



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL DE CARRERA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE EMPRESA PARA LA
CREACIÓN Y VENTA DE
PRODUCTOS DE DROGUERÍA,
PERFUMERÍA Y CÓSMETICA EN
CHIVA.**

**Alumno: María Montoro González
Tutor: Don Aurelio Herrero Blasco
Valencia, Febrero 2014**



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





“Me gustaría agradecer en primer lugar, a Aurelio Herrero Blasco, por su implicación, interés y continuo aprendizaje con él, la oportunidad que se me ha ofrecido, para realizar el presente TFC, así como a la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.”

“A mi familia, y en especial a mi madre, por no dejar nunca de confiar en mí y por su apoyo incondicional.”

“A todos mis compañeros, amigos de aquí y allá y en especial a ti, por ser tan especial y hacer posible la realización de este Trabajo Final de Carrera.”

A todos, una vez más, GRACIAS.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	14
1.1	Resumen.....	14
	Objeto TFC y Asignaturas relacionadas.....	15
1.2	Objetivos	18
1.3	Metodología	19
2	ANTECEDENTES.....	22
2.1	Introducción.....	22
2.2	Motivación (la idea).	22
2.3	Aproximación al sector.	24
2.4	Coyuntura económica.	27
2.5	Epílogo.....	38
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	40
3.1	Introducción.....	40
3.2	Análisis del macro entorno. (PESTEL).....	40
3.3	Análisis del micro entorno.	60
3.4	Análisis de la competencia directa.	64
3.5	Análisis DAFO.....	67
3.6	Epílogo.....	69
4	ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.	72
4.1	Introducción.....	72
4.2	Localización.	72
4.3	Diseño del producto.	74
4.4	Distribución en planta.....	75
4.5	Procesos y operaciones.	77
4.6	Epílogo.....	78
5	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH.	80
5.1	Introducción.....	80
5.2	Misión, visión, valores y objetivos.	80
5.3	Organigrama.	82
5.4	Forma jurídico-fiscal.....	83
5.5	Análisis de los puestos de trabajo.....	85



5.6	Epílogo.....	87
6	ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR.....	90
6.1	Introducción.....	90
6.2	Localización y relación con los proveedores.....	91
6.3	Centros de distribución.....	93
6.4	Gestión de la importación.....	103
6.5	Epílogo.....	105
7	ANÁLISIS DE MARKETING.	108
7.1	Introducción.....	108
7.2	Segmentación y Público objetivo.	108
	Análisis del servicio. Diagrama de flujos y Blueprint.	111
7.3	Precio.....	113
7.4	Comunicación.	115
7.5	Distribución.	117
7.6	Epílogo.....	118
8	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	120
8.1	Introducción.....	120
8.2	Balance y cuenta de resultados previsional.	120
8.3	Análisis de la viabilidad (VAN, TIR).....	136
8.4	Calendario de implantación. Diagrama de Gantt.....	137
8.5	Epílogo.....	138
9	Conclusiones.....	142
	BIBLIOGRAFÍA	146
	ANEXOS	152



Índice Gráficos

Gráfico 1: Volumen de mercado por país.....	31
Gráfico 2: Mercado europeo de cosmética.....	31
Gráfico 3: Evolución de la renta per cápita en la última década.....	42
Gráfico 4: Empleo y paro en España. 2008-2013	43
Gráfico 5: Evolución mensual del Euribor en % desde 2005 hasta la actualidad	45
Gráfico 6: IPC general en España y la Zona Euro desde 2008 hasta 2013.....	47
Gráfico 7: Evolución de la población.	48
Gráfico 8: Pirámide poblacional 2010.....	48
Gráfico 9: Política de proveedores %.....	92
Gráfico 10: Nivel de fidelidad a proveedores %.....	92
Gráfico 11: Posibles longitudes de los canales de distribución	93



Índice Tablas

Tabla 1: Códigos Arancelarios productos de perfumería.	26
Tabla 2: Principales países destino de la exportación española.	29
Tabla 3: Mercado europeo de cosmética y productos de aseo.	30
Tabla 4: Cuota de mercado de las MDD	35
Tabla 5: Canales de compra europeos.	36
Tabla 6: Evolución anual del PIB per cápita en España	43
Tabla 7: Evolución trimestral del PIB 2013 en España.....	44
Tabla 8: Evolución anual del PIB en España.....	45
Tabla 9: Servicios/Productos perfumería Golfe	67
Tabla 10: DAFO.	69
Tabla 11: Gama de productos para la piel.	74
Tabla 12: Motivos de elección del canal de distribución.....	94
Tabla 13: Posibles sistemas de distribución.....	95
Tabla 14: Características distribución intensiva en el sector perfumería y cosmética.	96
Tabla 15: Características distribución selectiva en el sector perfumería y cosmética.	97
Tabla 16: Características distribución exclusiva en el sector perfumería y cosmética.	100
Tabla 17: Comercio Minorista.....	102
Tabla 18: Relación de procedimientos soportados por la aplicación Cosmética e Higiene (Cosmet).	104
Tabla 19: Procedimientos y trámites admitidos por la AEMPS.....	104
Tabla 20: Precios de la competencia.	114
Tabla 21: Inversiones necesarias y gastos iniciales.....	122
Tabla 22: Características del préstamo (en euros).....	123
Tabla 23: Previsión de ventas.	124
Tabla 24: Previsión Tesorería. Escenario Realista.....	125
Tabla 25: Balance previsional. Escenario realista.	127
Tabla 26: Balance previsional. Escenario realista.	129
Tabla 27: Fondo de maniobra.	131
Tabla 28: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario realista.....	132
Tabla 29: Ratios liquidez.	133



Tabla 30: Ratios endeudamiento.....	134
Tabla 31: Análisis VAN y TIR. (€).....	137
Tabla 32: Diagrama de Gantt.	137
Tabla 33: Línea de tiempo para fases, tareas y actividades del proyecto. Calendario de implantación.	138



Índice Imágenes

Imagen 1: Edificio del negocio.....	73
Imagen 2: Diferentes gamas de productos.....	75
Imagen 3: Mapa de distribución en planta.....	76
Imagen 4: Diseño interno establecimiento.	77
Imagen 5: Umbral de Rentabilidad.....	136



Índice Flujogramas

Flujograma 1: Influencias del macro entorno. PESTEL	41
Flujograma 2: Modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter (1980)	61
Flujograma 3: Plan de operaciones.....	72
Flujograma 4: Diagrama Organizacional Marbelleza.....	82
Flujograma 5: Esquema productivo del sector cosmética y perfumería.	90
Flujograma 6: Pasos a seguir en el proceso de selección proveedores.....	91
Flujograma 7: Marketing-Mix (4ps).....	108
Flujograma 8: Diagrama de flujos. Primer acto.	112
Flujograma 9: Diagrama de flujos. Segundo acto.....	113
Flujograma 10: Tipos de distribución.....	118





CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN



1 INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El presente trabajo consiste en el estudio de la viabilidad para la creación de un negocio ubicado en Chiva, dedicado a la venta de droguería, perfumería y cosmética para su posterior venta al público y en especial a la población de Chiva.

En primer lugar, describimos la actividad a desarrollar por el negocio y la situación actual en la que se encuentra. Para ello, se ha realizado una aproximación al sector de los cosméticos y perfumería con sus antecedentes y su evolución, y una breve referencia a la coyuntura económica y a cómo ésta ha afectado al sector.

La tercera parte está compuesta por el análisis estratégico tanto a nivel del macro entorno como a nivel de micro entorno, para ello contaremos con diversas herramientas como el análisis PESTEL y las 5 FUERZAS de PORTER entre otras, así como de un análisis exhaustivo de la competencia directa.

A continuación, realizamos un análisis de las operaciones y procesos que va a realizar la empresa teniendo en cuenta el diseño de los productos, la localización del negocio y su distribución, así como los procesos llevados a cabo en la empresa.

El quinto punto a tratar en este PFC es el análisis de la organización y de los recursos humanos con el fin de obtener la misión, visión valores y objetivos de esta empresa. El organigrama funcional del negocio, la forma jurídico-fiscal adecuada a las necesidades de la misma y realizar un análisis de los puestos de trabajo.

En séptimo lugar se realizará el análisis de marketing determinando el posicionamiento objetivo de la empresa así como la estrategia de segmentación llevada a cabo.

Definimos el público objetivo y el segmento de mercado al que se dirige principalmente. Diseñaremos un diagrama Blueprint para que, de forma visual, se entienda el sistema interno del comercio. Se analizarán las diversas políticas de precios, comunicación y distribución (marketing mix), así como, el estudio y análisis del servicio ampliado del negocio.

Con toda la información anterior del trabajo, he realizado un análisis DAFO/CAME para conocer los puntos fuertes y débiles del negocio, así como que funciones debe preservar y explotar, cuáles serían convenientes cambiar y que objetivos deberían conseguir.

El último punto a analizar será el apartado económico financiero donde se realizará un balance previsional y una cuenta de resultados previsional.

Con el fin de analizar la viabilidad del proyecto se debe calcular el VAN y el TIR del mismo y realizar una temporización del proyecto valiéndome para ello de un diagrama de GANT. Seguidamente se añadirán en los anexos un balance y una cuenta de resultados previsional tanto en el escenario optimista como pesimista.

Por último redactaré las conclusiones obtenidas al realizar el proyecto, citaré la bibliografía empleada en el mismo y adjuntare los anexos oportunos para el estudio del caso.



Objeto TFC y Asignaturas relacionadas.

El objeto del presente trabajo es llevar a la práctica los conceptos adquiridos durante el transcurso de la carrera y con el ánimo de contribuir a la creación de una empresa.

El presente trabajo se formula como base para la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de productos cosméticos en Chiva con la alternativa de llevar a la realidad este plan de negocios como empresa del sector real y como resultado de la formación universitaria adquirida en la Universidad Politécnica de Valencia.

La idea de crear una nueva empresa de cosméticos en Chiva y con ello el lanzamiento de nuevas marcas cuyo objetivo no es competir por precio sino por calidad y servicio, se debe a la necesidad de cubrir una brecha que existe actualmente entre la forma adecuada del uso de los cosméticos de acuerdo a los rasgos individuales de cada persona y la búsqueda de encontrar en un solo producto la mayoría de los agentes necesarios para la revitalización de la piel. Este negocio no se basa únicamente en la venta de productos cosméticos, sino que ésta va complementada con un contacto directo con el producto antes de la compra donde la mujer vive la experiencia de aprender cómo maquillarse de acuerdo a su aspecto físico y las nuevas tendencias.

La asesoría personalizada y la experiencia inmediata del uso del producto harán que la mujer no solo compre un producto sino el complemento necesario para realza su belleza.

Como ya se ha indicado en el resumen del proyecto, llevaremos a cabo éste mediante el estudio de antecedentes y entorno de la empresa, el análisis del plan de operaciones, de recursos humanos, marketing y financiero del negocio.

Finalizaremos con las conclusiones extraídas de este plan de negocio y su viabilidad o no.

Asignaturas relacionadas

A continuación, se van a indicar las asignaturas de la carrera que se han utilizado para llevar a cabo cada capítulo del proyecto y una breve justificación de las mismas.

Capítulo del TFC	Capítulo 2. ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	1.-Introducción a los Sectores Empresariales. 2.-Economía Española Regional. 3.-Economía Española y Mundial.
Breve justificación	La asignatura de Introducción a los Sectores Empresariales sirve para conocer y crear una visión general del sector. Las asignaturas de Economía Española y Mundial y Regional nos sirven para entender los factores que afectan al sector tanto negativa como positivamente.

Capítulo del TFC	Capítulo 3. ENTORNO
Asignaturas relacionadas	1.-Dirección Estratégica y Política de Empresa. 2.-Gestión y Organización de Empresas en Servicios. 3.-Dirección Comercial. 4.-Economía Española Regional. 5.-Economía Española y Mundial.
Breve justificación	<p>Para explicar la situación actual de la empresa es necesario saber los factores que influyen en el entorno.</p> <p>Estas asignaturas nos permitirán tener una visión completa de los factores y poder definir qué líneas estratégicas están siendo llevadas correctamente y cuales pueden realizarse para mejorar.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 4. PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	1.-Management Industriel et Logistique (Erasmus). 2.-Dirección de Producción y logística.
Breve justificación	<p>Estas asignaturas nos ayudaran a sintetizar y entender los procesos y operaciones tanto internos como externos que la empresa va a llevar a cabo e intentar, desde el comienzo de la empresa, gestionarla siguiendo los estándares de calidad y mejora continua.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 5. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	1.-Economía de la Empresa I 2.-Legislación Laboral y de la Empresa. 2.-Dirección de Recursos Humanos 4.-Management de la Force de Vente (Erasmus).
Breve justificación	<p>La asignatura Economía de la Empresa nos ayudará a definir los valores de la organización de la empresa, el organigrama funcional y su forma jurídica.</p> <p>La importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones constituye un pilar esencial de las mismas y por tanto las asignaturas de recursos humanos, Management de la Force de Vente y Legislación Laboral y de la Empresa, nos van a ayudar en la selección desarrollo y posterior formación de los empleados, así como nos marcaran unas pautas para su retribución.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<p>1.-Comportament du consommateur (Erasmus). 2.-Marketing operationnel. (Erasmus). 3.-Marketing des services. (Erasmus). 4.-Macroeconomía 5.-Microeconomía</p>
Breve justificación	<p>Estas asignaturas nos ayudarán a determinar la estrategia comercial, gestionar los recursos tangibles e intangibles de la empresa, así como formar las directrices necesarias para poder llevar a cabo la estrategia tanto de penetración como de posicionamiento en el mercado y para encontrar la mejor manera de dar a conocer a los clientes la nueva empresa y sus productos.</p> <p>Además, asignaturas como Microeconomía y Macroeconomía, serán efectivas para el establecimiento del precio y técnicas de precios, ya que para poder ofrecer un precio acorde tendremos en cuenta oferta y demanda, costes y políticas de precios.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 7. ANÁLISIS FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<p>1.-Economía de la Empresa II. 2.-Dirección Financiera. 3.-Contabilidad Financiera. 4.-Contabilidad General y Analítica.</p>
Breve justificación	<p>Este capítulo pretende informar sobre la viabilidad económico financiera del proyecto, por ello es necesario aplicar los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Economía de la empresa II y Dirección financiera ya que nos ayudaran a calcular el VAN y el TIR del plan de negocio para conocer su viabilidad económica.</p> <p>Por otra parte, aplicaremos los conocimientos adquiridos en Contabilidad Financiera y Contabilidad General y Analítica para analizar los balances previsionales y conocer la situación de la empresa.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 8. ANÁLISIS DAFO/CAME
Asignaturas relacionadas	1.-Dirección estratégica de Política y Empresa. 2.-Gestión y Organización de Empresa de Servicios. 3.-Contabilidad General y Analítica. 4.-Marketing para las Empresas de Servicios.
Breve justificación	Las asignaturas relacionadas son todas aquellas que pueden aportar información sobre los puntos fuertes y débiles para la empresa a nivel externo e interno. Para comparar puntos con el sector, como CGA y GOES; como analizar y estructurar los puntos débiles y fuertes como GOES y MES. Hay que destacar que para la realización de este capítulo se tienen en cuenta todos los anteriores. Por ello, indirectamente se retoman todos los conceptos de los anteriores capítulos.

1.2 Objetivos

El objetivo fundamental de este Trabajo Final de Carrera, es la propuesta de un Plan de empresa para la creación y venta de productos de droguería, perfumería y cosmética en Chiva. De este modo demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto, haciendo hincapié en el análisis de mercado.

A parte del objetivo principal, también se han establecido una serie de objetivos que se van a llevar a cabo a lo largo del trabajo. Dichos objetivos son de carácter empresarial, económicos y académicos.

Los objetivos son los siguientes:

- Desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.
- Conocer, por una parte el sector del comercio al por menor español, y por otro lado, el sector de la perfumería y cosmética.
- Identificar las principales empresas del segmento de distribución especializada y selectiva en España.
- Conocer la posición estratégica de la empresa en el sector.
- Analizar las dos herramientas más fuertes y sintéticas que hacen referencia al análisis estratégico de la empresa. DAFO/CAME.
- Conocer el entorno de la empresa mediante métodos estratégicos. Estudiar el mercado.
- Comparar la situación económico-financiera de la empresa con la de sus competidores más inmediatos.
- Analizar la misión, visión y los valores que persigue éste negocio para conocer su organización y el trato con sus clientes.
- Analizar las políticas externas que lleva a cabo para ofrecer un buen servicio y ser competitivo en el mercado.

- Realizar conclusiones y propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos de los diferentes análisis.

1.3 Metodología

La investigación tiene que ver con la comprensión de los diferentes fenómenos y las cosas que suceden en nuestra vida cotidiana. Antes de tomar decisiones importantes se requieren algunos métodos de investigación.

Al hacer la investigación hay dos fuentes de datos diferentes disponibles: datos primarios y datos secundarios. Los datos secundarios es la información que se encuentra en los libros, artículos, datos en línea, etcétera. En otras palabras, es la investigación realizada por otros. Desde éstos, el investigador debe encontrar la información más adecuada para sus propósitos.

Los datos primarios, es la información que se encuentra por el investigador. A sí mismo, los datos primarios consisten en entrevistas, observaciones y encuestas. Con la ayuda de los datos primarios, la información recogida suele ser más fácil de explotar que en los datos secundarios, ya que de esta manera la información se centra directamente sobre el problema de investigación.

Después de obtener toda la información necesaria se procede a evaluar críticamente los resultados y formarse una opinión sobre el asunto. Cuando se hace esto, es más fácil justificar la decisión tomada y, posiblemente, puede también dar lugar a nuevas investigaciones.

La metodología para conocer más a fondo tanto el sector de la cosmética/perfumería así como el sector del comercio al por menor, será mediante la utilización de diferentes fuentes de información secundaria: los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y los anuarios de Nielsen y así como artículos publicados en revistas sectoriales.

Para llevar a cabo el segundo objetivo, por un lado se utilizarán los datos proporcionados por el SABI e informes de empresas proporcionados por el Einforma.com y por otro lado, la información disponible en las páginas web de las empresas, así como en las propias tiendas, observando que productos y servicios ofrece cada una de ellas.

Para determinar la posición estratégica de la empresa en primer lugar, se utilizará la herramienta PEST para identificar el macro entorno de la empresa. En segundo lugar, se analizará el micro entorno del negocio con el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Estos dos análisis permitirán determinar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa.

Para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y poder planificar una estrategia de futuro, utilizaremos las dos herramientas más fuertes y sintéticas que hacen referencia al análisis estratégico de la empresa. DAFO/CAME.

Utilizando los datos del Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias proporcionados por el SABI, se calcularán los ratios más importantes que permitirán determinar la situación de las empresas consideradas competencia directa de la empresa.





CAPITULO 2

ANTECEDENTES



2 ANTECEDENTES.

2.1 Introducción.

Desde la prehistoria los seres humanos han hecho preparaciones para cuidar su piel y exaltar su belleza, motivo por el cual encontramos que en todas las etapas de la historia el maquillaje siempre ha sido un elemento destacado en la figura femenina.

Los egipcios fueron los pioneros en esta práctica, pero también deben destacarse Grecia, Atenas, el Imperio Romano y Francia, entre otros.

El maquillaje no ha sido un tema estático sino por el contrario ha ido evolucionando junto con la historia.

En la actualidad la aplicación del maquillaje encarna a una mujer más sofisticada y preocupada por si misma donde las técnicas de embellecimiento no solo son un signo para distinguirse de los demás sino también para gustarse a uno mismo mediante la búsqueda de la belleza puesta al servicio de la sensualidad.

Con la creación de ésta empresa se busca lograr que la mujer encuentre mediante una asesoría personalizada y con el contacto directo con el producto, el complemento apropiado para realzar su belleza mediante la aplicación del maquillaje de acuerdo a sus características individuales estando acorde con las tendencias y rasgos físicos.

Es importante destacar que la decoración del cuerpo constituye el exterior visible de un interior invisible.

2.2 Motivación (la idea).

Mi trabajo consiste en un Plan de empresa para la creación y venta de productos de droguería, perfumería y cosmética en Chiva.

El negocio de venta de productos cosméticos es un negocio en constante crecimiento. Por esto y mi afán por aplicar mis conocimientos de los estudios en Administración y Dirección de Empresas, he decidido llevar a cabo este proyecto.

La idea surge por la creencia de una oportunidad de negocio que es imposible desaprovechar. Desde hace tiempo mi hermana, que es esteticista, me planteo la idea de asociarnos para crear una empresa, con el propósito de introducirnos en el mercado del cuidado y embellecimiento del rostro y el cuerpo, ya que ella ha querido dedicarse profesionalmente a esto y poder así abarcar un amplio número de clientes.

Nuestra idea es abarcar el máximo número de clientes de todas las edades, pero más centrado en la mujer y proporcionarles un sistema de asesoramiento para todo tipo de tratamientos y cuidados, así como la amplia gama de productos adaptados a cada persona.

Los cosméticos, son herramientas poderosas para un gran porcentaje de mujeres; es indudable la fascinación que provocan estos en ellas. Los colores en los

diferentes productos a utilizar tienen que ver mucho con el color natural de piel de la mujer. Aquellas mujeres que tengan la piel más blanca, claramente no utilizarán los mismos colores que una mujer de piel oscura. Es por esto que las industrias a nivel mundial han desarrollado una amplia gama de productos y tonalidades que son utilizadas por ellas dependiendo de su color de piel de modo que cada mujer pueda suplir las necesidades de maquillaje y embellecimiento personal que desea.

Los cosméticos son pues una herramienta imprescindible para la mayoría de las mujeres, de modo que estos se catalogan como productos de constante demanda.

Para ello siempre será bueno asesorarse por personas idóneas que entiendan a la perfección el manejo de los cosméticos. Por lo general las revistas publican bastantes artículos que muestran el correcto uso de ellos, también cuando se va a un almacén o centro comercial, existen personas que las pueden asesorar, y si se desea una opinión más experta, se puede ir con toda tranquilidad a un salón de belleza para una sesión de maquillaje, y mientras se lo realizan puede ir preguntando que usar durante la semana o para un evento importante.

Los productos comercializados por la empresa serán de marca reconocida en el mercado. Teniendo en cuenta que el proveedor no tiene contrato de exclusividad en mercados externos la junta de socios ha determinado importar los productos con marca propia aprovechando el valor agregado que ofrece el proveedor al colocar nuestra marca y logotipo en los productos en su proceso de producción

El proveedor escogido tiene una trayectoria en la cual, por más de 40 años ha construido una reputación en el mercado español de ser la más prestigiosa e innovadora empresa privada productora del mercado de cosméticos. Este proveedor se mantiene como líder siempre creciente en la industria cosmética ofreciendo facilidades y garantías al cliente de modo que la comercialización de sus productos sea más exitosa. Igualmente, ofrece a sus clientes la personalización de productos especiales de modo que puedan cubrir mercados diferentes; esta personalización incluye la creación de fórmulas y colores, el marcado y etiquetado de los productos con el nombre y logotipo de la marca, y la capacidad de suplir mercados de masa.

Las líneas de productos son tendencias que pasan de acuerdo con la temporada, las tendencias son casi invisibles mientras que las marcas perduran a largo plazo.

Las novedades suben y bajan muy deprisa, pero si conseguimos que la empresa perdure en la mente de los clientes como opción a considerar siempre que se quiera comprar cosméticos será más fácil posicionarnos y asegurar la demanda del mercado, esto se llevara a cabo mediante la oferta de productos de excelente calidad. Los clientes potenciales se interesarán por lo nuevo, por lo que es la oportunidad para la empresa de posicionarse con un producto que llegue a la percepción del cliente.

Para tener éxito en el negocio se deben tener en cuenta los siguientes factores claves:

- a) *Innovación*: Los productos del proveedor seleccionado son innovadores en todos los aspectos; la imagen de los productos refleja el trabajo desarrollado en cada uno de los factores de diseño como lo son la gama de colores, las texturas, las materias primas, el componente ecológico, la presentación comercial y la renovación de las colecciones.
- b) *Servicio al Cliente*: La orientación principal de la marca está dirigida al cliente, cada una de las operaciones está diseñada para cumplir con un servicio de excelente calidad y que supla cada una de las necesidades del cliente conforme a su estilo de vida.
- c) *Logística*: Toda la operación de la empresa está basada en conceptos logísticos lo cual permite coordinar de una forma estructural y unidireccional los esfuerzos; optimizando los recursos y masificando las ganancias.

En resumen, se propone la creación de un negocio empresarial, en el cual queremos ofrecer distintos productos y distintas alternativas a los clientes mezclado con el buen precio de los productos que ofertamos. Además analizaremos la viabilidad técnica, económica y financiera desarrollando procedimientos y estrategias necesarias para abarcar la mayor cuota de mercado posible en función de la capacidad de la empresa.

2.3 Aproximación al sector.

El sector de perfumería y cosmética es un sector industrial y económico de primer nivel, con un mercado de gran relevancia y complejidad, ya que se encuentra a caballo entre el consumo y la salud. De ahí que les afecte una legislación rigurosa en materia de garantías a los consumidores, con responsabilidades sobre la seguridad y el bienestar de las personas.

El sector contempla la comercialización al por mayor, por menor o directa de un amplio abanico de productos y, por lo tanto, de actividad industrial y empresarial, abarca productos de cuidado personal, higiene, cuidado bucodental, peluquería y estética, perfumes y cosmética de color. Son productos que acompañan la vida humana desde el nacimiento de un bebé, en la adolescencia y juventud hasta la madurez, hombres y mujeres en todas las culturas.

El DRAE define los cosméticos como los productos que se utilizan para la higiene o belleza del cuerpo, especialmente del rostro. También lo define como el arte de aplicar estos productos. Asimismo describe los perfumes como la sustancia que se utiliza para dar buen olor.

El término "cosmético" se emplea formalmente para hacer referencia a una amplia variedad de productos (jabones, geles y champús, desodorantes, productos de afeitado, higiene bucodental, cuidado del bebé, tintes para el cabello, barras de labios, lacas, protectores solares, perfumes, cremas y maquillaje o cosmética decorativa). Tal volumen y diversidad se expresa en productos que se pueden clasificar en cinco grandes categorías:

- 1) Perfumes y fragancias: fragancias femeninas, masculinas, familiares e infantiles. En este grupo se incluye, además, la perfumería ambiental.
- 2) Cuidado del cabello: champús, suavizantes, geles, lacas, productos de coloración y de fijación, y tratamientos específicos.
- 3) Cuidado de la piel: tratamientos faciales y tratamientos corporales.
- 4) Aseo: jabones, geles, desodorantes, dentífricos, depilatorios, espumas de afeitado y after shave.
- 5) Cosmética decorativa: maquillaje facial (incluyendo polvos, cremas hidratantes con color y coloretes), maquillaje de ojos, maquillaje de labios y barniz de uñas.

Estas cinco grandes familias de productos en la práctica se convierten en más de 80 categorías, que a su vez integran un catálogo de más de 250.000 referencias en el mercado.

Esta diversidad implica a su vez un alto grado de especialización. La tecnología específica que exige cada uno de los productos, los elevados estándares requeridos, y la necesidad de atender las expectativas del consumidor, hacen que el sector cosmético agrupe en realidad al menos a cinco subsectores: el mercado general de gran consumo, los productos de peluquería profesional, los productos específicos para la estética profesional, la dermocosmética o cosmética farmacéutica y el mundo de la perfumería y la cosmética Premium, el producto más selectivo.

La clasificación nacional de actividades económicas (CNAE) en lo relativo a la fabricación y distribución de perfumería y cosméticos, es la siguiente:

- 1) Fabricación de cosméticos: código 2042 "Fabricación de perfumes y cosméticos"
- 2) Comercio al por mayor: código 4642 "Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosméticos"
- 3) Intermediación: código 4618 "Intermediarios de comercio especializados en la venta de otros productos específicos"

Según los códigos arancelarios, integran la oferta de productos de perfumería y cosmética:

Tabla 1: Códigos Arancelarios productos de perfumería.

