

**PROYECTO FINAL DE CARRERA**

# **PLAN DE NEGOCIO**

**EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE  
PRODUCTOS DE  
ESTÉTICA**

**Antoni Llopis Moragues**

DIRECTORES: MARÍA LUISA MARTÍ SELVA  
ROSA MARÍA PUERTAS MEDINA



## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría dedicar este proyecto a mis padres, quienes siempre me han apoyado en todo aquello que he querido llevar a cabo y que sin ellos esto no habría sido posible. Por ello y por otras muchas cuestiones siempre les estaré eternamente agradecido.

También agradecer la ayuda incondicional que siempre me ha proporcionado Nebua, junto con quién espero que algún día pueda hacer realidad este tipo de proyecto.

Finalmente dar las gracias a María Luisa y Rosa María, quienes me han ofrecido desde el primer momento un trato excelente al igual que muy profesional.

A todos ellos, muchísimas gracias por su apoyo!



## ÍNDICE

<b>1.INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1.RESUMEN .....	12
1.2.OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	14
1.3.OBJETIVOS .....	18
<b>2.ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>22</b>
2.1.INTRODUCCIÓN .....	24
2.2.JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO .....	24
2.3.ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA IMAGEN PERSONAL .....	25
2.3.1.Introducción .....	25
2.3.2.Datos económicos .....	27
2.3.3.Tendencias .....	30
<b>3.ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>36</b>
3.1.INTRODUCCIÓN .....	38
3.2.ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PEST .....	39
3.2.1.Factores políticos .....	39
3.2.2.Factores económicos .....	42
3.2.3.Factores socio-culturales .....	47
3.2.4.Factores tecnológicos .....	49
3.3.ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. PORTER.....	51
3.3.1.Rivalidad entre los competidores del sector .....	52
3.3.2.Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	54
3.3.3.Poder de negociación de los clientes.....	54
3.3.4.Poder de negociación de los proveedores.....	55
3.3.5.Amenaza de productos sustitutivos .....	57
<b>4.PLAN OPERACIONAL.....</b>	<b>60</b>
4.1.INTRODUCCIÓN .....	62
4.2.PROCESOS Y OPERACIONES .....	62
4.3.LOCALIZACIÓN .....	67
4.4.DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	68
4.5.CARTERA DE PRODUCTOS .....	70

<b>5.PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>82</b>
5.1.INTRODUCCIÓN .....	84
5.2.FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA .....	84
5.3.MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	87
5.4.ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	90
5.5.ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN Y RETRIBUCIÓN.....	92
<b>6.PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>96</b>
6.1.INTRODUCCIÓN .....	98
6.2.MERCADO OBJETIVO .....	98
6.3.IMAGEN Y POSICIONAMIENTO .....	99
6.4.POLITICAS DE MARKETING MIX.....	100
6.4.1. Política de producto/servicio.....	101
6.4.2. Política de precio.....	102
6.4.3. Política de distribución.....	103
6.4.4. Política de comunicación .....	104
<b>7.ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>108</b>
7.1.INTRODUCCIÓN .....	110
7.2.AMENAZAS .....	111
7.3.OPORTUNIDADES .....	112
7.4.DEBILIDADES .....	113
7.5.FORTALEZAS.....	114
<b>8.ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO</b> .....	<b>117</b>
8.1.INTRODUCCIÓN .....	119
8.2.PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN.....	119
8.3.TESORERÍA PREVISIONAL.....	124
8.4.BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL .....	128
8.5.CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS PREVISIONAL.....	133
8.6.ANÁLISIS DE RATIOS.....	135
8.7.UMBRAL DE RENTABILIDAD .....	139
8.8.ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN .....	140
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>150</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>157</b>

## Índice tablas

<b>TABLA 2.1</b> Volumen de ventas de productos cosméticos, España, 2011.....	28
<b>TABLA 3.1</b> Evolución de la población en la comunidad valenciana.....	49
<b>TABLA 5.1</b> Características de las formas jurídicas.....	85
<b>TABLA 5.2</b> Política retributiva de la empresa .....	94
<b>TABLA 7.1</b> Matriz DAFO .....	111
<b>TABLA 8.1</b> Aparatología .....	120
<b>TABLA 8.2</b> Mobiliario .....	121
<b>TABLA 8.3</b> Equipos informáticos.....	121
<b>TABLA 8.4</b> Existencias iniciales .....	122
<b>TABLA 8.5</b> Inversión inicial .....	122
<b>TABLA 8.6</b> Gastos fijos .....	123
<b>TABLA 8.7</b> Características del préstamo.....	124
<b>TABLA 8.8</b> Previsión de ventas.....	125
<b>TABLA 8.9</b> Previsión de tesorería .....	127
<b>TABLA 8.10</b> Balance de situación (Activo).....	130
<b>TABLA 8.11</b> Balance de situación (Pasivo) .....	132
<b>TABLA 8.12</b> Fondo de maniobra.....	133
<b>TABLA 8.13</b> Cuenta pérdidas y ganancias.....	135
<b>TABLA 8.14</b> Ratios liquidez.....	136
<b>TABLA 8.15</b> Ratios endeudamiento .....	137
<b>TABLA 8.16</b> Flujos de caja esperados .....	140
<b>TABLA 8.17</b> VAN y TIR esperadas .....	141

## Índice gráficos

<b>GRÁFICO 3.1</b> Tasa de variación anual del PIB .....	44
<b>GRÁFICO 3.2</b> Evolución trimestral del desempleo en España.....	46
<b>GRÁFICO 3.3</b> Evolución en España del gasto en I+D .....	50

## Índice figuras

<b>FIGURA 3.1</b> Análisis PEST.....	39
<b>FIGURA 3.2</b> Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	51
<b>FIGURA 5.1</b> Organigrama de la empresa .....	90
<b>FIGURA 6.1</b> Marketing Mix.....	100
<b>FIGURA 6.2</b> Canal de distribución .....	104

## Índice imágenes

<b>IMAGEN 4.1</b> Medios de transporte de Seur.....	66
<b>IMAGEN 4.2</b> Polígono industrial de Dénia .....	67
<b>IMAGEN 8.1</b> Punto de equilibrio .....	139

## Índice anexos

<b>ANEXO 1:</b> Previsión de tesorería, escenario optimista .....	159
<b>ANEXO 2:</b> Previsión de tesorería, escenario pesimista .....	160
<b>ANEXO 3:</b> Balance previsional, escenario optimista.....	161
<b>ANEXO 4:</b> Balance previsional, escenario pesimista.....	162
<b>ANEXO 5:</b> Cuenta de pérdidas y ganancias previsional, escenario optimista.....	163
<b>ANEXO 6:</b> Cuenta de pérdidas y ganancias previsional, escenario pesimista .....	164
<b>ANEXO 7:</b> Ratios de liquidez, escenario optimista .....	165
<b>ANEXO 8:</b> Ratios de liquidez, escenario pesimista.....	165
<b>ANEXO 9:</b> Ratios endeudamiento, escenario optimista .....	166
<b>ANEXO 10:</b> Ratios endeudamiento, escenario pesimista .....	166





# 1.INTRODUCCIÓN



## 1.1. RESUMEN

El presente trabajo final de carrera aborda el desarrollo un plan de negocio para implantar una empresa de distribución de productos y servicios de estética ofreciendo un apoyo constante al profesional. El nombre comercial de la misma será **COLOUR DERMA S.L.** y los principales productos y servicios que ofrecerá serán por una parte la comercialización de cosméticos, utensilios y aparatología necesaria para llevar a cabo todo tipo de técnicas utilizadas en el mundo de la estética, así como por otra parte se impartirán gran variedad de cursos de formación y reciclaje dirigidos a los profesionales de la estética a los que se determinará como público objetivo.

Este tipo de servicio no está cubierto en la zona dónde se ha pensado establecer el negocio, que en este caso es Dénia, por tanto el objeto principal de este trabajo es averiguar si crear una empresa de este tipo en la ciudad de Dénia es rentable. Para ello se realizará un plan de empresa que tratará de examinar la viabilidad técnica, económica y financiera, así como explicar todos los procedimientos, estrategias y políticas para lograrlo.

En primer lugar se aproximará al lector al sector de la imagen personal, aportando diferentes datos que permitirán analizar la situación a la que hoy en día se enfrentan las empresas que lo forman.

Se utilizará el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) para analizar el macroentorno de la empresa. Asimismo, se realizará el estudio de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de identificar los principales competidores potenciales, la amenaza de entrada de otros nuevos o sustitutivos y cuál es el poder que tienen los clientes y proveedores sobre la empresa. Con esto se conseguirá un análisis profundo del mercado donde se encuentra, entendiendo a la demanda, pudiendo acercarse más a ella y con ello intentar satisfacer sus necesidades.

Se realizará un plan operacional donde se dividirán y detallarán los procesos y operaciones que se deben llevar a cabo tanto en la adquisición como en la venta de los productos y servicios. Por otra parte, se explicará en qué se ha basado para

la elección de la localización de la empresa y los motivos de dicha elección. También será descrito la distribución en planta deseada y la cartera de productos y servicios que se ofrecerán. Se hará un análisis de los productos y servicios que se ofrecerán para entender mejor la función de la empresa y con ello los beneficios que puede adquirir el cliente que contrate sus servicios.

Se continuará con una detallada descripción de la empresa, explicando su forma jurídica, su misión, visión y valores que se impondrá al negocio. También se dará a conocer el organigrama que se tendrá en la empresa. Se detallará cada uno de los puestos de trabajo a cubrir y cuál será el perfil que deberán poseer los empleados que los ocupen. Además se especificarán las políticas de selección y retribución que se aplicarán al personal.

Posteriormente se concretará el mercado objetivo y la imagen y posicionamiento que se quiere abastar con la idea de negocio. Se analizará el plan de marketing que seguirá la empresa para darse a conocer. Se desarrollará cuál será su estrategia de marketing mix, describiendo cómo funciona la política de precios de la empresa basándose en el estudio de los competidores. Además se explicará como utilizar las variables promocionales para informar a los clientes del tipo de producto que se ofrecerá, creando una imagen que se diferencie del resto de la competencia.

A continuación se le dedicará un capítulo a un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) donde se estudiarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y, las fortalezas y debilidades de la empresa en el mercado en el que se desenvuelva.

Finalmente se realizará un estudio de viabilidad partiendo de la determinación de la inversión necesaria para afrontar el negocio, así como las fuentes de financiación a las que se recurrirá. Se estudiará la viabilidad mediante la elaboración de las Cuentas de Tesorería, los Balances y cuentas de Pérdidas y Ganancias para los tres primeros periodos de la empresa en tres escenarios diferentes: esperado, optimista y pesimista. Por último se realizará el estudio de los principales ratios así como el estudio de la VAN y la TIR para determinar la viabilidad de este proyecto.

## 1.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este proyecto es la realización de un **plan de negocio para una empresa de distribución de productos y servicios de estética** ofreciendo un apoyo constante al profesional. Éste será fundamentalmente práctico y aplicable para conseguir una simulación objetiva y real de la creación de una empresa con estas características. Con esto se pretende concretar si esta idea de negocio es potencialmente rentable.

El objeto de estudio es realizar un análisis exhaustivo, claro y conciso de todos aquellos parámetros que permitirán determinar la viabilidad económica del proyecto. Para ello se procederá a analizar distintos factores que puedan influir en el éxito o fracaso de la idea de negocio tales como aquellos que forman parte tanto del macroentorno como del microentorno. Además se ofrecerá una descripción detallada de los productos y servicios con los que se comercializará y cómo se llevará a cabo el plan de operaciones y de organización de la empresa. Por otra parte se expondrá el plan de marketing a seguir y finalmente se concluirá con el análisis DAFO y el estudio económico-financiero del proyecto.

A continuación se muestra la relación de cada capítulo con las asignaturas cursadas a lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas que han servido de apoyo para su realización.

Capítulo del TFC	Capítulo 2: Antecedentes y situación actual.
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa. Introducción a los sectores empresariales. Economía española y mundial. Economía española y regional.
Breve justificación	En este apartado se pretende dar una visión general del sector. Esto será de gran utilidad para ver en qué situación se encuentra éste actualmente, basándose en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las asignaturas anteriormente enumeradas.

Capítulo del TFC	Capítulo 3: Análisis estratégico.
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial. Macroeconomía. Dirección estratégica y política de empresa. Introducción a los sectores empresariales.
Breve justificación	En este capítulo se hará un análisis del macroentorno y el microentorno de la empresa utilizando técnicas estudiadas en las mencionadas asignaturas como las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST. Se analizarán los principales factores de influencia del entorno, obteniendo una visión más profunda del mismo y definiendo las estrategias a seguir por parte de la empresa.

Capítulo del TFC	Capítulo 4: Plan operacional.
Asignaturas relacionadas	Dirección de producción y logística. Marketing de empresas de servicios. Dirección de proyectos empresariales.
Breve justificación	Con la ayuda de las anteriores asignaturas en este capítulo se detallarán los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para poder ofrecer los productos y servicios, así como sus distintos tipos, la localización de nuestra empresa y la distribución que se aplicará al local comercial.

Capítulo del TFC	Capítulo 5: Plan organizacional y de recursos humanos.
Asignaturas relacionadas	Dirección de recursos humanos. Legislación laboral. Derecho de la empresa.
Breve justificación	Se procederá a estudiar la forma jurídica más adecuada para la empresa mediante los conocimientos y técnicas adquiridas en derecho de la empresa. Además con la ayuda de dirección de recursos humanos se definirá el organigrama de la empresa y las políticas de contratación y retribución de personal que se aplicarán.



Capítulo del TFC	Capítulo 6: Plan de marketing.
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial. Economía de la empresa 1. Marketing de empresas de servicios.
Breve justificación	Para realizar el plan de marketing se apoyará con las asignaturas mencionadas para analizar el mercado y determinar el mercado objetivo al que se dirige la empresa. Además se utilizarán técnicas comerciales para llevar a cabo el análisis del marketing mix de la organización: producto, precio, promoción y distribución.

Capítulo del TFC	Capítulo 7: Análisis DAFO.
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa. Dirección comercial.
Breve justificación	Este apartado se centrará en realizar un análisis DAFO de la empresa analizando tanto las oportunidades y amenazas, detectadas en el análisis externo, como las fortalezas y debilidades, determinadas en el análisis interno. Gracias a lo estudiado en estas asignaturas se podrá determinar los puntos fuertes y débiles que se han detectado en la empresa a lo largo del trabajo realizado.

Capítulo del TFC	Capítulo 8: Análisis económico financiero.
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad general y analítica.</p> <p>Matemáticas financieras.</p> <p>Dirección financiera.</p> <p>Economía de la empresa 2.</p> <p>Contabilidad financiera.</p>
Breve justificación	<p>Con la ayuda de estas asignaturas se estudiará la viabilidad de este plan de empresa. Se analizarán las cuentas previsionales de la empresa, así como los principales ratios. Con esta información se podrán identificar las posibles deficiencias económicas que puede tener éste proyecto.</p>

### 1.3. OBJETIVOS

Los diferentes objetivos que se han marcado en la elaboración de este plan de negocio pueden clasificarse en dos tipos, por una parte los objetivos que se perseguirán de forma general en la realización de este plan de negocio y por otra parte los objetivos específicos que se han marcado en cada uno de los capítulos.

En cuanto a los **objetivos generales** se destaca:

-Utilizar el trabajo realizado para el desarrollo futuro de una empresa de estas características. Marcando las directrices y políticas de ésta con el objetivo de posicionarla en el mercado español y convertirla en una empresa de referencia en el sector.

-Exponer un plan de negocio sólido e interesante económicamente para que cualquier tipo de institución se vea interesada en el proyecto con la intención de:

-Buscar apoyo financiero.

-Facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas con posibles socios.

-Aproximar al lector al mundo de la estética y cómo funcionan sus empresas

-Aplicar los conocimientos adquiridos en la licenciatura en este plan de empresa para elaborarlo de forma que se aproxime en la mayor medida posible a la realidad.

A continuación se detallan los **objetivos específicos** de cada uno de los capítulos:

Antecedentes y situación actual:

-Permitir conocer cuál es la situación del mercado de la estética, cómo le ha afectado la actual crisis económica y cuáles son los retos a los que se enfrenta.

Análisis estratégico:

-Realizar el estudio del macroentorno mediante un análisis PEST.

-Llevar a cabo a través de las cinco fuerzas de Porter el análisis de la competencia y todas aquellas fuerzas que afectan directamente a la empresa.

Plan operacional:

-Desarrollar los procesos y operaciones tanto en la compra como en la venta de los productos y servicios.

## Plan de negocio, empresa distribuidora de productos de estética



-Explicar el porqué de la localización de la empresa, así como exponer la distribución en planta que presentará el local comercial.

-Detallar la cartera de productos y servicios que se comercializarán en la empresa.

### Plan de organización y de recursos humanos:

-Definir la forma jurídica de la empresa, además de su visión, misión y valores.

-Describir cada uno de los puestos de trabajo presentes en el negocio y el perfil que deben cumplir los empleados para ocuparlo.

### Plan de marketing:

-Definir el mercado objetivo, tal como la imagen y posicionamiento deseadas para la empresa.

-Llevar a cabo una política de marketing mix adecuada a través de la información recogida sobre el mercado de la estética y los competidores.

### Análisis DAFO:

-Realizar un análisis DAFO para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que se identifiquen en el entorno.

### Análisis económico financiero:

-Detallar las necesidades de inversión y analizar las vías de financiación.

-Hacer una Previsión del Balance de Situación y de la Cuenta de Resultados acercándose a la realidad.

-Determinar si la idea de negocio es viable económicamente.



## 2.ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL



## 2.1 INTRODUCCIÓN

El trabajo final de carrera es el último peldaño a superar para los Licenciados en Administración y Dirección de Empresas y en este último trabajo se debe aplicar todo lo que se ha aprendido durante los años de estudio de la licenciatura. Una vez finalizado éste me dispongo a buscar una salida profesional, así que como persona que ha soñado siempre en crear su propia empresa, este trabajo lo he dedicado a la elaboración de un plan de negocio para mi (espero que sea) futura empresa.

### 2.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Mediante este proyecto fundamentalmente se pretende analizar tanto la viabilidad técnica como la económica de la idea de negocio para determinar la idoneidad del negocio y poder desarrollarlo a corto plazo. Se desarrollará un plan de negocio para una empresa de distribución de productos y servicios de estética la cual además ofrecerá un apoyo constante al profesional. Su cartera de productos y servicios estará compuesta por una parte por cremas, utensilios y aparatología necesaria para llevar a cabo todo tipo de técnicas utilizadas en el mundo de la estética, y por otra parte por cursos de formación y reciclaje dirigidos a los profesionales de la estética.

El principal objetivo será buscar la mayor complicidad posible con los profesionales de la estética, que formarán parte del mercado objetivo, con la intención de ayudarse mutuamente y así crear una sinergia que beneficie a ambas partes. La intención es aportarle al cliente un trato más personalizado que la competencia, aportando así un valor añadido a los productos y servicios.

La elección no ha sido determinada simplemente por los factores mencionados anteriormente, sino que se ha visto respaldada porque España es un país gran consumidor de servicios de estética. El buen clima provoca que la gente salga mucho más a la calle y por tanto tenga un mayor número de relaciones sociales que en otros países con climas más fríos. Este hecho va ligado de un modo directamente proporcional al consumo de servicios de estética.



La elección para la localización de la empresa ha sido Dénia, municipio del norte de Alicante. El motivo de esta localización ha sido la ausencia de competidores directos en esta área y el gran núcleo de población que se podría abastecer desde aquí, tanto del sur de Valencia como el norte de Alicante. Por otra parte, esta es una zona muy turística duplicándose la población en épocas vacacionales.

Otro de los motivos que han determinado la elección ha sido que a pesar de que históricamente las mujeres han sido las grandes consumidoras de servicios de estética, cada vez son más el número de hombres que demandan este tipo de servicios. Actualmente el 60% de los hombres consumen productos de estética de forma habitual. Por tanto, es una gran oportunidad formar parte en el mercado de la estética con idea de aportarle un valor añadido a mi empresa por ser hombre y poder entender en mayor medida los gustos y demandas de la población masculina en un sector tan feminizado como la estética. El nuevo nicho de mercado que poco a poco está destacando por la incorporación como consumidor de la figura masculina concentrará un gran interés con la intención de aprovechar esta oportunidad y posicionarse en éste mercado con menor número de competidores.

## 2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### **2.2.1. INTRODUCCIÓN**

La preocupación por la imagen personal se remonta a varios siglos antes de la era Cristiana. En la civilización egipcia el refinamiento de los cuidados estéticos era enorme. El cuidado del cuerpo comenzaba con un baño perfumado y terminaba con un masaje con aceites esenciales aromáticos, a veces doloroso, pero también benéfico para el estado general. Pero fue la civilización griega la responsable de la difusión por Europa de gran cantidad de productos de belleza y de fórmulas de cosmética, así como del culto al cuerpo y a los baños; en resumen, del concepto de la estética. (Cosmobelleza)

El sector de la imagen personal abarca todos los servicios relacionados con la mejora o modificación del aspecto físico, con la consecuente incidencia que ello

tiene sobre la salud del cuerpo y de la mente. La preocupación de la sociedad por el cuidado del aspecto personal ha dado lugar a una gran variedad de empresas con perspectivas de negocio muy diferentes (unas venden productos, otras ofrecen servicios) pero con un objetivo común: el cuidado del aspecto físico.

El sector incluye los servicios que se ofrecen en centros de peluquería y estética, balnearios, clínicas de medicina estética, centros de masaje, departamentos de belleza de empresas dedicadas al tratamiento de la imagen personal integral, hospitales, centros geriátricos, empresas de servicios funerarios, así como empresas relacionadas con el mundo audiovisual, publicitario y de las relaciones públicas.

En los últimos años la industria relacionada con el cuidado de la imagen personal ha alcanzado una gran importancia en España debido a factores como la mejora del nivel de vida de los españoles, la aparición de nuevas necesidades, intereses y deseos: la fugacidad de las modas, la aparición de nuevos segmentos de población y tribus urbanas, la globalización de las tendencias, el creciente interés del hombre por su imagen, etc. (Cosmobelleza)

Estos cambios han sido acelerados por la capacidad de influencia que tienen los medios de comunicación, quienes se han volcado en la difusión de la imagen y la creación de nuevas modas. Destacando la influencia de las grandes multinacionales (alemanas, francesas y americanas) que tienen presencia en el mercado, quienes han dirigido las tendencias y estilos, fundamentados en su gran capacidad de inversión en campañas publicitarias millonarias.

Un centro de belleza o estética es un establecimiento en el que se prestan servicios relacionados con el cuidado de la imagen. Su cartera de productos se basa en los procedimientos de limpieza y masajes faciales y corporales, depilaciones, drenajes linfáticos manuales y todos aquellos tratamientos faciales o corporales que no requieran la formulación de medicamentos o la intervención quirúrgica, entre otras actividades reservadas a los profesionales de la medicina.

Desde el punto de vista profesional, la estética ha estado tradicionalmente vinculada a la peluquería. De hecho, de acuerdo con la Clasificación Nacional de

Actividades Económicas del año 2009 (CNAE-09), la actividad se incluye en el epígrafe 96.02 Peluquería y otros tratamientos de belleza.

Actualmente la peluquería y la estética tienden a diferenciarse, y a ser desempeñados por profesionales especializados. No obstante, es habitual encontrarse con establecimientos que ofrecen servicios de ambas actividades, o que incorporan algunos servicios básicos comunes, como manicura o depilación a la cera.

