



Plan de Negocio. Sun Safe

Autores

Rafael Armas

Diego Gallego

Joaquin Morales

Alberto González

Executive MBA'08/09

21 de Septiembre de 2009



Sun Safe se crea con la idea de convertirse en la marca de referencia de las soluciones globales frente a los rayos UV en España, incorporando productos de última generación y máximos niveles de calidad y garantía y combinándolos con los sistemas tradicionales para conseguir una propuesta única.

Su objeto es garantizar los niveles de protección y seguridad que cada individuo y familia considere apropiados, en cualquier entorno, a través de un servicio experto, profesional y cercano, maximizando la relación calidad precio para acercarse a todo el potencial que encontramos en el mercado.

Supone además la primera propuesta a nivel nacional enfocada exclusivamente en la protección solar, no tiene competencia ni en España ni en el mercado de habla hispana.

ÍNDICE

1	Introducción a Sun Safe	1
2	Análisis estratégico	1
2.1	Información de mercado	7
2.1.1	Situación macro	7
2.1.2	Situación del sector de productos solares.....	8
2.1.3	La importancia de protegerse correctamente del sol	11
2.1.4	Hábitos de protección solar en España y evolución	20
2.1.5	Hábitos de protección solar en Europa	25
2.1.6	Características del turismo en España.....	25
2.1.6.1	Análisis de los turistas y residentes en las costas españolas.....	26
2.1.6.2	Estacionalidad del turismo.....	29
2.1.6.3	Duración de los desplazamientos	32
2.1.6.4	Perfil del turista.....	33
2.1.7	Encuestas de producto y precio.....	35
2.1.7.1	Información relevante a obtener en la encuesta	36
2.1.7.2	Elaboración de encuesta.....	36
2.1.7.3	Análisis de resultados	40
2.2	Análisis de competencia	42
2.2.1	Ropa opaca.....	42
2.2.2	Medidores/indicadores de radiación.....	44
2.2.3	Línea protectores solares.....	45
2.3	DAFO	47
2.4	Diagrama de Porter.....	49
2.5	Planificación estratégica	49
2.5.1	Análisis DAFO y Porter	49
3	Plan de marketing	1
3.1	Estrategia de posicionamiento	52
3.2	Estrategia de segmentación.....	52
3.3	Estrategias de producto y de marca	53
3.3.1	Logotipo	53
3.4	Estrategias de precio.....	54
3.5	Estrategia de distribución	54
3.5.1	Tiendas Sun Safe	54
3.5.1.1	Premisas para la selección de emplazamientos	56
3.5.1.2	Preselección de emplazamientos	60
3.5.2	Venta Online	68
3.5.3	Stands promocionales / Venta móvil.....	70
3.6	Plan de ventas.....	75
3.7	Programa de acciones de marketing y acciones comerciales	76
3.8	Presupuesto	77

4	OPERACIONES Y LOGÍSTICA	1
4.1	Procesos de adquisición de mercancías	78
4.2	Almacenamiento de mercancías.....	80
4.3	Procesos de pedidos de tiendas propias.	81
4.4	Sistemas de control de calidad y packing.....	82
5	RRHH	1
5.1	Organización corporativa inicial.	84
5.2	Gestión asignación de tareas por categorías profesionales existente	86
5.3	Modificación estructura organizacional.	86
5.4	Selección, formación promoción y evaluación del personal.	89
6	FINANZAS	91
6.1	Plan de inversiones	91
6.1.1	Inversiones en activo fijo	91
6.1.1.1	Canal web.....	91
6.1.1.2	Canal tienda	91
6.1.1.3	Canal móvil.....	92
6.1.1.4	Resumen de inversiones en activos fijos	92
6.1.2	Inversiones en capital circulante	93
6.1.3	Inversión total	93
6.2	Plan de financiación de la inversión	94
6.2.1	Financiación de las inversiones en activos fijos.....	94
6.2.2	Financiación de las inversiones en capital circulante.....	94
6.2.3	Gastos financieros.....	94
6.3	Resultados del primer año	95
6.3.1	Ventas e Ingresos.....	95
6.3.2	Compra de productos.	96
6.3.3	Gastos comerciales tiendas.	97
6.3.4	Gastos de estructura.....	97
6.3.5	Programa de amortizaciones	98
6.3.6	Gastos financieros.....	98
6.3.7	Presupuesto 1 Ejercicio. 2010.....	98
6.3.8	Análisis del punto de equilibrio	102
6.3.9	Presupuesto de Tesorería 1 Ejercicio. 2010.....	102
6.3.10	Balances provisionales Ejercicio 2010	105
6.4	Resultados a cinco años	108
6.4.1	Presupuesto 5 años.....	108
6.4.2	Previsión de Tesorería 5 años	113
6.4.3	Balances provisionales 5 años.	115
6.5	Análisis del negocio y ratios.....	117
6.5.1	Resultado operativo y su evolución.....	117
6.5.2	Rentabilidad	117
6.5.3	Solvencia	117
6.5.4	Liquidez	117
6.5.5	Fondo de maniobra.....	118
6.5.6	Endeudamiento.....	118

6.5.7	Gestión.....	118
6.6	Análisis de la inversión.....	121
6.6.1	El valor actual neto y la tasa interna de rentabilidad.....	121
6.6.2	Periodo de recuperación.....	122
6.7	Análisis de la inversión. Escenarios.....	123
6.7.1	Escenario realista.....	124
6.7.2	Escenario optimista.....	125
6.7.3	Escenario pesimista.....	125
6.7.4	Resumen de resultados.....	126
6.8	Análisis de la sensibilidad de la inversión.....	126
6.8.1	Variación del tamaño de mercado.....	128
6.8.2	Variación de la cuota de mercado.....	129
6.8.3	Variación del precio de venta.....	130
6.8.4	Variación del coste variable.....	131
6.8.5	Variación del coste fijo.....	132
6.8.6	Análisis de resultados.....	133
6.9	Análisis de la sensibilidad de la inversión.....	134
6.9.1	Variación del precio de venta.....	135
6.9.2	Variación del coste variable.....	135
6.9.3	Variación del coste fijo.....	136
6.9.4	Análisis de resultados.....	136
7	Anexos.....	137
7.1	Muestra de productos en catálogo.....	137
7.1.1	Línea textil – Ropa opaca.....	137
7.1.1.1	Coolibar.....	137
7.1.1.2	Sun Precautions.....	143
7.1.2	Medidores e indicadores.....	148
7.1.3	Productos cosméticos.....	158
7.1.3.1	Productos cosméticos – Protección solar - Protectores.....	158
7.1.3.2	Productos cosméticos protección solar – Línea infantil.....	161
7.1.3.3	Productos cosméticos protección solar – Línea deportiva.....	163
7.1.3.4	Productos cosméticos - Autobronceadores.....	164
7.1.3.5	Productos cosméticos – Línea capilar.....	165
7.1.4	Accesorios y complementos.....	167
7.1.4.1	Gafas de sol.....	167
7.2	Medicamentos y agentes químicos responsables de posibles reacciones fototóxicas, fotoalérgicas y fotosensibilizantes.....	169
7.3	Referencias.....	171

1 Introducción a Sun Safe

Antes de empezar a analizar las posibilidades de Sun Safe, se hace necesario, exponer qué líneas de productos pretende SUN SAFE introducir en el mercado nacional, dada la novedad de los mismos. Podríamos realizar la siguiente clasificación de estos productos:

- líneas de reciente incorporación al mercado
- líneas de alta competencia

Dentro de las líneas de reciente incorporación incluiríamos dos principalmente:

- **Ropa con factor de protección garantizado:** hoy por hoy existe una discusión importante en foros especializados y asociaciones contra el cáncer en relación a la efectividad de los protectores solares, principalmente por lo vinculado que se encuentra esta efectividad a los tiempos totales de exposición, la importancia de aplicar la crema correctamente, seleccionar el factor de protección apropiado y a la necesidad de repetir su aplicación varias veces en aplicaciones de varias horas.

La ropa convencional de primavera-verano funciona también como filtro pero muy parcial, por ello se está planteando incorporar ropa importada de EEUU y de Australia con factor de protección garantizado, +30, +50 tanto para rayos UVA como UVB, es decir que deja pasar como máximo 1/50 de la radiación que le llega, es decir, bloquea el 49/50 = 98% de toda la radiación solar. Existen prendas de baño, para niños, de sport, ultraventiladas para actividades en verano, casual, golf, training, etc.

- **Medidores, indicadores UVA, UVB:** para incrementar la efectividad de los protectores convencionales, avisan de cuando tenemos que volver a aplicarnos crema (nosotros o a los niños) en función de la radiación que haya ese día, nuestro tipo de piel y factor utilizado, así como también nos avisan de la radiación total acumulada en el día. Los hay desechables, sumergibles, tipo pulsera, relojes, etc.

Dentro de las líneas de alta competencia se incluirían:

- Las tres líneas principales de cosméticos para el sol:
 - o fotoprotectores solares
 - o autobronceadores
 - o after suns
- complementos para el sol (gafas, sombrillas, sombreros, etc.)

2 Análisis estratégico

En esta sección vamos a recopilar el conjunto de información relevante para un proyecto como el de SUN SAFE, para profundizar en el conocimiento del mercado, productos y competencia así como para posteriormente y a partir de los aspectos más significativos consideramos que son los siguientes puntos:

- Información de mercado
 - Situación macro nacional y europea
 - Situación del sector de productos solares
 - Hábitos de protección solar en España y evolución
 - Hábitos de protección solar en Europa y evolución
 - Problemas con el sol
 - Características del turismo en España
 - Pares origen destino
 - Perfil del turista
 - Estacionalidad
 - Ocio por destino
 - Encuestas de producto y precio
 - Elaboración de encuesta
 - Análisis de resultados

- De producto y competencia
 - Competencia en el mercado nacional de ropa opaca y medidores / indicadores
 - Competencia de productos cosméticos para el sol tradicionales

2.1 Información de mercado

2.1.1 Situación macro

A mediados de 2009, cuando la economía es más global que nunca antes, el mundo sufre la crisis más global de su historia, el FMI prevé para este año una caída del PIB mundial del 1,3% y se encuentra en una fase donde un grupo de políticos y economistas hablan de brotes verdes, como vislumbrando de un cambio de tendencia y otro grupo se postula con gran escepticismo previendo que la crisis está lejos de ver su fin. Esta crisis ha supuesto la mayor contracción del comercio mundial desde la Segunda Guerra Mundial (-9%) y por ello muchos de los países más afectados son los grandes exportadores (Alemania, Japón e incluso China).

A consecuencia de la caída del consumo interno, las exportaciones y la inversión, la inflación se ha desmoronado. Los tipos de interés han perforado hace tiempo mínimos históricos para establecerse desde hace ya meses en rangos del 0-1% a ambos lados del atlántico.

En España la situación es más grave que en la media Europea, debido a que los problemas de financiación y sobreendeudamiento han contagiado profundamente a uno de los principales motores económicos del país, la construcción. Así, el paro en España duplica a la media europea alcanzando el 18% y la previsión es que superará el 20% de media a finales de este año.

El IPC en junio 2009 se encuentra en el -1,4% A/A debido a los niveles mínimos en los que se mantiene el consumo interno como refleja el último dato de confianza del consumidor, que se encuentra 24 puntos por debajo del promedio de este indicado en España en los años 2004 a 2007.

En relación al turismo en España, en junio el número de turistas extranjeros fue un 10% inferior a junio del año anterior y un 5% inferior en el caso de turistas nacionales, año anterior que a su vez supuso un descenso con respecto a 2007. La variación de la ocupación hotelera interanual en junio fue del -7,5%.

Una de las principales preguntas desde hace tiempo es cuando acabará esta crisis, hoy por hoy hay más debate en la forma que tendrá, suponiendo que estemos ya en la zona más deprimida de la misma, si una V, U o W. Realmente no se sabe, pero lo que si parece cierto es que España saldrá de esta crisis en el vagón de cola, en esto existe bastante consenso, por lo que es de prever al menos con bastante seguridad que el año que viene no será mucho mejor.

2.1.2 Situación del sector de productos solares

Según el último informe de Euromonitor relativo al mercado de cosméticos publicado en junio de 2009, nuestro mercado se va a ralentizar sensiblemente durante los próximos años debido entre otros a los altos índices de desempleo y a la profundidad de la crisis en España, lo que llevará a diferentes subgrupos del catálogo de cosméticos a experimentar 0% crecimiento durante los 5 próximos años (como es el caso de los perfumes).

Se espera que la crisis afecte más a los precios que a los volúmenes de venta, y que se incremente la cuota en cosméticos de supermercados e hipermercados por la relación calidad precio que ofrecen y que es más apreciada en estos tiempos que las marcas, los productos de máxima calidad, la innovación y el mayor valor añadido.

Para coger perspectiva de la evolución del mercado antes de la crisis, podemos decir que España ha experimentado un enorme desarrollo en el mercado de cosméticos y en concreto en la línea “sun

care” en la última década. En 1999 según datos de Euromonitor, mercado español de sun care era de 100MM\$, séptimo del mundo y cuarto en Europa por detrás de Alemania, Italia y Francia.

A día de hoy España se sitúa como el segundo en Europa en términos de penetración de productos “sun care”. En el mercado global de cosméticos las ventas en España han aumentado un 29% desde el 2000 siendo el segundo mercado más importante en cosméticos después de Francia.

Uno de los factores principales de este crecimiento se ha debido a un incremento de la concienciación de los consumidores en relación a los riesgos del sol.

Que refleja una mayor concienciación año a año de los consumidores por un uso más correcto de los fotoprotectores.

A pesar de lo saturado del mercado, la segmentación ayudó a incrementar las ventas en 2008. Los fabricantes se enfocaron en productos enfocados en segmentos específicos como hombres, niños y mujeres de mediana edad en adelante, lo que se ha traducido en un incremento de la penetración en estos segmentos.

El último estudio de AC Nielsen sobre el mercado español de productos para el sol arroja las siguientes conclusiones:

- Las ventas se incrementaron un 1,9% hasta 16,5MM unidades
- El mercado creció en valor un 7,4% hasta los 136MM €

	Cremas solares	After Sun	Autobronceadores
Value share	82%	9%	9%
Volume share	73%	18%	9%
Increase	+3,3% vol +10% val		-16,6% vol -3,3% val

Mercado Español. Cosméticos Solares. AC Nielsen 2008

Canales de distribución

El canal español de cosméticos solares, presenta una estructura altamente segmentada que hace que la elaboración de estadísticas por canal, segmento y marcas sea más complicada que en otros países. Esto se debe principalmente a que existe una participación importante en el total de ventas de pequeños comercios y autoservicios en emplazamientos turísticos que dificulta el acceso a una información más completa y fiel a la realidad (Euromonitor).

Según AC Nielsen (datos de 2008):

- El 80% de las ventas corresponden a productos mass market, los cuales se venden principalmente en supermercados y cadenas de perfumería.
- En el canal especialista, la referencia son las farmacias, donde compiten marcas como Isdin, Roc y Vichy.

Los grandes cadenas de supermercados están también incorporando marcas blancas de productos para el sol en sus estanterías para sacar partido de esta tendencia (Ej.: El corte inglés a través de su marca Aliada) al mismo tiempo que refuerzan su gama en cosméticos en la que son el canal líder. Estas marcas propias refuerzan el posicionamiento de estas empresas que son los principales vendedores constituyendo un total del 30% del volumen y el 20% de las ventas.

En 2008 tanto supermercados/hipermercados, como establecimientos especializados (farmacias, parafarmacias, etc.) vieron sus cuotas de mercado incrementadas. Los especializados basaron su estrategia en incrementar su gama y ofrecer más servicio más personalizado. Mientras que los primeros se apoyaron en marcas blancas y relación calidad precio.

Según ISDIN, en 2004, el 76% de los españoles compraba las cremas solares en farmacias y un 58% pedía consejo a su farmacéutico a la hora de escoger productos. Sin embargo, se espera que hipermercados y supermercados resten cuota a las farmacias durante la crisis. Estos datos de Isdin son compatibles con los de Euromonitor si consideramos que Isdin analiza exclusivamente el mercado especialista donde se haya posicionado.

Cuotas por marca

En el canal mass-market la distribución de cuotas por marca es de Garnier Delial (22%), Nivea Sun (16%) y L’Oreal Expertise (6%).

En el canal especialista las dos marcas con mayor cuota son Lancaster (3,6%) y Piz Buin (3,4%). También compiten marcas como Isdin, Roc y Vichy.

Perfil del consumidor español

La predisposición a comprar productos cosméticos la determina principalmente la edad de la persona no el sexo según estudios de mercado.

Las mujeres seguirán siendo el core target de este mercado, pero a la hora de ampliar la utilización o el gasto en productos son las mayores de 50 años las que más dispuestas están a pagar por productos que se adecuen a sus necesidades (51%) frente al 45,5% de los hombres encuestados.

La calidad a buen precio es hoy en día un driver determinante en los hábitos de compra de los consumidores españoles.

2.1.3 La importancia de protegerse correctamente del sol

Todo lo reflejado en este apartado es el resultado de aglutinar datos, estudios y recomendaciones de foros especializados, dermatólogos y de asociaciones de protección contra el cáncer.

La mayoría de los españoles utilizan fotoprotectores como el método por defecto para protegerse del sol (el 70%), a pesar de la advertencia de los dermatólogos de que la sombra y la ropa deberían ser la primera forma de defensa frente a los efectos nocivos del sol complementándolo con cremas solares para obtener protección adicional, en este apartado se exponen muchos de los motivos que llevan a los especialistas a realizar estas recomendaciones.

Los efectos nocivos del sol son realmente muchos y conocidos:

- envejecimiento de la piel
- hiperpigmentación y manchas
- deshidratación
- quemaduras
- incremento de las probabilidades de desarrollar cáncer de piel

Estos efectos nocivos se deben a las radiaciones del sol, que son los rayos UVA y UVB. Por otro lado la piel tiene un efecto memoria en el sentido de acumular toda la radiación que recibe a lo largo de la vida, a mayor acumulación mayor riesgo, de ahí la importancia de protegerse desde pequeño.

Todos los datos anteriores son ampliamente conocidos, pero existen otros tantos puntos igual de importantes y mucho menos conocidos, sin los cuales las precauciones que tomamos por el sol, pueden ser bastante menos efectivas de lo que pensamos.

Tipos de radiaciones efectos sobre la piel

- Rayos UVA (ultravioleta A). Son rayos solares de onda larga (320 a 400 nanómetros). Aunque producen con menos probabilidad que los UVB quemaduras, penetran la piel más fácilmente y son los que más afectan al envejecimiento acelerado de la piel. Los últimos estudios (200X) indican que los rayos UVA no solo incrementan la potencia de los UVB de derivar en cáncer de piel sino que también pueden provocar directamente y por si solos cáncer de piel incluido el melanoma. También es la principal responsable de la fotosensibilidad, daño en la retina y aparición de cataratas. Los rayos UVA constituyen el 95% de la radiación solar que llega a la tierra y no son absorbidos por la capa de ozono.
- Rayos UVB (ultravioleta B). Son rayos solares de onda corta (290 a 320 nanómetros). Son más nocivos que los UVA en cuanto a quemaduras, son considerados el principal motivo de la creación de carcinomas y melanomas. Son parcialmente absorbidos por la capa de ozono.

- Rayos UVC (ultravioleta C). Son los más malignos pero son absorbidos al 100% por la capa de ozono.

Tipos de protectores

Existe dos principalmente, los bloqueadores (o protectores físicos) y las cremas solares (o protectores químicos). Las cremas solares absorben los rayos UV a través de un proceso químico. Los bloqueadores funcionan reflejando los rayos. Hasta la fecha, las cremas nos han protegido más eficientemente de los rayos UVB y sólo hasta hace poco tiempo han empezado a proporcionar protección a los rayos UVA.

Los bloqueadores también han evolucionado sensiblemente con tecnología de micro y nanopartículas como el dióxido de titanio que ha incrementado sustancialmente la protección tanto contra UVA como contra UVB.

Existen desde hace años un debate abierto en lo que se refiere a cual de estos dos métodos de protección es más efectivo. A modo de ejemplo, se incluyen los resultados de un estudio al respecto:

	Ingredient	UVB	UVA
Chemical Absorbers	Avobenzone	No	Yes
	Cinnamates	Yes	No
	Octocrylene	Yes	No
	Oxybenzone	No	Yes
	PABA	Yes	No
	Padimate-O	Yes	No
	Salicylates	Yes	No
Physical Blockers	Titanium Dioxide	Yes	Yes
	Zinc oxide	Yes	Yes

También existe una amplia discusión con respecto a los efectos negativos de unos y otros. Por citar algunos de los efectos negativos que pueden encontrarse en la web para las cremas solares “de toda la vida”:

Efecto	Consecuencias
--------	---------------

Son generadores de radicales libres	La generación de radicales libres incrementa el daño celular y con ello la probabilidad de desarrollar cáncer
A menudo poseen una fuerte actividad estrogénica	Los estrógenos interfieren en el desarrollo sexual derivando en diferentes afecciones médicas
Son químicos sintéticos por lo que dificultan al cuerpo su eliminación siendo proclive a acumularse.	El cuerpo humano está adaptado a depurar productos biológicos a los que ha estado expuesto durante millones de años. Sin embargo, a menudo presenta dificultad eliminando compuestos no biológicos como DDT, dioxinas, PCBs y cremas solares químicas.

Extracto. <http://www.skinbiology.com/toxicsunscreen.html>

Por lo anterior que exista también ya en el mercado una línea también de fotoprotectores biológicos.

En general, por teniendo en cuenta lo que se sabe a día de hoy, un buen fotoprotector:

- no debe ser sensibilizantes y ser estables a la luz, aire, humedad y calor.
- deben resistentes a la arena, al sudor y al agua (especialmente importante en el caso de los niños).
- deben ser productos hipoalérgicos que garanticen una máxima tolerancia, incluso en las pieles más sensibles, y contener filtros que cubran la mayor parte del espectro solar, fundamentalmente UVB y UVA.
- debe indicar los índices o la capacidad del producto para proteger la piel frente a ambas radiaciones.

Tipos de factores de protección

Históricamente se ha utilizado el “factor” como el índice de protección de una crema solar. Este factor es el llamado SPF (Solar Protection Factor) o en español FPS, se utiliza desde 1990. Sin embargo y, a pesar de todo lo que se ha expuesto anteriormente, el SPF es un indicador de protección exclusivamente para rayos UVB no para rayos UVA.

SPF se basa en una medición subjetiva de la cantidad de tiempo que el producto protege frente al enrojecimiento de la piel debido a UVB comparado con el tiempo en el que la piel se enrojece sin protección. Por ejemplo, si se enrojece en 20 minutos sin protección, utilizar SPF 15 (factor 15) teóricamente previene del enrojecimiento hasta 15 veces mas (unas 5 horas).

Hasta hace sólo una década, no se introdujo un indicador de protección para UVA+UVB, es el UPF (Ultraviolet Protection Factor), sin embargo, este se utiliza hoy por hoy exclusivamente para ropa (la ropa con tratamiento para filtrar rayos UVA se llama comúnmente ropa opaca) y no a cremas. Este



indicador se mide, no subjetivamente si no con espectrómetros. Un factor UPF 50 indica que reduce la exposición a UVA y UVB en 50 veces ($1/50 = 2/100$) es decir, bloquea un 98% de rayos UV.

Protection Category	UPF Range	UPF Values Allowed on Labels	Approximate % UV Blocked
Good UV Protection	15 - 24	15 and 20	93.3% - 95.8%
Very Good UV Protection	25 - 39	25, 30 and 35	96.0% - 97.4%
Excellent UV Protection	40 - 50+	40, 45, 50 and 50+	97.5% - 98.0%

El indicador UPF no está estandarizado en Europa y los protectores solares que se distribuyen en la UE utilizan el indicador SPF, que hace referencia exclusivamente y en todos los casos a rayos UVB. Adicionalmente casi todos los protectores informan también de que proporcionan protección UVA sin embargo, en este caso la información sobre el nivel de protección UVA que figura entre un producto y otro difiere mucho y en muchos casos aparece sesgada (ver <http://sun1.awardspace.com/Sunscreens/Standards/Standards.htm>), al no haber un estándar y ser la regulación al respecto, como veremos en el siguiente apartado bastante laxa.

Figuran indicaciones del tipo:

- filtros de amplio espectro UVA
- UVA Ultra
- UVA PPD, este parece ser el más utilizado.

Directrices UE

Aunque el UPF no está estandarizado en Europa, en 2006, el diario oficial de la unión europea publicó una recomendación para que todos los filtros solares incluyeran una protección mínima de UVA y UVB, los valores mínimos de protección para que se consideren protectores solares son del 6%. Se trata del epígrafe 2006/647/CE, se incluyen algunos extractos:

- “Los productos de protección solar pueden ser eficaces para evitar la quemadura solar”
- “Para tener estas características preventivas, los productos de protección solar deben proteger frente a ambas radiaciones, UVB y UVA. Por ello, aunque el factor de protección solar se refiera únicamente a la protección frente a la radiación que genera eritema (es decir,



- principalmente la radiación UVB), los productos de protección solar han de ofrecer protección frente a ambas radiaciones, UVB y UVA.”
- "Ni siquiera los productos de protección solar muy eficaces y que protegen frente a ambas radiaciones, UVB y UVA, pueden garantizar una protección total frente a los riesgos que la radiación ultravioleta (UV) entraña para la salud"
 - "Además, por el momento, no existen datos probatorios científicos de que el empleo de productos de protección solar prevenga del melanoma. Por consiguiente, sobre los productos de protección solar no debe declararse, ni darse a entender, que ofrecen protección total frente a los riesgos derivados de una exposición excesiva a la radiación UV"
 - "Esto es especialmente cierto en cuanto a la exposición solar de bebés y niños pequeños. La exposición al sol en la infancia contribuye en gran medida a la aparición de cáncer cutáneo más adelante, por lo que no debe darse a entender que los productos de protección solar ofrecen una protección suficiente para bebés y niños pequeños"
 - "Una disminución progresiva de la capa de ozono y la subsiguiente elevación de los niveles de radiación UV en la superficie terrestre van a aumentar los efectos nocivos de esta última sobre la piel"

Aunque existen muchas más normas en el documento, lo anterior es un reflejo de que realmente nada está muy claro, la UE no garantiza que los fotoprotectores per se sean un método eficaz y que la exposición excesiva al sol conlleva grandes riesgos para la salud y en especial para los bebés y niños pequeños.

Ropa opaca

La ropa opaca son prendas basados en tejidos especialmente diseñados para garantizar protección UVB y UVA con un estándar conocido y claro (el UPF), frente a la falta de estandarización UVA de los protectores y conocimiento de la protección real que ofrecen.

Como ventajas de la ropa opaca se pueden resaltar:

- Permiten fabricar ropa muy ligera, transpirable y muy confortable que se pueden utilizar en días de mucho calor.
- Se aplican unos valores de protección científicos de modo que los consumidores no tendrán dudas acerca del mismo. Es fácil encontrar el valor del UPF cosido en el interior o sujeto a la ropa en cualquier parte en el exterior. Como el valor es el mismo para SPF y UPF, será necesario una protección de 15 o mayor.
- Superan con creces a las camisetas estándar, ya que la mayoría de la ropa con protección solar tiene un factor mínimo de 30.
- Proporcionan protección eficaz tanto si están secos como mojados, lo cual los diferencia de las camisetas normales que pierden hasta el 50% de su protección en cuanto se mojan con cualquier líquido.
- Comodidad: No tiene que ser reaplicada cada 2 horas.
- Tranquilidad: sabemos exactamente que partes del cuerpo están protegidas

- En el caso de niños, aporta mayor comodidad y seguridad al no tener que estar pendientes de reaplicar crema periódicamente, de que pierdan protección por bañarse o jugar en la arena, etc.

Todo tejido tiene cierta capacidad de protección frente a los rayos UV, sin embargo, la ropa opaca proporciona niveles de protección garantizados y superiores debido a un tratamiento especial de las fibras que componen las prendas. El grado de protección que proporcionan depende de:

- Tipo de tejido: algodón, viscosa, rayón y lino tienen menos UPF que nailon, lana, seda y poliéster.
- Porosidad, peso y grosor: el UPF aumenta cuanto menores son los espacios entre los hilos y cuanto mayor es el peso y grosor del tejido.
- Color: los colores oscuros poseen mayor UPF. En un estudio con un mismo tejido, uno blanco y otro teñido, se encontró que un tejido de algodón blanco tenía un UPF de 12 mientras que si la tela era de color negro la protección aumentó hasta 32. En una investigación con poliéster los resultados mostraron que el poliéster blanco proporciona un UPF de 16 y negro llega a 34. La creencia popular de que el blanco protege más que los colores oscuros es errónea.
- Estiramiento: la protección disminuye con el estiramiento del tejido.
- Humedad: el UPF es menor cuando el algodón está húmedo (¡ojo los que creen que bañarse con camiseta protege más!). El algodón mojado puede llegar a perder hasta el 50% de su poder de protección. Esto es debido a que el agua reduce la dispersión de la luz ultravioleta, y por lo tanto incrementa la transmisión de los nocivos rayos ultravioleta.
- Lavado: el lavado aumenta el UPF en el algodón.

Fototipos

Un aspecto fundamental a la hora de decidir el factor de protección a utilizar, es el fototipo de la persona que va a aplicarse el fotoprotector. Se conoce como fototipo a la capacidad de la piel para asimilar la radiación solar. Su clasificación oscila entre I y IV.

- Fototipo I: Personas de piel muy pálida, generalmente pelirrojos, con una piel que casi siempre se quema, apenas se broncea y que suelen sufrir reacciones fotoalérgicas al exponerse de forma prolongada a la luz solar directa.
- Fototipo II: Personas de piel blanca, sensible y delicada, en general de cabellos rubios o claros. Al igual que las de fototipo I, apenas se broncean, con reacciones fotoalérgicas en caso de exposición prolongada al sol.
- Fototipo III: Es el más común, correspondiendo a personas con cabellos castaños y pieles intermedias, que enrojecen primero y se broncean después de su exposición al sol.
- Fototipo IV: Pertenece a las personas de cabellos morenos o negros, de pieles oscuras que se broncean con rapidez al exponerse al sol directo.

Valores del UVI	FOTOTIPO I	FOTOTIPO II	FOTOTIPO III	FOTOTIPO IV
	<ul style="list-style-type: none"> ● Se broncea: Nunca ● Se quema: Siempre ● Ojos: Azules ● Cabellos: Pelirrojos ● Piel: Pecosa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se broncea: Pocas veces ● Se quema: Siempre ● Ojos: Azules/verdes ● Cabellos: Rubios ● Piel: Blanca en invierno 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se broncea: Siempre ● Se quema: Raras veces ● Ojos: Marrones/Grisés ● Cabellos: Castaños ● Piel: Morena en invierno 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se broncea: Siempre ● Se quema: Nunca ● Ojos: Marrones/negros ● Cabellos: Negros ● Piel: Morena racial
1-3	15-20	15-20	15-20	15-20
4-6	30-50	30-50	15-20	15-20
7-9	50+	30-50	15-25	15-20
10 ó +	50+	50+	30-50	15-20
	FACTOR DE PROTECCIÓN NECESARIO SEGÚN EL FOTOTIPO Y EL UVI			

Factor de protección según fototipo y UVI – Fuente: AECC

Principales grupos de riesgo

Teniendo en cuenta que la radiación afecta a todas las personas, los principales grupos de riesgo junto con los fototipos bajos de padecer enfermedades derivadas de la radiación solar son:

- Mujeres embarazadas; si se sigue algún tratamiento con ciertos medicamentos susceptibles de producir reacciones de fotosensibilización y de pigmentaciones
- Niños y bebés: dado que su sistema de protección no está desarrollado y el daño solar en este grupo es máximo y acumulativo
- Personas mayores: su sistema inmunológico está más debilitado y su piel más traumatizada
- Los casos de tratamientos con medicamentos y productos químicos fotosensibilizantes, ya que la fotosensibilidad es una reacción cutánea adversa, que se manifiesta como respuesta a la interacción a la radiación solar (principalmente por UVA) con sustancias fotosensibilizantes tras la administración tópica o sistémica de las mismas.

Las principales patologías tratadas con medicamentos fotosensibilizantes de uso sistémico son (dentro de los anexos se incluye un listado completo de medicamentos que pueden provocar fotosensibilidad según patología):

- Tratamiento del acné
- Sulfamidas
- Fármacos anticancerosos
- Antidepresivos
- Antihistamínicos y fenolthiazinas

- Anti-inflamatorios
- Anti-tuberculosos
- Antibióticos
- Antimaláricos
- Antipsicóticos
- Fármacos para aliviar la ansiedad
- Antiarrítmicos
- Psicomotores
- Diuréticos
- Edulcorantes
- Laxantes
- Hormonales
- Psoralenos

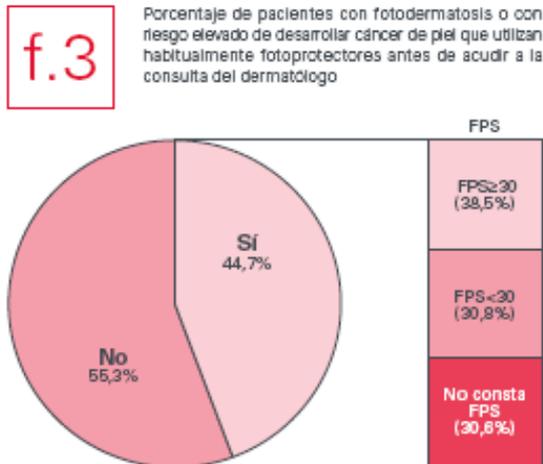
Cáncer de piel y grupos de riesgo

- El cáncer de piel es el más habitual de todos los cánceres del ser humano, tanto a nivel mundial como en España. Además de ser el más habitual es el que está creciendo más rápido debido a tres factores principales:
 - exposición abusiva al sol de la generación del baby-boom
 - salas de rayos uva
 - debilitación de la capa de ozono

Los anteriores factores están haciendo también que el perfil de las personas afectadas esté cambiando y sean cada vez personas más jóvenes.

- Este crecimiento están siendo en España del 10% anual, se prevé que el año que viene, una de cada 60 personas esté afectado por melanoma en España. Hasta tal punto que su crecimiento es equivalente al crecimiento que están experimentando los tumores de mama, colon y próstata “juntos”.
- Los cánceres de piel no son exclusivamente melanomas, estos suponen sólo un 10% del total de los cánceres de piel en España, aunque son los más conocidos por su elevada tasa de mortalidad. Otros tipos son el carcinoma, linfoma cutáneo, epiteloma, sarcoma, dermatofibrosarcoma, carcinoma de merkel, etc.
- Más de la mitad de los nuevos cánceres son de piel y las 2/3 partes de los mismos pueden atribuirse a los rayos UV. Es decir, 1/3 de los nuevos cánceres en España se atribuyen a los rayos UV.
- Los enfermos de cáncer de piel tienen mayor probabilidad de desarrollar otra variante de cáncer que el resto de la población, hasta un 57% más. Para aquellos con melanoma el riesgo puede ser de más del doble. (British Medical Journal)
- Los hábitos de los grupos de riesgo de desarrollar cáncer de piel en España siguen siendo muy pobres antes ser conscientes de que pertenecen a un grupo de riesgo:





Fuente: Estudio ISDIN. Hábitos de protección. Grupos de riesgo

- Los principales grupos de riesgo de cáncer de piel son:
 - o Color natural de piel más claro
 - o Antecedentes familiares de cáncer de piel.
 - o Historial personal de cáncer de piel.
 - o Exposición al sol en el trabajo o en actividades al aire libre.
 - o Historial de quemaduras solares en edades tempranas.
 - o Piel que se quema, se llena de pecas o se enrojece con facilidad, o cuya exposición al sol resulta dolorosa.
 - o Ojos azules o verdes.
 - o Cabello rubio o pelirrojo.
 - o Cierta tipo de lunares y gran cantidad de ellos.
 - o Ser mayor de 35 años
 - o Rayos ultravioleta
- Las personas con antecedentes de cáncer de piel nunca deberían bajar de factor +50

Otros aspectos relativos a los riesgos del sol

- Generalmente la caducidad de un protector solar es de 12 meses, sin embargo y, al ser tratados en la UE como productos cosméticos, sólo tienen obligación de llevar fecha de caducidad si caducan antes de 30 meses.
- La mayoría de personas que se queman al sol, utilizan protectores solares, pero no eligen el adecuado a su tipo de piel, la actividad a desarrollar y la intensidad del sol

- Debido al efecto memoria de la piel, el uso regular de protectores solares (mínimo FPS 15) durante los primeros 18 años de vida puede reducir en un 75% el riesgo de desarrollar cáncer de piel en el futuro.

Conclusiones

En el inicio de la redacción de este apartado, su título era “la importancia de protegerse del sol”, tras todo lo expuesto en el mismo se ha considerado que lo más apropiado fuera matizarlo para que recogiera todo su sentido, quedando definitivamente en “la importancia de protegerse correctamente del sol”.

A pesar de más del 50% de los españoles conocemos hoy por hoy como habría que protegerse adecuadamente del sol, la realidad es que depende de muchos factores que en muy pocas ocasiones son seguidas por los usuarios lo que merma la efectividad en cada punto que no realizamos adecuadamente, hasta un 15% aún utilizando protector (la mayoría de las personas que sufren quemaduras utilizan protector).

A lo anterior se suma una regulación laxa en la CEE y todavía un cierto desconocimiento sobre los efectos de los rayos UV y sus efectos en las personas, lo cual deriva también en que los fabricantes presenten las bondades de sus fotoprotectores de una manera muy heterogénea que imposibilita a los consumidores conocer realmente el grado de protección que están comprando.

La realidad hoy por hoy en España es que, a pesar de que el conocimiento sobre la protección y los hábitos solares son los mejores históricamente, uno de cada tres nuevos casos de cáncer pronosticados se deben directamente a los efectos negativos de la exposición directa al sol.

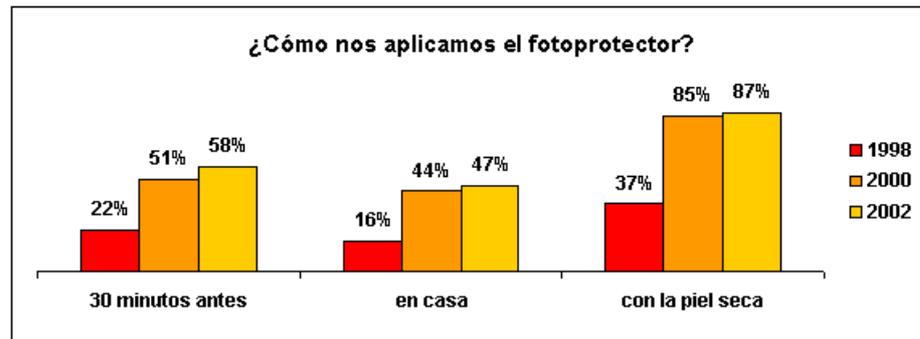
2.1.4 Hábitos de protección solar en España y evolución

La correcta protección frente al sol resulta de una combinación de los tres puntos siguientes:

1. Correcta elección del factor de protección solar (FPS) adecuado para cada persona y uso
2. Correcta aplicación (piel seca, media hora antes de la exposición al sol, aplicación uniforme y cantidad de producto suficiente)
3. Realizar siguientes aplicaciones (cada 2 horas y justo después de cada baño) así como limitar la exposición máxima al sol si fuera necesario.

1. Elección del FPS

- La cantidad de la crema aplicada y la frecuencia de su uso son clave en la fotoprotección, porque de esto depende que un filtro de 50 reduzca su eficacia a la de uno de ocho. Como casi nadie siguen estas pautas, los especialistas recomiendan mínimo factor 30 por seguridad.
- Un 42% de los españoles no se aplica el fotoprotector 30 minutos antes de la exposición solar, una medida imprescindible para que el producto se absorba bien y nos proteja correctamente de las radiaciones (Isdin 2002).

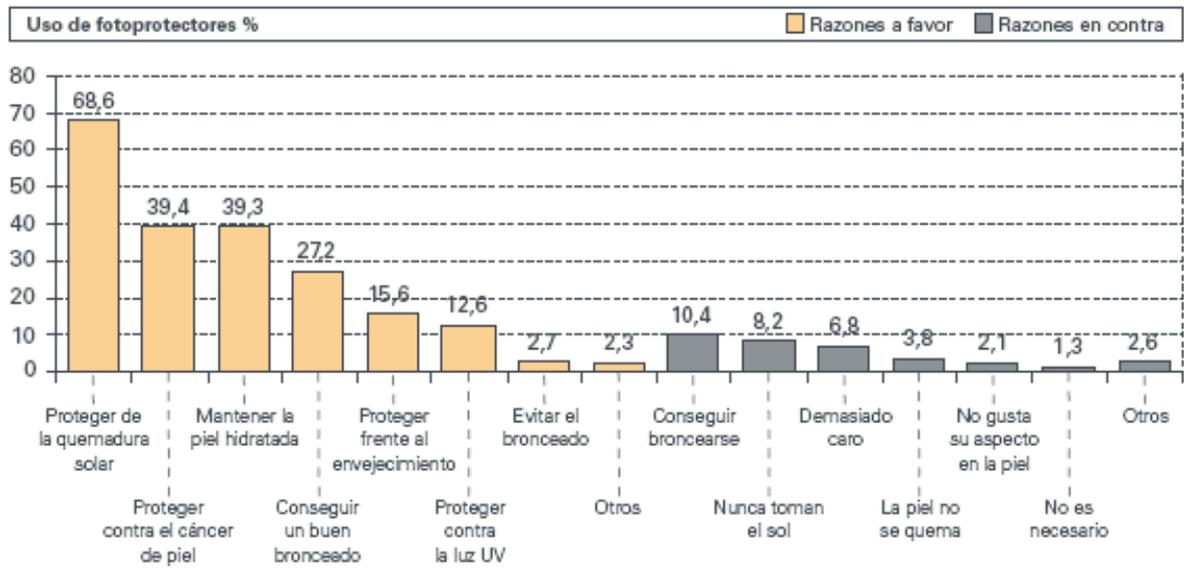


Fuente. Isdin 2002

Motivaciones para usar fotoprotectores

De lo anterior que podemos afirmar con rotundidad que existe aún mucho camino por recorrer hasta alcanzar en España un buen conocimiento y buenos hábitos de protección frente al sol. Esta circunstancia que se viene dando en mayor o menor medida en el resto de países es la que hace que haya discusión en foros especializados en cuanto a la efectividad de los fotoprotectores.

Sin embargo, el 70% de los españoles utilizan fotoprotectores como el método por defecto para protegerse del sol, a pesar de la advertencia de los dermatólogos de que la sombra y la ropa deberían ser la primera forma de defensa frente a los efectos nocivos del sol complementándolo con cremas solares para obtener protección adicional.



Fuente. Isdin

Grupos de estudio

- Por edad:
 - o Bebes / niños:
 - En el año 2002, los padres referían que el 94,3% de sus hijos utilizaban fotoprotectores infantiles, el 88% de los cuales con un FPS igual o superior a 15.
 - A parte de utilizar fotoprotector, el 74,6% de los niños llevaban gorra cuando se exponían al sol, y un 60,4% vestían camiseta, mientras que el 29,9% utilizaba gafas de sol. Es de destacar que un 58,6% de los escolares utilizaban más de un elemento protector a la vez. (Fuente: Isdin)
 - o Mayores de 45 años:
 - Es el grupo que en mayor porcentaje utiliza la ropa y la sombra para protegerse del sol
 - Son significativamente superiores los factores 50 y ultra en la tercera edad
- Por sexo:
 - o Las mujeres utilizan la sombra más habitualmente que los hombres (29% frente al 18%)
 - o Según dos estudios analizados, las mujeres se protegen en porcentaje casi el doble que los hombres.
- Por ubicación:
 - o El 40% de los madrileños se protege del sol (utilizan factor 25 o superior) frente al 13% en la comunidad valenciana
 - o Los hábitos de protección son curiosamente superiores en las zonas del norte de España, donde la radiación y las horas de sol / año son inferiores que en las zonas más cálidas.
- Grupos de riesgo: en situaciones especiales, los grupos que demandan más información en la oficina de farmacia son los que poseen enfermedades cutáneas, las mujeres embarazadas, los pacientes en tratamiento con medicamentos fotosensibilizantes, las mujeres lactantes, los turistas, las mujeres menopausicas y los inmigrantes.

Conclusiones

Un número creciente de españoles, mujeres en particular, son conscientes y responsables de las exposiciones al sol y sus múltiples efectos como envejecimiento y manchas en la piel.

Los fabricantes, junto con la sociedad científica y asociaciones están siendo capaces de ir concienciando a los consumidores que empiezan a reconocer la protección solar como un tema a tomar en serio.

Sin embargo queda aún mucho camino por recorrer en cuanto a información y hábitos de consumo, en un mercado con perspectivas crecientes tanto por la concienciación social como por la divulgación científica.

2.1.5 Hábitos de protección solar en Europa

Estudio de Garnier Delial y ECL (Asociación de Ligas Europeas contra el Cáncer) de Julio de 2008. Las principales conclusiones de este estudio para las nacionalidades de estudio son:

País	España	Alemania	Reino Unido	Francia	Noruega (país nórdico)
hábitos de sol y playa	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo
gusto por el moreno	Medio	Sin datos	Medio	Medio	Bajo
hábitos de protección	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
hábitos de protección de niños	Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo
Fototipo	3-2	2-1	2-1	2	1
% melanomas	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Alto

2.1.6 Características del turismo en España

Hasta la fecha y, teniendo en cuenta que el negocio de SUN SAFE va a estar focalizado en el mercado nacional, hemos realizado una compilación, entre tantos estudios como hemos encontrado por otras fuentes para identificar los patrones de los consumidores, los grupos de mayor potencial, y las necesidades por grupo a nivel nacional.