Partida	Descripción
3301	Aceites esenciales (desterpenados o no), incluidos los "concretos" o "absolutos"; resinoides; oleorresinas de extracción; disoluciones concentradas de aceites esenciales en grasas, aceites fijos, ceras o materias análogas, obtenidas por enflorado o maceración; subproductos terpénicos residuales de la desterpenación de los aceites esenciales; destilados acuosos aromáticos y disoluciones acuosas de aceites esenciales.
3302	Mezclas de sustancias odoríferas y mezclas, incluidas las disoluciones alcohólicas, a base de una o varias de estas sustancias, de los tipos utilizados como materias básicas para la industria; las demás preparaciones a base de sustancias odoríferas, de los tipos utilizados para la elaboración de bebidas.
3303	Perfumes y aguas de tocador.
3304	Preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado de la piel (excluidos los medicamentos), incluidas las preparaciones antisolares y bronceadoras, preparaciones para manicuras o pedicuras.
3305	Preparaciones capilares.
3306	Preparaciones para la higiene bucal o dental, incluidas los polvos y cremas para la adherencia de las dentaduras, hilo dental acondicionado para la venta al por menor al usuario.
3307	Preparaciones para afeitarse o para antes o después del afeitado, desodorantes corporales, preparaciones para el baño, depilatorios y demás preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética no expresadas ni comprendidas en otras partidas, preparaciones para desodorantes de locales, incluso con propiedades desinfectantes.
3401	Jabón, productos y preparaciones orgánicas tensoactivas usados como jabón, en barras, panes o trozos, en piezas troqueladas o moldeados; productos y preparaciones orgánicas tensoactivas para el lavado de la piel, líquidos, o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón; papel, guata, fieltro y tela sin tejer impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o detergentes.

Fuente: Secretaría de Economía. 2013.

De acuerdo con esta amplia clasificación de productos, encontramos también una gran variedad de canales de distribución. Los productos de perfumería y cosmética se distribuyen en droguerías y perfumerías, supermercados e hipermercados, grandes almacenes, farmacias, peluquerías profesionales y salones de belleza, Internet y ventas a domicilio o por catálogo,...

Los canales dominantes son los hipermercados y supermercados, las droguerías y perfumerías, modernas o mixtas, y las perfumerías modernas. Los productos de higiene personal y de perfumería y cosmética se distribuyen de manera similar en las grandes y medianas superficies, hipermercados y supermercados. Los dos utilizan un sistema de ventas de libre servicio (autoservicio) y ofrecen muy poco asesoramiento. Sin embargo, en supermercados el concepto de autoservicio no es tan puro como en hipermercados y existe mayor cercanía y un cierto componente de venta asistida y atención personalizada.

En cuanto a las nuevas perfumerías y droguerías, éstas se agrupan en cadenas y cuentan con unas características comunes en las que prima la cercanía al consumidor, una imagen moderna, cuidada presentación de los productos, precios competitivos, amplio surtido de productos, ofertas puntuales, promociones continuas y atención personalizada. Aunque la especialización de estas tiendas se centra en la perfumería y cosmética, también tienen segmento de droguería, sobre todo de higiene personal.

Dentro de este sector hay que reconocer la penetración de grupos extranjeros, como el alemán Douglas y el francés Sephora.

Un servicio muy especializado similar al de las perfumerías y droguerías modernas ofrece la Perfumería de El Corte Inglés (grandes almacenes). Con una muy amplia variedad de todo tipo de productos de perfumería, cosmética, higiene y droguería, una atención muy personalizada y cercana, y unas ofertas y promociones continuadas.

Este canal de distribución destaca por ofrecer un alto grado de garantía y seguridad para el consumidor con una atención cercana y personalizada. Por tanto, algunos productos cosméticos, sobre todo los dermatológicos prefieren ser adquiridos en las farmacias por la confianza y seguridad que transmiten.

Las peluquerías y los salones de belleza forman otro canal de distribución de los productos de perfumería y cosmético llamado canal profesional. Estos establecimientos no están centrados en la comercialización, siendo su actividad principal la prestación de servicios estéticos. Los cosméticos ofertados tienen la consideración de productos profesionales específicamente dirigidos a la actividad de estas empresas, por lo que algunos de ellos difícilmente pueden ser adquiridos fuera de las peluquerías.

Y, por último, los productos de perfumería y cosmética también se pueden comercializar por Internet, por catálogo o a domicilio. Hay empresas que además de vender sus productos en establecimientos especializados, ofrecen la posibilidad de compra online y otras que solo venden por Internet. Así como existen marcas que solo ofertan sus productos por catálogo, con un servicio a domicilio.

2.4 Coyuntura económica.

Actualmente, el sector de cosmética y perfumería, como sector de consumo que es, está afectado. No obstante, el amplio abanico de productos que lo integran hace que no se vea tan perjudicado como otros sectores. Cada persona utiliza a diario una media de ocho productos del sector de perfumería y cosmética y muchos de esos artículos son de uso básico, como los de higiene personal.

La mejor estrategia a seguir por las compañías de la industria de perfumería y cosmética para poder sobrevivir a la crisis actual es la exportación, es decir, crecer fuera mientras la situación no mejore en España. España es el quinto mercado europeo del sector, por detrás de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, y nuestros productos se valoran mucho fuera. Las empresas se han ayudado de ese prestigio para crecer en el exterior.

El sector español de perfumería y cosmética exportó en 2010 a la zona de Asia-Pacífico un total de 106 millones de euros, lo que supuso un incremento del 27,6% respecto a 2009. Las exportaciones españolas a esta área comercial representan aproximadamente el 4,7% de las exportaciones totales españolas al mundo. Los primeros datos de 2011 (enero-agosto) sitúan nuestras exportaciones a esta zona en torno a los 81 millones de euros, lo que supone un aumento de las ventas a este área comercial del 15,9% respecto al mismo período de 2010.



Las exportaciones españolas de productos de perfumería y cosmética a China - incluyendo Hong Kong- alcanzaron en 2010 los 31,2 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 41,5% respecto a 2009. Los primeros datos de 2011 (enero-agosto) señalan que nuestras exportaciones a este mercado se aproximaron a los 25 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 25,1% respecto al mismo período del año anterior.

A continuación mostraremos el ranking de los 50 primeros países/territorios destino de la exportación española de Perfumería y Cosmética:

Tabla 2: Principales países destino de la exportación española.

Orden	Países	Importe	Orden	Países	Importe
1	Portugal	264.934	26	Sudáfrica	20.307
2	Francia	224.042	27	Australia	20.124
3	Alemania	159.670	28	Uruguay	18.377
4	Reino Unido	148.533	29	Grecia	18.291
5	Estados Unidos	145.176	30	Argelia	17.959
6	Italia	97.326	31	Japón	14.831
7	Rusia	66.986	32	Suecia	13.362
8	Países-Terr Determinados	60.551	33	Dinamarca	12.845
9	Países Bajos	58.325	34	República Checa	11.570
10	Emiratos Árabes Unidos	50.709	35	Colombia	10.162
11	Andorra	42.432	36	Venezuela	9.683
12	Polonia	40.749	37	Hungría	9.639
13	México	39.841	38	India	9.080
14	Panamá	36.750	39	Paraguay	8.722
15	Chile	34.228	40	Tailandia	8.676
16	Marruecos	31.266	41	Canadá	8.653
17	China-Hong Kong	27.892	42	Union Europea sin Determinar	8.614
18	Bélgica	27.843	43	Rumanía	8.510
19	Argentina	26.955	44	Ucrania	7.725
20	Brasil	26.598	45	Taiwán	7.676
21	Suiza	25.352	46	Túnez	7.206
22	Turquía	24.297	47	China	7.188
23	Singapur	24.010	48	Líbano	6.973
24	Arabia Saudita	23.052	49	Corea del Sur	6.838
25	Israel	21.287	50	Kuwait	6.395

Fuente: Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) y elaboración propia. 2013.

Ahora pasaremos a plasmar la situación de dicha industria tanto a nivel internacional como nacional.

El sector de la distribución de perfumería y cosmética a nivel internacional.

En los últimos años, los países emergentes se han posicionado como nuevos mercados estratégicos en los que hacer negocios a corto plazo para el sector. Son mercados clave para las empresas del sector. La exportación, que anualmente suma un montante de 2.500 millones de euros, a ese tipo de mercados se está convirtiendo en básica para sobrevivir y seguir creciendo. Rusia y China, por ejemplo, están realmente interesados en el producto español y se convertirán en clientes potenciales, al igual que los mercados árabes como Dubai.

El mercado europeo de perfumería y cosmética es el más importante del mundo, con 5 billones de unidades de productos consumidos por más de 350 millones de europeos.

Según datos de Euromonitor para 2009, la Unión Europea representaba al menos un tercio del mercado global para los productos de cosmética y perfumería, con cerca de 70 billones de euros. Lideran el ranking de ventas Alemania (12.829 M€), Francia (10.517 M€), Italia (9.108 M€), Reino Unido (8.855 M€) y España (7.203 M€).

Tabla 3: Mercado europeo de cosmética y productos de aseo.

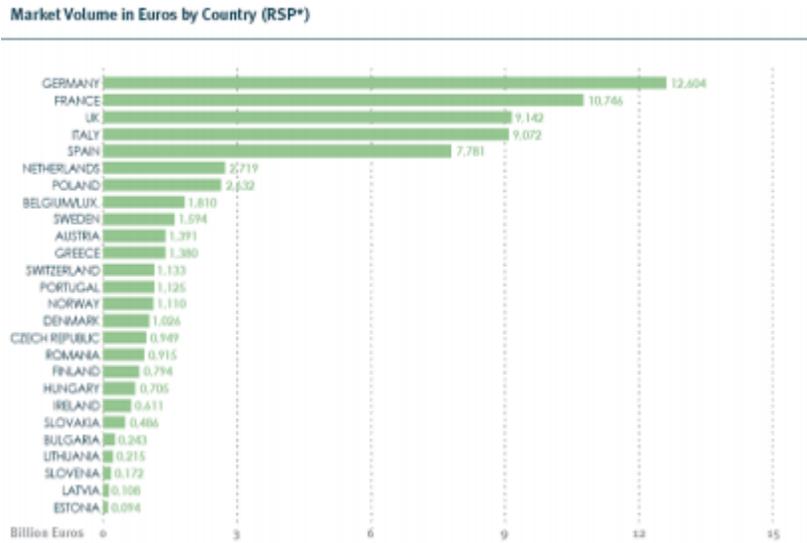
PAÍS	VALOR (bn €)	% sobre el total (69,5 bn €)
Alemania	12.829	18,5 %
Francia	10.517	15,1 %
Italia	9.108	13,1 %
Reino Unido	8.855	12,7 %
España	7.203	10,4 %
Países Bajos	2.779	4,0 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Euromonitor. 2009.

Los principales mercados mundiales de la belleza están registrando pérdidas en el pulso de su crecimiento. Mientras, comienzan a tomar dinamismo regiones de Latinoamérica y Asia, hasta el punto de que estas últimas incluso están desplazando ya la posición de Europa Occidental. Brasil y China son dos de los países que comienzan a despuntar.

Europa del Este es la región que muestra un peor comportamiento en los últimos años, debido principalmente al golpe de la recesión en los mercados ruso y ucraniano.

Gráfico 1: Volumen de mercado por país.

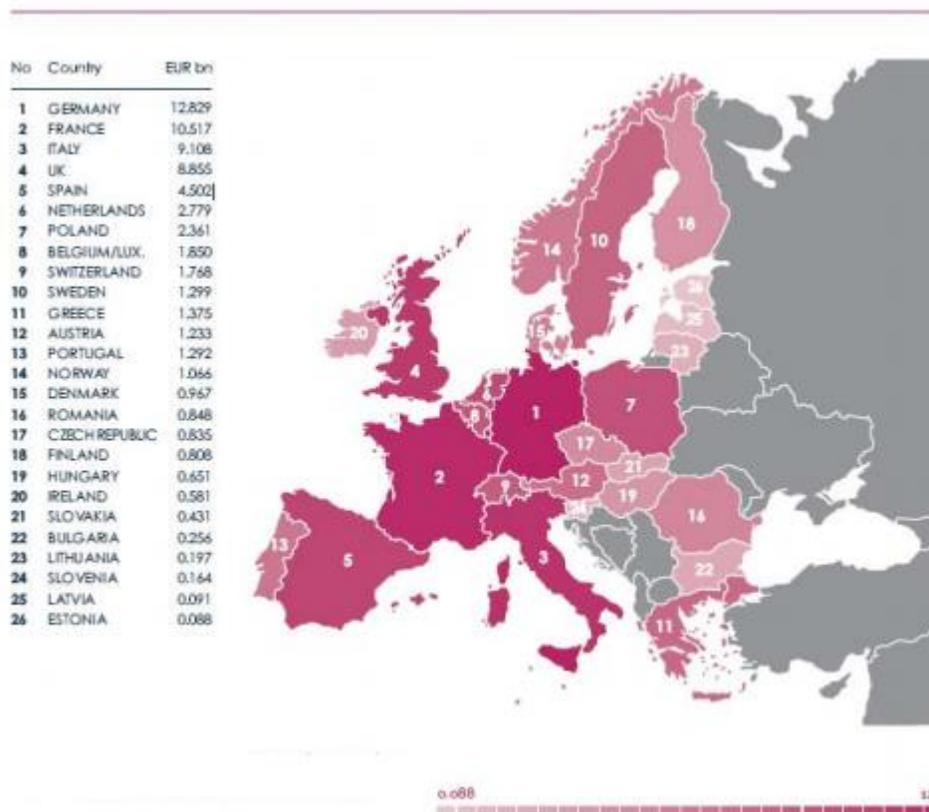


Fuente: Colipa. 2009.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el ranking está liderado por Alemania seguido de Francia, Italia, Reino Unido y España.

El sector caracteriza por su alto grado de innovación y por generar una significativa tasa de empleo en Europa. La intervención de la UE se centra fundamentalmente en el marco regulador que rige el acceso a los mercados, las relaciones comerciales internacionales y la convergencia legislativa, todo eso con el objetivo de garantizar los mayores niveles de seguridad para el consumidor, y fomentar, al mismo tiempo, la innovación y la competitividad del sector.

Gráfico 2: Mercado europeo de cosmética.



Fuente Colipa. 2009.

El mercado estadounidense, el segundo en importancia, consigue unos 40.000 millones de €/año. El tercer lugar mundial lo ocupa el mercado japonés, con casi 19.000 millones de €/año en consumo.

Mercados como los Países Árabes, India, China, Brasil, Rusia, están en continua expansión, por el progresivo acceso de su población a las fragancias y productos de cuidado personal.

Hay más de 33.000 trabajadores empleados por el sector, a los que hay que añadir más de 50.000 puestos de trabajo indirectos (manipulación y packaging, transporte, comercio minorista, peluquerías y centros de belleza, publicidad, medios de comunicación, etc.)

El sector de la distribución de perfumería y cosmética a nivel nacional.

En España la situación es peor que a nivel global. Aquí se unió la recesión con la madurez del sector y, por ello, la afectación ha sido mucho mayor. El problema es que ahora se está ajustando la situación financiera a la vez que la del sector, por lo que la contracción es doble. En cifras redondas, en España hemos llegado a tener 65.000 puntos de venta para 45 millones de habitantes, mientras que en Francia tienen 45.000 puntos de venta para 65 millones de habitantes. Es una diferencia muy grande.

La cosmética también ha sido seducida por las marcas de la distribución, rompiéndose así la barrera psicológica de la enseña como valor diferencial en sí mismo. Son tiempos difíciles y el precio manda; de ahí que el supermercado se convierta en uno de los canales con mayor proyección, mientras los líderes minoristas como Mercadona crean tendencia con la crema facial de caviar o el champú de tratamiento para pelo de caballo.

En el sector de la perfumería no falta la innovación, como demuestran los proyectos desarrollados por organizaciones como la interprofesional del Aceite de Oliva, a través de la divulgación de las propiedades cosméticas de dicha grasa, o el grupo bodeguero Matarromera, con su línea de alta gama a partir de componentes del vino.

Pero de forma paralela la tendencia se impone, ya que la marca de la distribución (MDD) ha conseguido llegar al segmento de la cosmética y sigue imparable en las diversas categorías.

La cadena minorista Mercadona no ha sido pionera en desarrollos de la marca propia en gamas reservadas a las enseñas de los fabricantes. Es el caso de la crema de caviar para el cuidado facial, el contorno de los ojos o más recientemente el champú de tratamiento para pelo de caballo, producto éste último que no han tardado en comercializar compañías como Carrefour o Hiber.

Por su parte, Eroski también ha entrado en el juego. El grupo vasco lanzaba, año y medio atrás, la marca BELLE como línea de belleza y bienestar, integrada por cinco gamas de productos de cuidado específico.

El propio grupo EL Corte Inglés llegaba a un acuerdo con la empresa extremeña Cristian Lay para la creación de una línea de productos de perfumería compuesta por 200 referencias bajop la marca propia Veckia.

Antonio de Santos, director de Servicios de Distribución de AC Nielsen, afirma que en el sector de perfumería cosmética selectiva de alta gama se ha producido un descenso del 2,5% en valor durante el pasado ejercicio; lo cual, bien mirado, no constituye un descenso acusado por el contexto de crisis.

En el Breacking News publicado en octubre de 2011 por AC Nielsen se clasifican factores que determinan la compra de los productos de belleza. Se trata de una encuesta acerca de los productos de salud y belleza realizada a 27.000 internautas de 55 países. En España, el factor determinante de la compra de estas gamas es el precio para el 75% de los encuestados. Que se trate de una marca favorita inclina al 62% a la adquisición del productor y en el mismo porcentaje seduce a aquellos que pueden probarlo personalmente.

Sin embargo, hasta en el 69% de los casos se sigue la recomendación de las amistades, es decir, que el sistema boca a boca sigue siendo eficaz. La opinión de la pareja solo inclina al 36%, mientras las promesas enunciadas por los productos de salud y belleza convencen al 30%, al 26% la publicidad en televisiones y revistas y hasta el 22% se deja influir por lo que lee en la Red.

En el sector de droguería y perfumería el peso de la MDD es del 34% teniendo en cuenta los canales híper, súper y perfumería/droguería moderna, con un crecimiento de 1,4 puntos porcentuales durante el pasado ejercicio. Pero mientras que en las familias de droguería y limpieza estas enseñanzas participan en más de la mitad de las ventas totales en valor, en perfumería e higiene se sitúa en una cuota del 21,6% dada la importancia del selectivo.

Desde hace meses las tendencias detectadas en el consumidor confirman la racionalización de sus actos de compra. Según los últimos estudios de Symphonyri el precio, aunque sigue siendo uno de los factores que afectan en la decisión final de compra, ha reducido su importancia y solo uno de cada cuatro actos de compra está motivado por él.

Según la responsable de marketing de la citada consultora, las gamas más básicas y de primer precio adquieren cada vez mayor peso, pero en el otro extremo también se desarrolla el segmento más premium y todo se apunta a que se va a mantener esta tendencia.

Por otro lado, las referencias de cuidado corporal se han asumido como algo relacionado con la salud por parte del consumidor, lo cual ha llevado, por un lado, a que no se trate de segmentos tan sujetos como otros a la crisis y por otro lado, ha proporcionado la entrada de las marcas de la distribución.

Cae la cosmética por el precio.

Durante el pasado ejercicio, las ventas del mercado español de droguería y perfumería han alcanzado un valor de 9.175 millones de euros en los canales hipermercados, supermercados y perfumería/droguería moderna (PDM). La variación ha sido del 1,4% en positivo, debido sobre todo al incremento del segmento de droguería (2%) y en menor medida el de perfumería (0,9%).

En el segmento de perfumería, los productos de parafarmacia y los accesorios de perfumería e higiene son los ganadores, mientras las gamas de cosmética facial y

decorativa han experimentado una caída de sus ventas en valor debido en parte a una reducción del precio. Es precisamente el precio el elemento en discordia, por ser el abanderado tradicional de las marcas de la distribución; sin embargo, no parece que sea únicamente ésta la baza competitiva de las enseñas del minorista. En 2008, el inicio de la crisis provocó altos niveles de promiscuidad en el punto de venta.

Se dice que en la actualidad, y a pesar de que las marcas de la distribución siguen ganando cuota, se trata de incrementos moderados y no los fuertes saltos que se produjeron entre 2007 y 2009.

No obstante se apuntan tendencias tales como que dentro de la cuota de mercado en valor de las MDD del 41%, 27 puntos porcentuales se explican por el precio inferior, pero no los 14 puntos restantes, delo cual se infiere que tales enseñas están siguiendo estrategias que van más allá del precio.

Otro dato también recogido por el informe citado arriba, es que el supermercado con una alta cuota de MDD, consigue ser el más fiel, con un porcentaje del 81,6%, por encima de la media de gran consumo, con el 73%, y aún más alejado del resto de los súper (69,2%), y del híper (con una cuota de fidelidad del 69,5%).

Las razones de selección de la tienda serían, para el caso del súper con alta cuota de MDD, la calidad de las marcas a precios bajos (33%), la compra es fácil y rápida (32%), precios bajos y marcas favoritas (32%), y otras razones que comparte con el hipermercado con alta cuota de MDD: amplio rango de precios (25%), de marcas (24%), buenas ofertas y promociones (20%), o un determinado producto sólo en este establecimiento (10%).

En la radiografía del comprador español que recoge el estudio de SymphonyIri Group se establecen diferencias entre los perfiles de comprador entre 2008, cuando se inició la crisis, y 2011. En ambas fechas, el tipo de comprador que prefiere comprar un producto de una marca conocida, aunque tenga que pagar más dinero, se situaría en el 40%. Los del tipo racional “si encuentro una marca de calidad aceptable pero más económica la compro”, han pasado de un peso del 45% al 40% en 2011, mientras que el tipo ahorrativo “prefiero ahorrar dinero en la compra, aunque adquiera marcas no tan conocidas”, ha subido del 15% al 20%. Esto supone que, por mor de la crisis, el consumidor cada vez tiene menos reparo en declararse ahorrador.

En el citado estudio, no obstante, se recoge la opinión vertida por ocho de cada diez compradores, que declaran que una vez que la situación económica mejore, mantendrán sus hábitos de compra actuales. En este sentido, los consumidores de marcas líderes son los que se muestran más fieles, en tanto que uno de cada cuatro compradores de MDD no descarta volver a comprar enseñas del fabricante.

Respuesta de los fabricantes.

Las marcas de la distribución presentan una buena tendencia en el segmento de perfumería.

En el sector de droguería y perfumería, según datos del anuario AC Nielsen, la cuota de mercado de las MDD ha sido el 32,5% durante el pasado ejercicio, con un incremento de dos puntos porcentuales en términos de valor.

En el segmento de perfumería e higiene, dichas enseñas han hecho lo propio, con el 21,3% del mercado, aumentado 1,7 puntos porcentuales con respecto a 2010. Por citar un ejemplo, dentro del apartado de cuidado capilar, el champú en todas sus categorías tiene una participación de las MDD del 17,8% en valor, con un incremento de 0,9 puntos porcentuales con respecto a 2010.

Tabla 4: Cuota de mercado de las MDD

	VENTAS MILL € 2010	VENTAS MILL € 2011	CUOTA MDD 2010 (%)	CUOTA MDD 2011 (%)	DIFERENCIA (PP. PORCENTUALES)
Droguería y perfumería	9.052	9.175			
MDD droguería y perfumería	2.940	3.115	32,5	34,0	1,5
Droguería y limpieza	3.763	3.837			
MDD droguería y limpieza	1.866	1.962	49,6	51,1	1,5
Perfumería e higiene	5.289	5.337			
MDD perfumería e higiene	1.073	1.153	20,3	21,6	1,3

Fuente: Symphonyli Group. 2010

La pregunta es, ¿qué estrategia siguen los fabricantes frente a esta evolución de las MDD en el sector perfumería y cosmética? En términos generales, en el sector de gran consumo global los fabricantes adoptan políticas comerciales muy agresivas frente al avance de las MDD, según se recoge en el informe de Symphonyli Group. El precio no es la única clave, de tal forma que la presión promocional de las enseñas del fabricante se ha incrementado en 4,5 puntos porcentuales entre 2008 y 2010.

Actualmente, y en datos de la citada empresa de investigación de mercados, las perfumerías/droguerías modernas acaparan el 38,5% de las ventas en valor del sector de perfumería y cosmética en España, con un decremento de un punto porcentual con respecto a 2010. En paralelo, el canal de súper creció 2,3 puntos porcentuales, por lo que su cuota actual es del 46% para este segmento.

Lo cierto es que los canales de compra elegidos por los consumidores españoles se distinguen de los utilizados por el resto de europeos, a tenor de los resultados del Breaking News de AC Nielsen correspondiente a octubre de 2011.

Según este último, en España el canal favorito para las compras de referencias de salud y belleza es el súper, citado en el 65% de los casos entre los encuestados. Ello supone 10 puntos porcentuales por encima de la media europea. El canal de tienda especializada le sigue con el 34% de los casos y cuatro puntos porcentuales más alta que la media europea.

Las droguerías/perfumerías junto con las farmacias se citan por el 31% de los encuestados españoles como canal de compra de estos productos. Aquí la tendencia se sitúa 13 puntos porcentuales por debajo que en el resto de países europeos. Salones de belleza 7%, clubs de compra 5% e internet 11%. Completan las preferencias de canales de los consumidores españoles.

Tabla 5: Canales de compra europeos.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	MEDIA GLOBAL	ESPAÑA
Supermercado	55	65
Farmacia	44	31
Tienda especializada	30	34
Internet	15	7
Salón belleza/spa	6	11
Club compra	2	5
Otros	5	2
No compro estos productos	13	10

Fuente: AC Nielsen.2010.

Volviendo a la estrategia en términos de precio, el informe de Symphonyri Group destaca que la situación económica actual favorece al precio, pero no es esta la única clave y ello por varios factores: por ejemplo, uno de cada dos compradores no recuerda el precio del producto que acaba de seleccionar, el 60% de las decisiones de compra se toma en el lineal y el 35% no tiene nada que ver con el precio del producto escogido. Pero además se sabe que los factores de impulsividad no relacionados con el precio representan el 80% de aquella y, sobretodo: uno de cada dos compradores cancela la compra en el caso de no encontrar el producto. Es decir, visibilidad, optimización del surtido, estrategias de promoción y rotación del surtido sin roturas en el reposicionamiento, son acciones que benefician tanto a distribuidores como a fabricantes, pues tal y como se recoge en el aforismo citado en el informe: “lo que no se no se coge, lo que no se coge no se compra”.

Evolución y tendencia en el mercado español del sector cosmética y perfumería.

En el difícil contexto económico, cabe destacar que las empresas se mantienen en su lucha por mantener su compromiso constante con el consumidor, con unos estándares de óptimos calidad y una I+D+i detrás extraordinaria.

La Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa) afirma que una de las características del sector es la gran diversidad de la oferta, lo que permite al consumidor, incluso en época de crisis, posicionarse, elegir, buscar alternativas, pero no dejar de utilizar productos que forman parte de su vida cotidiana y que tanto aportan a la mejora de la calidad de vida y a nuestro estilo de vida.

En la actualidad, el mercado de la Perfumería y la Cosmética en su conjunto tiene un destacado impacto económico y social en la economía española. En cuanto a las dimensiones del sector, en nuestro país mantiene un consumo aproximado a los 7.000 Millones de euros, siendo el quinto mercado en importancia dentro de la UE, que a su vez es el mayor mercado mundial de perfumería y cosmética, con un volumen de negocio de unos 71.000 Millones de euros. Este dato nacional engloba los seis mercados que caracterizan al sector: selectivo, gran consumo, dermofarmacia, peluquería profesional, estética profesional y venta directa.

Cabe destacar que, en un momento en el que el desempleo es una de las mayores preocupaciones de la sociedad, el sector mantiene 35.900 empleos directos (según el Ministerio de Trabajo) lo que supone el 0,2% del empleo total en España. Junto a las grandes multinacionales, hay muchísimas empresas locales, en su mayoría PYME's, en lo que constituye un sector que en conjunto aporta el 0,55% del PIB,

donde además, se destaca por ser una industria con alta presencia femenina en todos los niveles de la organización.

A esto hay que añadir todo el negocio y empleo indirecto que el sector produce, que se calcula en más de 150.000 personas, con más de 15.000 puntos de venta de perfumerías especializadas, 22.000 oficinas de farmacia y parafarmacia en donde encontrar productos de dermocosmética o higiene bucodental, 48.000 salones de peluquería, 22.000 salones de estética, spas, o centros de belleza y bienestar.