La diversidad de negocios que ofrecen tratamientos estéticos de forma complementaria determina un panorama muy competitivo en el sector. Centros de bronceado, gimnasios, tiendas de cosmética etc., disponen en muchos casos de una o dos cabinas en las que se ofrecen tratamientos de belleza, buscando la ampliación de los servicios ofrecidos y teniendo la posibilidad con ello de captar nuevos clientes y aumentar además las ventas.

Frente a estas alternativas, surge el centro de estética como negocio diferenciado. Estos se pueden clasificar en salones que ofrecen los servicios habituales que le son propios o aquellos orientados a la especialización de determinados servicios, como puede ser tatuaje y piercing, salones de uñas, centros de depilación por láser, etc.

### **2.2.2. DATOS ECONÓMICOS**

La industria cosmética es uno de los principales motores del sector. Según la Asociación Española de Perfumería y Cosmética (STANPA), el mercado español de productos cosméticos es el quinto en importancia, por volumen, dentro de la Unión Europea.

La actividad de la perfumería y la cosmética factura 4.500 millones de euros al año y tiene un consumo de 7.100 millones de euros al año, según datos de mediados de 2010. A pesar de las buenas cifras que ofrece la comercialización de perfumes y cosméticos, no todo es positivo, ya que este mercado presenta una reducción del gasto en gran consumo en perfumería y cosmética registrando una contracción del

0,9% en 2010, situándose en 3.281 millones de euros. Sin embargo la perfumería y cosmética selectiva se mantiene estable en 2010, experimentando crecimientos en tratamiento facial y maquillaje.

**TABLA 2.1.** Volumen de ventas de productos cosméticos, España, 2011 (miles de euros)

DENOMINACIÓN	VALOR
<b>Perfumes</b>	<b>16.467</b>
<b>Aguas de tocador y colonias</b>	<b>304.852</b>
<b>Preparaciones de belleza, maquillaje, cuidado de la piel</b>	<b>574.760</b>
<b>Preparaciones capilares</b>	<b>569.785</b>
<b>Preparaciones para higiene bucal o dental</b>	<b>121.133</b>
<b>Jabones de tocador (incluye los medicinales y geles de baño)</b>	<b>197.852</b>
<b>Productos y preparaciones tensoactivas orgánicas para la limpieza de la piel con o sin jabón</b>	<b>11.733</b>
<b>Lociones, cremas y preparaciones para afeitado (incluye lápices hemostáticos)</b>	<b>28.404</b>
<b>Desodorantes corporales y antitranspirantes</b>	<b>53.193</b>
<b>Sales perfumadas y demás preparaciones para el baño</b>	<b>1.263</b>
<b>Las demás preparaciones: depilatorios; papeles, guatas, telas sin tejer perfumadas o recubiertas de maquillaje; bolsitas con plantas aromáticas para perfumar armarios; disoluciones para lentes de contacto; preparaciones de tocador para animales; etc.</b>	<b>147.069</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.601.271</b>

Fuente: Elaboración propia (Encuesta Industrial de Productos, INE)

Como se puede observar en la tabla 2.1., la partida más importante en cuanto a volumen de ventas la constituyen las preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado de la piel, con un volumen superior a los 570 millones de euros.

Un informe de Stanpa (2010), indica que el consumo per cápita por familia de productos del sector fue: 33 euros al año por persona en perfumes y fragancias, 13 euros al año por persona en cosmética decorativa, 41,4 euros al año por persona en cuidado de la piel, 34,5 euros al año por persona en el cuidado del cabello y 34,1 euros al año por persona en higiene personal.

El negocio ha tenido un descenso en el volumen facturado según datos de la Encuesta Anual de Servicios 2010 del INE. El volumen de negocio conjunto, entre los tratamientos de belleza y las peluquerías, ascendió a 3.501 millones de euros anuales. Mientras que registró un volumen de 3.550 millones de euros en 2009 y 3.724 millones de euros de 2008.

Las peluquerías concentran alrededor del 85% del negocio, con 2.995 millones de euros en 2009. Aunque los centros de estética han experimentado una tendencia expansiva y una facturaron de 555 millones de euros en 2009, todavía se encuentran en una posición distanciada a las peluquerías, aunque han experimentado un notable incremento de su utilización, duplicándose el porcentaje de población que acude a este tipo de centros debido a la amplia oferta de tratamientos de los que disponen.

En lo que se refiere al uso de los servicios del mercado de la imagen personal, según un estudio realizado por el Grupo Key-Stone para Stanpa en el 2010, en España el gasto medio que los españoles realizan cada vez que acuden a los centros de estética; calculado a través de los tickets, es de 43,7 euros.

Los servicios de belleza son demandados mayoritariamente por mujeres, aproximadamente en un 85% del total. Por el momento, el porcentaje de hombres que deciden acudir a centros de estética es minoritario, aunque en los últimos años este segmento de población está ganando peso en el mercado.

En cuanto a la frecuencia de visita del cliente se ha comprobado que los salones más tradicionales, con número de tickets bajos y precios más altos, son los que más están sufriendo la crisis. Los centros de estética, a su vez, están más afectados que los salones de peluquería, ya que el 51% asegura que la frecuencia de sus clientes ha sido menor que el año anterior, frente al 35% de las peluquerías que han notado esta tendencia.

Si se realiza una división atendiendo a los sexos, según datos del Barómetro Cosmobbelleza de 2011 son las mujeres las que más han dejado de acudir a estos centros. Los profesionales destacan las liposucciones o el rejuvenecimiento facial como los tratamientos estéticos que más adeptos tienen a pesar de la crisis.

La frecuencia general media de asistencia a estos centros (tanto peluquerías como estética) es de aproximadamente 1 vez al mes; por lo tanto, si se tiene en cuenta el importe del ticket medio (36,65 euros), el gasto anual medio por individuo para el 2010 es de 440 euros.

### **2.2.3. TENDENCIAS**

- Mercado masculino

El sector de la imagen personal se encuentra en constante evolución, dirigiendo sus productos a ambos sexos. Como se ha comentado anteriormente las féminas constituyen el mayor porcentaje de clientela del sector, aunque en los últimos años existe una tendencia a la apertura del mercado a los hombres.

La importancia que hoy día tiene el aspecto físico en la sociedad ha producido que los hombres empiecen a valorar los servicios que ofrece el sector. El mercado está experimentando un aumento del consumo masculino en productos cosméticos y de tratamiento de belleza, por ejemplo, cremas faciales o reductores abdominales, entre otros. Además el consumo de servicios como la regeneración capilar está viéndose incrementado y algunos productos como sesiones de masaje, peelings faciales, asistencia a spa son consumidos de forma habitual por este segmento de población.

- Medicina y estética

La belleza está adquiriendo mayor importancia como especialidad dentro del campo de la medicina. Salud y belleza son dos conceptos que cada vez están más unidos, de ahí que las colaboraciones médico-esteticistas se hagan más frecuentes y necesarias.

En el Libro Blanco de la Sociedad Española de Medicina Estética (SEME) se define la medicina estética como "la práctica médico quirúrgica que aplica las técnicas necesarias para la restauración, mantenimiento y promoción de la estética". Esta no se trata de una especialidad médica reconocida oficialmente, y en la misma situación se encuentran los cirujanos estéticos y cosméticos, que se diferencian de los cirujanos plásticos en que tienen limitado su campo de actuación a intervenciones de carácter estético. Esta circunstancia ha influido de forma decisiva en el crecimiento de la sanidad privada.

Según la Sociedad Española de Cirugía Plástica Reparadora y Estética, España es el primer país de la Unión Europea en operaciones de estética y el quinto del mundo. Sin embargo la demanda de intervenciones plásticas se ha visto reducida en nuestro país debido a la situación económica que se atraviesa. Según datos del estudio "Centros Médicos Especializados" realizado por DKB (2012), el negocio de la cirugía estética muestra en el ejercicio 2011 una caída del 5%, siguiendo la misma tendencia del ejercicio anterior en el que presentó una caída del 4,7% y un volumen de negocio de 205 millones de euros.

Este hecho ha supuesto una gran oportunidad de negocio para aquellos establecimientos que ofrecen tratamientos estéticos, los cuales están sustituyendo en muchos casos a la cirugía ya que son mucho más económicos y cada vez ofrecen mejores resultados. Además, por otra parte, en el ámbito de la estética se dispone de la tecnología y de los recursos humanos suficientes para realizar cambios estéticos a personas que se han visto sometidas a tratamientos agresivos fruto de alguna enfermedad grave, por ejemplo, enfermedades oncológicas.

- Innovación

El sector de la imagen personal se encuentra en constante evolución debido a la fugacidad de las modas y las innovadoras técnicas de trabajo que aparecen en el mercado. La innovación siempre es bienvenida en un sector caracterizado por los continuos cambios de tendencias que acontecen en el mercado.

A pesar del descenso en la facturación y el volumen de ventas que afecta al sector debido a la crisis económica que afecta al país, la innovación, tanto en productos como en servicios, continúa siendo otra de las apuestas de muchas personas profesionales como medida para superar la crisis y desarrollar el sector con garantías.

Tres de cada cuatro profesionales encuestados aseguraron que durante el 2011 introdujeron innovaciones dentro de su negocio, además el 58% de las empresas compraron maquinaria cuando hubo una novedad en el mercado que se adaptaba a sus necesidades según el barómetro de Cosmobbelleza.

En este sentido, el sector está dirigiendo sus esfuerzos en I+D+i a los siguientes campos: tratamientos de rejuvenecimiento que supongan una alternativa real a la cirugía estética; la biocosmética ecológica, que rechaza, por ejemplo, la utilización de derivados del petróleo y pesticidas entre otros productos contaminantes; la fitocosmética y el aumento de activos vegetales en la elaboración de productos; la litocosmética, técnica que se aplica al proceso de fabricación de cosméticos elaborados con minerales de piedras preciosas; la neurocosmética, técnica para producir cosméticos que tratan los efectos sobre la epidermis que causa el sistema nervioso; o la enocosmética, que produce cosméticos a través de una serie de activos de los restos de la elaboración del vino.

Otra tendencia a destacar es la ampliación de servicios como una de las grandes salidas para incrementar la facturación que se plantea el sector profesional de la belleza. En 2011, el 60% de los/las profesionales del sector creen que la forma más viable para ampliar los servicios e incrementar la facturación es a través de acuerdos con otros/as profesionales.



El maquillaje y la manicura o pedicura son algunos de los productos más interesantes para todos aquellos profesionales que se plantean ampliar sus servicios. Además otras medidas de innovación aplicadas en los distintos establecimientos son, por ejemplo, el uso de promociones especiales o, en algunos casos, acciones a través de redes sociales.

- Formación

El sector tiende hacia unos requerimientos mayores de especialización profesional derivados de las exigencias de los consumidores y de la competencia en el mercado. Los profesionales del sector coinciden en que dada la situación económica y la evolución de sus negocios deben aumentar la asistencia a cursos o participar en actividades formativas. De hecho En 2011, un 40% de los/las profesionales del sector realizaron cursos de formación.

La clientela demanda elevados grados de calidad y responsabilidad dado que estos servicios repercuten directamente en la salud de las personas. Por tanto, los/las nuevos/as profesionales que se incorporen al mundo de la estética y de la imagen personal deberán proporcionar servicios de calidad, que pasarán por una mejora tanto de las condiciones higiénico-sanitarias como en el grado de atención al cliente.

- Legislación

Una característica a destacar es la mala imagen que tradicionalmente ha determinado al sector debido a tener una fuerte economía sumergida. Muchas personas han ejercido como profesionales sin ninguna titulación, lo que ha provocado un desprestigio del sector y de las personas que se ocupan en él.

Han acontecido grandes cambios en este sentido pero todavía quedan muchos aspectos a mejorar. Se están aplicando mayores medidas de control siendo la normativa más exigente cada día, sobre todo en cuanto a tratamientos que impliquen un riesgo para la salud. De hecho los organismos representantes del

sector han manifestado la necesidad de seguir reforzando la normativa que lo regula y los procedimientos para acceder a un puesto de trabajo.

- Franquicias

El peso de las franquicias en el sector de la imagen personal es cada vez más importante, de acuerdo con Mundofranquicia Consulting, en España se concentran hasta 41 franquicias de peluquería, cosmética y belleza, a las que se añaden 27 más de estética y cuidado personal. Estas poseen estructuras de costes mucho más competitivas a los establecimientos pequeños e independientes, además de una mayor profesionalización, teniendo mucha mayor capacidad de adaptación a nuevas tendencias y cambios sectoriales.

De hecho, el efecto de la crisis está afectando en mayor medida a los centros tradicionales, sin embargo las franquicias con modelos de negocio “low cost” están ofreciendo negocios rentables tanto en peluquerías como en salones de estética, como es el caso de los centros de bronceado o foto depilación.



# 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO



### 3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se procederá al análisis de los factores que afectan al desarrollo de la actividad comercial en el sector. Con esto se pretende dar una visión del entorno en el que se desenvolverá la empresa.

El entorno es cambiante y siempre se debe permanecer atento a cualquier cambio con la intención de adaptarse a las nuevas exigencias que aparezcan y en su caso aprovechar cualquier situación de la que se pueda extraer algún tipo de ventaja competitiva.

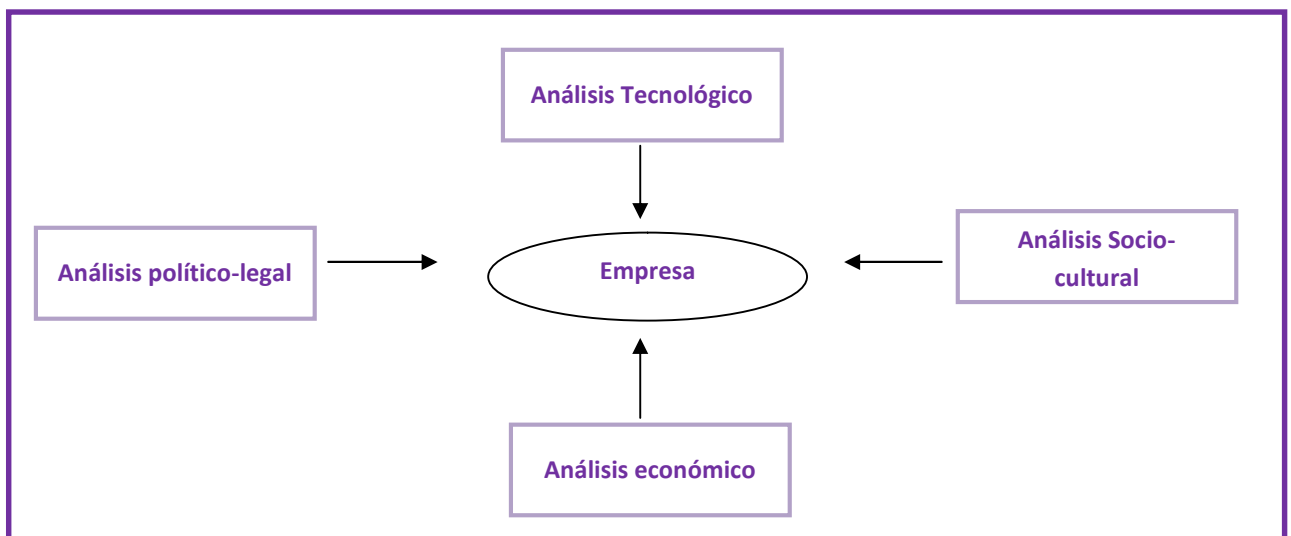
Este apartado se dividirá en dos grupos. En primer lugar, con la ayuda de un análisis PEST, se llevará a cabo el estudio del macroentorno, compuesto por factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos. Todos estos son aspectos que están fuera del control directo de la empresa y en los que es muy difícil influir.

En segundo lugar se llevará a cabo el estudio del microentorno de la empresa, sobre el cual se tendrá un mayor control, a través del modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter en 1979. Se estudiará el comportamiento de los proveedores, intermediarios y clientes, pero especialmente el análisis se focalizará en los competidores.

### 3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PEST

Cuando se realiza el estudio del macroentorno se deben tener en cuenta un gran número de factores que afectan al entorno de la empresa. Con el análisis PEST se tiene la oportunidad de esclarecer hechos tan importantes como el crecimiento o declive de un mercado, así como las dificultades a las que sus empresas se enfrentan (ver Figura 3.1.). Para ello se deben estudiar los cuatro aspectos que intervienen en el análisis con el fin de poder intuir sus tendencias y cómo afectarán estos a la realidad de la empresa. Estos cuatro aspectos se dividen en factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

**Figura 3.1. Análisis PEST**



Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.1. Factores políticos

España posee un sistema político definido como monarquía parlamentaria, donde el rey Juan Carlos II ejerce como jefe de Estado. En cuanto a la división de poderes podemos destacar:

-Poder ejecutivo: reside en el Consejo de Ministros, donde actualmente Mariano Rajoy preside y actúa como jefe de gobierno representando al Partido Popular.

-Poder legislativo: se establece en las Cortes Generales, órgano supremo de representación del pueblo español.

-Poder judicial: está formado por el conjunto de juzgados y tribunales, integrado por jueces y magistrados, que tienen la potestad de administrar justicia en nombre del Rey.

España es en la actualidad lo que se denomina un “Estado de autonomías”, un país formalmente unitario que funciona como una federación descentralizada de comunidades autónomas, cada una de ellas con diferentes niveles de autogobierno, siendo estas las que administran de forma local sus sistemas sanitarios y educativos, así como algunos aspectos del presupuesto público.

Destacan País Vasco, Navarra y Cataluña como comunidades autónomas con mayor libertad de autogobierno. Hoy en día, España está considerada como uno de los países europeos más descentralizados. El autogobierno llevado a cabo por las diferentes comunidades autónomas siempre ha quedado en entredicho sobre todo por los nacionalistas, ya que diferentes movimientos independentistas sobre todo en País Vasco, Cataluña y Galicia han obtenido un gran apoyo y han reclamado y reclaman ir más allá obteniendo la independencia.

El sistema político español se encuentra afectado por una época de crispación social debido a la crisis económica que está hundiendo la economía. En los últimos años, los distintos gobiernos han intentado sin éxito, combatir la crisis económica a través de los diferentes mecanismos de regulación de la actividad económica. La política fiscal ha adquirido gran protagonismo a través de las distintas medidas aplicadas en la economía española. El incremento del IVA, la limitación del endeudamiento de las distintas comunidades autónomas y el incremento de la edad oficial para obtener la jubilación reflejan el camino elegido para salir de la crisis económica.



Por lo que se refiere a la **legislación**, se debe tener en cuenta cual es la normativa a seguir dentro del ámbito en el que se desenvuelve la empresa. A continuación se exponen las normas que se deberán atender para poder llevar a cabo la actividad:

-Ley 3/2003 de 6 de febrero del Consell de la Generalitat, de ordenación sanitaria de la Comunidad Valenciana.

-Real decreto 1588/2011 de 4 de noviembre, por el que se establece el título de técnico en peluquería y cosmética capilar y se fijan sus enseñanzas mínimas. (BOE del 15 de diciembre de 2011)

-Real decreto 486/1997 de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. (Boe del 23 de abril de 1997)

-Decreto 240/1994 de 22 de noviembre del Consell de la Generalitat, regulador de la gestión de residuos sanitarios.

-Real decreto 1599/1997 de 17 de octubre, regulador de la normativa sobre los productos cosméticos. (BOE del 31 de octubre de 1997)

-Decreto 27/2003 de 1 de abril del Consell de la Generalitat, regulador de las normas sanitarias que deben regir para los establecimientos no sanitarios dedicados a prácticas de estética.

-Decreto 83/2002 de 23 de mayo del Consell de la Generalitat, por el que se establecen las normas que rigen la práctica del tatuaje, la micropigmentación, el piercing u otras técnicas similares, así como los requisitos para la autorización y funcionamiento de los establecimientos donde se practican estas técnicas.

-Ley 12/1992 de 27 de mayo, sobre el contrato de agencia. (BOE del 29 de mayo de 1992)

-Ley 7/1996 de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista. (BOE del 17 de enero de 1996)

### **Convenios colectivos aplicables**

-Convenio nacional de peluquerías e institutos de belleza, gimnasio y similares (código convenio número 9910955). (BOE nº 9 de enero de 2002). Revisión salarial publicada en el BOE del 7 de abril de 2004.

-Convenio colectivo general de 12 de noviembre de 2008 para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios. (B.O.E. de 28 de noviembre de 2008)

### **3.2.2. Factores económicos**

La economía española es una de las más importantes a nivel europeo ocupando el quinto puesto según el PIB (nominal). En los últimos años han acontecido grandes cambios afectando de manera muy significativa al país. A partir de la entrada en la Unión Europea el año 2002, la economía española protagonizó un gran crecimiento basándose en dos sectores muy bien conocidos en este territorio, la construcción y el turismo.

Tras el estallido de la crisis financiera del 2008 el panorama español cambió radicalmente. La economía pasó de protagonizar uno de los mayores crecimientos a nivel mundial en pocos años a una gran recesión junto a otras economías de la Unión Europea como Irlanda, Grecia y Portugal.

La crisis financiera originada en Estados Unidos junto a la burbuja inmobiliaria alteró rápidamente al sistema económico español. El sector de la construcción, el motor de la economía en esa época, se vio fuertemente afectado arrastrando junto al sistema bancario a toda la economía nacional.

Han pasado varios años desde que estallara la crisis financiera en 2008 pero pocas noticias positivas han acontecido desde entonces. Se sigue inmerso en una crisis económica donde los sectores menos favorecidos están sufriendo en mayor medida. El sistema económico español se encuentra en entredicho. Según el informe anual del Banco de España (2012), la evolución reciente de la Seguridad Social muestra a finales del 2012 sus grandes problemas con un déficit de unos

10.000 millones, de donde los pagos por desempleo se acercan a los 30.000 millones de euros. Mientras tanto, los ingresos de la Seguridad Social siguen cayendo rápidamente ya que quedan poco más de 16 millones de cotizantes. Además los pensionistas superan los nueve millones, lo que demuestra la duda sobre la viabilidad de un sistema en el que la relación cotizantes/pensionistas ya está por debajo del dos, considerado como el mínimo para asegurar la sostenibilidad del sistema.

En cuanto al sector bancario, los beneficios de los principales bancos en 2012 han sufrido importantes caídas teniendo que destinar grandes cantidades de dinero al saneamiento de sus negocios inmobiliarios, lo que demuestra que el sistema financiero español está fuertemente afectado.

La recesión europea en 2012 ha agravado todavía más la situación de las empresas españolas que debido a la decadencia del mercado nacional tienen como única salvación la exportación de sus productos. Agotados todos sus recursos financieros acumulados en la época de expansión de la economía, se han quedado ahora sin la posibilidad de financiación en la mayor parte de los casos y, muchas empresas se encuentran cada vez más asfixiadas llegando un gran número de ellas a la bancarrota.

Los fuertes desequilibrios en la estructura económica del país, con una industria débil y la baja productividad y competitividad debido en gran medida al poco I+D+i y escaso uso de tecnología, no han hecho sino acrecentar el efecto de la crisis sobre la economía.

Otro hecho importante a destacar es el fuerte endeudamiento privado de las familias quienes ahora están sufriendo los excesos que se cometieron en la época más reciente de crecimiento de la economía. Haciéndose todavía más ardua la recuperación de la economía. El hecho de que se posea una moneda común a la de los socios europeos, cada uno con realidades económicas diferentes, impide utilizar la principal medida de ajuste, la devaluación.