Sin embargo, consideramos importante también evaluar el potencial de otros dos grupos de posibles clientes de SUN SAFE, que son los turistas y los residentes extranjeros, los cuales pueden constituir según lugar de la geografía, una gran masa circulante y en constante renovación de potenciales compradores.

A priori y sin disponer de más información, podría resultar bastante sensato pensar que, grupos de fototipo bajo y de alto poder adquisitivo (países de centro y norte de Europa) podrían tener un consumo individual medio en protectores solares más alto que el de los españoles. Sin embargo, a pesar de constituir grupos de mayor riesgo por fototipo (o por % de muerte de melanomas por ejemplo) sus hábitos de protección no son mejores que los de los españoles, de acuerdo con el estudio anteriormente expuesto de Garnier Delial, por lo que este potencial supuesto a priori no es tal (al menos en la actualidad).

MORTALIDAD POR CÁNCER

País	MUJERES		HOMBRES	
	Total	Melanoma	Total	Melanoma
Alemania	150,66	1,58	245,31	2,33
Austria	140,96	2,19	235,20	3,35
Bélgica	152,77	1,49	284,02	1,51
Dinamarca	197,83	2,21	258,45	3,75
España	112,38	1,22	253,18	1,92
Finlandia	126,00	1,77	208,61	3,31
Francia	127,95	1,50	279,11	2,13
Grecia	112,56	0,83	211,41	0,81
Holanda	159,58	2,21	265,62	3,38
Irlanda	171,34	2,39	247,44	1,46
Italia	132,54	1,44	254,62	2,35
Luxemburgo	144,47	2,17	269,17	3,20
Portugal	117,64	1,05	221,93	1,39
Suecia	138,36	2,22	189,42	4,07
Reino Unido	167,99	2,12	240,64	2,53
U. Europea	141,23	1,63	250,10	2,33

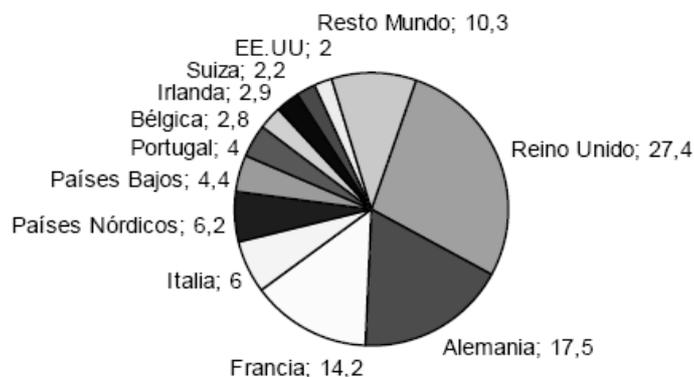
Mortalidad por cáncer en Europa. Fuente. Ministerio de Sanidad y Consumo

De todos modos consideramos importante en un análisis en profundidad de los grupos, estimar el potencial de estos grupos (turistas extranjeros, residentes extranjeros y turistas nacionales).

2.1.6.1 Análisis de los turistas y residentes en las costas españolas

Si analizamos la afluencia de turistas europeos en España, observamos que Alemania, Inglaterra y Francia supusieron casi un 60% del total del turismo extranjero en España en 2008.

Países emisores del turismo. Año 2008. (en porcentaje)



El sector turístico en España 2008. Departament d'Investigació i Estratègia de Mercats. Fira de Barcelona

Otro nicho importante de mercado que merece ser analizado son los turistas y residentes de los Países nórdicos, supusieron un 6,2% del total de turistas extranjeros y tienen los porcentajes más altos de muerte por melanoma de la UE. Y decimos a priori porque esto puede deberse también perfectamente a que tengan muy poca concienciación por la protección solar por lo que limitaría mucho las oportunidades de SUN SAFE en este segmento.

ENTRADA DE TURISTAS EXTRANJEROS. GRAN CANARIA. AÑO 2007.				
PAIS DE ORIGEN	2006	2007	DIFERENCIA	VAR %
ALEMANIA	778.679	751.364	-27.315	-3,51%
AUSTRIA	45.681	37.833	-7.848	-17,18%
BELGICA	63.531	65.882	2.351	3,70%
DINAMARCA	133.245	133.881	636	0,48%
FEDERACION RUSA	904	0	-904	-100,00%
FINLANDIA	116.040	118.463	2.423	2,09%
FRANCIA	25.040	11.625	-13.415	-53,57%
REINO UNIDO	657.221	666.635	9.414	1,43%
HOLANDA	192.711	179.609	-13.102	-6,80%
IRLANDA	105.792	109.553	3.761	3,56%
ITALIA	42.030	28.600	-13.430	-31,95%
NORUEGA	210.454	216.001	5.547	2,64%
REPUBLICA CHECA	19.293	20.226	927	4,80%
POLONIA	7.021	6.900	-121	-1,72%
SUECIA	186.381	199.958	13.577	7,28%
SUIZA	52.552	65.107	12.555	23,89%
PORTUGAL	24.830	23.893	-937	-3,77%
LUXEMBURGO	13.322	13.051	-271	-2,03%
ISLANDIA	14.194	10.633	-3.561	-25,09%
OTROS PAISES	64.273	54.973	-9.300	-14,47%
TOTALES	2.753.194	2.714.181	-39.013	-1,42%

Fuente: AENA: Entrada de pasajeros Aeropuerto de Gran Canaria.

En cuanto a los principales destinos del turismo extranjero, observemos los cuadros siguientes:

Principales destinos turísticos (CC.AA.). Año 2008				
CC.AA	2008	% variación 2008/2007	% sobre el total	% acumulado
Cataluña	14.193.952	-6,7	24,7%	24,70%
Baleares	10.288.958	1,4	17,9%	42,60%
Canarias	9.363.219	-1,0	16,3%	58,90%
Andalucía	8.147.687	-4,0	14,2%	73,10%
C. Valenciana	5.655.801	0,2	9,9%	83,00%
C. Madrid	4.564.345	3,6	7,9%	90,90%
Resto de España	5.203.911	-7,4	9,1%	100,00%
TOTAL	57.417.871	-2,6	100%	

El sector turístico en España 2008. Departament d'Investigació i Estratègia de Mercats. Fira de Barcelona

Aeropuertos	PASAJEROS	
	Total	% Inc 2008 s/2007
MADRID-BARAJAS	50.846.494	-2,4%
BARCELONA	30.272.084	-8,0%
PALMA DE MALLORCA	22.832.857	-1,7%
MALAGA	12.813.472	-5,7%
GRAN CANARIA	10.212.123	-1,4%
ALICANTE	9.578.304	5,0%
TENERIFE SUR	8.251.989	-4,5%
VALENCIA	5.779.343	-2,6%
GIRONA	5.510.970	13,7%
LANZAROTE	5.438.178	-3,3%
IBIZA	4.647.360	-2,5%
FUERTEVENTURA	4.492.003	-3,0%
SEVILLA	4.392.148	-2,6%
TENERIFE NORTE	4.236.615	2,7%
BILBAO	4.172.903	-2,7%
MENORCA	2.605.932	-6,1%
SANTIAGO	1.917.468	-6,5%
MURCIA-SAN JAVIER	1.876.255	-6,3%

Tráfico total de pasajeros en los principales aeropuertos españoles en 2008. Fuente: Aena

A pesar de que el aeropuerto de Barajas es el que registra año a año un mayor tráfico de pasajeros, estos desplazamientos, de acuerdo a la tabla de destinos turísticos, se deben en un alto porcentaje a desplazamientos por trabajo y como punto de salida a destinos turísticos.

Igualmente, aunque Barcelona tiene un elevado tráfico de pasajeros y Cataluña sea la primera región como destino turístico de España, si elimináramos la componente cultural de este turismo, el turismo de ciudad y el cosmopolita, seguramente serían las islas las que también en número y no sólo en porcentaje tuvieran un mayor número de turistas de sol y playa. Vamos a poner un claro ejemplo.

En cuanto a los residentes en las principales capitales de provincia de la costa Española, incluimos el siguiente cuadro resultado de una consulta al INE:

PROVINCIA	Alemania	Austria	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Francia	Irlanda	Países Bajos	UK	Suecia	TOTAL
Alicante	37.131	1.016	10.842	1.458	1.930	17.336	4.029	14.628	119.713	5.246	213.329
Málaga	18.011	632	4.590	4.816	5.506	9.756	2.387	5.749	61.065	4.418	116.930
Barcelona	17.796	1.051	3.360	945	675	32.373	1.140	5.184	11.622	2.233	76.379
Baleares	33.469	1.294	1.927	825	453	9.749	671	2.887	22.375	1.847	75.497
Tenerife	23.378	1.510	3.662	472	745	4.919	611	2.052	23.803	1.137	62.289
Valencia	7.410	267	1.602	300	120	23.379	495	1.530	11.783	378	47.264
Las Palmas	16.523	1.249	1.224	743	805	2.824	1.124	1.802	14.123	1.827	42.244

Del cruce del turismo extranjero y de los residentes extranjeros en España obtenemos que las nacionalidades con mayor número en ambos casos son Reino Unido, Alemania y Francia. Que en su conjunto supusieron un 59% del turismo extranjero en 2008 y un 80% del total de residentes en 2008 en España de centro y norte de Europa.

2.1.6.2 Estacionalidad del turismo

Cualquier negocio enfocado al turismo en España debe tener muy presente un factor determinante del mismo en las zonas de playa, la estacionalidad.

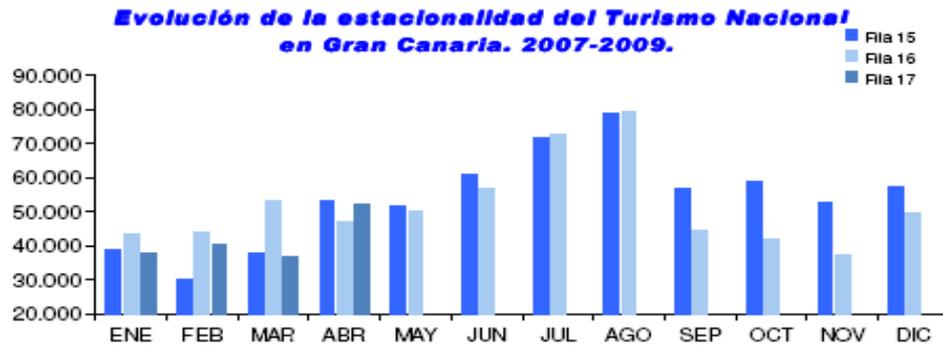
Si dicho negocio no es capaz de obtener ventas suficientes en los meses de verano para sobrellevar todo el año, es muy difícil que pueda mantenerse durante los meses de invierno si contar con fondos ajenos a los que proporcione el negocio en sí.



Estacionalidad del turismo nacional y extranjero en las Islas Baleares en 2008. Fuente: Conselleria de Turisme de les Illes Balears

Esta estacionalidad es más o menos acusada a lo largo de todo el litoral mediterráneo. En este sentido, las Islas Canarias, por el carácter cálido de su clima a lo largo de todo el año, son las que tienen un patrón de turismo menos estacional. Comparando el turismo nacional entre Islas Canarias

y Baleares se observa que la relación de visitantes entre los meses de Agosto y Enero es de 3 a 1 en las Baleares, frente a 2 a 1 en las Canarias. Además se observa también cómo, en el caso de turistas extranjeros, la estacionalidad en las Baleares es incluso más acusada, manteniéndose durante 4 meses al año por debajo del 2% del total.



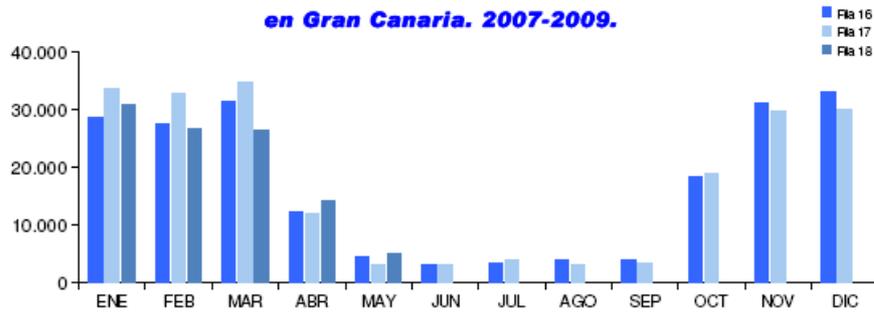
Estacionalidad del turismo nacional en Gran Canaria. Fuente: Aena

Por el contrario, el turismo extranjero en las Canarias muestra una curva contraria a la del turismo nacional, más centrada en los meses de invierno cuanto más fríos son los inviernos en los países de origen.



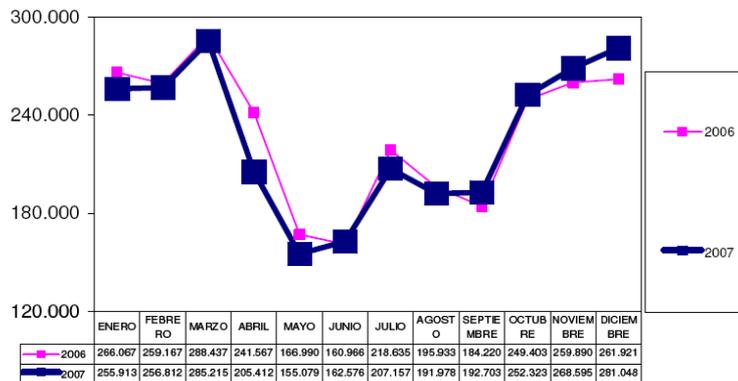
Estacionalidad del turismo alemán en Gran Canaria. Fuente: Aena

Evolución de la estacionalidad de Suecos en Gran Canaria. 2007-2009.



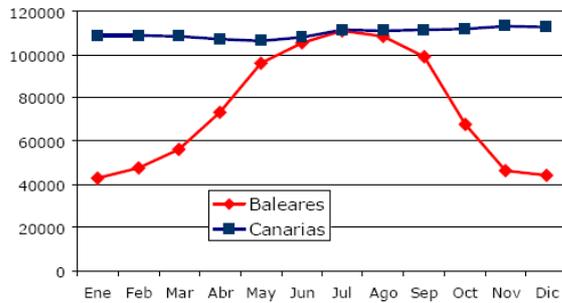
Estacionalidad del turismo sueco en Gran Canaria. Fuente: Aena

Turistas extranjeros en Gran Canaria, por meses. Comparativo 2006-2007.

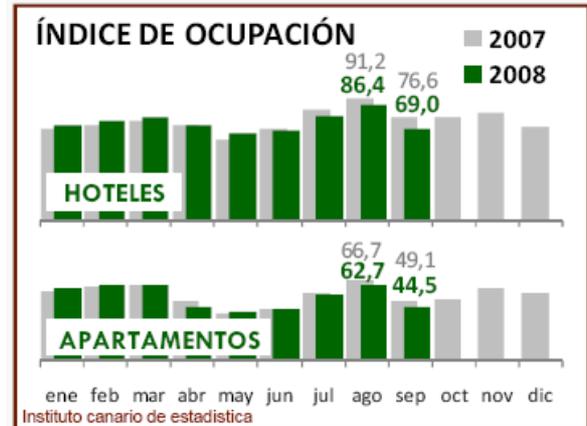


El resultado es que la tendencia en las Canarias del turismo nacional hacia los meses de verano se compensa con la tendencia del turismo extranjero hacia los meses de invierno, como se puede ver en la evolución de los índices de ocupación de los últimos años.

Estabilidad en el empleo (*)



(*) Afiliados en hostelería y agencias de viaje
Fuente: IET (2005)



2.1.6.3 Duración de los desplazamientos

Las Islas Canarias y las Islas Baleares son los dos destinos en los que la estancia media es superior, doblando a la media nacional y casi también al tercer destino por duración de la estancia, que es la Comunidad Valenciana.

Datos por Comunidades Autónomas. 2008. Datos provisionales

	Número de viajeros			Número de pernoctaciones				Estancia media	
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero			
TOTAL	82951290	47181939	35769351	268407113	113011484	100%	155395629	100%	3,24
Andalucía	15716787	9799706	5917081	44107016	23909791	21%	20197225	13%	2,81
Aragón	2435396	2052040	383356	5235084	4434840	4%	800244	1%	2,15
Asturias	1489649	1320776	168873	3148761	2785450	2%	363311	0%	2,11
Balears (Illes)	7970848	1553024	6417824	49587080	6442515	6%	43144565	28%	6,22
Canarias	7497358	2544270	4953088	49485189	10474835	9%	39010354	25%	6,60
Cantabria	1074865	888781	186084	2498985	2115151	2%	383834	0%	2,32
Castilla y León	4407549	3582351	825198	7619958	6311408	6%	1308550	1%	1,73
Castilla-La Mancha	2121920	1794780	327140	3817140	3238949	3%	578191	0%	1,80
Cataluña	14411824	6116736	8295088	41982266	14188838	13%	27793428	18%	2,91
Com. Valenciana	7269352	4821250	2448102	24460744	14734090	13%	9726654	6%	3,36
Extremadura	1139168	999515	139653	2099970	1851555	2%	248415	0%	1,84
Galicia	3525867	2833746	692121	7789513	6431780	6%	1357733	1%	2,21
Madrid	9190354	5363198	3827156	17131881	8973135	8%	8158746	5%	1,86
Murcia	1188921	980307	208614	2969362	2421466	2%	547896	0%	2,50
Navarra	749330	576090	173240	1417424	1124438	1%	292986	0%	1,89
País Vasco	2111604	1408316	703288	3864900	2551748	2%	1313152	1%	1,83
Rioja (La)	532613	451042	81571	924869	789816	1%	135053	0%	1,74
Ceuta	72933	60339	12594	144871	125941	0%	18930	0%	1,99
Melilla	44957	35673	9284	122102	105736	0%	16366	0%	2,72

2.1.6.4 Perfil del turista

Conociendo ya el volumen de turistas para los principales destinos turísticos de costa, vamos en este apartado a presentar ciertos datos sobre el perfil actual del turista.

Para ello, existe mucha información disponible en las webs de turismo de las diferentes comunidades autónomas en el área profesional. Como es el siguiente cuadro de la web de turismo de Islas Baleares donde se realiza, con una base de 6.000 encuestas, un retrato ajustado de los turistas que visitan las Islas Baleares.

PERFIL DEL TURISTA EN MALLORCA EN TOTAL TEMPORADAS											
Base: 5.847											
Edad agrupada	Menos de 30 años	de 30 a 45 años	de 46 a 60 años	más de 60 años							
	23,7	40,7	21,4	14,2							
Profesión	Profesional liberal	Técnico superior	Jefe o gerente	Cuadros intermedios	Empleado	Obrero	Funcionario	Jubilado	Estudiante	Otros	
	12,8	3,7	6,2	6,2	29,6	5,6	5,4	11,0	6,0	14,5	
Grupo Turístico	Sólo	Con familiares	Con amigos	Con amigos y familiares	En pareja	Otros					
	16,3	34,0	17,1	2,0	29,8	0,8					
Tipo de establecimiento (*)	Establecimiento hotelero	Apartamento turístico alquilado de 1-4 llaves	Otro tipo de apartamento alquilado	Apartamento propio	Chalet-bungalow alquilado	Chalet-bungalow propio	Establecimiento rural	Casas de amigos y familiares	Camping / Caravaning	Time Sharing	Otros
	74,6	2,4	1,8	5,1	0,9	2,8	0,5	12,0	0,1	-	0,2
Categoría de hoteles	Hotel-aparthotel 5*	Hotel-aparthotel 3-4*	Hotel-aparthotel 1-2*								
	2,7	68,0	29,3								
Zona turística visitada (*)	Palma	Costa de Ponent	Costa de Tramuntana	Badia de Pollença	Badia d'Alcúdia	Costa de Llevant	Platja de Palma / s'Arenal	Interior de Mallorca	Menorca	Eivissa - Formentera	
	20,3	29,7	3,1	7,4	1,2	16,8	18,3	3,7	0,2	0,1	
Forma de contratación del viaje (*)	Paquete turístico	Reserva directa alojamiento	Reserva alojamiento agencia	Sin reserva alojamiento	Reserva directa del transporte	Reserva del transporte por agencia	Sin reserva del transporte	N/S N/C			
	60,7	7,1	11,6	18,0	9,3	27,8	0,7	0,7			
Vía utilizada para contratar	Internet	Teléfono	Fax	Directamente, en las oficinas del Tour Operador	Otras vías						
	16,5	14,6	6,9	56,1	5,9						
Momento de la reserva	Con un mes de antelación o un periodo menor	Entre 1 y 3 meses	Entre 3 y 6 meses	Con más de 6 meses							
	30,9	52,9	14,8	1,4							
Lo pagado incluye (*)	Transporte	Alojamiento	Desayuno	Media pensión	Pensión completa	Alquiler de vehículo	Guía Turístico	Excursiones	Servicios culturales	Recreo y otros	
	99,7	73,5	17,7	29,3	16,0	4,1	27,1	30,8	5,1	4,5	
Motivo del viaje (*)	Visita a familiares y amigos	Compras y servicios personales	Culturales	Trabajo	Estudios	Negocios	Ocio, recreo, vacaciones	Deportivos	Otros motivos		
	14,4	1,8	2,2	1,7	0,1	0,8	85,4	2,2	0,0		
Desglose de motivos deportivos	Golf	Ciclismo	Senderismo	Náutica	Otros						
						
Número de vacaciones en los últimos 12 meses	Una vez	Dos veces	Tres veces	Más de tres veces							
	60,3	33,6	3,9	2,2							
Vacaciones anteriores (*)	En su país	En Balears	En el resto de España	En otros países	NS/NC						
	47,4	24,0	18,7	27,7	12,2						
Próximas vacaciones (*)	En su país	En el resto de España	En otros países	N/S N/C							
	15,0	23,6	24,3	41,4							

Algunos datos significativos del anterior cuadro para SUN SAFE son:

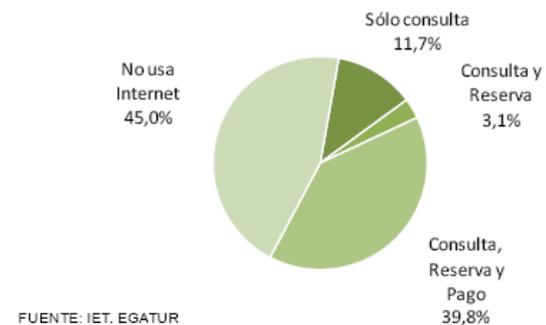
- % por grupos de edad:
 - o < 30 años: 23,7%
 - o > 45 años: 35,6%
 - o 11% de jubilados
- el 36% viaja con familiares
- el 85% viaja por motivos de ocio, recreo o vacaciones
- 1 de cada 4 turistas que viajan a las Baleares vuelve a visitarlas en su siguiente viaje
- El 56% contrato el viaje a través de touroperadores

Distribución del gasto total de los turistas. 2007 (%)



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos

Gráfico 25. PORCENTAJE DE GASTO TOTAL DE LOS TURISTAS SEGÚN SU USO DE INTERNET EN LA PLANIFICACIÓN DEL VIAJE
Porcentaje del gasto total



FUENTE: IET. EGATUR

Otros datos del instituto de estudios turísticos (datos de 2008) significativos para SUN SAFE son:

- **Fidelización:** Atendiendo a la comunidad autónoma de destino principal, la Comunidad Valenciana fue el destino donde se dio una mayor fidelidad por parte del turista, ya que cerca del 91% de los turistas recibidos repetían visita. Igualmente en los archipiélagos se dio un nivel alto de fidelidad dado que en ambas, cerca del 88% de los turistas habían estado alguna vez más en estos destinos
- **Gasto:** La mayor parte de los turistas que contrataron paquete turístico realizó su gasto en origen, el 72,5%, mientras que el peso de su gasto en el destino fue del 27,5%.
- **Estacionalidad:** Los turistas que viajan solos o con su pareja muestran un comportamiento menos estacional que el resto de grupos turísticos. De este modo, los turistas que viajan con familia, amigos o compañeros de trabajo o estudios concentran su gasto total, así como las llegadas, en el tercer trimestre del año (julio, agosto y septiembre).
- En 2007 el gasto medio por turista fue de 870€, por lo que el gasto medio en compras y comestibles en 2007 fue su 6% = 52,2€.

2.1.7 Encuestas de producto y precio

Hasta ahora hemos realizado un estudio del mercado de la protección solar, identificado los grupos de mayor potencial para SUN SAFE y analizado los perfiles generales y de compra de estos grupos.

La siguiente información que necesitamos conocer es la percepción que el mercado objetivo tiene sobre los productos que pretende distribuir SUN SAFE, en concreto sobre la línea de productos menos conocidos en el mercado español, para contrastar las oportunidades de negocio que podríamos tener, así como también extraer información de los volúmenes de compra en función de los rangos de precios.

Es decir, obtener información sobre nuestro producto y precios estimados para una muestra suficientemente amplia. Consideramos que es importante abordar este estudio de una manera directa y no a través de fuentes de terceros por los siguientes motivos:

- podemos exponer en la encuesta nuestra visión de negocio y nuestro posicionamiento
- podemos presentar muestras de nuestro producto
- podemos resaltar aquellos factores que consideramos que mejor satisfacen las necesidades de los grupos potenciales
- podemos analizar en mayor profundidad los resultados y obtener conclusiones más selectivas.

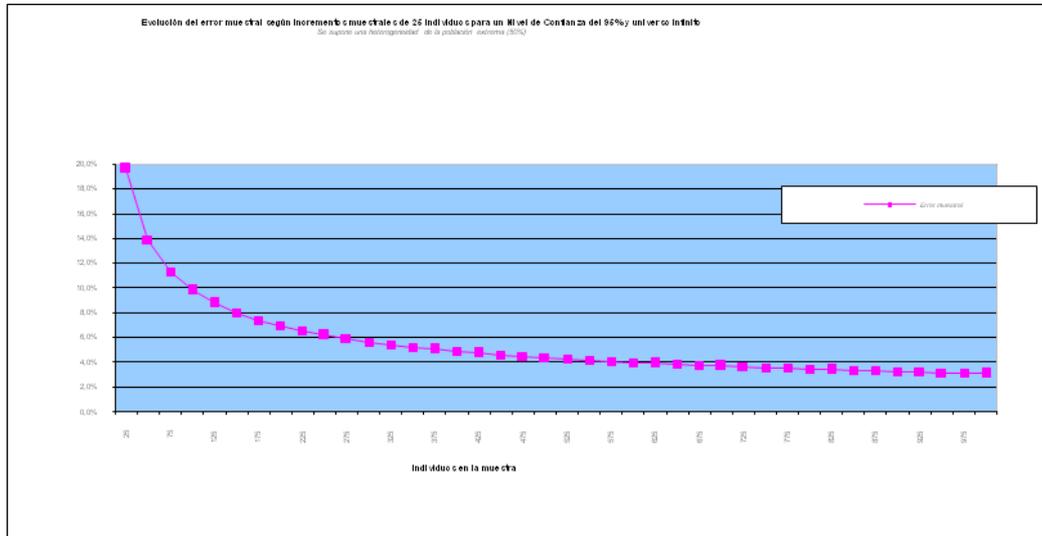
Vamos a abordar entonces una encuesta de producto y precio, para lo cual disponemos de diferentes opciones. Hemos elegido una que hoy por hoy se está utilizando intensivamente de manera profesional para grandes muestras por su potencial, alcance (heterogeneidad de los perfiles encuestados) y facilidad de procesamiento, así como también por su bajo impacto económico. La encuesta online.

Existen varias webs que permiten realizar este tipo de encuestas online de manera gratuita con limitaciones (en la duración de la encuesta, número de encuestados, opciones de análisis de resultados y opciones de personalización de la encuesta) a fin de redirigir a los interesados a sus formatos de pago.

Una de las principales limitaciones es el número de encuestas soportadas por formulario. Dado el alcance de este proyecto, consideramos que un error muestral muy razonable sería aproximarnos al 5-6%, para lo cual, deberíamos disponer de unas 200 encuestas completadas.

Para alcanzar dicho número de encuestas con las limitaciones de los formatos gratuitos hemos utilizado los servicios de www.encuestafacil.com que ofrece encuestas gratuitas de hasta 100 encuestas por formulario y una duración máxima de 120 días.

Podemos alcanzar las 200 muestras duplicando el formulario de encuesta que consideremos oportuno y combinando posteriormente los resultados de ambos formularios para obtener una imagen única de la muestra.



2.1.7.1 Información relevante a obtener en la encuesta

Consideramos importante para el objetivo que nos hemos fijado, recuperar los siguientes grupos de información:

- perfil del encuestado: edad, sexo, fototipo
- para las líneas de ropa opaca y de medidores/indicadores UV:
 - o cualidades que resalta el encuestado
 - o intención de compra para su uso personal
 - o intención de compra para ser utilizado por sus hijos
 - o rangos de precios adecuados para el mercado

2.1.7.2 Elaboración de encuesta

En base a la información que queremos obtener, hemos diseñado la encuesta, a la que se puede acceder a través del link <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=529135> y que estará disponible por cuestiones limitaciones de la gratuidad del servicio, hasta el 21 de octubre de 2009 si se quiere visualizar. La siguiente es una copia exacta de dicha encuesta exceptuando las imágenes de productos que figuran a lo largo de la encuesta web y que, en la copia que se incluye en este documento y, por razones de formato, se han omitido.

Se trata de una encuesta de producto y precio para una cadena de tiendas especializadas en protección solar, que incluye, además de los sistemas convencionales, dos líneas adicionales e innovadoras en el mercado nacional:

1) ropa con factor de protección garantizado: hoy por hoy existe una discusión importante en foros especializados y asociaciones contra el cáncer en relación a la efectividad de los protectores solares, principalmente por lo vinculado que se encuentra esta efectividad a los tiempos totales de exposición y a la responsabilidad de aplicar el protector correctamente y repetidamente cada día.

La ropa convencional de primavera-verano funciona también como filtro pero muy parcial, por ello se está planteando incorporar ropa importada de EEUU y de Australia con factor de protección garantizado de +50 tanto para rayos UVA como UVB, es decir que deja pasar como máximo 1/50 de la radiación que le llega, es decir, bloquea el 49/50 = 98% de toda la radiación solar. Existen prendas de baño, para niños, de sport, ultraventiladas para actividades en verano, casual, golf, training, etc.

2) medidores de radiación solar. Para incrementar la efectividad de los protectores convencionales, avisan de cuando tenemos que volver a aplicarnos crema (nosotros o a los niños) en función de la radiación que haya ese día, nuestro tipo de piel y factor utilizado, así como también nos avisan de la radiación total acumulada en el día,

Cuestión	Cuestión
1. ¿Qué edad tiene?. Elija una <15 años entre 15 y 50 años > 50 años	2. ¿Podría decirnos su sexo? Hombre Mujer
3. Seleccione su color de pelo Elija una: Pelirrojo Rubio Castaño Moreno/negro	4. Seleccione su tipo de piel Elija una Muy blanca y/o con lunares Mas bien blanca Mas bien morena Morena / negra
5. Comparado con la media, como valoraría sus hábitos de protección frente al sol Elija una Muy por encima de la media Por encima de la media En la media Por debajo de la media Muy por debajo de la media	6. En relación a las prendas con factor de protección garantizado y de las cuales puede ver algunas muestras a lo largo de esta encuesta. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del producto a priori? Productos de calidad garantizada y certificada Precio (entre 30 y 50€ según prenda) Protección solar

Cuestión	Cuestión
	Diseño Atractivo Ninguno de los anteriores Otro (Por favor especifique)
7. ¿Cual cree que sería la mejor forma de vender esta línea de prendas? Tienda especializada Grandes almacenes Internet A domicilio En la playa Durante mis vacaciones (hotel) Otro (Por favor especifique)	8. ¿Cual considera que sería la mejor forma de publicitar este tipo de prendas? Anuncios en prensa o revista Anuncios en aeropuertos Publicidad en hoteles Stands en aeropuertos Publicidad en paseos marítimos y playas Televisión Vallas publicitarias Folletos/Dípticos Internet Otro (Por favor especifique)
9. Por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae esta línea de productos No lo necesito Es aburrido Es complicado Precio excesivo Es innecesario Otro (Por favor especifique):	10. Partiendo de la base que el precio del producto le satisfaga, ¿lo compraría para usted? Sí, en cuanto estuviese en el mercado Sí, pero dejaría pasar un tiempo Puede que lo comprase o puede que no No, no creo que lo comprase No, no lo compraría
11. ¿Compraría un juego bañador y camiseta con factor de protección garantizada para sus hijos si costara entre 30 y 40€? (si no tiene hijos suponga que los tuviera) Muy probablemente Probablemente Es poco probable No es nada probable No lo sé	12. ¿Cual sería para usted un precio razonable del conjunto de niña que figura arriba? Este conjunto garantiza un factor de protección de +50 a rayos UVA y UVB tras 500 lavados. Elija una <10€ de 10 a 20€ de 20 a 30€ de 30 a 40€ de 40 a 50€ de 50 a 60€ > 60€
13. En relación a la segunda línea de productos, los medidores, estos avisan de la radiación acumulada cada día de exposición, le recomiendan cuando debe volver a aplicarse protector así como cuando debería de dejar de exponerse al sol por ese día. Algunos de estos medidores son sumergibles, otros de usar y tirar, también los hay resistentes al agua. Los precios de los desechables rondan los 0,60€ y el resto los 30€. Los relojes con medición y alarma según piel y protección integrada rondan los 40€ ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del	14. La anterior fotografía contiene muestras de un medido desechable que va cambiando de color conforme se va acumulando radiación, avisando de cuando hay que volver a aplicar protección o bien se recomienda retirarse del sol ¿Donde adquiriría un producto de este tipo? Tienda especializada Grandes almacenes Internet A domicilio En la playa

Cuestión	Cuestión
producto? Tranquilidad que aporta Precio Funcionalidad Diseño Atractivo Ninguno de los anteriores Otro (Por favor especifique)	Durante mis vacaciones (hotel) Otro (Por favor especifique)
15. ¿Cual considera que sería la mejor forma de divulgación de estos medidores? Anuncios en prensa o revista Anuncios en aeropuertos Publicidad en hoteles Stands en aeropuertos Publicidad en paseos marítimos y playas Televisión Vallas publicitarias Folletos/Dípticos Internet Otro (Por favor especifique)	16. Partiendo de la base que el precio del producto le encajara, ¿lo compraría para usted? Sí, en cuanto estuviese en el mercado Sí, pero dejaría pasar un tiempo Puede que lo comprase o puede que no No, no creo que lo comprase No, no lo compraría
17. ¿Compraría un medidor/avisador de radiación desechable, de diseño divertido y resistente al agua para sus hijos? (si no tiene hijos suponga que los tuviera) Muy probablemente Probablemente Es poco probable No es nada probable No lo sé	18. ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre la idea de negocio o productos presentados?

2.1.7.3 Análisis de resultados

A fecha de lectura de este documento, tanto la encuesta como los resultados de la misma siguen estando disponibles en la web. Los datos para una consulta más en detalle se encuentran en:

- URL: www.encuestafacil.com
- Usuario: diego.gallego@gmail.com
- Contraseña: proyectoeoi

El total de encuestas respondidas íntegramente en el momento de la recogida de datos fue de 135. Lo cual confiere a la encuesta un error muestral considerando población heterogénea (premisa que suponemos que cumplimos por haber divulgado la encuesta a través de Internet), de un 9%.

El fichero adjunto permite, para aquellos que estén visualizando el fichero en formato electrónico, acceder a un informe detallado de los resultados de la encuesta, por grupos de población.



C:\Documents
and Settings\GALL

A continuación se muestran las conclusiones principales que obtenemos y necesitamos para un posterior análisis de segmentos, precio, potencial e idoneidad de producto:

FACTOR	Análisis por línea de producto	Ropa UPF	Medidores UV
VALOR	Principal valor / necesidad que cubre el producto	Producto de calidad garantizada y certificada (52%)	Tranquilidad que aporta (51,1%)
INTENCIÓN DE COMPRA	% Población encuestada que afirma que compraría el producto si le encajara el precio (para su uso personal)	23,7%	44%
	% Población encuestada que muy probablemente compraría el producto si estuviera disponible en el mercado (para sus hijos)	39,3%	32,6%
	% Población encuestada que probablemente o muy probablemente compraría el producto si estuviera disponible en el mercado (para sus hijos) (banda 30 a 40 eur para el modelo mostrado)	76,3%	73,3%
PRECIO / MARGEN	Precio justo según encuestados para el producto mostrado (en EUR, IVA incl.)	35,04	N/A
	Precio mayorista del producto (\$)	21	N/A
	Margen de producto que deja el precio para el que más del 75% de la población encuestada compraría el producto para sus hijos	49,3%	N/A
MARKETING	Medio publicitario preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Televisión (47,4%)	Televisión (75,6%)
	Segundo medio publicitario preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Prensa/revistas (43,7%)	Prensa/revistas (57,0%)
CANAL	Canal de venta preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Tienda especializada (66,7%)	Tienda especializada (65,9%)
	Segundo canal de venta preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Grandes almacenes (57,7%)	Grandes almacenes (57,7%)

En cuanto a los grupos de interés, la encuesta respalda en general las conclusiones resultantes de fuentes terceras. A parte de la conclusión contrastada por terceros y por la encuesta de que el principal grupo de interés para el negocio son claramente los niños. Un dato que confirma los grupos de riesgo considerados es que el 25% de los fototipos I encuestados comprarían protección textil UPF en cuanto estos productos estuvieran disponibles en el mercado.

Resumiendo, como resultado de la encuesta, podemos afirmar que, sin lugar a dudas, las expectativas son lo más positivas posibles, un ejemplo claro es que el 76,3% de los padres han mostrado una intención clara de compra de estos productos para sus hijos en base a una información resumida de producto incluida en la encuesta (frente al detalle de la propuesta de valor en protección UV recogida en el este documento), la comprarían a un precio que nos deja un 49,3% de margen, además y, como veremos a continuación en el análisis de competencia, todo lo anterior se complementa con el hecho de que la competencia que SUN SAFE tiene hoy por hoy en el mercado nacional es mínima y que no existe una propuesta de valor similar.

2.2 *Análisis de competencia*

Las líneas de productos que contempla SUN SAFE son:

- líneas de reciente incorporación al mercado
- líneas de alta competencia

En este análisis nos vamos a enfocar fundamentalmente en las líneas de reciente incorporación al mercado dado que SUN SAFE busca la diferenciación a través de estas líneas de producto mientras que los tradicionales productos para el sol tienen el objetivo de incrementar la oferta así como la venta media por cliente complementando a los productos de la primera línea.

Es importante apuntar que, los países con mayor penetración hasta la fecha de estas líneas de productos, llamémoslas no cosméticas de protección superior, se encuentran predominantemente en el hemisferio sur, donde el deterioro de la capa de ozono es superior y, por ende, las radiaciones UVA y UVB más nocivas, así como también como vimos se deja de filtrar la UVC que es la más maligna.

También es una referencia en este tipo de productos Estados Unidos. En general, los países que presentan mayores avances en el mercado de protección solar y de donde son originarios también diferentes estándares de medición (como UPF) y de evaluación de productos comerciales, se caracterizan por tener una o ambas de las siguientes particularidades:

- mayor deterioro de la capa de ozono
- países con fuerte irradiación solar y con una población blanca no autóctona (USA, Australia, Sudáfrica, Nueva Zelanda, etc). La frecuencia del cáncer de piel en poblaciones de piel muy blanca que viven cerca del ecuador, o con climas extremadamente soleados como Australia, Nueva Zelanda, América del Sur y América Central, pueden tener índices tan altos como 1 caso de cada 2 personas.

Este alto nivel de incidencia provoca una alta concienciación social (según la Internacional Transplant Skin Cancer Collaborative, 1 de cada 5 americanos sufrirá cáncer de piel a lo largo de su vida).

2.2.1 **Ropa opaca**

Hemos analizado el sector de la ropa opaca en profundidad vía web. A continuación mostramos el resultado del análisis realizado bajo las siguientes premisas:

- se muestran solo distribuidores / fabricantes sitios en España
- no se muestran aquellos distribuidores /fabricantes que bien sólo dispongan de 1 línea de producto (ej: gorras, parasoles para carros de bebé), o bien de 1 sólo producto.

- La búsqueda muestra todas las entradas de venta de ropa opaca contenidas en los 90 primeros resultados que arroja Google con la cadena de texto “upf” marcando el filtro “Páginas en España”.

El resultado es el siguiente:

Nombre comercial	Marcas distribuidas	Web	Comentarios
Nosunburn	Sunblock	http://nosunburn.es	Se dedica sólo a distribuir Sunblock en España
Imaginarium	Imaginarium	http://www.imaginarium.es	Realizó lanzamiento ropa UPF bebé en Ago 09
Barrabes	Mountain Hard Wear, Lowe Alpine	www.barrabes.com	Tiendas en Madrid, Huesca y Benasque
Parabebes.com	Beaba, Stingray	www.parabebes.com	
Decathlon	Tribord	www.decathlon.es	No vende UPF a través de su canal online
Yoshito	Freds, Beaba, I play	www.yoshito.es	ropa baño niño agotada
Tiendakidy	Beaba	www.tiendakidy.com	ropa baño niño agotada

A continuación se muestra la gama por fabricante:

Edad	Producto	Nosunburn	Imaginarium	Barrabes	Para bebés	Decathlon	Yoshito
Bebes/niños	Licras baño	4			2	gama	2
	Trajes baño		2				2
	Traje baño + flotador	1	2				
	Ropa calle						
	Gorros/sombreros		1		1		1
	Gafas sol						
	Gafas baño	1					
	Tiendas playa					2	
Parasol cochecito	1						
Mujer	Licras baño	1				gama	
	Bañadores						
	Ropa calle	1				1	
	Ropa deportiva			2			
	Gorros / sombreros			1			
Premama							
Hombre	Licras baño	1				gama	
	Bañadores						
	Ropa calle	1				4	
	Ropa deportiva			3			
	Gorros / sombreros			1		2	
Parasoles							
Cosméticos	Fotoprotectores						
	After Suns						
	Autobronceadores						
Canales de venta	Internet	SI	SI	SI	SI	NO	SI
	Tienda	NO	SI	SI	SI	SI	NO

Por último y, para completar este apartado, mostramos los resultados para las dos páginas principales en España de compras online, correspondientes a número de anuncios de ropa UPF. En el caso de Ebay hemos incluido también el origen del vendedor, dado que arroja una información significativa:

- Ebay: 306 anuncios
 - o 283 origen EEUU
 - o 22 origen UK

- 1 origen Alemania
- Ciao: 28 resultados. Ninguno correspondiente a ropa de niño. Las marcas que figuran son The North Pole y Columbia.

Tras los resultados anteriores, extraemos muchas conclusiones alentadoras para SUN SAFE:

- No figura ningún artículo de ninguna de las marcas de referencia del principal mercado de ropa opaca (EEUU) en ningún distribuidor español. Para las cuales SUN SAFE ya tiene establecidos contactos avanzados de distribución.
- No existe ninguna tienda especializada en España en el momento de redacción de este apartado de ropa UPF, las empresas que lo distribuyen están especializadas (bien en niños, bien en deportes) e incorporan algunos artículos UPF como complemento de gama.
- No hemos encontrado establecimientos que ofrezcan tanto ropa UPF como protectores cosméticos (incluidas las diferentes parafarmacias y farmacias que hemos consultado).
- Como apreciación subjetiva, el diseño de los productos ofrecidos por estos fabricantes es claramente inferior a la de los fabricantes referentes UPF, que incorporan prendas bastante más atractivas (además de una gama bastante más extensa).
- La gama es en todos los casos es limitada excepto en el caso de licras de baño, producto con demanda pero que, de acuerdo a nuestras encuestas no es el más solicitado.

Como puntos menos relevantes pero también significativos, añadir los 3 siguientes:

- Dos de los 6 fabricantes que figuran tienen los modelos de ropa de baño de niño agotados en el momento de la consulta.
- Imaginarium ha incorporado modelos UPF en agosto 2009. Lo que hace que, junto con Decathlon haya ha día de hoy dos grandes distribuidores (ambos especializados) con gama UPF.
- No existe ni un solo anuncio de vendedor español de ropa UPF en Ebay ni en Ciao.

2.2.2 Medidores/indicadores de radiación

La presencia de esta línea de productos es mínima hoy por hoy en España y a nivel mundial. Las dos referencias principales y casi únicas (excepto productos puntuales en catálogos no especializados) de este tipo de soluciones son hoy por hoy:

- SUN ALERT. Son unas pulseras con piedras fotosensibles, de diferentes colores. La intensidad del color de cada una de las piedras de la pulsera se hace tanto mayor cuanto mayor es la radiación que reciben. Estas pulseras se comercializan hoy por hoy solamente en Chile, es un producto lanzado por la Corporación Nacional del Cáncer de Chile que distribuye a través de dos cadenas de farmacias a nivel nacional para un total de 300 farmacias. Su precio es de 1.000 pesos / unidad (1,25€). Conac sólo ofrece este producto

en la línea de indicador personal de radiación. Teniendo gran aceptación y divulgación a través de campañas de sensibilización, Internet, etc.

- SOLAR SAFE. Esta empresa inglesa posee una gama completa de productos para la protección frente al sol (cremas, pulseras, etc).



Apenas posee presencia hoy por hoy en España donde la distribución casi exclusivamente a la comercialización a través de Internet, aunque actualmente está buscando distribuidores a nivel nacional. Por otro lado, esta empresa ha estado realizando fuertes inversiones en marketing y publicidad desde 2006 para posicionarse como referente de calidad en este mercado emergente aprovechando su precocidad y portfolio de productos.