Es muy destacable que prácticamente la mitad, cerca del 50%, de la facturación procede de productos de alto valor añadido, como son el cuidado de la piel con un peso del 26% y los perfumes y fragancias con un 22%.

La dimensión industrial y comercial del sector en España es muy relevante. Entre empresas fabricantes y distribuidoras mayoristas, hay en torno a 450 empresas operando de manera estable para el sector en nuestro país. El 84% de ellas son PYME's, existiendo una gran variedad de especialidades y tipologías en función del tipo de producto que comercializan o el canal por el que distribuyen sus productos (perfumerías, farmacias, grandes superficies, etc.) concentrándose mayormente en Cataluña, Madrid y Levante. La atomización del mercado es muy elevada y no existen especiales barreras de entrada al negocio.

En cuanto a la cifra de exportación del sector, se refleja una gran actividad, siendo superior a los 2.400 millones de €, lo que supone el 1,2% del total de exportación nacional y el 16,3% de la exportación en moda y belleza. En este sentido, puede destacar como uno de los escasos sectores que presenta una balanza comercial positiva y que no ha parado de crecer a lo largo de la última década.

En cuanto al análisis detallado de los datos del mercado en España para los canales de Gran Consumo, Selectividad y Dermofarmacia, actividad que representa el 75% del total del sector, el año ha cerrado el ejercicio con una tendencia del -3,7%, según la información elaborada por la consultora Nielsen.

Este cierre ha venido muy determinado por la evolución negativa que ha experimentado el consumo durante el último trimestre del año y la campaña de navidad. El sector cosmético ha decrecido un -7,1%, lo que ha repercutido en gran medida a los resultados finales del ejercicio.

Esta reducción del consumo se ha expresado, por ejemplo, en la tendencia negativa de las ventas de perfumes y fragancias que han cerrado el ejercicio con un -8,3%. Estos productos, muy asociados al canal del lujo de este sector, han determinado un cierre para el Canal Selectivo del -8%.

Por su parte, el canal del Gran Consumo ha experimentado la tendencia general del mercado a la moderación y restricciones del consumidor, cerrando el ejercicio con un -3%; y la Dermofarmacia, ha confirmado el conjunto de todas estas tendencias, cerrando el ejercicio con una evolución completamente neutral del 0%.

No obstante, dentro de estos resultados, productos de gran importancia y volumen de negocio como la higiene bucodental, los productos del cuidado de la piel y del rostro, la coloración capilar o el tratamiento capilar, han cerrado el ejercicio con valores aproximados al -1%; mientras, productos como el cuidado de las manos



con un crecimiento del 6% o las lacas de uñas que han cerrado al 9,6%, expresan crecimiento en sus correspondientes segmentos.

Por último, cabe mencionar que, un año más, la exportación del sector vuelve a crecer y sin datos definitivos, se espera que supere el 3%.

Con todo, cabe destacar que en este periodo que nos atañe, afortunadamente las empresas de la industria de la perfumería y cosmética han sido capaces de mantener el empleo y siguen luchando por mantener la conexión con el consumidor, por lo que mantiene un fuerte optimismo de cara al futuro.

2.5 Epílogo.

Tras evaluar la situación actual del mercado de la cosmética, podemos decir que éste mercado se encuentra bastante saturado, por lo que para lograr mejores ventas, se precisa de una segmentación enfocada a nichos muy concretos, de la innovación continua y del mantenimiento de unos altos niveles de calidad.



CAPITULO 3

ANÁLISIS DEL

ENTORNO

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1 Introducción.

El análisis estratégico es muy importante puesto que nos ayuda a recabar información y a estudiarla con el fin de obtener conclusiones. Para ello, realizaremos un análisis exhaustivo a varios niveles.

En primer lugar analizaremos los factores generales del entorno que no podemos controlar pero que si pueden afectar a nuestro negocio, mediante el modelo PEST.

En segundo lugar, mediante el modelo de Porter estudiaremos las 5 fuerzas que afectan directamente a la actividad normal de la empresa. Estos factores pueden y deben ser controlados por la organización.

Seguidamente haremos una investigación exhaustiva sobre la situación de la competencia existente y sobre los productos/ servicios que ofrece con el fin de valorar la viabilidad de nuestro negocio.

Finalmente, mediante el método DAFO, expondremos las debilidades y las fortalezas de nuestro negocio conjuntamente con las amenazas y oportunidades que nos ofrece el sector.

3.2 Análisis del macro entorno. (PESTEL)

En este apartado nos centraremos en identificar un conjunto de factores del entorno general que afectan o condicionan de forma directa o indirecta a la empresa y que son difícilmente controlados por la misma.

Permite identificar en cómo afectan a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, medioambientales y legales y permite obtener los datos necesarios para identificar los principales motores de cambio:

- **Político:** Estabilidad del gobierno, política fiscal, política de bienestar social.
- **Económico:** Desempleo, PIB, inflación, tipo de interés, renta disponible familiar.
- **Factores socioculturales:** Demografía, nivel de educación, distribución de la renta, cambio en el estilo de vida...
- **Tecnológico:** Gasto público en investigación y nuevos descubrimientos/desarrollos.
- **Ecología:** Leyes de protección medioambiental, consumo de energía...
- **Legal:** Legalidad sobre la competencia, legislación laboral o salud y seguridad.

Flujograma 1: Influencias del macro entorno. PESTEL



Fuente: GERRY JOHNSON; KEVAN SCHOLES; RICHARD WHITTINGTON. Dirección Estratégica, 2006.

Factores político-legales:

La crisis actual que se está viviendo está causando una guerra de partidos, lo cual está provocando una gran inestabilidad a nivel político. La confianza en el gobierno está en declive.

Además, la gente no se siente identificada con los líderes políticos del momento, tanto del gobierno, como de la oposición, existiendo un grado de desconfianza muy elevado. Todo esto provoca desinterés e incertidumbre sobre el futuro bienestar de la sociedad.

- Política fiscal

La política fiscal es una rama de la política económica que configura el presupuesto del estado, y sus componentes, el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica amortiguando las oscilaciones de los ciclos económicos y contribuyendo a mantener una economía creciente, de pleno empleo y sin una inflación alta.

En la actualidad el gobierno de España está llevando a cabo una política fiscal restrictiva, es decir, una reducción del gasto público para bajar la demanda y por lo tanto la producción así como una subida de los impuestos para de esta forma reducir la renta de los ciudadanos y por lo tanto disminuya el consumo de éstos con el objetivo de aumentar el superávit y reducir el déficit público.

Aplicado al caso que se está analizando, una reducción del gasto público afecta a la renta de los consumidores negativamente creando desconfianza y, por lo tanto, una disminución en las compras.

Si se tiene también en cuenta una subida de los impuestos, por ejemplo del IVA, la situación empeora aún más y se llega a la misma conclusión, los precios suben, el consumo disminuye y las empresas venden menos. La subida más reciente de los tipos impositivos del IVA se produjo en el 1 de julio de 2012, pasando del 18% al 21%.

- Política de bienestar social

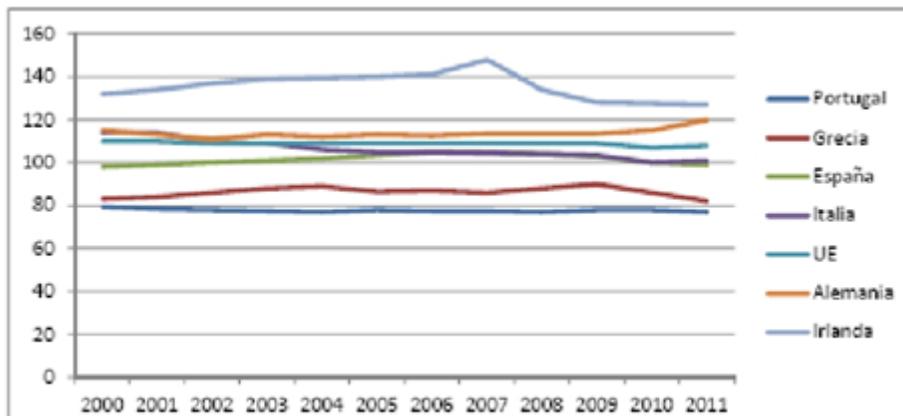
Se define el Estado de bienestar social como una propuesta política por la cual el estado ofrece ciertos servicios o garantías sociales a la totalidad de habitantes de un país. Aun así, el bienestar social es un concepto abstracto que posee importantes cargas de subjetividad aunque también aparece relacionado con ciertos factores económicos objetivos los cuales se van a analizar a continuación.

Los factores económicos que se van a tener en cuenta son el PIB per cápita y el desempleo.

El PIB o renta per cápita es un indicador comúnmente utilizado para estimar la riqueza económica de un país. Existen evidencias de que la renta per cápita de un país está correlativamente relacionada con la calidad de vida de sus habitantes, esto es especialmente cierto cuando la renta no supera un cierto umbral.

El PIB per cápita en España se situó por primera vez en la última década en un 99 por ciento de la media europea, es decir, un punto porcentual por debajo, hito que no acontecía desde 2001 cuando fue de un 98 por ciento de la media europea y convirtiéndose de esta forma, teniendo en cuenta la renta per cápita, en el decimotercer país de la zona euro en la actualidad por detrás de Italia, Francia y Reino Unido.

Gráfico 3: Evolución de la renta per cápita en la última década.



Fuente: EUROSTAT, 2013.

Si se realiza un análisis anual, el PIB per cápita en 2012 fue de 22.300€ anuales un 1.7 por ciento menor que el año anterior 2011 que alcanzaba los 22.700€ anuales. Dato que estuvo estancado durante dos años. Observando la serie anual y el estancamiento de los dos primeros trimestres, el PIB per cápita en 2013 apunta una leve subida respecto del año anterior con un estancamiento. Si aplicamos estos datos a nuestro caso, podemos ver un posible leve aumento del consumo en los compradores, ya que los precios están manteniéndose y la renta aumenta levemente.

Tabla 6: Evolución anual del PIB per cápita en España

Periodo	PIB per cápita	Variación anual
2012	22.300€	-1,7%
2011	22.700€	1,3%
2010	22.700€	0%
2009	22.800€	-4,6%
2008	23.900€	1,7%

Fuente: Datosmacro.com, 2013.

El otro indicador económico a tener en cuenta para medir el bienestar de un país es el desempleo ya que éste está asociado a la marginalidad o la pobreza.

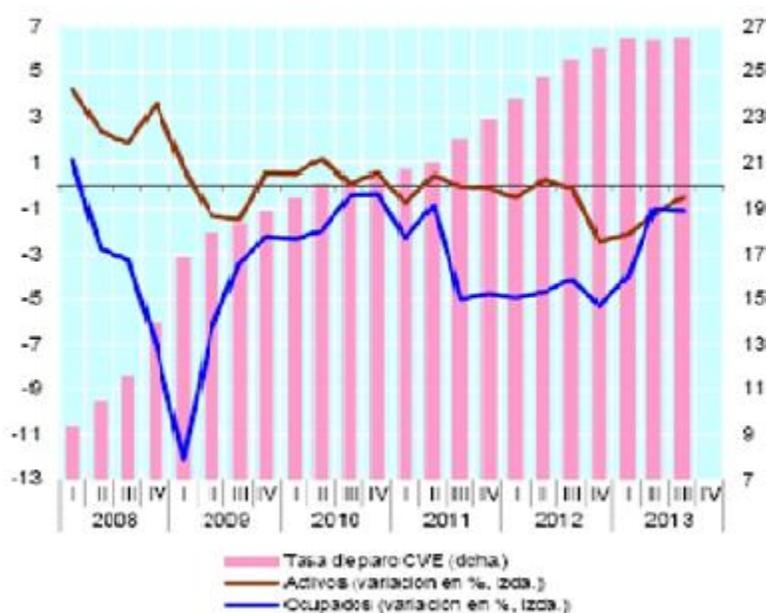
El año 2012 cerró con una tasa de paro mayor al 26%. Un dato que como podemos observar ha ido tendiendo al alza desde el comienzo de la crisis y que, por tercer año consecutivo aumenta junto con el de la Unión Europea siendo más del doble teniendo la eurozona una tasa del 12,2%.

Hay que destacar que en los últimos trimestres de la serie se ha producido un estancamiento en el crecimiento de la tasa y se ve una leve mejoría de la misma.

Según la contabilidad nacional, el ritmo de caída en el número de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo se moderó en el segundo trimestre.

Esta tendencia, de acuerdo con las cifras de afiliación a la Seguridad Social correspondientes a julio y agosto, se ha mantenido en el tercer trimestre.

Gráfico 4: Empleo y paro en España. 2008-2013



Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2013.

El incremento del desempleo y el riesgo de pérdida del empleo, junto con la subida de los precios han mermado un año más la confianza que los consumidores tienen depositada en la situación económica del país y en la situación económica del hogar.

Factores económicos:

En este apartado del análisis del macro entorno se va a analizar las variables macroeconómicas de España. El entorno económico está caracterizado por la crisis iniciada a mediados de 2007 que ha afectado a Europa y al mundo derivando en problemas como el alarmante incremento del paro, la recesión y la crítica situación del sistema financiero. A ellos se suma al grave problema de la deuda soberana y el excesivo déficit fiscal que están ocasionando importantes pérdidas en los mercados bursátiles.

La Comunidad Valenciana está sufriendo de manera más severa las consecuencias de la recesión económica en comparación con España.

Se pueden considerar como algunos de los factores económicos, que pueden influir sobre los resultados y la toma de decisiones en las empresas los siguientes:

- Producto Interior Bruto (PIB)

El Producto Interior Bruto (PIB), es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de un país, y como se ha indicado anteriormente en el análisis de los factores políticos (política de bienestar) a modo de indicador del nivel de vida de la población se emplea el PIB per cápita.

En el segundo trimestre de 2013 se produjo un decrecimiento del 0,1% del PIB con respecto al primer trimestre del mismo año, no obstante la variación trimestral durante el segundo trimestre es mayor que en el primero que sufre una caída de 0,4%. Respecto a la variación anual podemos observar que el PIB sigue decreciendo pero lo hace más moderadamente.

Tabla 7: Evolución trimestral del PIB 2013 en España

Fecha	PIB Mill. €	Var. Trimestral	Var. Anual
II Trim. 2013	255.298	-0,1%	-1,6%
I Trim. 2013	256.041	-0,4%	-2,0%

Fuente: Datosmacro.com, 2013.

Si se analiza un análisis anual del PIB en España podemos contemplar como la crisis ha ido influyendo al decrecimiento del mismo. Vemos como años anteriores a la crisis España estaba creciendo en torno a un 3,5%. Es en 2009 cuando ya comienza el PIB a decrecer teniendo variaciones negativas. La más significativa en el año 2009 con un decrecimiento de un 3,8%. Si retomamos datos más actuales vemos el crecimiento casi nulo que hubo en 2011 y el año pasado el PIB se situó en 1.029.002 millones de €. Lo que supone un 1,6% menos respecto del año anterior.

Tabla 8: Evolución anual del PIB en España.

Año	PIB Mill. €	Var. Anual
2012	1.029.002	-1,6%
2011	1.046.327	0,1%
2010	1.045.620	-0,2%
2009	1.046.894	-3,8%
2008	1.087.788	0,9%
2007	1.053.161	3,5%

Fuente: Datosmacro.com, 2013.

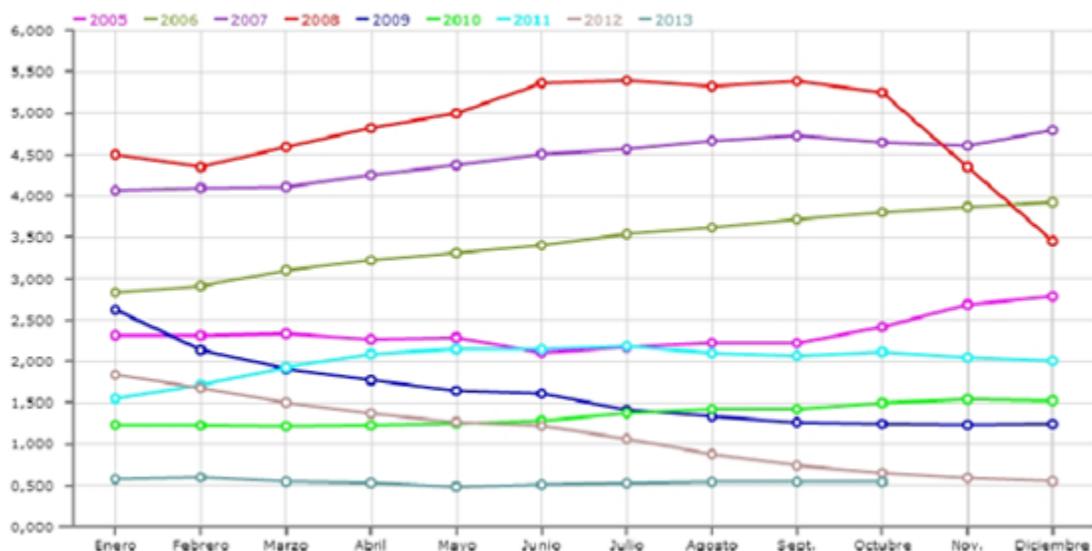
La variación del segundo trimestre y los datos económicos de años anteriores indican que el PIB va a seguir decreciendo este año. No obstante, el decrecimiento se prevé menor al del año pasado y se habla de un posible estancamiento y mejoría del mismo.

Para nuestro caso concreto, un descenso en el PIB provoca una reducción de la riqueza del país y una reducción de la riqueza de los habitantes del país, por lo que seguirá disminuyendo el consumo.

- Tipo de interés
(EURIBOR)

El Euribor (European Interbank Offered Rate, es decir, el tipo europeo de oferta interbancaria, es un índice de referencia publicado diariamente que indica el tipo de interés promedio al que las entidades financieras se prestan dinero en el mercado interbancario del euro. Se calcula usando los datos de los 64 principales bancos europeos, y su valor es muy utilizado como referencia para los préstamos.

Gráfico 5: Evolución mensual del Euribor en % desde 2005 hasta la actualidad



Fuente: Datos de euribordiaro.es a partir datos del BCE, 2013.

Como podemos observar en el gráfico anterior desde 2005 hasta 2008 el Euribor ha ido incrementándose año tras año hasta rozar los 5.5% puntos. No obstante vemos que en 2009 cambia la tendencia tras el anuncio del Banco Central Europeo (De ahora en adelante BCE) de disminuir los tipos de interés como consecuencia de la crisis y la falta de financiación de los países hacia el consumo familiar y las empresas.

Es el año pasado cuando el Euribor comienza a caer a niveles históricos y a finales de año roza el 0,50% tras otro anuncio del BCE de reducir aún más el precio del dinero. Este año 2013 está siendo muy estable y sigue la misma línea de 0,500%.

En definitiva, el precio del dinero se ha abaratado con respecto a los últimos años y la tendencia desde que comenzó la crisis con excepción de 2011 ha sido claramente descendiente, pasando de un Euribor de 5.5 puntos en 2008 hasta los datos actuales, esta tendencia podría justificarse por la falta de liquidez de la mayoría de los bancos europeos a causa de la crisis económica, prestarse el dinero actualmente entre entidades bancarias es más barato que nunca.

Esta variable influirá en el negocio a la hora de pedir financiación externa para la realización de cualquier tipo de inversión, las entidades prestarán el dinero por encima de este indicador, cuanto mayor sea éste mayor será el coste de la deuda y mayor será el riesgo.

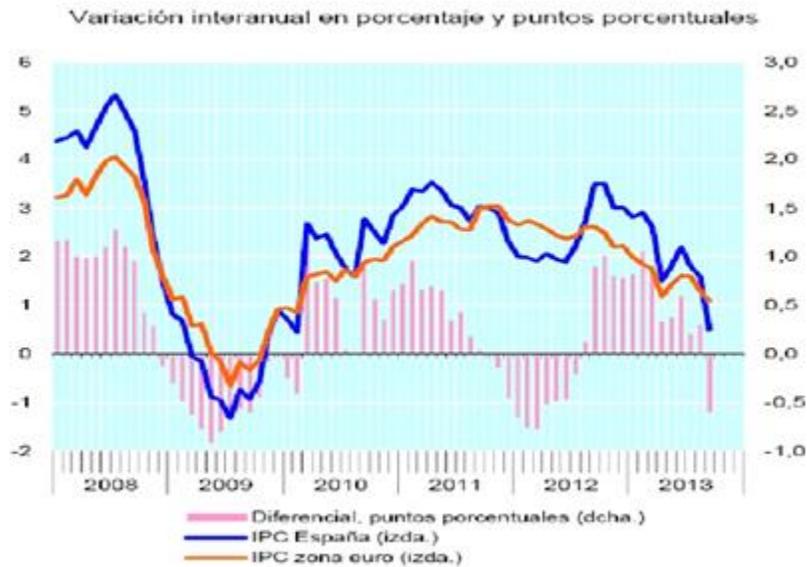
- Inflación.

La inflación es la elevación general de precios. Se habla de inflación de costes cuando en lo fundamental se debe al alza de los factores de producción e inflación de la demanda, cuando es imputable principalmente, al aumento de las intenciones de consumo, que por las rigideces de la oferta no tienen otra respuesta que la elevación de los precios. Si se produce una bajada continuada de los precios se denomina deflación.

En el gráfico siguiente podemos observar la variación interanual del Índice de Precios al Consumo (IPC) en España y en la Eurozona. Como se observa en líneas generales España es más sensible a las subidas y bajadas de precios que Europa. Siendo la tendencia menos agresiva en la zona euro que en España. En 2009 tanto la eurozona como España llegan a tener deflación y se sitúan en mínimos históricos comparados con el año anterior.

Es a partir de 2010 que los precios aumentan y se vuelven a tasas positivas, realizando por parte de España una subida de IVA en julio del mismo año lo que provoca que se dispare el consumo antes de su aplicación y se disminuya después del efecto de la misma. Tras casi un año de bajadas del índice el gobierno decide subir de nuevo el IVA en septiembre de 2012 provocando que el índice se dispare y volvamos a diferenciales positivos respecto a Europa. No obstante este último año la inflación está disminuyendo debido al efecto del aumento del IVA del año anterior y a la bajada continua de los precios del mercado.

Gráfico 6: IPC general en España y la Zona Euro desde 2008 hasta 2013



Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS), informe 2013.

Factores socioculturales:

El componente social del entorno comprende factores como la evolución de la población, los cambios en el estilo de vida, el comportamiento del consumidor, el mercado del trabajo, etc.

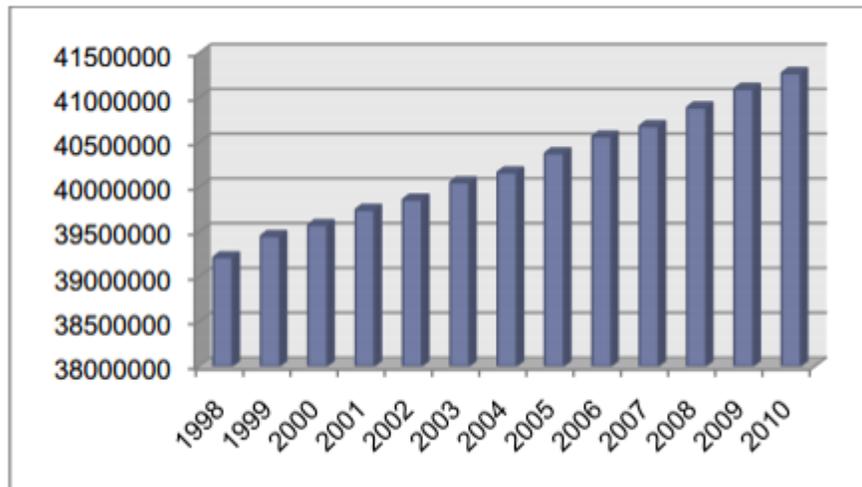
La influencia social se representa mediante cambios demográficos, como por ejemplo, el nivel de natalidad y el nivel de envejecimiento de la población. También por los cambios en el estilo de vida, por el nivel de consumismo de la sociedad, etc. A continuación, detallaremos los factores más relevantes:

- **Evolución demográfica:**

A lo largo de los años, la población española ha ido experimentando un gran crecimiento de forma interrumpida, ya que el censo de población de 2009 duplicaba en 5 millones de habitantes al del 2001. Esta transformación se ha visto afectada por distintas variables como la tasa de natalidad, mortalidad, el nivel de esperanza de vida...

Cabe destacar, que la variable que más ha influido en dicho crecimiento ha sido el incremento de la población extranjera, aunque España aún se encuentra por debajo de la media de los flujos migratorios registrados en otros países de la Unión Europea.

Gráfico 7: Evolución de la población.



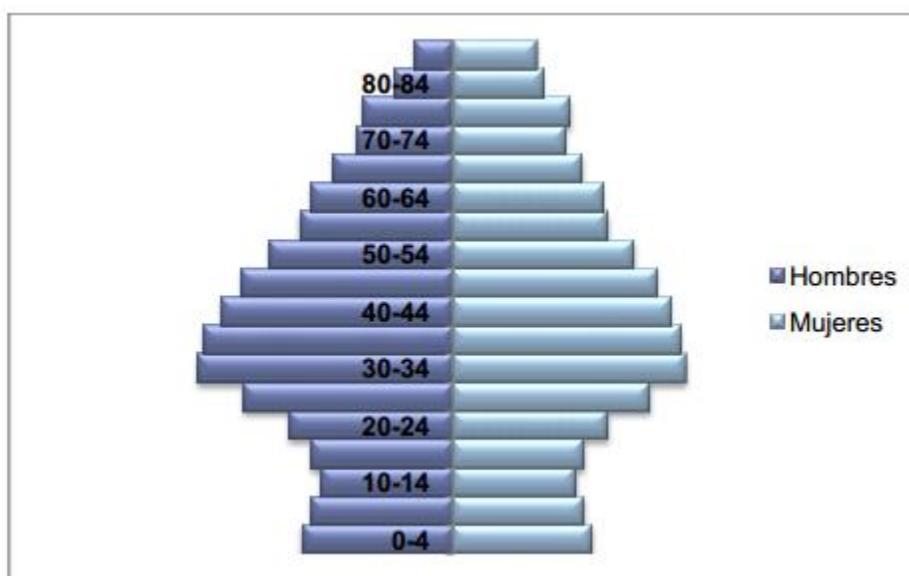
Fuente: Elaboración propia a partir datos INE, 2011.

A principios del siglo XX las tasas de natalidad y mortalidad eran muy elevadas pero conforme han transcurrido los años los niveles de ambos se han ido reduciendo.

La disminución de la natalidad se debe básicamente a cambios socioculturales como la introducción de la mujer al mundo laboral y una mayor independencia de la misma. En cambio, la de la mortalidad corresponde principalmente a avances científicos.

Por otra parte, la distribución de género no tiene prácticamente discrepancias, ya que el 50,8% aproximadamente son mujeres y el 49,2% son varones. Sin embargo, existe una gran discrepancia en la distribución por edad, al estar caracterizada por un proceso de envejecimiento. Cada año la esperanza de vida es mayor y la tasa de natalidad menor.

Gráfico 8: Pirámide poblacional 2010



Fuente: Elaboración propia a partir datos INE, 2011.

Otro aspecto a destacar es el cambio en el estilo de vida de los españoles. Cada año hay una mayor preocupación de las personas por la moda e imagen debido al aumento de la calidad de vida. Por ello, los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a la variedad de productos ofertados y la presencia de

productos y marcas más novedosas.

Otro factor social que constituye una oportunidad para las empresas del sector es el creciente interés del público masculino por el cuidado personal y la belleza.

Por otra parte, hay una creciente preferencia por los productos más naturales, lo cual también tiene que tenerse en cuenta a la hora de la elección de los productos a distribuir.

Factores tecnológicos:

La difusión o el uso de nuevas tecnologías son los factores que potencian la productividad, la competitividad y el crecimiento potencial a largo plazo de un país. A continuación se analiza brevemente la situación del desarrollo tecnológico en nuestro país.