Desde Europa se han dictado una serie de medidas al país como condición de facilitar el crédito basadas principalmente en la austeridad con la intención de

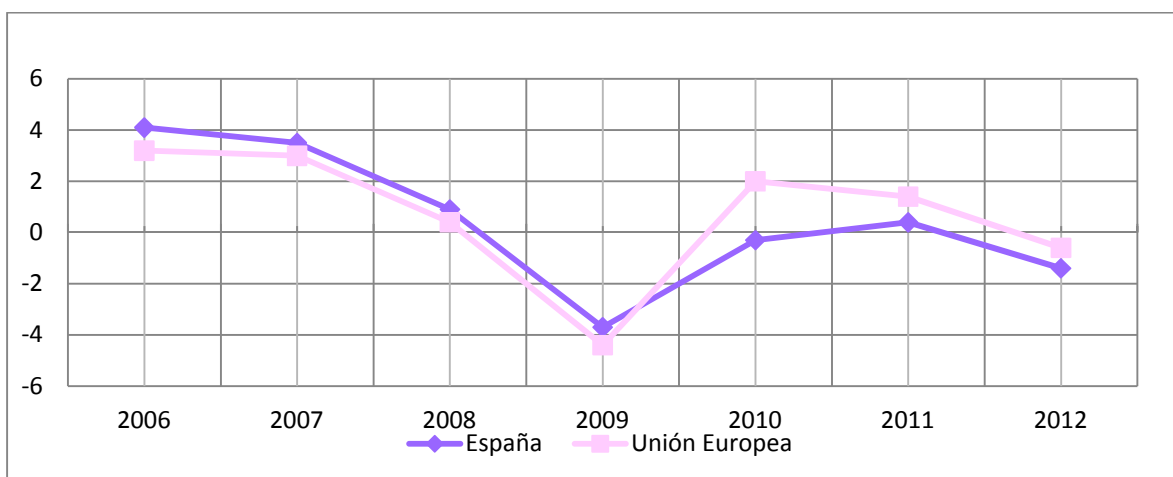
reducir un déficit público desbordado. Desafortunadamente la inyección de capital que han recibido los bancos, más de 300.000 millones de euros no se ha traducido en la financiación de empresas y familias, debido a los pobres balances que presentan los bancos españoles. Observando un retroceso del 8% en los créditos a empresas en el último año.

A continuación se va a analizar el PIB, principal indicador macroeconómico de la economía y la tasa de desempleo, variable realmente importante por la situación en la que se encuentra la economía española.

➤ El producto interior bruto.

El Producto Interior Bruto de un país (PIB), mide el valor de todos los bienes y servicios finales generados en un país durante un periodo de tiempo. Esto supone que se tiene en cuenta la producción interior de un país con factores de producción propios o ajenos y sólo tiene en cuenta el valor de los bienes finales.

**Gráfico 3.1.** Tasa de variación anual del PIB(%)



Fuente: Elaboración propia (www.ine.es)

A través del gráfico 3.1 se observa la caída estrepitosa que protagonizó el producto interior bruto español al inicio de la crisis económica. Después de 2009, año en el que se tocó fondo, el PIB español ha seguido marcando datos negativos demostrándose que todavía se está muy lejos de la recuperación económica.

Durante el 2012 la economía española prolongó la trayectoria contractiva, con una intensidad mayor a la de la UEM, iniciada en el cuarto trimestre del año anterior. De entre los factores que determinaron este retroceso destaca la contracción de la demanda nacional del 3,9%, una caída superior a la del año precedente, y a la que contribuyeron todos sus componentes, tanto de consumo como de inversión.

Según el Banco de España este desplome fue el resultado de la influencia de una serie de factores tales como los efectos de la reversión del adelantamiento de compras previo a la subida de tipos de IVA en el tercer trimestre o la supresión de la paga de diciembre de los empleados públicos, además de otros ya habituales como el mantenimiento de unas condiciones de financiación estrictas o la debilidad del mercado de trabajo.

La inversión residencial siguió disminuyendo en los últimos meses del ejercicio, con lo que el sector inmobiliario siguió con su proceso de ajuste en los últimos años, con un descenso anual superior al 7 %. También la inversión empresarial decreció en el tramo final del año y registró un descenso anual del 5 %. Además el gasto público se redujo intensamente en búsqueda de la reducción de un déficit público que se consiguió rebajar en 2% del PIB respecto el año 2011, situándose en el 7% del PIB.

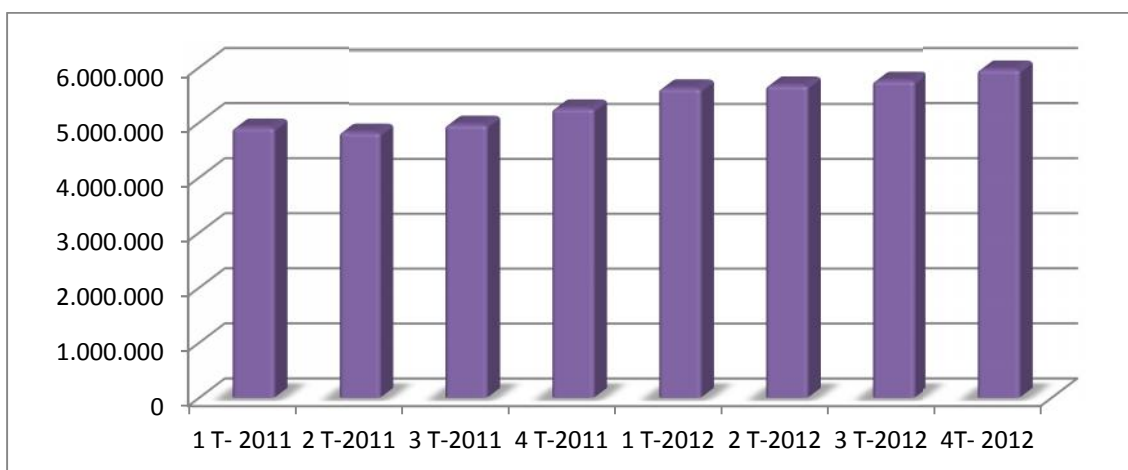
Sin embargo, la demanda exterior neta aumento en el último año hasta contribuir en 2,5 puntos porcentuales al PIB fruto tanto del incremento de las exportaciones como del descenso de las importaciones, provocado esto último por la debilidad de la demanda nacional.

Por lo que respecta a los datos del PIB de la Unión Europea también se observa su recesión en el 2012, marcado por los problemas de deuda de las economías periféricas (ver Gráfico 3.1.). Además países como Alemania y Francia, considerados los motores de la economía europea presentaron un retroceso en el último trimestre, protagonizando el primero un crecimiento anual del 0,7% y el segundo un crecimiento nulo durante el año 2012.

➤ La tasa de desempleo.

La tasa de desempleo es la variable que incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo. Sigue aumentando en el país, marcando cifras nunca conocidas. Más de uno de cada cuatro trabajadores está en paro y se han alcanzando prácticamente ya los 6 millones de parados, un nuevo hito histórico de la crisis. España presenta la mayor tasa de paro de la Unión Europea situándose en el 26,02 % en el último trimestre del 2012.

**Gráfico 3.2.** Evolución trimestral del desempleo en España



Fuente: Elaboración propia ([www.ine.es](http://www.ine.es))

En el último año, la cifra total de desempleados se incremento en 691.700, marcado por la caída del empleo público por primera vez desde que se iniciara la crisis. En cuanto a las actividades, en agricultura el desempleo descendió en el último trimestre de 2012 en 31.200 parados, 17.900 parados menos obtuvo la construcción y la industria experimento una reducción en su cifra de paro de 14.300. En cambio la tasa de paro en los servicios anulo completamente las positivas cifras de estos con un aumento de 99.900 personas. Sin embargo en el computo anual el desempleo ha aumentado en todos los sectores, salvo en la construcción (64.800 parados menos). Por lo que respecta a la composición por sexos del paro, se sigue manteniendo el equilibrio entre las tasas masculina y femenina de los últimos años.

Estas cifras registradas afectan en gran medida a la economía ya que el nivel de consumo disminuye cuanto mayor es el paro. El poder adquisitivo de los españoles continua bajando de forma alarmante y estos solo piensan en ahorrar debido a las circunstancias coyunturales que los rodean.

Según las previsiones la economía española no tiene un futuro demasiado prometedor a corto plazo. A la vista de la evolución de las propias variables económicas, especialmente financieras y fiscales, realmente sólo se empezará a salir adelante en la medida en que cambie el panorama internacional, lo que no parece que se vaya a producir a corto plazo. La situación de la economía europea determinará en gran medida el posible crecimiento, ya que las cifras de exportación dependen en más de un 70% de una Europa ahora en recesión.

Por tanto en el 2013 se continuará en recesión. Las probabilidades de que vuelva a fluir el crédito con normalidad son muy bajas y además según la tendencia negativa en la que se encuentra el empleo en España parece ser que se continuaran marcando récords históricos en este aspecto. Resumiendo todo lo anterior, se observa que los márgenes de maniobra con que cuenta la economía española para salir de la situación en la que se encuentra son muy reducidos.

### 3.2.3. Factores sociales

España es un país en el que a lo largo de su historia ha sido influenciado por numerosas culturas. Musulmanes y romanos, entre otros, aportaron costumbres y tradiciones que todavía perduran en los diferentes pueblos repartidos a lo largo de todo el territorio. Además de esto, la variedad que posee el país en climas, geografía, lenguas y gastronomía, lo hace extraordinariamente atractivo.

La sociedad española destaca por su carácter abierto propio de los pueblos latinos, su hospitalidad y el sentido regionalista de sus gentes. De entre las numerosas costumbres españolas conocidas internacionalmente se puede destacar la “siesta” y “los toros”.

Además de la gran riqueza cultural, España se caracteriza por la gran variedad de climas y paisajes geográficos distintos. Destacando el norte, la cuenca mediterránea, Madrid y el sur español. Cada uno de estos territorios con características muy distintas y particulares.

España es un país con importantes monumentos históricos que representan las distintas culturas que han ocupado su territorio, como La Alhambra (Granada) y el acueducto de Segovia, entre otras.

Aunque existen numerosas religiones dentro del territorio español debido a la gran inmigración ocurrida en estos últimos años, el cristianismo sigue siendo la religión mayoritaria en el país. El idioma oficial del territorio es el castellano, además existen otras lenguas cooficiales en distintos territorios como es el Vasco, Gallego y Catalán o Valenciano.

En cuanto a la gastronomía destaca la dieta mediterránea, seguida por gran parte de la población. Esta es considerada una referencia para los diferentes profesionales de la nutrición, destacando por ser sana y equilibrada, debido a la gran cantidad de frutas, verduras y pescado que la componen.

Otra característica a destacar es la tendencia de culto al cuerpo que existe en el país. El hecho que se tenga buen clima, provoca mayores relaciones sociales y esto hace que la imagen tenga una gran importancia dentro de la sociedad.

Actualmente en España el mayor peso de la economía lo representa el sector terciario con un 60% de la población activa, aunque existe una importante tradición a la pesca y la agricultura. El turismo es uno de los motores de la economía, desde los años 60 el país ha sido uno de los mayores centros turísticos mundiales. España es el quinto país de Europa en lo que a su población se refiere con 47.265.321 censados en el año 2012.



**Tabla 3.1.** Evolución de la Población en la Comunidad Valenciana (personas)

Año (01/01)	Alicante	Castellón	Valencia	C. Valenciana	España	%CV/E
<b>2008</b>	1.891.477	594.915	2.543.209	5.029.601	46.157.822	10,9
<b>2009</b>	1.917.012	602.301	2.575.362	5.094.675	46.745.807	10,9
<b>2010</b>	1.926.285	604.274	2.581.147	5.111.706	47.021.031	10,9
<b>2011</b>	1.934.127	604.344	2.578.719	5.117.190	47.190.493	10,9
<b>2012</b>	1.943.910	604.564	2.580.792	5.129.266	47.265.321	10,9

Fuente: Elaboración propia (www.ive.es)

Según se observa en la tabla 3.1. a lo largo de los últimos años el ritmo de crecimiento de la población en la Comunidad Valenciana ha sido ascendente protagonizado principalmente por la inmigración desde Sur-América, Norte de África y Europa del Este, aportando gran cantidad de mano de obra necesaria tanto para la construcción como la agricultura. Además se ha producido un importante movimiento migratorio desde países europeos más desarrollados económicamente a España, debido al clima, precios más bajos y prestaciones sociales a las que han tenido acceso.

En cuanto a la Marina Alta, principal zona de influencia de la empresa objeto de estudio, existen registrados 188.567 habitantes, considerándose una de las comarcas más pobladas del territorio. Destaca Denia como la ciudad más poblada con 40.000 habitantes. La población de Denia al igual que otras como Jávea o Calpe se triplican en verano y la de la Marina Alta llega incluso a 400.000 habitantes en época veraniega.

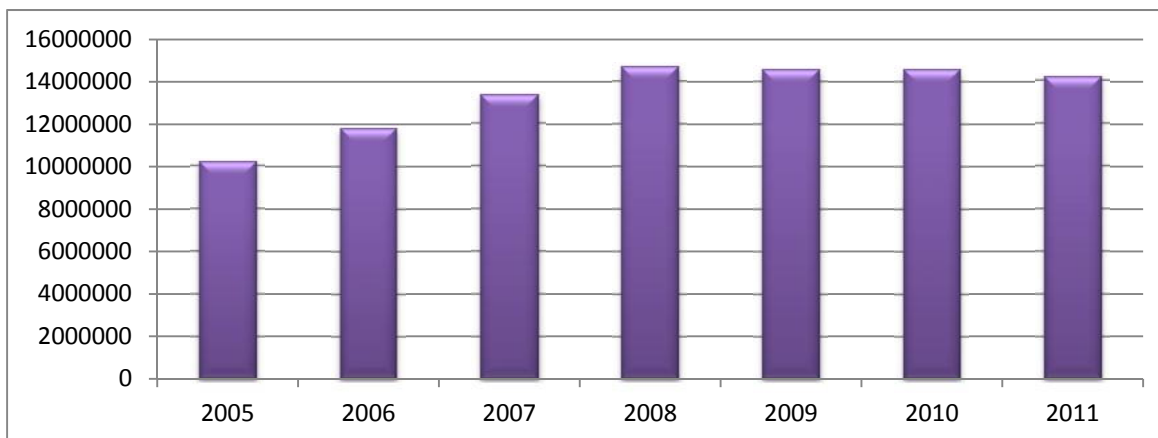
#### 3.2.4. Factores tecnológicos

España ha sido tradicionalmente poco innovador, sólo aproximadamente el 1,6% de todas las aportaciones tecnológicas mundiales se han dado lugar en el país.

Aunque el gasto en I+D estuvo creciendo durante la época de expansión económica anterior a la crisis del 2008, en los últimos años se refleja una

disminución en la inversión de un sector tan importante para la productividad y competitividad en la economía de un país.

**Gráfico 3.3:** Evolución en España del gasto en I+D (miles de euros)



Fuente: Elaboración propia ([www.ine.es](http://www.ine.es))

En 2011, el gasto interno en Investigación y desarrollo protagonizó un descenso del 2,8% respecto al año 2010. Si se compara el gasto en actividades de I+D de 2011 con el del año anterior, se debe destacar que el sector Administración Pública experimentó un descenso del 5,7% y la Enseñanza Superior un 2,9%. Por otro lado el sector Empresas registró un descenso anual del 1,5%.

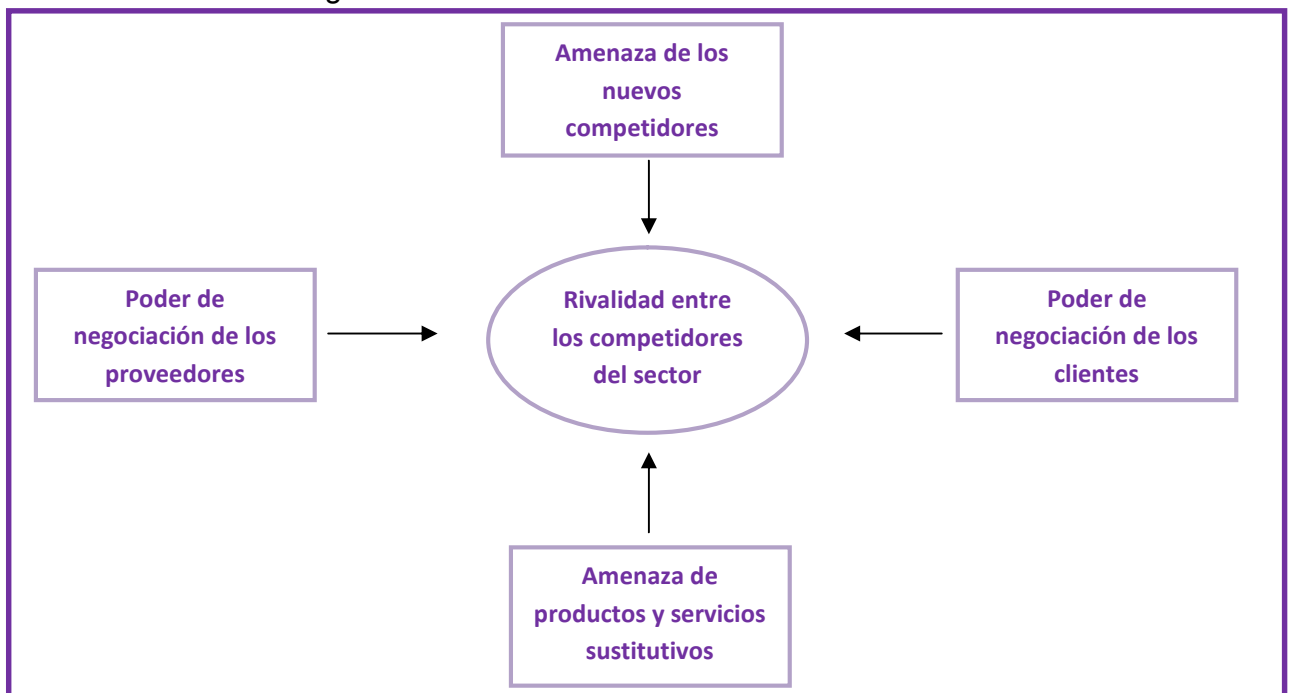
El mayor porcentaje sobre el gasto total en I+D fue protagonizado por el sector Empresas, con un 52,1% (0,70% del PIB). Le siguió en importancia el sector Enseñanza Superior, con un 28,2% del gasto total (0,38 % del PIB). Por su parte, el gasto en I+D del sector Administración Pública supuso el 19,5% del gasto total (0,26% del PIB).

Por comunidades autónomas las que presentaron mayores tasas de crecimiento en gasto en I+D respecto a 2010 fueron País Vasco, Comunidad Foral de Navarra y Castilla-La Mancha.

### 3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. PORTER

El microentorno influye directamente en la empresa. Está compuesto por los proveedores, intermediarios, clientes y competidores. A través del estudio de las cinco fuerzas de Porter, se pueden analizar los factores más determinantes que van a afectar a la empresa. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. El poder combinado de todas ellas determinará las posibilidades que un negocio tiene de obtener rendimientos. Estos factores se pueden resumir en: rivalidad entre los competidores del sector, amenaza de entrada de los nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de servicios sustitutivos.

Figura 3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

A continuación se va a estudiar detalladamente cada uno de estos cinco factores:

### 3.3.1. Rivalidad entre los competidores del sector

Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas para no perder su posición. Guerras de precios y campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios (Dalmau, 2007).

Numerosas características son las que determinan el éxito frente a los competidores, todas giran por supuesto alrededor del cliente, que es el que en realidad influirá sobre el éxito o el fracaso de la actividad comercial. A continuación se remarcan las más importantes:

- Calidad del producto ofrecido.
- Precios y presupuestos.
- Prestigio y ética profesional de la empresa.
- Creatividad y originalidad en la muestra de productos.
- Uso de las nuevas tecnologías e innovación.
- Métodos de trabajo.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad con respecto al cliente.
- Publicidad de la empresa encargada de mostrar a través de internet y anuncios publicitarios los productos.

Los competidores potenciales son todas aquellas empresas que se dedican a la distribución de los productos de estética así como empresas dedicadas a la formación, además de aquellas que no han entrado todavía en el sector pero tienen potencial para pasar a ser los competidores directos.

“Doré” (Dénia) y “Proestética” (Gandia) son los competidores más importantes, que a la vez son competidores entre si, ya que también se dedican a la venta de productos de peluquería y mantenimiento en cabina.

“**Doré**” es una empresa especializada en productos de peluquería, reparación de aparatología y venta de productos de estética como cosméticos y utensilios para tratamientos en cabina. En general esta ofrece productos de baja calidad a precios muy competitivos, mientras que, “**Proestética**” se dedica a la venta de utensilios tanto de estética como de peluquería y en menor medida a la venta de cremas y aparatología para micropigmentación. Al igual que Doré, ésta ofrece productos de baja calidad. En el caso de las máquinas de micropigmentación que comercializan, se destaca que son aparatos de procedencia desconocida, no aportan ninguna garantía al consumidor. Tal como ha avanzado “Sanidad” este tipo de productos serán eliminados del mercado a corto plazo por no garantizar una higiene completa (contaminación cruzada).

El objetivo principal del plan de negocio objeto de este estudio es abastecer a profesionales que busquen calidad en los productos utilizados en sus tratamientos, ya que van destinados a consumidores que aprecian la seguridad que ofrecen las buenas marcas, obteniendo un servicio adecuado a sus perspectivas. En cuanto a la maquinaria ofreceremos aparatología de procedencia alemana, con gran prestigio y respeto a las medidas higiénico-sanitarias. Además cada una de las unidades estará cubierta por una garantía de 2 años.

La estrategia de diferenciación frente a los competidores que se seguirá en la empresa será la de formación e información exhaustiva sobre los productos. El objetivo es que las profesionales conozcan el producto y sean capaces de obtener el máximo rendimiento.

Por tanto, tal y como se ha podido observar, en la zona en la que se establece el negocio no existen competidores que presentan demasiada fortaleza, ya que ninguno de ellos dispone de la calidad y del rango de servicios que se va a ofrecer.

Para encontrar competidores de mayor peso hay que desplazarse a Valencia o Alicante pero se considera que estos están fuera del campo de influencia de la empresa a corto plazo. En general se observa mucha más competencia en el ámbito de los cosméticos, pero mucho menos en por ejemplo mesoterapia, ya que para vender estos productos se necesita formar al profesional y es difícil encontrar esteticistas preparadas para la docencia. En cuanto a competidores en formación

al profesional se observa que no hay competidores en la zona, los profesionales se deben desplazar a las capitales de provincia para obtener sus servicios.

### 3.3.2. Amenaza de entrada de los nuevos competidores

El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado, es decir las barreras de entrada. [Dalmau, 2007]. Para el desarrollo de la actividad no se necesita de una inversión de gran calibre, además tal y como actualmente el sector está legislado, no es necesario poseer una acreditación profesional de esteticista para poder llevar a cabo la constitución de una empresa de estas características.

Por otra parte se necesitan profesionales preparados para la docencia de cursos de formación y la obtención de sus servicios es una tarea difícil de conseguir debido a la poca formación que poseen la gran mayoría de los profesionales que forman el sector. Por tanto podemos concluir que las barreras de entrada para la actividad serán de **intensidad media-baja**.

Una de las características que define la empresa es el hecho de ser distribuidor oficial de “Eurotouch” y “Maystar”, esto supone que nadie podrá comercializar productos de estas marcas en el mercado de influencia.