- Gira por playas y acontecimientos al aire libre
- Muestras gratuitas de productos
- Campaña masiva en prensa con un alcance de millones de consumidores
- Más de cinco millones de euros invertidos en marketing en Europa
- Patrocinios
- Web con promociones y competiciones en línea
- Colaboración con organizaciones y asociaciones de lucha contra el cáncer
- Enorme esfuerzo de relaciones públicas centrado en la prevención del cáncer y en la protección solar

Los indicadores de radicación que distribuye Solar Safe son desechables y se distribuyen en paquetes de 7 unidades (enfocado a su compra y uso por semanas de exposición) a un PVP recomendado de 7,99€ paquete.

2.2.3 Línea protectores solares

Se ha realizado un estudio en campo de las marcas, precios y características de los fotoprotectores presentes en los dos principales canales de distribución de estos productos que son el de supermercados/hipermercados y el canal especialista (farmacias/parafarmacias). Se muestran los productos y características encontrados:

Canal	Marca / Producto	Argumentos Protección UVA	Crema / Pantalla	Factor	Precio	Volumen	€/l
Hiper	Garnier / Delial Familiar Spray	Filtros	Crema	15	12,5	200	63
	Delial Niños	Filtro	Crema	50	12,4	200	62
	Natural Honey Spray	Filtro	Crema	15	8,95	200	45
	Nivea Spray	N/A	Crema	15	9,7	200	49
	Nenuco Solar	Si	Crema	40	12,75	175	73
	Loreal Solar Expertise	Si. Expresa SPF + UVA	Pantalla	50	12,85	100	129
Especialista	Denees	Si. Expresa SPF + UVA + IR	Pantalla+Crema	50	12,25	200	61
	Avene	Patentes	Pantalla + Crema	50	14,5	100	145
	Laroche	UVA Ultra	Pantalla	50	17,9	100	179
	Polysianes	UVA Ppd	Crema	50	12,9	50	258
	Isdin	N/A	Pantalla + Crema	50	20,9	200	105
	Vichy	Normativa Europea (= > factor 6!!)	Pantalla + Crema	50	15,5	100	155

Conclusiones:

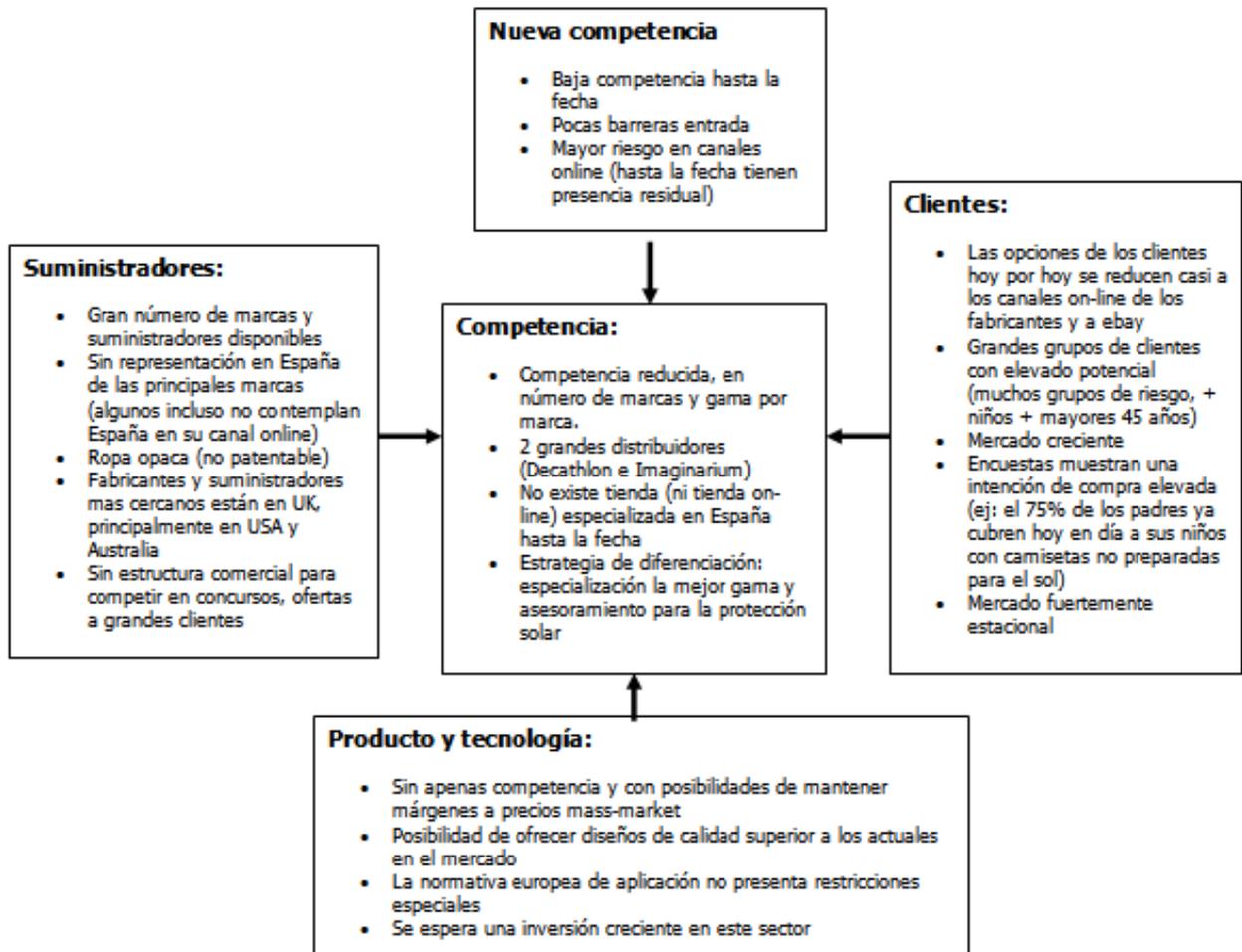
- el resultado de la muestra no contradice los datos de Euromonitor en relación a las marcas predominantes por canal:
 - o En el canal mass-market la distribución de cuotas por marca es de Garnier Delial (22%), Nivea Sun (16%) y L’Oreal Expertise (6%).
 - o En el canal especialista las dos marcas con mayor cuota son Lancaster (3,6%) y Piz Buin (3,4%). También compiten marcas como Isdin, Roc y Vichy.
- El nivel de competencia es realmente alto, sólo se ha incluido un producto por marca para todas las marcas. El resultado de visitar dos establecimientos en verano ha sido que hemos encontrado 12 marcas diferentes
- Se confirma también el estudio realizado en apartados anteriores en relación a la falta de estandarización y de las garantías ofrecidas por los fabricantes en lo que a protección UVA se refiere. Podemos afirmar que, a excepción de dos de estas marcas, que han utilizado el mismo criterio (filtros XL). Cada una ha argumentado la capacidad protectora de su producto de una manera diferente, lo que impide a su vez saber realmente que producto proporciona mayor protección UVA.

2.3 DAFO

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • De Producto <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos de SUN SAFE de los puntos débiles de los productos actualmente en el mercado ○ Transparencia, seguridad y comodidad. Criterio UPF: Casi Únicos productos que indican el nivel de protección UVA ○ Sin efectos secundarios (ropa opaca) ○ Comodidad, si estás dispuesto a protegerte con ropa UPF, es el sistema más cómodo con diferencia ○ Opciones de venta en exclusiva para marcas referentes en el sector ○ El diseño de los productos UPF actualmente en el mercado español es claramente inferior a la de los fabricantes referentes UPF, que incorporan prendas bastante más atractivas (además de una gama bastante más extensa). • De mercado: <ul style="list-style-type: none"> ○ Información contrastada: Encuestas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado: <ul style="list-style-type: none"> ○ Segundo principal mercado de cosméticos solares de Europa con fuerte crecimiento en la última década ○ Perspectivas de mercado creciente (por concienciación, divulgación, adelgazamiento de la capa de ozono, creciente número de incidencias por rayos UV y cantidad de grupos de riesgo) (ajustar mejor e incrementar el potencial de los grupos de riesgo en la excell) ○ la sombra y la ropa deberían ser la primera forma de defensa frente a los efectos nocivos del sol ○ Mercado casi virgen sin referente en España y sin presencia de las principales marcas. ○ No existe hoy por hoy ningún distribuidor especializado UPF en España (ni físico ni online). Las empresas que incorporan estos productos son reducidas en todos los canales y complementan su especialización (deportes, infantil). ○ La parte de mercado correspondiente a ropa para niños podemos considerar que se renueva cada 2 años completamente ○ Desinformación de los ciudadanos corresponde a la aplicación de los fotoprotectores y a su utilización. Casi el 61% de la población que acude a las oficinas de farmacia desconoce las pautas básicas para proteger la piel del sol de manera correcta y eficaz. Es una oportunidad para enfocar en un servicio especializado y personalizado. ○ CEE y especialistas recomiendan expresamente no proteger a los niños con cremas exclusivamente ○ Padres protegen a sus hijos con varios complementos (cremas (94%), camisetas (60%), gorra (75%), gafas (30%), etc) lo cual concuerda al 100% con la estrategia de SUN SAFE. Sólo que proveería de mejores herramientas para que estuvieran lo más seguros posible. ○ Grupos de profesionales con trabajos que implican largos tiempos de exposición al sol (vigilantes, policías, guardas, comerciales, deportistas).

Fortalezas	Oportunidades
<p>mercado realizadas y resultados obtenidos concuerdan con fuentes terceras en cuanto a grupos de riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Márgenes mayoristas apoyan la viabilidad del proyecto ○ Encuestas muestran elevada intención de compra ○ Existen 3 segmentos claros y de gran potencial para SUN SAFE: niños, grupos de riesgo y mujeres > 45 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de sensibilización del mercado hacia SUN SAFE (niveles de inseguridad productos actuales, crecimiento de patologías, etc). ○ No existe ninguna tienda que compagine ropa UPF con protectores cosméticos. ○ Mercado iberoamericano, con estacionalidad contraria a la nacional y con altos niveles de radiación y de patologías en la piel (principalmente Chile, Argentina). ● Competencia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alta inseguridad de los sistemas actuales de protección: La seguridad que proporcionan los sistemas actuales no está garantizada (pe: la UE no garantiza nada sobre sus propiedades para proteger dey además depende mucho de los hábitos de cada individuo. El factor real de protección puede verse reducido hasta a 1/8 del que proporciona la crema aplicada por dichos hábitos. ○ Regulación laxa de CEE con respecto a protectores solares ○ No figura ningún artículo de ninguna de las marcas de referencia del principal mercado de ropa opaca (EEUU) en ningún distribuidor Español. Para las cuales SUN SAFE ya tiene preestablecidos contactos avanzados de distribución.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Desconocimiento por parte del mercado del producto en España ● Previsibles preferencias de muchos grupos a protegerse utilizando métodos convencionales (menos estrictos) que ropa. ● Nuevo proyecto en empresa de nueva creación sin experiencia previa y en un sector sin referencias previas a nivel nacional. ● Estacionalidad, hoy por hoy, sólo el 10% del os españoles se protege del sol a lo largo del todo el año 	<ul style="list-style-type: none"> ● Previsiones pesimistas recuperación economía española (vagón cola) ● Mayor sensibilidad actual a precio (amenaza al sector especialista) (ligado con el punto anterior) ● Creciente incorporación de marca blanca en fotoprotectores solares ● Creciente aunque aún muy bajo nivel de competencia en ropa UPF. ● 2 Grandes distribuidores especialistas ya incorporan algunas referencias UPF. ● 52,2€ de gasto medio por turista en concepto de compras y comestibles ● Previsión de incremento de la competencia en un mercado virgen y emergente.

2.4 Diagrama de Porter



2.5 Planificación estratégica

2.5.1 Análisis DAFO y Porter

Principales líneas estratégicas:

- Hacer de SUN SAFE una empresa rentable y con un buen crecimiento de cuota y volumen que permita tener una posición más fuerte cuando entren grandes competidores en el mercado.
- Hacer de SUN SAFE una marca reconocida y de valor en protección solar.
- Posicionamiento de marca en segmento especialista con alta relación calidad precio

Listado de posibles medidas para combatir las debilidades y amenazas:

- Estacionalidad
 - o Canal online para compensar las ventas de los trimestres “más flojos” por ventas en otros países y zonas (Sudamérica, Islas Canarias, Europa) con fuerte posicionamiento en buscadores (Google, Yahoo, Msn) y tiendas on-line integradas en las principales plataformas de comercio por Internet (Ebay, Ciao, Kelkoo)
 - o Acuerdos con touroperadores para incluir productos en packs promocionales
 - o Stands temporales en aeropuertos origen de turistas de sol y playa
 - o Línea profesional para el diseño de ropa de trabajo a medida para grupos con trabajos al aire libre (vigilantes, deportistas, guardas, policías, comerciales).
 - o Promociones pretemporada
 - o Comerciales de tienda con movilidad para potenciar la actividad comercial antes de temporada (promoción
 - o Promociones y campañas comerciales con grupos de riesgo, dermatólogos, AECC, etc; a lo largo de todo el año
 - o Venta por fidelización de clientes a través de promos y descuentos específicos lanzados a lo largo del año a cambio de información de contacto y encuestas de preferencias

- Mejora del conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes
 - o Encuestas de satisfacción
 - o Buzón de sugerencias
 - o Sistema de reservas para garantizar mayor rotación del stock

- Sensibilidad del mercado al precio, incremento del peso del canal mass-market frente al especialista y entrada de nuevos competidores:
 - o Política de precios que posicione la marca en una relación calidad precio alta con productos accesibles para todos los bolsillos (posicionamiento tipo Zara o Mercadona).
 - o A través de precios ajustados conseguir incrementar volumen para ganar cuota, relevancia y peso frente a los proveedores y futuros competidores
 - o Posibilidad de apertura de línea de franquicias para incrementar presencia y volumen
 - o Iniciar contactos para colaboraciones con hermandades farmacéuticas, AECC y parafarmacias.
 - o Ofrecer asesoramiento profesional gratuito y personalizado
 - o Alcanzar acuerdos de exclusividad con marcas referentes (antes va a ser necesario alcanzar volúmenes suficientemente atractivos para los proveedores).

- Maximizar la rentabilidad:
 - o Excelencia operativa (Zara o Mercadona)

- Minimizar stocks: mediante sistema de reservas, encuestas de preferencias y contemplando la posibilidad de conectar el canal fabricante – SUN SAFE con el canal SUN SAFE – cliente a través de los operadores logísticos (reduciendo stocks y tiempos de entrega).
- Adquirir volumen para incrementar la fuerza negociadora frente a los proveedores.
- Manejar gama, realizar venta cruzada y complementar diferentes líneas de producto para incrementar el número de artículos por compra y el importe medio de la compra.
- Lanzar el canal web en otoño-invierno para adquirir plataforma de clientes y preferencias de los consumidores a partir de lo cual terminar de cerrar decisiones en la apertura de tiendas (abril – mayo 2010).

3 PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de es la especialización en temas solares.

Dicha estrategia de especialización es la que como consecuencia traerá un posicionamiento en calidad. *“Puesto que somos especialistas, nuestros productos son muy buenos y cuestan cierta cantidad de dinero.”*

Nuestro posicionamiento no entra en conflicto con tiendas generalistas ni grandes almacenes sino con tiendas especializadas en protección solar. (muy escasas o nulas en la actualidad)

Por este motivo el cliente al que nos orientamos es un cliente dispuesto a pagar un cierto margen por asegurar calidad y seguridad en la compra.

También nos basamos en la estrategia de posicionarnos primeros:

- A la hora de posicionarnos en la mente del consumidor, el que lo hace primero, obtiene el doble de participación que el segundo y cuadriplica al tercero
- Una vez que la mayoría ha asociado una marca con una imagen y un servicio concreto, la competencia tendrá muy difícil modificar esa idea

3.2 Estrategia de segmentación

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- **Ser intrínsecamente homogéneos** (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- **Heterogéneos entre sí**: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- **Bastante grandes**: para poder garantizar la rentabilidad del segmento
- **Operacionales**: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing . Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Del análisis de los grupos de riesgo y del respaldo de estas conclusiones por los resultados de la encuesta, definimos los siguientes segmentos prioritarios para la propuesta de SUN SAFE (ver sendos apartados de grupos de riesgo y resultados de la encuesta):

<i>Cuadro de segmentación</i>	
Primario	Madres con Bebés y/o Niños < 12 años
	Mujeres mayores 45 años
	Sensibilizados o sensibles (fototipos bajos, con patologías en la piel, embarazadas, madres en edad de lactancia)
Secundario	Padres con Bebés y/o Niños < 12 años
	Deportistas - Aire libre
	Turistas nacionales y extranjeros con niños

3.3 Estrategias de producto y de marca

Inicialmente todos nuestros productos estarán amparados bajo el mismo denominador, de tal modo que desde cremas a textil o pulseras, el cliente perciba en nuestra marca una dedicación exclusiva a temas solares.

La gama de productos se basará mayoritariamente en productos exclusivos no accesibles en tiendas tipo supermercado o grandes almacenes.

En nuestro caso es crítica la planificación de marketing que construya nuestro posicionamiento en calidad y experiencia en temas de Sol. Las campañas promocionales serán críticas para diferenciarnos desde un principio de otro tipo de tiendas de cremas solares y productos de playa.

3.3.1 Logotipo

Con objeto de representar a la compañía se ha diseñado el logotipo de Sun Safe, formado por un Sol de fondo utilizando tonos y letra suaves con el objetivo de transmitir cercanía, calidez y confianza; aspectos propios del entorno familiar cuya protección es la premisa y la prioridad que queremos posicionar en las mujeres con hijos, y de las mujeres en general (segmento preferente de la empresa) cuando piensen en Sun Safe.



3.4 Estrategias de precio

El posicionamiento en precio se sustenta en el estudio realizado donde hemos confirmado el interés y la disposición de cierta parte de la población por gastar una cantidad relevante de dinero en la protección solar

El propio estudio nos muestra datos más concretos, de los que podemos destacar

- Estiman un gasto razonable en textil opaco alrededor de los 35€
- Los bebes y niños son más sensibles y están dispuestos a pagar más dinero por ellos que para ellos mismos.
- Valorán la opción de comprar estos productos en tiendas especializadas

Con todos estos datos, se orienta a un precio medio – elevado:

- Precio superior a las tiendas y supermercados habituales de cremas, ropa..etc
- Precio inferior a tiendas de belleza con productos exclusivos tipo L'oreal...etc

3.5 Estrategia de distribución

A continuación describimos los tres canales de venta que con un mayor o menor peso formarán parte de la estrategia comercial de Sun Safe.

3.5.1 Tiendas Sun Safe

Destinadas a localizaciones estratégicas, donde el tránsito sea más elevado y de carácter más estable, su estacionalidad inferior y por tanto el volumen de ventas comparativamente alto. Cubrirán todo la gama de productos de , y ofrecerán atención personalizada para dar un valor añadido en temas de protección y asesoramiento solar.

Las tiendas estarán emplazadas en puntos de acumulación crítica de clientes objetivo, tales como centros de ciudades turísticas, y con afluencia masiva y constante de público, o en zonas de alta radiación solar (montaña o playa, con actividades constantes de recreo (ski, senderismo, náutica, etc).

Dichos puntos se determinarán por los dos siguientes KPI's:

- Número de clientes/día
- Número de días/año con clientes suficientes.

A diferencia de otros canales de venta, las tiendas se gestionarán de forma local, pudiendo establecer campañas locales y estrategias de venta locales.

A su vez las tiendas serán el centro de direccionamiento y control de la zona regional donde esté ubicada. Stands, campaña, etc. contarán con el apoyo de la tienda y de sus recursos de la misma.

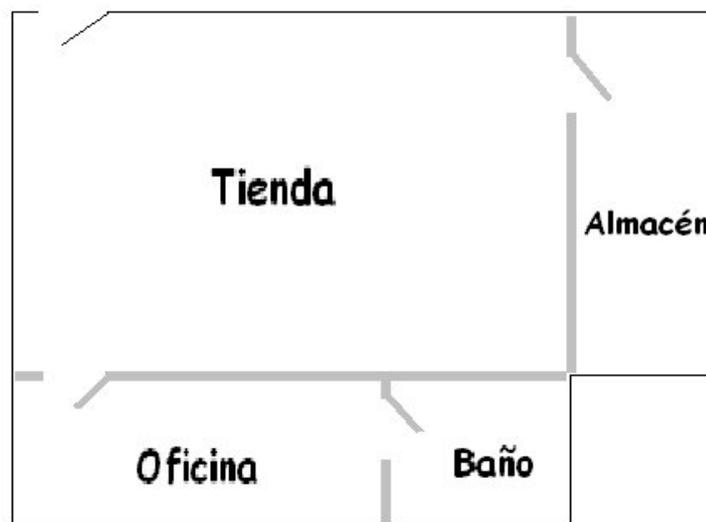
Desde las mismas se podrán gestionar subcanales de venta como venta promocional, venta móvil, y campañas de concienciación/venta en hoteles, agencias de viaje...etc.

El diseño tipo de las tiendas, con información más detallada de su tamaño y distribución se incluye en siguientes apartados.

Tres son las funciones principales que deben cumplir las tiendas de Sun Safe:

- Servir de punto de venta accesible y cómodo para los clientes
- Gestionar y ejecutar acciones de venta locales desde ellas
- Almacenar una cantidad determinada de muestrario para ambos canales de venta.

Para ello el tamaño de las tiendas debe rondar los 50-60 m2 y a modo de ejemplo se adjunta el siguiente plano básico referencial.



- La tienda en sí de venta ocupará la parte principal y visible de escaparate para los clientes. Dicha zona rondará los 30 m2. Suficientes para asegurar una buena muestra de los productos y espacio para atender a los clientes convenientemente. La venta por impulso es importante para el negocio, por lo que los productos deben estar al alcance del cliente. Por otro lado es conveniente que no existan vacíos muy grandes por lo que no conviene extender la superficie demasiado.

- El almacén contará con un espacio aproximado de 5-10 m², como aprovisionamiento primario tanto de la tienda como de ciertas acciones de venta móvil.
- La oficina junto con un baño ocupará el resto de la sección y no necesitará sobrepasar los 10 m².
- En cualquier caso, cada tienda de forma individual valorará las posibles desviaciones según la localización y fuerza de dicha tienda.
- En cuanto a frontal de tienda será imprescindible que las tiendas cuenten con un escaparate mínimo de 4-5 metros, para poder disponer de una señalización atractiva y visible y de poder mostrar promociones y algunos productos escogidos en el escaparate.

Como ejemplo de esto último adjuntamos dos ejemplos actuales:



3.5.1.1 Premisas para la selección de emplazamientos

Dado que los sistemas son de protección / prevención de la piel a la exposición a los rayos UVA y UVB del sol, parece lógico pensar a priori que los productos de SUN SAFE serán utilizados predominantemente en/por:

1. Lugares con altos niveles de radiación UVA y UVB (playa por la refracción en la arena de los rayos solares, nieve y montaña)
2. Lugares con mayor cantidad posible de horas totales de exposición al sol

(horas anuales de exposición directa al sol por persona) x población total (residente + circulante)

3. Lugares cálidos: tanto más cuanto más habitual sea utilizar prendas de baño o de verano al incrementar la superficie de exposición directa al sol.
4. Lugares cálidos o muy cálidos donde se practique habitualmente deportes al aire libre de largo tiempo de exposición y con prendas de verano (golf, senderismo, ciclismo)
5. Grupos de personas de poder adquisitivo medio – alto: dado que se trata de sistemas de protección que complementan los convencionales, su público objetivo debe tener capacidad económica suficiente para incrementar su partida de gasto para protección frente al sol
6. Grupos de personas con una alta concienciación sobre la importancia de la protección solar y cultura de protección, grupos con necesidades reales o potenciales de incrementar su protección o la de los suyos al sol; sensibilizado o sensibles a este punto
7. Grupos de personas con patologías que las hacen especialmente sensible a los rayos UVA, UVB (afecciones de piel, melanomas, etc).
8. Grupos de personas de piel más sensible al sol (ej: centro y norte de Europa, fototipos I y II)

La estacionalidad del clima, de las épocas del año de exposición directa al sol, del turismo, etc; son también determinantes en un negocio planteado para estar funcionando durante todo el año, por lo que deberemos poder afrontar los aspectos estacionales de manera satisfactoria en pro de la viabilidad del negocio, algunos ejemplos son:

- Buscar ubicaciones con climas predominantemente cálidos o casi sin estaciones – como las Islas Canarias;
- Aeropuertos, muchos de ellos tendrán tráfico durante todo el año de personas con destinos de sol y playa (ej: Caribe).
- Ubicaciones que combinen playa con una actividad intensa durante gran parte del resto del año de otras actividades de al aire libre como las propias de la montaña, senderismo, golf, náutica o ciclismo.

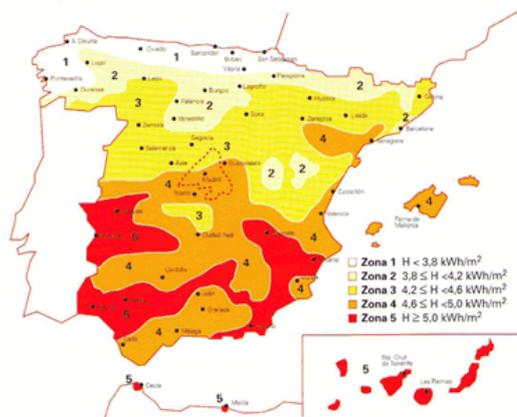
Con el fin de maximizar las oportunidades de negocio en dichas poblaciones y lugares, la concentración y la población total anual (residente y circulante) sensible son factores clave. Otro aspecto fundamental es la concentración de clientes en dichas áreas, dado que la aproximación al negocio va a ser principalmente a través de establecimientos comerciales.

La potencialidad de los anteriores grupos está muy condicionada a su exposición a la radiación solar, una localidad podría tener una alta concentración de los llamados grupos más sensibles y sin embargo ofrecer muy pocas oportunidades a SUN SAFE si no acompaña además que estos grupos tengan suficiente exposición a la radiación solar y que esta sea elevada. Por ello que es determinante maximizar el trinomio formado por:

- grupos de mayor potencial
- emplazamientos de altos niveles de radiación, concentración de personas y hábitos de sol

De apartados anteriores, ya tenemos identificados los grupos de mayor potencial, vamos a continuación a cruzar los mismos con los emplazamientos con radiaciones más elevadas y hábitos que impliquen mayores tiempos de exposición solar.

MAPA DE ZONIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA RADIACIÓN SOLAR GLOBAL SOBRE SUPERFICIE HORIZONTAL



Mapa de radiación solar en España

Las zonas de mayor radiación solar en España son las Islas Canarias y la costa mediterránea, estos emplazamientos coinciden con la práctica que implica mayor tiempo de exposición al sol sobre la mayor cantidad de piel, que son todas las actividades relacionadas con la playa.

Además, estas zonas más cálidas ofrecen un mayor número de días al año para realizar actividades al aire libre, aunque no sean directamente tomar el sol (pasear por la playa, golf, actividades náuticas, ciclismo, senderismo), las cuales también pueden alimentar, para el caso de los grupos mas sensibles o sensibilizados, de protección adicional frente al sol.

Por todo lo anterior que podemos afirmar que, una buena aproximación para maximizar el potencial de venta de SUN SAFE será buscar en la costa mediterránea e Islas Canarias, aquellos emplazamientos que tengan una mayor densidad de población (por extensión del mercado) y a su vez altas concentraciones de los grupos de mayor potencial (por tamaño del mercado).

Es de prever que, en líneas generales y, dado que los grupos de mayor potencial y número (niños, mujeres de más de 45 años) se distribuyen de manera aproximadamente homogénea como un porcentaje sobre la población total. Aquellos núcleos de mayor densidad serán los que

tengan un mayor número de personas en estos grupos en un radio de alcance, lo cual es un factor determinante para el cálculo del potencial de venta de un establecimiento.

3.5.1.2 Preselección de emplazamientos

El análisis de potencial se compone de cada uno de los siguientes bloques de información por ubicación:

- Aspectos geográficos: un emplazamiento de baja radiación solar o de muy pocos meses de altas temperaturas reducen sensiblemente las necesidades de protección.

	FACTOR	VALENCIA	MALAGA	TENERIFE	BARCELONA	ALICANTE	PALMA	LAS PALMAS	FUENTE
INFO DE UBICACIÓN	RADIACIÓN SOLAR	4	4	5	3	4	5	5	FUENTE: MAPA DE RADIACIÓN
	ESTACIONALIDAD TURISMO PLAYA	6	6	11	4	6	6	10	MESES CON TEMP MEDIA >= 18°C. FUENTE: AEMET

- Para el cálculo hemos incorporado los principales núcleos urbanos del mediterráneo e insulares dado que, cumplen a priori todas la premisas para ser emplazamientos adecuados para el objeto de la empresa. Debido a la gran cantidad de parámetros considerados emplazamiento, el análisis se ha realizado únicamente para siete municipios, aunque la herramienta de cálculo es reutilizable para el resto de ubicaciones que hemos considerado en el plan de expansión del canal.
- **Calculo de las poblaciones que componen cada uno de los grupos objetivo.**

	FACTOR	VALENCIA	MALAGA	TENERIFE	BARCELONA	ALICANTE	PALMA	LAS PALMAS	FUENTE
RESIDENTES	POBLACIÓN TOTAL MUNICIPIO	807200	566447	221956	1615908	331750	369570	381123	INE
	POBLACIÓN TOTAL PROVINCIA	2543209	1563261	1005000	5416447	1891477	1072844	1070000	INE
	POBLACION <12 AÑOS PROVINCIA	297147	195512	115968	654276	222069	134471	140542	INE
	%POB <12 AÑOS PROVINCIA	11,7%	12,5%	11,5%	12,1%	11,7%	12,5%	13,1%	INE
	POBLACION >45 AÑOS PROVINCIA	1035371	615216	399131	2235342	809623	414452	384096	INE
	%POB >50 AÑOS PROVINCIA	40,7%	39,4%	39,7%	41,3%	42,8%	38,6%	35,9%	INE
	DENSIDAD POBLACIÓN MUNICIPIO	5916	1402	1472	15867	1587	1760	3766	INE
	TASA DE NATALIDAD	11,88	12,33	9,89	12,14	10,48	11,94	10,07	INE
	TOTAL POB < 12 AÑOS EN 10KM REDONDA (ENTRE 2 POR SER COSTA)	108577	27543	26681	301066	29267	34652	77700	INE
	TOTAL POB > 45 AÑOS EN 10KM REDONDA (ENTRE 2 POR SER COSTA)	378323	86669	91829	1028597	106704	106800	212352	INE
	TOTAL POB ENTRE 12 Y 50 AÑOS EN 10KM REDONDA (ENTRE 2 POR COSTA)	442385	106014	112712	1162725	113315	135009	301510	INE
TURISTAS	TURISTAS NACIONALES	1909708	2408699	1336242	2964489	2160388	1570493	1238781	INE. ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA
	TURISTAS EXTRANJEROS	944553	2509096	2117566	5418573	1325107	6392581	2822194	INE. ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA
	% TURISMO DE PLAYA SOBRE TOTAL	0,5	0,7	0,8	0,5	0,7	0,6	0,8	SUBJETIVO, EN BASE A OFERTA CULTURAL
	DIAS MEDIOS DE ESTANCIA	3,3	2,81	6,6	2,91	3,3	6,2	6,6	INFO DEL TURISMO 2008 DE FIRA BARCELONA

Aproximaciones:

- Dado que los datos del INE de número de personas por edad son datos a nivel de provincia y que lo que necesitamos es conocer el tamaño de estos grupos en el municipio, hemos considerado que las proporciones de población por edades en provincia y municipio son las mismas.
 - Todos los datos son referidos como mucho a enero de 2008.
- **Calculo del potencial de compra por grupo objetivo:** hemos ajustado el potencial de compra de los grupos objetivo a partir de las intenciones de compra resultantes de la encuesta y, para aquellos grupos para los que no tenemos información o información suficiente para valorar esta intención de compra, lo hemos basado en los datos de fuentes terceras.

El análisis de potencial está calculado exclusivamente para las personas que probablemente o muy probablemente comprarían los productos si el precio fuera razonable, lo cual es una premisa que cumplimos como posteriormente veremos en el posicionamiento en precio, que busca una buena relación calidad / precio para alcanzar la mayor cantidad de volumen rentable posible. De esta manera valoramos un potencial mucho más ajustado a las posibilidades reales de nuestra oferta.

Por ejemplo. En vez de considerar que el 100% de la población infantil podría disponer de una camiseta con protección UPF, hemos considerado sólo la parte de la población infantil para a la que los padres, probablemente o muy probablemente comprarían este tipo de prendas (un 76% de acuerdo con la encuesta). Es decir, hemos rebajado el potencial de compra en función de la intención de compra:

- El 22% de las personas no en grupos de riesgo (calculado de la encuesta como aquellos que no son fototipo 1 y tienen entre 12 y 50 años), probablemente o muy probablemente compraría estas prendas para ellos.
- El 25% de los fototipos I, comprarían inmediatamente o compraría aunque esperaran un poco el producto. A esto sumamos un 10% de los indecisos en fototipo I. Esto para el total de resultados hace un 31%.
- Los datos de la encuesta para este grupo no son concluyentes por el reducido número de respuestas. Además la gran mayoría son varones cuando el grupo considerado son las mujeres. Estimamos un 60% sobre el 50% que son mujeres, es decir, un 30%.

IDONEIDAD - % TOTAL DE INTENCIÓN DE COMPRA (SEGÚN ENCUESTA: MUY PROBABLEMENTE O PROBABLEMENTE COMPRARÍA)										
POTENCIAL DE VENTAS LINEA ROPA	CANAL TIENDA	POBLACIÓN INFANTIL	2.319.642	588.428	570.011	6.431.981	625.270	740.301	1.659.993	76%
		GRUPOS NO SENSIBLES Y ENTRE 15 Y 45 AÑOS	2.822.376	676.810	717.802	7.421.607	722.070	861.581	1.920.504	23%
		GRUPOS SENSIBLES: MUJERES EMBARAZADA Y LACTANTES, > 45 AÑOS	426.540	101.944	102.136	1.149.627	111.393	127.039	262.233	31%
		NIVEL DE PENETRACIÓN (UDS TEXTIL UPF POR PERSONA)	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	30%
		POTENCIAL VENTA TOTAL ROPA CANAL TIENDA	11.371.196	2.723.765	2.809.704	30.736.457	3.061.557	3.413.853	7.314.436	
	CANAL MOBILE	TURISTAS NACC	19.338	29.076	43.299	26.471	30.627	35.854	40.141	8%
		TURISTAS EXTRANJ	9.565	30.288	68.616	48.384	18.785	145.940	91.448	8%
		RESTO - RESIDUAL	18.064	37.103	69.947	46.784	30.882	113.621	82.243	5%
		POTENCIAL VENTA TOTAL ROPA CANAL MOBILE	46.966	96.468	181.861	121.639	80.294	295.415	213.832	

También hemos diferenciado los grupos potenciales por canal de venta. El canal principal de venta será el canal tienda, mientras que el canal móvil, por un lado tiene una función eminentemente promocional y por otro un potencial sensiblemente más reducido:

- De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 66% adquiriría este tipo de productos en tiendas especializadas mientras que sólo el 11% lo compraría estando en la playa y el 7,4% en el hotel durante sus vacaciones. Resultados como este han sido determinantes a la hora de enfocar el canal móvil como un canal de divulgación y promocional, aspectos fundamentales para el objeto de la empresa.
- El canal tienda está enfocado a residentes mientras que parte de venta del canal móvil está enfocado a turistas. La idoneidad de venta en la playa / vacaciones se ha ajustado con los resultados de la encuesta a un 8%.
- También se ha ajustado el potencial de venta a turistas en función de:
 - Número medio de días de estancia
 - % de turismo que corresponde a turismo de sol y playa (sobre el total anual, ya que los datos de turistas están anualizados).

De esta manera, se calculado el número de turistas que en media hay en el municipio en función del total de turistas año y su estancia media (este calculo reduce drásticamente el potencial). Con este ajuste ya podemos comparar las intenciones de compra con las de la población residente.

- Tal y como indicamos en el apartado de resultados de encuesta, hemos fijado como precio medio de venta por producto el que ha decidido la población encuestada. El objetivo, ser accesibles para la gran mayoría del mercado para adquirir suficiente volumen, manteniendo márgenes en línea con el sector. Los precios se han calculado promediando los PVPs medios resultantes por línea.

	% venta (sobre total uds)	% venta (sobre total en EUR)	PVP medio (SIN IVA)	margen medio (%)	margen bruto medio (€)
textil UPF	80%	91,8%	28	49%	10,976
resto productos	20%	8,2%	10	35%	0,7
producto medio	100%	100,0%	24,4	48%	11,676

- Para el cálculo de los márgenes por línea, disponemos de precios de mayorista. Por ejemplo, para el caso de ropa UPF, hemos fijado como precio para dicho artículo (el que figuraba en la fotografía de la encuesta) el que han considerado los encuestados como precio más apropiado y a partir del mismo hemos calculado el margen en base al precio mayorista del fabricante:

ENCUESTA	
Precio justo de compra (según encuesta)	35,04 (IVA incl)
Coste mayorista	21 dolares
Cambio medio (EUR/\$)	1,37
Neto sin IVA	30,2
Coste mayorista eur	15,3
Margen	49%

o Hipótesis:

- Hemos presentado el potencial con carácter anual. Al potencial de compra calculado le hemos dado una vida media de dos años por los siguientes motivos:
 - La duración media de los protectores solares es inferior a dos años.
 - Un grueso importante del potencial de venta corresponde a niños. Los cuales en media podemos considerar sin equivocarnos que no podrán utilizar las mismas prendas durante más de dos años.

Por lo anterior que hemos dividido el potencial calculado por municipio entre dos, con lo que obtenemos la cifra del mercado de venta anual por municipio (con intenciones suficientes de compra).

- El potencial máximo por individuo no es lógicamente de una prenda, al igual que no tenemos un único bañador para cada verano. Por ello hemos tomado el criterio conservador de que cada 3 personas de cada grupo potencial, una de ellas podría llegar a comprar 2 prendas (hemos . De acuerdo al tratamiento que se ha realizado del potencial esto significaría que, hemos valorado que por cada 4 personas que probablemente o muy probablemente compraría este tipo de productos, el máximo de compra sería de 4 productos cada 2 años.
- La última hipótesis de trabajo que hemos realizado es considera que el % de productos de las líneas de cosméticos, medidores y accesorios (gorras, sombrillas, parasoles) son un 20% del total de los códigos vendidos. Esta estimación está realizada en base al porcentaje de códigos que suponen unos y otros y que es esta aproximadamente. Esta relación en producto supone una relación en venta del 8,2% tal y como se puede ver en la tabla anterior.

El resultado está recogido en la tabla siguiente:

		FACTOR	VALENCIA	MALAGA	TENERIFE	BARCELONA	ALICANTE	PALMA	LAS PALMAS	FUENTE
RESIDENTES		POBLACIÓN TOTAL MUNICIPIO	807200	566447	221956	1615908	331750	369570	381123	INE
		POBLACIÓN TOTAL PROVINCIA	2543209	1563261	1005000	5416447	1891477	1072844	1070000	INE
		POBLACION <12 AÑOS PROVINCIA	297147	195512	115968	654276	222069	134471	140542	INE
		%POB <12 AÑOS PROVINCIA	11,7%	12,5%	11,5%	12,1%	11,7%	12,5%	13,1%	INE
		POBLACION >45 AÑOS PROVINCIA	1035371	615216	399131	2235342	809623	414452	384096	INE
		%POB >50 AÑOS PROVINCIA	40,7%	39,4%	39,7%	41,3%	42,8%	38,6%	35,9%	INE
		DENSIDAD POBLACIÓN MUNICIPIO	5916	1402	1472	15867	1587	1760	3766	INE
		TASA DE NATALIDAD	11,88	12,33	9,89	12,14	10,48	11,94	10,07	INE
		TOTAL POB < 12 AÑOS EN 10KM REDONDA (ENTRE 2 POR SER COSTA)	108577	27543	26681	301066	29267	34652	77700	INE
		TOTAL POB > 45 AÑOS EN 10KM REDONDA (ENTRE 2 POR SER COSTA)	378323	86669	91829	1028597	106704	106800	212352	INE
	TOTAL POB ENTRE 12 Y 50 AÑOS EN 10KM REDONDA (ENTRE 2 POR COSTA)	442385	106014	112712	1162725	113315	135009	301510	INE	
TURISTAS		TURISTAS NACIONALES	1909708	2408699	1336242	2964489	2160388	1570493	1238781	INE. ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA
		TURISTAS EXTRANJEROS	944553	2509096	2117566	5418573	1325107	6392581	2822194	INE. ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA
		% TURISMO DE PLAYA SOBRE TOTAL	0,5	0,7	0,8	0,5	0,7	0,6	0,8	SUBJETIVO, EN BASE A OFERTA CULTURAL
		DÍAS MEDIOS DE ESTANCIA	3,3	2,81	6,6	2,91	3,3	6,2	6,6	INFO DEL TURISMO 2008 DE FIRA BARCELONA
IDONEIDAD - % TOTAL DE INTENCIÓN DE COMPRA (SEGÚN ENCUESTA: MUY PROBABLEMENTE O PROBABLEMENTE COMPRARIA)										
POTENCIAL DE VENTAS LINEA ROPA	CANAL TIENDA	POBLACIÓN INFANTIL	2.319.642	588.428	570.011	6.431.981	625.270	740.301	1.659.993	76%
		GRUPOS NO SENSIBLES Y ENTRE 15 Y 45 AÑOS	2.822.976	676.810	717.802	7.421.607	722.070	861.581	1.920.504	23%
		GRUPOS SENSIBLES: MUJERES EMBARAZADA Y LACTANTES, PROBLEMAS CON LA > 45 AÑOS	426.540	101.944	102.136	1.149.627	111.393	127.039	262.233	31%
		NIVEL DE PENETRACIÓN (UDS TEXTIL UPF POR PERSONA)	3.177.915	728.022	771.360	8.640.214	896.311	897.120	1.783.760	30%
		POTENCIAL VENTA TOTAL ROPA CANAL TIENDA	11.371.196	2.723.765	2.809.704	30.736.457	3.061.557	3.413.853	7.314.436	
	CANAL MOBILE	TURISTAS NACC	19.338	29.076	43.299	26.471	30.627	35.854	40.141	8%
		TURISTAS EXTRANJ	9.565	30.288	68.616	48.384	18.785	145.940	91.448	8%
		RESTO - RESIDUAL	18.064	37.103	69.947	46.784	30.882	113.621	82.243	5%
		POTENCIAL VENTA TOTAL ROPA CANAL MOBILE	46.966	96.468	181.861	121.639	80.294	295.415	213.832	
		PORCENTAJE DE VENTA POR ACCESORIOS VS ROPA UPF (% EN EUR)	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	
		POTENCIAL VENTA RESTO DE LINEAS (% SOBRE VENTAS ROPA UPF)	932.065	223.259	230.304	2.519.382	250.947	279.824	599.544	
		PROVINCIA	VALENCIA	MALAGA	TENERIFE	BARCELONA	ALICANTE	PALMA	LAS PALMAS	
		POTENCIAL TOTAL PONDERADO POR MESES DE SOL/AÑO (6 = 100%) Y VIDA UTIL DEL PRODUCTO = 2 AÑOS	6.151.631	1.473.512	2.786.673	11.085.280	1.656.252	1.846.838	6.594.984	
		COSTE ANUAL MEDIO POR TIENDA (SUPONGAMOS 50000)	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	
		Cuota de mercado para obtener rentabilidad 0	1,7%	7,1%	3,7%	0,9%	6,3%	5,7%	1,6%	
		Ventas anuales - Producto medio - Rentabilidad 0	4282	4282	4282	4282	4282	4282	4282	

3.5.2 Venta Online

Con carácter claramente global, la web de estará orientada a incrementar las ventas globales, aprovechándose de la imagen de marca creada y de la flexibilidad de la venta online.

Su fuerza radicarán en la medida que sea conocida para el público en general, por lo que será fundamental crear esa imagen y relacionarla con la pagina web. Para ello se explotará los siguientes recursos:

- Alta presencia en tiendas y campañas de información de la pagina web. Queremos que el cliente que compra en una playa o puerto náutico se acuerde de que estamos en la web para posible compras futuras, incluso desde sus países de origen.
- Posicionamiento fuerte en búsquedas por productos y seguridad solar
- Campaña de comunicación exclusiva para reforzar su presencia en puntos donde no existen tiendas pero hay un volumen considerable de clientes potenciales (Madrid, Barcelona...)

Con el fin de abarcar toda la geografía, la venta a través de internet será un elemento que se sustentará en la estructura ya existente que abastece las diferentes tiendas, y perseguirá incrementar el volumen total de ventas sin elevar sustancialmente los costes.

El canal Online será gestionado por el mismo coordinador del canal de venta móvil.

No habrá ningún límite de alcance geográfico, puesto que los gastos de envío se repercutirán el cliente directamente. Si bien es cierto que inicialmente la publicidad y el target se centrará en países europeos y de américa latina fundamentalmente.