Principales problemas a los que se enfrenta el desarrollo tecnológico español:

- a) La demanda nacional no actúa suficientemente como elemento tractor de la innovación.
- b) Existe una falta de cultura en los mercados financieros españoles para la financiación de la innovación. Es un problema que siempre ha estado presente y que ahora se ve agudizado por la crisis.
- c) Hay una escasa cultura de colaboración de las empresas entre sí y entre estas y los centros de investigación.
- d) Existe una escasa dedicación de recursos financieros y humanos para la innovación en las empresas.
- e) La financiación pública para el desarrollo de tecnologías emergentes no es suficiente. Esto puede ser consecuencia de la reducción de las subvenciones públicas, que es la modalidad de ayuda más adecuada para las empresas que trabajan en sectores emergentes.
- f) La tendencia que más se deteriora es la disponibilidad de fondos públicos para el fomento de la I+D+i.

En el caso español, la capacidad innovadora sufre un importante retraso, que, aunque menor que en el caso del I+D es más preocupante. Este factor también se ve afectado por la crisis económica conformada por el aumento del paro y los altos índices de déficit.

Según datos del INE el gasto en Investigación y desarrollo en relación con el porcentaje del Producto Interior Bruto (PIB) descendió en 2011 del 1.39 al 1.30 por ciento con respecto al 2010, descenso que se mantuvo en 2012 (1.1%) y se mantiene esta tendencia en 2013.

Este descenso no se producía desde hacía doce años, en los cuales la tendencia había sido creciente aunque no suficiente como para llegar a la media europea con un gasto del 2.0% del PIB.

Una reducción del gasto en I+D+i no favorece a ningún sector empresarial. Ya que la I+D+i puede favorecer a crear nuevos modelos de mercado frente a la crisis o nuevos procesos que provoquen reducción de costes en la cadena de valor del producto.

Factores ecológicos:

Hay varios factores que se pueden llevar a cabo para conservar el medio ambiente y evitar un excesivo consumo eléctrico y de agua.

- Buenas prácticas medioambientales

Los principales factores ecológicos que se pueden aplicar son los manuales de buenas prácticas medioambientales.

Como resultado de la implantación de las Buenas Prácticas, se conseguirá:

- Reducir el consumo de los recursos energéticos de toda índole.
- Reducir el consumo de agua.
- Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización.
- Recortar los gastos en transporte y el almacenaje.
- Mejorar la competitividad de la empresa, a través de la racionalización del consumo de materias primas y el ahorro de recursos naturales (energía y agua), lo que redundará en menores costes.
- Mejorar la imagen de la empresa ante cliente, proveedores y empleados mediante la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Consumo de energía, agua y Residuos Sólidos Urbanos (RSU)

Para evitar excesos en energía, agua y un tratamiento correcto de los residuos urbanos también se aplican manuales de buenas prácticas en estos ámbitos.

- Buenas prácticas en la gestión y el ahorro de energía

A pesar de que la imagen del comercio depende en gran medida de su iluminación, y climatización a veces se consume más energía de la necesaria suponiendo un coste fijo de estructura muy importante. Por ello se recomienda tener en cuenta las siguientes prácticas para lograr un mayor nivel de ahorro:

- Aprovechar siempre al máximo la luz natural. Situar claraboyas o lucernarios en las instalaciones y asegurar su limpieza para que dejen pasar la luz con la máxima claridad.
- Asegurarse que los sistemas de iluminación son los más adecuados efectuando auditorías del sistema eléctrico para evitar exceso de luz en zonas poco visitadas o donde su incidencia no es importante y optimizar el consumo.
- Utilizar sistemas de iluminación basados en tubos fluorescentes o lámparas de sodio que aunque más caros, su consumo de energía es 5 veces menor.
- No apagar los tubos fluorescentes si se van a volver a encender en una hora, ya que consumen mucha energía en su encendido.
- Utilizar bombillas de bajo consumo que suponen un ahorro del 80 % en energía eléctrica.
- Instalación de detectores de presencia en determinados lugares como por ejemplo aseos, probadores...



- Utilizar los dispositivos de calefacción y aire acondicionado sólo cuando sea estrictamente necesario, ya que son aparatos que consumen gran cantidad de energía.
- Utilizar mecanismos de cierre automático en puertas y ventanas ya que facilitan un ahorro de hasta un 40 % en climatización.
- Mantener la temperatura sobre los 20° C en invierno y los 25° C en verano.
- Solo un grado más o menos supone un 8% más de consumo energético.
- Buenas prácticas en la gestión de los residuos.

Si se verifican los tipos de residuos que se producen en el comercio y se considera y estudia la puesta en práctica de programas de minimización por unidad de producto, conseguiremos minimizar la producción de residuos. No obstante es aconsejable adoptar las siguientes buenas prácticas relacionadas con ellos:

- Efectuar la recogida de los residuos diariamente, manteniendo siempre limpios los cubos o contenedores para evitar problemas de higiene y proliferación de insectos, roedores y otros animales.
- Colaborar con los sistemas de recogida selectiva de basuras implantados en cada municipio.
- Instalar contenedores para los distintos tipos de residuos para su separación.
- Plegar y compactar los cartones y el papel a la hora de depositarlos en los contenedores destinados a estos materiales.
- Quitar las tapas, tapones y chapas de las botellas antes de introducirlas en el contenedor de vidrio.
- No romper los tubos fluorescentes para evitar que se liberen vapores de mercurio altamente contaminantes y gestionarlos correctamente. Hay empresas en la Comunidad Valenciana que gestionan dichos residuos.
- Se pueden utilizar bolsas reciclables para la venta de productos. Si un producto se vende en bolsas de plástico,
- Evitar el despilfarro de papel en las cartas publicitarias y en los folletos. Debemos asegurarnos de que todos los materiales promocionales se imprimen en cartón y/o papel reciclados.

Factores legales:

- Legislación aplicable.

Desde hace décadas, los productos e ingredientes están sometidos a una estricta y rigurosa regulación y supervisión, tanto a nivel nacional por las Autoridades Sanitarias como en la Unión Europea por la Comisión y el Parlamento Europeo. La normativa que afecta a la distribución de perfumería y cosmética se caracteriza

por ser extensa y cambiante, debido a las necesarias adaptaciones a los cambios sectoriales.

En un intento de ofrecer una visión íntegra de toda la legislación aplicable al mercado de la perfumería y cosmética, exponemos toda la normativa diferenciando entre la comunitaria, la estatal y la autonómica, y teniendo en cuenta las normas que complementan, desarrollan, sustituyen o modifiquen a toda esta normativa.

La legislación europea, a través de la Directiva 76/768/EEC y sus sucesivas adaptaciones al progreso técnico, marca las normas para garantizar la seguridad del consumidor. Esta directiva está recogida en la legislación española a través del Real Decreto 1599/1997 y sus sucesivas adaptaciones.

Tendremos en cuenta que la mayor parte de la normativa se refiere a "productos cosméticos", como aclaración señalamos que los productos de perfumería son una subcategoría dentro de los productos cosméticos, así lo contemplan las normas básicas tanto a nivel europeo como a nivel nacional, que a continuación se abordarán:

Directiva 76/768/CEE:

"Se entenderá por producto cosmético toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistemas piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y/o corregir los olores corporales y/o protegerlos o mantenerlos en buen estado.

A efectos de esta definición se considerarán productos cosméticos los productos que figuran en el Anexo I.

Dentro del listado contenido en el anexo I se encuentran enumerados, entre otros, los siguientes productos de perfumería: perfumes, aguas de tocador y aguas de colonia, jabones de tocador, jabones desodorantes, desodorantes y antitranspirantes.

Reglamento 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo (que deroga la Directiva 76/768/CEE con efectos a partir del 11 de julio de 2013, salvo el artículo 4 ter, con efectos a partir del 01 de diciembre de 2010):

Señala que "entre los productos cosméticos cabe incluir jabones de tocador, jabones desodorantes, perfumes, aguas de tocador y aguas de colonia ..."

RD. 1599/97 sobre Productos Cosméticos:

Reproduce lo dispuesto por la Directiva 76/768/CEE en lo referido a la definición del producto cosmético.

- Legislación Europea.

En el marco Europeo, con la intención de armonizar las diferentes legislaciones de los Estados miembros en materia de productos cosméticos, en 1976 se dictó la Directiva 76/768/CEE, Directiva Marco en materia de productos cosméticos. Esta directiva, que sirvió para homogeneizar las legislaciones nacionales para que los productos cosméticos pudieran circular libremente por todos los países comunitarios, fue objeto de numerosas modificaciones (*) mediante sucesivas directivas europeas. Señalamos, entre las numerosísimas modificaciones que sufrió, las que dieron lugar a la modificación del RD 1599/1997 sobre productos cosméticos.

MODIFICACIONES A LA DIRECTIVA MARCO 76/768/CE QUE DA LUGAR A LA MODIFICACIÓN DEL RD 1599/1997 SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS:

- DIRECTIVA 2003/15/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, DE 27 DE FEBRERO DE 2003, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA MARCO 76/768
- DIRECTIVA 2003/80/CE DE LA COMISIÓN, DEL 5 DE SEPTIEMBRE DE 2003, MODIFICA LA DIRECTIVA 2003/15/CE, QUE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768
- DIRECTIVA 2010/3/UE DE LA COMISIÓN, DE 1 DE FEBRERO, MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768
- DIRECTIVA 2009/164/UE DE LA COMISIÓN, DE 22 DE DICIEMBRE DE 2009, MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768
- DIRECTIVA 2010/4/UE DE LA COMISIÓN, DE 8 DE FEBRERO DE 2010, MODIFICA DIRECTIVA 76/768-
- DIRECTIVA DE LA COMISIÓN 2009/134/CE, DE 28 DE OCTUBRE, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO
- DIRECTIVAS DE LA COMISIÓN 2009/129/CE, DE 9 DE OCTUBRE, Y 2009/130/CE DE 12 DE OCTUBRE, POR LAS QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO
- DIRECTIVA 2009/159/UE, DE 16 DE DICIEMBRE, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO.

- DIRECTIVA 2009/36/CE DE LA COMISIÓN, DE 16 DE ABRIL DE 2009, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO-
- DIRECTIVAS 2008/123/CE, DE LA COMISIÓN, DE 18 DE DICIEMBRE DE 2008, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO
- DIRECTIVA 2008/88/CE DE LA COMISIÓN, DE 23 DE SEPTIEMBRE DE 2008, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO
- DIRECTIVAS DE LA COMISIÓN 2008/14/CE, DE 15 DE FEBRERO DE 2008, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO, RELATIVA A LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS, PARA ADAPTAR SU ANEXO III AL PROGRESO TÉCNICO, Y 2008/42/CE, DE 3 DE ABRIL DE 2008, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO, RELATIVA A LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS, PARA ADAPTAR SUS ANEXOS II E III AL PROGRESO TÉCNICO
- DIRECTIVAS 2007/53/CE DE LA COMISIÓN, DE 29 DE AGOSTO DE 2007, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO, RELATIVA A LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS, CON EL FIN DE ADAPTAR SU ANEXO III AL PROGRESO TÉCNICO, 2007/54/CE DE LA COMISIÓN, DE 29 DE AGOSTO DE 2007, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO, RELATIVA A LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS, CON EL FIN DE ADAPTAR SUS ANEXOS II Y III AL PROGRESO TÉCNICO Y 2007/67/CE DE LA COMISIÓN, DE 22 DE NOVIEMBRE DE 2007, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO
- DIRECTIVAS 2007/17/CE DE LA COMISIÓN, DE 22 DE MARZO DE 2007, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA ADAPTAR SUS ANEXOS III Y VI AL PROGRESO TÉCNICO, Y 2007/22/CE DE LA COMISIÓN, DE 17 DE ABRIL DE 2007, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO.

- DIRECTIVA 2007/1/CE DE LA COMISIÓN, DE 29 DE ENERO DE 2007, POR LA QUE SE MODIFICA LA DIRECTIVA 76/768/CEE DEL CONSEJO
- DIRECTIVA 2006/81/CE DE LA COMISIÓN, DE 23 DE OCTUBRE DE 2006, POR LA QUE SE ADAPTA LA DIRECTIVA 95/17/CE EN LO RELATIVO A LA EXCLUSIÓN DE UNO O VARIOS INGREDIENTES DE LA LISTA PREVISTA PARA EL ETIQUETAJE DE PRODUCTOS COSMÉTICOS
- DIRECTIVA 2006/78/CE DE LA COMISIÓN, DE 29 DE SEPTIEMBRE DE 2006
- DIRECTIVA 2006/65/CE DE LA COMISIÓN, DE 19 DE JULIO DE 2006
- DIRECTIVA 2005/80/CE DE LA COMISIÓN, DE 21 DE NOVIEMBRE DE 2005
- DIRECTIVAS 2005/42/CE DE LA COMISIÓN, DE 20 DE JUNIO DE 2005, Y DIRECTIVA 2005/52/CE DE LA COMISIÓN, DE 9 DE SEPTIEMBRE DE 2005
- DIRECTIVA 2005/9/CE DE LA COMISIÓN, DE 28 DE ENERO DE 2005.
- DIRECTIVAS 2004/93/CE E 2004/94/CE DE LA COMISIÓN, DE 21 Y 15 DE SEPTIEMBRE, RESPECTIVAMENTE

- DIRECTIVAS 2004/87/CE E 2004/88/CE DE LA COMISIÓN, AMBAS DE 7 DE SEPTIEMBRE DE 2004
- DIRECTIVA 2003/83/CE DE LA COMISIÓN, DE 24 DE SEPTIEMBRE DE 2003
- DIRECTIVAS 2003/1/CE E 2003/16/CE DE LA COMISIÓN.
- VIGÉSIMA SEXTA DIRECTIVA 2002/34/CE, DE LA COMISIÓN, DE 15 DE ABRIL DE 2002
- VIGÉSIMA CUARTA DIRECTIVA 2000/6/CE DE LA COMISIÓN, DE 29 DE FEBRERO DE 2000, Y A VIGÉSIMA QUINTA DIRECTIVA 2000/11/CE DE LA COMISIÓN, DE 10 DE MARZO DE 2000
- VIGÉSIMO TERCERA DIRECTIVA 98/62/CE DE LA COMISIÓN DE 3 DE SEPTIEMBRE DE 1998.
- VIGÉSIMO PRIMERA DIRECTIVA 97/45/CE, DE LA COMISIÓN, DE 14 DE JULIO DE 1997 Y VIGÉSIMA SEGUNDA DIRECTIVA 98/16/CE, DE LA COMISIÓN, DE 5 DE MARZO DE 1998.

En España, se inicia el proceso de incorporación al ordenamiento jurídico interno del acervo comunitario sobre productos cosméticos en 1988, tal y como se recoge en el Real Decreto 1599/1997 de 17 de octubre sobre productos cosméticos (se abordará en el apartado correspondiente a la legislación estatal), "así es como se hizo realidad en nuestro país la libre circulación de estos productos en el mercado único europeo, eliminando el intervencionismo administrativo anterior y garantizando a la vez la seguridad y la salud de los consumidores y usuarios mediante el establecimiento de una serie de limitaciones técnicas en la composición de los cosméticos, así como de la información que debe ser puesta a disposición de las autoridades y del público en general".

Todas las directivas anteriormente mencionadas fueron incorporadas al ordenamiento jurídico español mediante los correspondientes Reales Decretos o bien Órdenes Ministeriales de reforma de los Reales Decretos.

Debido a las numerosas modificaciones a las que fue sometida sustancialmente la mencionada Directiva Europea Marco 76/768 de 27 de julio, y por necesidad de serle introducidas nuevas modificaciones, se hizo preciso refundir la Directiva, y en consecuencia, se elaboró el Reglamento 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de noviembre de 2009 sobre los productos cosméticos, que deroga a la Directiva 76/768/CEE con efectos a partir del 11 de julio de 2013, salvo el artículo 4, que queda derogado con efectos desde el 1 de diciembre de 2010.

Este nuevo texto normativo, al que se le dio la forma jurídica de Reglamento, armoniza íntegramente las normas comunitarias en materia de cosmética y persigue varias finalidades, según dispone su propio texto:

- El Reglamento impone normas claras y detalladas, que no dejan lugar para transposiciones divergentes por parte de los Estados.
- Al ser un reglamento garantiza que todos los requisitos legales se apliquen al mismo tiempo en toda la Comunidad.
- Con él, se pretende simplificar los procedimientos y racionalizar la terminología reduciendo así las cargas administrativas y ambigüedades.
- Además, refuerza determinados elementos dentro del marco regulador de cosméticos.
- También se pretenden establecer claras responsabilidades en la cadena de suministro de estos productos y garantizar la eficacia de las medidas contra la falsificación de productos.
- Contiene otras normas relacionadas con la calidad y seguridad de los productos, información al consumidor, así como la efectividad de la prohibición de experimentar con animales con los productos cosméticos acabados y el fomento de métodos alternativos, entre otras.

Se señalan a continuación otras normas europeas dictadas en relación a aspectos específicos determinados y que afectan al sector de la distribución de productos cosméticos y de perfumería:

ETIQUETADO

- **REGLAMENTO C. E. 1272/2008 SOBRE CLASIFICACIÓN, ETIQUETADO Y ENVASADO DE SUSTANCIAS Y MEZCLAS (NO APLICABLE A PRODUCTOS COSMÉTICOS EN FASE DE PRODUCTO TERMINADO DESTINADOS AL USO FINAL).**

PUBLICIDAD

- **DIRECTIVA 2006/114/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 12 DE DICIEMBRE DE 2006 SOBRE PUBLICIDAD ENGAÑOSA Y COMPARATIVA**

CONSUMO

- **DIRECTIVA 2005/29/CEE DE 11 DE MAYO DE PRÁCTICAS COMERCIALES DESLEALES DE LAS EMPRESAS EN SUS RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES EN EL MERCADO INTERIOR**

COMPETENCIA

- **REGLAMENTO (CE) 1/2003, DEL CONSEJO, DE 16 DE DICIEMBRE DE 2002, RELATIVO A APLICACIONES DE LAS NORMAS SOBRE COMPETENCIA PREVISTAS EN LOS ARTÍCULOS 81 Y 82 CE (ANTIGUOS ARTÍCULOS 85 Y 86 DEL TRATADO CE)**

En el terreno de regulación de competencia, se distinguen tres niveles según el ámbito de actuación, así en la Unión Europea el órgano regulador competente, es la Comisión Europea. En España, es la Comisión Nacional de Competencia creada por la Ley 15/2007. Esta ley extingue los anteriores órganos Tribunal de Defensa de la Competencia y el Servicio de Defensa de la Competencia. A nivel autonómico, el Tribunal de Defensa de Competencia de la Comunidad Valenciana (y vigilancia de la misma), y el Servicio de Defensa de la Competencia.

- Legislación Estatal.

En España, el Real Decreto 1599/1997 de 17 de octubre sobre productos cosméticos, recoge la transposición de la Directiva Europea Marco 76/768/CEE así como sus modificaciones al ordenamiento jurídico interno. Desde el año 97 hasta



la actualidad, el Real Decreto 1599/1997 fue objeto de numerosísimas modificaciones a través de Órdenes Ministeriales o bien Reales Decretos, la finalidad era adaptarlo y trasponer al ordenamiento estatal las modificaciones que paralelamente sufría la Directiva Marco 76/768/CEE.

- . RD 1599/1997 DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. MODIFICACIONES INTRODUCIDAS AL RD 1599/1997:

- . REAL DECRETO 944/2010, DE 23 DE JULIO, POR EL QUE SE MODIFICA EL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA ADAPTARLO AL REGLAMENTO (CE) n° 1272/2008, DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, DE 16 DE DICIEMBRE DE 2008, SOBRE CLASIFICACIÓN, ETIQUETADO Y ENVASADO DE SUSTANCIAS Y MEZCLAS. (BOE NÚM. 189, DE 5 DE AGOSTO).
- . REAL DECRETO 209/2005, DEL 25 DE FEBRERO POR EL QUE SE MODIFICA EL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 49, DE 26 DE FEBRERO; RECTIFICADO. BOE NÚM. 88, DE 13 ABRIL).
- . REAL DECRETO 2131/2004, DE 29 DE OCTUBRE, POR EL QUE SE MODIFICA EL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BOE NÚM. 262, DEL 30 DE OCTUBRE).
- . ORDENES MINISTERIALES DE ADAPTACIÓN DE LOS ANEXOS DEL REAL DECRETO:
- . ORDEN SAS/2063/2010, DE 23 DE JULIO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS III Y VI DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 184, DE 30 DE JULIO)
- . ORDEN SAS/2062/2010, DE 23 DE JULIO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BOE NÚM. 184, DEL 30 DE JULIO).
- . ORDEN SAS/2061/2010, DE 23 DE JULIO, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 184, DEL 30 DE JULIO).
- . ORDEN SAS/1166/2010, DE 30 DE ABRIL, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 111, DEL 7 DE MAYO).

- . CORRECCIÓN DE ERRORES DE LA ORDEN SAS/1166/2010, DE 30 DE ABRIL, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 138, DE 7 DE JUNIO) 18/08/10
- . ORDEN SAS/642/2010, DE 9 DE MARZO, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 65, DE 16 DE MARZO).
- . ORDEN SAS/346/2010, DE 19 DE FEBRERO, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 46, DE 22 DE FEBRERO).
- . ORDEN SAS/3292/2009, DEL 27 DE NOVIEMBRE, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 295, DE 8 DE DICIEMBRE).
- . ORDEN SAS/1868/2009, DE 8 DE JULIO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II, III Y VII DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 169, DE 14 DE JULIO).
- . ORDEN SCO/322/2009, DE 13 DE FEBRERO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 43, DEL 19 DE FEBRERO).
- . ORDEN SCO/2242/2008, DE 22 DE JULIO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 184, DE 31 DE JULIO).

- . ORDEN SCO/719/2008, DE 7 DE MARZO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BOE NÚM.67, DE 18 DE MARZO).
- . ORDEN SCO/3089/2007, DE 19 DE OCTUBRE, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS III, IV Y VI DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BOE NÚM.257, DE 26 DE OCTUBRE).
- . ORDEN SCO/2614/2007, DE 4 DE SEPTIEMBRE, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO II DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BOE NÚM. 219, DE 12 DE SEPTIEMBRE).
- . ORDEN SCO/1929/2007, DE 22 DE JUNIO, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO X DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BOE NÚM. 157, DE 2 DE JULIO).
- . ORDEN SCO/504/2007, DE 5 DE MARZO, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO II DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS (BOE NÚM. 58, DE 8 DE MARZO).
- . ORDEN SCO/3283/2006, DE 19 DE OCTUBRE, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 133, DE 5 DE JUNIO).
- . ORDEN SCO/1730/2006, DE 24 DE MAYO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 65, DE 17 DE MARZO).
- . ORDEN SCO/747/2006, DE 9 DE MARZO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II, III, IV Y VI DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 285, DE 29 DE NOVIEMBRE).

- . ORDEN SCO/3691/2005, DE 25 DE NOVIEMBRE, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO VII DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 285, DE 29 DE NOVIEMBRE).
- . ORDEN SCO/544/2005, DE 8 DE MARZO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III Y SE ESTABLECE EL CONTENIDO DEL ANEXO IX DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 59, DEL 10 DE MARZO; RECTIFICADO BOE NÚM. 149, DE 23 JUNIO).
- . ORDEN SCO/3664/2004, DE 11 DE NOVIEMBRE, POR LA QUE SE MODIFICA EL ANEXO III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 273, DE 12 DE NOVIEMBRE; RECTIFICADO. BOE NÚM. 312, DE 28 DICIEMBRE Y BOE NÚM. 149, DE 23 JUNIO DE 2005).
- . ORDEN SCO/2592/2004, DE 21 DE JULIO, QUE MODIFICA LOS ANEXOS II, III Y VI DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE, SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 185, DE 2 DE AGOSTO).
- . ORDEN SCO/1448/2003, DE 23 DE MAYO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS II Y III DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 134, DE 5 DE JUNIO).
- . ORDEN SCO/249/2003, DE 5 DE FEBRERO, POR LA QUE SE MODIFICAN LOS ANEXOS DE REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 39, DE 14 FEBRERO); (RECTIFICADO POR BOE NÚM. 73, DE 26 DE MARZO; BOE NÚM. 236, DE 2 DE OCTUBRE Y BOE NÚM. 42, DE 18 DE FEBRERO DE 2004).
- . ORDEN DE 3 DE AGOSTO DE 2000, POR LA QUE SE ADAPTAN POR TERCERA VEZ AL PROGRESO TÉCNICO LOS ANEXOS DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 197, DE 17 DE AGOSTO).

- . ORDEN DE 26 DE ABRIL DE 1999, POR LA QUE SE ADAPTAN POR SEGUNDA VEZ AL PROGRESO TÉCNICO LOS ANEXOS DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 108, DE 6 DE MAYO).
- . ORDEN DE 4 DE JUNIO DE 1998, POR LA QUE SE ADAPTAN POR PRIMERA VEZ AL PROGRESO TÉCNICO LOS ANEXOS DEL REAL DECRETO 1599/1997, DE 17 DE OCTUBRE SOBRE PRODUCTOS COSMÉTICOS. (BOE NÚM. 140, DEL 12 DE JUNIO).

Tal y como refleja el artículo 1, el RD 1599/1997 tiene por objeto:

- Definir los productos cosméticos.
- Determinar las condiciones técnico sanitarias que deben reunir.
- Determinar su control sanitario.
- Los requisitos que han de cumplir las instalaciones donde se elaboren y las importaciones de productos procedentes de terceros países.
- La regulación del etiquetado y la publicidad, así como la inspección, las

infracciones y las sanciones.

Se señalan a continuación otras normas estatales en relación a aspectos específicos que afectan al sector de la distribución de productos cosméticos y de perfumería:

PUBLICIDAD

- LEY 34/1988 DE 11 DE NOVIEMBRE, GENERAL DE PUBLICIDAD

CONSUMO

- LEY 39/2002 DE TRANSPOSICIÓN AL ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL DE DIVERSAS DIRECTIVAS COMUNITARIAS EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE INTERESES DE LOS CONSUMIDORES
- RD/1801/2003 DE 26 DE DICIEMBRE SOBRE SEGURIDAD GENERAL DE LOS PRODUCTOS
- RD LEGISLATIVO 1/2007 DE 16 DE NOVIEMBRE POR EL QUE SE APRUEBA EL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY GENERAL PARA LA DEFENSA DE CONSUMIDORES Y USUARIOS Y OTRAS LEYES COMPLEMENTARIAS
- LEY 60/2003 DE ARBITRAJE
- RD 231/2008 DE 15 DE FEBRERO POR EL QUE SE REGULA EL SISTEMA ARBITRAL DE CONSUMO.

COMPETENCIA

- LEY 3/1991 DE COMPETENCIA DESLEAL.

- LEY 1/2002, DE 21 DE FEBRERO, DE COORDINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL ESTADO Y LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN MATERIA DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA.
- REAL DECRETO 2295/2004, DE 10 DE DICIEMBRE, RELATIVO A LA APLICACIÓN EN ESPAÑA DE LAS NORMAS COMUNITARIAS DE COMPETENCIA.
- LEY 15/2007, DE 3 DE JULIO, DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA.
- REAL DECRETO 261/2008, DE 22 DE FEBRERO, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA.

COMERCIO

- LEY 7/96 DE 15 DE ENERO DE ORDENACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA
- (*) MODIFICACIÓN: LEY 47/2002 DE 19 DE DICIEMBRE DE REFORMA DE LA LEY 7/1996 DE 15 DE ENERO DE ORDENACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA, PARA TRANSPOSICIÓN AL ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL DE LA DIRECTIVA 97/7/CE, EN MATERIA DE CONTRATOS A DISTANCIA.

El RD 1599/1997 en el artículo 16, establece restricciones sobre la presentación de los productos cosméticos:

Art. 16. La forma, aspecto, color, olor, presentación o etiquetado no pueden dar lugar a la confusión con alimentos o con productos de consumo.

Los artículos destinados a su uso en el baño, y normalmente con las manos mojadas no deben realizarse con envases de vidrio o cualquier otro material que pueda romper con facilidad y ocasionar cortes o heridas.

Destacamos respecto a la ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, que sus artículos tienen un grado de aplicación diverso de acuerdo con el dispuesto en su disposición final única, debido al entrecruzamiento de títulos competenciales estatales y autonómicos en esta materia.