En el caso de las barreras de salida a la actividad se observa que tienen una intensidad baja. Tanto los cosméticos como la aparatología tienen un mercado de segunda mano interesante, además no hay demasiados problemas para traspasar el negocio debido a que se encuentra en un sector en desarrollo.

### 3.3.3. Poder de negociación de los clientes

El interés principal de los clientes es conseguir unos precios lo más bajos posible, y podrán lograrlo, en mayor o menor medida dependiendo del poder de negociación que tengan (Dalmau, 2007).

Actualmente los clientes están mucho más informados que en épocas anteriores de los productos que se ofrecen en cualquier tipo de mercado. Herramientas como Internet han permitido un acceso fácil a cualquier tipo de información. En el caso del sector de la imagen personal no es diferente, los consumidores requieren cada vez de mayores conocimientos respecto a todos los productos que se ofrecen. Por tanto exigencia de los profesionales de estética es cada vez mayor, ya que sus clientes están más informados y por tanto son cada vez más exigentes, exigiendo mayor calidad y servicio.

La gran variedad que existe de empresas que ofrecen cosméticos hace que el poder de negociación de los clientes aumente, sin embargo esto no ocurre de tal manera respecto a la aparatología utilizada en técnicas como micropigmentación o mesoterapia, con muchas menos opciones de abastecimiento por parte del cliente.

Por otra parte, respecto a los cursos de formación se observa que el poder del cliente es mucho menor. La formación de calidad es muy difícil de encontrar ya que existen pocos profesionales preparados para la docencia. Esto les sitúa en una posición negociadora de desventaja pues dependen de aquellos que son capaces de ofrecer este tipo de servicio.

#### 3.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas participantes en la actividad, amenazando con elevar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios, con la consiguiente repercusión en la rentabilidad de la actividad o en la calidad que prestaran a sus clientes. La actividad que se va a desarrollar dispone de dos tipos de proveedores, por una parte los de cosméticos y por otra los de utillaje-aparatología.

La amplia oferta de proveedores de cosméticos hace que su poder de negociación sea bajo ya que los clientes tienen la posibilidad de comprar a otras marcas sin ningún tipo de problema. Sin embargo los que ofrecen aparatología tienen mucho más poder de negociación debido a que su número es considerablemente más reducido y son habitualmente éstos los que ofrecen cursos de formación en cuanto

a la utilización de la maquinaria. Además no todos los proveedores ofrecen un servicio post-venta de calidad y existe un coste asociado al cambio. Consideramos entonces que en este caso su poder de negociación es medio.

En este caso los proveedores que se han elegido para el desarrollo de la actividad son “Maystar” en cuanto a fabricante de cosméticos que se comercializarán, y “Euro-Touch” como fabricante de pigmentos y aparatología.

**MAYSTAR**  
COSMÉTICA

Los laboratorios Maystar Cosmética iniciaron su andadura en 1984 con el objetivo de posicionar su empresa como referente en el sector de la imagen profesional. Este objetivo se vio cumplido cuando inventaron y patentaron el novedoso sistema de depilación en Roll-On (1991), el más imitado del mundo y que todavía hoy sigue siendo un referente a nivel mundial.

Esta empresa ha trabajado desde los inicios en el desarrollo de productos cosméticos que gozan de una excelente integridad científica, posicionándose entre las mejores marcas de cosmética profesional de nuestro país. Actualmente Maystar cuenta con unas modernas instalaciones desde donde da servicio a clientes repartidos en 65 países de todo el mundo, cifra que sigue creciendo año tras año.

Los productos Maystar Cosmética están formulados con los mejores principios activos garantizando una piel saludable, vital y cuidada que ayuda a combatir el envejecimiento prematuro, el estrés de la vida moderna y a prolongar en el tiempo el aspecto juvenil. El esfuerzo y tenacidad en investigación ha llevado a los Laboratorios Maystar a crear sus propias patentes diferenciándose así claramente de los competidores y obteniendo un producto muy selecto, eficaz y competitivo.





EURO-TOUCH

Euro-touch es una empresa que se dedica a la micropigmentación desde hace décadas, líder en el mercado nacional de la micro pigmentación y presente en 15 países y tres continentes diferentes.

La marca se caracteriza por los buenos resultados de sus pigmentos ET-Dermasafe, quienes poseen una gran magnitud de colores y permiten encontrar el tono adecuado para cada tipo de piel o deseo del cliente. Además comercializa maquinarias de procedencia alemana de gran eficiencia y fiabilidad. La buena calidad de las maquinas y la excelente fijación de los pigmentos hacen que esta marca sea una de las más competitivas del mercado.

Otra característica que le ha permitido ganarse el respeto del sector de la micropigmentación han sido sus resultados en formación, ofertando una enseñanza progresiva y personalizada a cada cliente. Por otra parte la amplia gama de los aparatos Euro-Touch para la micropigmentación, permite elegir la maquinaria que más se ajusta a las necesidades de los clientes.

### 3.3.5. Amenaza de servicios sustitutos

Un bien o servicio se considera sustitutivo de otro cuando aun no siendo de la misma naturaleza, desempeña la misma función y satisface las mismas necesidades que éste. La existencia de productos sustitutos competentes restará atractivo al producto generado así como a la actividad que lo comercializa.

Por lo que se refiere a la idea de negocio se observa que un número creciente de centros están apostando en los últimos años por introducir **productos y tratamientos naturales**, los cuales no se ofertan en este caso. Sus características hacen que los resultados se observen a largo plazo. Hoy en día los mercados

buscan efectos inmediatos y esto solo se consigue con productos químicos. En cambio estos son más saludables y actualmente este mercado está en evolución debido a que la conciencia del consumidor está cambiando hacia hábitos de consumo más sanos. De momento no se han desarrollado productos naturales que ofrezcan ni el rendimiento ni la rentabilidad a los productos químicos.

Otro producto sustitutivo a lo que se ofrece es el tatuaje, quien puede reemplazar a la micropigmentación. Sin embargo la aparatología utilizada en micropigmentación es mucho más precisa y los pigmentos utilizados en esta técnica son de mayor calidad. Como punto fuerte del tatuaje destacamos que los precios son más económicos.

Por otra parte hay muchos cursos de formación que se pueden realizar a través de **Internet**. Los cursos de estética se basan en una parte teórica y otra práctica. En este caso el peso práctico es muy relevante, por tanto un curso realizado a través de Internet presentaría problemas al no cubrir todas las partes necesarias para llevar a cabo una formación adecuada.

La facilidad de la que disponen los profesionales a la hora de obtener información hace que la **compra directa** a la fábrica sea un producto sustitutivo a nuestro servicio. A pesar de esto, para realizar estas compras se debe comprar un stock considerable y la mayoría de los profesionales no presenta este tipo de capacidad.

Finalmente la **cirugía estética** puede reemplazar el servicio de los salones de estética, pero tiene como aspecto negativo los precios elevados que ofrecen estos servicios. Además la gente es reticente a pesar por el quirófano, debido a entre otras cosas, los numerosos casos de negligencias medicas que han aparecido en el mercado, produciendo la desconfianza generalizada en estos tratamientos.



# 4. PLAN OPERACIONAL



#### 4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se tratarán los aspectos relacionados con el núcleo de operaciones requeridas para el desarrollo de la actividad comercial, tales como el proceso de adquisición de los productos o los relacionados con la realización de las ventas. Por otra parte, se detallará la localización del negocio así como la distribución que tendrá en sus distintos espacios.

Finalmente se detallará la cartera de productos y servicios, focalizando en aquellos más interesantes, es decir los productos y servicios de los que se espera obtener mayor rentabilidad.

#### 4.2. PROCESOS Y OPERACIONES

Para llevar a cabo su actividad, la empresa dispondrá de dos tiendas, una física y otra virtual dónde a través de listas de precios y catálogos, los usuarios podrán hacer sus pedidos en función de sus necesidades.

La actividad empresarial que se llevará a cabo en la empresa está compuesta por diferentes tareas necesarias para su correcto funcionamiento.

A continuación se explican aquellas más importantes:

- Elección de los proveedores

La elección de los proveedores es siempre de vital importancia ya que estos influirán de forma determinante sobre el éxito de la empresa, pero todavía lo es más cuando se quiere formalizar un contrato de distribución oficial como en este caso.

Se elegirá a **Maystar y Euro-touch** como proveedores, convirtiendo a la empresa en distribuidor oficial de estas marcas en la comarca de la Marina Alta, evitando así la entrada de competidores directos en su zona de influencia.

Es esencial tener en cuenta numerosos factores en el momento de elegir a los proveedores, en este caso se ha valorado de manera muy positiva la calidad de los productos que estos ofrecen, pues de ello depende la calidad del servicio que se proporciona. Además se ha optado por marcas de reconocido prestigio ya que le reportan mayor confianza al cliente.

En lo que respecta a la elección de Euro-touch se ha tenido en cuenta, por un lado, que ofrezca un buen servicio de mantenimiento de las máquinas permitiendo una solución rápida y eficaz ante cualquier incidencia y, por otro, que trabaje con equipos con amplios períodos de garantía. Otro punto clave para su elección es que los proveedores ofrecerán formación de manera gratuita para dar a conocer sus productos y las técnicas necesarias para sus correctas aplicaciones. Además estos financiarán en un 50% las inversiones en publicidad.

- Adquisición de mercancías

Mensualmente se hará un pedido a los proveedores que enviarán a la tienda física. Estos pedidos se realizarán de forma informatizada utilizando el software que éstos proporcionen. Por supuesto también se podrán realizar pedidos en espacio de tiempo más reducido, pero el objetivo será realizar los pedidos mensualmente con el fin de que sean de mayor volumen, lo que implica tener gastos de envío más económicos.

La empresa hará el recuento de las ventas diarias con la intención de tener controlado el stock para hacer el pedido a final de mes o en caso necesario, realizar algún pedido de emergencia. Hay que tener en cuenta que se dispondrá siempre de un exceso de stock en la tienda física.

Como en la mayoría de contratos de distribución, habrá un **pedido mínimo** que se deberá respetar. Puesto que el negocio es de nueva creación, los proveedores no obligarán a adquirir grandes cantidades, eso sí, los precios que se tendrán que pagar por los productos no serán tan competitivos como lo podrían ser con mayores volúmenes de compra (rappels por compra).

Con el paso del tiempo y conforme se gane experiencia, las estimaciones respecto a la demanda de cada producto se irán precisando y con ello se mejorará la rotación de la mercancía viéndose reducidas las inversiones en stock.

- Financiación

Como en la mayoría de contratos de distribución, se disfrutará de financiación por parte del fabricante, en este caso se pagará **a 60 días**. El pago se realizará de forma habitual a principios de mes mediante transferencia bancaria.

- Proceso de venta

Los clientes tendrán la oportunidad de realizar compras tanto en la tienda física como en la tienda on-line. Además tal y como es habitual hoy en día en cualquier tipo de establecimiento comercial podrán ponerse en contacto con la empresa a través de Internet, teléfono, mail o físicamente en la tienda.

La **venta en tienda** se realizará de forma común a cualquier transacción de estas características:

-Los clientes seleccionaran los productos o servicios que deseen comprar tras la información que hayan recibido.

-Dependiendo del tipo de producto o servicio pagarán en el momento o firmarán un documento de pago a 30 días. En este caso sólo podrán aplazar el pago en la compra de cosméticos.

-Adquirirán los productos en el momento o bien podrán optar por recibirlos a domicilio.



Por otra parte para realizar una **venta on-line** se seguirán los siguientes procedimientos:

**Selección:** La primera tarea a realizar por parte del cliente será elegir el producto o servicio que quiere comprar, conociendo de antemano las características y el precio del mismo.

**Identificación:** Una vez seleccionado el producto o servicio el cliente procederá a identificarse en el sistema mediante el cumplimiento de un formulario. El formulario sólo será necesario rellenarlo una vez, ya que para futuras compras bastará con identificarse con su nombre de usuario y contraseña.

**Compra:** Cuando el cliente tenga decidido aquello que quiera adquirir y haya sido debidamente identificado, procederá a realizar la compra, pagando en el momento o aplazando el pago a 30 días en el caso de los cosméticos. Las compras se recibirán a domicilio o podrán pasar a recogerlas en la tienda física.

Tras estos tres pasos, el cliente ya habrá realizado la compra. En este momento la empresa generará un documento electrónico de confirmación de la operación que podrá visualizar en pantalla y que además será enviado al correo electrónico del cliente.

- Distribución

La mercancía será enviada al domicilio de los clientes a través de una empresa de distribución de paquetería, en este caso se elegirá a **Seur**<sup>1</sup>. Por otra parte, los cursos de formación se impartirán en el aula multiactividades que se dispondrá en la tienda.

---

<sup>1</sup> Se ha elegido a Seur por el servicio que ofrece en transporte urgente, sobre todo por su servicio **Seur 10**, el cual permite la entrega de la mercancía antes de las 10 de la mañana del día siguiente al de recogida.

**Imagen 4.1.** Medios de transporte de Seur



Fuente: [www.seur.es](http://www.seur.es)

- Servicio postventa

Éste será uno de los puntos fuertes que harán diferenciarse de la competencia, siempre se estará dispuesto a ofrecerle colaboración al cliente. Se implantará una relación de “**feedback**” con los clientes haciendo un seguimiento continuo de las ventas y se les asesorará cuando sea necesario. Además se intermediará entre el profesional y fabricante en caso de problemas técnicos con alguna de las máquinas.

- Control

Se llevará a cabo un control minucioso sobre todas las operaciones con el objetivo de identificar posibles deficiencias en el sistema a través de una evaluación mensual de la **calidad** del servicio.

- Seguimiento de mercado

Se deberá estar al día en todas las novedades del sector y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Por tanto, se asistirá a congresos y **ferias del sector**, además se mantendrá en contacto con los fabricantes para que aporten información sobre nuevas tendencias.

- Ampliación de mercado

Se visitarán nuevos centros de belleza para ofrecer los productos y servicios, novedades, ofertas, etc. Siempre que sea posible se acompañará la visita con la entrega de muestras gratuitas de los productos para darlos a conocer.

### 4.3. LOCALIZACION

La elección de la localización de una empresa es siempre una decisión importante a la hora de establecer un negocio, ya que de esto depende en mayor o menor medida el éxito del negocio.

En este caso se ha decidido la ubicación del polígono industrial de **Dénia**. Cuatro son los factores que se deben tener en cuenta en la elección de la localización de una empresa de nueva creación (Asencio. 2008):

**Imagen 4.2.** Polígono industrial de Dénia



Fuente: [www.denia.es](http://www.denia.es)

**-Proximidad a la clientela:** en este caso estableciéndose en el polígono industrial de Dénia se busca un enclave transitado por el mayor número de ciudadanos posible, esto dará una publicidad extra sin tener que realizar ninguna inversión adicional. Además, se disfrutará de un gran número de plazas de aparcamiento, hecho fundamental para facilitar al cliente la visita al establecimiento.

**-Proximidad a la mano de obra:** en este caso no se tendrá problema a la hora de cubrir puestos de trabajo, ya que se dispone de mano de obra cualificada en la zona.

**-Proximidad con los proveedores:** los productos que se comercializarán se obtendrán de distintos proveedores, variando la proximidad geográfica de estos, pero la localización, a 7 km por vía rápida de la salida de la AP-7 en Ondara, facilitará enormemente sus servicios.

-**Factores jurídicos:** los impuestos que se exigirán en Dénia serán similares a las de cualquier municipio de España, por lo que no se han tenido en cuenta a la hora de elegir la localización.

Además de los factores analizados, otra de las razones por la que se ha optado en establecerse en Dénia es el importante núcleo de población existente en la Marina Alta, con 188.567 habitantes, una de las comarcas más pobladas de la Comunidad Valenciana. Asimismo esta comarca experimenta un gran incremento de población en épocas vacacionales llegando a duplicarse su población. Por otra parte Dénia está situada en un punto estratégico entre Valencia y Alicante, a unos 100 km aproximadamente de distancia a cada una de ellas.

#### 4.4. DISTRIBUCION EN PLANTA

En la planificación de la distribución de un local para desarrollar una actividad como la que va a desempeñar la empresa se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

-Las salas necesarias para el desarrollo de cada una de las **actividades** que comprenden el negocio.

-Las **medidas higiénico-sanitarias** que se deben cumplir para poder llevar a cabo las distintas funciones propias del negocio.

-Las **necesidades** tanto de los clientes como de los empleados.

A continuación se enumeran las distintas áreas en las que será dividido el local comercial:

- Almacén

Este espacio irá destinado al almacenaje de todos los productos. Se dispondrá de distintas estanterías para organizar el stock, clasificándolo con el objetivo de facilitar la búsqueda de los diferentes bienes.

- Aula multiactividades

Se dispondrá de una gran sala dedicada a los diferentes cursos que se desarrollaran en el centro. Esta dispondrá de todo el mobiliario común a cualquier aula de enseñanza (sillas, mesas, pizarra, proyector...).

- Oficina

En esta área se realizaran todas las actividades de administración de la empresa, además de reuniones con proveedores o clientes.

- Recepción

Estará compuesta por un mostrador donde se recibirá a los clientes por parte de la dependienta en tienda, la cual se encargará de darles la bienvenida, constituyéndose el primer punto de contacto con los clientes.

- Sala de espera

Se adaptará el área de entrada a la tienda para que en caso de espera, los clientes se sientan cómodos y relajados.

- Baño

Éste dispondrá de las características básicas de cualquier baño en un centro de trabajo, además dispondrá de una ducha para que los clientes puedan asearse después de haberse sometido a algún tratamiento.

- Área de esterilización

Es la zona dónde se encontrará el material que será utilizado en los diferentes tratamientos estéticos. Gracias a los avances tecnológicos hoy en día ya no es necesario esterilizar los instrumentos empleados en gran parte de los tratamientos ya que la mayoría de módulos higiénicos utilizados son desechables. Aún así será

necesario disponer de una autoclave para esterilizar el material con el que se trabajará superficialmente como tijeras, pinzas, bandejas de metacrilato...

En este área solo podrá entrar personal autorizado y éstos deberán respetar medidas de seguridad muy estrictas para evitar su contaminación.

- Área de descanso

Los empleados disfrutarán de un área para descansar, comer o realizar llamadas telefónicas. Se ubicará mobiliario y electrodomésticos para que se sientan como en casa.

- Área de exhibición de productos

El escaparate será el punto dónde se exhibirán todos los productos dispuestos de manera que tanto desde dentro como fuera de la tienda se puedan apreciar.

#### 4.5. CARTERA DE PRODUCTOS

Como se ha indicado anteriormente la cartera de productos estará integrada por cosméticos, utensilios, aparatología y cursos de formación para el profesional. A continuación se detallarán los productos de los que se espera obtener mayores ingresos, es decir aquellos que gozan de mayor confianza de éxito en sus ventas.

#### **Cuidados faciales y corporales (Maystar)**

##### ***Synergy Lift Excellence***



Crema para erradicar el envejecimiento prematuro y reducir el deterioro cutáneo a nivel celular. Basado en la Cosmetogenómica, una nueva tendencia a partir del conocimiento de los mecanismos bioquímicos implicados en funciones celulares clave.

### ***Synergy Lift Biorelax***



Crema lifting global de última generación que alisa las arrugas, favorece la eliminación de lípidos acumulados, retensa las fibras cutáneas y drena en superficie. Aumenta la luminosidad gracias a innovadores difusores ópticos.

### ***Crema Deluxe***



Crema con una novedosa fórmula de agradable textura y extracto de caviar. Compuesta con un alto contenido en aminoácidos esenciales, péptidos estructurantes, proteínas, ácidos grasos esenciales, oligoelementos y yodo que permite un poder extraordinario para regenerar la piel.

### ***Essential Pearl***



Crema con extracto de perla y beneficiosos nutrientes que contribuyen a difuminar las arrugas, líneas y manchas oscuras, a retexturizar, reafirmar y uniformizar la tez.

### ***Crema Despigmentante SPF 50***



Crema despigmentante y renovadora que disuelve las células muertas del estrato córneo y promueve la renovación celular.

### **Crema Vitamina C**



Crema iluminadora y revitalizante, base de microesferas de Vitamina C con gran poder antioxidante. Nutre y estimula la producción de colágeno y elastina.

### **Satin Expression**



La crema Satin Expression actúa en la arruga relajando y alisando la piel de la misma gracias al Aminocontraxyl que consigue atenuar las líneas de expresión neutralizando los neurotransmisores responsables de la contracción muscular.

### **Hydrovect O2**



Crema que proporciona una hidratación intensiva y profunda, ayuda a combatir el estrés medioambiental, regenera, purifica, descongiona y desestresa la piel haciendo que recupere toda su energía celular, vitalidad y luminosidad. De textura ligera y para todo tipo de pieles.



### *Sensory Nature*



Cremas de cuidado corporal que estimulan la regeneración celular de los diversos tejidos y produce efectos tanto físicos como psíquicos para el equilibrio y bienestar.

### **Productos de depilación (Maystar)**

#### *Sistema Roll-On*



Sistema de depilación patentado por Maystar que proporciona unos muy buenos resultados y es poco agresivo para la piel. El tipo de resinas con las que se fabrica permite utilizarlo a mayor temperatura que la cera de baja fusión por lo que el poro se ablanda igualmente pero con una sensación de calor mucho menor.

## Cosmética Starpil



Elaborada con los mejores principios activos de origen natural que preparan e hidratan la piel para la depilación, con muy buenos resultados que ayudan además a retrasar el crecimiento del vello.

## Micropigmentación y mesoterapia (Euro-Touch)

### Maquinaria



La amplia gama de los aparatos para la micropigmentación Euro-Touch, permite elegir entre todo un abanico de bases y demógrafos el aparato que más se adapte a las necesidades del cliente.

### Pigmentos



Los pigmentos para micropigmentación *ET-dermasafe* cumplen las exigentes normas de calidad y de seguridad, además están autorizados por la Administración de Sanidad Española con sus números AEMPS.

### ***Módulos ET***

El módulo higiénico es una unión de aguja y cono en una única pieza, lo que asegura mayor precisión e higiene. Un simple giro hace encajar el módulo en el dermógrafo, lo que posibilita cambiar instantáneamente el tipo de aguja o usar colores diferentes.



### ***Módulo higiénico ET***

Se utiliza para trazados muy finos y precisos, rectificación de pequeños errores.



### ***Módulo higiénico ET 3p***

Para contorno de labios fino, eye-liner fino, relleno de pestañas, cejas compactas.



### ***Módulo higiénico ET 3p SLOPED***

Llamadas "bailarinas" por la posibilidad de trabajar con 1 o 3 puntas (según posición del demógrafo). Aporta muy buenos resultados en cejas "pelo a pelo":



***Módulo higiénico ET 4p INLINE***

Ofrece muy buenos resultados en cejas “pelo a pelo, relleno de mucosa y difuminados.



***Módulo higiénico ET 5p***

Utilizado en grandes trazados, rellenos y contorno de labios.



***Módulo higiénico ET 5p MAGNUM***

Nuevo sistema de agujas para contorno de trazo medio, muy saturado.



***Módulo higiénico ET 5p SLOPED***

Llamado "bailarinas" por la posibilidad de trabajar con 1 ó 3 puntas (según posición del demógrafo). Aporta unos difuminados perfectos.



***Módulo higiénico ET 7p***

Las siete agujas forman un círculo perfecto, lo que permite trazados anchos en labios, apenas sin necesidad de saturar la trazada.



***Módulo higiénico ET 9p***

Se recomienda para rellenos de grandes zonas, senos, reconstrucción de areolas, calvas y demás trabajos clínicos.