Medios de contacto con los clientes:

- Teléfono (horario laboral): Enlazado a algún tienda central, que registre los pedidos del canal onlie
- Correo electrónico (Siempre)
- Chat Online (horario laboral con intermitencias) Mediante uso de Messenger o skype...etc se podrá dar asistencia virtual a los clientes que accedan a la pagina web

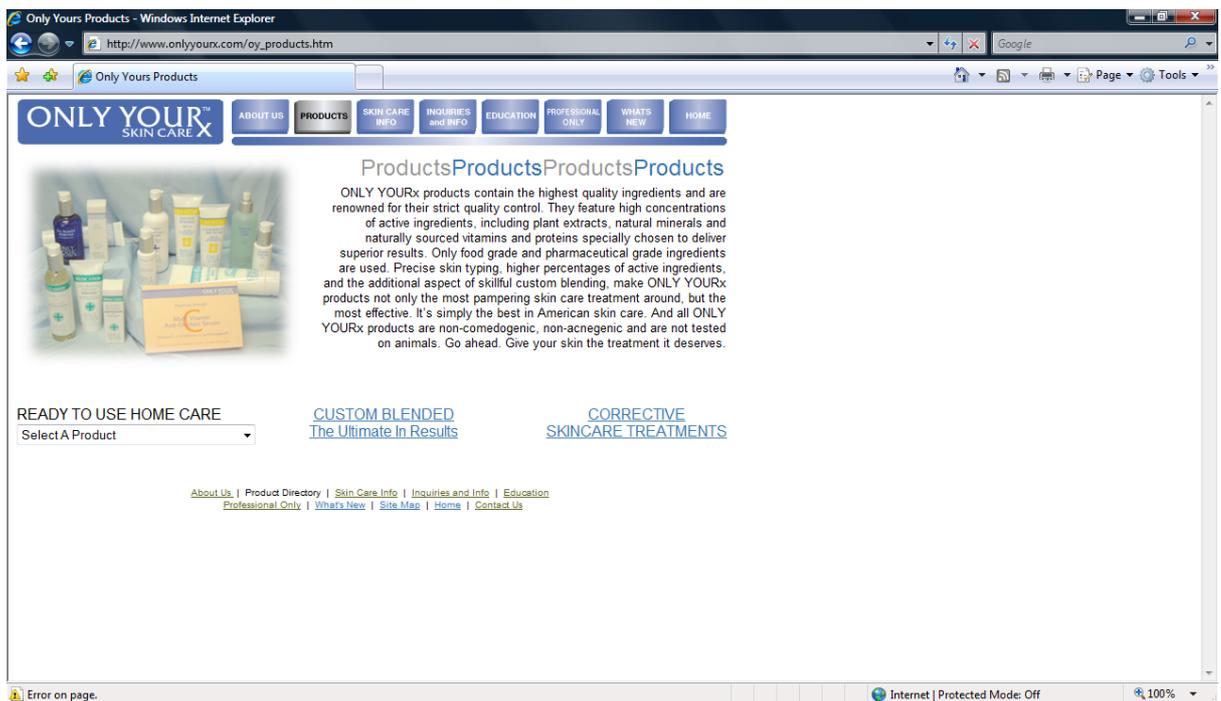
Idiomas: Ingles, Español. Posibilidad de ampliar a alemán y otros en futuros años.

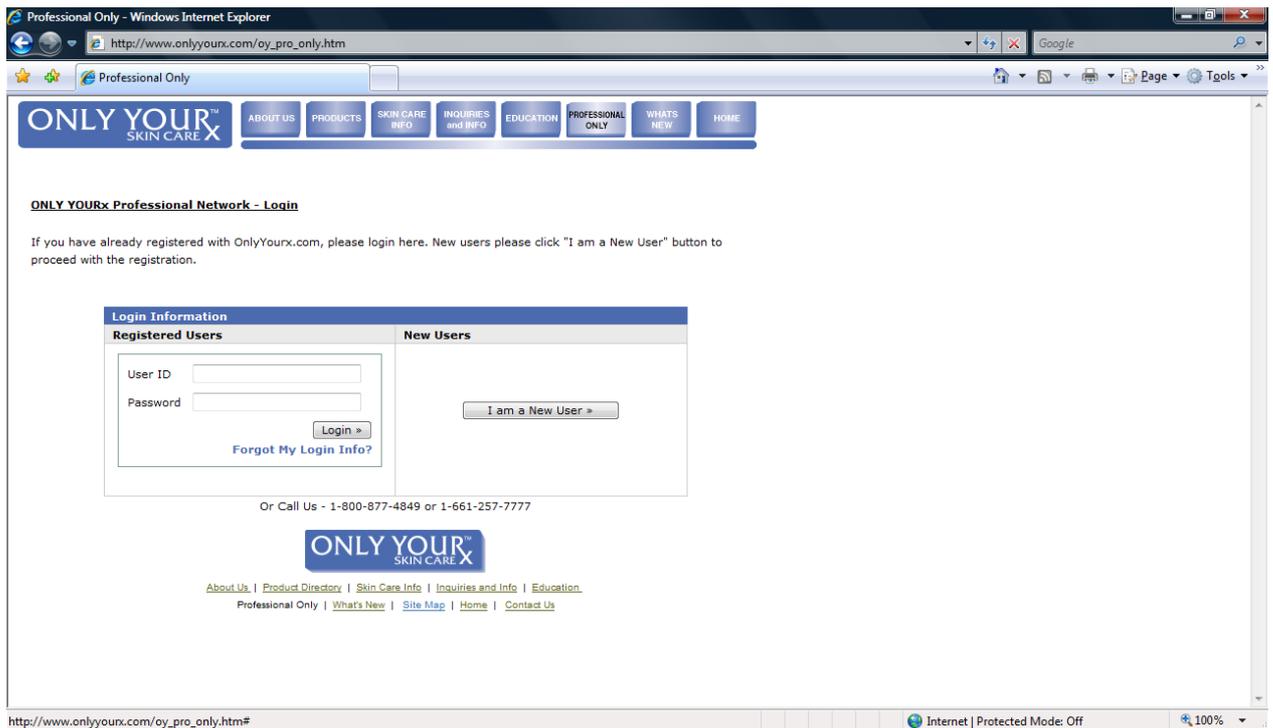
Contactando con diversas empresas dedicada a la gestión de paginas web, proporcionando los servicios necesarios de mantenimiento y control de pedidos:

- Alojamiento de web
- Gestión de servidor
- Diseño de tienda online
- Area de clientes

Costes asociados al Canal Online: Una inversión inicial de alrededor de 1000€ para el diseño y creación de la pagina junto con la implementación en cada tienda. A continuación las diferentes empresas dedicadas a este servicio ofrecen un servicio continuado de mantenimiento, servidor y alojamiento con cuotas totales que no deben exceder los 300€ mensuales.

Como ejemplo de diseño de web (de sector con ciertas similitudes) ya existente que comprende las características que buscamos : <http://www.onlyyourx.com/>





3.5.3 Stands promocionales / Venta móvil

Venta localizada a través de stands o vehículos móviles que se desplacen a zonas de turismo concentrado donde no existan tiendas.

La idea es ir al cliente y hacerle fácil la compra a la vez que sirve de campaña publicitaria para dar conocimiento al público de la marca.

Los stands o medios móviles a utilizar deben dar una impresión de calidad, innovación y seriedad evitando la desconfianza inherente de la venta ambulante.

La alta flexibilidad de este modelo permite reducir los efectos de la estacionalidad, desplazando nuestras unidades a la playa, montaña o ciudad según conveniencia.

Los detalles del modelo de venta móvil se describen en un apartado posterior.

La venta móvil será un canal importante tanto por su objetivo promocional como por su complementariedad al objetivo de ventas.

Girará en torno a las tiendas mayoritariamente, abarcando aquellos destinos de alto atractivo que se encuentran fuera del alcance de las tiendas.

Se gestionará de manera independiente, con un coordinador que moverá, dirigirá y controlará la rentabilidad del canal.

En muchos casos el objetivo será únicamente promocional, y en otros casos en cambio se buscará la venta de determinados productos a una audiencia concreta.

Características funcionales y costes:

- Una única unidad móvil inicialmente, con posibilidad de crecimiento en función de resultados más allá del 5º año.
- Medio de transporte furgoneta tipo Transit (km0) 15000 €
- Stands móviles y publicidad móvil: 4000 € (ver detalle abajo)
- Pintura y rotulación publicidad furgoneta: 3000€

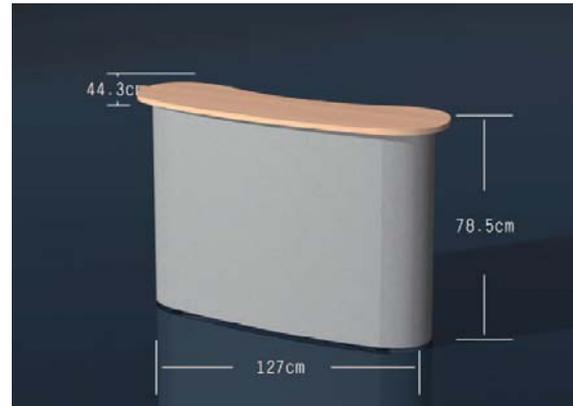
Como el objetivo principal es de promoción, es fundamental disponer de una infraestructura ágil y atractiva que en ningún caso juegue en contra del posicionamiento de alta gama del que quiere contar. Con ese objeto diversos elementos harán atractivo y llamativa al cliente el stand móvil, entre los cuales destacamos los siguientes:

- *Roll UP Giratorio con Motor*
 - Display ideal para exponer carteles en movimiento con una secuencia de hasta 4,19 m de longitud. Una vez colocado en punto de venta queda la publicidad muy dinámica, moderna y atractiva.
 - El display está compuesto por una base inferior con motor a 220 V, dos palos verticales de sujeción y el soporte roll superior.
 - La imagen se carga introduciéndola por los dos rolls giratorios que tienen las bases superior e inferior. Estos rolls previamente se sacan de la base por presión.
 - Las dos barras verticales se desmontan en 3 piezas y se pueden guardar en la base inferior.
 - Posibilidad de giro en sentido hacia delante o hacia detrás.
 - 160€ la unidad



- *Display Mostrador curvo*

- Se trata de un mostrador display tipo pop-up plegable con un sobre mostrador de madera y con todos los accesorios para la exposición de imagen alrededor publicitaria.
- Alta calidad y presentación.
- Medida de impresión en 1 pieza central de 79,5 x 76 cm y 2 laterales de 67 x 76 cm
- 400 € la unidad



- *Display textil*

- Es la gran novedad dentro de la gama de displays pop-up creado para la creación creativa de infinidad de formas y presentaciones. La impresión se realiza en textil lycra por su elasticidad y los pop-up están formados por cuadrados (frames) generando también diferentes formas creativas. Los gráficos textiles pueden cubrir frames individuales o grupos de frames y pueden ser colocados: cruzados, exterior, interior, del interior al exterior o viceversa... y van fijados en los nudos con pivotes herméticos quedando tensados perfectamente.
- Pack: individual.
- 200-400e la unidad en función del tamaño



Definimos a continuación las cifras de venta que aspira a alcanzar en el horizonte de 5 años:

Canal tienda:

La tabla siguiente muestra los objetivos calculados. Tiene en consideración la madurez y la evolución a lo largo de los primeros 5 años.

AÑO	TIENDAS	VENTA TOTAL AÑO CANAL TIENDA	TOTA UD	TOTAL UD POR TIENDA AÑO (MEDIA)
1	3	816000	33443	11148
2	5	1548000	63443	12689
3	7	2370000	97131	13876
4	9	3078000	126148	14016
5	11	3642000	149262	13569

Por lo que al término del quinto año se pretenden alcanzar en las **11 tiendas** que estarán abiertas casi las **150000 unidades vendidas**, suponiendo unos ingresos superiores a los **3.650.000 €**,

Canal Web:

Su peso en el total es muy reducido, estimado en solo un 3% de las ventas en tienda.

3.6 Plan de ventas

VENTAS TOTALES	TIENDA	MOVIL	WEB (3% CANAL TIENDA)	VENTA TOTAL AÑO
1	816000	9840	24480	850320
2	1548000	10332	46440	1604772
3	2370000	10873	71100	2451973
4	3078000	11469	92340	3181809
5	3642000	12123	109260	3763383

Si bien su peso es muy pequeño, su bajo operativo y la potencialidad de ventas futuras lo hacen un canal muy importante.

Canal Movil:

De carácter promocional, sus ventas son un 3% de las estimadas totales para las tiendas. El objetivo real del canal móvil es incrementar las ventas totales de las tiendas, siendo una acción comercial adicional.

Año	CUOTA	VENTAS
1	3%	9840
2	3%	10332
3	3%	10873,2
4	3%	11468,52
5	3%	12123,372

3.7 Programa de acciones de marketing y acciones comerciales

El objetivo fundamental que perseguirán cada una de las acciones del plan de marketing consiste en dos aspectos fundamentales:

- Generar la concienciación de la importancia de mejorar los hábitos de protección frente al Sol, debido a los elementos cada vez más dañinos de este.
- Asociar con expertos en protección solar y especializados en productos de alta calidad protectores de las radiaciones.

Para llevar a cabo este objetivo se llevarán a cabo las siguientes acciones comerciales:

- Publicidad en medios escritos de prensa local: En pretemporada e inicios de temporada se insertarán anuncios escritos orientados a la población objetivo de cada una de las tiendas.
- Reparto de publicidad por buzón, describiendo claramente el objetivo de nuestras tiendas. A inicios de la temporada
- Compra de algunos carteles publicitarios concretos que nos den a conocer y, como siempre, insistan en la importancia de la protección frente a radiación. Inicio y mediados de temporada
- Posicionamiento en web para dar a conocer el canal online. Espacios publicitarios en secciones especializadas y posicionamiento en Google.
- Campaña promocional e informativa en guarderías locales (y algunos centros de primaria), con el objeto de llegar a las madres de familia, segmento más sensible al tema solar,
- Repartir información en persona sobre los productos específicos que tenemos de ropa para bebe y niño,
- Información general de la incidencia tan importante del sol hasta los 18 años, etapa crítica para evitar melonomas en épocas adultas. Se llevará a cabo a finales del curso escolar (mayo-junio)

Las diferentes fases que el plan de comunicación de llevará a cabo son las siguientes

Fase I: Campaña de Comunicación y lanzamiento

- Totalmente orientada a ofrecer una Publicidad informativa de SunSafe. Por un lado dando a conocer al mercado los nuevos productos o servicios que ofrecemos, y por otro incidiendo en nuestra calidad y exclusividad.
- Destinada al primer año en cada una de las zonas de acción de cada tienda que se abra. En algunos casos puede llegar al segundo año.

Fase II: Campaña de Persuasión

- Su finalidad es crear una demanda selectiva. Se trata de decantar a los usuarios por nuestra marca a través de las características y el valor añadido que ofrecen nuestros productos o servicios. Incidir más en los diferentes segmentos de mercado que buscamos
- Destinada al segundo y tercer año desde el lanzamiento de la tienda

Inicialmente estará destinada al segundo año de vida del negocio.

Fase III: Campaña de Afianzamiento

- Su objetivo es claro: recordar a los consumidores la existencia del producto, sus cualidades, e indicarles cómo puede satisfacer sus necesidades.
- Desde el cuarto año en adelante

3.8 Presupuesto

Para dar cobertura a las acciones descritas anteriormente, y puesto que en su amplia mayoría son acciones locales, destinadas a la zona de alcance de cada una de las tiendas, el presupuesto de Marketing se ha asignado igualmente por tienda.

La partida asignada es de **10000€ por tienda y año**, siempre entendiendo que inicialmente no hay tiendas sitas en la misma provincia.

La intención es mantener dicha proporción los primeros años, si bien al abrir nuevas tiendas el total destinado a marketing crecerá en igual proporción. Al cierre de cada año se revisará la necesidad de ajustar dicha cifra en función de los resultados obtenidos.

Año	1	2	3	4	5
Tiendas	3	5	7	9	11
Presupuesto Mk	30000	50000	70000	90000	110000

Es importante finalmente resaltar que el canal móvil es en sí una acción comercial adicional, y su presupuesto no forma parte de la cifra indicada ya que se gestiona de forma independiente.

4 OPERACIONES Y LOGISTICA

4.1 *Procesos de adquisición de mercancías*

Sun Safe cuenta con varios proveedores ubicados principalmente en América, de los que principalmente se sirven las gamas de productos textiles, siendo los productos solares como medidores de radiación así como los protectores solares de empresas americanas, pero con presencia europea.

Para ello se ha de contar con un sistema de logística integral con experiencia en el sector internacional, así como nacional que cubra las necesidades de mercado interior, de distribución tanto en las tiendas propias así como a los posibles franquiciados, que sirva igualmente de canal de información para realizar los ajustes necesarios y no incurrir en sobrecoste por los almacenamientos.

La central de operaciones se ubica en la ciudad de Barcelona, del que se realiza la recepción de la mercancía con origen intracomunitario y extracomunitario, principalmente debido a los datos que arrojan las encuestas sobre ventas potenciales y sobre intencionalidad de adquisición inmediata. Para la adquisición del resto de mercancía europea se utilizará medios de transporte por carretera, y los marítimos regulares para la puesta de la mercancía en los territorios insulares.

Otro de los argumentos, básicos es la situación para con el resto de establecimientos, así como la proximidad a una de las zonas claves para abordar la estacionalidad, por su proximidad a la zona norte, en la que se encuentran la mayor parte de las estaciones de esquí de España, colindando con Andorra. Desde el almacén central se realizaría la atención a las ventas por el canal web con la posible elección por parte del cliente que realiza el pedido de varias opciones de portes a utilizar y sufragar como mayor coste de la mercancía pedida.

Para ello sería necesario contar con un sistema informático centralizado con ubicación descentralizada de mercancías, en cada una de los establecimientos que se vayan abriendo, según el calendario establecido de apertura de las tiendas.

No es hasta el cuarto año de existencia y de proyección de la implementación del negocio hasta que se constituye y crea formalmente la división de operaciones logísticas con entidad diferenciada, por el volumen alcanzado, tanto de tiendas como de unidades de venta anuales, lo que por la conveniencia y especialización sugieren dar a los servicios logísticos otra orientación.

Para los desplazamientos por carretera en territorio nacional se ha utilizado como parámetro los datos obtenidos del observatorio de costes del transporte de mercancías por carretera

desde el Ministerio de Fomento, en el que se cuantifica en función del vehículo a emplear unos costes directos por Km, recorrido en función de las distancias a recorrer, en las variantes de con carga y sin carga, para un vehículo de dos ejes de 0,923€ y sin carga de 0,785€, variando en función de la distancia a recorrer, desde el almacén hasta el establecimiento, incrementando el coste unitario del producto en base a este parámetro una vez ubicado en el almacén central.

Para los desplazamientos internacionales, básicamente para la línea textil UPF, se han estimado como costes logísticos para las adquisiciones de mercancía desde USA, unos costes por flete hasta Barcelona de 1650 US\$, más unos gastos de descarga y aduana de 500€, para un contenedor de 20 pies, más la pertinente liquidación de impuestos a la importación para los productos de fuera de la UE. La estimación por unidad adquirida con estas referencias, por contenedor, supondría la llegada de 10 palets americanos, por contenedor, en una ocupación máxima recomendada del 87% de su volumen total, y estableciendo como medidas estándar de las cajas de empaquetado, las siguientes medidas, 60x50x60, de tal manera que por cada palet cupieran cuatro cajas, y por caja, se ha estimado una capacidad de 100 unidades de producto por caja, suponiendo un peso estimado de 250 gramos por prenda de media, alcanzarían un total de peso total para la totalidad del contenedor de 1.000kg de carga producto. La frecuencia marítima en este caso operaría con salidas semanales con una duración media de la travesía de 14 días, cubriendo las necesidades para mantener el stock de seguridad, con esta estimación y con un coste por unidad de producto de 15€ la parte a imputar de coste logístico por unidad con estas premisas ascenderían a 2,79€, por producto importado de América, alrededor del 22% de la estimación de los costes variables imputables por unidad importada de América. Para el resto de aprovisionamientos y movimiento de mercancía hasta las ubicaciones se utilizará transporte por carretera y para los territorios insulares afectados transporte marítimo de carga, con la variante que la exportación hacia canarias supone la recuperación de los impuestos liquidados en aduana, y la nueva liquidación en su ámbito territorial por la diferencia en la imposición indirecta aplicable. Para esta situación, el coste unitario estimado por concepto logístico ascendería a 3,00€.

En un momento inicial, se establece la base de operaciones con tres establecimientos, uno de los cuales hará la función de almacén y en consecuencia las dimensiones del mismo serán algo superior a la media de los demás, para amortiguar y espaciar una mayor inversión de la nave comercial. Se realiza en el primer año (2010) de vida del proyecto aperturas en los siguientes emplazamientos.

Barcelona: Almacén-Tienda. Cien Metros cuadrados.

Gran Canaria: Tienda. Sesenta Metros cuadrados.

Tenerife: Tienda. Sesenta Metros cuadrados.

A partir de este año inicial se incrementan en dos establecimientos por cada año en los siguientes emplazamientos.

2011 Palma de Mallorca y Valencia. Sesenta Metros cuadrados

2012 Lanzarote y Alicante. Sesenta Metros cuadrados

2013 Fuerteventura y Málaga. Sesenta Metros cuadrados

2014 Cádiz y Donostia-San Sebastián. Sesenta Metros cuadrados

Se han intercalado aperturas en territorios peninsulares con insulares, a los efectos de combatir con la fuerte estacionalidad que soporta el modelo de negocio y estableciéndose como línea argumental, el establecimiento principalmente en las zonas costeras, avaladas por el potencial de ventas así como la densidad de población, lo que hace que los precios medios del mercado inmobiliario para locales y almacenes estén por encima de la media que arrojan, los datos de inmobiliarias con acceso web, en las que aparecen los precios medios por zona:

		<i>Coste m.cuadrado local.</i>		<i>60</i>	
	Renta mensual	mínimo	máximo	mínimo	máximo
2010	Barcelona	12	15	720	900
	Tenerife	12	13	720	780
	Gran Canaria	8	9	480	540
2011	Palma de Mallorca	11	17	660	1020
	Valencia	17	17	1020	1020
2012	Lanzarote	20	22	1200	1320
	Alicante	9	11	540	660
2013	Fuerteventura	20	22	1200	1320
	Málaga	15	18	900	1080
2014	Cádiz	13	17	780	1020
	San Sebastián	15	20	900	1200

A los efectos de iniciar y poder dar la cobertura adecuada para cada una de los establecimientos se estima como coste superior a las medias ofrecidas como consecuencia de la elección del mejor emplazamiento comercial posible en las ciudades objetivo.

4.2 Almacenamiento de mercancías.

Para la gestión inicial del negocio y hasta no alcanzar el cuarto año, una de las tiendas la de Barcelona, contará con más espacio físico, a los efectos de establecer en ella el almacén central,

el que no se constituirá con autonomía propia hasta haber alcanzado un total de 9 tiendas con unos volúmenes de venta y de mercancía anual, que aconsejen su inversión y tratamiento individualizado, con el consiguiente incremento de plantilla relacionado con su aparición.

Sin el almacén central, y hasta su implementación se sugiere ordenación mediante sistema ABC, establecido por línea de producto. Una vez alcanzado el cuarto año y con el almacén establecido, para la organización interna y el sistematizado indicado, se utilizarán para la adecuada gestión de la mercancía, el uso de estantes apilables y para el movimiento interno del género se utilizarán o transpaletas (hasta 2500 Kg) electro-manuales (hasta 1,800 kg) o apiladores autopropulsados en función de las dimensiones del almacén, pudiendo llegar hasta (hasta 10.000Kg) en función de las dimensiones del almacén, estando los medios más sofisticados por envergadura y automatismo reservados para la implementación del almacén central en el año cuarto. Los costes unitarios por cada modelo oscilan entre los 400,00€ de las transpaletas manuales de media, los 2.500,00€ de los apiladores electro manuales y los 6.200,00€ de media por apiladores industriales, en función de los modelos.

Para la gestión eficaz de la mercancía, al margen de la ubicación en el almacén, se ha de establecer un sistema de codificación de la misma para poder llevar a cabo una gestión integral del sistema de pedidos y de atención al cliente, dando respuesta inmediata a la ubicación de la mercancía en el almacén, por sectores, y así facilitar la ágil localización por los operarios de almacén y la disminución del tiempo de respuesta para la remisión a lugares adecuados, bien reposición tiendas o bien venta móvil o venta directa canal web.

4.3 Procesos de pedidos de tiendas propias.

Establecidos los datos de estimación de unidades vendidas por tienda, de los datos obtenidos del plan de marketing y realizando una proporción trimestral de 8.715 unidades, se establece por la lejanía del origen de la mercancía, un stock de seguridad que de cobertura a tres meses de las unidades vendidas, por otro lado, se ha estimado como dotación inicial por cada una de las tienda unas 1.200 unidades, suponiendo el saldo inicial de existencias de mercancías total en 3.600 unidades.

Analizando los movimientos de mercancías por trimestres se ponen de manifiesto, en función de las ventas las siguientes necesidades de adquisición:

	Planificación aprovisionamientos trimestrales.				TOTAL AÑO.
	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.	
Unidades Vendidas	8.715,00	8.715,00	8.715,00	8.715,00	34.860,00
Stock Inicial	3.600,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	
Stock Final	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Aprovisionamiento.	6.315,00	8.715,00	8.715,00	8.715,00	32.460,00

Igualmente se estima para cada uno de los trimestres, en 1.200 unidades las existencias finales totales para los establecimientos existentes.

Una vez puestas de manifiesto las expectativas de venta, se lanza el pedido inicial a proveedores, para mantener el stock de seguridad deseado y para abastecer cada una de las tres tiendas más un diferencial de las existencias finales previstas. El importe total de unidades a satisfacer en el momento inicial es de 75.600, más las necesidades de aprovisionamiento de 6.315 unidades para el primer trimestre, lo que supone un total de 81.915 unidades de productos terminados.

Sobre el precio de adquisición de la mercancía, se establece como coste imputado a la mercancía consistente en el transporte, desde almacén de origen, hasta puerto de origen del proveedor, más los gastos de flete marítimo o aéreo, en función de la necesidad, gastos de despacho en origen y descarga de mercancía y la pertinente liquidación de impuestos a la importación, cuando sea preceptivo, estimándose unos costes unitarios de adquisición de mercancía en 13€ por unidad.

A los efectos de la puesta a disposición de la mercancía en los diferentes establecimientos desde el almacén de Barcelona, los pedidos se realizarán mediante sistema informático integral, mediante validación y código de acceso a la intranet de la respectiva tienda, mediante la que queda registrado y automatizado el pedido de la tienda en cuestión, identificada por usuario y contraseña, los pedidos se han de realizar de manera directa a la web institucional, que es la que a su vez en función del stock existente por tienda, lanzará la orden de pedido a los proveedores para su distribución hasta la tienda adecuada o hasta el almacén central.

Para los establecimientos móviles, se realizará desde Barcelona el aprovisionamiento en función de la demanda de productos, en la medida de que se requieren y se emplean para combatir la estacionalidad, en temporadas invernales con aplicaciones labiales, junto con las cremas solares, gafas, y conforme se comporte la demanda, estableciendo este sistema directo y propio de publicidad de los productos que distribuye la marca con la permanente exposición de la gama de productos.

4.4 *Sistemas de control de calidad y packing.*

A la recepción de la mercancía y antes de ser almacenada, se procederá a la realización del control de calidad del estado del cartonaje y envoltorios originales y del estado de las mercancías y de sus componentes, para que ante la petición desde algún punto, se cuente con que ya se ha realizado una verificación inicial y que habría que realizar el empaquetado adecuado y controlar que la mercancía a remitir al usuario final o al establecimiento que la ha solicitado, para ello se cuenta con sistema de control de calidad de la mercancía antes de la entrada y antes de salida previo a su posterior remisión por el sistema más adecuado en función de la cantidad a entregar y la ubicación tanto de origen como de destino, utilizando el servicio de

distribución logística contratado con proveedores externos, para la puesta a disposición de los clientes o de servicio de mercancía para los establecimientos.

5 RRHH

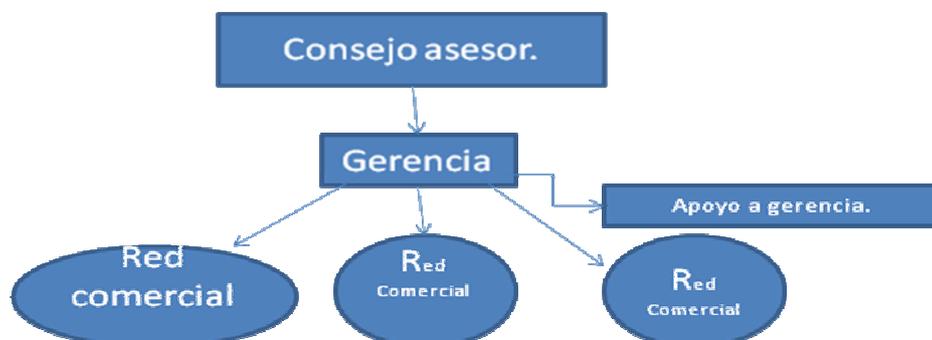
Dentro del proceso de planificación estratégica de la empresa Sunsafe debemos establecer como herramienta necesaria para lograr los objetivos establecidos en la misma, la adecuada y suficiente dotación de los recursos humanos, sus sistemas de formación, gestión, compensación y evaluación de su rendimiento, acorde con el crecimiento establecido, tanto por los establecimientos como en la propia estructura empresarial, acorde con los estados previsionales tanto de ventas como de ingresos.

Dada la entidad de los gastos de personal, entro de esta materia y por no ser de entidad suficiente se aglutinan a las tareas encomendadas al director general con la denominación de administración y dirección, las materias de de personal, que es la que establece las orientaciones básicas y los objetivos en relación con las personas que integran la entidad, a modo de definición de requerimiento básicos por puesto.

Dentro de la política distributiva y a los efectos de acomodar los perfiles profesionales a los requerimientos y al grado de especialización se ha optado por establecer como sistema retributivo el aplicado al sector farmacéutico, para ello, se han despreciado las dos categorías superiores del mismo por no ser de aplicación en nuestro modelo de negocio, para las categorías de comerciales y operarios.

5.1 Organización corporativa inicial.

Para la puesta en funcionamiento del proyecto en cuestión se cuenta con la siguiente organización corporativa, con la variación e incrementos en la plantilla siguiente.



AÑO 1		Retr. Bruto año.	Coste empresa
Administración y Dirección.			
1	Gerente.	50.000	65000
1	Apoyo Admnsitrativo./ Comer	18.000	23400
Función Comercial			
3	Comercial por tienda	60.000	78000
1	Comercial web y vta. Movil	20.000	26000
TOTAL		148.000	192.400

En el segundo año de vida del proyecto y hasta llegar a alcanzar al cuarto año, por cada una de los establecimientos definidos como de crecimiento, se incrementará la plantilla comercial, por cada una de los mismos.

AÑO 2		Retr. Bruto año.	Coste empresa
Administración y Dirección.			
1	Gerente.	50.000	65.000
1	Apoyo Admnsitrativo./ Comer	18.000	23.400
Función Comercial			
5	Comercial por tienda	100.000	130.000
1	Comercial web y vta. Movil	20.000	26.000
TOTAL		188.000	193.640

En el tercer año la estructura antes de la ampliación definitiva de la estructura empresarial, llegaría a estar constituida por los siguientes recursos humanos.

AÑO 3		Retr. Bruto año.	Coste empresa.
Administración y Dirección.			
1	Gerente.	50.000	65.000
1	Apoyo Admnsitrativo./ Comer	18.000	23.400
Función Comercial			
7	Comercial por tienda	140.000	182.000
1	Comercial web y vta. Movil	20.000	26.000
TOTAL		228.000	296.400

5.2 Gestión asignación de tareas por categorías profesionales existente

Las funciones a desarrollar por cada uno de los componentes de la organización, salvando el Comité asesor compuesto por los ponentes del proyecto, son las siguientes:

Gerente, con plena asunción de las áreas de administración y marketing de la empresa, con plenas funciones de control y seguimiento de la gestión.

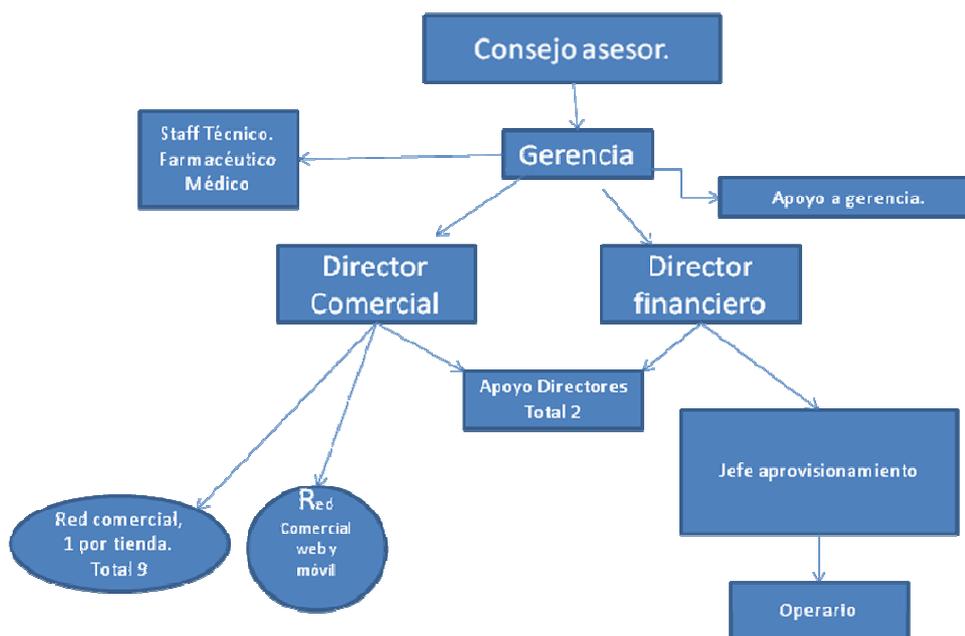
Apoyo administrativo gerencia, asiste en las funciones gerenciales, y apoya a las labores comerciales, con funciones propias de auxiliar administrativo.

Comercial, persona ubicada en establecimiento de venta al público, asesoramiento en materia de tipo de Fototipo de piel y recomendaciones sobre calidad de piel cliente.

Comercial web y venta móvil, persona encargada de realizar el seguimiento de estos canales de venta, apoyo a comercial de zona Barcelona.

5.3 Modificación estructura organizacional.

A partir del cuarto año la estructura del negocio se remodela y se adapta a la siguiente estructura organizacional con la finalidad de dar respuesta a los requerimientos de almacén de mercancías y de la debida atención a los clientes, con mayor grado de especialización en la materia:



El personal de idénticas características, que incrementan en número mantiene las mismas funciones que los anteriores.

Para el caso del personal de apoyo a los directores, se establecen las mismas funciones administrativas de apoyo a cada uno de los Directores, asimiladas a las de apoyo a la Gerencia.

Staff Técnico, compuesto por profesionales sanitarios, un farmacéutico con especialidad en nutrición y un Médico especialista en dermatología. Sus funciones son dotar de la formación debida en sus especialidades, al equipo comercial, mantener actualizados los contenidos web, según avances relacionados con cada materia y proponer canales de comunicación con entidades y organizaciones relacionadas con el objetivo empresarial, dando los contenidos relacionados con los hábitos de alimentación favorable para la protección solar. No forman parte de la plantilla, de personal, pero por sus funciones se encuadran y definen en este apartado de recursos humanos.

Director Comercial, dirige y organiza su área bajo las directrices y objetivos marcados por la gerencia, coordinando la red comercial y canales web y venta móvil, elabora presupuesto del área y previsiones de ventas.

Director Financiero, aglutina las funciones administrativas generales de la empresa, elabora presupuestos de gastos generales de administración y tiene encomendadas las funciones de personal y control de la gestión.

Jefe de aprovisionamientos, es el encargado de la gestión con los proveedores, realiza control de calidad y asistido del operario prepara pedidos para tiendas y prepara la remisión de los pedidos web.

Operario, persona encargada de la asistencia al Jefe de pedidos para que el almacén se encuentre la mercancía en las ubicaciones adecuadas, recepción de mercancía, organizado por el Jefe de aprovisionamiento.

AÑO 4		Retr. Bruto año.	Coste empresa.
Administración y Dirección.			
1	Gerente.	60.000	78.000
2	Apoyo Admnsitrativo./ Comer	36.000	46.800
1	Director Financiero	50.000	50.000
1	Jefe Aprovisionamientos	25.000	25.000
1	Operario	7.500	7.500
2	Staff	10.000	10.000
Función Comercial			
1	Director Comercial	50.000	65.000
9	Comercial por tienda	180.000	234.000
1	Comercial web y vta. Movil	20.000	26.000
1	Apoyo Admnsitrativo	18.000	23.400
TOTAL		456.500	565.700

Para el quinto año y límite de la proyección del negocio, se plantea el crecimiento de los últimos dos establecimientos alcanzando un total de 11 establecimientos. Para ello se incrementa la plantilla en dos comerciales más para cada una de las respectivas tiendas. Los costes de plantilla en este momento son los siguientes.

AÑO 5		Retr. Bruto año.	Coste empresa.
Administración y Dirección.			
1	Gerente.	60.000	78.000
2	Apoyo Admnsitrativo./ Comer	36.000	46.800
1	Director Financiero	50.000	50.000
1	Jefe Aprovisionamientos	25.000	25.000
1	Operario	7.500	7.500
2	Staff	10.000	10.000
Función Comercial			
1	Director Comercial	50.000	65.000
11	Comercial por tienda	220.000	286.000
1	Comercial web y vta. Movil	20.000	26.000
1	Apoyo Admnsitrativo	18.000	23.400
TOTAL		496.500	617.700

A modo de resumen se presenta la evolución en materia de personal, desde el inicio del proyecto hasta alcanzar el quinto año se comporta de la siguiente manera en función de las categorías profesionales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerencia y Dirección	1	1	1	3	3
Axiliares administrativos	1	1	1	3	3
Comerciales, web y movil	4	6	8	10	12
Jefes aprovisionamiento				1	1
Operario				1	1
TOTAL PLANTILLA	6	8	10	18	20

5.4 Selección, formación promoción y evaluación del personal.

La selección del personal, se realizará mediante la programación inicial de necesidades acordes con las estructuras centrales y de las tiendas necesarias para el desarrollo propio inicial del modelo de tienda.

Para ello se requiere, para la cobertura de las zonas costeras de una persona por tienda, a jornada completa. Sistema general para cada una de las tiendas, salvo en el caso del establecimiento sito en Barcelona, que desde el momento inicial quedará ubicado el almacén provisional en la tienda de dicha ciudad y será igualmente base de operaciones del canal móvil y web.

El procedimiento de selección está basado en la previa elaboración de perfiles profesionales, básicamente de atención al público y con formación adecuada en cuanto a los niveles de protección solar, en función del fototipo de la persona solicitante. Para ello se realizará con la asistencia de profesionales en ofertas de empleo, previa a la validación del cuestionario con la Gerencia. Para las tiendas propias dentro del equipamiento básico se contará con medidores del niveles de fototipo, y demás aspectos relativos a la información de la piel, complementos necesarios para prestar un servicio de asesoramiento y atención al cliente, conducente a la prestación global de todos los aspectos relacionados con la salud de su piel, niveles de protección, como asesoramiento previo antes de la adquisición de productos de protección.

Es por lo que el nivel de cualificación del personal de las tiendas ha de ser superior al de cualquier vendedor habitual de establecimiento. Para ello tras la selección adecuada, se le formará en el manejo de los medidores cutáneos, identificación de los productos adecuados en función de los resultados obtenidos por el sistema de medición, y asesoramiento en cuanto a la prevención y actuación ante el sol. Alternativamente en función del cliente, se optará por asesoramiento en materia de nutrición, como complemento a la protección solar y nunca como sustituto de la misma, así como a la presentación de la gama textil, adecuada para el cliente.

Promoción profesional.

Para la adecuación de las estructuras organizativas de personal, se accederá mediante intranet corporativa de los manuales de uso de las diferentes categorías profesionales dentro de la

empresa, a modo de información y de acceso rápido a los manuales internos de cada uno de los puestos de trabajo de tal manera que el conocimiento sea extensivo a todo el personal y pueda ser utilizado como herramienta de progreso personal dentro de la empresa.

Evaluación y gestión del rendimiento personal.

Dentro de la planificación de los recursos humanos y de los objetivos marcados para cada uno de los perfiles profesionales, se harán seguimientos trimestrales de cumplimientos de objetivos a lograr por cada puesto. Adicionalmente se realizarán cuestionarios cruzados entre puestos con cualquier tipo de relación, a los efectos de poder realizar valoración integral de la persona dentro de la organización, tanto vertical como horizontal.

6 FINANZAS

El objetivo del siguiente plan financiero es, mediante la síntesis de la información del análisis del mercado-mk-operaciones-rrhhh, evaluar económicamente el proyecto y diseñar un plan de financiación que lo haga posible.

6.1 Plan de inversiones

El plan de inversiones detalla los desembolsos a realizar en activos fijos, así como los necesarios en capital circulante.

Se han clasificado las inversiones en, inversiones en tiendas, oficinas centrales de la empresa, canal web para ventas on-line, y canal móvil para la venta móvil.

6.1.1 Inversiones en activo fijo

En este apartado se determina la cuantía de la inversión que supondrá la realización del presente proyecto, clasificando las inversiones en los apartados siguientes:

6.1.1.1 Canal web

Para la venta mediante el canal web se considera una inversión de 12.000 euros, se contratará a una empresa que lo gestionará todo y nos asesorará en comercio electrónico, montaje plataforma de venta, medios de pago, aspectos legales, formación, mantenimiento, mk-online para generar visitas, seguimiento del proyecto para conseguir mejor posicionamiento.

6.1.1.2 Canal tienda

Las inversiones necesarias por cada tienda que abramos serán:

Proyecto de decoración, iluminación y mobiliario
Reforma
Mobiliario
Decoración
Rótulo Luminoso Exterior.

Equipamiento informático.	
Maquinaria de gestión y puesta a punto.	
Rotulación de escaparate.	
Complementos para el funcionamiento de la tienda.	
Complementos para el funcionamiento de la tienda.	
Alquiler del local primer mes + dos meses de fianza	
Total Gasto amortizable por tienda	40.620 euros.

La empresa abordará un plan de expansión con la apertura de establecimientos a razón de 3 tiendas el primer y a razón de 2 tiendas/año hasta completar el 5 año un total de 11 tiendas.

La inversión total en la apertura de tiendas será durante estos 5 años de:

PLAN DE EXPANSIÓN EN TIENDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	121.860 €	203.100 €	284.340 €	365.580 €	446.820 €

6.1.1.3 Canal móvil

Las inversiones necesarias para el canal móvil son:

Una única unidad móvil	
Furgoneta tipo Transit	
Stands móviles y publicidad móvil	
Pintura y publicidad furgoneta	
Total Gasto amortizable por canal móvil	21.000 euros.

6.1.1.4 Resumen de inversiones en activos fijos

Las inversiones totales en activos fijos durante el primer año serán:

Inversiones	Pesetas
Canal web	12.000 euros
Inversión por tienda(se abrirán 3 tiendas el primer año)	40.620 x 3 =121. 860 euros
Canal Móvil	21.000 euros
TOTAL	154.860 euros

6.1.2 Inversiones en capital circulante

En este apartado se cuantificará el fondo de maniobra necesario para el desarrollo de la actividad, calculado como diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Para ello se han considerado los elementos siguientes del circulante: Existencias, Clientes y Proveedores.

El fondo de maniobra se obtiene a partir del cálculo del Periodo Medio de Maduración, es decir el tiempo que tarda la empresa en recuperar de forma líquida los recursos invertidos en el ciclo de explotación.

Se ha considerado un stock de seguridad por tienda de 24.000 euros al inicio del año, por lo tanto las inversiones necesarias en stock serán:

FONDO DE MANIOBRA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	72.000	120.000	168.000	216.000	264.000

6.1.3 Inversión total

La inversión total en activos fijos y circulantes se recoge en el siguiente cuadro resumen:

INVERSIÓN NETA	
Inversiones en activo fijo	154.860 euros
Inversiones en capital circulante	72.000 euros

TOTAL	226.860 euros
-------	---------------

6.2 Plan de financiación de la inversión

6.2.1 Financiación de las inversiones en activos fijos

De acuerdo con el programa de inversiones, las inversiones en activos fijos ascenderán a euros, estableciéndose el siguiente plan de financiación:

FINANCIACIÓN	%	EUROS
Recursos propios	50%	113.430
Bancos	50%	113.430
TOTAL FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES		226.860

6.2.2 Financiación de las inversiones en capital circulante.

Las inversiones en capital circulante se estimaban en euros los cuales serán financiados con recursos propios y por lo tanto no van a suponer ningún gasto financiero.

No obstante se negocia una línea de crédito de forma que se pueda obtener financiación para los desfases de tesorería.

6.2.3 Gastos financieros.

Los gastos financieros entendidos como los de la partida de la cuenta de resultados, serán nulos, pues son los correspondientes a la financiación del capital circulante, los cuales serán financiados con recursos propios como hemos comentado anteriormente.

Por lo tanto vamos a determinar los costes de la financiación correspondientes al crédito solicitado por un valor de 113.430 euros.

El crédito se solicitará a cinco años y a un interés del 10 %.

La devolución del crédito supondrá el siguiente costo anual :

Interés trimestral 2,5 %

Número de plazos 20

Los pagos trimestrales ascienden a:

$$\text{Devolución créditos} = 113.430,00 \times \frac{0,025 \times (1,1025)^{20}}{(1,1025)^{20} - 1} = 7.276,21 \text{ euros/trimestre}$$

Con un costo anual de 29.104,84 euros/año.

6.3 Resultados del primer año

En este apartado se pretende calcular la cuenta de resultados que recoge los componentes de los costes e ingresos estimados.

Hemos comenzado completando el presupuesto de ventas, el presupuesto de gastos de inversión, compras y costes, gastos, y finalmente modelo proyectado de lo que será la cuenta de pérdidas y ganancias, y el balance al cierre del año que se presupuesta.