Por último destacamos legislación relacionada que afecta al sector y muy vinculada a regular el consumo y garantizar los derechos del consumidor:

- **ORDEN DE 20 DE ENERO DE 1994 POR LA QUE SE FIJAN MODALIDADES DE CONTROL SANITARIO A PRODUCTOS DE COMERCIO EXTERIOR DESTINADOS AL USO Y CONSUMO HUMANO Y LOS RECINTOS ADUANEROS HABILITADOS PARA SU REALIZACIÓN.**
- **LEY 3423/2000 DE 15 DE DICIEMBRE QUE REGULA LA INDICACIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS A CONSUMIDOR Y USUARIOS**

- **LEY 17/2001 DE MARCAS**
- **LEY 11/1997 DE 24 DE ABRIL SOBRE ENVASES Y RESIDUOS DE ENVASES**
- **ORDEN DE 28 DE SEPTIEMBRE DE 1989, POR LA QUE SE ESTABLECEN LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS NECESARIOS PARA EL CONTROL DE LA COMPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS.**
- **ORDEN DE 14 DE FEBRERO DE 1996, POR LA QUE SE CONSTITUYE EL COMITÉ ASESOR DE COSMETOLOGÍA**

A nivel Estatal existen diferentes esferas en la Administración que velan por recoger todos los derechos de los consumidores. En el sector de la perfumería y cosmética es representativo el papel de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) dependiente del Ministerio de Sanidad y Política Social.

Por otro lado, asociaciones autonómicas diversas velan por los derechos de los consumidores, como la Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid (UNCUMA), Asociación Valenciana de Consumidores (AVACO), Asociación de Consumidores de Navarra (TE IRÁ), la Unión de Consumidores de Galicia (UCGAL), FACUA, etc.

Organismos como la Comisión Nacional de Competencia y a nivel autonómico la Comisión de Defensa de la Competencia de la Comunidad Valenciana, contribuyen a la competencia libre y leal en las actividades empresariales.

También organizaciones privadas y sin ánimo de lucro como la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios) mantienen enteradas a las personas de los derechos que tienen como consumidores.

- **Legislación Autonómica.**

A nivel autonómico, en la Comunidad Valenciana, los organismos representativos que velan por el buen funcionamiento del sector y la defensa de los derechos de los consumidores y de los operadores son, la Consellería de Economía e Industria y el Tribunal de Defensa de la Competencia fundamentalmente.

Asimismo, en materia legislativa recogemos las siguientes leyes autonómicas:

CONSUMO

- **Ley 1/2011, de 22 de marzo**, por el que se aprueba el Estatuto de los consumidores y usuarios de la Comunidad Valenciana.

Art. 1: La presente ley tiene por objeto la protección, defensa y promoción de los derechos y legítimos intereses de los consumidores y usuarios en el territorio de la Comunitat Valenciana, en cumplimiento del mandato del artículo 51, apartados 1 y 2, de la Constitución Española, y en el ejercicio de las competencias que a la Generalitat le atribuyen los artículos 9.5 y 49.1.35.ª del Estatut d'Autonomia de la Comunitat Valenciana.

COMPETENCIA

- El Tribunal de Defensa de la Competencia de la Comunitat Valenciana, creado por el artículo 119 de la Ley 14/2005, de 23 de diciembre, de la Generalitat (modificado por el artículo 55 de la Ley 16/2008, de 22 de diciembre), es el organismo autónomo que en el ámbito de la Comunitat Valenciana ejerce la competencia sancionadora, el asesoramiento y la promoción en materia de defensa de la competencia.
- Decreto 50/2012, de 23 de marzo, del Consell, por el que se crea la Comisión de Defensa de la Competencia de la Comunitat Valenciana y se aprueba su reglamento. (DOCV núm. 6741, de 26/03/2012).
- Decreto 52/2012, de 30 de marzo, del Consell, por el que se modifican los artículos 2, 20 y 21 del Decreto 97/2011, de 26 de agosto, del Consell, por el que se aprobó el Reglamento Orgánico y Funcional de la Conselleria de Economía, Industria y Comercio. (DOCV núm. 6746, de 02/04/2012).

COMERCIO

- Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana.
- Decreto Ley 5/2012, de 6 de julio, del Consell, de medidas urgentes para el impulso de la actividad comercial y la eliminación de cargas administrativas.
- La Ley 3/2011, de 23 de marzo tiene por objeto la ordenación y el fomento de la actividad comercial en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana, según indica el artículo 1 de lo misma.

3.3 Análisis del micro entorno.

Este apartado analiza todos los factores propios de una empresa, es decir, aquellos que podemos controlar en cierta medida y además, a través de este estudio, podemos conocer las fortalezas y debilidades de nuestra organización. Para realizar dicho análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual trata de explicar la ventaja competitiva de una organización en base a su posicionamiento en el mercado. Asimismo, ayuda a comprender las fuentes de competencia de la industria en la que nos encontramos.

Las 5 fuerzas competitivas objeto del estudio son las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos productos sustitutivos.
- Rivalidad entre los competidores.

Flujograma 2: Modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter (1980)



Fuente: Gerry Johnson, Fundamentos de estrategia, 2010.

A continuación desarrollaremos las cinco fuerzas orientadas a nuestro negocio:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto que nosotros.

Al intentar entrar una nueva empresa a un sector, ésta podría tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.

Las barreras de entrada al sector de distribución de productos de cosmética y perfumería no son muy altas, ya que como no se trata de una empresa industrial, no se necesita experiencia, ni tecnología específica siendo el único requerimiento importante el capital inicial necesario.

Por otra parte, cada vez son más las peluquerías, balnearios/spas, salones de belleza, parafarmacias y otros negocios relacionados con el cuidado y belleza, que le ganan cuota de mercado al sector en general y a nuestro negocio en particular.

Es importante realizar alianzas estratégicas y complementarlo con una buena atención de calidad y personalizada, que garantizará una lealtad de nuestra marca, realizando así barreras de entrada para los nuevos competidores, ya que se plantearán lo costoso de cambiar la preferencia de los consumidores.

Existe una gran oportunidad en la industria cosmética debido a la cantidad de centros que existen y además a la mínima explotación que sus directores obtienen de ellos, resultando de esto una escasa competitividad.

Con respecto a la curva de experiencia, proporciona a las empresas establecidas en el sector una ventaja en costes, debido a que han aprendido como hacer las cosas de manera más eficiente que lo que posiblemente podría hacer un nuevo entrante sin experiencia.

En resumen, es fundamental controlar la amenaza de nuevos competidores ya que puede afectar como hemos visto, en gran medida a nuestra empresa.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

El poder de negociación de los proveedores es bajo pero intenso, esto es porque los grandes proveedores de cosméticos y perfumes son ilimitados.

Además existe la posibilidad que los proveedores se integren hacia delante y terminen siendo productores tanto de cosméticos como de perfumes, con lo que lograrían fragmentar más aun la participación de mercado.

El inconveniente para este sector, es que existen insumos sustitutos, por lo que ellos no tendrían la particularidad de poder negociar la venta.

Sin embargo, en el caso del volumen de ventas que se realizan, el poder de negociación de los proveedores sería alto.

La tendencia es comprar siempre los mismos proveedores, intentando buscar descuentos vía volumen.

- **Poder de negociación de los clientes**

La diferenciación en este negocio es primordial debido a la igualdad que existe en algunos productos y servicios y encontrar la ventaja competitiva es esencial para poder competir con los rivales existentes.

En nuestro caso se pretende captar al público, el que cuenta con un poder adquisitivo medio y considerable.

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores tiene una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, no así los llamados grandes clientes, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución del precio de venta o por algún otro estímulo.

El poder de negociación es alto para cualquier tipo de clientes por existir sustitutos de este sector.

En nuestro caso, basándose en la posibilidad de integración vertical para los pequeños y medianos clientes, el poder de negociación es alto y esto es una clara ventaja competitiva frente al resto.

- **Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de las perfumerías.

Primero, cabe destacar que en el sector de perfumería y cosmética hay muchos diferentes canales de distribución: perfumerías modernas y tradicionales, hipermercados y supermercados, peluquerías y salones de belleza, tiendas online...

Las empresas que últimamente han llegado a constituir una real amenaza para las perfumerías modernas (cadenas de perfumerías) son los hipermercados (Carrefour, Alcampo, Hipercor,...) y supermercados (Mercadona, Consum, Caprabo, Eroski...) sobre todo los segundos porque además ofrecen una cierta componente de venta asistida.

Estas empresas ofrecen algunos tipos de productos distribuidos por la perfumería a precios más baratos por ser de marcas más asequibles o productos de marca propia.

Sin embargo, no cubren el segmento de cosmética y perfumería de alta gama, ni tampoco ofrecen el mismo servicio de asesoramiento.

Por otra parte, están las empresas productoras de cosméticos que distribuyen sus productos en cadenas de tiendas (Yves Rocher, Sephora, The Body Shop,...) al igual que las perfumerías. La diferencia es que no ofrecen productos de otras marcas, sino que solamente distribuyen productos de su propia marca.

Además, otros productos sustitutivos serían los distribuidos por las tiendas tradicionales, productos más básicos de perfumería.

Y, por último, las peluquerías y salones de belleza, balnearios y spas, que venden algunos productos de cosmética y maquillaje, sobre todo los de la gama profesional.

Sin embargo, no ofrecen productos de perfumería y al igual que los anteriores tienen mucha menor variedad de productos.

Todas estas empresas son distribuidoras de productos sustitutivos a los nuestros y no las consideramos competencia directa de la empresa, ya que, como se ha observado, no ofrecen la misma variedad de productos, ni el mismo servicio de asesoramiento, sino que las consideramos distribuidoras de productos sustitutivos a los distribuidos por nuestra empresa.

- **Rivalidad entre los competidores**

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En la mayoría de los sectores económicos, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas que resten ese efecto.

La ausencia de costes de cambio relevantes para los consumidores aumenta la presión sobre los minoristas por asegurarse clientela. El nivel de diferenciación limitado en la gama de productos básicos empuja a los grandes minoristas a unas políticas de precio competitivas. La gran similitud de los participantes incrementa la rivalidad, aunque ellos intentan diferenciarse por medio de productos y precios que atraigan a los clientes.

3.4 Análisis de la competencia directa.

Otro aspecto importante es estudiar la situación de la competencia, para asegurar una buena realización del análisis de mercado y para determinar la viabilidad del negocio. Para ello, se estudiarán los principales competidores con el fin de detectar oportunidades.

Como hemos dicho anteriormente, el sector de la droguería/perfumería cuenta en España con 17.037 comercios que venden este tipo de productos.

Se están produciendo cambios significativos en el sector, como:

- Los perfumes se están convirtiendo en el primer segmento en ventas, lo que está motivando que la droguería tradicional esté decayendo. Hay un crecimiento en los últimos años de la demanda de productos de belleza y productos selectivos; en el apartado de perfumería y cosmética femenina continúa la tendencia creciente desde hace un largo período, y se está sumando ahora el interés por la cosmética y el cuidado masculino.
- Los establecimientos tienden a aumentar su superficie media y actuar como “libre-servicio”. Además se están consolidando grandes cadenas mediante la adquisición de tiendas y cadenas más pequeñas. Esto ha hecho que las droguerías y perfumerías tradicionales, pese a ser mayoritarias en número, hayan sufrido un descenso a favor de los formatos modernos.

- El mayor volumen de ventas de productos de droguería y perfumería se produce a través de supermercados, principalmente en productos de droguería y limpieza.

A la hora de decidirse por un negocio de este tipo se puede escoger entre dos opciones: establecerse por propia cuenta o recurrir a una franquicia.

En cualquier caso, hay que tener presente que la opción de la franquicia supondrá una mayor inversión que iniciar la actividad de modo independiente.

La competencia es amplia. Desde las grandes superficies y supermercados, líderes en droguería y limpieza, hasta las llamadas Droguerías y Perfumerías Modernas, pasando por las tradicionales, Grandes Almacenes, cadenas especializadas y venta por internet (tiendas virtuales).

Por tanto, para el análisis de la competencia hay que distinguir varios tipos principales de competidores:

- *Droguerías.*

Cuentan con un surtido amplio de artículos y un nivel de precios variado.

- *Supermercados.*

Los consumidores españoles cada vez se dirigen más a los supermercados a adquirir los productos de droguería/perfumería. Sobre todo, tiene mucho éxito en los productos de droguería y limpieza.

- Tiendas especializadas en un tipo de producto, de perfumería, cosmética,... Algunos ejemplos son:
 - Tiendas especializadas en perfumería y cosmética.
 - Los herbolarios. Son locales que cuentan con un surtido de productos dietéticos, artículos de perfumería y cosmética, aunque suelen tener marcas menos conocidas.
 - Salones de belleza y peluquerías. Muchos productos cosméticos y para el cuidado del pelo.
 - Farmacias. Cuentan con cremas, artículos para el cuidado de la piel, de higiene bucal y dental, artículos de baño, desodorantes y cuidado infantil,... Para muchos de estos productos, el asesoramiento del farmacéutico tiene mucha importancia a la hora de la compra.

- *Grandes almacenes.*

Cuentan con un departamento de perfumería, cosmética, etc. (Es como una tienda dentro de la tienda). Los productos que venden son de las mejores marcas multinacionales y a un precio superior. También incluyen las ventas por catálogo e Internet. El mayor exponente es el Corte Inglés, que invierte permanentemente en nuevos puntos de venta y tiendas.

Sin embargo, en este apartado nos vamos a centrar en las empresas que se dedican a la distribución especializada y selectiva de los productos de perfumería y cosmética (perfumerías modernas) en Chiva. Estos comercios van a ser la competencia directa del negocio. Habrá que estudiar la zona escogida para la ubicación, ya que es básico saber qué hace la competencia que ya está establecida en una zona cercana a la nuestra y apostar por la diferenciación.

Chiva tiene una superficie de 178,7 km² y una población de 15.185 habitantes. En la actualidad Chiva cuenta con 2 empresas competencia directa de nuestro negocio por ser de características similares y dedicarse a la distribución especializada y selectiva de los productos.

A continuación vamos a proceder a la breve descripción de estas 2 empresas representativas del objeto de estudio:

- Rostrobelle

La historia de Rostrobelle se inicia en 1995 basando su línea únicamente en productos para el cabello procurando dar a conocer su empresa por su calidad e innovación.

En el año 2000 diversificó su línea de producto pasando de los productos para el cuidado del cabello al de las fragancias de alta calidad, productos para el cuidado de la piel y cosméticos.

En él años 2005 continuaba manteniendo su renombre por sus productos y procesos de alta calidad, en una reseña de las estrategias y operaciones globales de las empresas efectuada por INSEAD, que es una de las escuelas francesas de negocios más importantes a nivel mundial y que se caracteriza por su perspectiva global y su diversidad multicultural, se calificó a Rostrobelle como “lo mejor de lo mejor” en los rubros de misión, visión, orientación al cliente e innovación.

La compañía tenía un presupuesto de investigación y desarrollo de 383 millones de euros, 2500 investigadores y 420 patentes registradas en 2004.

A partir del 2010 Rostrobelle además, ofrece la posibilidad de realizar compras por Internet mediante su tienda online.

- Perfumería Golfe

Perfumerías Golfe se encuentra en las poblaciones de Cheste y Chiva (Valencia) y ofrecen una extensa gama de productos a bajos precios para cubrir necesidades en cuanto a perfumería, droguería, lencería, pinturas, higiene y complementos.

Además de una experiencia de más de 50 años, Perfumería Golfe ofrece un servicio actualizado y modernas instalaciones, cuidando la imagen y la decoración al detalle

Los productos tienen una distribución estudiada por divisiones para la comodidad, sencillez y localización en las instalaciones. Disponen de un equipo de dependientas que ayudarán y asesorarán en cada momento.

Tabla 9: Servicios/Productos perfumería Golfe

SERVICIO	PRODUCTOS
Perfumería Selectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Novedades mujer y hombre. - Todas las marcas nacionales e internacionales. - Descuentos en todos los perfumes del 10%, 20%, 30%,40%, 50% y hasta el 70%.
Perfumería Popular	<ul style="list-style-type: none"> - Sets de colonia + regalo (200 m al precio de 100 ml). - Perfume Saphir 200 ml y 25ml (para bolso) inspiradas en las mejores marcas y al mejor precio
Cosmética Femenina	<ul style="list-style-type: none"> - En nuestros expositores de Max Factor, Deborah, Misslyn, Chess, Chabely, Mavala... Pudiendo solicitar por encargo en productos de muchas otras marcas, entre las que se encuentran L’Oreal, Estée Lauder, Yves Saint Laurent entre otras.
Artículos de Belleza	<ul style="list-style-type: none"> - Crema cara y cuello, para manos y pies, corporales, contorno de ojos... - Todas de las mejores marcas (Biotherm, Olay, Clinique, L’Oreal, Nivea, etc.).
Higiene	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las mejores marcas para higiene capilar, higiene corporal, afeitado, higiene bucal, higiene íntima y cuidado para bebés.
Lencería	<ul style="list-style-type: none"> - Lencería femenina y masculina. - Ropa de baño para ambos sexos.
Costura	<ul style="list-style-type: none"> - Mercería en general (Hilos, agujas, cintas, corchetes, tijeras, bordado...)
Complementos masculinos y femeninos	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsos, foulards, pashminas, bufandas y pañuelos, cinturones, bisutería, relojes, carteras, monederos...
Droguería	<ul style="list-style-type: none"> - Productos tradicionales - Primeras marcas y marcas blancas - Ofertas continuas y precios populares.
Productos de piscina	<ul style="list-style-type: none"> - Productos químicos, productos de limpieza, productos de choque y equipamientos para piscinas por encargo. Pintura al agua para piscinas.

Fuente: Elaboración propia. 2013.

3.5 Análisis DAFO.

El análisis DAFO es un método que nos sirve para obtener un diagnóstico de la organización, es decir, es la herramienta estratégica utilizada para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa. Dicho análisis se basa fundamentalmente en dos aspectos importantes: el análisis interno y el externo.

El análisis interno está formado por las debilidades y las oportunidades de la organización, siendo estos factores controlables por la misma. En cambio, el análisis externo está formado por aquellos que no son controlables, es decir, las amenazas y las oportunidades.

Como resultado del estudio de entorno, se pueden identificar las siguientes amenazas y oportunidades del mercado:

AMENAZAS

- La crisis económica que disminuye el consumo.
- Mayor crecimiento de la competencia.
- Entrada en el mercado de productos sustitutivos.
- Nuevos hábitos de los consumidores.

OPORTUNIDADES

- Interés creciente del público masculino por el cuidado personal y la belleza.
- Ampliación de la gama de productos y marcas.
- Diversificación de productos.
- Mayor importancia por la calidad y seguridad.

En base al estudio realizado para la empresa, se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

DEBILIDADES

- Baja cuota de mercado.
- Escasa financiación.
- No dispone de tienda online.
- Escasa publicidad.

FORTALEZAS

- Buena ubicación.
- Costes bajos de los productos.
- Buena imagen de la empresa.
- Productos y marcas apreciados por los consumidores.
- Personal motivado y cualificado.

Tabla 10: DAFO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Buena ubicación. - Costes bajos de los productos. - Buena imagen de la empresa. - Producto y marcas apreciados por el consumidor. - Personal de la empresa motivado y cualificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja cuota de mercado. - Escasa financiación. - No dispone de tienda online. - Escasa publicidad.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Interés creciente del público masculino por el cuidado personal y la belleza. - Ampliación de la gama de productos y marcas. - Diversificación de productos. - Mayor importancia en calidad y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis económica que disminuye el consumo. - Mayor crecimiento de la competencia. - Entrada en el mercado de productos sustitutivos. - Nuevos hábitos de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia. 2013.

3.6 Epílogo.

Para finalizar este punto, haremos un breve resumen de los aspectos más importantes a considerar.

En primer lugar, tras analizar el entorno en general hemos concluido la existencia de una creciente competencia por parte de los hipermercados y supermercados por sus precios cada vez más bajos y el desarrollo de nuevas fórmulas de distribución vía internet (tiendas online).

Con respecto al análisis de Porter, hemos concluido la elevada competencia existente en este mercado debido a que es un sector totalmente globalizado y la gran cantidad de productos sustitutivos existentes.

Por último, hemos finalizado dicho apartado realizando un análisis DAFO del cual hemos extraído que las principales debilidades de nuestra empresa son la baja participación en el mercado, la escasa financiación con la que cuenta así como la escasez en publicidad y la falta de una tienda online, lo que hace que otras empresas nos ganen mucha más cuota de mercado. Las amenazas más importantes son la elevada competencia y la crisis económica que hace que el consumo disminuya.

Como aspectos positivos tenemos la fidelidad de nuestros clientes a nuestras marcas junto con el crecimiento del sector, las cuales son clasificadas como fortalezas.





CAPITULO 4

ANÁLISIS DE LAS

OPERACIONES Y

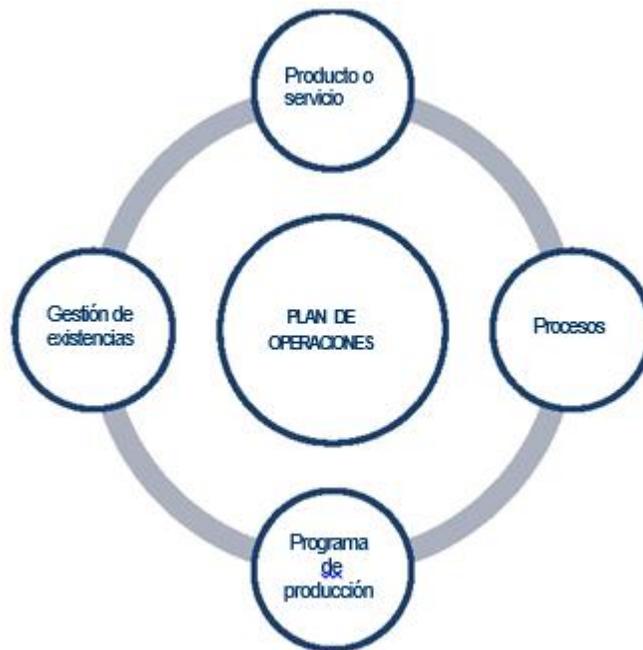
PROCESOS

4 ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.

4.1 Introducción.

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios. Contiene 4 partes: productos o servicios, procesos, programas de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

Flujograma 3: Plan de operaciones.



Fuente: GERRY JOHNSON; KEVAN SCHOLLES; RICHARD WHITTINGTON. (2006) Dirección Estratégica.

4.2 Localización.

Las decisiones relativas a la localización de una empresa son decisiones que se toman pensando en el largo plazo. Un error en la localización puede incidir en la marcha de la empresa por un largo periodo de tiempo y en su posición competitiva.

La decisión de elegir un lugar de emplazamiento se toma en base a una serie de variables externas. Entre las más significativas aplicables a la empresa en general se pueden citar:

- Transportes y comunicaciones, infraestructuras de la zona, servicios necesarios.
- El abastecimiento de materias primas.
- La demanda del mercado.
- Suministros: energía eléctrica, agua, gas natural.
- Mano de obra.
- Coste del terreno, construcción, equipo.
- El desarrollo económico de la región.
- Factores de tipo jurídico, fiscal y social.
- Financiación de la empresa, asistencia técnica.
- Factores climáticos o de medio ambiente.

Ésta lista de factores no es exhaustiva, sin embargo da una idea de la importancia que encierra la decisión de localización de una empresa. No hay que olvidar que cada empresa tiene unas características diferentes, y es de acuerdo a esas características conforme tiene que hacerse la lista de factores para la decisión de la localización.

La localización de la empresa, tras analizar las características que debe poseer, hemos decidido ubicarla en un edificio en el centro del pueblo de Chiva, en la Plaza del Ayuntamiento N°6, CP 46370, Chiva.

La plaza del ayuntamiento es una de las calles más transitadas y conocidas en el pueblo por el hecho de encontrarse el ayuntamiento así como el supermercado del pueblo y los negocios más importantes.

Imagen 1: Edificio del negocio.



Fuente: Elaboración propia. 2008.

Dentro de la lista de factores que se tuvieron en cuenta para situar el negocio en esta localización fueron:

- Gran afluencia de paso de clientes en general.
- Gran cantidad de empresas de servicios que se encuentran en la zona.
- Tiene gran visibilidad desde lejos. El negocio está en uno de los edificios más grandes de la zona. Es una avenida grande en la que tanto a derecha como izquierda puedes ver el edificio.

4.3 Diseño del producto.

Los cosméticos son bienes de consumo no duradero y no perecedero, por lo que la caducidad no es un problema que requiera canales de distribución con plazos de entrega muy cortos.

La gama de productos que vamos a ofrecer está formada por productos especializados, principalmente de cuidado de la piel (facial, corporal, etc...) productos de aseo e higiene (jabón de manos, gel de baño, champú y leche corporal), perfumes para mujeres y hombres y todo tipo de productos de belleza. En el caso del cuidado de la piel, encontramos:

La gama de productos para el hombre consta de tres líneas mono referenciales: leche corporal, crema facial y crema hidratante/desodorante para los pies. Todos estos productos contienen aceite de oliva como ingrediente natural caracterizador.

La gama de productos para la mujer consta de tres líneas: corporal, facial y desmaquilladores. Cada línea tiene cuatro tipos de productos cosméticos, cada uno cubriendo una función diferente dentro de la línea. Los tipos de productos más comunes (leche corporal, crema hidratante facial y crema nutritiva facial) tienen tres referencias cada una, según el ingrediente natural diferenciador (extracto de uva, aceite de oliva, o aceite de almendras y avellanas). En el resto de tipos, se ofrece una única referencia por tipo, predominando el extracto de uva como ingrediente caracterizador.

La gama de productos unisex, con una única línea de productos de baño, agrupa los productos de aseo típicamente utilizados en las habitaciones de hotel (jabón de manos, champú, gel y leche corporal). En este caso, cada tipo de producto presenta cuatro referencias, con cada uno de los ingredientes naturales seleccionados.

Tabla 11: Gama de productos para la piel.

Cartera de productos		Extracto de uvas	Accíete de oliva	Accíete de almendras y avellanas	Extracto de arroz
GAMA HOMBRE					
Línea Corporal	Leche corporal		X		
Línea Facial	Crema facial		X		
Línea Pies	Crema para los pies		X		
GAMA MUJER					
Línea Corporal	Leche corporal	X	X	X	
	Crema anticelulítica	X			
	Crema reafirmante	X			
	Crema antiestrías	X			
Línea Facial	Crema hidratante facial	X	X	X	
	Crema nutritiva facial	X	X	X	
	Crema contorno de ojos	X			
	Crema antiedad	X			
Línea Desmaquilladores	Limpiador exfoliante				X
	Mascarilla	X			
	Leche limpiadora	X			
	Tónico	X			
GAMA UNISEX					
Productos de baño	Jabón de manos	X	X	X	X
	Champú	X	X	X	X
	Gel	X	X	X	X
	Leche Corporal	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia. 2013.

Centrándonos más en el diseño del producto en sí, aunque nuestra empresa presenta una extensa cartera de productos con diferentes gamas, líneas y referencias con la que cubrir las necesidades de los segmentos de mercado elegidos, la producción de cada una de las referencias será como productos estándares, siguiendo unas recetas y composiciones determinadas. No resulta factible llegar a realizar productos personalizados en un producto de consumo con miles de clientes individuales.

Imagen 2: Diferentes gamas de productos.



Fuente: Bellezapura.com, 2013.

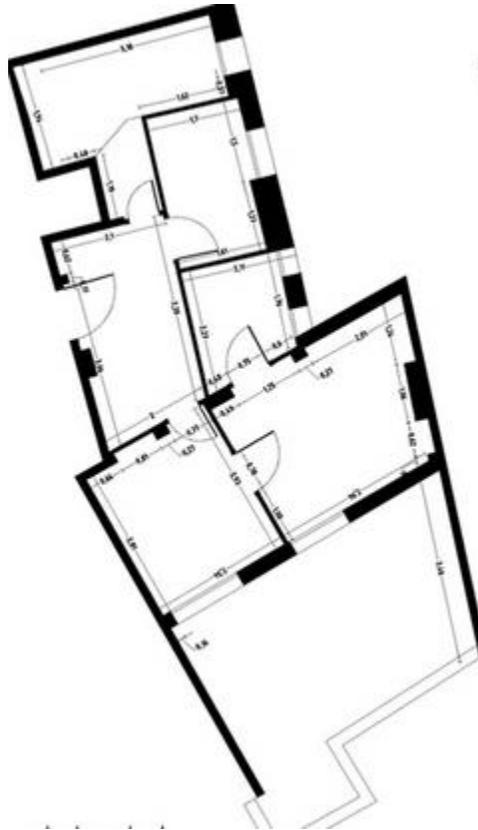
4.4 Distribución en planta.