***Módulo higiénico ET 3p MICRO***

Realiza trazados un poco más gruesos que las de 1 punta, perfectos para cejas “pelo a pelo”.



***Módulo higiénico ET 3p POWER***

Utilizado en contorno de labios fino, eye-liner fino, relleno de pestañas, cejas compactas, contorno de tatuajes.



### ***Módulo higiénico ET 5p POWER***

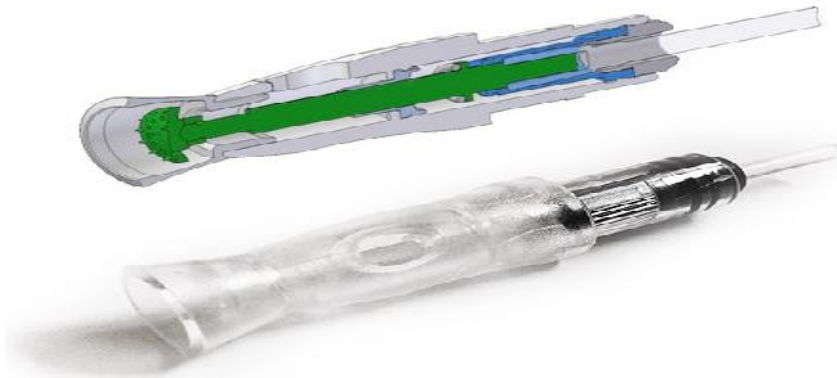
Nuevo sistema de agujas para contorno de trazo medio, muy saturado.



### ***Módulo higiénico ET 7p POWER***

Nuevo sistema de agujas para contorno de trazo grueso, muy saturado.

### ***Módulos ET-mesoterapia***



Este módulo se le acopla a la maquinaria de micropigmentación y se utiliza para realizar tratamientos de mesoterapia. Está compuesto por una placa de 18 micropúas para penetrar y dispersar los principios activos dentro de la dermis, obteniendo un efecto prolongado.

## **Cursos de formación**

Los cursos que se dividen en cuatro grupos:

***Cursos de micropigmentación:*** estos cursos se impartirán para todas aquellas profesionales que deseen ofrecer un servicio novedoso que lleva poco tiempo en el mercado pero ha conseguido un gran reconocimiento del público. La micropigmentación o maquillaje permanente es un tratamiento al que muchas personas acuden tanto para realzar su belleza como por necesidad. La empresa ayudará a las profesionales a realizar este servicio a través de una formación competente, tanto teórica como práctica, ya que los profesores llevan más de una década dedicados a la enseñanza.

***Cursos de reciclaje:*** serán impartidos para aquellos profesionales que ya conocen el producto pero que desean mejorar su conocimiento o aprender nuevas técnicas complementarias.

***Cursos de apoyo al profesional:*** formación gratuita con el objetivo de tener a los clientes informados sobre las novedades del mercado, y ofrecer un apoyo continuo, resolviendo cualquier duda que exista tanto sobre el producto como sobre su aplicación.

***Cursos de mesoterapia:*** la mesoterapia con microagujas es una novedad en el mundo de la estética que para llevarlo a cabo se necesita formación tanto del producto como de la técnica de utilización. Los profesionales enseñarán al cliente a sacarle el mayor rendimiento a su aparatología pudiendo combinar así la mesoterapia con otros tratamientos.





# 5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



## 5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se especificará la forma jurídica que adoptará la empresa, cuáles han sido los factores que han hecho decantarse hacia esta elección, así como todos aquellos aspectos legales relativos a la constitución de la misma.

Otro de los puntos que se desarrollará en este capítulo será la definición de la misión, visión y valores que se establecerán para el desarrollo de las actividades de la empresa. Posteriormente se dará a conocer el organigrama de la organización, en el que estarán detallados cada uno de los puestos de trabajo. Finalmente se concluirá con el estudio de la política de selección que se aplicará para la búsqueda y selección del personal, así como la política de retribución que se fijará a los empleados.

## 5.2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Tras el estudio de los diferentes tipos de sociedad a los que se puede optar para la creación de la empresa, así como sus principales características relativas al número de socios, responsabilidad de los mismos, capital mínimo exigido y el carácter fiscal y tributario frente a la hacienda pública y demás organismos, se decantará por la constitución de una **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)**.

**Tabla 5.1.**Características de las formas jurídicas.

FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
EMPRESARIO INDIVIDUAL	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rdtos. Por act. Económicas)
COMUNIDAD DE BIENES	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rdtos. Por act. Económicas)
SOCIEDAD CIVIL	Mínimo 3	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rdtos. Por act. Económicas)
SOCIEDAD COLECTIVA	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sobre sociedades
SOCIEDAD RESP. LIMITADA	Mínimo 1	Mínimo 3005,06	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	Máximo 5	Mínimo 3005,06 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
SOCIEDAD ANÓNIMA	Mínimo 1	Mínimo 60101,21	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE	Mínimo 2	Mínimo 60101,22	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto sobre sociedades
SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto sobre sociedades

Fuente: Elaboración propia (www.camaramadrid.es)

Los aspectos que se han valorado en mayor medida para la elección de la S.L. son los siguientes:

-No existe porcentaje de aportación mínimo ni máximo de capital por socio.

-No hay un límite mínimo, ni máximo de socios.

-El capital social mínimo es de **3.005,06 euros**, por tanto no se necesita realizar un gran desembolso en el momento de la constitución.

-Los socios responderán ante las deudas sociales de forma limitada, solamente arriesgan lo que hayan aportado inicialmente.

-Posee una fiscalidad muy interesante para las empresas de reducida dimensión, dónde para los primeros 300.000 euros de beneficios, el tipo impositivo se ve reducido al 25 por ciento.

-Se tiene la posibilidad de nombrar administrador con carácter indefinido.

La Sociedad Limitada es la forma jurídica más común elegida por los emprendedores para llevar a la práctica su proyecto de negocio. A continuación se detallarán cada uno de los aspectos relacionados con la constitución de la S.L. y como se han definido en el plan de negocio.

-La denominación social o nombre que llevará la empresa será una de las primeras gestiones a realizar. Para ello se debe solicitar el nombre de ésta, siendo uno de los socios fundadores quién haga tal solicitud en el Registro Mercantil Central. En este caso la sociedad se llamará **Colour Derma S.L.**

-Una vez que ya tiene nombre el negocio, el siguiente paso será pensar con qué capital comenzar. El capital social es la suma de las aportaciones que cada socio realiza, tiene que estar totalmente desembolsado, siendo el mínimo 3.005,06 euros y sin límite máximo. El capital social que se desembolsará para la constitución de la empresa será de 15.000 euros.

-El domicilio social es el lugar dónde estará instalada la empresa y radique aquí su principal centro de actividad. El domicilio social de la empresa estará situado en polígono industrial de **Dénia**.

-El objeto social es el detalle y/o enumeración de la actividad o actividades a la que se dedicará. Éste no puede ser demasiado generalista, ha de estar detallado. El objeto social será la **distribución de productos y servicios de estética**.

-Los socios son las personas físicas o jurídicas que componen la totalidad del capital de la sociedad. El número mínimo sería de una persona, estando en este caso constituyendo una Sociedad Limitada Unipersonal. Por lo que en este caso se refiere, el número de socios de la sociedad será de dos.

-El órgano de administración es el encargado de gestionar la sociedad, representándola ante terceros. Se puede nombrar a un solo administrador, también se puede nombrar a varios administradores de manera solidaria o limitar el poder de representación haciéndolo de manera mancomunada. En el siguiente aspecto se ha decidido que se tendrá un sólo administrador.

Una vez decididas todas estas cuestiones se deberá realizar el trámite de constitución mediante **escritura pública** ante notario. Se indicará en la misma la identidad de los socios y su voluntad de constituir tal sociedad, las aportaciones que realizará cada uno, las participaciones que se asignarán a los mismos y los estatutos que recogerán al menos la denominación de la sociedad, el domicilio social, el capital social, el objeto social, el tipo de órgano de administración y la fecha de cierre del ejercicio social.

### 5.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### Misión

La misión expresa el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización (Alles, 2005). Orienta toda la planificación y el funcionamiento de la empresa y se redacta estableciendo la actividad empresarial fundamental, el concepto de producto genérico que ofrece y el tipo de cliente al que pretende atender.

La misión de la empresa consistirá en ofrecer todo tipo de productos de calidad y a precios ajustados necesarios para el desarrollo de la actividad de los profesionales de la estética. Además de impartir cursos de formación personalizados para éstos, con la intención de aumentar sus conocimientos y capacidades, permitiéndoles

sacar el máximo rendimiento a las diferentes técnicas de estética para que los consumidores finales sean los grandes beneficiados.

### Visión

Es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. Es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y cada uno de los entes económicos que la rodean.

La visión de Colour Derma S.L. será posicionarse como **referencia para los profesionales de la estética**, ofreciéndoles todo su apoyo y saber hacer. Creando así una sinergia para que los clientes reciban servicios totalmente satisfactorios, en cuanto a calidad, precio y servicio, consiguiendo su fidelización que finalmente determinará el éxito del negocio.

### Valores

Los valores describen los principios y la imagen que se desea ofrecer. Son fundamentales para impulsar a la empresa en la dirección adecuada. Los clientes percibirán que estos valores son reales cuando se apliquen a cada una de las actividades.

Los valores fundamentales que se aplicarán a la consecución de las metas son los siguientes:

**-Orientación al Cliente:** buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes, en cuyas manos estará el futuro de la empresa.

**-Calidad:** ofrecer productos con una muy buena relación calidad-precio.

**-Profesionalidad:** llevar a cabo todas y cada una de las actividades comerciales buscando la eficacia máxima, para ello se contará con profesionales altamente preparados para el desarrollo óptimo de sus actividades.



-**Compromiso:** cumplir adecuadamente con los acuerdos comerciales, e intentar crear una sinergia con los clientes.

-**Fiabilidad:** satisfacer de forma adecuada y sin dilaciones en el tiempo la demanda de los clientes, respondiendo así a la confianza que hayan depositado en la organización.

-**Innovación:** estudiar la evolución del sector con la intención de ofrecer novedades que supongan una ventaja competitiva sobre los competidores, siendo capaces de adelantarse a las exigencias del mercado.

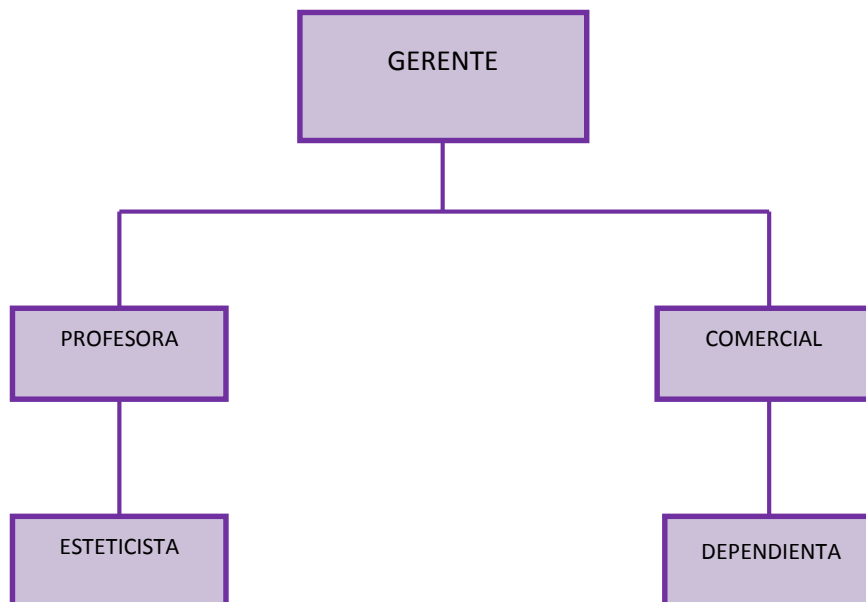
-**Rentabilidad Económica:** buscar el máximo beneficio respetando a todos los agentes económicos que rodean al negocio.

-**Trabajo en equipo:** la empresa deberá funcionar como un sólo ente, el trabajo de cada uno de los profesionales que la forman afectará al de los demás.

#### 5.4. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La estructura organizativa adoptada por la empresa será **lineo-funcional**. Este tipo de organización es la más utilizada en la actualidad por ser la más ventajosa. Como su nombre indica, este tipo de organización combina la lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada una y minimizando sus desventajas. A continuación se detallará el organigrama de la empresa.

**Figura 4.1.** Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

#### **Gerente**

Será una persona con una cualificación adecuada para llevar a cabo las siguientes tareas: planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la organización.

**-Planificar:** tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

**-Dirigir:** gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mejor eficiencia posible.

-**Coordinar**: reunir medios y esfuerzos para conseguir un trabajo en equipo que permita el buen funcionamiento de la empresa.

-**Controlar**: cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

Éste se ocupará de las tareas administrativas, que consistirán en llevar al día los estados contables de la empresa, gestionar los recursos humanos y estudiar aspectos fiscales de la empresa. También desarrollará las acciones de marketing y se hará cargo del pago a los proveedores, negociando con ellos los plazos de pago y las distintas alternativas de distribución. Además representará a la empresa frente a terceros en las acciones y decisiones más determinantes.

### **Profesora de estética**

Su función consistirá en impartir todos los cursos que se lleven a cabo en la empresa. La profesora deberá ayudar a todos sus alumnos a conocer los productos y saber manejar las técnicas utilizadas con profesionalidad y eficacia.

Además deberá resolver todas las dudas de los alumnos ya que si éstos manejan y conocen los productos les sacarán mayor rendimiento y constituirán un cliente en potencia.

### **Esteticista**

Será la persona que ayudará a la profesora en todas las clases prácticas, además de aconsejar a todos aquellos clientes que tengan alguna duda que sobrepase los conocimientos de la dependiente en tienda sobre la aplicación de los distintos tratamientos o productos. También realizará las mezclas de diferentes pigmentos para obtener una gama más personalizada y adecuada para cada caso.

### **Agente comercial**

Las funciones que deberá llevar a cabo el agente serán las siguientes:

- Presentar la empresa y los productos a los clientes potenciales.
- Ayudar a desarrollar las campañas de marketing de la empresa y los productos.
- Captar nuevos clientes.
- Tramitar la venta y reportarle el pedido a la dependienta en tienda para que los gestione.
- Cobrar a los clientes.

### **Dependiente en tienda**

Será la persona encargada de atender a todos aquellos clientes tanto físicamente en tienda como a través de los distintos medios de comunicación utilizados (teléfono, mail...), informando y realizando demostraciones físicas sobre las diversas aplicaciones de los productos que se dispondrán para a la venta. Asimismo, aconsejará sobre el tipo de cosmético o pigmento más adecuado para la clienta ayudando a elegir el producto que mejor se adapta a sus necesidades. Controlará el stock en tienda, además de llevar a cabo todos los pedidos del día y de informar al comercial diariamente del inventario con el objetivo de realizar los pedidos a los proveedores.

## 5.6. ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN Y RETRIBUCIÓN

Los recursos humanos de cualquier ente empresarial tienen un peso fundamental dentro de las posibilidades de éxito de la misma. Una selección de personal competente y adecuada para cada uno de los puestos de trabajo de una organización es básico para su productividad. Hay numerosas técnicas utilizadas para la selección del personal, éstas han evolucionado en gran medida estos últimos años y son cada vez más complejas e innovadoras.

El director o gerente será un Licenciado en Administración y Dirección de empresas, altos conocimientos de inglés y experiencia en varios campos del sector servicios. Por otro lado el puesto de profesora lo cubrirá una persona que posea el Grado Superior de estética, altos conocimientos de inglés, además de una larga trayectoria profesional en el campo de la estética.

En cuanto a los otros puestos por cubrir se llevará a cabo un proceso de selección habitual al que se utiliza en la mayoría de empresas actualmente. Éste empezará con una primera fase dónde se preseleccionarán las solicitudes de trabajo de los aspirantes a través de sus currículum vitae. En la segunda fase se realizarán entrevistas personales a los elegidos. Se proseguirá con una tercera fase en la que aquellos considerados aptos realizarán un test práctico para observar sus habilidades y capacidades. Por último se seleccionará al candidato que más se adapte al rol a desempeñar.

Los profesionales que se contratarán deberán poseer niveles altos de formación y experiencia en el rol a desarrollar dentro de la organización y al mismo tiempo deberán ser personas con gran capacidad de trabajo en equipo. Se considera que en la empresa se deberá actuar como un equipo en el que todos se ayudan y apoyan. De esta manera la convivencia y los problemas diarios que surjan pondrán ser solventados con un mayor grado de efectividad. Un ambiente de trabajo relajado y sano es de vital importancia para el buen funcionamiento de la corporación.

Además debido a las características del sector se requerirán profesionales polivalentes capaces de realizar tareas variadas y heterogéneas con facilidad para adaptarse a nuevos escenarios. El sector de la imagen personal evoluciona continuamente (nuevas tendencias estéticas, nuevos tratamientos de bienestar, técnicas de diversificación del público objetivo, etc.), por tanto, esto obligará a las/los profesionales a mantenerse actualizados/as en todo momento.

Adicionalmente, el trato a la clientela se convierte en un elemento principal en la calidad del servicio que ofrece el sector, por lo que las aptitudes personales y habilidades sociales, como la capacidad de empatía y el trato amable, serán competencias que deberán alcanzar estos/as profesionales de manera obligatoria.

Seguidamente se especificarán cuáles son las estrategias de retribución que seguirá la empresa. Los horarios de trabajo de todos los empleados, así como sus salarios, se adecuarán a lo establecido en el Convenio Colectivo General de 12 de noviembre de 2008 para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios.

**Tabla 5.1.** Política retributiva de la empresa.

PUESTO DE TRABAJO	RETRIBUCIÓN MENSUAL (€)	TIPO DE CONTRATO
Director	2000	Indefinido
Profesora	1500	Indefinido
Esteticista	1000	Temporal
Dependiente	1000	Temporal
Comercial	1500	Temporal

Fuente: Elaboración propia



# 6. PLAN DE MARKETING





## 6.1. INTRODUCCIÓN

El plan de marketing tiene como principal objetivo dar a conocer a la empresa objeto de estudio, además de proceder al lanzamiento de los productos y servicios que se ofrecerán en ella.

En primer lugar, se hará una definición precisa del mercado objetivo de la compañía. Por otra parte se establecerá la estrategia de imagen y posicionamiento, dónde se buscará una percepción óptima de la empresa por parte del mercado objetivo y sobretodo conseguir fidelizar a los clientes.

A través de las distintas políticas de marketing que aplicará la empresa (política de producto/ servicio, de comunicación, de distribución y de precio) se proporcionará información referente a la comercialización de los productos/servicios. Se detallará desde el punto de vista comercial qué productos/servicios se quieren vender, cómo se darán a conocer, cómo se harán llegar al cliente y a qué precio se venderán.

## 6.2. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo hace referencia a los clientes y consumidores a los que se dirige el producto o servicio, sobre los que la empresa centrará sus esfuerzos de venta. Los clientes de la empresa son las personas o sociedades que adquieren el producto, mientras que los consumidores son los que disfrutan del producto, ya que estos se benefician de los mismos (Stanton y otros, 2004). En este caso, al igual que en muchos otros tipos de negocio, los clientes y los consumidores serán los mismos.

El perfil de cliente a quien se le ofrecerán los productos y servicios de los que dispondrá la empresa con tal de satisfacer sus necesidades serán todos aquellos salones o profesionales de estética cuyo centro de trabajo este ubicado dentro de la zona de influencia de la compañía (radio de acción), en este caso, como se ha reflejado anteriormente, será la comarca de la **Marina Alta**.

Éste será el perfil del cliente tanto en la tienda física como en la tienda online. Sin embargo, debido a las ventajas de compra por Internet, entre ellas la no necesidad de los clientes de desplazarse al punto de venta, hará que el área de actuación abarcada con la tienda online sea mucho mayor, abriéndose una gran oportunidad de vender sus productos tanto a nivel nacional como internacional. Siempre y cuando no haya otro distribuidor oficial de las marcas comercializadas en la zona dónde se venda.

### 6.3. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO

La imagen de empresa o imagen corporativa, se define como el “conjunto de las representaciones mentales que surgen en las personas, ante la evocación de una empresa o institución. Estas representaciones, que pueden ser, tanto afectivas como racionales, las asocia un individuo o un grupo de individuos a una empresa como resultado de las experiencias, las creencias, las actitudes, los sentimientos y la información que poseen los individuos acerca de esta empresa” (Sanz, 2002).

A través de distintas acciones planificadas, la empresa tratará de intervenir en su imagen con la intención de evitar que los individuos creen su propia idea acerca de la organización, ya que esta puede estar distorsionada y/o ser perjudicial para la entidad. Entre las numerosas acciones que emprenderá la organización para fomentar una imagen positiva se destacan las siguientes:

-Se pondrá a disposición de los clientes un **sistema de valoración**, así tendrán la opción de puntuar a la empresa cada vez que hagan una compra. De esta manera, cada cliente participará de forma directa en la creación de la imagen de la empresa, y los posibles nuevos clientes podrán ver de antemano lo que piensan otros usuarios sobre la organización.

-Se elegirá una red de proveedores que ofrezcan productos de calidad y a precios asequibles, con la intención de que los clientes perciban que la empresa vende productos de **alto valor calidad/precio**.

-Se establecerá el compromiso con el cliente de **devolverle el dinero**, tanto del producto como de los gastos de envío, en el caso de que el cliente argumente que la descripción del producto en el momento de compra no coincida con el producto que finalmente recibe.

-La empresa se comprometerá en realizar los **envíos dentro de los plazos** preestablecidos y con los gastos de envío más bajos posibles, con la intención de ofrecer una imagen seria y profesional.

-La organización centrará sus esfuerzos en crear un ambiente positivo con acreedores, clientes, proveedores y empleados, cumpliendo con sus obligaciones y fomentando **buenas relaciones comerciales**.

Con todo lo anteriormente comentado la organización buscará posicionarse en la mente de los consumidores como la **mejor opción para satisfacer sus necesidades**, con la intención de fidelizarlos y motivarlos al consumo, ganándole así la batalla a sus competidores.

#### 6.4. POLITICAS DE MARKETING MIX

El “marketing mix” es un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos (las cuatro P del marketing): producto, precio, distribución (place, en inglés) y comunicación (promotion, en inglés). (Kotler, 2006).

**Imagen 6.1. Marketing Mix**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se desarrollarán las políticas que la empresa elegirá para cada una de las variables.

#### 6.4.1. Política de producto/servicio

El producto/servicio es el bien o servicio que la empresa ofrece a los consumidores para poder satisfacer sus necesidades. Con la política de producto, la empresa decide cuáles son los bienes que va a ofrecer y cómo los va a ofrecer, con la intención de diferenciarse de la competencia, debido a la existencia de gran variedad de comercios dedicados a satisfacer una misma necesidad.

La actividad de la empresa consistirá en la distribución de productos y servicios de estética tales como **cosméticos, aparatología y cursos de formación**. La organización buscará ofrecer productos de buena **calidad** que adquirirá directamente de los fabricantes y hará de enlace con los profesionales de la estética. Se intentará estar a la vanguardia en cuanto a las novedades del sector, buscando ofrecer la mayor **innovación** del mercado. Por otra parte, los cursos servirán para formar e informar a todos aquellos profesionales que necesiten cualquier tipo de ayuda formativa.

Anteriormente, en el punto de la cartera de productos, se han detallado a modo de ejemplo algunos de los productos y servicios que se ofrecerán por parte de la organización. Además, se estará abierto a cualquier petición o necesidad del cliente por algún tipo de servicio o producto concreto, con tal de intentar dar un **servicio** lo más **especializado** posible.