6.3.1 Ventas e Ingresos.

En lo que se refiere a la facturación prevista, nos hemos centrado en una previsión para los cinco primeros años.

Hemos previsto un escenario realista donde las hipótesis de partida son:

Tamaño Mercado(unidades)	100.000
Cuota de Mercado	11,6%
Precio unitario venta	24
Coste variable unitario	13
Coste fijo	- 338.231

La apertura inicial de tiendas será de una tienda, las ventas de estas tiendas estarán apoyadas por el canal web y el canal venta móvil, cada una de estas aperturas atenderá a una población tipo.

Con estos datos las ventas estimadas son 850.548 euros /año y 34.860 unidades vendidas/año.

Hemos considerando que las ventas por canal web supondrán el 3% del total el canal venta móvil un 1% y el canal tienda el 96%.

La planificación de ventas se muestra en el Cuadro nº1.

Cuadro 1 Presupuesto de Ventas					
	trimestres				total
	1	2	3	4	
unidades venta diaria	132	132	132	132	
Unidades de Venta	8.715	8.715	8.715	8.715	34.860
x Precio Unitario	24	24	24	24	
= Presupuesto venta	212.646	212.646	212.646	212.646	850.584
Presupuesto Total	212.646	212.646	212.646	212.646	850.584

6.3.2 Compra de productos.

La compra de los productos a comercializar tiene un margen bruto del 48 %.

Hemos considerado como costes variables el coste de los productos puestos en los lugares de consumo tienda o cliente final canal web, es decir incluye, el coste de adquisición del producto al fabricante y los costes logísticos de distribución desde la nave logística hacia tiendas o cliente web.

En el escenario realista hemos considerado que este coste variable unitario es de 12,70€.

Hemos considerado que la empresa acopia la cantidad necesaria para hacer frente a las ventas, al inicio del año realiza acopio para tener un stock de seguridad de tres meses, como precaución mantiene un inventario de producto al final del ejercicio.

La planificación de compras se muestra en el Cuadro nº2:

Cuadro 2 Planificación de Compras.					
	trimestres				total
	1	2	3	4	
Unidades de Venta	8.715	8.715	8.715	8.715	34.860
+ Inventario final	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
- Inventario inicial	-3.600	-1.200	-1.200	-1.200	
= Producción requerida	6.315	8.715	8.715	8.715	36.060

El presupuesto de compras y distribución en función de la ventas previstas y la planificación de compras realizada se muestra en el Cuadro nº4.

Cuadro 4 Presupuesto de compras y distribución.					
	trimestres				total
	1	2	3	4	
Producción Requerida (cuadro 2)	6.315	8.715	8.715	8.715	32.460
+ Inventario final deseado	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
- Inventario inicial	-3.600	-1.200	-1.200	-1.200	
= compras material	3.915	8.715	8.715	8.715	30.060
x Coste unitario	15	15	15	15	
= Presupuesto de compra	59.226	131.841	131.841	131.841	454.748
Presupuesto total compras	59.226	131.841	131.841	131.841	454.748

6.3.3 Gastos comerciales tiendas.

Aquí hemos considerado los gastos comerciales que se van a producir por tienda, estos gastos se considerarán de carácter fijo, así tenemos en el Cuadro nº7.

Cuadro 7 Presupuesto gastos comerciales tiendas					
	trimestres				total
	1	2	3	4	
Gastos Fijos					
Salarios Personal=1 Comercial por TiendaTotal=3 comerciales	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Gastos Canal On-Line	2.700	2.700	2.700	2.700	10.800
Gastos de Transporte	2.250	2.250	2.250	2.250	9.000
Amortización					0
Alquileres Tiendas	33.000	32.000	32.000	32.000	129.000
	52.950	51.950	51.950	51.950	208.800
Total gastos de Ventas	52.950	51.950	51.950	51.950	208.800

En los tres primeros años una de las tiendas hace de almacén central siendo esta tienda más grande. Las inversiones en almacén central y oficinas de la empresa se realizarán en el inicio del cuarto año, siendo estas instalaciones alquiladas.

6.3.4 Gastos de estructura

Aquí vamos a considerar todos los gastos de estructura de la empresa, es decir todo el gasto necesario para el desarrollo de la actividad desde la sede central, estos gastos se considerarán de carácter fijo. Aquí incluimos todos los gastos necesarios para la puesta operativa de los canales web y canales móviles.

En el Cuadro nº 8 mostramos la planificación mensual de estos gastos:

Cuadro 8 Presupuesto gastos de estructura

	trimestres				total
	1	2	3	4	
Publicidad 10.000 euro/tienda	4.253	4.253	4.253	4.253	17.012
Gerente responsable del plan comercial y de la gestión global	12.500	12.500	12.500	12.500	50.000
Comercial apoyo gerente y resto de comerciales	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Comercial responsable canal web y venta móvil	7.500	7.500	7.500	7.500	30.000
Standings móviles y publicidad móvil					0
Seguros y gastos de desplazamientos anuales Canal Móvil	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Amortización	3.872	3.872	3.872	3.872	15.486
Total	139.684	139.684	139.684	139.684	138.498

6.3.5 Programa de amortizaciones

Según la naturaleza de las distintas partidas que componen el conjunto de las inversiones, se prevé el siguiente cuadro de amortizaciones.

Concepto	Inversión euros	Años	Anualidad
Tiendas	121.860	10	12.186
Canal-Web	12.000	10	1.200
Canal-móvil	21.000	10	2.100
			15.486 euros

6.3.6 Gastos financieros

Los gastos financieros medios anuales son:

COSTO ANUAL	29.104,84
Capital amortizado	145.524,18
INTERESES TOTALES	32.094,18
INTERESES MEDIOS ANUALES	6.418,84

6.3.7 Presupuesto 1 Ejercicio. 2010

Conforme a los resultados obtenidos con las distintas partidas consideradas, se confían alcanzar los siguientes resultados de explotación, mostrados en el cuadro:

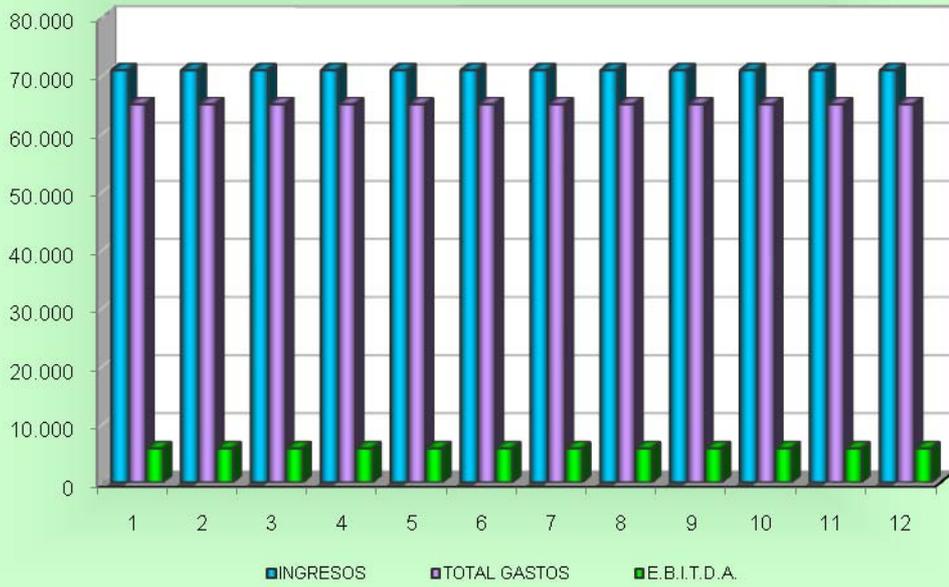
Se muestran los siguientes gráficos en evolución mensual:

- Resultado operativo.
- Resultados (márgenes)
- Gastos.
- Ingresos y Gastos (acumulado)
- Resultado Bruto y Neto.
- Resultado Neto.

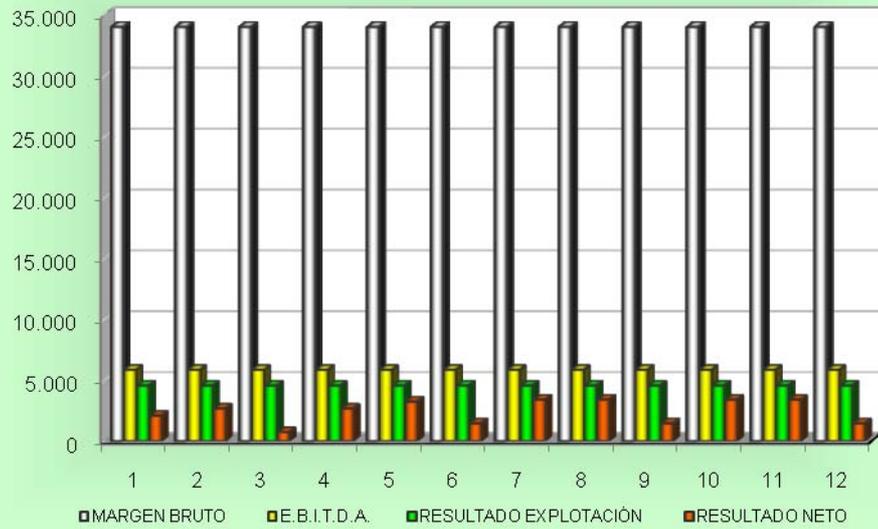
Así tenemos un margen bruto del 48 %, un beneficio de explotación del 9 % u un resultado neto del 3,4%.

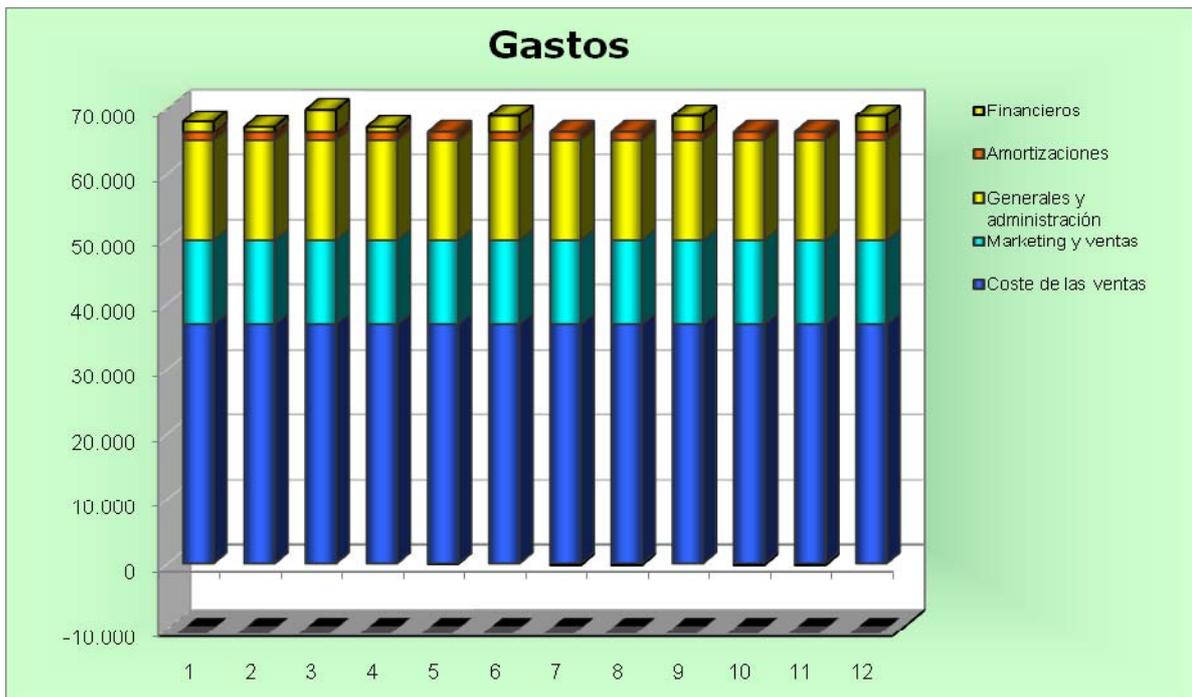
SUN SAFE	Plan de Negocio												PRESUPUESTO 1er. EJERCICIO 2010		
INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Venta neta total	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	850.583	100,0%
Venta bruta	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	850.584	100,0%
Otros Ingresos															
Ingresos netos	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	70.882	850.583	
COSTE de las VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Consumo	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	442.303	52,0%
Coste de las ventas	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	442.303	52,0%
MARGEN BRUTO	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	34.023	408.280	48,0%
GASTOS OPERATIVOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Marketing y ventas	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	12.937	155.240	18,3%
Publicidad y promoción	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	30.240	3,6%
Gastos Ventas	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000	1,8%
Salarios	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	9.167	110.000	12,9%
Generales y administración	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	15.250	182.896	21,5%
Personal	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000	5,9%
Gastos I+D	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	129.000	15,2%
Alquileres	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	3.966	0,5%
Conservación															
Excepcionales															
Insolvencias															
Gastos Operativos	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	28.188	338.238	39,8%
TOTAL GASTOS	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	85.046	780.538	91,8%
E.B.I.T.D.A.	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	6.837	70.044	8,2%
Amortizaciones	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	15.488	1,8%
RESULTADO EXPLORACIÓN	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	4.648	54.556	6,4%
RESULTADO FINANCIERO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Ingresos	1.583	750	3.522	750	-67	2.488	-283	-283	2.488	-283	-283	2.488	12.870	1,5%	
Gastos	583	750	3.522	750	-67	2.488	-283	-283	2.488	-283	-283	2.488	11.870		
Intereses préstamos	1.000												1.000		
Otros gastos financ.															
RESULTADO FINANCIERO	-1.583	-750	-3.622	-750	87	-2.488	283	283	-2.488	283	283	-2.488	-12.870	-1,6%	
RESULTADO del EJERCICIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Antes de impuestos	2.983	3.796	1.025	3.796	4.613	2.058	4.830	2.058	4.830	-4.830	4.830	2.058	41.688	4,9%	
Impuestos	-889	-1.139	-307	-1.139	-1.384	-617	-1.449	-1.449	-617	-1.449	-1.449	-617	-12.508	-30,0%	
RESULTADO NETO	2.074	2.668	717	2.668	3.229	1.441	3.381	3.381	1.441	3.381	3.381	1.441	29.182	3,4%	
acumulado	2.074	4.732	5.449	8.107	11.336	12.777	16.158	19.538	20.979	24.360	27.741	29.182			

Resultado operativo



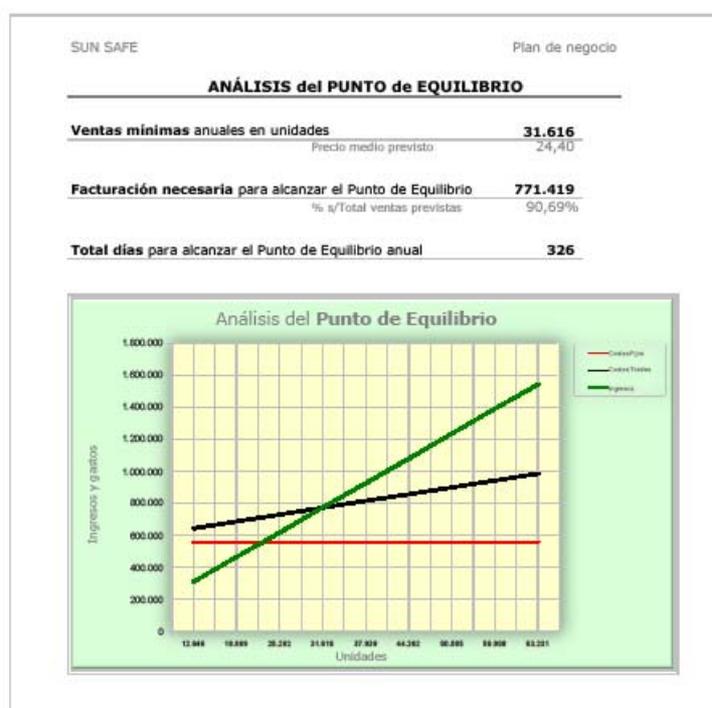
Resultados (márgenes)





6.3.8 Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio nos determina que tenemos un punto de equilibrio elevado, el cual disminuirá teniendo como reto ampliar la cuota de mercado, reducción del coste fijo de la empresa, mejorar los márgenes brutos mediante la compra elevada de stocks, para mejorar los descuentos. Y conseguir una mayor diferenciación en calidad que nos permita subir los precios de venta.

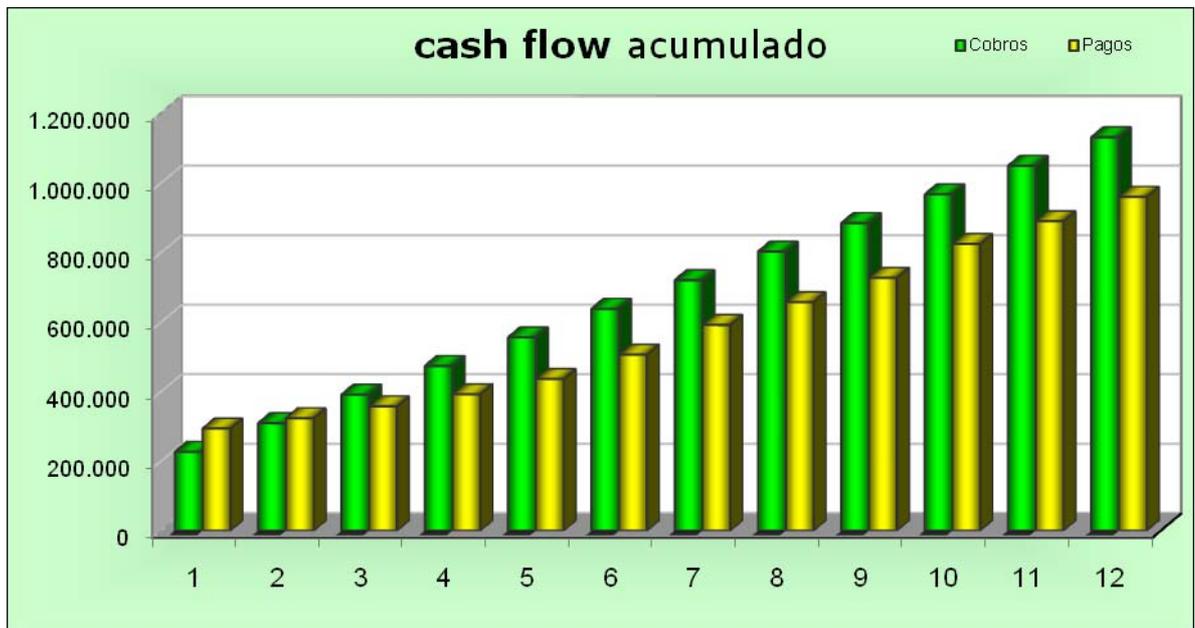
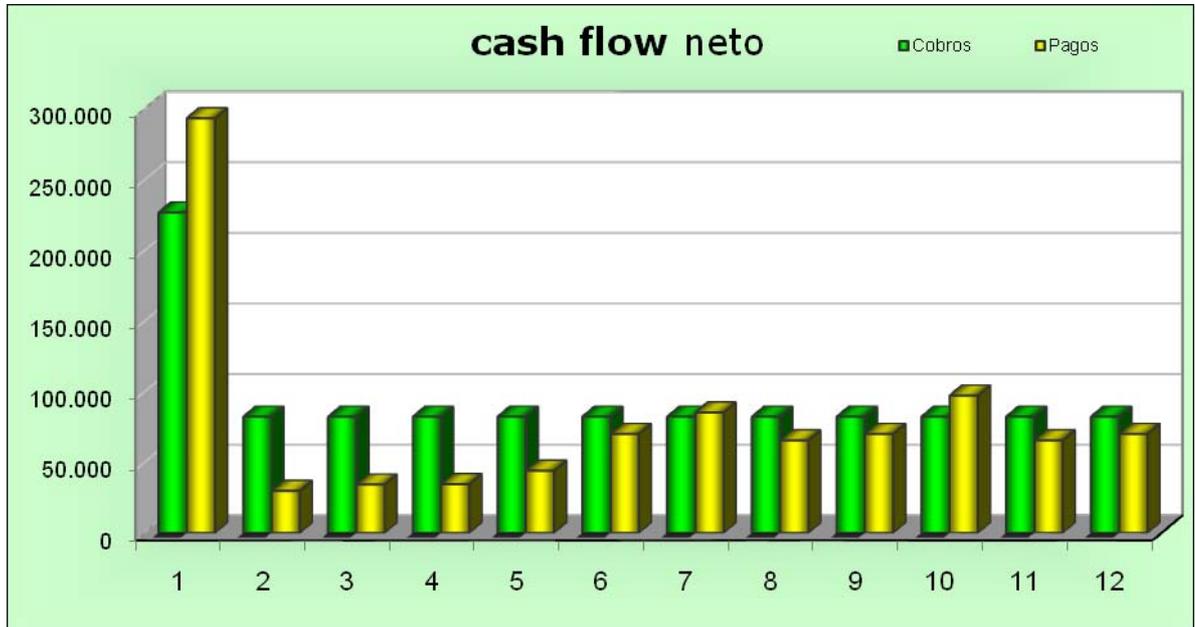


6.3.9 Presupuesto de Tesorería 1 Ejercicio. 2010.

El saldo acumulado con pólizas es de 137.399 euros.

En los gráficos siguientes vemos como van evolucionando mes a mes el saldo neto, el acumulado y como evoluciona la tesorería con la disposición de pólizas.

SUN SAFE	Plan de Negocio												Presupuesto de TESORERÍA 1er EJERCICIO 2010		
COBROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Cobros netos por ventas		82.223	82.223	82.223	82.223	82.223	82.223	82.223	82.223	82.223	82.223	82.223	904.453	79,9%	
Otros cobros	226.860												226.860	20,1%	
Otros Ingresos															
Capital	113.430												113.430	10,0%	
Préstamos	113.430												113.430	10,0%	
Otros cobros															
TOTAL COBROS	226.860	82.223	82.223	82.223	82.223	1.151.513									
PAGOS Operativos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Salarios e Incentivos	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	9.057	108.800	11,3%	
Comisiones															
Compras					15.157	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	36.859	273.167	28,5%
Publicidad y promoción		2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	2.923	32.155	3,3%	
Gastos de Ventas	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	17.400	1,8%	
Alquileres		12.470	12.470	12.470	12.470	12.470	12.470	12.470	12.470	12.470	12.470	12.470	157.170	14,3%	
Conservación		386	386	386	386	386	386	386	386	386	386	386	4.249	0,4%	
Liq. costes salariales		2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	2.667	29.333	3,1%	
Pagos anteriores															
Total Pagos Operativos	10.517	28.963	28.963	28.963	44.120	65.821	65.821	65.821	65.821	65.821	65.821	65.821	602.276	62,7%	
Otros PAGOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Amortización préstamos			1.747			1.747			1.747			1.747	6.988	0,7%	
Gastos financieros	1.583	750	3.522	750	-67	2.488		-283	2.488		-283	2.488	12.870	1,3%	
Liquidación I.V.A.							14.959				26.894		41.850	4,4%	
Retenciones salariales				4.800			4.800						14.400	1,5%	
Impuesto sociedades															
Dividendos															
Otros pagos															
pagos anteriores (preparación)	101.894												101.894	10,6%	
Total Otros Pagos	283.115	750	5.269	5.550	-67	4.235	19.472	-283	4.235	31.411	-283	4.235	357.639	37,28%	
TOTAL PAGOS	293.632	29.713	34.231	34.613	44.053	70.057	85.294	65.638	70.057	97.232	65.638	70.057	968.916	84,8%	
Saldo Neto MENSUAL	-66.772	52.510	47.992	47.710	38.170	12.166	-3.071	16.585	12.166	-15.009	16.585	12.166	171.359	15,2%	
Saldo ACUMULADO	-66.772	-14.262	33.730	81.440	119.610	131.776	128.706	145.290	167.667	142.648	169.233	171.399			
Pólizas dispuestas	70.000	90.000	90.000	90.000	-8.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000			
Saldo Acumulado con pólizas	3.228	76.738	123.730	171.440	111.610	97.776	64.706	111.290	123.667	108.648	126.233	137.399			

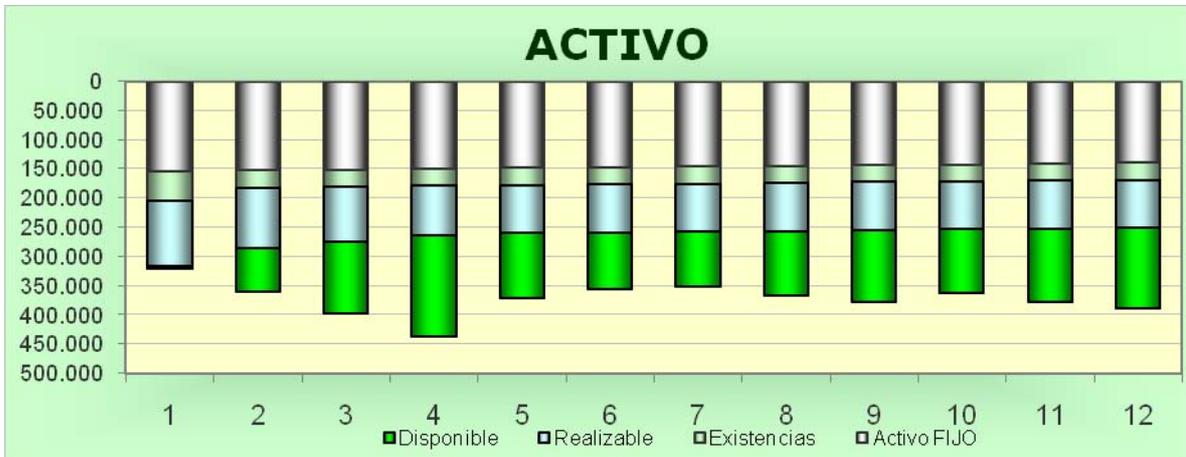


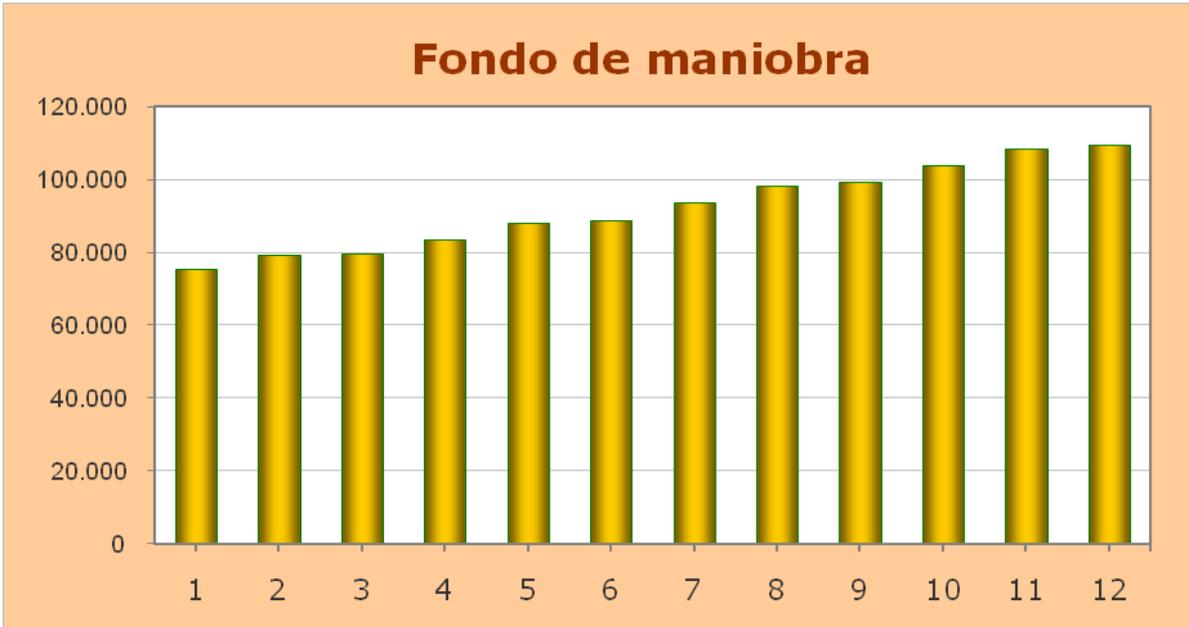
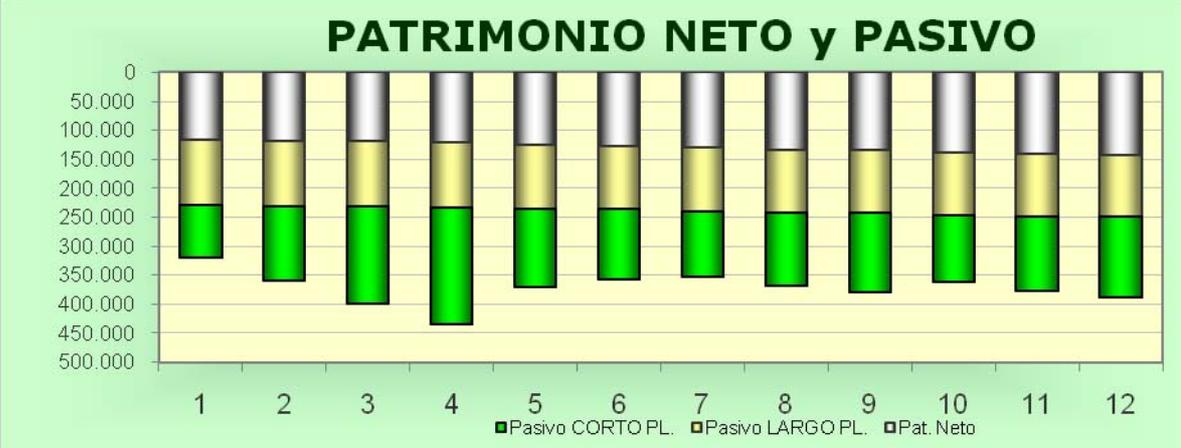
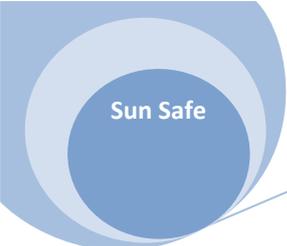


6.3.10 Balances provisionales Ejercicio 2010

Mostramos la evolución del balance mes a mes durante el primer año, y analizamos en los gráficos correspondientes la composición del activo (Disponible-Realizable-Existencias-Activo Fijo), evolución del patrimonio neto y pasivo, así como el fondo de maniobra.

SUN SAFE	Plan de Negocio												BALANCES previsionales 1er EJERCICIO												2010														
ACTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	%
Activo no corriente	153.570	152.279	150.989	149.698	148.408	147.117	145.827	144.536	143.246	141.955	140.665	139.374	35,9%	153.570	152.279	150.989	149.698	148.408	147.117	145.827	144.536	143.246	141.955	140.665	139.374	35,9%	153.570	152.279	150.989	149.698	148.408	147.117	145.827	144.536	143.246	141.955	140.665	139.374	35,9%
Inmovilizado intangible																																							
Inmovilizado material																																							
Inversiones financieras																																							
Activo corriente	166.388	208.144	247.171	285.917	323.113	359.279	396.208	432.853	469.060	505.267	541.474	577.681	64,1%	166.388	208.144	247.171	285.917	323.113	359.279	396.208	432.853	469.060	505.267	541.474	577.681	64,1%	166.388	208.144	247.171	285.917	323.113	359.279	396.208	432.853	469.060	505.267	541.474	577.681	64,1%
Existencias	50.981	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	7,5%	50.981	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	7,5%	50.981	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	29.280	7,5%
Realizable	112.090	103.128	94.161	85.197	76.233	67.269	58.305	49.341	40.377	31.413	22.449	13.485	21,2%	112.090	103.128	94.161	85.197	76.233	67.269	58.305	49.341	40.377	31.413	22.449	13.485	21,2%	112.090	103.128	94.161	85.197	76.233	67.269	58.305	49.341	40.377	31.413	22.449	13.485	21,2%
Disponible	3.228	75.738	123.730	171.440	219.150	266.860	314.570	362.280	410.000	457.710	505.420	553.130	35,4%	3.228	75.738	123.730	171.440	219.150	266.860	314.570	362.280	410.000	457.710	505.420	553.130	35,4%	3.228	75.738	123.730	171.440	219.150	266.860	314.570	362.280	410.000	457.710	505.420	553.130	35,4%
TOTAL ACTIVO	319.958	360.423	400.880	435.615	471.521	506.396	541.635	577.389	612.646	647.903	683.160	718.417		319.958	360.423	400.880	435.615	471.521	506.396	541.635	577.389	612.646	647.903	683.160		319.958	360.423	400.880	435.615	471.521	506.396	541.635	577.389	612.646	647.903	683.160			
PATRIMONIO NETO																																							
Fondos propios	115.594	118.162	118.879	121.537	124.195	126.853	129.511	132.169	134.827	137.485	140.143	142.801	36,7%	115.594	118.162	118.879	121.537	124.195	126.853	129.511	132.169	134.827	137.485	140.143	142.801	36,7%	115.594	118.162	118.879	121.537	124.195	126.853	129.511	132.169	134.827	137.485	140.143	142.801	36,7%
Capital	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	29,2%	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	29,2%	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	113.430	29,2%
Reservas	2.074	4.732	5.449	8.107	10.765	13.423	16.081	18.739	21.397	24.055	26.713	29.371	7,5%	2.074	4.732	5.449	8.107	10.765	13.423	16.081	18.739	21.397	24.055	26.713	29.371	7,5%	2.074	4.732	5.449	8.107	10.765	13.423	16.081	18.739	21.397	24.055	26.713	29.371	7,5%
Resultados																																							
Otros																																							
Subvenciones																																							
TOTAL PATRIMONIO NETO	115.594	118.162	118.879	121.537	124.195	126.853	129.511	132.169	134.827	137.485	140.143	142.801	36,7%	115.594	118.162	118.879	121.537	124.195	126.853	129.511	132.169	134.827	137.485	140.143	142.801	36,7%	115.594	118.162	118.879	121.537	124.195	126.853	129.511	132.169	134.827	137.485	140.143	142.801	36,7%
PASIVO																																							
Pasivo no corriente	113.430	113.430	111.683	111.683	111.683	109.936	109.936	109.936	108.189	108.189	108.189	106.442	27,4%	113.430	113.430	111.683	111.683	111.683	109.936	109.936	109.936	108.189	108.189	108.189	106.442	27,4%	113.430	113.430	111.683	111.683	111.683	109.936	109.936	109.936	108.189	108.189	108.189	106.442	27,4%
Préstamos largo plazo	113.430	113.430	111.683	111.683	111.683	109.936	109.936	109.936	108.189	108.189	108.189	106.442	27,4%	113.430	113.430	111.683	111.683	111.683	109.936	109.936	109.936	108.189	108.189	108.189	106.442	27,4%	113.430	113.430	111.683	111.683	111.683	109.936	109.936	109.936	108.189	108.189	108.189	106.442	27,4%
Leasings																																							
Pasivo corriente	90.935	128.831	167.597	202.395	237.193	271.991	306.789	341.587	376.385	411.183	445.981	480.779	35,9%	90.935	128.831	167.597	202.395	237.193	271.991	306.789	341.587	376.385	411.183	445.981	480.779	35,9%	90.935	128.831	167.597	202.395	237.193	271.991	306.789	341.587	376.385	411.183	445.981	480.779	35,9%
Provisiones	70.000	90.000	90.000	90.000	8.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-8,8%	70.000	90.000	90.000	90.000	8.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-8,8%	70.000	90.000	90.000	90.000	8.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-8,8%
Deudas corto plazo	15.779	30.937	67.795	104.654	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	32,5%	15.779	30.937	67.795	104.654	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	32,5%	15.779	30.937	67.795	104.654	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	126.355	32,5%
Otras cuentas a pagar	5.156	7.865	9.802	7.741	16.718	27.698	20.156	32.170	43.352	23.671	35.695	46.867	12,1%	5.156	7.865	9.802	7.741	16.718	27.698	20.156	32.170	43.352	23.671	35.695	46.867	12,1%	5.156	7.865	9.802	7.741	16.718	27.698	20.156	32.170	43.352	23.671	35.695	46.867	12,1%
TOTAL PASIVO	204.365	242.261	279.280	314.078	348.754	381.789	414.825	447.861	480.897	513.933	546.969	580.005	63,3%	204.365	242.261	279.280	314.078	348.754	381.789	414.825	447.861	480.897	513.933	546.969	580.005	63,3%	204.365	242.261	279.280	314.078	348.754	381.789	414.825	447.861	480.897	513.933	546.969	580.005	63,3%
TOTAL PAT. NETO Y PASIVO	319.958	360.423	400.880	435.615	471.521	506.396	541.635	577.389	612.646	647.903	683.160	718.417		319.958	360.423	400.880	435.615	471.521	506.396	541.635	577.389	612.646	647.903	683.160	718.417		319.958	360.423	400.880	435.615	471.521	506.396	541.635	577.389	612.646	647.903	683.160	718.417	
Fondo de Maniobra	76.366	79.313	79.674	83.622	88.041	89.028	93.897	98.368	99.363	104.024	108.886	109.880	28,2%	76.366	79.313	79.674	83.622	88.041	89.028	93.897	98.368	99.363	104.024	108.886	109.880	28,2%	76.366	79.313	79.674	83.622	88.041	89.028	93.897	98.368	99.363	104.024	108.886	109.880	28,2%





6.4 Resultados a cinco años

6.4.1 Presupuesto 5 años.

La línea estratégica marcada por SUNSAFE en un Plan de Negocio a 5 años, incrementar el número de clientes por apertura de tiendas en más ciudades captando más mercado.

VENTAS A 5 AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	850.320	1.604.772	2.451.993	3.181.809	3.763.383

El volumen de ventas de máximo se alcanzará al 5 año con la apertura de 11 tiendas en todo el territorio nacional.

Según los estudios de segmentación de mercado los clientes potenciales en las zonas estudiadas son de 66.143.717,09.

Nosotros aspiramos a captar unas ventas acumuladas de 485.748 unidades al final del quinto año.

SUNSAFE, S.A.					
ESCENARIO REALISTA					
		1	2	3	4
AÑOS		2010	2011	2012	2013
Apertura de tiendas al año	una tienda	3	5	7	9
Mercado potencial	100.000	300.000	500.000	700.000	900.000
Cuota de mercado captada año	12%	12%	13%	14%	14%
Unidades Venta	11.620	34.849	65.769	100.491	130.402
Unidades Ventas acumuladas.	-	34.849	100.619	201.109	331.511
Precio de venta medio	24	24	24	24	24
Ventas año	283.528	850.320	1.604.772	2.451.973	3.181.809
TOTAL	283.528	850.320	1.604.772	2.451.973	3.181.809
VARIACIÓN INTERANUAL VENTAS		199,91%	88,73%	52,79%	29,77%

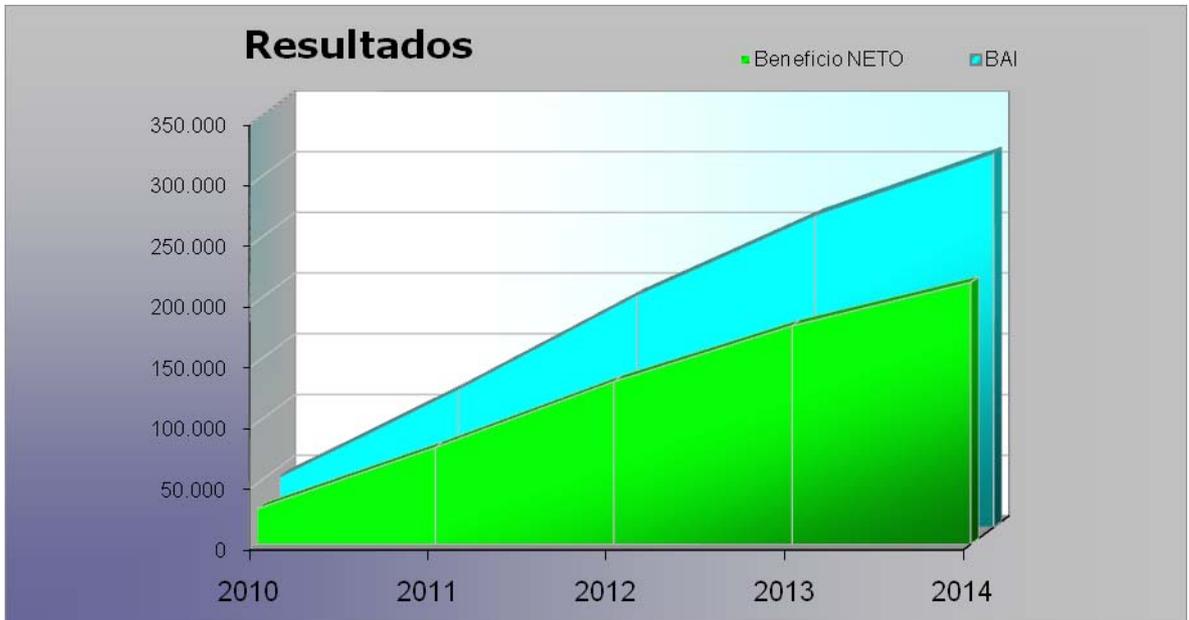
A continuación mostramos el presupuesto a 5 años.

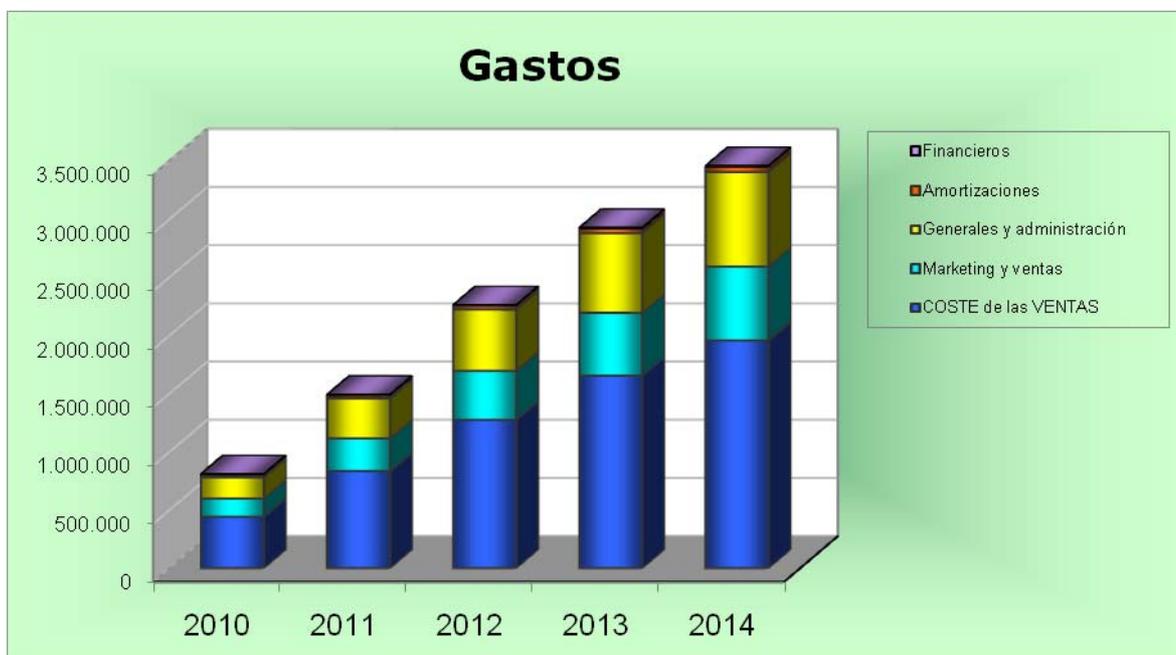
Se ha considerado que los costes variables son el 52% de las ventas y los costes fijos se incrementan la misma tasa de crecimiento anual de ventas.

Se muestra la evolución año a año del:

- Resultado operativo, viendo los ingresos netos, total de gastos y el EBITDA.
- Los resultados a través del Beneficio Neto y el BAI.
- Los resultados (márgenes) a través del margen bruto, EBITDA, resultados de explotación y resultado neto.
- La evolución de los gastos a través de los financieros, amortizaciones, generales y administración, marketing y ventas, coste de las ventas.