Lo que respecta a la distribución en planta, por lo general, las empresas de servicios cuentan con un trato más directo con el cliente. Esto hace que, con frecuencia el énfasis de la distribución se ponga más en la satisfacción y comodidad del cliente que en el propio desarrollo de las operaciones del proceso.

Dentro de la distribución en planta por servicios se encuentra la distribución en planta para comercios. Son dos los aspectos que deben estudiarse. Por un lado, la ordenación global del espacio disponible y, por otro, la distribución entre productos de las áreas de exposición.

El negocio va a situarse en la planta baja del edificio, la cual es de 47 m², perteneciendo 35 m² a la zona de venta al público (tienda en sí) y 12 m² al almacén.

Imagen 3: Mapa de distribución en planta



Fuente: Reformas de diseño, 2013.

A continuación, se expondrá el diseño de la tienda de modo que podamos facilitarles a los clientes una visión amplia y práctica de toda nuestra gama de productos.

Los productos están dispuestos en estanterías. Los productos para él cuerpo se sitúan al fondo, tanto para para mujeres como para hombres, ya que disponemos de distintos tipos de jabones, champú, aceites corporales y cremas de distintos aromas, enfocados tanto para el hombre como para la mujer y unisex.

La idea es situar estos productos colocándolos por diferentes colores para que sean más vistosos y llamen la atención de los clientes.

Las colonias están a la derecha de la entrada en una gran estantería con seis filas horizontales. En las primeras filas podremos encontrar las colonias para mujer y en las últimas filas las de hombres. Las colonias se encuentran colocadas estratégicamente por precio, de esta manera las colonias de un precio más elevado se encuentran abajo y las de precio más bajo arriba (mismo para la de los hombres). En caso de haber alguna oferta, decoraremos el estante donde se encuentran los productos en los que aplicaremos dichas ofertas anunciándolo.

En la parte izquierda tenemos el “espacio de la mujer”, donde encontramos todo tipo de maquillajes, sombras de ojos, máscara de ojos, pintalabios y todo tipo de productos de belleza para la mujer. Disponemos de un espejo pequeño en el centro de los productos para que nuestras clientas puedan probar y ver qué es lo que les queda bien mediante nuestros “productos taste”.

En el centro hemos decidido colocar una mesa y una silla a modo “tocador” en el que podamos hacer pruebas de maquillaje a nuestras clientas, simplemente por mostrarles cómo pueden aplicarse ciertos productos y de qué manera es mejor.

Justo en el centro hay una columna que aprovecharemos para poner toda nuestra gama de pintauñas, que al ser de infinitos colores da un toque muy especial a la entrada de la tienda.

El mostrador se encuentra nada más entrar a la derecha. Dispondremos de un mostrador grande, con nuestro respectivo ordenador portátil y éste lo tendremos decorado anunciando las ofertas que podrán encontrar dentro en la pared frontal del mostrador. Arriba pondremos pequeñas cestas con detalles regalo a precios muy bajos y revistas de belleza.

Por último, al fondo a la derecha hay una puerta solo para el personal por la que entramos al almacén en el que tenemos todos los productos además de un baño solo para empleados.

Por otra parte, las características de la tienda son:

- Aire acondicionado y calefacción.
- Suelo de cerámica.
- Alarma y cámara de seguridad.

Imagen 4: Diseño interno establecimiento.



Fuente: Bellezapura.com, 2013

4.5 Procesos y operaciones.

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación de una a la cual se le aporta un valor añadido generando una salida cuya naturaleza puede ser diversa, en este caso los procesos son cadenas de actuaciones.

Los procesos u operaciones de producción de la empresa, son las que se describen a continuación. Podemos diferenciar entre dos tipos de procesos, los que se realizan con clientes en horario abierto al público y los que se realizan sin

clientes y aún no es el horario para abrir al público:

Procesos sin clientes:

- El primer paso es realizar el pedido con la cantidad de productos que se necesiten. Normalmente se hace una vez por semana, dependiendo de lo que se venda o no.
- Una vez llega el pedido, en la tienda, se descargan los productos dejándolos en pilas y ordenados en su lugar dentro del almacén.
- Con todo el género se montan las estanterías acorde a las técnicas de marketing y distribución del comercio.
- Se colocan los precios de venta al público debajo de cada producto. En este caso se cambian los precios nuevos o si se modifica alguno que no sea igual a los anteriores.

Procesos con clientes:

- Los clientes entran y el vendedor le pregunta si puede ayudarle en algo y qué es lo que está buscando. En la entrada disponemos de pequeñas cestas para realizar la compra en el caso de que los clientes necesiten varios productos.
- Si el cliente necesita nuestra ayuda, le mostramos los distintos productos de los que disponemos dependiendo de lo que quieran. Les invitamos a probar los productos, ya que los clientes no tienen por qué venir en busca de tan solo uno en concreto, cuanto más se venda, mejor.
- Una vez el cliente finaliza su selección (con ayuda o sin ella), se acerca al mostrador y el vendedor saca la cuenta final, le dice cuánto asciende la cuenta y le coloca todos los productos en las bolsas de la tienda.

4.6 Epílogo.

La localización en nuestra empresa es un factor favorable, ya que la ubicación del negocio es en el centro del pueblo donde se encuentra gran número de negocios y es la zona más transitada del pueblo.

Por otro lado, hemos presentado nuestras líneas de negocio, dedicadas al cuidado de la piel y la belleza, tanto para las mujeres como para los hombres, ya que hoy en día ocupan un segmento cada vez más importante.

Finalmente, hemos definido los procesos y operaciones que se van a llevar a cabo en la tienda, es decir, como va a ser el día a día del negocio con nuestros clientes y lo que vamos a ofertarles.



CAPITULO 5

ANÁLISIS DE LA

ORGANIZACIÓN Y

RRHH

5 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH.

5.1 Introducción.

El análisis de la organización y de los recursos humanos es uno de los apartados más importantes, debido a que en este plantearemos la razón de ser de la empresa, es decir, qué es, a que se dedica y como lo hace. Conjuntamente definiremos el futuro de la empresa, es decir, a donde queremos llegar. Además, todos los trabajadores deberán de conocer y cumplir los valores y los objetivos de la sociedad.

El área de recursos humanos es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. En este caso al ser un comercio minorista regentado por dos personas, no hay departamento de Recursos Humanos ni una gestión como tal.

No obstante, los Recursos Humanos no solo se dedican a los procesos de selección en empresas y a los trabajadores. A continuación expondré los puntos que el negocio lleva a cabo en torno a la rama de Organización y Recursos Humanos.

Para ello, definiremos primero la misión, visión y valores que seguirá el negocio. Definiremos muy brevemente el organigrama del local y analizaremos muy detalladamente los puestos de trabajo y los trabajadores que componen el negocio. Para terminar, analizaremos la forma jurídica del local y el porqué de esta selección.

5.2 Misión, visión, valores y objetivos.

No hay que olvidar que la supervivencia de cualquier empresa se basa en definir correctamente conceptos como la misión, la visión y valores corporativos para tener una política de actuación a largo plazo. A continuación se desarrollan cada uno de los conceptos relacionados.

Misión: Brindar productos cosméticos de calidad a precios accesibles, con un excelente servicio que satisfagan las necesidades de nuestros distribuidores y consumidores, generando al mismo tiempo empleo y bienestar social a nuestros comercializadores, mediante políticas de reconocimiento de desempeño.

Visión: Conseguir un buen posicionamiento estratégico y diferenciador en la localidad de Chiva, a través de la generación de estrategias continuas de crecimiento. Ofreciendo un trato excelente a nuestros clientes satisfaciéndolos al 100% con nuestros productos, llegando a ser un gran referente de productos cosméticos.

Valores: Consideramos ciertos valores que son necesarios para el buen funcionamiento del negocio:

- **Compromiso:** Nuestra estrategia de empresa la desarrollamos en función de las necesidades de nuestro cliente, por lo que implantaremos en todos los niveles de la organización una cultura orientada al cliente, de tal modo que sabremos cuáles son sus necesidades y cómo actuar sobre ellas.

- *Honestidad*: Es decir, “transparencia”, se convierte para la empresa en el fortalecimiento de la relación y vínculo comercial con los clientes. Transparencia significa ser honesto con los clientes, ser capaces de cumplir lo acordado en tiempo y forma, oportuna y eficientemente.
- *Servicio*: Ofrecer un servicio eficaz y eficiente, ya que la fidelidad del cliente es lo más importante, que permanezcan fieles al negocio por mucho tiempo, ya que esto es lo que garantiza la rentabilidad y creación de valor a largo plazo.
- *Calidad*: Saber y estudiar cual es la opinión que tienen nuestros clientes a cerca del servicio y poder mejorar en aquellos puntos que no seamos tan excelentes, ya que el éxito de nuestro servicio solo lo podemos lograr con la satisfacción de nuestros clientes.
- *Responsabilidad*: La responsabilidad de llevar a cabo y cumplir los valores anteriores.
- *Trabajo en equipo*: Es para nosotros el propósito de trabajar en colaboración con los demás, de hacer sentir que formamos parte de un equipo y sobretodo, que trabajamos conjuntamente en oposición a trabajar separadamente o competitivamente.

Objetivos: Es a través de los objetivos donde la empresa lleva a cabo su actuación estrategia para conseguir la misión y visión. Para ellos, dichos objetivos deben ser concretos, coherentes entre sí, alcanzables y realistas.

1. Motivar continuamente a nuestros empleados.
2. Obtención de la máxima satisfacción por parte de nuestros clientes, conseguir la fidelidad.
3. Conseguir un ambiente tranquilo y acogedor para nuestros trabajadores así como para los clientes.
4. Una vez conseguido el posicionamiento deseado, introducir nuevos canales de ventas así como nuevos productos.
5. Fuentes alternativas de proveedores para prever situaciones críticas como la falta de mercancía.
6. Realizar análisis de calidad así como análisis de mercado cada semana para mejorar nuestros puntos débiles y estar al día de las preferencias y los gustos de los consumidores.
7. Adquirir una base de datos que permita gestionar eficientemente la empresa.
8. Disponer de capacidad y gran flexibilidad para adaptarnos a cualquier circunstancia o cambio.

5.3 Organigrama.

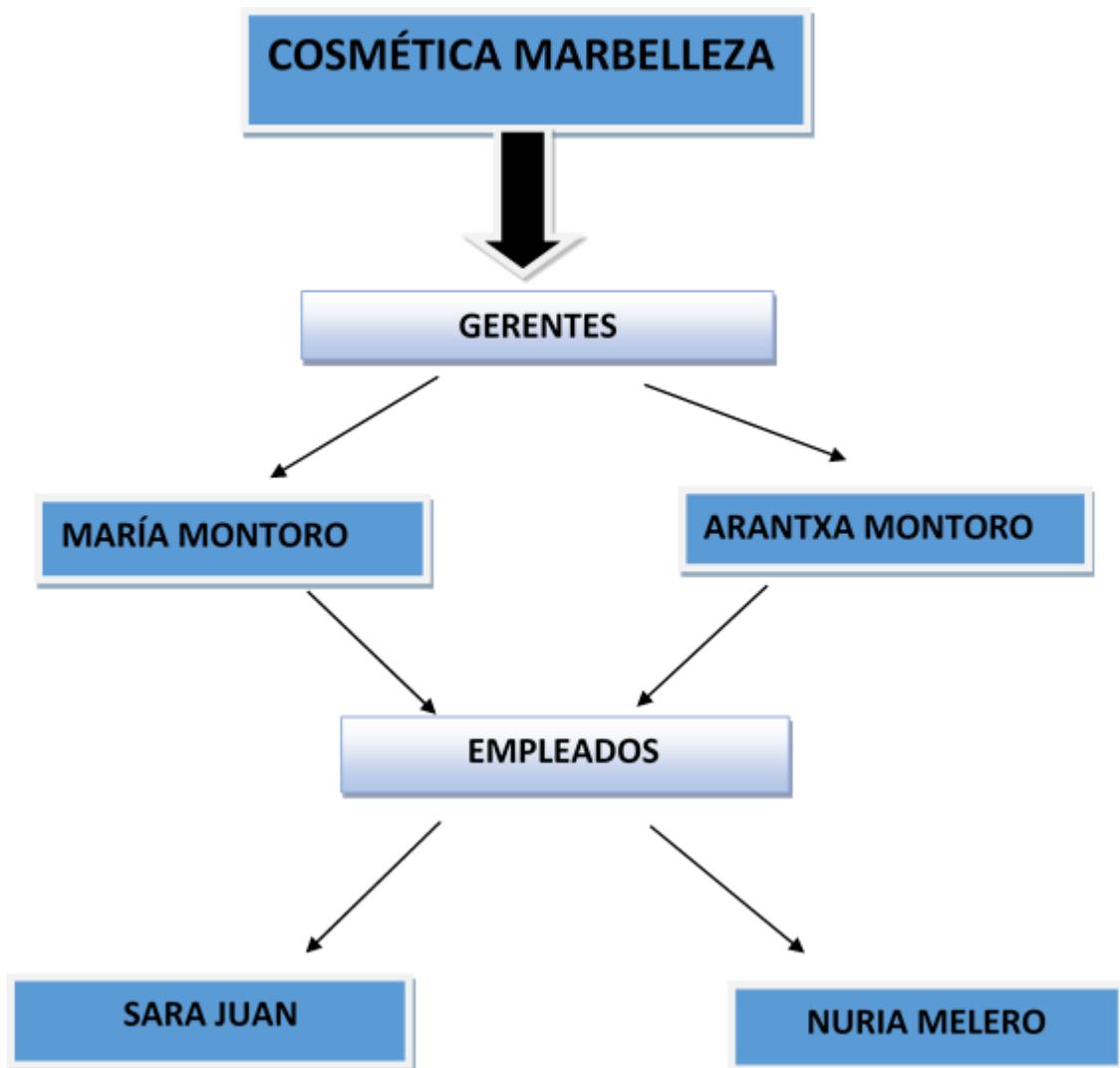
En este apartado vamos a presentar el organigrama que sigue nuestro negocio.

En este caso se trata de un organigrama vertical, el cual presenta las unidades ramificadas de arriba abajo mediante cuadros a partir del titular en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, estando ligados estos mediante líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Una de las ventajas de utilizar un organigrama vertical, es que son más fáciles de comprender y que se indican de forma objetiva las jerarquías de personal.

De entre los inconvenientes podemos decir que es un organigrama demasiado costoso, ya que después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos de trabajo inferiores, lo que requiere realizar organigramas muy alargados.

Flujograma 4: Diagrama Organizacional Marbelleza.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como gerentes de la empresa están María Montoro y Arantxa Montoro, las encargadas de llevar a cabo el negocio y encargadas de realizar las acciones directivas y gestiones con la Administración General, ya que la empresa está a ambos nombres

Como empleados del negocio están Sara Juan y Nuria Melero, empleadas a tiempo parcial estando Sara por las mañanas y Nuria por las tardes, cada una junto a uno de las dos gerentes.

5.4 Forma jurídico-fiscal.

La elección de la forma jurídica es importante, pues de ella dependen tanto los trámites que se han de realizar para constituir la empresa como las obligaciones fiscales y laborales que el empresario debe cumplir. Por tanto, estudiaremos las características más importantes de nuestra empresa con el fin de elegir la forma jurídica más adecuada.

En primer lugar, partimos de ser una empresa con dos socios, por lo que el empresario individual no sería posible por tratarse solamente un socio. Lo mismo ocurre con las sociedades laborales por tener un mínimo de socios superior al de nuestro negocio y las sociedades anónimas que no tienen un control sobre los posibles nuevos socios.

Hemos eliminado también las sociedades que tengan una responsabilidad ilimitada a terceros, ya que ningún socio así, responderá con su patrimonio.

En segundo lugar, eliminamos las sociedades civiles, las sociedades comanditarias y comunidad de bienes por no cumplir directamente con las características requeridas.

Como ya hemos dicho, una de las principales características de nuestra empresa es que está compuesta por dos socios, con una participación del 50% para cada uno.

Por todo ello, hemos decidido finalmente que la mejor opción para nuestro negocio sea una **Sociedad Limitada, libre empresa.**

Características de una Sociedad Limitada

- El número de socios es mínimo de uno, sin haber un límite máximo.
- La responsabilidad de los socios es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- Los socios pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- Para fijar el nombre del negocio se debe efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central.
- El capital social es de un mínimo legal de 3000 euros totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede ser monetario o en especies.
- La división del capital social será en participaciones sociales.
- La constitución se realiza mediante estatutos y escritura pública firmada

ante notario y presentada posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde.

Ventajas de una Sociedad Limitada.

- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- Sencillez en cuanto a trámites burocráticos, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €.
- El nº de socios es el mínimo posible, no hay límite máximo exigido.
- Los costes de constitución son de 600 €, sin contar la aportación de capital social.
- El tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas.
- Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravarlo como gasto.
- Mayor facilidad de acceder al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

Inconvenientes de una Sociedad Limitada.

- Las transmisiones no son fácilmente transmisibles.
- Largo proceso para comenzar a ejercer la actividad.
- Es obligatorio llevar contabilidad formal.
- El Impuesto sobre Sociedades es bastante complejo.
- Incurre en mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.

Trámites obligatorios para crear una empresa de Sociedad Limitada.

1. Registrar el nombre de la empresa en el Registro Mercantil y solicitar el certificado que acredite que el nombre elegido no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente.
2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa una vez obtenido el certificado. Se debe ingresar el Capital Mínimo Inicial, es decir, 3.000, 06

euros, de forma íntegra.

3. Redacción de los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán posteriormente a la escritura pública de la constitución.
4. Escritura pública de la constitución, que deberá contener:
 - La identidad de los socios.
 - La voluntad de constituir un S.L.
 - La aportación de cada socio y las participaciones asignadas a cada uno.
 - Los estatutos de la sociedad.
 - El sistema de administración que tendrá la sociedad.
 - La identidad de la persona que se encargue, inicialmente, de la administración y de la representación de la empresa.
5. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.
6. Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE y declaración censal.
7. Inscripción en el Registro Mercantil. Para ello, tiene un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución y necesita aportar la siguiente documentación:
 - Copia auténtica de la escritura de constitución de la Sociedad.
 - Certificación negativa de denominación social.
 - Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
 - Copia del N.I.F. Provisional.
8. Obtención del C.I.F definitivo.

5.5 Análisis de los puestos de trabajo.

Como hemos dicho anteriormente, el negocio está formado por dos componentes. Aunque no tienen unos puestos diferenciados y definidos, es cierto que cada una de ellas desempeña una labor muy importante para el negocio, creando así una sinergia perfecta entre las dos, ya que una de ellas cuenta con una amplia experiencia en el tema administrativo y la otra con conocimientos profundos en el área de los cosméticos y belleza.

Cuentan con las bases necesarias para llevar una empresa, destacándose por su liderazgo y un alto compromiso profesional en este tema, poseen las habilidades de realizar un excelente trabajo en equipo motivando a los trabajadores que les rodean, capacidad de comunicación, de relacionarse con los demás y visión crítica.

Son personas cuyos valores se basan en la responsabilidad, generosidad, amabilidad, humildad, honestidad, disciplina, valentía, discreción, tenacidad y respeto, entre otros.



La experiencia con la que cuentan las gerentes es principalmente comercial, contando con el factor de que una de ellas ha estado en contacto directo e indirecto con el mercado de los cosméticos, lo que lleva a la idea de cubrir las necesidades que aún existen en este ámbito.

➤ **GERENTES**

Arantxa Montoro González

Su jornada laboral está comprendida de las 9:00AM hasta las 14.30PM.

Sus funciones son:

- *Gestión y liderazgo del negocio.*
- *Administración y control del negocio.*
- *Supervisión del personal.*
- *Políticas de marketing.*
- *Existencias de productos.*
- *Negociación proveedores.*
- *Relaciones públicas (contactos internos y externos).*
- *Control de caja.*
- *Atención al cliente.*

María Montoro González

Su jornada laboral está comprendida de las 16:00PM hasta las 21:30PM.

Sus funciones son:

- *Gestión y liderazgo del negocio.*
- *Administración y control del negocio.*
- *Supervisión del personal.*
- *Políticas de marketing.*
- *Existencias de productos.*
- *Negociación proveedores.*
- *Relaciones públicas (contactos internos y externos).*
- *Control de caja.*
- *Atención al cliente.*



➤ **EMPLEADOS**

Sara Juan Celda

Su jornada laboral se comprende desde las 9:30AM hasta las 14.30PM de Lunes a Sábado.

Sus funciones son:

- Recepción.
- *Venta productos.*
- *Atención al cliente.*
- *Demostraciones físicas.*
- *Asesoramiento.*
- *Acomodo de productos.*
- *Caja.*
- *Limpieza general.*

Nuria Melero González

Su jornada laboral se comprende desde las 16:00AM hasta las 21:00PM de Lunes a Viernes y Sábados de 09:30AM a 14:30PM.

Sus funciones son:

- Recepción.
- *Venta productos.*
- *Atención al cliente.*
- *Demostraciones físicas.*
- *Asesoramiento.*
- *Acomodo de productos.*
- *Caja.*
- *Limpieza general.*

5.6 Epílogo.

En primer lugar, cabe destacar que la misión que lleva a cabo Marbelleza es brindar productos cosméticos de calidad a precios accesibles, con un excelente servicio y satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores.

Hemos representado mediante un organigrama las dependencias jerárquicas, estando en un nivel superior las dos gerentes y un nivel inferior las dos empleadas contratadas a tiempo parcial.



A continuación, hemos definido la forma jurídica que más se adapta a nuestras necesidades, eligiendo la sociedad limitada.

Y por último, hemos hecho una descripción de los puestos de trabajo que se desempeñan en la tienda.



CAPITULO 6

ANÁLISIS DEL

COMERCIO

EXTERIOR

6 ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR.

6.1 Introducción.

El sector cosmético y perfumería se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final que han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana de los individuos pese a que presenta una demanda sensible al ingreso de estos. Tal es el punto al que ha llegado este sector, que son considerados como casi imprescindibles para la mayor parte de la población.

Además, la oferta productiva ha jugado un papel central en este aspecto gracias a su diversificación y ampliación, permitiendo que muchos productos vayan adquiriendo un uso generalizado y otros atiendan demandas más puntuales.

En este mercado, la oferta dedica grandes esfuerzos por recrear y expandir continuamente su demanda, generando a su vez nuevas y mayores necesidades mediante el uso de distintas estrategias como el lanzamiento de nuevos productos para distintas aplicaciones, cambios de imagen en los artículos o gastos en campañas publicitarias.

Flujograma 5: Esquema productivo del sector cosmética y perfumería.



Fuente: Elaboración propia a partir datos STANPA, 2013.

El desarrollo de marcas y la diversificación y diferenciación de los canales de distribución constituyen un punto muy importante a la hora de competir.

Las firmas destinan parte de sus recursos al desarrollo de productos, marcas, marketing y gestión de calidad para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Asimismo, delegan muchas veces la tarea específica de la fabricación industrial de sus productos en empresas especializadas en esa actividad, denominada terceristas

Este aspecto constituye un rasgo distintivo en donde prima la externalización de la producción realizado por las propias firmas.

6.2 Localización y relación con los proveedores.

El proceso de selección de proveedores es una de las decisiones más importantes en una compañía para poder mantener la competitividad, especialmente en la actualidad, donde el mercado está cambiando continuamente.

Hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia puesto que repercuten en los resultados de costos de la empresa.

La negociación se convierte en un factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio. Así por ejemplo las alianzas estratégicas y convenios nos permiten conseguir por volumen un precio especial.

En el momento de seleccionar a un proveedor son muchos los factores que debemos tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, y servicio; y tratar que haya un equilibrio de estos componentes en la elección.

De nada nos sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, ya que a corto o largo plazo esto hará que baje la calidad de nuestro producto y seguramente las ventas. También debemos analizar cuál de todos es el más importante según nuestra compañía, la calidad, que entreguen a tiempo y el financiamiento.

Flujograma 6: Pasos a seguir en el proceso de selección proveedores.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

En este caso, nuestros proveedores van a ser las centrales de compra, a las que nuestra empresa se encuentra asociada. Tras varias fusiones y adquisiciones actualmente en España existen tres principales centrales de compra: EUROMADI (es una central de compras y servicios multisectorial líder en el ámbito europeo y referente en el sector de distribución), GPD (Gestora de Perfumería y Droguería es una organización nacional que define un nuevo marco de colaboración entre proveedores y distribuidores para obtener el máximo rendimiento desde el esfuerzo común de distribuidores y proveedores, en el sector de la distribución de droguería y perfumería.) y Grupo IFA cada una de las cuales tiene entre 20 y 50 asociados.

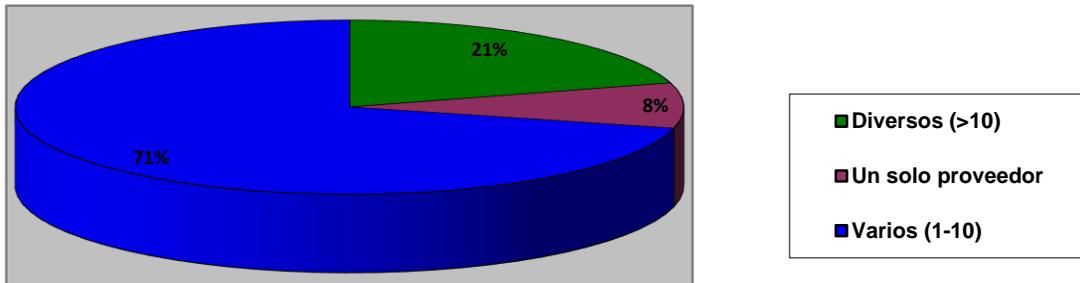
Sus ventajas residen en la mejor negociación en los volúmenes de compra, avances tecnológicos que permiten pedidos más rápidos y continuados, abordar campañas de publicidad y promoción.

La tendencia es comprar siempre los mismos proveedores, intentando buscar descuentos vía volumen.

Política de proveedores

En la política de proveedores podemos observar que en general las empresas trabajan con más de un proveedor, tan sólo un 8% tienen un único proveedor. El 71% trabaja con un número que oscila entre 1 y 10 y un 21% compran a más de diez proveedores.

Gráfico 9: Política de proveedores %.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

En nuestro caso, estamos dentro del porcentaje del grupo de empresas que trabajan con diversos proveedores (21%).

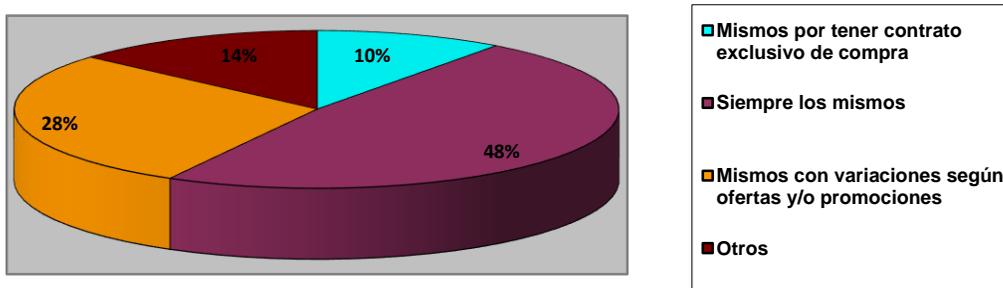
Una de las estrategias que MARBELLEZA quiere realizar con el fin de obtener un análisis más exacto del mercado, es poder llegar a obtener muestras gratis del proveedor del exterior para ser enseñadas a varios tipos de público y así definir su impacto en el mercado, y a través de encuestas, definir los precios que el público objetivo pagaría por los productos.

Cabe destacar, por política de los proveedores que, toda orden deberá ser pagada con antelación.

Nivel de fidelidad de los proveedores

En cuanto al nivel de fidelidad, generalmente la fidelidad a los proveedores con los que trabajan las empresas es muy elevado, el 49% siempre compran a los mismos, igual que el 28% responden que siempre compran a los mismos con pequeñas variaciones en el caso de promociones o/y ofertas, y el 10% compra a los mismos al tener un contrato exclusivo de compra. Tan sólo el 13% varía según las condiciones ofertadas.