Por otra parte, los clientes dispondrán de la colaboración de la empresa en todo momento, la cual ayudará y apoyará continuamente al profesional. Se ofrecerá un **servicio post-venta** y de **devoluciones** orientado al cliente, con tal de facilitarle el desempeño de su profesión.

#### 6.4.2. Política de precio

La segunda variable a tener en cuenta cuando se establece una política de marketing mix, es la fijación de los precios de los productos. El precio es uno de los elementos de marketing que tiene más influencia directa sobre los beneficios que obtiene la empresa. Además, éste no sólo define el margen que se obtiene por cada venta, sino que también es determinante en la imagen que los clientes perciben del producto o servicio que se ofrece.

Hay numerosos factores que influirán en la fijación de los precios, entre ellos destacan:

- El precio de adquisición de las mercancías que se van a distribuir.
- El tipo de producto, en cuanto a sus beneficios, ventajas, características y necesidades que satisface.
- La sensibilidad al precio del público objetivo al que se dirige.
- El posicionamiento del producto en el mercado.
- Los precios de los productos sustitutivos inmediatos.

Por otra parte, existen tres métodos para establecer la estrategia de precios. A continuación se especificará en qué consiste cada uno de ellos:

-Fijación de precios basados en costes: Consiste en añadir un margen a los costes unitarios. Ofrece la ventaja de que el precio siempre va a ser mayor al coste de producción o de adquisición.

-Fijación de precios basada en la competencia: Se trata en analizar los precios de la competencia para fijar un precio inferior.

-Fijación de precios basados en la demanda: Se fundamenta en que es la demanda la que fija el precio de venta, ya que dicho precio se fija en función

del importe que está dispuesto a pagar el consumidor por adquirir un producto determinado.

En el caso que acontece y teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, la política de precios que la empresa objeto de estudio aplicará se caracterizará por **ofrecer precios basados en la competencia**, pero al mismo tiempo éstos deberán ser **mayores a los costes de producción o adquisición**.

Para la entrada en el mercado, se intentarán aplicar precios más económicos que los de la competencia, aunque el margen se vea reducido. De esta manera, se buscará captar la atención de los clientes y una vez éstos demanden sus servicios intentar fidelizarlos ofreciendo el mejor servicio posible. Además tal y como se ha señalado, se tendrá muy en cuenta cubrir con los precios fijados el coste final de cada uno de los productos, con tal de obtener siempre un margen positivo en las ventas.

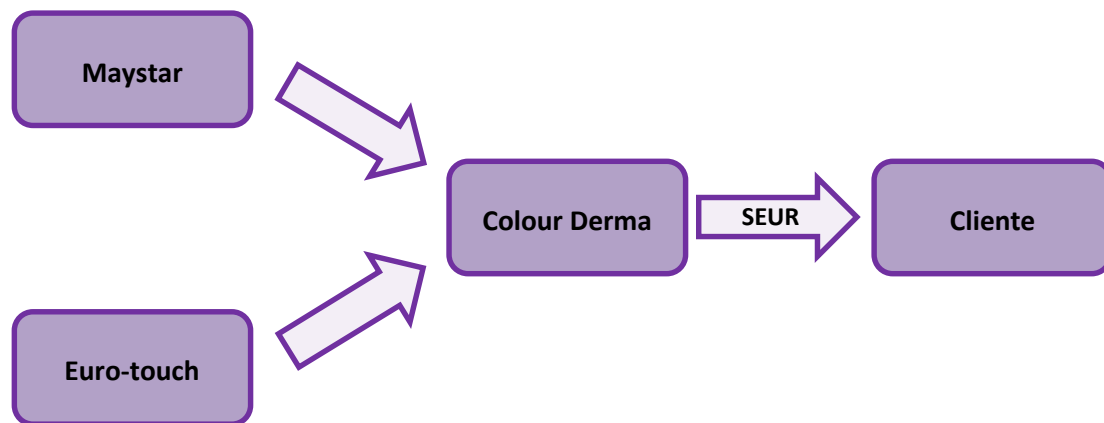
Por otra parte, una vez que la empresa esté en funcionamiento y se observe cómo evolucionan las ventas, se tomaran decisiones para impulsar las ventas de aquellos productos con baja comercialización. Se tendrán en cuenta estrategias como la de precios psicológicos o descuentos, siempre que se cubran los costes.

#### 6.4.3. Política de distribución

A través de la política de distribución se decide como poner el producto a disposición de los clientes, con la intención de abastecer a la demanda en cuanto a la cantidad deseada, el lugar oportuno y el momento que lo necesita.

El primer paso a acometer en este sentido será ponerse en contacto con los proveedores para realizar los pedidos necesarios en función de las ventas esperadas y recibirlos en tienda, donde se dispondrán clasificados en el almacén. Diariamente la empresa de paquetería, en este caso Seur, recogerá la mercancía en la tienda para llevarlo a los distintos clientes. Además, aquellos clientes que lo deseen podrán adquirir los productos en la tienda.

**Imagen 6.2.** Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los cursos impartidos se llevarán a cabo en el local, dónde se dispondrá un salón de actos para el desarrollo de los mismos así como para otros eventos informativos. En el caso de que el número de alumnos de alguno de los cursos sobrepase el límite de capacidad del salón de actos, se procederá a contratar un salón de conferencias que disponga de los servicios necesarios para llevar a cabo el curso.

#### 6.4.4. Política de comunicación

A través de la política de comunicación, las empresas tienen como objetivo dar a conocerse en el mercado, además de informar sobre las ventajas que ofrecen sus productos y servicios con la intención de posicionarse como la alternativa que mejor se adapta a las necesidades de los individuos.

Las formas y herramientas de comunicación existentes son numerosas y las distintas organizaciones deben elegir la combinación que mejor se adapte a sus necesidades. En el caso que acontece, debido a la reducida dimensión del negocio y su limitada capacidad de inversión, habrá una serie de acciones comunicativas económicamente inalcanzables. Sin embargo, con la ayuda del 50% de financiación que aportarán los proveedores para la promoción de la empresa, se podrán llevar a cabo varias acciones realmente interesantes para el negocio.



A continuación se desarrollarán las acciones que la empresa emprenderá en relación a los distintos instrumentos de comunicación existentes en el mercado.

### Publicidad

La comunicación publicitaria se puede llevar a cabo mediante campañas de televisión, radio, prensa y otros medios. En este caso, entre los medios seleccionados para realizar la campaña publicitaria por parte de la empresa objeto de estudio estarán las **revistas del sector**. De esta forma, la empresa se dará a conocer entre los individuos que realmente importan, en este caso los profesionales de estética.

Además, se desarrollará una página web de la empresa, la cual tendrá como principal propósito tener una presencia notoria y de calidad en internet. Esta será **www.colourderma.es**. En ella se informará sobre: la localización (con mapa explicativo) e información de contacto de la empresa; los productos y servicios ofrecidos con sus características, precios, fotos y videos de los cursos; opiniones de los clientes; apartado para publicaciones, artículos y noticias sobre el sector.

Por otra parte, la organización se registrará en **redes sociales** como **facebook** y **twitter**. Actualmente existe una notoria tendencia al uso por parte de la sociedad de estas redes de comunicación, dónde numerosas empresas aprovechan para darse a conocer de forma gratuita.

Participar en **ferias del sector** es una oportunidad perfecta para dar a conocer la empresa, y donde se pueden establecer contactos con proveedores, clientes y otros profesionales del sector. En un principio la empresa participará en la feria del sector de Alicante. Aunque ésta deberá realizar un esfuerzo económico, la participación en este tipo de eventos ayudará a una inmersión rápida en el mercado.

Otra de las acciones que llevará a cabo la empresa será la utilización de **tarjetas de visita**, herramienta que se entrega como forma de identificación a los clientes, para que conozcan la empresa, sus servicios y puedan ponerse en contacto con ella cuando lo deseen.

### Venta personal

Los trabajadores de Colour Derma intentarán conseguir la venta de sus productos mediante la comunicación verbal, el “**cara a cara**” con los clientes. Será muy importante que los empleados valoren la empresa y se sientan parte de ella para poder realizar buenas ventas. En este caso el comercial será el que obtendrá mayor protagonismo. Éste se encargará de informar al público objetivo de toda la gama de productos y servicios ofrecidos, además escuchará cuáles son las necesidades de éstos con tal de intentar satisfacerlas de la mejor manera posible. Este tipo de comunicación es una de las más efectivas para crear convicción, preferencias, confianza y fidelidad entre los clientes.

No obstante, también se intentará captar clientela realizando **mailings** a la base de datos de la organización (clientes, proveedores, fundaciones, organizaciones, conocidos, etc.) en los que igualmente se informará de forma creativa sobre la empresa, servicios, modo de contacto, catálogo digital, etc.



# 7. ANÁLISIS DAFO



## 7.1. INTRODUCCIÓN

El Análisis DAFO es una herramienta analítica que permite conocer el entorno del mercado actual y previsiones futuras de la evolución de un negocio. A través del mismo se obtiene una visión interna y externa de la actividad respecto al mercado donde se va a operar.

En este capítulo, mediante el análisis DAFO se procederá a examinar el entorno socioeconómico donde operará la empresa para sacar el máximo partido a las oportunidades que se presenten y poder evitar las amenazas existentes, además se analizará internamente a la empresa para aprovechar las fortalezas que posee y enfrentarse a sus debilidades.

Según los componentes del DAFO se entiende como:

-Amenazas: son los factores del entorno que podrían afectar a los resultados de la empresa de forma negativa.

-Oportunidades: son las circunstancias externas que pueden explotarse para conseguir mejores resultados.

-Debilidades: son los factores internos que podrían dificultar a la empresa la consecución de sus metas.

-Fortalezas: son las capacidades internas que pueden facilitar que la empresa logre sus objetivos.

A continuación en la tabla 7.1 se especifican cada una de las características que se recogen en los cuatro componentes del DAFO.

Tabla 7.1. Matriz DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Coyuntura económica Mala imagen del sector Dificultad a la financiación ajena Poder de las franquicias	Tendencias de consumo Valoración de la imagen Nuevos segmentos de mercado Presión del factor tecnológico Importancia de la formación
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Empresa de nueva creación Cuota de mercado Cantidad mínima de pedido Localización Ociosidad Estructura de costes rígida	Calidad del producto Exclusividad del producto Servicio integral Innovación Endeudamiento adecuado Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. AMENAZAS

Dentro de las amenazas se puede distinguir:

**Coyuntura económica:** Actualmente, la economía se sitúa en la fase baja del ciclo económico con la contracción del PIB y del IPC, el aumento de la tasa de paro, menor renta disponible de las familias y mayor ahorro. Existe una estrecha relación entre el porcentaje del presupuesto personal destinado al cuidado de la imagen y la situación de la economía. Así, en los períodos de recesión económica disminuye el gasto destinado a tratamientos de belleza.

**Mala imagen del sector:** La falta de una reglamentación que contribuya a ordenar y clarificar la actividad de la estética y que delimite los campos de actuación de los profesionales dedicados a los cuidados estéticos provoca desconfianza y

confusión entre los posibles clientes, suponiendo una dificultad para operar en el mercado.

**Dificultad a la financiación ajena:** Como se ha comentado en el análisis de la coyuntura económica, las entidades financieras no están pasando por uno de sus mejores momentos, esto se manifiesta con las dificultades de financiación que las empresas están soportando.

**Poder de las franquicias:** La presencia de franquicias en el sector es cada vez más notorio, éstas poseen un gran poder de negociación y además muchas de ellas realizan su propia distribución.

### 7.3. OPORTUNIDADES

Según el concepto de oportunidades se diferencian:

**Tendencias de consumo:** El interés por la apariencia física y por retrasar los signos del envejecimiento hace que el público objetivo de los servicios de estética se haya ampliado y diversificado. La calidad de vida ha aumentado, lo que supone un incremento del gasto dedicado a los servicios que no son considerados de primera necesidad, entre los que se encuentran aquellos ofrecidos por el mercado de la estética.

**Valoración de la imagen:** Ésta tiende a asociarse al concepto de salud, y es cada vez más valorada por la sociedad. Las exigencias del trabajo, el reconocimiento de los demás y la continua influencia de los medios de comunicación hacen que el cuidado de la imagen personal haya adquirido una gran importancia.

**Nuevos segmentos de mercado:** Actualmente existen otros segmentos en el mercado como la población masculina quién ha adquirido nuevos hábitos estéticos, como la depilación u otros tratamientos corporales. Además las personas mayores constituyen un segmento cada vez más numeroso y más proclive a destinar dinero y tiempo a cuidar su salud e imagen personal.



**Presión del factor tecnológico:** La aplicación de la tecnología en el sector se ha consolidado y la mayoría de herramientas que se utilizan para realizar tratamientos son instrumentos muy intensivos en tecnología. Así, la maquinaria que se utiliza en el sector, sobre todo en el ámbito de la estética, peluquería, maquillaje y arte corporal, es muy específica y está en evolución constante, obligando a renovar aparatos en un espacio relativamente breve de tiempo.

**Importancia de la formación:** Debido a la gran competencia que existe en el sector, junto a la crisis económica actual, muchos profesionales apuntan a la formación como una oportunidad de diferenciación de sus negocios para combatir la crisis.

#### 7.4. DEBILIDADES

Se destacan las siguientes debilidades:

**Empresa de nueva creación:** El hecho de ser una empresa de nueva creación supone que se necesite tiempo e inversión para que los profesionales de la estética la conozcan y empiecen a confiar en sus servicios.

**Cuota de mercado:** Al ser una empresa nueva, no se dispondrá de demasiada cuota de mercado en un principio, por lo tanto la capacidad de negociación de la misma respecto a los fabricantes será reducida. Por ello se convertirá en una tarea ardua mantener unos precios competitivos.

**Cantidad mínima de pedido:** Cuando se firma un contrato de distribución se obliga a adquirir una cierta cantidad mínima de producto, por tanto el inicio de la actividad será difícil para la empresa. Todo ello será debido a que no se dispondrán de demasiados recursos económicos y esta inversión supondrá un esfuerzo económico importante.

**Ubicación:** A pesar de que la Marina Alta es una de las comarcas más pobladas de la Comunidad Valenciana, ésta no posee ningún núcleo de población realmente importante como podrían ser ciudades como Valencia o Alicante. Por lo tanto, la

empresa deberá realizar el esfuerzo de ampliar su radio de acción a otros territorios.

**Ociosidad:** El fondo de maniobra y los ratios de liquidez toman valores elevados, por lo cual es posible que existan recursos ociosos en la empresa y que se esté perdiendo rentabilidad.

**Estructura rígida de costes:** Los costes fijos suponen prácticamente el 50% del total de costes, por tanto el umbral de rentabilidad será alto.

## 7.5. FORTALEZAS

Entre las fortalezas más importantes se destaca:

**Calidad del producto:** Los productos que se ofertarán con marcas como “Maystar” y “Euro-touch” poseen un gran reconocimiento internacional por sus prestaciones y calidad, aportando una mayor confianza a los profesionales del sector.

**Exclusividad del producto:** Productos como la micropigmentación y la mesoterapia son técnicas que poseen una gran exclusividad ya que existen pocos profesionales capaces de llevarlas a cabo con garantía y profesionalidad.

**Servicio integral:** El hecho de que la empresa sea capaz de ofrecer todos los servicios necesarios para el desarrollo de la actividad por parte de los profesionales del sector ubicará a la organización en una situación privilegiada respecto a la competencia, quién difícilmente estará capacitada para ofrecer tal rango de servicios.

**Innovación:** La empresa tendrá como objetivo ser pionera en cualquier novedad que surja en el mercado, para ello, los profesionales de la misma realizarán formación continua con la intención de mantenerse en la vanguardia.

**Endeudamiento:** A pesar de que en el 2014 el valor de la deuda sea ligeramente elevado (ratio endeudamiento = 0,6666), los valores que obtienen los ratios de endeudamiento en los siguientes años indican que la empresa presenta una estructura correcta de endeudamiento.

**Rentabilidad:** El VAN con un valor de 13.201,65 € y la TIR con un valor de 109,94%, indican que es rentable llevar a cabo la idea de negocio.

Como conclusión, cabe reseñar que Colour Derma S.L. deberá aprovechar como principales oportunidades la demanda de los cursos de formación y la presión del factor tecnológico, hecho que ayudará a la empresa a vender innovación con mayor facilidad. Por otra parte, la empresa deberá afrontar las amenazas que se presenten con la diferenciación respecto a sus competidores, aportando una imagen corporativa moderna y competitiva. En cuanto a las debilidades de la empresa, estas se fundamentarán en el hecho de que Colour Derma S.L. será una empresa de nueva creación, por lo que se deberán contrarrestar con las fortalezas que poseerá de buena relación calidad-precio en sus productos y servicios, además del servicio integral y personalizado que ofrecerá la compañía.



# 8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO



## 8.1. INTRODUCCIÓN

El análisis económico financiero permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica. Además de analizar y controlar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

En este capítulo se realizará una estimación precisa de todas las inversiones necesarias para poner en marcha la empresa. Posteriormente se buscará de entre todas las opciones de financiación aquella que se adecue en mayor medida al caso que acontece.

El proceso siguiente que se llevará a cabo en este plan económico-financiero se basará en el estudio de una serie de estados financieros provisionales a través de una simulación. Éstos se clasificarán en las cuentas de tesorería, balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias. Para todo esto se considerarán tres escenarios posibles: esperado, optimista y pesimista.

Finalmente se realizará el cálculo de los principales ratios económicos con la intención de analizar la viabilidad del proyecto. Posteriormente se calculará el umbral de rentabilidad del plan de negocio y se estudiará la rentabilidad del proyecto con el análisis de la inversión mediante la obtención del VAN y el TIR.

## 8.2. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

A continuación se determinará la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la empresa, a través de la recopilación de todos los gastos a los que se tendrá que hacer frente para poner en funcionamiento el negocio. Además se calcularán los gastos fijos que soportará la entidad mensualmente. Posteriormente, se explicarán las fuentes de financiación elegidas para el desarrollo del proyecto.

## Inversión inicial

En primer lugar se deberá hacer frente a los gastos de primer establecimiento, los cuales estarán formados por las escrituras notariales, registro mercantil y licencia de actividades entre otros.

Otro gasto que se tendrá que afrontar será el del acondicionamiento del local. Éste será reformado y adecuado a las características de la actividad que se va a desarrollar en él. Se incluirán aquí los materiales adquiridos para la puesta a punto del local así como el pago a los diferentes profesionales que presten sus servicios.

Por otra parte se adquirirá maquinaria para poder desarrollar la actividad en óptimas condiciones. Se necesitarán 2 máquinas Diamant, 1 Sinphony I y 2 Sinphony II que servirán para llevar a cabo los cursos de micropigmentación y de mesoterapia. Además se deberán obtener módulos para mesoterapia, una máquina de vaporización, aparatología de alta frecuencia y una lupa para los distintos tratamientos que se llevarán a cabo en los cursos. (Tabla 8.1)

**Tabla 8.1.** Aparatología

Naturaleza	Importe (€)
2 Diamant	1800
Sinphony I	500
2 Sinphony II	1400
Módulos de mesoterapia	500
Vapor	110
Alta frecuencia	130
Lupa	60
<b>Total</b>	<b>4.500</b>

Fuente: Elaboración propia



En lo que respecta al mobiliario se necesitarán camillas, estanterías, mesas, sillas, lámparas, armarios, toallas, sábanas, papel de camilla, film osmótico, papel, mascarillas y guantes. (Tabla 8.2)

**Tabla 8.2. Mobiliario**

Naturaleza	Importe (€)
Camillas	400
Estanterías, mesas, sillas y lámparas	600
Armarios	500
Toallas, sábanas, papel camilla, film osmótico, papel, mascarillas y guantes.	300
<b>Total</b>	<b>1.800</b>

Fuente: Elaboración propia

Los utensilios que se adquirirán con la intención de poder realizar todo tipo de tratamientos estéticos en los cursos de formación estarán formados por tijeras, alicates, pulidor, pinzas y agitador de pigmentos.

Además se necesitarán dos ordenadores, uno para la oficina y otro para recepción, ya que tanto el comercial como la profesora de estética utilizarán su propio ordenador personal. Junto a esto se adquirirá también una impresora multifunción con scanner, copiadora y fax. (Tabla 8.3)

**Tabla 8.3. Equipos informáticos**

Naturaleza	Importe (€)
2 Ordenadores sobremesa (HP 20-B101ES)	1.000
Impresora (Epson WF Pro 4535DWF)	300
<b>Total</b>	<b>1.300</b>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente y entre los gastos más importantes destaca la inversión en existencias iniciales. En este sentido se adquirirán en un primer momento los productos que supuestamente dispondrán de mayor comercialización. (Tabla 8.4)

**Tabla 8.4.** Existencias iniciales

Naturaleza	Importe (€)
Pigmentos y agujas	1.200
Cremas faciales	800
Cremas corporales	600
Cremas manos y pies	300
Productos complementarios (maquillaje, lacas de uñas, etc.)	400
<b>Total</b>	<b>3.300</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados todos los gastos necesarios para la inversión inicial, se estima que se necesitarán **15.850 euros** para iniciar la actividad. (Tabla 8.5)

**Tabla 8.5.** Inversión inicial

Naturaleza	Importe (€)
Gastos de primer establecimiento	1.800
Acondicionamiento del local	2.000
Maquinaria	4.500
Mobiliario	1.800
Utensilios	150
Equipos informáticos	1.300
Software y pagina web	1.000
Existencias	3.300
<b>Total</b>	<b>15.850</b>

Fuente: Elaboración propia

Tras conocer la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio, será imprescindible hallar los gastos fijos que tendrá la empresa en los primeros meses (tabla 8.6), para proceder al cálculo del montante de financiación oportuno.

**Tabla 8.6.** Gastos fijos

Naturaleza	Importe mensual (€)
Arrendamiento local	1.200
Sueldos y salarios	7.000
Suministros	200
Seguro	100
<b>Total</b>	<b>8.500</b>

Fuente: Elaboración propia

El local comercial donde se desarrollará la actividad empresarial se dispondrá a través de un contrato de arrendamiento. Además se debe indicar que en el apartado de suministros de la tabla 8.6 se engloban los gastos de abastecimiento de luz, agua, teléfono e Internet.

### Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación son uno de los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de constituir una empresa. Se deberán encontrar fuentes de financiación para afrontar la inversión inicial, así como obtener liquidez para ir haciendo frente a los gastos que tendrá la empresa durante los primeros meses hasta que el ingreso por ventas pueda afrontar dichos gastos.

Tal y como se ha calculado, el montante que se necesitará para cubrir la inversión inicial será de 15.850 euros. Por otra parte, la empresa deberá hacer frente a unos gastos fijos mensuales de 8.500 euros. Se ha decidido que cubriendo los gastos fijos de los dos primeros meses será suficiente para evitar cualquier problema de liquidez. Puesto que los promotores de la empresa disponen de 15.000 euros en efectivo, el montante total del préstamo solicitado necesario para la financiación de la actividad de la empresa tendrá un importe de 20.000 euros.

Tras el estudio de las distintas fuentes de financiación que ofrece el mercado para jóvenes emprendedores, se ha decidido que el más ventajoso es un préstamo a largo plazo de 20.000 euros que corresponde a la línea ICO-Emprendedores. Las características de dicho préstamo son las expuestas en la página web del Instituto de Crédito Oficial correspondiente a un préstamo a 5 años con 1 año de carencia y un tipo de interés anual del 7,611%.