SUN SAFE	Plan de Negocio				PRESUPUESTO - 5 AÑOS -					
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
INGRESOS netos	850.583		1.605.269		2.452.732		3.182.793		3.764.548	
Venta neta total	850.583	100,0%	1.605.269	100,0%	2.452.732	100,0%	3.182.793	100,0%	3.764.548	100,0%
Venta bruta anual	850.584	100,0%	1.605.270	100,0%	2.452.734	100,0%	3.182.796	100,0%	3.764.552	100,0%
Otros ingresos										
COSTE de las VENTAS	442.303	52,0%	834.740	52,0%	1.275.421	52,0%	1.655.052	52,0%	1.957.565	52,0%
Consumo	442.303	52,0%	834.740	52,0%	1.275.421	52,0%	1.655.052	52,0%	1.957.565	52,0%
MARGEN BRUTO	408.280	48,0%	770.529	48,0%	1.177.311	48,0%	1.527.741	48,0%	1.806.983	48,0%
GASTOS OPERATIVOS	338.236	39,8%	625.029	38,9%	947.080	38,6%	1.224.515	38,5%	1.445.592	38,4%
Marketing y ventas	155.240	18,3%	279.669	17,4%	419.394	17,1%	539.763	17,0%	635.680	16,9%
Publicidad y promoción	30.240	3,6%	57.071	3,6%	87.200	3,6%	113.155	3,6%	133.838	3,6%
Gastos Ventas	15.000	1,8%	15.000	0,9%	15.000	0,6%	15.000	0,5%	15.000	0,4%
Comisiones										
Salarios	110.000	12,9%	207.598	12,9%	317.195	12,9%	411.608	12,9%	488.843	12,9%
Generales y administración	182.996	21,5%	345.360	21,5%	527.685	21,5%	684.752	21,5%	809.912	21,5%
Personal	50.000	5,9%	94.383	5,9%	144.179	5,9%	187.095	5,9%	221.292	5,9%
Gastos I+D										
Alquileres	129.000	15,2%	243.456	15,2%	371.983	15,2%	482.705	15,2%	570.934	15,2%
Conservación	3.996	0,5%	7.541	0,5%	11.523	0,5%	14.953	0,5%	17.686	0,5%
Excepcionales										
Insolvencias										
TOTAL GASTOS	780.539	91,8%	1.459.769	90,9%	2.222.500	90,6%	2.879.568	90,5%	3.403.157	90,4%
E.B.I.T.D.A.	70.044	8,2%	145.500	9,1%	230.232	9,4%	303.225	9,5%	361.391	9,6%
Amortizaciones	15.488	1,8%	23.610	1,5%	31.734	1,3%	39.858	1,3%	47.982	1,3%
RESULTADO EXPLOTACIÓN	54.558	6,4%	121.890	7,6%	198.498	8,1%	263.367	8,3%	313.409	8,3%
RESULTADO FINANCIERO	-12.870		-7.961		-7.160		-6.276		-5.301	
Ingresos										
gastos	12.870		7.961		7.160		6.276		5.301	
Intereses préstamos	11.870		7.961		7.160		6.276		5.301	
Otros gastos financ.	1.000									
RESULTADO del EJERCICIO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Antes de impuestos	41.888	4,9%	113.929	7,1%	191.338	7,8%	267.001	8,1%	308.109	8,2%
impuestos	-12.508	-1,5%	-34.179	-2,1%	-57.401	-2,3%	-77.127	-2,4%	-92.433	-2,5%
RESULTADO NETO	29.182	3,4%	79.750	5,0%	133.936	5,5%	179.964	5,7%	215.676	5,7%



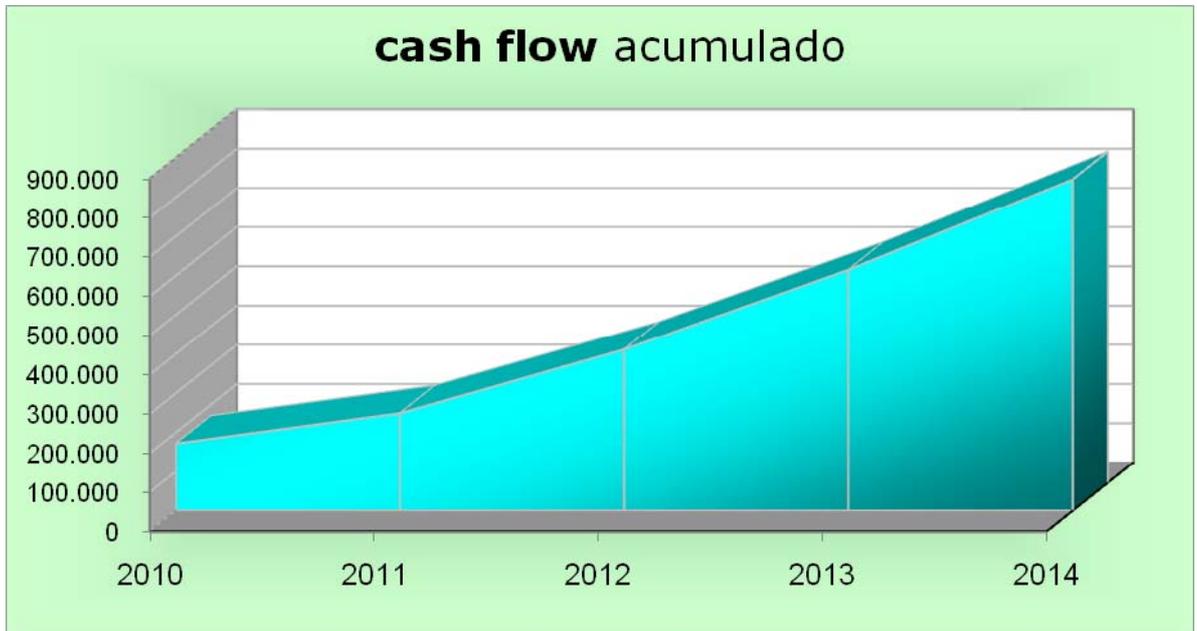
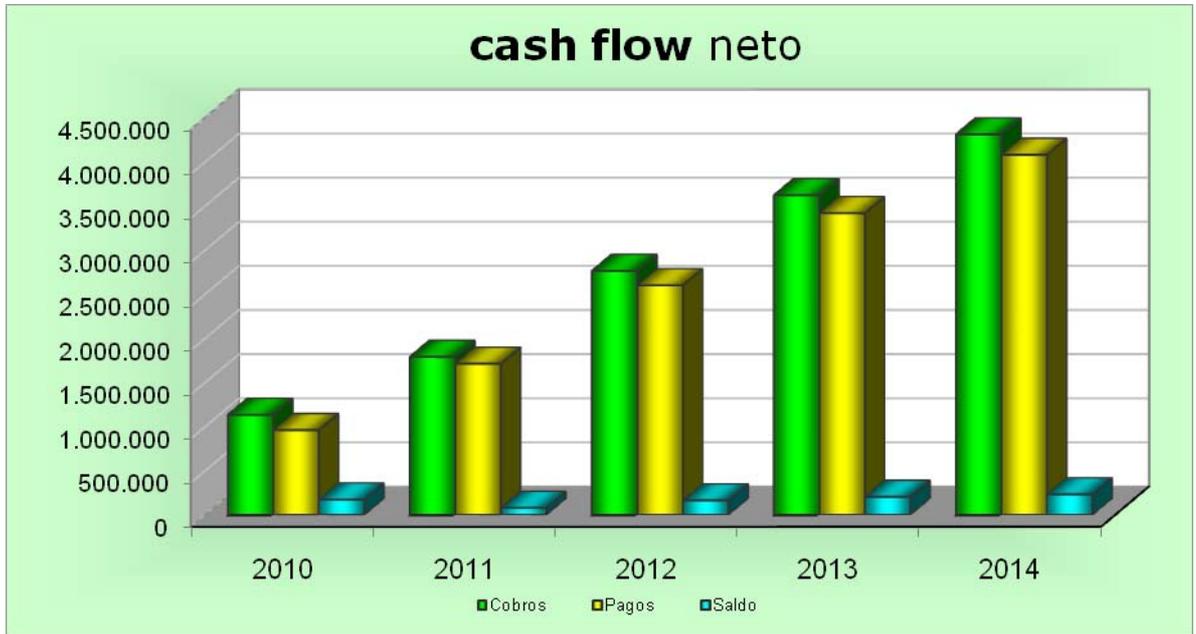


6.4.2 Previsión de Tesorería 5 años

La evolución de la tesorería es creciente año a año hasta arroja un saldo de 810.924 euros. Esto nos da margen para en años próximos la apertura de más tiendas y la adquisición de los almacenes y oficinas centrales.

Mostramos gráficos de saldo neto y saldo acumulado año a año.

SUN SAFE	Plan de Negocio				
	Previsión de TESORERÍA - 5 AÑOS -				
	2010	2011	2012	2013	2014
COBROS	1.131.313	1.789.159	2.763.248	3.621.468	4.310.639
Cobros netos por ventas	904.453	1.789.159	2.763.248	3.621.468	4.310.639
Otros cobros	226.860				
Capital	113.430				
Préstamos	113.430				
PAGOS Operativos	602.275	1.365.678	2.155.137	2.854.719	3.421.560
Salarios e incentivos	108.800	248.039	378.986	491.792	581.682
Compras	273.167	704.785	1.148.438	1.545.661	1.870.396
Publicidad y promoción	32.155	63.608	98.239	128.751	153.252
Gastos de Ventas	17.400	17.400	17.400	17.400	17.400
Alquileres	137.170	271.345	419.076	549.234	653.754
Conservación	4.249	8.405	12.982	17.013	20.251
Liq. costes salariales	29.333	52.095	80.016	104.868	124.824
Otros PAGOS	357.639	346.267	445.817	563.433	658.376
Amortización préstamos	6.988	7.714	8.514	9.398	10.374
Gastos financieros	12.870	7.961	7.160	6.276	5.301
Compra activos	179.638	94.238	94.238	94.238	94.238
Liquidación I.V.A.	41.850	219.048	301.726	396.119	471.336
Retenciones salariales	14.400	4.800			
Impuesto sociedades pagos anteriores (preparación)	101.894	12.506	34.179	57.401	77.127
TOTAL PAGOS	959.915	1.711.945	2.600.954	3.418.152	4.079.937
Saldo Neto EJERCICIO	171.399	77.214	162.293	203.315	230.703
Saldo ACUMULADO	171.399	248.613	410.906	614.222	844.924
Pólizas dispuestas	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000
Saldo Acumulado con pólizas	137.399	214.613	376.906	580.222	810.924



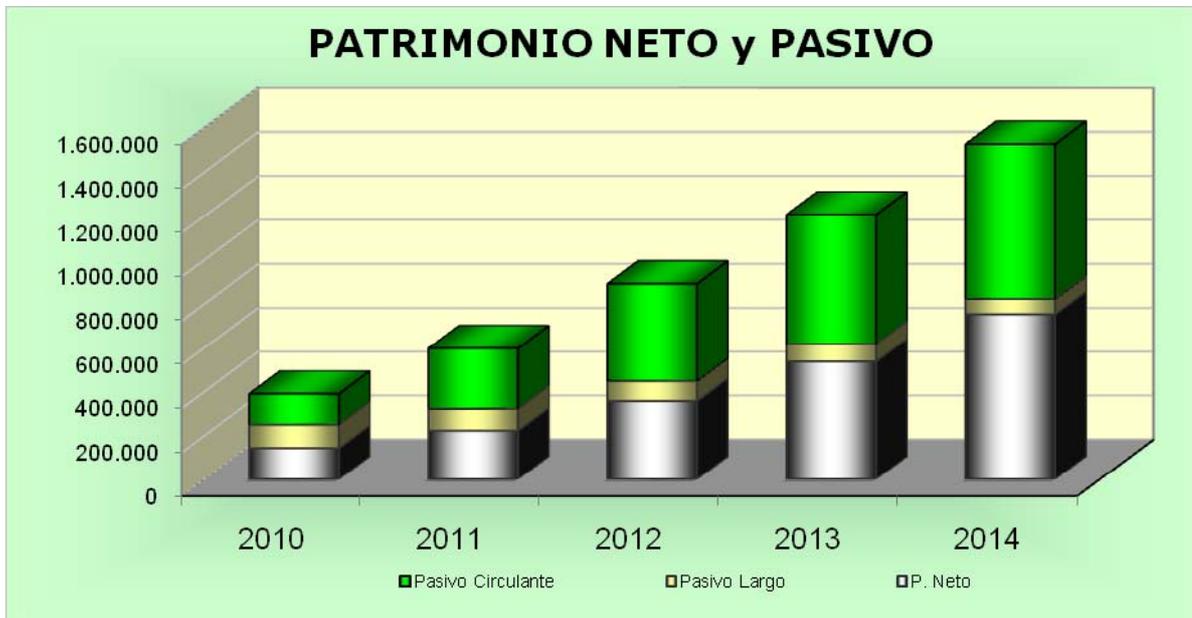
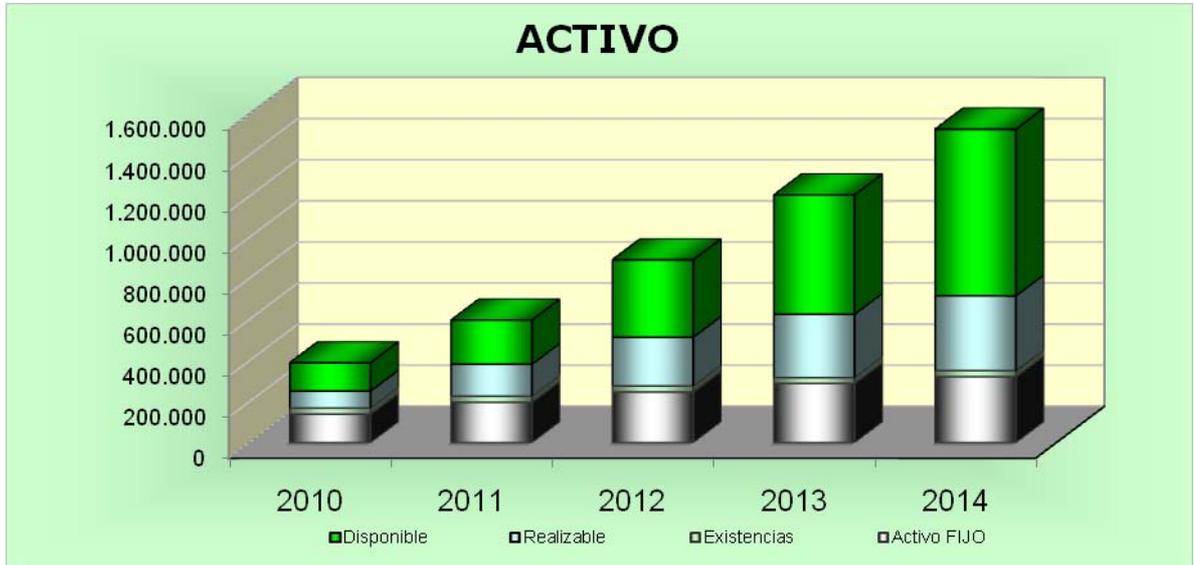
6.4.3 Balances provisionales 5 años.

En estos 5 años la partida de inmovilizado crece año a año para la apertura de las nuevas tiendas según plan de expansión. La inversión el quinto año es de 321.150 euros.

El capital social de 113.430 euros se aportará a partes iguales por todos los socios.

La deuda de 106.442 euros se amortizará a 10 años y aun tipo fijo del 10%.

SUN SAFE		Plan de Negocio		BALANCES provisionales - 5 AÑOS -							
ACTIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	
Activo no corriente	139.374	35,90%	197.004	33,05%	246.510	27,70%	287.892	23,89%	321.150	21,06%	
Inmovilizado intangible											
Inmovilizado material	139.374	35,90%	197.004	33,05%	246.510	27,70%	287.892	23,89%	321.150	21,06%	
Inversiones inmobiliarias											
Activo corriente	248.902	64,10%	399.069	66,95%	643.284	72,30%	917.172	76,11%	1.204.111	78,94%	
Existencias	29.280	7,54%	29.280	4,91%	29.280	3,29%	29.280	2,43%	29.280	1,92%	
Realizable	82.223	21,18%	155.176	26,03%	237.097	26,65%	307.670	25,53%	363.906	23,86%	
Disponible	137.399	35,39%	214.613	36,00%	376.906	42,36%	580.222	48,15%	810.924	53,17%	
ACTIVO Total	388.276		596.073		889.794		1.205.064		1.525.261		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	
PATRIMONIO NETO	142.612	36,73%	222.362	37,30%	356.298	40,04%	536.262	44,50%	751.938	49,30%	
Fondos propios	142.612	36,73%	222.362	37,30%	356.298	40,04%	536.262	44,50%	751.938	49,30%	
Capital	113.430	29,21%	113.430	19,03%	113.430	12,75%	113.430	9,41%	113.430	7,44%	
Reservas			29.181	4,90%	108.931	12,24%	242.887	20,15%	422.830	27,72%	
Resultados	29.182	7,52%	79.751	13,38%	133.937	15,05%	179.965	14,93%	215.678	14,14%	
Subvenciones											
PASIVO	245.664	63,27%	373.711	62,70%	533.495	59,96%	668.802	55,50%	773.323	50,70%	
Pasivo no corriente	106.442	27,41%	98.728	16,56%	90.214	10,14%	80.816	6,71%	70.442	4,62%	
Préstamos largo plazo	106.442	27,41%	98.728	16,56%	90.214	10,14%	80.816	6,71%	70.442	4,62%	
Leasings											
Pasivo corriente	139.222	35,86%	274.983	46,13%	443.282	49,82%	587.986	48,79%	702.881	46,08%	
Provisiones											
Deudas corto plazo	-34.000	-8,76%	-34.000	-5,70%	-34.000	-3,82%	-34.000	-2,82%	-34.000	-2,23%	
Proveedores	126.355	32,54%	270.311	45,35%	413.015	46,42%	535.949	44,47%	633.911	41,56%	
Otras cuentas a pagar	46.867	12,07%	38.672	6,49%	64.267	7,22%	86.037	7,14%	102.970	6,75%	
PATRIMONIO NETO y PASIVO Total	388.276		596.073		889.794		1.205.064		1.525.261		
FONDO DE MANIOBRA	109.580		124.086		200.002		329.186		501.230		



6.5 Análisis del negocio y ratios

6.5.1 Resultado operativo y su evolución

Las ventas pasan de 850.583 euros el primer año a 3.764.548 el quinto año.

El margen bruto se sitúa estable entorno al 48.0%.

El EBITDA evoluciona desde el 8.2% al 9.6%.

El resultado de explotación pasa de un 6.4% a un 8.3%.

6.5.2 Rentabilidad

El beneficio neto sobre ingresos pasa del 3.4% el año 2010 a un 5.7% el año 2014.

Todos los ratios de rentabilidad ROA, ROE, ROI, presentan magnitudes razonables el ROE un 37.6 % y el ROA un 20.5% al final del quinto año, lo que significa que la empresa se mantenido en niveles de endeudamiento adecuados y podría acudir a mayor financiación externa.

El ROA evoluciona desde un 14.1% a 20.5%, mientras el ROE desde un 20.57% a un 37.6%.

6.5.3 Solvencia

Las magnitudes de solvencia aumentan año a año:

Así la Capitalización pasa de un 36.7% a un 49.23%.

El ratio de Garantía evoluciona desde un 1,6 a un 2.0.

El ratio de consistencia crece desde un 1,3 a un 4,6.

6.5.4 Liquidez

Todos los ratios se mantienen en valores orientativos de 1,5, así:

El ratio de liquidez pasa de un 1.8 a un 1.7.

El ratio de Tesorería de un 1,6 a un 1,7.

Y el ratio de Disponibilidad de 1.0 a un 1,2.

6.5.5 Fondo de maniobra

El fondo de maniobra crece de un valor de 109.680 euros el primer año a 501.230 el quinto año.

En porcentaje sobre activo pasa de un 28.2% a un 32.9%.

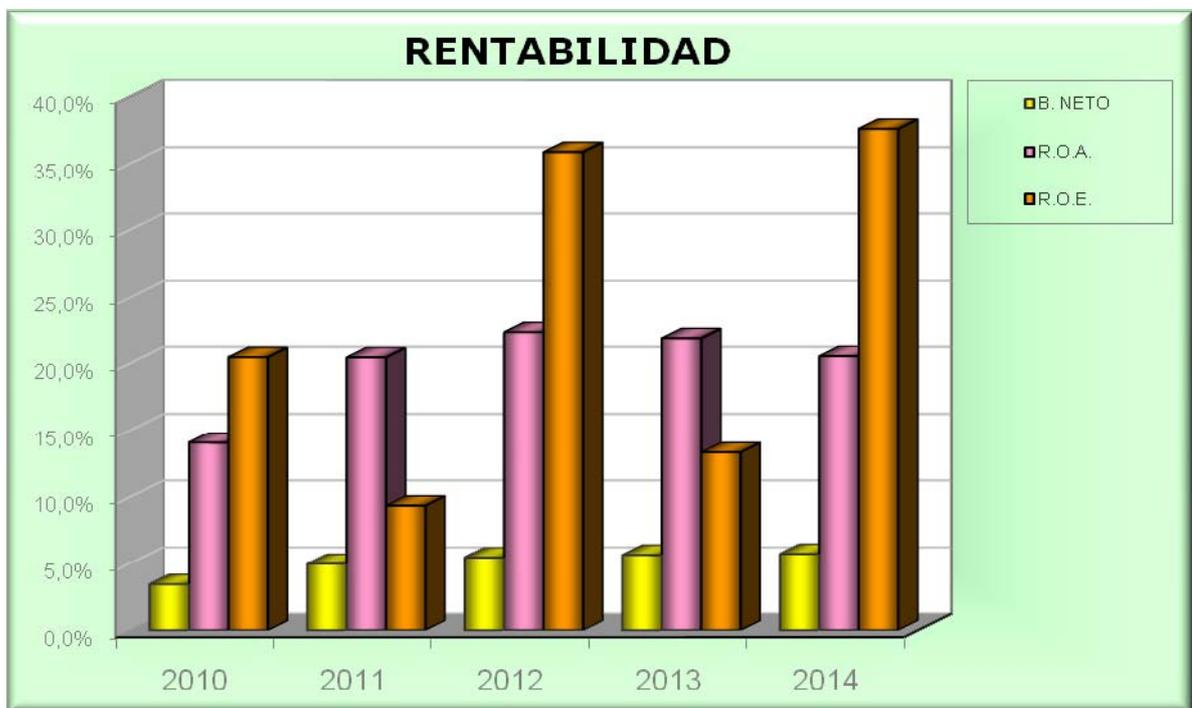
6.5.6 Endeudamiento

El endeudamiento disminuye año a año desde un ratio de 1.7 a un 1.0 así como el % de gastos financieros desde 1,5% sobre ventas a un 0.1%.

6.5.7 Gestión.

Los ratios operativos muestran unos adecuados valores en relación a la rotación del activo fijo 11.7, rotación del circulante 3.1 , rotación de stock de 128.6 y días de cobro a clientes de 34.38 frente a días de pago a proveedores 116.6 días al final del quinto año.

SUN SAFE		ANÁLISIS del NEGOCIO				
1- Resultado operativo y evoluc		2010	2011	2012	2013	2014
Venta Neta	Importe	850.583	1.605.269	2.452.732	3.182.793	3.764.548
	% evolución anual		88,7%	52,8%	29,8%	18,3%
Margen Bruto	Importe	408.280	770.529	1.177.311	1.527.741	1.806.983
	% crecimiento anual		88,7%	52,8%	29,8%	18,3%
	% sobre ventas	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%
	% variación anual		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
E.B.I.T.D.A.	Importe	70.044	145.500	230.232	303.225	361.391
	% crecimiento anual		107,7%	58,2%	31,7%	19,2%
	% sobre ventas	8,2%	9,1%	9,4%	9,5%	9,6%
	% variación anual		0,8%	0,3%	0,1%	0,1%
Res. Explotación	Importe	54.558	121.890	198.498	263.367	313.409
	% crecimiento anual		123,4%	62,9%	32,7%	19,0%
	% sobre total ingresos	6,4%	7,6%	8,1%	8,3%	8,3%
	% variación anual		1,2%	0,5%	0,2%	0,1%
2- Rentabilidad		2010	2011	2012	2013	2014
Beneficio Neto vs. Ingresos		3,4%	5,0%	5,5%	5,7%	5,7%
R.O.A. - Return on Assets		14,1%	20,4%	22,3%	21,9%	20,5%
R.O.E. - Return on Equity		20,5%	9,3%	35,9%	13,3%	37,6%
R.O.I.		9,1%	13,3%	14,5%	14,2%	13,4%
3- Solvencia		2010	2011	2012	2013	2014
Capitalización		36,7%	37,3%	40,0%	44,5%	49,3%
Garantía		1,6	1,6	1,7	1,8	2,0
Consistencia		1,3	2,0	2,7	3,6	4,6
4- Liquidez		2010	2011	2012	2013	2014
Liquidez		1,8	1,5	1,5	1,6	1,7
Tesorería		1,6	1,3	1,4	1,5	1,7
Disponibilidad		1,0	0,8	0,9	1,0	1,2
5- Fondo de maniobra		2010	2011	2012	2013	2014
Fondo maniobra	Importe	109.680	124.086	200.002	329.186	501.230
	% variación anual		13,1%	61,2%	64,6%	52,3%
	% sobre activo	28,2%	20,8%	22,5%	27,3%	32,9%
6- Endeudamiento		2010	2011	2012	2013	2014
Endeudamiento		1,7	1,7	1,5	1,2	1,0
% Gastos Financieros		1,5%	0,5%	0,3%	0,2%	0,1%
7- Gestión		2010	2011	2012	2013	2014
Rotación activo fijo		6,1	8,1	9,9	11,1	11,7
Rotación circulante		3,4	4,0	3,8	3,5	3,1
Rotación stocks		29,0	54,8	83,8	108,7	128,6
Días cobro clientes		34,8	34,8	34,8	34,8	34,8
Días pago proveedores		118,5	116,6	116,6	116,6	116,6



6.6 Análisis de la inversión

En este apartado se procederá a valorar el proyecto de inversión. Los criterios utilizados para valorar la viabilidad del proyecto son, el Valor actual Neto, la Tasa Interna de Rentabilidad y el Periodo de Recuperación.

Los parámetros estructurales que va a definir el proyecto de inversión son:

1º) El horizonte temporal, definido como el periodo que transcurre desde el inicio de la inversión hasta que deja de producir ingresos y/o desembolsos. En nuestro análisis se ha estimado un horizonte temporal de 5 años.

2º) El Cash-Flow del proyecto.

El Cash-Flow o movimiento de fondos exige, básicamente, la determinación periodo a periodo, de los flujos de caja libre en el horizonte temporal analizado.

6.6.1 El valor actual neto y la tasa interna de rentabilidad.

1º) VAN : el Valor Actual Neto, es el resultado de la actualización de los Cash-Flow esperados al costo de oportunidad del proyecto.

2º) TIR : la Tasa Interna de Rentabilidad, representa el tipo de interés compuesto que se percibe, durante la vida de la inversión, por la inmovilización del capital invertido, es decir a que interés se remunera el capital invertido.

Realizaremos estos cálculos mediante el análisis por descuentos de caja.

Primeramente estableceremos las necesidades operativas de fondos.

$NOF = EXISTENCIAS + CLIENTES - PROVEEDORES$, las variaciones del NOF entre años y las variaciones de las inversiones en activos fijos.

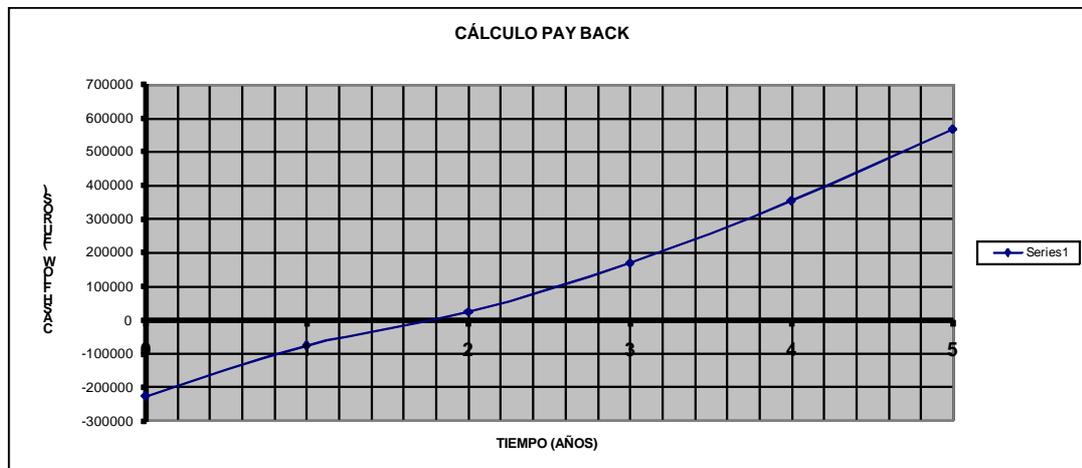
Así determinaremos las salidas de caja en inversiones y las entradas de caja a través del beneficio neto, gastos financieros y amortizaciones.

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS							
		año anterior	2010	2011	2012	2013	2014
BENEFICIO NETO		-	42.007	79.834	127.390	167.571	
Gastos financieros		-	6.419	6.419	6.419	6.419	
Amortizaciones y provisiones		-	15.486	23.610	31.734	39.858	
Inversiones netas en inmovilizado		- 154.860	-	81.240	81.240	81.240	-
Inversiones NOF		- 72.000	86.852	71.002	60.783	52.362	
		-	-	-	-	-	
FLUJO LIBRE DE FONDOS		- 226.860	150.764	99.625	145.086	184.970	
Tasa libre de riesgo			4%				
Prima de riesgo			9%				
COSTE DE LOS RECURSOS			13%				
VAN	314.358						
TIR	56,96%						

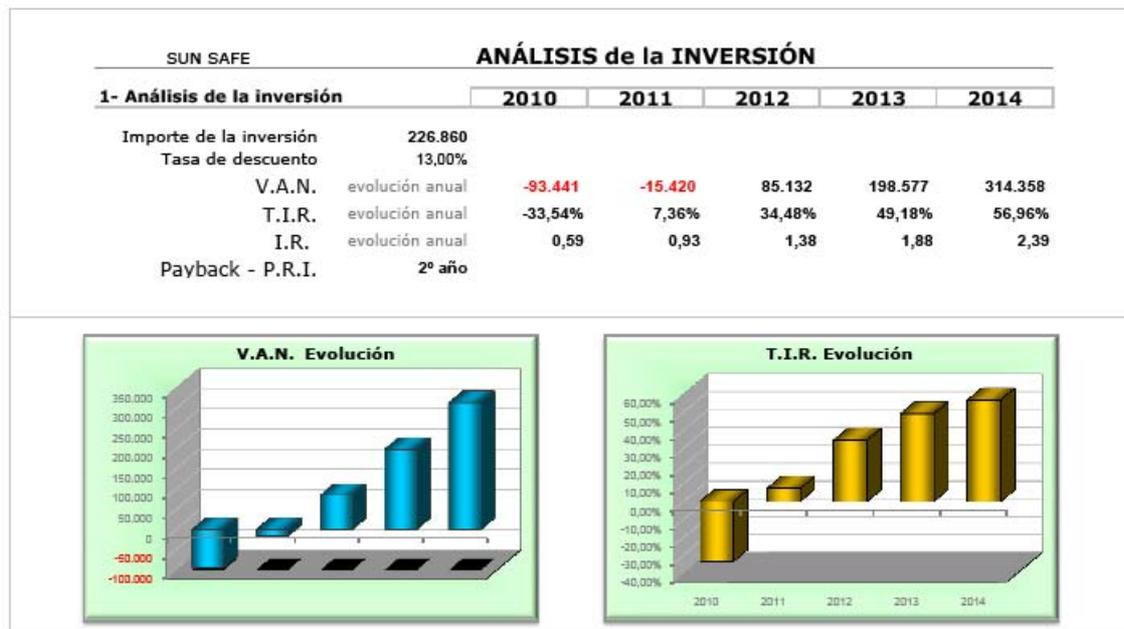
6.6.2 Periodo de recuperación.

Es una medida de la liquidez de la inversión, la cual se define como el plazo de tiempo que ha de transcurrir para que la inversión se pague a sí misma.

En nuestro caso es de 2 años y 2 meses.



De la observación de los resultados obtenidos, se deduce la viabilidad del proyecto, puesto que el valor actual neto (VAN) es positivo. En cuanto a la tasa interna de rentabilidad (TIR), ésta se eleva por encima del coste de los recursos, el periodo de recuperación es inferior al horizonte temporal del proyecto.



6.7 Análisis de la inversión. Escenarios

La viabilidad del proyecto se ha realizado sobre tres escenarios, realista, optimista y pesimista.

Hemos considerado 10 años en los que los flujos de caja serían iguales todos los años.

Las variables a considerar y los resultados en cada escenario son las siguientes:

ESCENARIOS	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
nº de tiendas	3	3	3
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	315.000	300.000
Cuota de Mercado	11,6%	11%	11%
Precio unitario venta	24	26	24
Coste variable unitario	12,52	12	12
Coste fijo	- 338.231	- 321.319	- 345.029
Inversión Inicial	154.860	154.860	154.860
Amortización anual	10%	10%	10%
Impuesto sobre Beneficio	30%	30%	30%
Tasa de descuento	13%	13%	13%
Unidades Vendidas por tienda	11.620	11.550	11.039
Unidades Vendidas	34.860	34.650	33.117
Ingresos	850.584	887.733	791.894
Costes Variables	- 436.594	- 412.266	- 406.469
Costes Fijos	- 338.231	- 321.319	- 345.029
Amortización	- 15.486	- 15.486	- 15.486
Beneficio antes de impuestos	60.273	138.662	24.910
Impuestos	- 18.082	- 41.599	- 7.473
Beneficio después de impuestos	42.191	97.064	17.437
Cash Flow del año	57.677	112.550	32.923

El escenario realista es el que nos ha servido para desarrollar toda la planificación a 5 años.

Con respecto a este escenario, los escenarios optimista y pesimista varían en las siguientes variables.

En el Escenario Optimista: la cuota de mercado aumenta, el precio de venta aumenta, el coste variable y coste fijo disminuyen.

En el Escenario Pesimista la cuota de mercado disminuye, el precio de venta disminuye, el coste variable aumenta.

Para cada escenario hemos calculado:

- La cuenta de pérdidas y ganancias de cada año (los diez son iguales).
- El flujo de fondos de cada año.
- El TIR, el Van y el período de recuperación en cada escenario.

6.7.1 Escenario realista

VAN DE LA INVERSIÓN(CFO)	158.112
Tasa de descuento	0,13
TIR	35%
Horizonte Temporal	10 años
Periodo de recuperación (años)	2,68

6.7.2 Escenario optimista

VAN DE LA INVERSIÓN(CFO)	455.861
Tasa de descuento	0,13
TIR	72%
Horizonte Temporal	10 años
Periodo de recuperación (años)	1,38

Vemos como en el escenario optimista se acortan los periodos de recuperación, el VAN y el TIR aumentan considerablemente.

Marca como objetivos ganar cuota de mercado y poder de compra para bajar los costes variables.

6.7.3 Escenario pesimista

VAN DE LA INVERSIÓN(CFO)	23.787
Tasa de descuento	0,13
TIR	17%
Horizonte Temporal	10 años
Periodo de recuperación	4,70

Nos da una idea de lo sensibles que somos a todas las variables en este escenario.

6.7.4 Resumen de resultados

A continuación mostramos como varía el beneficio neto, el cash-flow, el van, el tir, según escenarios:

ESCENARIOS	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
HIPÓTESIS			
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	315.000	300.000
Cuota de Mercado	12%	11%	11%
Precio unitario venta	24	26	24
Coste variable unitario	13	12	12
Coste fijo	- 338.231	- 321.319	- 345.029
Inversión Inicial	154.860	154.860	154.860
Amortización anual	10%	10%	10%
Impuesto sobre Beneficio	30%	30%	30%
Tasa de descuento	13%	13%	13%
Unidades Vendidas	34.860	34.650	33.117
Ingresos	850.584	887.733	791.894
Costes Variables	- 436.594	- 412.266	- 406.469
Costes Fijos	- 338.231	- 321.319	- 345.029
Amortización	- 15.486	- 15.486	- 15.486
Beneficio antes de impuestos	60.273	138.662	24.910
Impuestos	- 18.082	- 41.599	- 7.473
Beneficio después de impuestos	42.191	97.064	17.437
Cash Flow del año	57.677	112.550	32.923
Inversión Inicial	- 154.860	- 154.860	- 154.860
Cash Flow del Año 1	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 2	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 3	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 4	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 5	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 6	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 7	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 8	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 9	57.677	112.550	32.923
Cash Flow del Año 10	57.677	112.550	32.923
VAN	158.112	455.861	23.787
TIR	35,45%	72%	17%

6.8 Análisis de la sensibilidad de la inversión

La sensibilidad del proyecto constituye la forma de medir los riesgos del mismo. El planteamiento se basa en presentar algunas variaciones de los componentes más importantes manteniéndose constantes el resto y cómo afecta ello al resultado.

Los componentes sometidos a variaciones son el tamaño del mercado, la cuota de mercado, el precio de venta, los costes variables y los coste fijos. Este análisis de sensibilidad se ha realizado sobre el escenario realista.

En los cuadros observamos las variaciones de los componentes analizados y sus efectos sobre el VAN y el TIR :

1º) Tamaño del mercado pesimista.

2º) Tamaño del mercado optimista.

3º) Cuota del mercado pesimista.

4º) Cuota del mercado optimista.

5º) Precio de venta pesimista.

6º) Precio de venta optimista.

7º) Coste Variable pesimista.

8º) Coste Variable optimista.

9º) Coste Fijo pesimista.

10º) Coste fijo optimista.

6.8.1 Variación del tamaño de mercado

1.1.- VARIACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO.

HIPÓTESIS	ESCENARIO REALISTA	TM PESIMISTA	TM OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	300.000	315.000
Cuota de Mercado	12%	12%	12%
Precio unitario venta	24	24	24
Coste variable unitario	13	13	13
Coste fijo	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Inversión Inicial	154.860	154.860	154.860
Amortización anual	0	0	0
Impuesto sobre Beneficio	0	0	0
Tasa de descuento	0	0	0
-	-	-	-
Unidades Vendidas	34.860	34.860	36.603
Ingresos	850.584	850.584	893.113
Costes Variables	- 436.594	- 436.594	- 458.424
Costes Fijos	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Amortización	- 15.486	- 15.486	- 15.486
Beneficio antes de impuestos	60.273	60.273	80.973
Impuestos	- 18.082	- 18.082	- 24.292
Beneficio después de impuesto	42.191	42.191	56.681
Cash Flow del año	57.677	57.677	72.167
Inversión Inicial	- 154.860	- 154.860	- 154.860
Cash Flow del Año 1	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 2	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 3	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 4	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 5	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 6	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 7	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 8	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 9	57.677	57.677	72.167
Cash Flow del Año 10	57.677	57.677	72.167
VAN	250.242	250.242	352.011
TIR	35%	35%	46%

6.8.2 Variación de la cuota de mercado

HIPÓTESIS	ESCENARIO REALISTA	CM PESIMISTA	CM OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	300.000	300.000
Cuota de Mercado	12%	11%	11%
Precio unitario venta	24	24	24
Coste variable unitario	13	13	13
Coste fijo	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Inversión Inicial	154.860	154.860	154.860
Amortización anual	0	0	0
Impuesto sobre Beneficio	0	0	0
Tasa de descuento	0	0	0
-	-	-	-
Unidades Vendidas	34.860	33.117	33.000
Ingresos	850.584	808.055	805.200
Costes Variables	- 436.594	- 414.764	- 413.299
Costes Fijos	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Amortización	- 15.486	- 15.486	- 15.486
Beneficio antes de impuestos	60.273	39.574	38.184
Impuestos	- 18.082	- 11.872	- 11.455
Beneficio después de impuesto	42.191	27.702	26.729
Cash Flow del año	57.677	43.188	42.215
Inversión Inicial	- 154.860	- 154.860	- 154.860
Cash Flow del Año 1	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 2	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 3	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 4	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 5	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 6	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 7	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 8	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 9	57.677	43.188	42.215
Cash Flow del Año 10	57.677	43.188	42.215
VAN	250.242	148.473	141.641
TIR	35%	25%	24%

6.8.3 Variación del precio de venta

HIPÓTESIS	ESCENARIO REALISTA	PRECIO PESIMISTA	PRECIO OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	300.000	300.000
Cuota de Mercado	12%	12%	12%
Precio unitario venta	24	24	26
Coste variable unitario	13	13	13
Coste fijo	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Inversión Inicial	154.860	154.860	154.860
Amortización anual	0	0	0
Impuesto sobre Beneficio	0	0	0
Tasa de descuento	0	0	0
-	-	-	-
Unidades Vendidas	34.860	34.860	34.860
Ingresos	850.584	833.572	893.113
Costes Variables	- 436.594	- 436.594	- 436.594
Costes Fijos	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Amortización	- 15.486	- 15.486	- 15.486
Beneficio antes de impuestos	60.273	43.262	102.803
Impuestos	- 18.082	- 12.979	- 30.841
Beneficio después de impuesto	42.191	30.283	71.962
Cash Flow del año	57.677	45.769	87.448
Inversión Inicial	- 154.860	- 154.860	- 154.860
Cash Flow del Año 1	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 2	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 3	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 4	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 5	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 6	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 7	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 8	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 9	57.677	45.769	87.448
Cash Flow del Año 10	57.677	45.769	87.448
VAN	250.242	166.604	459.337
TIR	35%	27%	56%

6.8.4 Variación del coste variable

HIPÓTESIS	ESCENARIO REALISTA	CV PESIMISTA	CV OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	300.000	315.000
Cuota de Mercado	12%	12%	12%
Precio unitario venta	24	24	24
Coste variable unitario	13	12	12
Coste fijo	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Inversión Inicial	154.860	154.860	154.860
Amortización anual	0	0	0
Impuesto sobre Beneficio	0	0	0
Tasa de descuento	0	0	0
-	-	-	-
Unidades Vendidas	34.860	34.860	36.603
Ingresos	850.584	850.584	893.113
Costes Variables	- 436.594	- 427.862	- 435.503
Costes Fijos	- 338.231	- 338.231	- 338.231
Amortización	- 15.486	- 15.486	- 15.486
Beneficio antes de impuestos	60.273	69.005	103.894
Impuestos	- 18.082	- 20.702	- 31.168
Beneficio después de impuesto	42.191	48.304	72.726
Cash Flow del año	57.677	63.790	88.212
Inversión Inicial	- 154.860	- 154.860	- 154.860
Cash Flow del Año 1	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 2	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 3	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 4	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 5	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 6	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 7	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 8	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 9	57.677	63.790	88.212
Cash Flow del Año 10	57.677	63.790	88.212
VAN	250.242	293.172	464.703
TIR	35%	40%	56%

6.8.5 Variación del coste fijo

HIPÓTESIS	ESCENARIO REALISTA	CF PESIMISTA	CF OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	300.000	300.000
Cuota de Mercado	12%	11%	11%
Precio unitario venta	24	24	24
Coste variable unitario	13	13	13
Coste fijo	- 338.231	- 345.029	- 321.319
Inversión Inicial	154.860	154.860	154.860
Amortización anual	0	0	0
Impuesto sobre Beneficio	0	0	0
Tasa de descuento	0	0	0
-	-	-	-
Unidades Vendidas	34.860	33.117	33.000
Ingresos	850.584	808.055	805.200
Costes Variables	- 436.594	- 414.764	- 413.299
Costes Fijos	- 338.231	- 345.029	- 321.319
Amortización	- 15.486	- 15.486	- 15.486
Beneficio antes de impuestos	60.273	32.775	55.096
Impuestos	- 18.082	- 9.833	- 16.529
Beneficio después de impuesto	42.191	22.943	38.567
Cash Flow del año	57.677	38.429	54.053
Inversión Inicial	- 154.860	- 154.860	- 154.860
Cash Flow del Año 1	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 2	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 3	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 4	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 5	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 6	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 7	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 8	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 9	57.677	38.429	54.053
Cash Flow del Año 10	57.677	38.429	54.053
VAN	250.242	115.048	224.787
TIR	35%	21%	33%

6.8.6 Análisis de resultados

ESCENARIO	TM	TIR	% variación TM	% variación TIR
REALISTA	300000	35%	0%	0%
PESIMISTA	300000	35%	0%	0%
OPTIMISTA	315000	46%	5%	28%

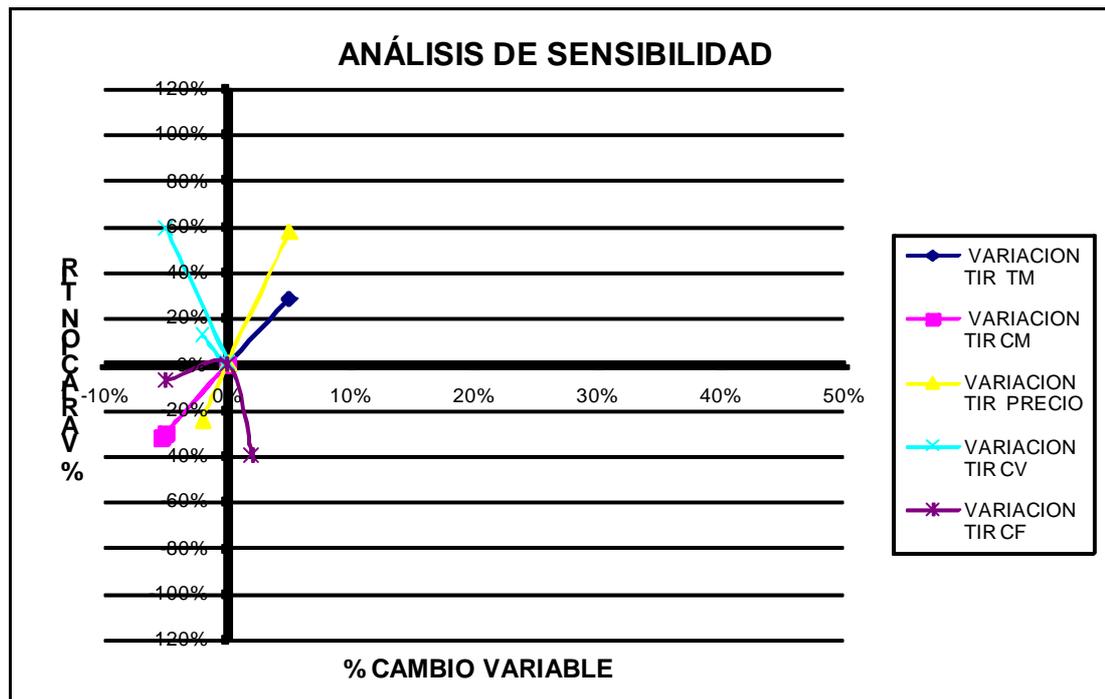
ESCENARIO	CM	TIR	% variación CM	% variación TIR
REALISTA	12%	35%	0%	0%
PESIMISTA	11%	25%	-5%	-30%
OPTIMISTA	11%	24%	-5%	-32%

ESCENARIO	Precio	TIR	% variación PRECIO	% variación TIR
REALISTA	24	35%	0%	0%
PESIMISTA	24	27%	-2%	-24%
OPTIMISTA	26	56%	5%	57%

ESCENARIO	CV	TIR	% variación CV	% variación TIR
REALISTA	13	35%	0%	0%
PESIMISTA	12	40%	-2%	12%
OPTIMISTA	12	56%	-5%	59%

ESCENARIO	CF	TIR	% variación CF	% variación TIR
REALISTA	-338231	35%	0%	0%
PESIMISTA	-345029	21%	2%	-40%
OPTIMISTA	-321319	33%	-5%	-7%

% variable	VARIACION TIR TM	VARIACION TIR CM	VARIACION TIR PRECIO	VARIACION TIR CV	VARIACION TIR CF
0%	0%				
0%	0%				
5%	28%				
-5%		-30%			
0%		0%			
-5%		-32%			
-2%			-24%		
0%			0%		
5%			57%		
-2%				12%	
0%				0%	
-5%				59%	
2%					-40%
0%					0%
-5%					-7%



El escenario optimista da mejores resultados ante variaciones de los costes variables, seguidos por los costes fijos, precio y cuota de mercado por igual, y finalmente al tamaño de mercado.