Gráfico 10: Nivel de fidelidad a proveedores %.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Obviamente la fidelidad estará relacionada con el trato y las ofertas recibidas por parte de los proveedores, por ello, nos encontramos dentro del porcentaje de empresas que forman el 28%, trabajando con los mismos proveedores salvo ofertas o promociones que compensen más.

En este caso, la fidelidad a nuestros proveedores estará condicionada sobre todo al mejor precio que pueda conseguir y a la variación de productos.

6.3 Centros de distribución.

El objetivo que persigue la distribución es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello en una forma que estimule su adquisición en el punto de venta y a un coste razonable.

Vamos a analizar desde tres puntos de vista, el canal de distribución de perfumería y cosméticos, los cuales son: el tipo de canal (longitud), la estrategia de distribución seguida por el fabricante y los operadores que lo configuran.

En este sector, el número de operadores que trabajan es muy elevado. Igual pasa con el número de intermediarios por los que puede llegar a pasar un producto dependiendo de la longitud del canal.

Así podemos pasar de un mínimo de tres agentes en el caso de un canal corto, de fabricante a mayorista o minorista y de este al consumidor, a numerosos agentes en el caso de canales más largos.

Gráfico 11: Posibles longitudes de los canales de distribución



Fuente: Elaboración propia a partir de marketing-xxi.com, 2013.

En la actualidad, parece que la tendencia señala los canales cortos. Esto es debido a un factor clave como es la actual inserción de las nuevas tecnologías y especialmente Internet en la sociedad actual, facilitando la compra electrónica sin apenas intermediarios y reduciendo notablemente los costes.

Los datos indican que la gente compra más por Internet, pero las cifras no son especialmente significativas, siendo el gasto medio anual de unos 200 euros, y los productos preferidos la electrónica e informática seguida del turismo (billetes y paquetes de vacaciones), por lo que el sector de la perfumería aún no se abrió especialmente hueco en este canal (Estudio Empírica, 2010). No se puede olvidar tampoco, que el sector de la perfumería y cosmética precisa en la mayoría de los casos de asesoramiento y consejo profesional, de ahí que la compra personal siga siendo la preferida a través de personal cualificado.

Partiendo de tal análisis genérico, las empresas del sector de la perfumería optan entonces por seguir manteniendo diferentes canales, dependiendo de la estrategia fijada por la empresa y a la funcionalidad que esperan del canal de distribución.

Tabla 12: Motivos de elección del canal de distribución.

1	Centralizar decisiones básicas de la comercialización.
2	Participar en la financiación de los productos.
3	Contribuir a reducir costes en productos debido a que facilitan el almacenaje, transporte ...
4	Convertirse en una partida del activo del fabricante.
5	Intervenir en la fijación de precios.
6	Mantener de modo confidencial cierta información sobre el producto, competencia y mercado.
7	Participar activamente en la promoción.
8	Posicionar el producto en el lugar que consideren más adecuado.
9	Intervenir directamente o indirectamente en el servicio post-venta.
10	Colaborar en la imagen de la empresa.
11	Actuar como fuerza de ventas de la empresa.
12	Reducir gastos de control.
13	Contribuir a la racionalización profesional de la gestión.
14	Vender productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.
15	Alcanzar gran variedad de segmentos de mercado (bien de consumo habitual).

Fuente: Elaboración propia a partir datos marketing-xxi.com, 2013.

Existen tres tipos de estrategia de distribución seguida por el fabricante del sector de perfumería y cosmética para la distribución de sus productos: distribución intensiva, distribución selectiva y distribución exclusiva.

Por lo general la elección depende del tipo de producto y el canal, así, la distribución intensiva es elegida cuando el producto es de compra frecuente (ej. los productos de higiene personal), la distribución selectiva para productos de perfumería gama media/alta, y la distribución exclusiva para las grandes marcas.

Tabla 13: Posibles sistemas de distribución.

Tipo de distribución	Concepto	Canal de distribución
Distribución Intensiva	<ul style="list-style-type: none"> ○ Colocar el producto en todos los posibles puntos de venta. ○ Es propia de los productos de compra frecuente. 	Largo
Distribución Selectiva	<ul style="list-style-type: none"> ○ Seleccionar los mejores puntos de venta para el producto en cada zona. ○ Supone un número reducido de distribuidores e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario (volumen de compra, etc.). El distribuidor puede comprar y vender productos de la competencia. 	Intermedio
Distribución Exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> ○ En un determinado territorio un único distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender cierta marca y se compromete a no vender marcas de la competencia. 	Corto

Fuente: Elaboración propia a partir de elergonomista.com, 2013.

Distribución Intensiva:

El objetivo de esta distribución es colocar el producto en todos los puntos de venta posible, llegar al mayor número de establecimientos posibles. Por tanto, los productos que siguen dicha distribución serán productos de uso frecuentes, es decir, los más demandados por los consumidores.

Ventajas:

1. Facilita al cliente la compra del producto y fidelidad al mismo.
2. Puede ser una barrera de entrada a nuevos competidores (el producto ya está perfectamente distribuido y al alcance de todos)

Desventajas:

1. El coste puede llegar a ser muy elevado (por el transporte a todos los puntos de venta).
2. Puede perjudicar la imagen al estar el producto en puntos de venta inadecuados (la política implica llevar el producto hasta la última tienda).
3. El producto pierde el carácter de prestigioso y diferenciado.

Tabla 14: Características distribución intensiva en el sector perfumería y cosmética.

DISTRIBUCIÓN INTENSIVA	
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Gama media-baja. • Productos de uso cotidiano: colonia, desodorante, cremas hidratantes ... • Incluso pueden tratarse de productos con la marca de la propia distribuidora final (marca blanca).
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos.
Forma de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Autoservicio.
Tipo de establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados/hipermercados. • Grandes almacenes (no todos).
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Menor surtido y especialización que en perfumerías, en cosméticos faciales y maquillaje. • Menor abundancia de primeras marcas. • Aumento del número de marcas propias. • Mejores ofertas y promociones. • No es habitual que haya personal cualificado para tratar consultas sobre los productos.
Tendencias del canal	<ul style="list-style-type: none"> • Está ampliando su surtido de productos de cosmética y belleza dando gran importancia al factor precio, en la mayoría de los casos bajo la marca propia (ejemplo de Deliplus en los supermercados de la cadena Mercadona). • Los productos de cuidado para el cabello y artículos de tocador siguen siendo los segmentos principales en la gran distribución

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Distribución Selectiva:

En la distribución selectiva se seleccionan los mejores puntos de venta para el producto en cada zona. Esta estrategia permite diferenciarse al situar el producto en sitios seleccionados. Por ello, si se quiere dar imagen de un producto selecto y exclusivo será más sencillo estando presente en los mejores puntos de venta.

La distribución selectiva supone unos costes de distribución mucho menores. Al elegir los puntos de venta, se tiene un menor número que atender y se pueden eliminar los costes que supone enviar el producto.

Naturalmente con esta estrategia renunciamos a muchos puntos de venta y a una parte de las ventas.

Por otro lado, también puede beneficiar a todas las organizaciones del canal si se consiguen localizar intermediarios eficaces. Muchas empresas en los últimos años optaron por este tipo de distribución para ahorrar costes en mercadotecnia, ya que es más productivo a veces concentrarse en un pequeño porcentaje de puntos de venta con un poder de compra más alto.

Ventajas:

1. Continúa manteniendo la imagen de producto selecto, pero con mayores oportunidades de que accedan los potenciales clientes con más de un punto de venta por zona (no limita tanto la cercanía al consumidor).
2. Buen argumento de ventas, explicando los distribuidores finales (perfumerías, balnearios, tiendas de cosmética...) que fueron seleccionados como puntos de venta de su producto dentro de una amplia muestra de su zona.
3. Los costes de distribución/transporte, continúan siendo relativamente bajos.

Desventajas:

1. Renuncia a gran número de puntos de venta y posibles consumidores.

Tabla 15: Características distribución selectiva en el sector perfumería y cosmética.

DISTRIBUCIÓN SELECTIVA	
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente comercialización de perfumes y artículos de belleza de cierto prestigio y alta gama. <ul style="list-style-type: none"> • Perfumerías tradicionales: gama alta. • Cadenas de perfumerías: gama media-alta. • Droguerías/perfumerías: gama media-baja.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Perfumerías tradicionales: precio alto (envase lujoso, innovador). • Cadenas de perfumerías: precios competitivos dentro de la gama de altos. <ul style="list-style-type: none"> • Droguerías/perfumerías: precios accesibles
Forma de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrador. • Autoservicio. • Combinación de ambos

DISTRIBUCIÓN SELECTIVA	
Tipo de establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Parafarmacias y farmacias <ul style="list-style-type: none"> • Herboristerías • Perfumerías tradicionales • Cadenas de perfumerías <ul style="list-style-type: none"> • Droguerías • Peluquerías/salones de belleza. <ul style="list-style-type: none"> • Grandes almacenes • Tiendas cosméticos naturales <ul style="list-style-type: none"> • Herboristerías • Venta directa <ul style="list-style-type: none"> - Venta a domicilio - Venta por catálogo <ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Detallistas especializados y franquicias con pocas marcas.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio surtido. • Presencia de primeras marcas. • Comodidad para el cliente por la cercanía (bien situadas). • Promociones y ofertas en puntos de venta, con muestras de otros productos de la misma gama (media-alta). • Servicio personalizado con personal cualificado.
Tendencias del canal	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución cara a especialización y la diversificación, aunque se perderá cuota de mercado a favor de la gran distribución (intensiva) y de los grandes almacenes.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Distribución Exclusiva:

La distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. Consiste en la selección y el establecimiento de un único punto de venta en cada zona. Es decir, en una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma categoría de productos.

La ventaja que aporta al fabricante es la diferenciación de su producto con una política de alta calidad, prestigio y calidad de servicio, al haber una estrecha colaboración entre fabricante y distribuidor es fácil la puesta en marcha de este programa de calidad.

Ventajas:

1. Garantiza la calidad del servicio reservando una zona para un sólo punto de venta.
2. Especial atención en la selección de los distribuidores, acorde con la imagen de la marca.
3. No existe competitividad ni rivalidad con otros productos en el punto de venta.
4. Bajos costes de distribución/transporte (sólo una tienda por zona).

Desventajas:

1. Limita el público objetivo a los potenciales clientes cercanos al punto de venta o muy interesados en el producto.
2. El distribuidor final asume el coste de oportunidad de no tratar con otras marcas y productos.
3. Necesidad de personal altamente cualificado para mantener la imagen de prestigio y calidad de servicio.

Tabla 16: Características distribución exclusiva en el sector perfumería y cosmética.

DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA	
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente comercialización de perfumes y artículos de belleza de mucho prestigio y alta gama. • Comercialización de productos de una determinada marca.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Precio alto (envase lujoso, innovador). • Precio medio (franquicias de fabricantes).
Forma de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrador.
Tipo de establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Perfumerías tradicionales. • Grandes almacenes (Zona especial).
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado con personal cualificado.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

No debemos olvidar que los productos cosméticos y de perfumería se distribuyen a través de todos los canales anteriormente mencionados, ya que depende de su variedad y heterogeneidad marcando así las diferencias según el tipo de producto y el segmento al que va dirigido, predominando un canal u otro. Por ejemplo, en el caso de los productos masivos, el canal que más se utiliza para su venta son los supermercados/hipermercados o droguerías y en el caso de productos selectos o exclusivos, los canales predominantes son los grandes almacenes (Ej. Corte Inglés).

Por otro lado se analiza el canal de distribución en función de los operadores que operan en el mercado, como son mayoristas, detallistas o venta directa.

Operadores

Como ya se comentó anteriormente, los productos de perfumería y cosmética se distribuyen a través de cuatro tipos de operadores, venta directa, mayoristas, centrales de compra y detallistas (selectividad, gran consumo, farmacias/parafarmacias, profesionales de belleza y otros).

Venta directa

La venta directa se refiere en este caso a la venta directamente al consumidor por el fabricante de productos en general exclusivos de una determinada marca. Los diferentes tipos son:

- Venta en establecimiento.
- Venta por catálogo: Es el canal más utilizado en venta de productos a profesionales de belleza como peluquerías o salones de belleza.
- Venta a domicilio: Es una estrategia comercial bastante corriente en este sector, acompañando la venta con asesoramiento (Ej. AVON).
- Internet, venta on-line.

Mayoristas

El número de mayoristas en España es superior a 9.120, ((6142) comercio al por mayor de productos de perfumería, droguería, higiene y belleza) estando la mayor parte situados en Cataluña y Andalucía (36% del total).

Minoristas

Los productos de perfumería y cosmética se distribuyen a través de distintos canales minoristas, dependiendo del producto y el segmento de mercado al que va dirigido. En perfumería, el canal preferente es el comercio especializado (perfumerías tradicionales y grandes almacenes). La distribución por internet cuenta con un desarrollo muy alto en los últimos años, ya que los consumidores tienen fácil acceso a todos los productos con independencia de la calidad, marca o precio.

El sector minorista está experimentando importantes cambios en su configuración tanto en los formatos comerciales como en el grado de especialización de los mismos:

Pérdida de importancia de los comercios tradicionales frente a las grandes cadenas de perfumería y cosmética, lo que lleva la reducción del número de este tipo de establecimientos.

- Las tiendas tradicionales (en muchos casos negocios familiares sin empleados) cada vez tienen más dificultades para competir con las medianas y grandes cadenas especializadas.
- Por su tamaño no pueden disponer de una gran variedad de productos y también es muy difícil la utilización por parte de sus propietarios de las nuevas tecnologías al ser personas en muchos casos de edad avanzada.
- Por otro lado, no pueden competir en precios con las grandes cadenas las cuales compran grandes volúmenes de productos, lo que les permite comprar a precios más bajos u obtener descuentos por volumen de compra.

Aparición del comercio especializado, sobre todo es muy importante el nacimiento de las cadenas de perfumería y cosmética.

- Combinan en muchos casos la venta de productos de perfumería y cosmética de alta gama con gama media, así como la venta de productos de higiene personal en el mismo establecimiento.
- Son establecimientos con una gran amplitud de gamas de productos y con importantes descuentos.
- Incorporación al canal de distribución de perfumería y cosmética de los supermercados e hipermercados. Aunque en los mismos se venden productos de perfumería, cosmética e higiene personal de precio bajo. Los supermercados siguen siendo el principal canal de distribución, también para los productos de perfumería y cosmética.

Incorporación al canal de distribución de las grandes superficies, que ofrecen muchas ventajas a los clientes (amplio horario, aparcamiento, concentración de diferentes ofertas comerciales, gran variedad de productos...). El Corte Inglés se perfila como la principal referencia minorista.

Las tiendas tradicionales para sobrevivir, se convierten en muchos casos en tiendas en las que se vende un producto selectivo, es decir, perfumería y cosmética de alta gama, con un trato directo y especializado de los empleados, asesorando y recomendando a los clientes.

- Los fabricantes de alta perfumería y cosmética venden sus marcas a través de estos establecimientos, ya que se adecúan a su estrategia de marca de prestigio y exclusividad que pretenden transmitir.
- Por otro lado estos establecimientos ofrecen una atención personalizada, requerida en muchos casos por los clientes de este tipo de productos, de precio muy alto, que demandan asesoramiento por parte del establecimiento.
- Las grandes marcas de perfumes y cosmética venden a través de este tipo de establecimiento ya que pretenden tener un control muy exhaustivo de su red de distribución para lo cual utilizan la fórmula de la concesión (autorización a un establecimiento para vender su producto). Así pretenden tener controlado a quién vende su producto, evitar las falsificaciones, así como la reventa a distribuidores no autorizados.

Gran concentración del sector ya que por un lado las grandes cadenas de perfumería y cosmética están adquiriendo tiendas pequeñas y por otro lado en el sector se está produciendo un proceso de fusión entre las cadenas de perfumerías.

Tabla 17: Comercio Minorista.

Tipo de agente	
Gran consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados/hipermercados. • Grandes almacenes • Droguerías o Internet
Selectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Perfumerías tradicionales o Cadenas de perfumerías o Droguerías o Grandes almacenes o Tiendas cosméticos naturales • Internet
Farmacia/ Parafarmacia	
Peluquería/estética profesional	
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Herboristerías • Tiendas cosméticos naturales • Internet

Fuente: Elaboración propia, 2013.

6.4 Gestión de la importación.

La importación de productos cosméticos requiere de algunas disposiciones legales que se deben cumplir. El organismo fundamental que permite la entrada de cosméticos en España es La Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS), siendo el organismo del Ministerio de Sanidad y Política Social que garantiza a los ciudadanos y a los profesionales sanitarios la calidad, seguridad, eficacia y correcta información de los medicamentos y productos sanitarios que se comercializan en España.

Como norma destacada que rige las actividades de la AEMPS se encuentra la Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios y los diferentes reales decretos que regulan cada área de intervención.

Las actividades de fabricación e importación de productos cosméticos i productos de cuidado personal están sometidos al régimen de declaración responsable. Esta declaración responsable debe ser presentada en la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS). Su presentación permite el inicio de Actividades sin perjuicio de la comprobación posterior por parte de la AEMPS, mediante verificación documental y/o inspección.

Normativa Aplicable

- Reglamento marco (CE) N° 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, y modificaciones.
- Reglamento (UE) N° 655/2013 de la Comisión, de 10 de julio de 2013.
- Real Decreto 1599/1997 y modificaciones (parcialmente derogado a partir del 11 de julio de 2013, y vigente en lo que no se oponga al Reglamento 1223/2009).
- Ley 10/2013, de 24 de julio, que modifica la Ley 29/2006 de 26 de julio de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios.

La Dirección General de Gestión Económica y Farmacia, periódicamente se encarga del control de mercado de cosméticos, tanto donde se realiza la fabricación de los productos, como en los productos que ya están comercializados para así, garantizar una cosmética de buena calidad al usuario final.

Tabla 18: Relación de procedimientos soportados por la aplicación Cosmética e Higiene (Cosmet).

Código	Nombre del Procedimiento	Objeto
080010	Autorización sanitaria y registro de productos de higiene personal.	Autorizar la fabricación y comercialización de los productos de higiene, estética y sus modificaciones.
080090	Registro y autorización de actividades de fabricación y/o importación de productos cosméticos.	Autorización sanitaria de las instalaciones de empresas fabricantes y/o importadoras de productos de higiene personal y sus modificaciones.
080130	Autorización sanitaria y registro de plaguicidas de uso en higiene personal.	Evaluación de la eficacia y seguridad de los productos, para otorgar su autorización de fabricación y comercialización.
085023	Registro de responsables y de los productos cosméticos puestos en el mercado.	Conocer a los responsables de la puesta en el mercado de los productos cosméticos, así como los productos fabricados y/o importados en España y su lugar de fabricación.
085034	Registro de información de los productos cosméticos comercializados en España.	El responsable de la puesta en el mercado de un producto cosmético, el día en que se haga efectiva en España, deberá proporcionar a la AEMPS de cierta información.
993595	Gestión informática del proceso de evaluación, autorización de comercialización y registro de Productos de higiene personal.	La aplicación informática "Cosmética e higiene" permite la gestión del proceso de evaluación, autorización de comercialización y registro de los productos incluidos en el ámbito de aplicación de la disposición adicional segunda del Real Decreto 1599/1997 de 17 de octubre, sobre productos cosméticos.
-	Emisión de certificados.	La aplicación COSMET permite la solicitud, envío de documentos relacionados y emisión de certificados electrónicos bilingües de cosméticos para exportación, productos de higiene personal y biocidas de uso clínico y personal.

Fuente: aemps.gov.es, 2014.

Tabla 19: Procedimientos y trámites admitidos por la AEMPS.

080010	Autorización sanitaria y registro de productos de higiene personal.
080090	Registro y autorización de actividades de fabricación y/o importación de productos cosméticos y de productos de higiene personal.
080130	Autorización sanitaria y registro de plaguicidas de uso en higiene personal y desinfectantes de ambientes clínicos y quirúrgicos y sus modificaciones.
085023	Registro de responsables y de los productos cosméticos puestos en el mercado.
085034	Registro de información de los productos cosméticos comercializados en España a efectos de tratamiento médico y sus modificaciones.
993595	Gestión informática del proceso de evaluación, autorización de comercialización y registro de Productos de higiene personal y biocidas.
-	Emisión de certificados.

Fuente: aemps.gov.es, 2014.



6.5 Epílogo.

En primer lugar, hemos seleccionado quienes serán nuestros proveedores y las características, así como las ventajas que más convienen a la empresa. Por eso, nuestra política de proveedores se basará en trabajar con varios proveedores midiendo siempre el nivel de fidelidad de estos.

Sobre el centro de distribución, se trata de un centro especializado de venta minorista donde se ofrece una selección limitada de productos con gran variedad de artículos dentro de ellas.

Y por último, para poder llevar una adecuada gestión de las importaciones, tenemos que tener en cuenta las distintas disposiciones legales a cumplir por parte de la AEMPS (la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios) así como los procedimientos a seguir para poder importar productos cosméticos.





CAPITULO 7

ANÁLISIS DE

MARKETING

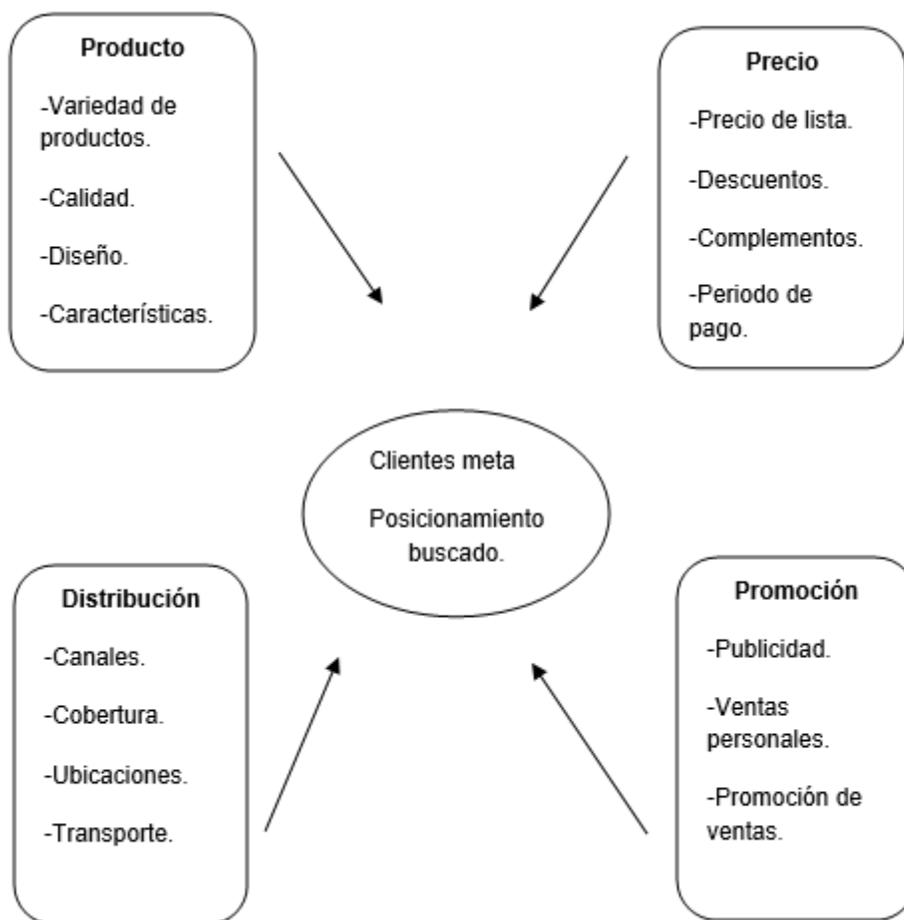
7 ANÁLISIS DE MARKETING.

7.1 Introducción.

El marketing es una disciplina que busca fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

En este apartado vamos a desarrollar cual será la estrategia de Marketing-Mix a seguir por la empresa, o lo que es lo mismo, las 4ps (producto, precio, distribución y comunicación). Estas serán los factores clave que lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente en la comercialización de los servicios. A continuación explicaremos cada uno de estos factores.

Flujograma 7: Marketing-Mix (4ps).



Fuente: Elaboración propia, 2014.

7.2 Segmentación y Público objetivo.

Una segmentación del mercado nos permite conocer mejor a aquellos clientes clave y cuantificar los segmentos elegidos para estimar las ventas para entonces poder establecer unos planes de marketing diferenciados para cada segmento elegido satisfaciendo sus necesidades y deseos.

El objetivo de esta segmentación es llegar a identificar segmentos con las siguientes características:

- Accesibles, tanto en su identificación como en la comunicación.
- Medibles, cuantificables en términos de volumen de compra.
- Homogéneos entre sí y diferentes de otros que respondan de manera distinta.
- Significativos para asegurar la rentabilidad.
- Duraderos.

Definiremos cual será nuestro público objetivo, es decir a qué tipo de personas nos vamos a dirigir. Para ello realizaremos una segmentación del mercado, dividiendo el mercado en varios fragmentos con las características anteriormente mencionadas.

A continuación, desarrollaremos una serie de criterios objetivos y criterios subjetivos que nos ayudaran a definir nuestro público objetivo.

Criterios Objetivos

- o **Criterios geográficos:**

En este caso no se tienen en cuenta variables geográficas como el clima o áreas de litoral o interior, ya que nuestros productos no están enfocados a un área geográfica específica. El objetivo de la empresa en un corto plazo será poder realizar ventas online, por lo que los clientes podrán acceder a nuestros productos desde cualquier parte sin necesidad de estar en la misma provincia.

Por tanto, en nuestro caso, es indiferente la situación geográfica siempre y cuando una vez puesta en marcha la venta online los clientes dispongan de internet.

- o **Criterios demográficos:**

Los criterios de segmentación demográficos diferencian los consumidores basándose en su situación personal respecto a la edad, sexo, ocupación y estado civil.

- Edad: nuestros productos están enfocados a todo tipo de edades, ya que el querer sentirse bien y cuidarse, no tiene edad. Hay productos enfocados a cada tipo de edad, como por ejemplo el caso de las cremas anti edad, las cuales no serán un producto clave para clientes con edad comprendida entre 15-25 años, pero sí para mayores de 25 por ejemplo.
- Sexo: productos tanto para hombres como para mujeres, habiendo más variedad de productos enfocados a la mujer, ya que aunque el hombre cada vez se interesa más por la belleza, las mujeres por lo general utilizan más productos.
- Estado civil: es indiferente si los clientes están solteros, en pareja, casados, divorciados o viudos.

No tendremos en cuenta variables como la raza, religión o nacionalidad.

○ **Criterios socioeconómicos:**

Utilizaremos diferentes variables para definir a los grupos identificados como:

- Educación: Las personas con un mayor grado de educación comprarán con más sentimiento de causa y control. Al contrario, una persona sin estudios comprará con menos control de la situación de venta.
- Ocupación: Dependiendo de la ocupación que desempeñen, el nivel de ingresos de los clientes será mayor o menor, y por tanto, tendrán un mayor o menor poder de elección de compra.
- Clase social: Se distingue entre clase social alta, media-alta, media-baja y baja
- Tipo de consumo: Se distingue entre consumo personal y familiar.
- Tipo de hogares.

○ **Criterios psicológicos:**

Lo criterios del comportamiento de compra se basan en diferenciar a los clientes según su estilo de vida, actividades e intereses.

- Frecuencia de compra: Si se realiza compra diaria, semanal, mensual o tan solo esporádicamente.
- Motivación de compra: Variables como precio, calidad, cercanía, variedad y disponibilidad que motiven a los consumidores a comprar.
- Fidelidad de la compra: Según el grado en el que el cliente compra nuestros productos, se le puede calificar con una fidelidad absoluta, fiel, medio fiel y poco fiel.
- Categoría del consumidor: Se puede tratar de consumidores potenciales, consumidores fieles o no consumidor.