En la tabla 8.7 se exponen cuales serían las cuantías de la cuota, intereses, amortización, capital amortizado y pendiente a lo largo de los 5 años de duración.

**Tabla 8.7.** Características del préstamo (€)

Año	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					20.000,00
1	1.522,20	1.522,20	0,00	0,00	20.000,00
2	6.522,20	1.522,20	5.000,00	5.000,00	15.000,00
3	6.141,65	1.141,65	5.000,00	10.000,00	10.000,00
4	5.761,10	761,10	5.000,00	15.000,00	5.000,00
5	5.380,55	380,55	5.000,00	20.000,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

### 8.3. TESORERÍA PREVISIONAL

La previsión del presupuesto de tesorería es la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo considerado.

## Cobros

El inicio de una actividad suele ser un periodo de vida crítico para la empresa. Los clientes deben primero conocer la empresa y percibir un alto grado de confianza para poder establecer relaciones comerciales con ella.

A continuación se expone una estimación del número de pedidos y la media de cada pedido para tres posibles escenarios distintos en el primer ejercicio que podrían darse en la realidad. Uno representa la situación más probable, otro una situación optimista y otro pesimista. Debido a la crisis económica se ajustará el precio al máximo con el objetivo de facilitarles la compra a los clientes. (Tabla 8.8)

**Tabla 8.8.** Previsión de ventas

Escenario	Nº pedidos cosméticos	Valor medio (€)	Nº pedidos maquinaria	Valor medio (€)	Nº matrícula cursos	Valor medio (€)	Valor total (€)
Esperado	30	500	4	400	10	800	24.600
Optimista	38	500	6	400	15	800	33.400
Pesimista	26	500	3	400	8	800	20.600

Fuente: Elaboración propia

Al hacer la previsión del incremento de ventas para los siguientes años, se deben tener en cuenta distintos factores como la aceptación que la empresa haya tenido en el mercado, la situación en la que se encuentra la economía del país, el grado de actuación de los competidores, así como la situación del sector en el que se opera. En este caso se ha tenido en cuenta un aumento de las ventas del 10% para cada uno de los ejercicios.

En este plan de empresa los cobros (tabla 8.9) se han estimado a partir de la previsión de ventas para los primeros ejercicios de la actividad. Partiendo del valor total de la previsión de ventas de cada año, se ha tenido en cuenta que pese a que en general se cobrará al contado, los clientes dispondrán de la posibilidad de pagar a 30 días en el caso de los cosméticos. Además se ha establecido un 5% como clientes impagados.

## **Pagos**

Por lo que se refiere a los pagos que deberá hacer frente la organización se han incluido los gastos de inicio de la actividad, los gastos fijos y otros gastos variables como la compra de mercaderías, variables de venta, publicidad y promoción. En cuanto a los gastos financieros, se han incluido los intereses del préstamo a largo plazo.

Hay que tener en cuenta que no se dispondrá de ningún tipo de financiación por parte de los proveedores del activo inmovilizado y otros productos y servicios que demandará la empresa, excepto para el caso de las compras de mercaderías, cuyos proveedores realizarán una financiación a la empresa a 60 días.

**Tabla 8.9.** Previsión de tesorería (€)

	2014	2015	2016
<b>COBROS</b>	<b>300.680,00</b>	<b>292.248,00</b>	<b>321.472,80</b>
Ventas	265.680,00	292.248,00	321.472,80
Otros cobros	35.000,00	0,00	0,00
Capital	15.000,00	0,00	0,00
Préstamos	20.000,00	0,00	0,00
<b>PAGOS</b>	<b>233.856,00</b>	<b>249.057,60</b>	<b>265.618,08</b>
Sueldos y salarios	84.000,00	85.680,00	87.393,60
Compras	123.000,00	135.300,00	148.830,00
Publicidad y promoción	2.952,00	3.247,20	3.571,92
Variables venta	5.904,00	6.494,40	7.143,84
Arrendamientos	14.400,00	14.688,00	14.981,76
Suministros	2.400,00	2.448,00	2.496,96
Seguros	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>Otros PAGOS</b>	<b>37.327,36</b>	<b>38.126,48</b>	<b>41.329,02</b>
Amortización préstamo	0,00	5.000,00	5.000,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
Compra activos	10.750,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	23.255,16	28.209,84	31.268,74
Impuesto sociedades	0,00	3.394,44	3.918,63
Dividendos	0,00	0,00	0,00
Gastos establecimiento	1.800,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>271.183,36</b>	<b>287.184,08</b>	<b>306.947,10</b>
<b>Saldo Neto Ejerc.</b>	<b>29.496,64</b>	<b>5.063,92</b>	<b>14.525,70</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>29.496,64</b>	<b>34.560,56</b>	<b>49.086,26</b>

Fuente: Elaboración propia

La partida compra de activos está formada por los componentes reflejados en la tabla 8.5 (inversión inicial), exceptuando la inversión en gastos de establecimiento y existencias.

La liquidación del IVA será el resultado del IVA repercutido por la empresa a sus clientes menos el IVA soportado por la empresa en la compra de diferentes activos, mercaderías u otros bienes y servicios. Se ha supuesto que el IVA se liquidará a finales de ejercicio, en lugar de enero. En cuanto al impuesto de

sociedades, éste obtendrá un valor de 0 € en 2014 debido a que se liquidará en 2015, al igual que pasará con los demás ejercicios.

#### 8.4. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

El balance de situación previsional también llamado estado de situación patrimonial, representa el estado financiero de una empresa en un momento determinado, generalmente a 31 de diciembre de cada año. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente el activo (formado por los edificios, los terrenos, la maquinaria, los vehículos, las materias primas, las cuentas por cobrar, el dinero que se tiene en caja y en bancos y otras partidas), el pasivo (se compone por las obligaciones bancarias, las deudas y los impuestos por pagar, entre otras cuestiones) y el patrimonio neto (formado por el capital, las reservas, dividendos, subvenciones y otras partidas).

El balance general, por lo tanto, es una fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una fecha determinada. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

La agrupación del balance de situación en sus principales masas patrimoniales y el posterior cálculo de porcentajes respecto al total del activo o pasivo (análisis vertical) permite una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa, con mayor relatividad y objetividad de la que pudiera desprenderse del análisis de valores absolutos (Marí Vidal y otros, 2003).

Se hará un análisis del balance a 31 de diciembre del escenario más probable para 2014 y su probable evolución en 2015 y 2016. En los Anexos se dispondrán los otros dos escenarios: el Optimista y el Pesimista.

Como se puede observar en la tabla 8.10, el activo no corriente es prácticamente insignificante, esto es debido a que la empresa se dedica a la distribución, lo cual implica que no precisa de una partida importante de maquinaria. Además éste se ve reducido a lo largo de los primeros tres años debido a la amortización que sufre



y a que no se prevé realizar inversiones en este sentido. Se debe puntualizar que el activo no corriente se dispone valorado en su valor neto contable, es decir Precio de adquisición - Amortización acumulada. La amortización de maquinaria y mobiliario se realizará en un período de 10 años, la de los equipos informáticos y software se realizará en 5 años y en el caso de los utensilios se realizará en 4 años, tal y como lo establece el Plan General Contable.

Por lo que se refiere al activo corriente, destaca la disminución de las existencias a lo largo de los años. Esta partida disminuye debido a que a lo largo de los años se ajustarán las adquisiciones de mercaderías en mayor medida a la demanda de los clientes, gracias a la experiencia obtenida.

Por otra parte se observa que la partida de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar es considerable, ya que los clientes poseen una financiación a 30 días en lo que respecta a la compra de cosméticos, que en este caso es la partida que reporta mayores ingresos en la actividad comercial. Además se ha considerado que un 5% de los clientes tendrán problemas de liquidez para hacer frente a sus pagos.

Finalmente en cuanto al efectivo y otros activos líquidos equivalentes se puede observar que posee el mayor peso del activo. Con esto, la empresa no tendrá problemas de liquidez y podrá hacer frente a sus pagos sin ningún tipo de problema.

Debido a que la empresa objeto de estudio estará en fase de crecimiento durante los primeros años, el valor del activo y del pasivo aumentará cada ejercicio.

**Tabla 8.10.** Balance de situación (€)

	2014		2015		2016	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Inmovilizado intangible	1.840,00	2	1.380,00	2	920,00	1
Inmovilizado material	7.382,50	10	6.315,00	8	5.247,50	5
Inversiones financieras a largo plazo	0,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>Total activo no corriente</b>	<b>9.222,50</b>	<b>12</b>	<b>7.695,00</b>	<b>9</b>	<b>6.167,50</b>	<b>6</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Existencias	7.300,00	10	5.600,00	7	3.600,00	4
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	29.520,00	39	35.062,29	43	43.994,23	43
Clientes por ventas y prestación de servicios	29.520,00	39	32.472,00	39	35.719,20	35
Otros deudores	0,00	0	2.590,29	7	8.275,00	8
Inversiones financieras a corto plazo	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Periodificaciones a corto plazo	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	29.496,64	39	34.560,56	42	49.086,26	48
<b>Total activo corriente</b>	<b>66.316,64</b>	<b>88</b>	<b>75.222,85</b>	<b>91</b>	<b>96.680,49</b>	<b>94</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>75.539,14</b>	<b>100</b>	<b>82.917,85</b>	<b>100</b>	<b>102.847,99</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8.11, se observa que el patrimonio neto de la empresa representa un tercio del total del pasivo durante 2014 y que a lo largo de los años éste adquiere mayor peso. La empresa empieza relativamente con una baja capitalización pero finaliza el ejercicio de 2016 con una correcta estrategia de capitalización. Esto significa que en el primer año se emplea una estrategia arriesgada buscando financiación del exterior, principalmente en las entidades de crédito.

Por otra parte la aportación inicial de los socios (15.000 euros) se ha destinado íntegramente al capital social de la empresa. En cuanto a las reservas, se dota un 10% el primer año tal como obliga la ley, y debido a los buenos resultados que presenta el segundo ejercicio, se dota la cantidad suficiente a reservas hasta llegar a cubrir el 20% del capital social.

Respecto al pasivo no corriente, éste está formado por el préstamo de la línea ICO emprendedores de 20.000 euros que se solicitará al comenzar la actividad (véase tabla 8.7). Por otra parte, en cuanto al pasivo corriente se observa que constituye la masa patrimonial con más peso del pasivo en el primer año, correspondiendo mayoritariamente a las deudas con los proveedores.

A través del sistema empleado por la empresa de cobro a los clientes (30 días) y pago a los proveedores (60 días) se cumplirá uno de los objetivos de la empresa, el cuál consistirá en financiar las compras con el dinero de los clientes. Finalmente cabe remarcar que la partida otros acreedores está formada en este caso por Hacienda Pública acreedora por el Impuesto de Sociedades y algunas otras insignificantes deudas con distintos acreedores.

**Tabla 8.11.** Balance de situación (€)

	2014		2015		2016	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
<b>Capital Social</b>	<b>15.000,00</b>	<b>20</b>	<b>15.000,00</b>	<b>18</b>	<b>15.000,00</b>	<b>15</b>
<b>Reservas legales</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>1.018,33</b>	<b>1</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>10.183,33</b>	<b>13</b>	<b>11.755,89</b>	<b>14</b>	<b>19.607,08</b>	<b>19</b>
<b>Reservas voluntarias</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>9.165,00</b>	<b>11</b>	<b>18.939,22</b>	<b>18</b>
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>25.183,33</b>	<b>33</b>	<b>36.939,22</b>	<b>44</b>	<b>56.546,30</b>	<b>55</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>15.000,00</b>	<b>20</b>	<b>10.000,00</b>	<b>12</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5</b>
Deudas con entidades de crédito	15.000,00	20	10.000,00	12	5.000,00	5
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>15.000,00</b>	<b>20</b>	<b>10.000,00</b>	<b>12</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>5.000,00</b>	<b>7</b>	<b>5.000,00</b>	<b>6</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5</b>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5.000,00	7	5.000,00	6	5.000,00	5
<b>Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>30.355,81</b>	<b>41</b>	<b>30.978,63</b>	<b>38</b>	<b>36.301,69</b>	<b>35</b>
Proveedores	24.600,00	33	27.060,00	33	29.766,00	29
Otros acreedores	5.755,81	8	3.918,63	5	6.535,69	6
Acreeedores por gastos varios	0,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>35.355,81</b>	<b>47</b>	<b>35.978,63</b>	<b>43</b>	<b>41.301,69</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>75.539,14</b>	<b>100</b>	<b>82.917,85</b>	<b>100</b>	<b>102.847,99</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### Fondo de maniobra

El Fondo de Maniobra mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas más inmediatas con su activo más líquido y se calcula como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

Como puede comprobarse en los tres ejercicios considerados, el fondo de maniobra resulta positivo, lo que a priori, y sin tener en cuenta otras consideraciones, llevaría a realizar un diagnóstico favorable en el sentido de que la

empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a sus pagos.

**Tabla 8.12.** Fondo de maniobra (€)

2014	2015	2016
30.960,83	39.244,22	55.378,80

Fuente: Elaboración propia

## 8.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas entre los ingresos y gastos en el transcurso de un período contable. El análisis de la cuenta de resultados permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de beneficios o de pérdidas y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada y la previsión sobre el futuro de la empresa (Amat, 2003).

Al igual que se ha hecho para el análisis del balance de situación, se va a realizar un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre del escenario más probable para 2014 y su probable evolución en 2015 y 2016. En los Anexos se dispondrán los otros dos escenarios: el Optimista y el Pesimista.

Como se puede observar en la Tabla 8.13, el desempeño de la empresa es muy positivo. Desde el primer ejercicio se obtienen beneficios y éstos se incrementan a lo largo de los siguientes años de previsión. Gracias a la consolidación del negocio, ayudado además por la inversión en publicidad, se produce un incremento anual en las ventas del 10% para cada uno de los ejercicios.

La expansión de ventas junto al control de los gastos fijos de la empresa produce un apalancamiento operativo positivo dando lugar a un mayor beneficio año a año. Los costes fijos se reparten entre un mayor número de ventas, por tanto el beneficio que se obtiene por cada una de las ventas es mayor. Aunque, se debe destacar los elevados gastos fijos en los que incurre la empresa, llegando a

suponer prácticamente el 50% del total. Con esto se puede considerar que la estructura de costes de la empresa es rígida y, por tanto, el umbral de rentabilidad en este caso será alto.

Asimismo, se observa que al igual que las ventas, los gastos variables se van incrementando cada ejercicio. Tanto los aprovisionamientos como las variables por ventas se incrementarán en el mismo porcentaje que las ventas (10%). Además también se aumenta en un 2% el gasto del personal y otros gastos de explotación como los arrendamientos y suministros debido a la inflación.

Los ingresos financieros son inexistentes y los gastos financieros corresponden a los intereses del préstamo a largo plazo, los cuales disminuyen de forma progresiva a partir de 2015.

Cabe destacar que el tipo impositivo aplicado al beneficio es del 25% según el artículo 28 del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la ley del Impuesto sobre Sociedades, ya que se trata de una empresa con un importe neto de la cifra de negocios inferior a ocho millones de euros.

**Tabla 8.13.** Cuenta pérdidas y ganancias

	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocios	243.966,94	268.363,64	295.200,00
Aprovisionamientos	121.983,47	134.181,82	147.600,00
Variación de existencias	7.300,00	(1.700,00)	(2.000,00)
Gastos de personal	84.000,00	85.680,00	87.393,60
Otros gastos de explotación	28.656,00	28.077,60	29.394,48
Amortización del inmovilizado	1.527,50	1.527,50	1.527,50
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>15.099,97</b>	<b>17.196,72</b>	<b>27.284,42</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(1.522,20)</b>	<b>(1.522,20)</b>	<b>(1.141,65)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>13.577,77</b>	<b>15.674,52</b>	<b>26.142,77</b>
Impuesto de Sociedades	3.394,44	3.918,63	6.535,69
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>10.183,33</b>	<b>11.755,89</b>	<b>19.607,08</b>

() = resultado negativo

Fuente: Elaboración propia

## 8.6. ANÁLISIS DE RATIOS

Los ratios financieros, también conocidos como indicadores o índices financieros, son índices numéricos obtenidos a partir de los balances y la cuenta de pérdidas y ganancias que permiten analizar y medir los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa (Amat, 2004).

A continuación serán analizados los principales ratios con la finalidad de realizar un análisis más completo sobre la situación de la empresa.

## Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo.

**Tabla 8.14.** Ratios liquidez

	2014	2015	2016
R. Liquidez	1,8757	2,0908	2,3408
R. Tesorería	1,6692	1,9351	2,2537
R. Disponibilidad	0,8343	0,9606	1,1885

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla 8.14:

El **ratio de liquidez** se encuentra comprendido dentro del valor considerado como óptimo (1,5-2) en el primer año y se incrementa en cada uno de los siguientes ejercicios. La empresa no tendrá problemas de liquidez, pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto se dé la situación de pérdida de rentabilidad.

Los **ratios de tesorería y disponibilidad**, teniendo en cuenta que sus valores normales deben ser de 1 y 0,3 respectivamente, se aprecia que presentan unos valores muy elevados. Esto confirma lo anteriormente mencionado sobre la posibilidad que existan activos ociosos en la empresa, los cuáles podrían reinvertirse en otras fuentes para ganar rentabilidad.

Con esta situación se confirma lo augurado en el análisis del Fondo de Maniobra, el margen con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos está garantizado.



## Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento informan sobre la cantidad y calidad de la deuda y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta. Éstos determinarán si la estructura financiera es adecuada o por el contrario presenta algún tipo de problema.

**Tabla 8.15.** Ratios endeudamiento

	2014	2015	2016
<b>R. Endeudamiento</b>	0,6666	0,5588	0,4502
<b>R. Autonomía</b>	0,5001	0,8034	1,2213
<b>R. Solvencia</b>	1,5001	1,8034	2,2213
<b>R. Calidad de la deuda</b>	0,7021	0,7863	0,8920
<b>R. Gastos fin. sobre ventas</b>	0,0062	0,0057	0,0039
<b>R. Coste de la deuda</b>	0,0761	0,1015	0,1142
<b>R. Cobertura gastos financieros</b>	9,9198	11,2973	23,8991

Fuente: Elaboración propia

A través de los ratios de endeudamiento, autonomía y solvencia se analizará la cantidad de deuda que soporta la empresa. Según los resultados de la tabla 8.15:

El **ratio de endeudamiento** presenta un valor elevado en el primer ejercicio si se tiene en cuenta que el valor óptimo se sitúa entre 0,4 y 0,6. No obstante, el valor del mismo disminuye con el paso de los años. Para el 2014 el volumen de deuda es ligeramente superior a lo recomendado, esto implica que la empresa está descapitalizada. A través de la amortización del préstamo a largo plazo (con la consiguiente disminución del pasivo no corriente) y puesto que no se tiene previsto realizar inversiones en los primeros 3 años, dicho ratio se situará en el intervalo óptimo.

El **ratio de autonomía** está por debajo del valor óptimo (0,7-1,5) en el primer ejercicio pero se mantiene dentro de los valores óptimos en los siguientes ejercicios. A medida que pasen los años aumentará el grado de autonomía que disfrutará la empresa, es decir, se dependerá menos de la financiación externa gracias sobre todo al aumento del patrimonio neto con los beneficios.

Por último, el **ratio de solvencia o garantía**, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, o también la distancia a la quiebra de la empresa, es decir si la organización es capaz de hacer frente a la totalidad de la deuda con los activos disponibles. En este caso estaría por encima del valor óptimo (1,5) durante los tres primeros ejercicios, demostrándose que no habría problema para afrontar la deuda.

A través del **ratio de calidad de la deuda** se analiza si el endeudamiento de la empresa es adecuado o no, considerando que la deuda a corto plazo es de menor calidad respecto a la deuda a largo plazo. Este ratio presenta valores altos en los primeros ejercicios y se incrementa con el paso de los años. Esto significa que la calidad de la deuda empeora. La explicación a esto se resume en que al comenzar la actividad se considera necesario solicitar financiación a largo plazo por una cantidad elevada, y la financiación a corto plazo (proveedores) es menor debido a que se adquieren menos aprovisionamientos. En los siguientes ejercicios, el préstamo se va amortizando (disminuye el activo no corriente) y la compra de mercaderías va aumentando conforme aumentan las ventas, por tanto el peso del pasivo a corto plazo aumenta considerablemente.

Por último, el estudio sobre la situación de endeudamiento se debe completar con el análisis de la carga financiera derivada del mismo y, especialmente, de la capacidad de la empresa para soportarla. Para el estudio del coste de la deuda se recurrirá al análisis de los siguientes tres ratios:

El **ratio de gastos financieros sobre ventas**, presenta unos valores muy positivos o, lo que es lo mismo, nada preocupantes ya que el valor se encuentra muy por debajo del 4% que es el que se entiende como aconsejable.

En cuanto al **ratio de coste de la deuda**, éste obtiene un valor de 7% aproximadamente en el primer ejercicio, lo que se podría considerar un valor adecuado para este tipo de empresa.

El tercero de los ratios al que se recurrirá es el **ratio de cobertura de gastos financieros**, cuyos valores demuestran que la empresa no tendrá ningún tipo de problema a la hora de cubrir los gastos financieros originados por la constitución del préstamo.

En resumen, a través de los últimos tres ratios analizados se demuestra que la empresa será capaz de soportar la deuda sin ningún tipo de problema.

### 8.7. UMBRAL DE RENTABILIDAD

El umbral de rentabilidad, punto de equilibrio, o punto muerto, es aquella cifra de ventas con la cual la empresa únicamente cubre todos sus gastos, es decir, donde ingresos y gastos se igualan.

**Imagen 8.1.** Punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costes fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costes variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

Fuente:Elaboración propia

Datos necesarios para el cálculo:

Importe ventas = 243.966,94 €

Costes variables = 114.683,47 €

Costes fijos = 108.001,70 €

**Punto de equilibrio** = 203.806,58 €

Precio medio previsto para cada pedido = 24600/44 = 559,09 €

**Ventas mínimas necesarias** = 381,98 pedidos

El punto muerto de la empresa se sitúa en los 203.806,58 euros de ingresos, lo que implica que la empresa se encuentra vendiendo 40.160,36 euros por encima de su punto de equilibrio. Por tanto, la empresa podría afrontar hasta una disminución del 16,46% en sus ventas sin entrar en pérdidas.

### 8.8. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

En este apartado se calcularán dos indicadores de la rentabilidad que presenta el proyecto a largo plazo como son el VAN y la TIR. El VAN, o valor actual neto es el valor de todos los flujos de caja que va a generar la inversión, traídos al momento actual. Éste representa la ganancia neta que se obtendría si se realizara la inversión. Por otro lado, la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), es aquel tipo de actualización o descuento,  $r$ , que hace 0 el VAN. Representa una medida relativa de la rentabilidad de la inversión.

Por otra parte, los flujos de caja, son la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios que se producen como consecuencia del desarrollo de la actividad de la empresa, y son los expuestos en la tabla 8.16.

**Tabla 8.16.** Flujos de caja esperados (€)

	2014	2015	2016
<b>Flujo neto de caja – FNC</b>	29.496,64	5.063,92	14.525,70
<b>FNC Descontado</b>	27.251,65	4.678,50	13.420,15
<b>Valor neto actualizado</b>	27.251,65	31.930,16	45.350,30

Fuente: Elaboración propia

Con todo ello, y teniendo en cuenta que la tasa de descuento es del 7,611%, el VAN y la TIR serán los calculados en la tabla 8.17.