Es decir es más sensible al tamaño de mercado.

El escenario pesimista da peores resultados ante variaciones del coste fijo, seguido por precio, cuota de mercado y tamaño de mercado por igual, y finalmente el coste variable.

Es decir es más sensible a variaciones del coste fijo, lo cual va a ser determinante para garantizar los umbrales de rentabilidad.

La rentabilidad va a ser más sensible a los costes fijos, precios, cuota de mercado, tamaño de mercado y costes variables.

6.9 Análisis de la sensibilidad de la inversión

A continuación mostramos el punto de equilibrio para cada escenario.

ESCENARIOS	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	315.000	300.000
Cuota de Mercado Necesaria	9%	7%	10%
Precio unitario venta	24	26	24
Coste variable unitario	13	12	12
Coste fijo	- 338.231	- 321.319	- 345.029
Punto Muerto (UNIDADES DE VENTA)	28.481	23.416	29.646
Ingresos	694.929	599.927	708.897
Costes Variables	- 356.698	- 278.608	- 363.868
Costes Fijos	- 338.231	- 321.319	- 345.029
EBITDA	-	-	-

Observamos que el punto de equilibrio más elevado es para el escenario pesimista.

A continuación realizamos un análisis de sensibilidad del punto de equilibrio, sobre el escenario realista ante las mismas variables analizadas para la rentabilidad de la inversión.

6.9.1 Variación del precio de venta

ESCENARIOS	PRECIO PESIMISTA	PRECIO OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	300.000
Cuota de Mercado Necesaria	10%	9%
Precio unitario venta	24	26
Coste variable unitario	13	13
Coste fijo	- 338.231	- 338.231
Punto Muerto (UNIDADES DE VENTA)	29.701	25.827
Ingresos	710.214	661.699
Costes Variables	- 371.984	- 323.468
Costes Fijos	- 338.231	- 338.231
EBITDA	-	-

6.9.2 Variación del coste variable

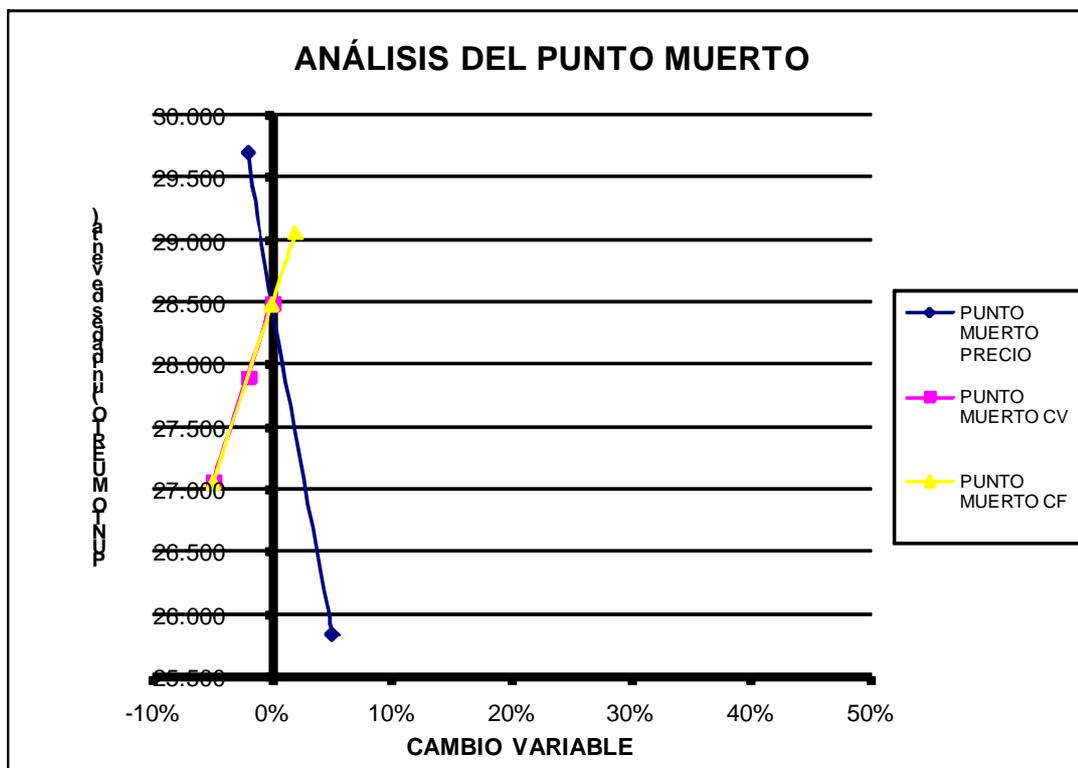
ESCENARIOS	CV PESIMISTA	CV OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	315.000
Cuota de Mercado Necesaria	9%	9%
Precio unitario venta	24	24
Coste variable unitario	12	12
Coste fijo	- 338.231	- 338.231
Punto Muerto (UNIDADES DE VENTA)	27.892	27.054
Ingresos	680.574	660.120
Costes Variables	- 342.343	- 321.890
Costes Fijos	- 338.231	- 338.231
EBITDA	-	-

6.9.3 Variación del coste fijo

ESCENARIOS	CF PESIMISTA	CF OPTIMISTA
Tamaño Mercado(unidades)	300.000	300.000
Cuota de Mercado Necesaria	10%	9%
Precio unitario venta	24	24
Coste variable unitario	13	13
Coste fijo	- 345.029	- 321.319
Punto Muerto (UNIDADES DE VENTA)	29.053	27.057
Ingresos	708.897	660.182
Costes Variables	- 363.868	- 338.863
Costes Fijos	- 345.029	- 321.319
EBITDA	-	-

6.9.4 Análisis de resultados

% CAMBIO VARIABLE	PUNTO MUERTO PRECIO	PUNTO MUERTO CV	PUNTO MUERTO CF
-2%	29.701		
0%	28.481		
5%	25.827		
-2%		27.892	
0%		28.481	
-5%		27.054	
2%			29.053
0%			28.481
-5%			27.057



El punto de equilibrio es más sensible a las variaciones del precio, seguidos del coste fijo y coste variable .

7 ANEXOS

7.1 Muestra de productos en catálogo

7.1.1 Línea textil – Ropa opaca

SUN SAFE contempla, como parte imprescindible en su catálogo, la línea textil, basada en una selección de productos de difícil accesibilidad hasta la fecha en España de primeras marcas especializadas en la protección solar. Se trata de una selección de ropa y accesorios textiles con tratamientos especiales que confieren a quien los llevan niveles de protección garantizada UPF a la radiación solar en prendas con características opacas de larga durabilidad y resistencia al desgaste.

7.1.1.1 Coolibar

Coolibar es una empresa sita en Mineápolis, Minnesota, especializada en la fabricación y venta de ropa con un factor 50 de protección UVA y UVB. Además también realizan el diseño, manufactura y venta de sombreros, gafas, parasoles y cremas solares

La marca Coolibar es una referencia mundial en ropa opaca, no tiene presencia en España, y además no contempla España como país de entrega a través de su canal online.



i. Línea de productos:

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP USD	FOTOGRAFÍA
Textil mujer baño	Women's Long-sleeve Swim Shirt	SPF +50	59.95	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP USD	FOTOGRAFÍA
Textil mujer baño	Swim Tights \$49.95	SPF +50	49.95	
Textil mujer baño	Women's Zip Front Long-sleeve Swim Shirt \$59.95	SPF +50	59.95	
Textil mujer baño	Swim Skirt \$39.95	SPF +50	39.95	
Textil mujer baño	Women's Short-sleeve Swim Shirt \$49.95	SPF +50	49.95	
Textil mujer baño	Women's Swim Shorts \$39.95	SPF +50	39.95	
Textil mujer baño	Women's Zip Front Short-sleeve Swim Shirt \$59.95	SPF +50	59.95	
Textil mujer baño	Capri Swim Tights \$49.95	SPF +50	49.95	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP USD	FOTOGRAFÍA
Textil mujer baño	Women's Long-sleeve Print Swim Shirt \$59.95	SPF +50	59.95	
Textil mujer baño	Versatile Sun Sarong \$39.95	SPF +50	39.95	
Textil mujer baño	Women's Zip Front Print Swim Shirt LS \$59.95	SPF +50	59.95	
Textil mujer baño	Women's Short-sleeve Print Swim Shirt \$49.95	SPF +50	49.95	
Textil mujer baño	Ruffle Zip Front Long-sleeve Swim Jacket \$69.95	SPF +50	69.95	
Textil Mujer	Beach Shirt with Hood \$59.95	SPF +50	59.95	
Textil Mujer	Embroidered Beach Shirt \$79.95	SPF +50	79.95	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP USD	FOTOGRAFÍA
Textil Mujer	Embellished Beach Shirt \$79.95	SPF +50	79.95	
Textil Mujer	Sun Pants \$59.95	SPF +50	59.95	
Textil Mujer	Sun Pants \$59.95	SPF +50	59.95	
Textil Hombre	Everyday Butto-down Short	SPF +50	59.95	
Textil Hombre	Cotton Bamboo Long Sleeve T-Shirt	SPF +50	39.95	
Textil Hombre	Sun Block Hoodie	SPF +50	49.95	
Textil Hombre	Full Zip Bike Jacket	SPF +50	69.95	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP USD	FOTOGRAFÍA
Textil Hombre	Sun Block Jacket	SPF +50	49.95	
Textil Hombre	Men's tournament Polo	SPF +50	59.95	
Textil Hombre	Men's Athletic Jacket	SPF +50	69.95	
Textil Hombre	Men's Challenger Polo	SPF +50	59.95	
Textil Hombre Baño	Men's Swim Shirt Short-sleeve	SPF +50	49.95	
Textil Hombre Baño	Men's Swim Shirt Long-sleeve	SPF +50	59.95	
Textil Hombre Baño	Men's Swim Shirt Zip Front Short-sleeve	SPF +50	59.95	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP USD	FOTOGRAFÍA
Textil Hombre Baño	Men's Swim Shirt Long-sleeve Zip Front	SPF +50	59.95	
Textil Hombre Baño	Men's Colorblock Board Short	SPF +50	59.95	
Textil Hombre Baño	Men's Swim Shorts	SPF +50	39.95	
Textil Hombre Baño	Men's Board Shorts	SPF +50	59.95	
Textil niño baño	Girls Swim Ropper	SPF +50	32.95	
Textil niño baño	Boy Swim Ropper	SPF+50	32.95	
Textil niño baño	Infant Girl's Sun Romper	SPF +50	35.95	

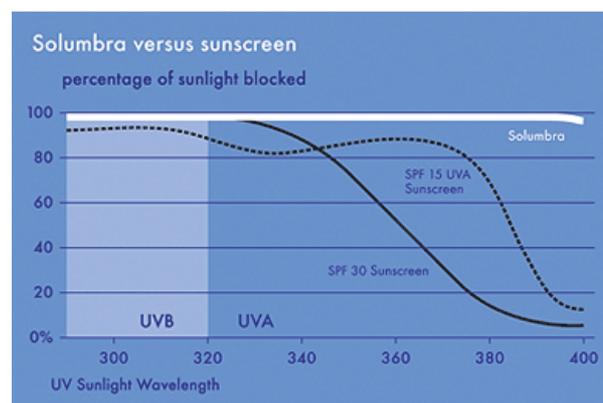
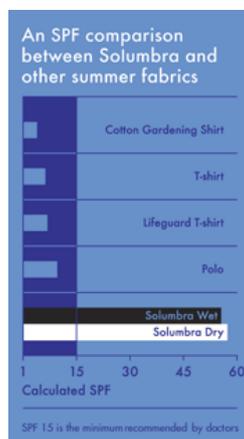
LINEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP USD	FOTOGRAFÍA
Textil niño baño	Infant Boy's Sun Romper	SPF+50	35.95	

Tabla 1: Selección de productos de Coolibar

7.1.1.2 Sun Precautions

Sun Precautions es una empresa referente a nivel mundial en la fabricación de prendas con características superiores a las prendas normales en protección solar. Proporciona un factor de protección 30 (SPF +30) en todas sus prendas y bloquea mas del 97% del los rayos UVA y UVB, lo cual permite una exposición al sol 30 veces superior sin incrementar el riesgo de exposición, así como facilita soportar una cantidad muy superior de rayos UVA. Dicho factor de protección es el mínimo garantizado que ofrece la marca tras 500 lavados.

La marca Solumbra es una referencia mundial en ropa opaca, no tiene presencia en España, donde se pueden adquirir sus productos a través de su tienda on-line.



La American Academy of Dermatology ha reconocido el trabajo de Sun Precautions para la prevención del cáncer otorgándole su Gold Triangle Award.



i. Marca distribuida: Solumbra

ii. Línea de productos:

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Textil Hombre Baño	SPT Shirt	SPF +30	54,95\$	
Textil Hombre Baño	Unisex Hooded T-Shirt	SPF +30	69,95\$	
Textil Hombre Baño	Zip Jacket	SPF +30	94,95\$	
Textil Hombre Baño	Zip Pullover Shirt	SPF +30	59,95\$	
Textil Hombre Baño	Men's everyday Sport Jacket	SPF +30	89,95\$	
Textil Hombre Baño	Active Pants	SPF +30	64,95\$	
Textil Hombre Baño	Mens Flat Front Pant	SPF +30	77,95\$	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Textil Mujer	Slim Blouse	SPF +30	79,95\$	
Textil Mujer	Blouse	SPF +30	82,95\$	
Textil Mujer	Beach Cover-Up	SPF +30	98,95\$	
Textil Mujer	Everyday Hoody	SPF +30	94,95\$	
Textil Mujer	Drawstring Pants	SPF +30	89,95\$	
Textil Mujer	Pantalones Capri	SPF +30	75,95\$	
Textil Mujer	Pareo	SPF +30	67,95\$	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Textil Mujer	Sarong	SPF +30	64,95\$	
Textil niño baño	Polo niño	SPF +30	42,95\$	
Textil niño baño	Sudadera niño	SPF +30	49,95\$	
Textil niño baño	Camiseta Blanca	SPF +30	34,95\$	
Textil niño baño	Pantalon Uso Diario	SPF +30	42,95\$	
Textil Hombre Deportiva	Camisa Ultraventilada	SPF +30	98,95\$	
Textil Hombre Deportiva	Polo UV	SPF +30	89,95\$	

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Textil Hombre Deportiva	Pantalones Ultraventilados	SPF +30	82,95\$	
Textil Mujer Deportiva	Sudadera Ultraventilada	SPF +30	94,95\$	
Textil Mujer Deportiva	Sudadera Ultraventilada	SPF +30	94,95\$	
Textil Mujer Deportiva	Sudadera Ultraventilada	SPF +30	89,95\$	

Tabla: Selección de productos Columbra

7.1.2 Medidores e indicadores

En función de nuestro posicionamiento, queremos que nuestro cliente nos perciba como distribuidor de calidad y productos de seguridad garantizada, cuya razón de ser es única y exclusivamente la protección solar bajo la comercialización de sus productos y servicios exclusivos consistentes en la líneas de productos descritas, asesoramiento médico, farmacéutico, nutritivo. Orientada a clientes de costa-montaña-deporte-niños.

Bajo esta filosofía sacaremos al mercado una serie de dispositivos bajo nuestra marca **sun-safe** comercializados en nuestras tiendas franquicias y canal web, destinados a medir la radiación uva para poder determinar el tiempo adecuado de exposición al sol, tiempo para ponernos crema o tiempo para ponernos a la sombra.

Estos dispositivos serán móviles adosados a muñeca (pulseras, relojes) o fijos para transportar a lugar de medición(tarjetas, dispositivos fijos, estación meteorológica).

Son adecuados para usar en playa, piscina o sitio para tomar el sol.

Los dispositivos más avanzados reloj y medidores portátiles tipo 1 y 2 calculan el tiempo de exposición bajo los rayos uva, en función de tipo de piel fototipo solar, grado SPF de la crema utilizada y la medición de rayos solares efectuada.

Los dispositivos fijos simplemente nos darán la medición de rayos ultravioleta de la zona de exposición donde se encuentren.

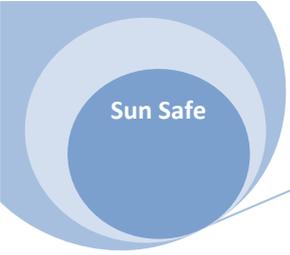
Las pulseras solares están especialmente indicadas para niños y adultos expuestos al sol en playas, montaña, y espacios deportivos al aire libre.

Línea de producto	Producto	Características	PVP	fotografía
Medidores Rayos Ultravioleta	RELOJ MEDIDOR RAYOS UVA	<p>Este reloj le informa al instante del índice de exposición a los rayos solares ultravioleta. Le informará cada día sobre la exposición de su piel a los rayos UV con el fin de que se proteja según convenga en cada caso según la tipología de la piel y el índice de rayos UV.</p> <p>Protéjase usted y también a los suyos (especialmente niños y personas mayores) contra un efecto maligno que cada día afecta a más personas produciendo graves daños en la piel e incluso cáncer de piel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características: <p>Sensor Rayos UV</p> <p>Rango Medición (numérico): 0 a 25 Índice de Rayos UV</p> <p>Rango Gráfico (barra gráfica): 0 a 15 Índice de Rayos UV</p> <p>Resolución (numérico): 0.1 Índice de Rayos UV</p> <p>Resolución (barra gráfica): 1 Índice de Rayos UV</p> <p>Alarmas: 2</p>	24 € unidad	

<p>Medidores Rayos Ultravioleta</p>	<p>Medidor Portátil rayos uva Tipo 1.</p>	<p>Medidor portátil de los rayos ultravioletas, los mide y los graba y así muestra una lectura de rayos UVA de menos a más. Calcula el tiempo de exposición bajo rayos ultravioletas basado en el tipo de piel, el factor de protección y la medición de los rayos UVA. Además presenta cronómetro cuenta atrás manipulado por el usuario, reloj digital y termómetro. Es resistente a las salpicaduras y tiene una correa para que lo lleve sujeto a su mano.</p>	<p>30 € unidad</p>	
-------------------------------------	---	--	------------------------	---

Linea de producto	Producto	Características	PVP	fotografía
Medidores Rayos Ultravioleta	Medidor Portátil rayos uva Tipo 2.	<p>Medidor portátil de los rayos ultravioletas que de una forma muy sencilla le indica la intensidad de los mismos guardándola en su memoria. Tras esto el aparato nos pide que le indiquemos el grado de protección de nuestra crema solar y nos indicara el tiempo que podemos permanecer al sol. Asimismo es un fabuloso termómetro y reloj digital.</p>	16 € unidad	

<p>Medidores Rayos Ultravioleta</p>	<p>Pulsera Solar Tipo 1.</p>	<p>El producto puede ser usado en cordones de tela o cuero, en cadenas, pulseras, tobilleras, collares, llaveros.</p> <p>Cuando la pulsera mantenga una tonalidad blanca la persona puede estar tranquila, porque su exposición a los rayos UV no tiene riesgo, pero si el color de las mostacillas es más intenso es el momento de tomar precauciones, y colocarse protector solar o resguardarse en recintos cerrados.</p> <p>La pulsera tiene una durabilidad de diez mil exposiciones, y se debe limpiar con un detergente fuerte cada vez que se coloque en la piel algún bloqueador.</p>	<p>1 € unidad</p>	
-------------------------------------	------------------------------	--	-----------------------	---



Linea de producto	Producto	Características	PVP	fotografía
-------------------	----------	-----------------	-----	-------------------

<p>Medidores Rayos Ultravioleta</p>	<p>Pulsera Solar Tipo 2.</p>	<p>El brazalete se utiliza junto a un protector solar y le permite controlar de un vistazo su exposición a los perjudiciales rayos UVA y UVB.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los tres cambios de color alertan al usuario de que: (1) está bajo el sol, (2) debe volver a aplicarse protector, (3) debe ponerse a la sombra. • El tercer y último cambio de color sucede cuando el usuario alcanza el umbral de 1,8 SED (Dosis Eritémica Estándar): la cantidad de sol medida en mJ/cm2 que produce el primer enrojecimiento de la piel. • El brazalete, ajustable y diariamente desechable, es adecuado para niños y adultos, funcionando eficazmente hasta 50°C y humedad relativa del 100%. • Para su tranquilidad, también dispone de un broche identificador que puede llevar la información de contacto de los padres. La caja incluye un rotulador 	<p>1 € unidad</p>	
-------------------------------------	------------------------------	---	-----------------------	---

<p>Medidores Rayos Ultravioleta</p>	<p>Tarjeta medidor rayos uva.</p>	<p>Dispositivo con formato de tarjeta con medidor instantáneo del nivel de radiación UV (rayos ultravioletas) ideal para llevar a la playa , piscina ó sitio para tomar el sol. Situar la tarjeta hacia el sol y en 3 segundos obtendrá el resultado de la radiación del sol. La medida de la radiación solar esta seleccionada en 8 niveles. Intensidad del nivel UV en 3 segundos Display LCD 8 Niveles de medición Selección de temperatura ambiente en °C/°F Alimentación 1x CR2016 (incl.)</p>	<p>7,5 € unidad</p>	
-------------------------------------	-----------------------------------	--	--------------------------	---

Linea de producto	Producto	Características	PVP	fotografía
Medidores Rayos Ultravioleta	Medidor Fijo rayos uva Tipo 1.	Medidor de rayos UVA Rango Medición 1-15 UV. 1 Pila Botón Incluida (R2032, 3V) Especificaciones Artículo 5 x 6 x 1 cm 30 gr.	9 € unidad	
Medidores Rayos Ultravioleta	Medidor Fijo rayos uva Tipo 2.	Sensor remoto Inalambrico para medición del índice de rayos UVA • Indicador LED de correcta transmisión • Pantalla LCD que muestra el nivel de intensidad de Rayos UVA • 1 canal de transmisión • Alimentación con 2 pilas AA • Icono de nivel de carga de baterías • Rango de transmisión 100 m Posibilidad de transmitir datos a estación meteorológica u operar de forma autónoma	15 € unidad	

<p>Medidores Rayos Ultravioleta</p>	<p>Estación Metereológica</p>	<p>Transmisión sin cables a la unidad principal vía USB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información meteorológica del momento y zona: - Temperatura exterior (THN132N) - Temperatura y humedad interiores - Previsión Meteorológica - Medición rayos UVA - Permite subir datos al software para PC vía USB - Previsión meteorológica de 5 días (hoy + 4siguientes): - Muestra temperatura máx. y min. - Muestra previsión diurna y nocturna - Permite descarga de Internet de la previsión a 5 días - Reloj sincronizado automáticamente con PC - Actualización automática cada hora - Soporte de sobremesa o para colgar en pared 	<p>41 € unidad</p>	
-------------------------------------	-------------------------------	--	------------------------	--

7.1.3 Productos cosméticos

7.1.3.1 Productos cosméticos – Protección solar - Protectores

	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
PROTECTORES SOLARES.	NEUTROGENA HEALTHY DEFENSE SUNBLOCK STICK, OIL-FREE SPF 30 - .47 OZ	SPF 30	5,2 \$	
PROTECTORES SOLARES.	NEUTROGENA SENSITIVE SKIN SUNBLOCK LOTION, SPF 60+ - 3 FL OZ	SPF 60	9 \$	
PROTECTORES SOLARES.	NEUTROGENA SUNBLOCK LOTION, SENSITIVE SKIN SPF 30 - 4 OZ	SPF 30	8,5 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Healthy Defense Sunblock Lotion, Oil-Free SPF 45 - 4 fl oz	SPF 45	4\$	

	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Ultra Sheer Dry-Touch SPF 30 - 3 fl oz	SPF 30	9 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Ultra Sheer Dry-Touch SPF45 - 3 fl oz	SPF 45	9 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Age Shield SPF 30 - 4 fl oz	SPF 30	9 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Age Shield SPF 45 - 4 fl oz	SPF 45	8,5 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Ultra Sheer Dry-Touch SPF 70 - 3 fl oz	SPF 70	9 \$	

	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Ultra Sheer Body Mist SPF 30 - 5 oz	SPF 30	9 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Age Shield Face SPF 55 - 4 fl oz	SPF 55	8,1 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Ultra Sheer Sunblock, SPF 85 - 3 fl	SPF 85	9 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Age Shield Face Sunblock Lotion, SPF 90+ - 3 fl oz	SPF 90	9 \$	

	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Protectores solares.	Neutrogena Sunblock, Ultra Sheer Body Mist SPF 70 - 5 oz	SPF 70	9 \$	
Protectores solares.	Neutrogena Ultra Sheer® Dry-Touch Sunblock SPF 100+ with Helioplex®	SPF 100+	10 \$	
Protectores solares.	Neutrogena® Fresh Cooling Body Mist Sunblock	SPF 45	9 \$	

7.1.3.2 Productos cosméticos protección solar – Línea infantil

	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Crema solar bebes	Pure & Free™ Baby Sunblock Lotion SPF 60	SPF 60	9,9\$	
Crema solar bebes	Pure & Free™ Baby Sunblock Stick SPF 60	SPF 60	8,1 \$	
Crema solar bebes	Waterguard™ Kids Sunblock Lotion SPF 70+	SPF 70+	9,9\$	
Crema solar bebes	Waterguard™ Kids Sunblock Mist SPF 70+	SPF 70+	9,9\$	

7.1.3.3 Productos cosméticos protección solar – Línea deportiva

	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Crema solar Deportistas	Neutrogena® Sport Face Sunblock Lotion SPF 70+	SPF 70+	9 \$	
Crema solar Deportistas	Sport Face Lotion SPF 70	SPF 70	9 \$	
Crema solar Deportistas	Ultimate Sport™ Sunblock Lotion SPF 55	SPF 55	9 \$	
Crema solar Deportistas	Ultimate Sport™ Sunblock Spray SPF 55	SPF 55	9 \$	
Crema solar Deportistas	Ultimate Sport™ Sunblock Spray SPF 70+	SPF 70+	9 \$	

7.1.3.4 Productos cosméticos - Autobronceadores

	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PVP MAYORISTA	FOTOGRAFÍA
Crema autobronceadoras	MicroMist Tanning Sunless Spray	Oil-free Non-comedogenic	9,5 \$	
Crema autobronceadoras	Sun Fresh™ Sunless Foam	Dermatologist tested	9 \$	
Crema autobronceadoras	Sun Fresh™ Sunless Lotion		9 \$	
Crema autobronceadoras	Build-a-Tan Gradual Sunless Tanning Lotion	SPF 15	9 \$	
Crema autobronceadoras	Build-a-Tan Gradual Sunless Tanning Face SPF 15	SPF 15	9 \$	

7.1.3.5 Productos cosméticos – Línea capilar

Con objeto de ofrecer un cuidado integral del cuerpo ante la agresión solar. Un mercado fundamentalmente femenino (aunque no exclusivamente) que adicionalmente al cuidado dermatológico busca el mantenimiento y cuidado del cabello frente a la agresiones del cloro, sal, sol, etc.

Dos son las marcas preseleccionadas:

- Aveda™, con protección solar que limpia, protege y recupera el cabello de los efectos nocivos del sol, el cloro y la sal, sin la agresividad de los químicos presentes en otras líneas solares. Incluye:
 - Protección: Aveda Sun Care Protective Hair Veil
 - Limpieza: Aveda Sun Care Hair and Body Cleanser
 - Restauración: Aveda Sun Care After-Sun Hair Masque

- Solar Mx: Ofrece a un precio más competitivo un protector solar de cabello: Spray protector Solar MX.

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Cuidado Cabello	Aveda Sun Care Protective Hair Veil	Spray de fórmula ligera y resistente al agua. Protección hasta 16 horas, Inhibidor de rayos UVA/UVB Fórmula antioxidante	18,50€ / 100 ml	
Cuidado Cabello	Aveda Sun Care Hair and Body Cleanser	Fórmula libre de colorantes que elimina suave y eficazmente el cloro, la sal y cualquier resto de productos del cabello	18€ / 125ml	
Cuidado Cabello	Aveda Sun Care After-Sun Hair Masque	Una cremosa mascarilla intensiva que ayuda a restaurar el cabello	31€ / 125 ml	
Cuidado Cabello	Spray Protector Solar MX	Spray con filtro solar	5,95/ 150ml	

Tabla: Selección de productos para cuidado del cabello

7.1.4 Accesorios y complementos

SUN SAFE completa su catálogo con una línea de accesorios y complementos que permiten ofrecer al cliente un gama integral de productos.

Edad	Producto
Bebes/niños	Licras baño
	Trajes baño
	Traje baño + flotador
	Ropa calle
	Gorros/sombreros
	Gafas sol
	Gafas baño
	Tiendas playa
	Parasol cochecito
	Mujer
Bañadores	
Ropa calle	
Ropa deportiva	
Gorros / sombreros	
Premama	
Hombre	Licras baño
	Bañadores
	Ropa calle
	Ropa deportiva
	Gorros / sombreros
Cosméticos	Fotoprotectores
	After Suns
	Autobronceadores
Complementos	Medidores / Indicadores
	Parasoles coches bebe
	Sombrillas
Canales de venta	Internet
	Tienda

A continuación se muestran algunos productos para estas líneas.

7.1.4.1 Gafas de sol

En este mercado la competencia es enorme, con ventas en multitud de locales y todo tipo de gafas, tanto de marca como falsificaciones. No obstante como elementos imprescindibles para el sol y para el deporte deben formar parte de nuestra oferta, si bien como complemento de importancia pequeña en todo el negocio. Dos marcas representan al segmento de mercado que buscamos, para el caso de adultos, aunque otras también formarán parte del catálogo.

- Adidas: Destinadas a los deportistas, ofreciendo alta calidad, protección y comodidad para el ejercicio
- Ray Ban: Gran experiencia en el mercado de gafas de sol. Cubriendo todos los segmentos de edad y de sexo.

Además y junto con las gafas para adultos, un mercado emergente es el de gafas de sol especiales para niños que se caracterizan por:

- Tener diseños atractivos
- Durabilidad
- Lentes compuestas de fibras para evitar el uso de cristales
- Resistentes al agua

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PVP	FOTOGRAFÍA
Gafas de Sol	Adidas - A262 The shield	Filtro UV	108€	
Gafas de Sol	Adidas A981 Jiggy	Filtro UV	59€	
Gafas de Sol	Ray Ban 4079	Filtro UV	95€	
Gafas de Sol	Ray Ban 4099	Filtro UV	99€	

Tabla: Muestra de gafas de sol adultos

7.2 Medicamentos y agentes químicos responsables de posibles reacciones fototóxicas, fotoalérgicas y fotosensibilizantes

- **Fotosensibilizantes de uso tópico:**
 - Productos vegetales que entran en la composición cosmética: alcachofa, apio, zanahoria, limón, lavanda, cedro (perfumes, ungüentos)
 - Furocumarinas: psoralenos, quinina (bergamota, lociones capilares, tónicos)
 - Ácido para-aminobenzoico (protectores solares)
 - Colorantes (eosina, fluoresceína azul de metileno, rosa bengala)
 - Medicamentos de uso local: 5 fluoro-uracil (Efudix)
 - Vitamina A ácida, tratamiento del acné (Acnisdín)
 - Desodorantes bacteriostáticos (Rexona)
 - Hexaclorofeno: desinfectante (Dermisone OL-1, Neo-visage, Sevaeen)
 - Triclorocarbanilida (Talgo, Odontálgico)
 - Pomadas anti-histamínicas (Fenergan)
 - Filtros solares con Psoralenos (Bergasol)

- **Fotosensibilizantes de uso sistémico**
 - **Medicaciones para el acné:** Tretinoína (Retin-A)
 - **Sulfamidas:** Sulfaguanidina (Bisolván-sulfa, Bronco-aseptilex, Bronquidiazina, Bronquiosedans), Sulpiridina (Dixibon) , Sulfatiazol (Bucobrin, Ovulaseptil, Vaginocrem), Sulfadimetoxina (Madribon), Trimetoprim (Abactrim, Balsoprim, Bisulfachemi, Septrin)
 - **Fármacos anticancerosos:** Dacarbazina (DTIC-Dome) , Fluorouracilo (Fluoroplex, Efudix), Metotrexato (Mexate), Vinblastina (Veiban)
 - **Antidepresivos:** Amitriptilina (Elavil), Desipramina (Norpramin, Petrofrane) , Doxepina (Adapin, Sinequan), Imipramina (Tofranil, Paidenur), Nortriptilina (Aventyl, Pamelor), Protriptilina (Vivactil), Trimipramina (Surmontil).
 - **Antihistamínicos y fenoltiazinas:** Claritin (Loratidina), Clorpromacina (Largactil, Febrilone), Ciproheptadina (Periactin), Difenhidramina (Benadryl, Caladril, Histafilin, Pallidan, Predio, Rinocusi-desg, Soñodor, Talquistina), Perfenazina (Decentan, Deprelío), Prometacina (Actithiol, Rinomicina-R, Antihemorroi-H, Fenergan), Tioridazina (Meleril), Triflupromacina (Siquil).
 - **Anti-inflamatorios:** Fenilbutazona (Tanderil), Indometacina (Indocid) , Naproxena.
 - **Antituberculosos:** Isoniazida (Cemidon, Estrepto-sinerge; Hay-vit 150, Hidramicin, Hidracida, Isoniacid, Myambutol, Rimifon)
 - **Antibióticos:** Ácido oxolínico (Urirtrate), Demaclocycline (Declomycin), Doxycycline (Vibramycin), Griseofulvin (Fulvicin-U/F, Fulcin), Methacycline (Rondomycin), Nalidixic acid (NegGram, Wintomylon), Oxytetracyclines (Terramycin), Sulfacyntine (Renoquid), Sulfamethazine (Neotrizine), Sulfamethizole (Thiosulfil), Sulfamethoxazole (Gantanol), Sulfametoxazol-

- trimethoprim (Bactrim, Septra).Sulfasalazina (Azulfidine), Sulfatiazol, Sulfisoxazol (Gantrisin), Tetraciclinas (Achromysin, Minocin).
- **Antimaláricos:** Cloroquina (Nivaquine, Resochin, Orobutozol)
 - **Antipsicóticos:** Clorpromacina (Thorazine), Flufenacina (Permitil, Prolixin), Haloperidol (Haldol), Perfenacina (Trilafon), Piperacetacina (Quide), Proclorperacina (Compazine), Prometacina (Phenergan), Tioridacna (Mellaril), Trifluoperacina (Stelazine), Triflupromacina (Vesprin), Trimepracina (Terमारil).
 - **Fármacos para aliviar la ansiedad:** Amantadina (Amantadine-abello, Protexin), Clordiazepóxido (Librax, Librium, Omnalio, Paliatin, Relaxedans, Templax), Ciproheptadina (Biomax, Campocomplex, Cubolic, Fidestonic, Periactan, Stolina, Viternum), Nitrazepan (Mogadon, Pelson, Serenade, Painedur).
 - **Antiarrítmicos:** Quinidina (Cardioquine, Natisedina, Neo-anrtmalina), Amiodarona (Ansiocor, Traneorex).
 - **Psicomotores:** Piritinol (Acinetil bebible, Bonifen, Cefalocatavin, Plenumil, Refulgin, Vitabonifen).
 - **Diuréticos:** Bendroflumethiazide (Naturetin), Bentiacide (Exna), Clorotiacida (Diuril, Saluretil, Dourosulfona), Ciclotiazida (Anhydron), Furosemida (Lasix), Hidroflumetiazida (Diucardin), Hidroclorotiacida (Ameride, Adelfan-esidrex, Hidrosaluretil Rauplex, Picten), Metilclotiacida (Aquatensen, Enduron), Metolazona (Diulo, Zaroxolyn), Politiacida (Renese), Quinetazona (Hydromox), Triclormetiazida (Metahydrin), Tiazidas (Diuril; Hydrodiuril).
 - **Edulcorantes:** Ciclamato (Ciclosetas, Natreen, Respiroma, Neurodifioral).
 - **Hipoglucemiantes:** Acetohexamida (Dymelor), Clorpropamida (Diabinese, Insulase, Clondiabet), Tolazamida (Tolinase), Tolbutamida (Orinase, Rastinon), Carbutamida (Nadisan).
 - **Hormonales:** todos los fármacos hormonales.
 - **Laxantes:** Triacetildifenol.
 - **Psoralenos:** Novo-melanidin, Aceite esencial de lima (Bergamota).
 - **Tetraciclinas:** Dermeclococina (Ledermicina), Doxiciclina (Vibracina), Minociclina (Minocin), Tetraciclina (Ambramicina, Becantal, Chemiciclina, Chimocyclar, Clormiten, Cortihermes, Dynabiotol, Eritromiten, Finegosan, Laucalon, Neumobac, Tantumciclina), Clortetraciclina (Agridina, Fluviatol), Metaciclina (Rodomicina).

7.3 Referencias

- Datos Turismo en España
 - o Pefiles turistas en Palma de Mallorca nacional y extranjero
http://www.inestur.es/p/todos_documentos.php?id_sec=14&cat=2&id_subsec=0
 - o <http://www.iet.tourspain.es/>
 - o <http://www.ine.es>
 - o https://www.turismodecanarias.com/area_profesional/
 - o Repositorio de información de turismo de Canarias: Nieve. Temporada 2008 – 2009:
 - o <http://www.ellibrepensador.com/2009/04/16/las-estaciones-aragonesas-han-recibido-1800000-esquiadores-en-la-temporada-2008-2009/>
 - o http://www.laopiniondegranada.es/secciones/noticia.jsp?pRef=20090519004126925_Granada-temporada-esqui-genera-unos-ingresos-millones
 - o <http://www.nevasport.com/noticias/d/17199/atudem-hace-balance-de-la-temporada-2008-2009>

- Hábitos de protección
 - o Hábitos de protección de españoles.
 - <http://www.blogcosmetica.com/?p=18>
 - http://www.consejos-e.com/Documentos/Belleza-Salud-Embarazo-Ninos-Jovenes-Mujeres-Hombres-Tercera-edad-Todos-los-publicos/Mas-de-la-mitad-de-los-espanoles-que-acuden-a-las-farmacias-desconocen-el-fotoprotector-adecuado-para-su-tipo-de-piel_1898.html
 - http://www.isdin.com/home/genera_pdf.asp?id=88
 - [http://www.portalfarma.com/pfarma/taxonomia/general/gp000023.nsf/voDocumentos/4F6A9699D35A80DDC1256ECC0033FD3B/\\$File/proteccion_solar.htm](http://www.portalfarma.com/pfarma/taxonomia/general/gp000023.nsf/voDocumentos/4F6A9699D35A80DDC1256ECC0033FD3B/$File/proteccion_solar.htm)
 - <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2009/07/01/pielsana/1246464236.html>

 - o Estudio Isdin personas en riesgo:
http://www.isdin.com/home/genera_pdf.asp?id=125
 - o Hábitos protección ingleses:
http://www.cosmeticnewsportal.com/cosmetic_article8391.html
 - o Conocimiento de los españoles del uso de fotoprotectores: <http://www.consejos-e.com/Documentos/Belleza-Salud-Embarazo-Ninos-Jovenes-Mujeres-Hombres-Tercera-edad-Todos-los-publicos/Mas-de-la-mitad-de-los-espanoles-que-acuden->

[a-las-farmacias-desconocen-el-fotoprotector-adecuado-para-su-tipo-de-piel_1898.html](#)

- Radiación y protección frente a la radiación
 - o <https://www.todocancer.com> – AECC
 - o <http://jaxmed.com/articles/wellness/spf.htm>
 - o http://www.sungrubbies.com/product_index.html/SPF_verses_UPF.htm
 - o <http://www.skinbiology.com/toxicsunscreens.html>
 - o <http://serendip.brynmawr.edu/biology/b103/f02/web1/vculler.html>
 - o http://en.wikipedia.org/wiki/Sun_protective_clothing
 - o http://www.doymafarma.com/doymafarma/ctl_servlet?_f=37&id=13107674
 - o http://www.agemed.es/actividad/pschb/docs/recomendacion_pSolares-sept06.pdf - Epígrafe UE - Protección solar
 - o <http://jpereira.eresmas.net/tmddermatologia.htm>
 - o <http://sun1.awardspace.com/Sunscreens/Standards/Standards.htm>
 - o http://www.elmundo.es/2009/04/12/mercados/2627771_impresora.html
 - o <http://www.botanical-online.com/medicinalscremassolares.htm>
 - o <http://www.surfkultura.com/2006/06/21/bronceado-inteligente-bronceado-sin-sol/>
 - o <http://www.enfemenino.com/ficha/belleza/f11726-como-elegir-una-crema-solar.html><http://www.sportlife.es/front/noticia/2c90a88c1a133e2a011a155aa1040073>
 - o <http://www.lukor.com/hogarysalud/05071809.htm>
 - o <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Informaciones/novedades/antioxidantes.htm>
 - o http://www.farmaceuticonline.com/cast/familia/familia_plantesm_c.html

- Situación del mercado de cosmética solar:
 - o <http://www.tendencias.com/otros/espana-a-la-cabeza-del-mercado-cosmetico-europeo>
 - o <http://www.cosmeticsbusiness.com/story.asp?storyCode=3601>
 - o <http://www.elfarmaceutico.es/files/417/proteccion-solar.pdf>
 - o http://www.pediatraldia.cl/01Nueva_carpeta/restricciones_a_los_bloqueadores.htm
 - o <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=16841>

- Fabricantes marca blanca:
 - o <http://www.infonos.com/Body-Esthetic-desarrolla-una-linea-de-Cosmetica-Solar-de-marca-blanca-i5206.html>
 - o http://www.suntan.es/suntan_inicio.htm
 - o www.unipharma.com/es/terceros.html
 - o www.body-esthetic.com/

- Links y referencias a modelos de empresa similares:
 - o <http://www.invertia.com/noticias/noticia.asp?subclasicid=&clasicid=&idNoticia=183867>
 - o <http://www.aptonia.com/ES/nutricion-y-cuidados-38910539/>
 - o <http://www.californiababy.com/spf-suncare.html>
 - o <http://www.kissmyface.com/sunpages/sunspraypage.html>
 - o http://www.zinka.com/index.php?page=sun_detail&sun_id=24
 - o <http://www.iaboneriagalesa.com/franquicias/index.php>
 - o <http://www.bicentin.es/web.html>

- Productos y servicios – Protección y cuidado solar
 - o <http://www.ciao.es/Crema de proteccion solar 829 4>
 - o <http://www.shopunt.com/es/SkinKnowledge/SkinKnowledge.aspx>
 - o http://www.nivea.es/advice/show/sun_care_spf_check
 - o <http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=5638>
 - o <http://mujer.terra.es/muj/especiales/cuerpo-diez/bronceado/articulo/especial-sol-mejores-bronceadores-30951.htm>
 - o <http://www.fonteynspas.es/swimsafe.htm>
 - o <http://www.sunprecautions.com>
 - o <http://www.coolibar.com>
 - o <http://www.canabalife.com>

- Patologías derivadas de la radiación solar
 - o Euromelanoma: <http://ecodiario.economista.es/gente-estilo/noticias/528326/05/08/Euromelanoma-cuidado-con-el-sol.html>
 - o <http://www.aedv.es/euromelanoma/>
 - o <http://www.todocancer.com/ESP/Informacion+Cancer/Canceres+por+localizaciones/Melanoma/>
 - o <http://www.aedv.es/>
 - o <http://www.geosalud.com/dermatolog%EDa/capiel.htm>
 - o http://www.acceso.com/display_release.html?id=7231
 - o <http://www.epiprensa.com/infancia/novartis-laboratorios-cremas.html>
 - o <http://www.enfemenino.com/mag/madre/d1877/x12620.html>
 - o <http://www.20minutos.es/noticia/27736/0/melanoma/multiplica/decadas/>
 - o <http://www.20minutos.es/noticia/141818/0/espana/cancer/piel/>
 - o http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/adulto_y_vejez/2001/07/27/37193.php
 - o http://www.zonahospitalaria.com/medicina_y_salud.shtml#dermatologia



Plan de Negocio – Resumen Ejecutivo



Autores:

Rafael Armas

Diego Gallego

Joaquin Morales

Alberto González

- **Proyecto Sun Safe** -

Executive MBA'08/09

21 de Septiembre de 2009

1- Idea de Negocio

La importancia de protegerse correctamente del sol

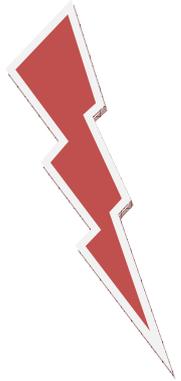
- La mayoría de los españoles utilizan fotoprotectores como el método por defecto para protegerse del sol (el 70%), sin embargo la recomendación de los dermatólogos es que la sombra y la ropa deberían ser la primera forma de defensa frente a los efectos nocivos del sol complementándolo con cremas solares Text
- Apesar de que la concienciación social creciente acerca de la importancia de protegerse frente al sol, el cáncer de piel es el cáncer más común de los cánceres del ser humano, en el mundo y en España, también es el que más rápido crece año a año.
- El perfil de la persona con patologías y problemas en la piel está cambiando, cada vez más tiene un peso más importante los jóvenes

Información técnica

- La radiación solar se compone principalmente de rayos UVA y UVB
- Se pueden contar con los dedos de la mano los protectores que garantizan factor de protección frente a UVA
- Los rayos UVA son los que más fácilmente penetran la piel, los principales causantes del envejecimiento acelerado de la piel, incrementan la potencia de los UVB de derivar en cáncer de piel, pueden provocar directamente y por sí solos cáncer de piel incluido el melanoma. También son los principales responsables de la fotosensibilidad, los daños en la retina y aparición de cataratas. Los rayos UVA constituyen el 95% de la radiación solar que llega a la superficie terrestre
- Hasta hace sólo una década, no se introdujo un indicador de protección para UVA+UVB, es el UPF (Ultraviolet Protection Factor), sin embargo, este se utiliza hoy por hoy exclusivamente para ropa (la ropa con tratamiento para filtrar rayos UVA se llama comúnmente ropa opaca) y no a cremas.

- La UE considera protector solar todo aquel que tenga un factor igual o superior a 6 tanto para UVA como para UVB, este factor es insuficiente en todos los casos (la protección recomendada para las personas de piel morena racial, que es la más laxa, nunca es inferior a +15).
- "Por el momento, no existen datos probatorios científicos de que el empleo de productos de protección solar prevenga del melanoma [...] no debe declararse, ni darse a entender, que ofrecen protección total frente a los riesgos derivados de una exposición excesiva a la radiación UV"
- "Esto es especialmente cierto en cuanto a la exposición solar de bebés y niños pequeños. La exposición al sol en la infancia contribuye en gran medida a la aparición de cáncer cutáneo más adelante, por lo que no debe darse a entender que los productos de protección solar ofrecen una protección suficiente para bebés y niños pequeños"

2- Propuesta de Negocio.



- **Sun Safe** se crea con la idea de convertirse en la referencia de las soluciones globales frente a los rayos UV, incorporando productos de última generación y máximos niveles de calidad y garantía y combinándolos con los sistemas tradicionales para conseguir una propuesta única.
- Su objeto es garantizar los niveles de protección y seguridad que cada individuo y familia considere apropiados, en cualquier entorno, a través de un servicio experto, profesional y cercano, maximizando la relación calidad precio para la amplia mayoría.
- Supone además la **primera propuesta** a nivel nacional enfocada exclusivamente en la protección solar, no tiene competencia ni en España ni en el mercado de habla hispana.

La propuesta de Sun Safe consiste en acercar al público en general los productos que ofrecen las soluciones más adecuadas de protección, combinando productos de amplia utilización, con otros de alto valor tecnológico, investigación médica e historia reciente.

Edad	Producto
Bebes/niños (UPF)	Licras baño
	Trajes baño
	Traje baño + flotador
	Ropa calle
	Gorros/sombreros
	Gafas sol
	Gafas baño
	Tiendas playa
	Parasol cochecito
Mujer (UPF)	Licras baño
	Bañadores
	Ropa calle
	Ropa deportiva
	Gorros / sombreros
Premama (UPF)	
Hombre (UPF)	Licras baño
	Bañadores
	Ropa calle
	Ropa deportiva
	Gorros / sombreros
Cosméticos	Fotoprotectores
	After Suns
	Autobronceadores
Complementos	Medidores / Indicadores
	Parasoles coches bebe
	Sombrillas

Ropa con factor de protección garantizado (bajo estándar UPF): la ropa convencional, funciona como filtro UV, pero muy parcial, (entre factor 5 y 15 para la ropa de primavera verano). Los tratamientos de la llamada ropa opaca le confieren cualidades muy superiores de protección UV, alcanzando factores de +30 y +50

Medidores, indicadores UVA, UVB: buscan mejorar la efectividad de los protectores convencionales regulando su aplicación. Avisan de cuando tenemos que volver a aplicarnos crema, en función de la radiación que haya ese día, nuestro tipo de piel y factor utilizado, así como también nos avisan de la radiación acumulada en el día. Los hay desechables, sumergibles, tipo pulsera, relojes, etc.

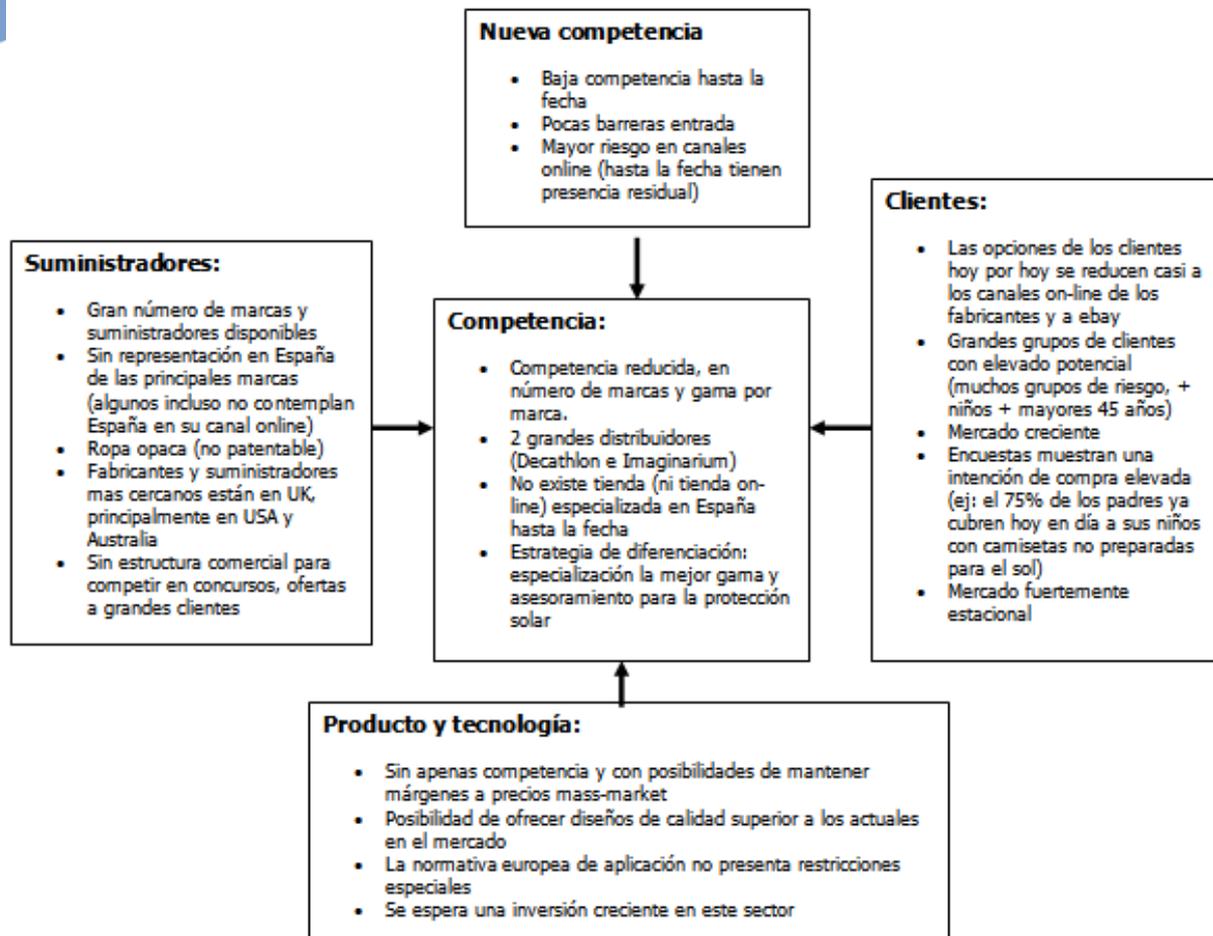
3- Estudio de Mercado

A través de una encuesta difundida vía Internet y para un total de 135 encuestados en una muestra heterogénea hemos recuperado los siguientes resultados principales sobre los nuevos productos que pretendemos incorporar al mercado nacional.

FACTOR	Análisis por línea de producto	Ropa UPF	Medidores UV
VALOR	Principal valor / necesidad que cubre el producto	Producto de calidad garantizada y certificada (52%)	Tranquilidad que aporta (51,1%)
INTENCIÓN DE COMPRA	% Población encuestada que afirma que compraría el producto si le encajara el precio (para su uso personal)	23,7%	44%
	% Población encuestada que muy probablemente compraría el producto si estuviera disponible en el mercado (para sus hijos)	39,3%	32,6%
	% Población encuestada que probablemente o muy probablemente compraría el producto si estuviera disponible en el mercado (para sus hijos) (banda 30 a 40 eur para el modelo mostrado)	76,3%	73,3%
PRECIO / MARGEN	Precio justo según encuestados para el producto mostrado (en EUR, IVA incl.)	35,04	N/A
	Precio mayorista del producto (\$)	21	N/A
	Margen de producto que deja el precio para el que más del 75% de la población encuestada compraría el producto para sus hijos	49,3%	N/A
MARKETING	Medio publicitario preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Televisión (47,4%)	Televisión (75,6%)
	Segundo medio publicitario preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Prensa/revistas (43,7%)	Prensa/revistas (57,0%)
CANAL	Canal de venta preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Tienda especializada (66,7%)	Tienda especializada (65,9%)
	Segundo canal de venta preferente (total de la población que lo considera un medio apropiado)	Grandes almacenes (57,7%)	Grandes almacenes (57,7%)

Las expectativas de acuerdo con los resultados de la encuesta son altamente positivas, un ejemplo claro es que el 76,3% de los padres han mostrado una intención clara de compra de estos productos para sus hijos en base a una información resumida de producto incluida en la encuesta (frente al detalle de la propuesta de valor en protección UV recogida en el este documento), la comprarían a un precio que nos deja un 49,3% de margen, además y, como veremos a continuación en el análisis de competencia, todo lo anterior se complementa con el hecho de que la competencia que SUN SAFE tiene hoy por hoy en el mercado nacional es mínima y que no existe una propuesta de valor similar.

4- ¿Por qué ahora? Análisis de Porter.



El momento es ahora, cuando tenemos ya productos comerciales de gran aceptación en valor y precio, rentables, en un mercado inexistente en España y con una competencia residual aunque paulatinamente creciente.

5- Estrategias de Posicionamiento

6- Objetivos Comerciales

*Somos especialistas en protegerte del Sol, y como tales, servimos productos de **calidad**.*

*La eficacia y la tranquilidad que vendemos para protegerte a ti y a tus hijos frente a las radiaciones solares justifican nuestro **precio**.*

Las cifras de ventas totales, o ingresos esperados por año y canal se reflejan en la tabla inferior.

Si bien es evidente el peso crítico de las tiendas frente a los otros dos canales de venta, cada canal

*El posicionamiento principal de Sun Safe es en ser los **especialistas** en la protección Solar.*

Y adicionalmente aprovechar para explotar una de las claves, ser los primeros en posicionarse:

- ✓ A la hora de posicionarnos en la mente del consumidor, el que lo hace primero, habitualmente obtiene el doble de participación que el segundo y cuadriplica al tercero
- ✓ Una vez que la mayoría ha asociado una marca con una imagen y un servicio concreto, la competencia tendrá muy difícil modificar esa idea

El estudio de mercado realizado nos ha indicado las fortalezas de las que disponemos, y que orientan y justifican nuestro posicionamiento:

- ✓ Los bebés y niños son más sensibles, y los padres están muy dispuestos a pagar más dinero por ellos que para ellos mismos.
- ✓ Valoran la opción de comprar estos productos en tiendas especializadas

Nos posicionamos en el escalón intermedio existente entre las tiendas y supermercados no especializados y los fabricantes de productos exclusivos de belleza (L'oreal, Dior...etc.)

de venta tiene su misión y objetivos propios. Consideramos mucho más efectiva una expansión racional y controlada, para conseguir los objetivos comerciales planteados.

Cuotas de captación de Mercado por tienda												
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	
AÑO1	4%	4%	4%									START UP
AÑO2	7%	7%	7%	4%	4%							ASENTAMIENTO
AÑO3	10%	10%	10%	7%	7%	4%	4%					CONSOLIDACION
AÑO4	12%	12%	12%	10%	10%	7%	7%	4%	4%			INC COMPETENCIA
AÑO5	13%	13%	13%	12%	12%	10%	10%	7%	7%	4%	4%	INC COMPETENCIA

Cifras estimadas de Ventas por Canal				
Años	Canal Web	Total	Canal tienda	Canal Movil
1	24480	850320	816000	9840
2	46440	1604772	1548000	10332
3	71100	2451973	2370000	10873
4	92340	3181809	3078000	11469
5	109260	3763383	3642000	12123

Las cuotas de captación crecen progresivamente a medida que la tienda y la marca asienta su posición. También consideramos la entrada de competencia en el 4º año.

El canal móvil y el canal online representan únicamente el 3% de los ingresos totales cada uno, pero cumplen objetivos adicionales como análisis de referencias y promoción de marca y concienciación

Una expansión conservadora de 2 tiendas por año hasta alcanzar las 11 tiendas en 5 años es suficiente para alcanzar los 3.5 M€ de ingresos brutos.

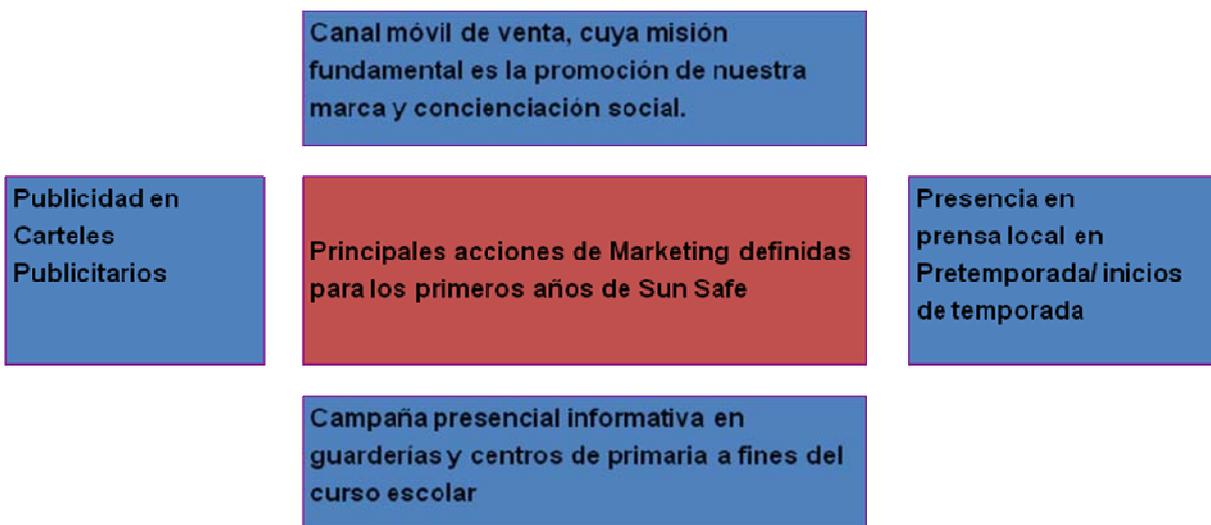
7- Marketing y acciones comerciales

Gran parte del éxito de nuestro negocio depende de convencer al público en comprar protección solar de calidad en nuestras tiendas. Para ello es imprescindible contar con un desembolso importante en acciones de marketing y de comunicación. Es pública la cada vez mayor afectación del Sol en nuestra Salud. Ahora es el momento de dar un paso más allá e invertir (que no gastar) en atraer a la gente:

- ✓ 10000 € por temporada para cada tienda, a destinar en las acciones definidas en el cuadro inferior
- ✓ 27000 € de inversión inicial en canal móvil mas 6000 € de gasto anual en su desplazamiento a las zonas de interés
- ✓ Con el crecimiento escalonado previsto se estima un gasto acumulado en publicidad de **350.000 €** al término de los 5 primeros años

Colocar nuestra marca y hacer llegar al público la importancia de gastar en protección Solar es la clave de nuestro negocio.

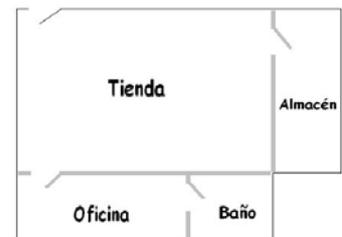
El mensaje inicial de nuestra publicidad se orienta a la **protección de los más débiles**, los niños. El Sol recibido hasta los 18 años en nuestro cuerpo es el origen de los melanomas posteriores. **La radiación se acumula desde que somos bebés.**



8- Canales de venta

Las Tiendas:

- ✓ Servir de punto de venta accesible y cómodo para los clientes
- ✓ Gestionar y ejecutar **acciones promocionales** desde ellas
- ✓ Almacenar una cantidad determinada de stock tanto para ellas como para venta móvil.
- ✓ La tienda Central, adicionalmente gestionara pedidos online, y distribución a otras tiendas.
- ✓ Tamaño medio de 60 m2, con al menos 30 m2 de atención al cliente.



Canal Online:

- ✓ Utilizado para **analizar acogida de referencias** antes de la temporada y **ajustar el stock** a la tendencia detectada.
- ✓ Costes muy reducidos al aprovechar la estructura ya existente
- ✓ Gran potencial de venta futura.
- ✓ Sin límite de alcance geográfico (Repercutimos gastos de envío al cliente)
- ✓ Fidelización de clientes captados en tienda

Canal Móvil:

- ✓ Promoción en zonas de interés.
- ✓ Obtención de feedback directo y sugerencias de clientes
- ✓ Flexibilidad para adaptarse al cliente (hoteles, playas, colegios...etc.)
- ✓ Elementos llamativos y atención personalizada
- ✓ Ventas totales no elevadas, su objetivo básico es promocional. No obstante rondará su auto financiación.



9- Operativa logística.

Logística aplicada al proveedor en función de la localización geográfica de oriaen.

Utilización de sobrecompra inicial como mecanismo de formación del almacén a menor precio, por ser mercancía de temporada pasada, se establece como estrategia inicial.

La gestión eficaz de la mercancía, el cumplimiento de plazo y la no rotura de stock, son necesarios para la debida prestación del servicio al cliente.

- ✓ Los principales proveedores de sun Safe están localizados en Minneapolis, EEUU.
- ✓ Resto de proveedores localizados en Europa. Agiliza la puesta de la mercancía en destino.
- ✓ La utilización de canales logísticos asentados, competitivos con experiencia en el mercado, hacen que los potenciales clientes se beneficien de ello.
- ✓ Distribución logística “door to door”, necesaria para ganar en competitividad.

Existencia de establecimientos por la geografía nacional costera, incluyendo territorios insulares requieren de un adecuado sistema logístico, una herramienta necesaria para la adecuada atención a los potenciales clientes de Sun Safe.

- ✓ Operadores logísticos para los productos europeos y marítimos para los de importación y los insulares.

La implantación logística cuenta con **dos fases** claramente diferenciadas:

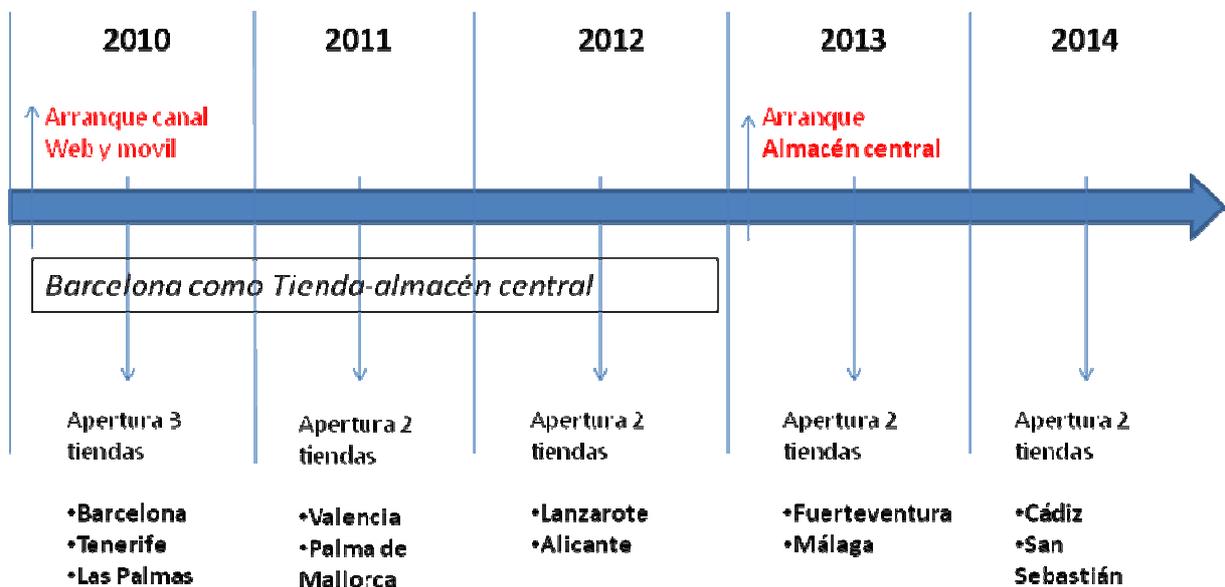
- Fase I: Con objeto de evitar costes innecesarios debido al tamaño inicial reducido de la estructura de venta. Desde 2010 hasta 2012 (3,5 y 7 tiendas respectivamente) la tienda de Barcelona, con una superficie mayor, se encargará de hacer las labores de almacén central. Distribuirá el stock al resto de tiendas según necesidades.
- Fase II: Desde 2013 en adelante (9 tiendas) Sun Safe contará con un almacén central, también localizado en Barcelona, y se responsabilizará desde ese momento de la gestión de stock y distribución.

Características básicas del sistema de gestión integral a implantar:

- Sistema ABC por línea de producto en 3 primeros años.
- En almacén central: uso de estantes apilables y transpaleta o apiladores autopropulsados
- Sistema de codificación de la mercancía para gestión integral y de atención al cliente
- Sistema de Control de calidad y Packing a la recepción de la mercancía (Control embalaje y contenido)

10- Modelo de Implantación y Plan de expansión.

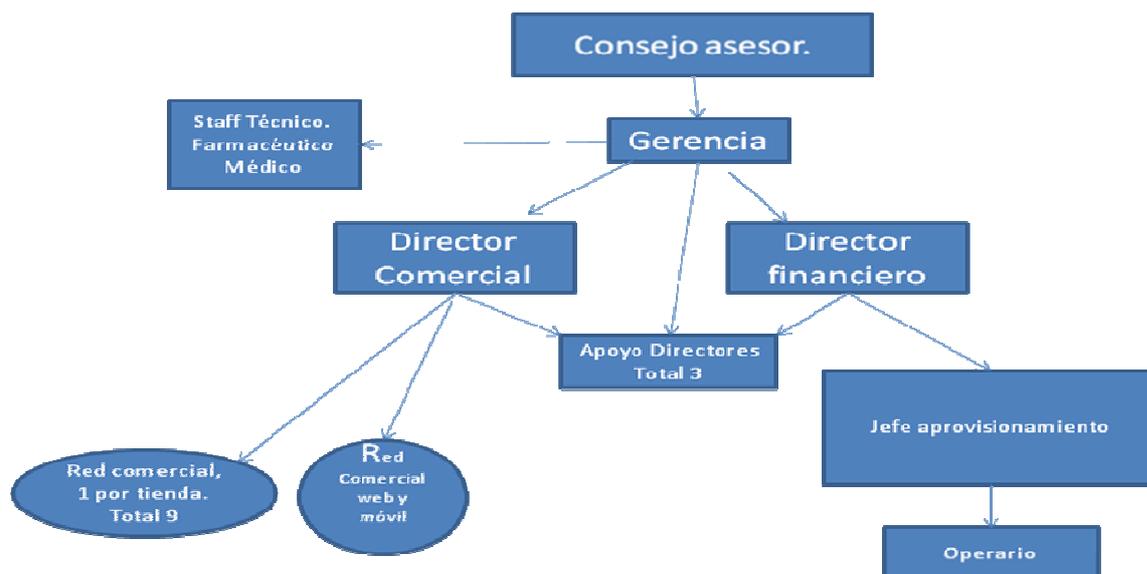
3 tiendas para el primer año, con crecimiento de 2 tiendas por año en los primeros 5 años. Fuerte presencia insular, como medio para paliar y combatir la alta estacionalidad a la que el negocio está sometido.



- El primer año, el arranque de canal tienda se hará efectivo en inicio de la temporada alta (Mayo 2010). Desde dos meses empezará a funcionar el canal web y móvil. Por lo que desde el punto de vista logístico comenzarán los aprovisionamientos en Marzo 2010
- La estructura organizativa será más ligera inicialmente, y hasta el 4º año no se incorporarán recursos logísticos de peso (Ver apartado de HR)
- Coste de alquiler de locales, mensuales estimados, sobre la mejor posición y ubicación, por encima de los establecidos como valores medios del mercado
- Todos los locales, salvo el de Barcelona, 3.000€ de alquiler mensual, Barcelona 5.000€.
- El propio local de Barcelona continuará como "sede" para la administración y gerencia
- 5 de las 11 tiendas en 2011 son insulares, con fuerte y constante presencia turística

10- Estructura Organizativa

A partir del 4º año la estructura organizativa estará definitivamente establecida. Dicha estructura queda reflejada en la figura inferior:



- El consejo asesor es el compuesto por los promotores del negocio, como asesores, sin retribución alguna.
- El máximo órgano de decisión de la empresa lo ostenta la gerencia, asistido por personal auxiliar.
- La justificación a dicha estructura, obedece a la cautela y dimensionamiento de los establecimientos con que cuenta la compañía, su crecimiento ha de esperar a la verificación de los datos y las cifras anuales, con el paso de los años.
- Las funciones definidas se encuentran en el desarrollo de este modelo de negocio.
- La selección del personal comercial se realiza mediante la definición precisa de las habilidades necesarias y complementadas por la debida formación adecuada para la adaptación a los requerimientos técnicos y específicos, para convertirse en comerciales asesores en productos de protección de la piel.

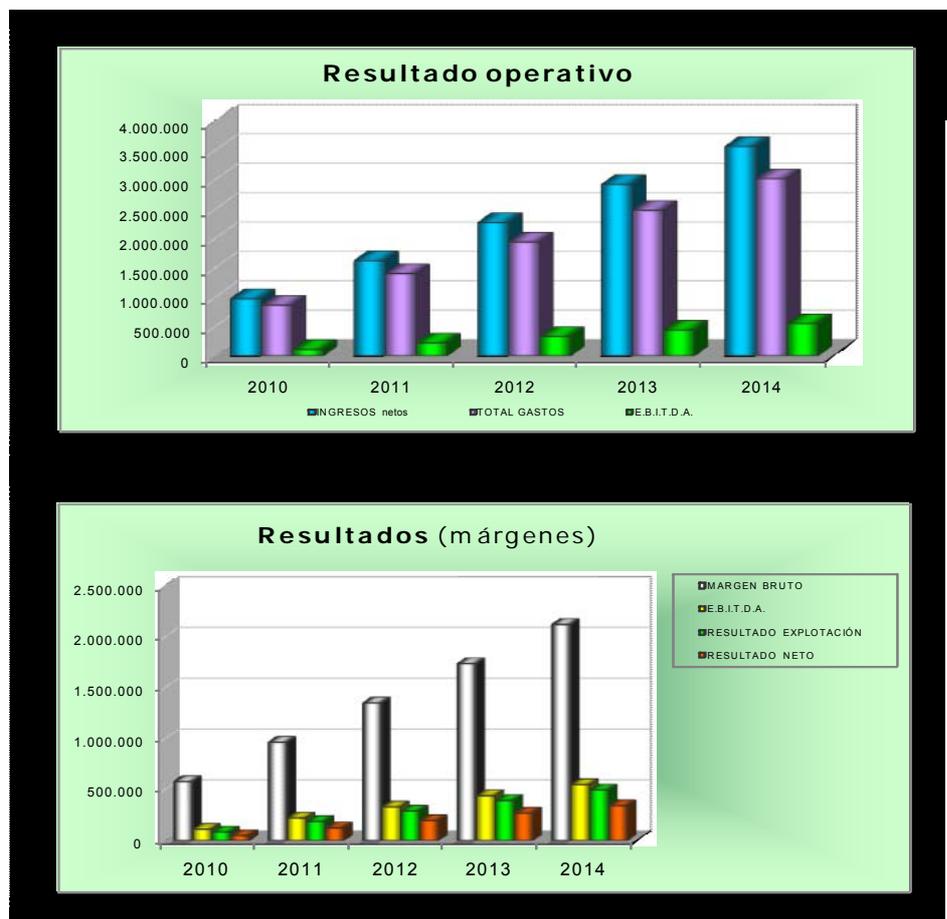
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerencia y Dirección	1	1	1	3	3
Axiliares administrativos	1	1	1	3	3
Comerciales, web y movil	4	6	8	10	12
Jefes aprovisionamiento				1	1
Operario				1	1
TOTAL PLANTILLA	6	8	10	18	20

11- Previsión de Resultados

El modelo de implantación progresivo descrito en el apartado anterior, tiene como consecuencia una previsión de resultados creciente, a medida que el número de tiendas que conforman el resultado van abriendo en diferentes ciudades.

El hecho de no abrir más de una tienda por localidad tiene el propósito de permitir suponer un comportamiento relativamente similar del negocio para todas las tiendas. Más de una tienda en la misma provincia requeriría un análisis de solapamiento de clientes y por tanto reducción de ventas.

El volumen de ventas de máximo se alcanzará al 5º año con la apertura de 11 tiendas en todo el territorio nacional.



Evitamos el resultado negativo el primer año al posponer la apertura de tiendas hasta el inicio de temporada estival.

5º año:

EBITDA: 9,6%

Res neto: 5,7%

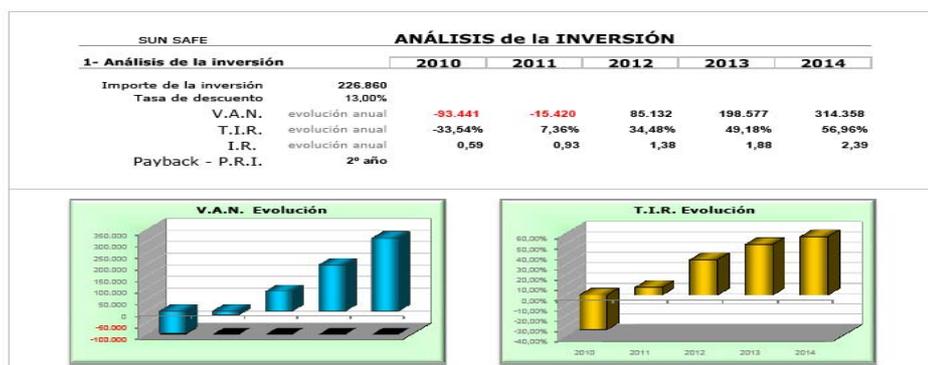
12- Cuenta de explotación y Balance

SUN SAFE		PRESUPUESTO - 5 AÑOS -									
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	
INGRESOS netos	850.583		1.605.269		2.452.732		3.182.793		3.764.548		
Venta neta total	850.583	100,0%	1.605.269	100,0%	2.452.732	100,0%	3.182.793	100,0%	3.764.548	100,0%	
COSTE de las VENTAS	442.303	52,0%	834.740	52,0%	1.275.421	52,0%	1.655.052	52,0%	1.957.565	52,0%	
Consumo	442.303	52,0%	834.740	52,0%	1.275.421	52,0%	1.655.052	52,0%	1.957.565	52,0%	
MARGEN BRUTO	408.280	48,0%	770.529	48,0%	1.177.311	48,0%	1.527.741	48,0%	1.806.983	48,0%	
GASTOS OPERATIVOS	338.236	39,8%	625.029	38,9%	947.080	38,6%	1.224.515	38,5%	1.445.592	38,4%	
Marketing y ventas	155.240	18,3%	279.669	17,4%	419.394	17,1%	539.763	17,0%	635.680	16,9%	
Publicidad y promoción	30.240	3,6%	57.071	3,6%	87.200	3,6%	113.155	3,6%	133.838	3,6%	
Gastos Ventas	15.000	1,8%	15.000	0,9%	15.000	0,6%	15.000	0,5%	15.000	0,4%	
Salarios	110.000	12,9%	207.598	12,9%	317.195	12,9%	411.608	12,9%	486.843	12,9%	
Generales y administración	182.996	21,5%	345.360	21,5%	527.685	21,5%	684.752	21,5%	809.912	21,5%	
Personal	50.000	5,9%	94.363	5,9%	144.179	5,9%	187.095	5,9%	221.292	5,9%	
Alquileres	129.000	15,2%	243.456	15,2%	371.983	15,2%	482.705	15,2%	570.934	15,2%	
Conservación	3.996	0,5%	7.541	0,5%	11.523	0,5%	14.953	0,5%	17.686	0,5%	
TOTAL GASTOS	780.539	91,8%	1.459.769	90,9%	2.222.500	90,6%	2.879.568	90,5%	3.403.157	90,4%	
E.B.I.T.D.A.	70.044	8,2%	145.500	9,1%	230.232	9,4%	303.225	9,5%	361.391	9,6%	
Amortizaciones	15.486	1,8%	23.610	1,5%	31.734	1,3%	39.858	1,3%	47.982	1,3%	
RESULTADO EXPLOTACIÓN	54.558	6,4%	121.890	7,6%	198.498	8,1%	263.367	8,3%	313.409	8,3%	
RESULTADO FINANCIERO	-12.870	0,0%	-7.961	0,0%	-7.160	0,0%	-6.276	0,0%	-5.301	0,0%	
gastos Intereses préstamos	12.870	0,0%	7.961	0,0%	7.160	0,0%	6.276	0,0%	5.301	0,0%	
11.870	0,0%	7.961	0,0%	7.160	0,0%	6.276	0,0%	5.301	0,0%		
RESULTADO de EJERCICIO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	
Antes de impuestos	41.688	4,9%	113.929	7,1%	191.338	7,8%	257.091	8,1%	308.109	8,2%	
impuestos	-12.506	-1,5%	-34.179	-2,1%	-57.401	-2,3%	-77.127	-2,4%	-92.433	-2,5%	
RESULTADO NETO	29.182	3,4%	79.750	5,0%	133.936	5,5%	179.964	5,7%	215.676	5,7%	

SUN SAFE		BALANCES previsionales - 5 AÑOS -									
ACTIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	
Activo no corriente	139.374	35,90%	197.004	33,05%	246.510	27,70%	287.892	23,89%	321.150	21,06%	
Inmovilizado material	139.374	35,90%	197.004	33,05%	246.510	27,70%	287.892	23,89%	321.150	21,06%	
Activo corriente	248.902	64,10%	399.069	66,95%	643.284	72,30%	917.172	76,11%	1.204.111	78,94%	
Existencias	29.280	7,54%	29.280	4,91%	29.280	3,29%	29.280	2,43%	29.280	1,92%	
Realizable	82.223	21,18%	155.176	26,03%	237.097	26,65%	307.670	25,53%	363.906	23,86%	
Disponible	137.399	35,39%	214.613	36,00%	376.906	42,36%	580.222	48,15%	810.924	53,17%	
ACTIVO Total	388.276		596.073		889.794		1.205.064		1.525.261		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	
PATRIMONIO NETO	142.612	36,73%	222.362	37,30%	356.298	40,04%	536.262	44,50%	751.938	49,30%	
Fondos propios	142.612	36,73%	222.362	37,30%	356.298	40,04%	536.262	44,50%	751.938	49,30%	
Capital	113.430	29,21%	113.430	19,03%	113.430	12,75%	113.430	9,41%	113.430	7,44%	
Reservas	0	0,00%	29.181	4,90%	108.931	12,24%	242.867	20,15%	422.830	27,72%	
Resultados	-29.182	-7,52%	79.751	13,38%	133.937	15,05%	179.965	14,93%	215.678	14,14%	
Subvenciones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
PASIVO	245.664	63,27%	373.711	62,70%	533.495	59,96%	668.802	55,50%	773.323	50,70%	
Pasivo no corriente	106.442	27,41%	98.728	16,56%	90.214	10,14%	80.816	6,71%	70.442	4,62%	
Préstamos largo plazo	106.442	27,41%	98.728	16,56%	90.214	10,14%	80.816	6,71%	70.442	4,62%	
Pasivo corriente	139.222	35,86%	274.983	46,13%	443.282	49,82%	587.986	48,79%	702.881	46,08%	
Deudas corto plazo	-34.000	-8,76%	-34.000	-5,70%	-34.000	-3,82%	-34.000	-2,82%	-34.000	-2,23%	
Proveedores	126.355	32,54%	270.311	45,35%	413.015	46,42%	535.949	44,47%	633.911	41,56%	
Otras cuentas a pagar	46.867	12,07%	38.672	6,49%	64.267	7,22%	86.037	7,14%	102.970	6,75%	
PATRIMONIO NETO y PASIVO Total	388.276		596.073		889.794		1.205.064		1.525.261		
FONDO DE MANIOBRA	109.680		124.086		200.002		329.186		501.230		

13- Tesorería y Análisis de la Inversión

SUN SAFE		Previsión de TESORERÍA - 5 AÑOS -				
	2 0 1 0	2 0 1 1	2 0 1 2	2 0 1 3	2 0 1 4	
COBROS	1.131.313	1.789.159	2.763.248	3.621.468	4.310.639	
Cobros netos por ventas	904.453	1.789.159	2.763.248	3.621.468	4.310.639	
Otros cobros	226.860	0	0	0	0	
Capital	113.430	0	0	0	0	
Préstamos	113.430	0	0	0	0	
PAGOS Operativos	602.275	1.365.678	2.155.137	2.854.719	3.421.560	
Salarios e incentivos	108.800	248.039	378.986	491.792	581.682	
Compras	273.167	704.785	1.148.438	1.545.661	1.870.396	
Publicidad y promoción	32.155	63.608	98.239	128.751	153.252	
Gastos de Ventas	17.400	17.400	17.400	17.400	17.400	
Alquileres	137.170	271.345	419.076	549.234	653.754	
Conservación	4.249	8.405	12.982	17.013	20.251	
Liq. costes salariales	29.333	52.095	80.016	104.868	124.824	
Otros PAGOS	357.639	346.267	445.817	563.433	658.376	
Amortización préstamos	6.988	7.714	8.514	9.398	10.374	
Gastos financieros	12.870	7.961	7.160	6.276	5.301	
Compra activos	179.638	94.238	94.238	94.238	94.238	
Liquidación I.V.A.	41.850	219.048	301.726	396.119	471.336	
Retenciones salariales	14.400	4.800	0	0	0	
pagos anteriores (preparación)	101.894					
TOTAL PAGOS	959.915	1.711.945	2.600.954	3.418.152	4.079.937	
Saldo Neto EJERCICIO	171.399	77.214	162.293	203.315	230.703	
Saldo ACUMULADO	171.399	248.613	410.906	614.222	844.924	
Pólizas dispuestas	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	-34.000	
Saldo Acumulado con pólizas	137.399	214.613	376.906	580.222	810.924	



14- Análisis de magnitudes financieras

A partir de la información recogida en la tabla inferior podemos realizar el siguiente análisis:

SUN SAFE		ANÁLISIS del NEGOCIO				
1- Resultado operativo y evolución		2010	2011	2012	2013	2014
Venta Neta	Importe	850.583	1.605.269	2.452.732	3.182.793	3.764.548
	% evolución anual		88,7%	52,8%	29,8%	18,3%
Margen Bruto	Importe	408.280	770.529	1.177.311	1.527.741	1.806.983
	% crecimiento anual		88,7%	52,8%	29,8%	18,3%
	% sobre ventas	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%
	% variación anual		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
E.B.I.T.D.A.	Importe	70.044	145.500	230.232	303.225	361.391
	% crecimiento anual		107,7%	58,2%	31,7%	19,2%
	% sobre ventas	8,2%	9,1%	9,4%	9,5%	9,6%
	% variación anual		0,8%	0,3%	0,1%	0,1%
Res. Explotación	Importe	54.558	121.890	198.498	263.367	313.409
	% crecimiento anual		123,4%	62,9%	32,7%	19,0%
	% sobre total ingresos	6,4%	7,6%	8,1%	8,3%	8,3%
	% variación anual		1,2%	0,5%	0,2%	0,1%
2- Rentabilidad		2010	2011	2012	2013	2014
Beneficio Neto vs. Ingresos		3,4%	5,0%	5,5%	5,7%	5,7%
R.O.A. - Return on Assets		14,1%	20,4%	22,3%	21,9%	20,5%
R.O.E. - Return on Equity		20,5%	9,3%	35,9%	13,3%	37,6%
R.O.I.		9,1%	13,3%	14,5%	14,2%	13,4%
3- Solvencia		2010	2011	2012	2013	2014
Capitalización		36,7%	37,3%	40,0%	44,5%	49,3%
Garantía		1,6	1,6	1,7	1,8	2,0
Consistencia		1,3	2,0	2,7	3,6	4,6
4- Liquidez		2010	2011	2012	2013	2014
Liquidez		1,8	1,5	1,5	1,6	1,7
Tesorería		1,6	1,3	1,4	1,5	1,7
Disponibilidad		1,0	0,8	0,9	1,0	1,2
5- Fondo de maniobra		2010	2011	2012	2013	2014
Fondo maniobra	Importe	109.680	124.086	200.002	329.186	501.230
	% variación anual		13,1%	61,2%	64,6%	52,3%
	% sobre activo	28,2%	20,8%	22,5%	27,3%	32,9%
6- Endeudamiento		2010	2011	2012	2013	2014
Endeudamiento		1,7	1,7	1,5	1,2	1,0
% Gastos Financieros		1,5%	0,5%	0,3%	0,2%	0,1%
7- Gestión		2010	2011	2012	2013	2014
Rotación activo fijo		6,1	8,1	9,9	11,1	11,7
Rotación circulante		3,4	4,0	3,8	3,5	3,1
Rotación stocks		29,0	54,8	83,8	108,7	128,6
Días cobro clientes		34,8	34,8	34,8	34,8	34,8
Días pago proveedores		118,5	116,6	116,6	116,6	116,6

RESULTADO OPERATIVO Y SU EVOLUCIÓN:

Las ventas pasan de 850.583 euros el primer año a 3.764.548 el quinto año.

El margen bruto se sitúa estable entorno al 48.0%.

El EBITDA evoluciona desde el 8.2% al 9.6%.

El resultado de explotación pasa de un 6.4% a un 8.3%

LA RENTABILIDAD:

El beneficio neto sobre ingresos pasa del 3.4% el año 2010 a un 5.7% el año 2014.

Todos los ratios de rentabilidad ROA, ROE, ROI, presentan magnitudes razonables el **ROE** un 37.6 % y el **ROA** un 20.5% al final del quinto año, lo que significa que la empresa se ha mantenido en niveles de endeudamiento adecuados y podría acudir a mayor financiación externa.

El **ROA** evoluciona desde un 14.1% a 20.5%, mientras el **ROE** desde un 20.57% a un 37.6%.

LA SOLVENCIA:

Las magnitudes de solvencia aumentan año a año.
Así la Capitalización pasa de un 36.7% a un 49.23%.
El ratio de Garantía evoluciona desde un 1,6 a un 2.0.
El ratio de consistencia crece desde un 1,3 a un 4,6.

LA LIQUIDEZ:

Todos los ratios se mantienen en valores orientativos de 1,5, así:
El ratio de liquidez pasa de un 1.8 a un 1.7.
El ratio de Tesorería de un 1,6 a un 1,7.
Y el ratio de Disponibilidad de 1.0 a un 1,2.

FONDO DE MANIOBRA:

El fondo de maniobra crece de un valor de 109.680 euros el primer año a 501.230 el quinto año. En porcentaje sobre activo pasa de un 28.2% a un 32.9%.

ENDEUDAMIENTO:

El endeudamiento disminuye año a año desde un ratio de 1.7 a un 1.0 así como el % de gastos financieros desde 1,5% sobre ventas a un 0.1%.

VAN Y TIR: ambas magnitudes presentan valores positivos. El Valor Actual Neto alcanza una cifra de 314.358 euros, y la tasa interna de retorno de 56.96%.

15- Gestión del Riesgo

La viabilidad del proyecto se ha realizado sobre dos escenarios, optimista y pesimista.

Vemos como en el escenario optimista se acortan los periodos de recuperación, el VAN y el TIR aumentan considerablemente. El negocio es sostenible ante pequeños crecimientos de la demanda, esto marcará como objetivos aumentar la demanda vía apertura de nuevas tiendas y mejorar el poder de compra para aumentar el margen bruto. El Beneficio Neto por tienda es del 15 %, por lo que el resultado neto global aumentará a partir del aumento de tiendas y así disminuir el impacto global de los costes fijos los primeros años

Los resultados financieros estimados en ambos escenarios resultan positivos, obteniéndose en el peor de los casos un retorno de la inversión de 5 años y un VAN de 23.787 euros

ESCENARIOS	OPTIMISTA	PESIMISTA
HIPÓTESIS		
Crecimiento Facturación	105%	93,00%
Precio unitario venta	105%	98,00%
Coste variable unitario	94,00%	107%
Coste fijo	95,00%	102%
VAN	455.861	23.787
TIR	72%	17%
PAYBACK-AÑOS	1,38	4,70