**Tabla 8.17.** VAN y TIR esperadas

	2014	2015	2016
V.A.N. – evolución anual	13.201,65 €	17.880,16 €	31.300,30 €
T.I.R. – evolución anual	109,94%	125,90%	142,40%

Fuente: Elaboración propia

Al obtener un VAN positivo se corrobora la rentabilidad de la inversión, por lo que se aconseja su puesta en marcha. Además, el valor de la TIR es muy superior a la tasa de actualización (7,611%), lo que vuelve a confirmar que esta inversión resultará rentable.



# CONCLUSIONES





El objetivo de este apartado es recopilar cada una de las conclusiones a las que se ha llegado con el desarrollo de los distintos capítulos. A continuación se desarrollarán las conclusiones atendiendo al orden en que se fijaron los objetivos en el punto 1.3 de este trabajo.

### **ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL**

- 1) En los últimos años la industria relacionada con el cuidado de la imagen personal ha alcanzado una gran importancia en España, debido a factores como la mejora del nivel de vida de los españoles y la preocupación de la sociedad por la imagen personal. El mercado español de productos cosméticos es el quinto en importancia, por volumen, dentro de la Unión Europea.
- 2) El sector de la imagen personal está en constante evolución. Entre los cambios más significativos que ha experimentado el sector en los últimos años destaca la incorporación como consumidor del género masculino, así como el incremento de colaboraciones médico-esteticistas, las cuales abren un gran abanico de oportunidades para las empresas del sector.
- 3) La innovación, la formación y una mayor legislación del sector sobresalen en la actualidad entre las tendencias que están disfrutando de mayor protagonismo, en busca de combatir los problemas económicos que sufren las empresas debido a la crisis económica.

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

- 4) España, al igual que la mayoría de países europeos está protagonizando en los últimos años una gran recesión económica. Las empresas del sector de la imagen personal están sufriendo sus consecuencias en gran medida, debido a que los servicios que ofrecen no son de primera necesidad. Mientras no cambie el contexto económico, el sector seguirá sufriendo de manera significativa.

- 5) En la Marina Alta no existen competidores que presenten demasiada fortaleza, ya que ninguno de ellos dispone de la calidad y del rango de servicios que ofrecerá Colour Derma S.L. Además, debido al alto nivel de formación necesario para el desarrollo de cursos de formación será difícil que puedan aparecer en la zona nuevos competidores para la empresa.
- 6) La fuerte demanda de cursos de formación en estética como medida de combatir la crisis económica, junto a la distribución de marcas conocidas internacionalmente como Euro-touch y Maystar, dotarán a Colour Derma S.L. de buenas perspectivas de éxito dentro del sector.

### **PLAN OPERACIONAL**

- 7) La combinación de la tienda física y la virtual será imprescindible para asegurar el futuro del negocio. Por un lado, los consumidores tendrán más confianza en realizar compras en una tienda física, y por otro la tienda virtual hará que el área de actuación abarcada por la empresa sea mucho mayor, abriéndose una gran oportunidad de vender sus productos tanto a nivel nacional como internacional.
- 8) A través del sistema empleado por la empresa de cobro a los clientes (30 días) y pago a los proveedores (60 días) se conseguirán financiar las compras con el dinero que aporten los clientes.
- 9) Las características de los productos y servicios que ofrecerá Colour Derma S.L. a los clientes serán de calidad y se comercializarán a un precio asequible. Además cualquier venta que se realice conllevará siempre un servicio post venta de apoyo al cliente.

### **PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

- 10) La forma jurídica que mejor se adapta a la idea de plan de negocio estudiado en este proyecto es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Entre las principales ventajas que ofrece este tipo de sociedad se destaca que los socios responderán ante las deudas sociales de forma limitada, solamente arriesgando lo que hayan aportado inicialmente y que posee una fiscalidad muy interesante para las empresas de reducida dimensión.

- 11) El organigrama lineo-funcional de la empresa estará formado por cinco puestos de trabajo. La planificación de los recursos humanos dispondrá de una especial atención ya que será una clave de éxito para la empresa

### **PLAN DE MARKETING**

- 12) La empresa desea transmitir una imagen de calidad, compromiso, profesionalidad e innovación con la intención de fidelizar a los clientes y motivarlos al consumo, ganándole así la batalla a sus competidores.
- 13) Las herramientas de comunicación utilizadas para dar a conocer el negocio y sus servicios se basarán en la publicidad en revistas del sector, registro en redes sociales, participaciones en ferias del sector y en la creación de una página web. Por otra parte, la venta personal que desarrollarán los empleados será fundamental para la captación de nuevos clientes en un sector tan personalizado como el de la imagen personal.

### **ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

- 14) La inversión inicial a la que tendrá que hacer frente la empresa no será de gran calibre debido a que la empresa se dedicará a la distribución y no se necesitarán grandes inversiones en activo inmovilizado. Se espera que con el desarrollo normal de la empresa se pueda cubrir la inversión en los primeros años de actividad.
- 15) Los valores de los ratios de liquidez, el fondo de maniobra positivo y los plazos de cobro y pago indican que la empresa no tendrá problemas para

hacer frente a sus obligaciones, aunque es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, se pierda rentabilidad.

16) La estructura de costes que presenta la empresa es rígida y por tanto el umbral de rentabilidad será alto. La variación en el número de ventas afectará significativamente al resultado de la empresa, presentando un desempeño negativo en el escenario pesimista.

17) Después del estudio económico financiero realizado, se llega a la conclusión de que el negocio es rentable, ya que la cuenta de Pérdidas y Ganancias ofrece beneficios en cada uno de los ejercicios. Además los valores del VAN y TIR confirman la viabilidad del proyecto.



# BIBLIOGRAFÍA



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS EN SOPORTE ELECTRÓNICO

- BANCO DE ESPAÑA. Informe anual 2012.  
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/12/Fich/inf2012.pdf> [Enero 2013]
- BEAUTY MARKET. Noticias estética.  
<http://www.beautymarket.es/pe luqueria/crece-el-negocio-de-los-centros-de-estetica-y-se-reduce-el-de-las-pe luquerias--pe luqueria-3547.php> [Octubre 2012]
- BEAUTY MARKET. Noticias estética.  
<http://www.beautymarket.es/pe luqueria/estudio-sobre-tendencias-en-centros-de-belleza-pe luqueria-y-estetica-pe luqueria-3826.php> [Octubre 2012]
- CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID. Formas jurídicas.  
<http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=1&idsubm enu=3&Pag=Apartado> [Marzo 2013]
- CONSUMO RESPONDE. Obligaciones proveedores.  
<http://www.consumoresponde.es/articulo-cr/obligaciones-de-los-proveedores> [Diciembre 2012]
- COSMOBELLEZA. Los hábitos de los españoles ante el uso de servicios de Belleza y Bienestar.  
<http://www.cosmobelleza.com/i/recursos/wellness/ipsos.ppt.ppt> [Octubre 2012]
- COSMOBELLEZA. Noticias y artículos estética.  
<http://cosmobelleza.com/esp/noticias/cate/3.cosmo> [Octubre 2012]
- DBK. Estudio de sectores: Establecimientos de Peluquería y Estética.  
<http://www.fundesem.es/update/archive/articulos/SEC%20-%20Establecimientos%20de%20Peluquer%C3%ADa%20y%20Est%C3%A9tica.pdf> [Noviembre 2012]
- EURO-TOUCH. Información de la empresa.  
<http://www.eurotouch.net/eurotouch/> [Diciembre 2012]



- ICO. Préstamos para empresas.  
[http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/?prod=/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/producto\\_0060](http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/?prod=/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/producto_0060) [Mayo 2013]
- INE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas.  
<http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/estructura.pdf> [Diciembre 2012]
- INE. Encuesta de población activa.  
[http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft22/e308\\_mnu&file=inebase&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft22/e308_mnu&file=inebase&L=0) [Enero 2013]
- INE. Encuesta industrial de productos.  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft05%2Fp049&file=inebase&L=0> [Noviembre 2012]
- INE. Investigación y desarrollo tecnológico.  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft14%2Fp057&file=inebase&L=0> [Enero 2013]
- IVE. Cifras de población. <http://www.ive.es> [Enero 2013]
- LA VANGUARDIA. Artículo de prensa.  
<http://www.lavanguardia.com/ocio/20110224/54118938871/los-espanoles-van-cada-vez-menos-a-peluqueria-y-gastan-menos-en-belleza.html>.  
[Noviembre 2012]
- MAYSTAR. Información de la empresa. <http://maystar.es/> [Diciembre 2012]
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y COMPETITIVIDAD. Análisis macroeconómico. <http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/default.aspx> [Enero 2013]
- REVISTA LETREROS. Distribuidores: derechos y obligaciones.  
<http://www.revistaletberos.com/pdf/77-26a30.pdf> [Diciembre 2012]

- STANPA (Asociación nacional de perfumería y cosmética). Informe de actividades 2010.  
<http://intranet.netperceptions.es:8050/uploads/pdf/Memoria%202010.pdf>  
[Noviembre 2012]
- TEINSPIRA. Plan de negocio centro de estética.  
<http://www.teinspira.com/wp-content/uploads/Centro-de-est%C3%A9tica-masajes.docx> [Noviembre 2012]
- TRENDENCIASBELLEZA. Noticias y artículos de estética.  
<http://www.trendenciasbelleza.com/categoria/centros-de-belleza-y-estetica>  
[Noviembre 2012]

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS EN SOPORTE IMPRESO**

- ALLES, M. A., (2005). Diccionario de preguntas. Gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires.
- AMAT SALAS, O (2003). Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. Ediciones Deusto. Barcelona.
- AMAT SALAS, O (2004). Análisis Económico-Financiero. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- ASECIO, E. (2008). Cómo crear tu nueva empresa para sobrevivir a la Crisis. Editorial Paraninfo. Madrid.
- DALMAU, J. I. (2007). Competencia y estrategia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- ECHEVERRI, L. M. (2009). Marketing práctico. Editorial Starbook. Madrid.
- KOTLER, P. A, G. (2006): Dirección de Marketing. Editorial Pearson Educación. Madrid.

- MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E. (2003). Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- SANZ, L. (2002). Estratègies de comunicació i imatge empresarials. Editorial UOC. Barcelona.
- STANTON, W., ETZEL, M.J., WALKER, B.J. (2004). Fundamentos de marketing. Editorial Mc Graw Hill. México.



# ANEXOS



**ANEXO 1:** Previsión de tesorería, escenario optimista.

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>COBROS</b>	<b>395.720,00</b>	<b>396.792,00</b>	<b>436.471,20</b>
Ventas	360.720,00	396.792,00	436.471,20
Otros cobros	35.000,00	0,00	0,00
Capital	15.000,00	0,00	0,00
Préstamos	20.000,00	0,00	0,00
<b>PAGOS</b>	<b>281.024,00</b>	<b>300.942,40</b>	<b>322.691,36</b>
Sueldos y salarios	84.000,00	85.680,00	87.393,60
Compras	167.000,00	183.700,00	202.070,00
Publicidad y promoción	4.008,00	4.408,800	4.849,68
Variables venta	8.016,00	8.817,60	9.699,36
Arrendamientos	14.400,00	14.688,00	14.981,76
Suministros	2.400,00	2.448,00	2.496,96
Seguros	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>Otros PAGOS</b>	<b>47.468,45</b>	<b>59.398,77</b>	<b>64.728,54</b>
Amortización préstamo	0,00	5.000,00	5.000,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
Compra activos	10.750,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	33.396,25	39.365,04	43.539,46
Impuesto sociedades	0,00	13.511,53	15.047,43
Dividendos	0,00	0,00	0,00
Gastos establecimiento	1.800,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>328.492,45</b>	<b>360.341,17</b>	<b>387.419,90</b>
<b>Saldo Neto Ejerc.</b>	<b>67.227,55</b>	<b>36.450,83</b>	<b>49.051,30</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>67.227,55</b>	<b>103.678,38</b>	<b>152.729,68</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 2:** Previsión de tesorería, escenario pesimista.

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>COBROS</b>	<b>257.480,00</b>	<b>244.728,00</b>	<b>271.200,80</b>
Ventas	222.480,00	244.728,00	269.200,80
Subvención a la explotación	0,00	0,00	2.000,00
Otros cobros	35.000,00	0,00	0,00
Capital	15.000,00	0,00	0,00
Préstamos	20.000,00	0,00	0,00
<b>PAGOS</b>	<b>212.416,00</b>	<b>225.473,60</b>	<b>239.675,68</b>
Sueldos y salarios	84.000,00	85.680,00	87.393,60
Compras	103.000,00	113.300,00	124.630,00
Publicidad y promoción	2.472,00	2.719,20	2.991,12
Variables venta	4.944,00	5.438,40	5.982,24
Arrendamientos	14.400,00	14.688,00	14.981,76
Suministros	2.400,00	2.448,00	2.496,96
Seguros	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>Otros PAGOS</b>	<b>32.717,77</b>	<b>29.661,49</b>	<b>31.832,79</b>
Amortización préstamo	0,00	5.000,00	5.000,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
Compra activos	10.750,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	18.645,57	23.139,29	25.691,14
Impuesto sociedades	0,00	0,00	0,00
Dividendos	0,00	0,00	0,00
Gastos establecimiento	1.800,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>245.133,77</b>	<b>255.135,09</b>	<b>271.508,47</b>
<b>Saldo Neto Ejerc.</b>	<b>12.346,23</b>	<b>(10.407,09)</b>	<b>(307,67)</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>12.346,23</b>	<b>1.939,14</b>	<b>1.631,46</b>

Fuente: Elaboración propia



**ANEXO 3: Balance previsional, escenario optimista.**

ACTIVO	Ejercicio 2014		Ejercicio 2015		Ejercicio 2016		PASIVO	Ejercicio 2014		Ejercicio 2015		Ejercicio 2016	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Inmovilizado intangible	1.840,00	1,49%	1.380,00	0,82%	920,00	0,41%	Capital Social	15.000,00	12,11%	15.000,00	8,96%	15.000,00	6,63%
Inmovilizado material	7.382,50	5,96%	6.315,00	3,77%	5.247,50	2,32%	Reservas legales	0,00	0,00%	3.000,00	1,79%	3.000,00	1,33%
Inversiones financieras a largo plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	Resultado del ejercicio	40.534,60	32,73%	45.142,29	26,96%	56.332,12	24,90%
							Reservas voluntarias	0,00	0,00%	37.534,60	22,41%	82.676,89	36,55%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>9.222,50</b>	<b>7,45%</b>	<b>7.695,00</b>	<b>4,60%</b>	<b>6.167,50</b>	<b>2,73%</b>	<b>Total patrimonio neto</b>	<b>55.534,60</b>	<b>44,85%</b>	<b>100.676,89</b>	<b>60,12%</b>	<b>157.009,01</b>	<b>69,41%</b>
							<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
							Deudas a largo plazo	15.000,00	12,11%	10.000,00	5,97%	5.000,00	2,21%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							Deudas con entidades de crédito	15.000,00	12,11%	10.000,00	5,97%	5.000,00	2,21%
Existencias	7.300,00	5,90%	5.600,00	3,34%	3.600,00	1,59%							
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	40.080,00	32,37%	50.490,94	30,15%	63.703,20	28,16%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>15.000,00</b>	<b>12,11%</b>	<b>10.000,00</b>	<b>5,97%</b>	<b>5.000,00</b>	<b>2,21%</b>
Clientes por ventas y prestación de servicios	40.080,00	32,37%	44.088,00	26,33%	48.496,80	21,44%							
Otros deudores	0,00	0,00%	6.402,94	3,82%	15.206,40	6,72%	<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Inversiones financieras a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	Deudas a corto plazo	5.000,00	4,04%	5.000,00	2,99%	5.000,00	2,21%
Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5.000,00	4,04%	5.000,00	2,99%	5.000,00	2,21%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	67.227,55	54,29%	103.678,38	61,91%	152.729,68	67,52%	<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>48.295,45</b>	<b>39,00%</b>	<b>51.787,43</b>	<b>30,92%</b>	<b>59.191,37</b>	<b>26,17%</b>
							Proveedores	33.400,00	26,97%	36.740,00	21,94%	40.414,00	17,87%
<b>Total activo corriente</b>	<b>114.607,55</b>	<b>92,55%</b>	<b>159.769,32</b>	<b>95,40%</b>	<b>220.032,88</b>	<b>97,27%</b>	Otros acreedores	14.895,45	12,03%	15.047,43	8,99%	18.777,37	8,30%
							<b>Acreedores por gastos varios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
							Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
							<b>Total pasivo corriente</b>	<b>53.295,45</b>	<b>43,04%</b>	<b>56.787,43</b>	<b>33,91%</b>	<b>64.191,37</b>	<b>28,38%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>123.830,05</b>	<b>100,00%</b>	<b>167.464,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>226.200,38</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>123.830,05</b>	<b>100,00%</b>	<b>167.464,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>226.200,38</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 4:** Balance previsional, escenario pesimista.

ACTIVO	Ejercicio 2014		Ejercicio 2015		Ejercicio 2016		PASIVO	Ejercicio 2014		Ejercicio 2015		Ejercicio 2016	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Inmovilizado intangible	1.840,00	3,43%	1.380,00	3,19%	920,00	1,98%	Capital Social	15.000,00	27,99%	15.000,00	34,66%	15.000,00	32,30%
Inmovilizado material	7.382,50	13,78%	6.315,00	14,59%	5.247,50	11,30%	Reservas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Inversiones financieras a largo plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	Resultados de ej. Anteriores	0,00	0,00%	(4.816,94)	(11,13%)	(9.376,60)	(20,19%)
							Resultado del ejercicio	(4.816,94)	(8,99%)	(4.559,66)	(10,53%)	4.413,88	9,51%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>9.222,50</b>	<b>17,21%</b>	<b>7.695,00</b>	<b>17,78%</b>	<b>6.167,50</b>	<b>13,28%</b>	<b>Total patrimonio neto</b>	<b>10.183,06</b>	<b>19,00%</b>	<b>5.623,40</b>	<b>12,99%</b>	<b>10.037,27</b>	<b>21,62%</b>
							<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
							Deudas a largo plazo	15.000,00	27,99%	10.000,00	23,10%	5.000,00	10,77%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							Deudas con entidades de crédito	15.000,00	27,99%	10.000,00	23,10%	5.000,00	10,77%
Existencias	7.300,00	13,62%	5.600,00	12,94%	3.600,00	7,75%	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>15.000,00</b>	<b>27,99%</b>	<b>10.000,00</b>	<b>23,10%</b>	<b>5.000,00</b>	<b>10,77%</b>
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	24.720,00	46,13%	28.049,26	64,80%	35.035,60	75,45%							
Clientes por ventas y prestación de servicios	24.720,00	46,13%	27.192,00	62,82%	28.023,60	60,35%	<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Otros deudores	0,00	0,00%	857,26	1,98%	7.012,00	15,10%	Deudas a corto plazo	5.000,00	9,33%	5.000,00	11,55%	5.000,00	10,77%
Inversiones financieras a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5.000,00	9,33%	5.000,00	11,55%	5.000,00	10,77%
Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>20.600,00</b>	<b>43,68%</b>	<b>22.660,00</b>	<b>52,35%</b>	<b>24.926,00</b>	<b>56,85%</b>
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12.346,23	23,04%	1.939,14	4,48%	1.631,46	3,51%	Proveedores	20.600,00	38,44%	22.660,00	52,35%	24.926,00	53,68%
<b>Total activo corriente</b>	<b>44.366,23</b>	<b>82,79%</b>	<b>35.588,40</b>	<b>82,22%</b>	<b>40.267,06</b>	<b>86,72%</b>	Otros acreedores	2.805,67	5,24%	0,00	0,00%	1.471,29	3,17%
							<b>Acreedores por gastos varios</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
							Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
							<b>Total pasivo corriente</b>	<b>28.405,67</b>	<b>53,01%</b>	<b>27.660,00</b>	<b>63,90%</b>	<b>31.397,29</b>	<b>67,62%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>53.588,73</b>	<b>100,00%</b>	<b>43.283,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>46.434,56</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>53.588,73</b>	<b>100,00%</b>	<b>43.283,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>46.434,57</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 5:** Cuenta de pérdidas y ganancias previsional, escenario optimista.

	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocios	331.239,67	364.363,64	400.800,00
Aprovisionamientos	165.619,83	182.181,82	200.400,00
Variación de existencias	7.300,00	(1.700,00)	(2.000,00)
Gastos de personal	84.000,00	85.680,00	87.393,60
Otros gastos de explotación	31.824,00	31.562,40	33.227,76
Amortización del inmovilizado	1.527,50	1.527,50	1.527,50
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>55.568,33</b>	<b>61.711,92</b>	<b>76.251,14</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(1.522,20)</b>	<b>(1.522,20)</b>	<b>(1.141,65)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>54.046,13</b>	<b>60.189,72</b>	<b>75.109,49</b>
Impuesto de Sociedades	13.511,53	15.047,43	18.777,37
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>40.534,60</b>	<b>45.142,29</b>	<b>56.332,12</b>

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 6:** Cuenta de pérdidas y ganancias previsional, escenario pesimista.

	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocios	204.297,52	224.727,27	247.200,00
Aprovisionamientos	102.148,76	112.363,64	123.600,00
Variación de existencias	7.300,00	(1.700,00)	(2.000,00)
Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	2.000,00
Gastos de personal	84.000,00	85.680,00	87.393,60
Otros gastos de explotación	27.216,00	26.493,60	27.652,08
Amortización del inmovilizado	1.527,50	1.527,50	1.527,50
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(3.294,74)</b>	<b>(3.037,46)</b>	<b>7.026,82</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(1.522,20)</b>	<b>(1.522,20)</b>	<b>(1.141,65)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(4.816,94)</b>	<b>(4.559,66)</b>	<b>5.885,17</b>
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	1.471,29
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(4.816,94)</b>	<b>(4.559,66)</b>	<b>4.413,88</b>

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 7:** Ratios de liquidez, escenario optimista.

	2014	2015	2016
<b>R. Liquidez</b>	2,1504	2,8135	3,4278
<b>R. Tesorería</b>	2,0134	2,7148	3,3717
<b>R. Disponibilidad</b>	1,2614	1,8257	2,3792

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 8:** Ratios de liquidez, escenario pesimista.

**Tabla 8.14.** Ratios liquidez

	2014	2015	2016
<b>R. Liquidez</b>	1,5619	1,2866	1,2825
<b>R. Tesorería</b>	1,3049	1,0842	1,1678
<b>R. Disponibilidad</b>	0,4346	0,0701	0,0519

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 9:** Ratios endeudamiento, escenario optimista.

	2014	2015	2016
R. Endeudamiento	0,5515	0,3988	0,3059
R. Autonomía	0,8132	1,5074	2,2692
R. Solvencia	1,8132	2,5074	3,2692
R. Calidad de la deuda	0,7804	0,8503	0,9277
R. Gastos fin. sobre ventas	0,0046	0,0042	0,0028
R. Coste de la deuda	0,0761	0,1015	0,1142
R. Cobertura gastos financieros	36,5053	40,5413	66,7903

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 10:** Ratios endeudamiento, escenario pesimista.

	2014	2015	2016
R. Endeudamiento	0,8100	0,8701	0,7838
R. Autonomía	0,2346	0,1493	0,2758
R. Solvencia	1,2346	1,1493	1,2758
R. Calidad de la deuda	0,6544	0,7345	0,8626
R. Gastos fin. sobre ventas	0,0075	0,0068	0,0046
R. Coste de la deuda	0,0761	0,1015	0,1142
R. Cobertura gastos financieros	-2,1645	-1,9954	6,1550

Fuente: Elaboración propia