Criterios Subjetivos

- **Personalidad:** Pueden ser extrovertidos, introvertidos, dependientes, independientes, conservadores, liberales, líderes, imitadores, etc.
- **Estilo de vida:** Describe la forma de ser y el comportamiento de los clientes. A través, de indicadores como, las actividades que realizan (como gastan su tiempo y dinero), intereses (lo que consideran más importante en su entorno) y opiniones o visiones sobre todo lo que les rodea e incluso sobre ellos mismos.
- **Preferencias:** Es fundamental conocer las preferencias de los clientes para adaptar nuestros productos a sus necesidades. Entender bien que es lo que quieren, lo que buscan, que nuestro servicio y producto se ajuste a sus necesidades para poder satisfacerles, teniendo siempre en cuenta lo que pueda ofertar la competencia.

Por último, vamos a definir nuestro público objetivo, es decir, la segmentación de la población que hemos seleccionado en función de sus rasgos y con ciertas características en común.

Aunque va a dirigirse a todo el público tanto femenino como masculino en general, el segmento donde más nos vamos a centrar, es el de mujeres y hombres con una edad comprendida entre 20-45 años, independientes, de una clase socioeconómica media-alta, más preocupada por el estilo y la apariencia, así como del cuidado y el aseo personal.

Análisis del servicio. Diagrama de flujos y Blueprint.

Dentro de las decisiones de marketing, una de las más importantes es qué servicio final va a ofrecer la empresa a su público objetivo, qué problemas debe resolver y que beneficios ha de generar.

Para poder tomar estas decisiones, es necesario responder a una serie de preguntas como: ¿Cuáles van a ser las características del servicio?, ¿Cómo gestionar y mejorar los servicios?, ¿Cómo puede la empresa modificar su estrategia de servicios?

Los servicios se encuentran diferenciados en tres niveles: servicio esencial, servicio perceptible y servicio ampliado.

- **Servicio esencial:** Es el servicio básico que ofrece Marbelleza (venta de productos cosmética, droguería y perfumes) a su público objetivo y el beneficio derivado del mismo, es lo que el cliente realmente desea.
- **Servicio perceptible:** Es la forma en la cual es visto el servicio en cuanto a su calidad, tiempo de prestación, personal, e imagen profesional.
 - La calidad que ofrecemos es la que pensamos que más se acopla a nuestro público objetivo, siendo esta una calidad extraordinaria.
 - El tiempo de prestación en el momento de ofrecer el servicio será mínimo, pero dependerá de la cantidad de compra que realice el cliente.
 - Nuestro personal está totalmente cualificado en la atención al cliente. Ofreciendo la profesionalidad y calidad que nuestros clientes se merecen.
 - Cuando se asocia el valor del servicio con un profesional en especial, esa persona constituye la imagen profesional.

Como hemos dicho anteriormente, la percepción de los clientes es uno de los factores claves para mantener nuestro público objetivo así como la atracción de otros clientes. Lo importante no es el servicio esencial en sí, es la manera en que los clientes perciben ese servicio.

- **Servicio ampliado:** Se da cuando la empresa ofrece beneficios adicionales al servicio que van más allá del servicio que perciben los clientes.

Diagrama de flujos y Blueprint

Los diagramas de flujos o blueprints de los servicios permiten visualizar los procesos y las especificaciones a las que conlleva su prestación así como la identificación de puntos de falla y puntos de espera en el proceso. Gracias a ellos se logra saber cómo deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan detrás apoyan estas interacciones.

Los puntos de falla representan el riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad del servicio. El conocimiento de estos puntos de falla nos permite diseñar procedimientos para evitar que ocurran y/o preparar planes de contingencia.

Los puntos de espera son las partes del proceso en las que el cliente tiene que esperar. De esta forma podremos desarrollar normas de ejecución para cada una de las actividades que fijan topes de tiempo para las diferentes tareas.

Flujograma 8: Diagrama de flujos. Primer acto.

LINEA DE TIEMPO – Primer acto



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Flujograma 9: Diagrama de flujos. Segundo acto.

LINEA DE TIEMPO – Segundo acto



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Respecto a los tiempos de espera que aparecen en el diagrama, pensamos que son tiempos necesarios que la empresa necesita para poder prestar el servicio al cliente. El tiempo de espera depende del volumen o dificultad de compra de nuestro cliente. La solución a estos tiempos de espera, ya que no pueden desaparecer la mayoría de las veces, es intentar hacerlos lo más cortos posibles para poder satisfacer plenamente a nuestros clientes.

Como podemos observar, los puntos de falla no son muy significativos, son fallos que provienen de los tiempos de espera del cliente. Mientras el cliente espera, este está atento de cualquier fallo que podamos tener, si ve algo que no le agrada podría irse o simplemente por estar cansado de esperar. Por ello debemos mantener un trato agradable con todos los clientes, buena presencia, orden y limpieza para que los clientes, a pesar de que tuvieron que esperar, vean que merece la pena quedarse y comprar los productos deseados.

7.3 Precio.

Debemos entender la estrategia del precio como una herramienta que debe ser gestionada continuamente de una forma adecuada.

El precio es una variable del marketing que va a sintetizar la política comercial de nuestra empresa. Tenemos las necesidades del mercado fijadas en un producto, con unos atributos determinados. Por eso debemos ser nosotros los encargados, en principio, de fijar el precio que consideremos más adecuado.

➤ Fijación de precio basado en la competencia:

La fijación de precios basada en la competencia trata de fijar precios a una tasa vigente en la que la empresa basa su precio en los precios competidores.

Para poder decidir cuál será el precio más adecuado para nuestros productos, debemos analizar el precio unitario de los productos más representativos de nuestra competencia más directa.

Tabla 20: Precios de la competencia.

PRODUCTO	L'Oreal	Tresemme	Pantene
Champú queratina	2,94 €	3,95 €	3,75 €

PRODUCTO	Nivea	Astor	Pons
Crema anti edad	7,11 €	6,50 €	7,67 €

PRODUCTO	Roc	L'Oreal	Nivea
Crema exfoliante	9,40 €	10,95 €	8,30 €

PRODUCTO	Astor	L'Oreal	Max Factor
Maquillaje mineral	11,42 €	13,20 €	13,90 €

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez hemos analizado la competencia con los productos que se consideran más representativos, podemos concluir que el precio medio unitario mínimo para el champú de queratina, es de 3,546 €, para la crema anti edad, de 7,093 € para la crema exfoliante de 9,55 € y para el maquillaje mineral, de 12,84 €. Por tanto, como somos una empresa de nueva creación, vamos a poner nuestro precio mínimo por debajo de la media, más concretamente a 3,20 €, 6,70 €, 8,75 € y 11,60 € respectivamente.

Para poder introducirnos en el mercado pensamos que es preferible, en un primer momento, ofrecer precios unitarios inferiores a la media de la competencia, ya que pensamos que será mejor acogidos por la competencia.

Una vez decidido el precio unitario de nuestros productos más representativos, seguiremos una estrategia de precio para las otras basadas en precios diferenciales:

➤ Descuentos y promociones:

Realizar todo tipo de descuentos posibles informando a nuestros clientes y promociones mediante packs “anti-crisis” para fidelizar clientes y atraer continuamente a nuevos clientes.

Además, tendremos en cuenta otras variables que indirectamente afectan al precio, variables que se ajustan a las necesidades de los clientes:

➤ *Condiciones de pago:*

Diversidad en las formas de pago, proporcionando facilidades a nuestros clientes para que no tengan dudas acerca de comprar y su forma de pago.

➤ *Precio esperado por los consumidores:*

No sorprender a los clientes en cuanto al precio elevado, sino al precio más económico posible, ofrecerles lo que buscan y quieren.

➤ *Precios que el consumidor está dispuesto a pagar:*

Los productos que ofrecemos no son nuevos, por lo que los precios deberán ser similares al promedio de los que existen en el mercado (ver precio basado en la competencia). El esfuerzo que Marbelleza realiza con el fin de añadir ventajas y garantías al servicio ha de ir dirigido a lograr que el cliente perciba este valor añadido. Por este motivo no sólo competimos por el precio, sino también por la calidad, eficacia, experiencia y profesionalidad que puede transmitir nuestro servicio. A esto hay que añadir la percepción del cliente sobre este, el soporte físico de la empresa y el personal con el que se pone en contacto.

El valor del conjunto, debidamente transmitido, será el precio que el cliente estará dispuesto a pagar y, por tanto, el verdadero precio de nuestro servicio.

7.4 Comunicación.

El objetivo de la comunicación es difundir la imagen e identidad de Marbelleza entre el mayor número de personas así como informar de la existencia de los productos e incitar a la compra de los mismos.

La clave para una buena comunicación reside en la comunicación entre la empresa y el consumidor, ya que es a través de esta donde las empresas presentan la imagen de la misma y la imagen de sus productos y servicio.

Marbelleza ha desarrollado una estrategia efectivo-emocional para poder influir en el comportamiento de los consumidores. Trata de una estrategia diseñada para influir en las respuestas afectivas de los consumidores y cuyo enfoque estratégico son las emociones, estados de ánimo, sentimientos y evaluaciones de los consumidores. La estrategia de comunicación de Marbelleza está basada fundamentalmente en:

Publicidad:

Una de las dos técnicas principales de publicidad para Marbelleza, es la colocación de carteles. En el interior de la tienda se colocan todos los días carteles para informar a la clientela del precio de los productos, según de qué sección y producto se trate, varían en tamaño y color. No obstante, fuera de la tienda se colocan carteles más grandes y llamativos donde se informa de las ofertas o promociones del día y de los precios de los productos que más llaman la atención. De esta forma se llama la atención a los clientes y a la gente que pasa por la calle a entrar a comprar.

La otra técnica de comunicación para Marbelleza se realiza mediante tarjetas de visita. Las tarjetas de visita nos permiten darnos a conocer e identificarnos a nuestros clientes para que puedan conocer nuestro negocio un poco más. Se ofrece la posibilidad de que puedan contactar con nosotros vía tienda, vía teléfono o mediante nuestra página en Facebook.

Venta personal:

La venta personal es una de las técnicas de comunicación más importante para nuestra empresa ya que es de esta manera cuando se consigue realmente la venta a nuestros clientes. Mediante esta técnica se produce una comunicación interactiva que nos permite una respuesta inmediata y directa por parte de los clientes, es decir, una comunicación “cara a cara”.

Dentro de la estrategia de venta personal existen 4 tipos de técnicas que debemos tener en cuenta:

1. Atraer la atención del cliente:

Muchas de las personas no siempre tienen pensado el salir a comprar algo, llevan otras cosas en mente o no necesariamente necesitan algo. Para poder lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable llamar la atención de este tipo de personas también.

- Se deben hacer cumplidos y elogios, ya que la mayoría de las personas son sensibles o vulnerables a ciertos halagos sinceros a cerca de su persona, vida profesional, etc.
- Dar las gracias siempre que una persona entre en nuestra tienda, tanto como si compra como si no. La mayoría de las personas son sensibles también al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien.
- La gran mayoría de los seres humanos somos curiosos por naturaleza y nos gusta informarnos solo por la intriga de saber qué es lo que ofrecen. Por tanto, despertar la curiosidad de los clientes será otra técnica de atención.
- Es muy importante que los clientes sientan que nosotros estamos ahí para ayudarle. Todo el mundo agradece que alguien se ofrezca a resolverle sus dudas o se preste a ayudarle en todo lo que concierne acerca de nuestros productos.

2. Crear y retener el interés del cliente:

Una vez se ha conseguido la atención del cliente, debemos conseguir despertar su interés hacia lo que estamos ofreciendo y retenerlos el tiempo suficiente para terminar la presentación.

- Debemos ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad mediante una serie de preguntas acerca de lo que le gusta, lo que no y plantearle entonces la necesidad con ejemplos reales hasta que llegue a la conclusión por sí mismo de que necesita algo.
- Se deben hacer sugerencias tentadoras sobre los beneficios que acarrea el uso de ciertos productos y lo bueno que le puede aportar.

3. Despertar el deseo por comprar lo que se está ofreciendo:

Aquí, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos explicando detalladamente qué es lo que hace el producto y como funciona, las ventajas más importantes que tiene y presentar los beneficios más fuertes que el producto ofrece.

4. Llevar al cliente hacia la acción y cerrar la venta:

Este es el último paso donde se produce la consecución de los otros tres puntos, es decir, donde llegamos al resultado que se desea obtener, la orden de compra. Como todo momento en el que se debe tomar una decisión de compra, aparecen dos puntos de vista:

El del cliente: Quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo y además, está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto.

El del vendedor: Quien considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin pensárselo. Para una estrategia de cierre bien ejecutada, se aconseja:

- Evitar una atmósfera de presión: Es decir, no insistir demasiado porque se terminará irritando al cliente.
- Establecer razones para comprar: Basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades o deseos.
- Pedir la orden de compra: Después de haber presentado los hechos y beneficios, llega el momento de realizar la orden de compra.

Promoción de ventas:

Marbelleza llevará a cabo promociones de descuento. Estas promociones se realizarían, un mes antes de la llegada de nuevas colecciones y tendencias en nuestros productos, se daría un vale descuento por cada venta realizada de acuerdo al volumen de compra y el cual se aplicaría al mes siguiente.

7.5 Distribución.

La distribución es la forma de hacer llegar nuestros productos hasta los consumidores finales. Por tanto, para elegir la forma más correcta de realizarla debemos tener en cuenta las características: del consumidor, del producto mercado y de la cobertura de mercado.

Existen dos canales de distribución que son:

- Directa: esta se caracteriza porque el producto va directamente del fabricante al consumidor final sin pasar por intermediarios.
- Indirecta: se caracteriza porque el producto pasa por diferentes intermediarios antes de llegar al consumidor final. Este proceso puede ser más o menos largo dependiendo de los intermediarios que existan.

Flujograma 10: Tipos de distribución.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En nuestro caso, los productos cosméticos y de perfumes, van a seguir una distribución indirecta y selectiva, puesto que recurrimos a un número de intermediarios inferior al número de intermediarios disponibles, siendo especialmente útil en productos de compra reflexiva donde el consumidor realiza comparaciones de precios y características de los productos.

7.6 Epílogo.

El público objetivo de Marbelleza es un público tanto femenino como masculino en general, pero el segmento donde más nos vamos a centrar, es el de mujeres y hombres con una edad comprendida entre 20-45 años, independientes, de una clase socioeconómica media-alta, más preocupada por el estilo y la apariencia, así como del cuidado y el aseo personal.

Además del servicio esencial de vender productos cosméticos que ofrece Marbelleza, un punto clave en el servicio, es la percepción de los clientes, es decir, la manera en la cual es visto nuestro servicio en cuanto a calidad, tiempo de espera, personal e imagen.

Mediante el Diagrama de Flujos, hemos observado los principales puntos de falla y tiempos de espera de la empresa, los cuales no son muy significativos pero que con el tiempo intentaremos poner solución.

La estrategia de precio está basada en la competencia, la cual, mediante la elección de los productos más representativos de la empresa, tienen un precio de 3,20€ para el champú, 6,70€ para la crema facial, 8,75€ para la crema exfoliante y 11,60€ para el maquillaje.

Finalmente, en la estrategia de comunicación, Marbelleza utiliza las técnicas de publicidad (colocación de carteles y tarjetas de visita), venta personal (el “cara a cara” con el cliente) y promociones (vales descuento por volumen de compra en nueva temporada).



CAPITULO 8

ANÁLISIS

ECONÓMICO

FINANCIERO

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, los cuales son: el realista, optimista y pesimista.

A continuación, se realizará el cálculo de los principales ratios económicos con la intención de analizar la viabilidad del proyecto. 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.

Para ello, realizaremos una previsión a tres años vista del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, especificando el plan de ventas y el plan de inversión.

Para finalizar, realizaremos el calendario de implantación y diagrama de Gantt mostrando el tiempo de dedicación previsto para la empresa en las diferentes tareas a llevar a cabo a lo largo del inicio del negocio.

8.2 *Balance y cuenta de resultados previsional.*

Previsión de ventas

La previsión de ventas especifica los ingresos que tiene la empresa, separado por los distintos tipos de productos ofrecidos en unidades físicas y en euros. Como en nuestro caso es complicado especificar el número de unidades que esperamos vender de cada producto debido a la gran diversidad de la que disponemos, haremos una estimación de la demanda considerando los cuatro productos más representativos de la empresa como hemos dicho anteriormente:

- Champú queratina.
- Crema anti edad.
- Crema exfoliante.
- Maquillaje mineral.

El coste de los mismos es de 2,50 €, 4,00 €, 4,00 € y 7,00 € respectivamente y el precio de venta de 3,20 €, 6,70 €, 8,75 € y 11,60 € respectivamente.

Basándonos en la previsión de ventas mensuales esperadas de estos cuatro productos que es de 1.200 productos (teniendo en cuenta que estos tres productos serían el 70% de nuestras ventas) y del resto de productos (30%) que sería de 394, vamos a hacer la simulación de los tres escenarios anteriormente mencionados:

- *Realista*: Según la previsión de las ventas mensuales, obtendremos unas ventas de 1.200 productos, que respecto a los cuatro productos, diremos que de esa cantidad, corresponden **360** al champú de queratina ($1.200 \cdot 0,30$), **300** a la crema anti edad ($1.200 \cdot 0,25$), **360** a la crema exfoliante ($1.200 \cdot 0,30$) y, finalmente, **180** maquillaje mineral ($1.200 \cdot 0,15$). Con lo cual, obtendremos una facturación mensual esperada para el champú de $360 \cdot 3,20 = 1.152$ €, para la crema anti edad de $300 \cdot 6,70 = 2.010$ €, para la exfoliante de $360 \cdot 8,75 = 3.150$ € y para el maquillaje de $180 \cdot 11,60 = 2.088$ €, con un total de $1.152 + 2.010 + 3.150 + 2.088 = 8.400$ €.
- *Optimista*: En este escenario, vamos a considerar que los productos han tenido una gran aceptación por la población y que las ventas se encuentran al máximo de la producción posible. Para poder compararlo con el escenario esperado, en este vamos a suponer un incremento de la demanda del 15%. Por tanto, los ingresos mensuales pasarían a ser de **9.660 €**.
- *Pesimista*: Al contrario del escenario optimista, en este consideramos que los productos no han sido bien aceptados por la población y que las ventas están por debajo de lo esperado. Por tanto, se produce un descenso de la demanda del 15% siendo la facturación mensual de **7.140 €**.

Activo de la empresa

En el apartado del activo de la empresa se analizan tanto los activos que son necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad, como las fuentes de financiación.

Debemos tener en cuenta que la inversión inicial será menor, puesto que se optó por el alquiler del local y por tanto, la partida no formará parte de nuestro activo.

Dentro de los gastos de primer establecimiento, se incluye licencia de actividades, gastos de constitución, notaría, etc. Estos gastos han estimado alrededor de los 1850 €, que con la aplicación del nuevo Plan General Contable no se permite su activación, sino que son gastos del ejercicio de comienzo de actividad.

Por otro lado, hemos tenido que adquirir mobiliario necesario para nuestro local, así como un equipo informático y el correspondiente software (nuestra empresa no requiere de maquinarias) por un valor total de 5.350 €.

Debido a que no se prevé realizar inversiones a priori, el valor del inmovilizado se mantendrá constante durante los 5 primeros años. La amortización se ha calculado teniendo en cuenta los límites fiscales para no tener ninguna diferencia temporaria en el cálculo del impuesto de sociedades y respecto a la vida útil. Para mobiliario hemos establecido una vida útil de 10 años y de 5 años para el equipo informático.

La reforma y adecuación del local asciende a 6.000 €, correspondiendo a la colocación de azulejos, pintura, instalaciones técnicas, así como a la compra de los materiales necesarios, esta partida se denominará “otro inmovilizado material”. Según el nuevo Plan Contable, estos gastos son activables y amortizables según el periodo de tiempo que marque el contrato de alquiler. En nuestro caso se pretende que el contrato de alquiler sea como mínimo a 10 años.

Respecto a las existencias del almacén, hemos considerado, que en el inicio del negocio, debemos contar con una cantidad de productos necesarios para una semana. La cantidad de nuestros productos más representativos será de 83,07 uds ($360 \cdot 12/52$) a la semana para el champú de queratina, 69,23 uds ($300 \cdot 12/52$) para la crema anti edad, 83,07 uds ($360 \cdot 12/52$) de crema exfoliante y 41,53 uds ($180 \cdot 12/52$) para el maquillaje mineral. Teniendo en cuenta que estos productos componen el 70%, el resto, esto es el 30%, estará formado por el amplio abanico de productos que ofertamos. La cantidad de estos productos para una semana será de 90 uds (394 productos mensuales $\cdot 12/52$). Por tanto, una vez sabido las unidades semanales, pasamos a calcular el importe semanal: para el champú, el importe será de 207,67 € ($83,07 \cdot 2,50$), para la crema anti edad de 276,92 € ($69,23 \cdot 4$), para la crema exfoliante de 332,28 ($83,07 \cdot 4$) y para el maquillaje mineral de 290,71 € ($41,53 \cdot 7$). Para el resto de productos será de 350 €.

Para finalizar con las inversiones iniciales, tenemos unos gastos en publicidad y propaganda desarrollados anteriormente y que ascienden a un coste de 650,80 €.

Tabla 21: Inversiones necesarias y gastos iniciales.

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Gastos primer establecimiento	1.850,00
Mobiliario	4.150,00
Equipo informático y software	1.200,00
Otro inmovilizado material	6.000,00
	€ / mes
Existencias	5.150,00
Sueldos y salarios	1.960,00
Alquiler	450,00
Suministros	300,00
Seguros	500,00
Publicidad y promoción	650,80
TOTAL	23.376,80€

Fuente: Elaboración propia, 2014.

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. Para poder afrontar la inversión inicial de la empresa, se deben encontrar fuentes de financiación, así como obtener liquidez para ir haciendo frente a los gastos que tendrá la empresa durante los primeros meses inicio de la actividad hasta que los ingresos que se vayan a obtener puedan afrontar tales gastos.

Tal y como vemos en la tabla 21, el capital que se necesitará para cubrir la inversión inicial será de 22.210,80 €. Lo principal para la empresa es evitar cualquier problema de liquidez, por lo que hemos decidido que llegando a cubrir los gastos fijos de los primeros meses, será suficiente para evitar tales problemas. Respecto a la financiación interna, los socios disponen de un efectivo de 15.000 € y se ha decidido la solicitud de un préstamo para la financiación de la actividad de la empresa de un montante de 20.000 €.

De entre las distintas fuentes de financiación que ofrece el mercado para jóvenes emprendedores, nos hemos decidido por el más ventajoso, un préstamo a l/p de 20.000 euros que corresponde a la línea ICO-Emprendedores. Las características de este préstamo corresponden a un préstamo a 5 años con 1 año de carencia y un tipo de interés anual del 7,611%.

En la siguiente tabla vamos a exponer cuales serían las cuantías de la cuota, los intereses, la amortización y el capital amortizado y pendiente a lo largo de los 5 años que dura el préstamo.

Tabla 22: Características del préstamo (en euros).

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, 2014.

Presupuesto Tesorería previsional

La tesorería trata de los medios líquidos del que dispone la empresa, bien físicamente en la empresa (caja) o cuentas bancarias en entidades financieras (bancos). Las funciones de tesorería son pues: control y planificación de la liquidez, gestión de las necesidades/excedentes de liquidez a corto plazo y control y gestión de las operaciones con las entidades financieras.

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 período de tiempo considerado, es decir, se obtendrá la diferencia que nos indicara la liquidez de nuestro negocio.

Cobros

Como hemos explicado en la previsión de ventas, se ha expuesto una estimación del número de venta de nuestros productos para tres posibles escenarios que podrían darse en la realidad para este primer ejercicio.

Tabla 23: Previsión de ventas.

Escenarios	Nº Uds. champú queratina	Precio (€)	Nº Uds. crema anti edad	Precio (€)	Nº Uds. crema exfoliante	Precio (€)	Nº Uds. maquillaje mineral	Precio (€)	Otros productos (€)	Valor Total (€)
Realista	360	3,20	300	6,70	360	8,75	180	11,60	800	9.200
Optimista	414	3,20	345	6,70	414	8,75	207	11,60	920	10.580
Pesimista	306	3,20	255	6,70	306	8,75	153	11,60	680	7.820

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Al realizar la previsión del incremento de las ventas para los siguientes años, debemos tener en cuenta distintos factores que nos afectarían como es, la aceptación de la empresa, la situación económica del país, el grado de actuación de los competidores y la situación de nuestro sector. En nuestro caso, hemos supuesto un aumento de las ventas del 10% para 2015 y los siguientes ejercicios, basándonos en una esperada recuperación económica y los factores anteriormente dichos.

Pagos

En este apartado se han tenido en cuenta los sueldos y salarios, suministros, existencias, alquileres y publicidad. Además también hemos considerado otros pagos como el impuesto de sociedades y la liquidación de IVA, así como los gastos financieros en los que se incluye los intereses del préstamo a largo plazo.

También cabe decir que hemos considerado un aumento de los precios y salarios del 1% anual, debido a que pensamos en una lenta recuperación en los próximos años.

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, cuyos proveedores realizarán una financiación a la empresa a 60 días.

Tabla 24: Previsión Tesorería. Escenario Realista.

	2014	2015	2016
COBROS	145.400,00	121.440,00	133.580,00
Ventas	110.400,00	121.440,00	133.580,00
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
PAGOS	94.750,80	101.053,80	108.188,03
Sueldos y Salarios	22.800,00	23.028,00	23.258,28
Compras	61.800,00	67.980,00	74.778,00
Publicidad y Promoción	650,80	450,80	460,80
Arrendamientos	5.400,00	5.454,00	5.508,54
Suministros	3.600,00	3.636,00	3.672,36
Seguros	500,00	505,00	510,05
Otros PAGOS	20.524,10	15.745,24	16.465,32
Amortización préstamo	0,00	5.000,00	5.000,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
Compra activos	11.350,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	5.801,90	9.223,04	10.323,67
Impuesto sociedades	0,00	4.518,76	5.214,90
Dividendos	0,00	0,00	0,00
Gastos 1er establecimiento	1.850,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	115.274,90	116.799,04	124.653,35
Saldo neto ejercicio	30.125,10	4.640,96	8.926,65
Saldo acumulado	30.125,10	34.766,06	43.692,71

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La partida de compra de activos es el resultado de los componentes que podemos ver reflejados en la tabla 21, a excepción de los gastos de primer establecimiento así como las existencias y el resto de pagos.

Como es un negocio en el que los cobros a clientes se realizan al momento, todos los pagos se realizarán al contado o máximo a 30 días, así que no tendremos partidas de deudores ni clientes en las CC.AA.

La liquidación del IVA realizada al final del ejercicio, es el resultado del IVA repercutido por la empresa a sus clientes menos el soportado que la empresa soporta por la compra de los distintos activos.

En cuanto al impuesto sobre sociedades se obtiene un valor de 0 € en el primer ejercicio (2014) debido a que se liquidará en el siguiente ejercicio, ya que no obtenemos hasta 2015 un base imponible positiva debido a las diferencias temporarias negativas por libre amortización del inmovilizado material nuevo.

Respecto al escenario optimista y pesimista, cabe decir que, por lo único que se diferencian del escenario realista es en los flujos de los cobros por ventas y compra de productos, así como de las liquidaciones de IVA y el impuesto de sociedades.



Las tablas con el cálculo de los cobros y pagos tanto del escenario pesimista como del optimista, se podrán encontrar en los anexos 1 y 2 respectivamente.

Balance de situación previsional

El balance de situación previsional, representa la situación de una empresa en un momento determinado, normalmente a 31 de diciembre de cada año. Para poder reflejar dicho estado, el balance se compone de dos apartados, 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). Es gracias a este documento donde el empresario accede a la información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El objetivo básico del análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo+ Patrimonio Neto respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados, con el fin de determinar si dicha estructura es coherente con la de nuestro negocio.

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

Tabla 25: Balance previsional. Escenario realista.

	2014	2015	2016
	Importe	Importe	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado material	10.096,00	9.028,00	7.961,00
Inversiones financieras a l/p	0,00	0,00	0,00
Total activo no corriente	10.096,00	9.028,00	7.961,00
ACTIVO CORRIENTE			
Existencias	6.316,00	5.016,00	3.316,00
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	35.000,00	41.255,00	40.573,00
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	35.000,00	41.255,00	40.573,00
Otros deudores	0,00	0,00	0,00
Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00	0,00
Periodificaciones a c/p	0,00	0,00	0,00
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	30.125,00	34.766,00	43.693,00
Total activo corriente	71.441,00	81.037,00	87.582,00
TOTAL ACTIVO	81.537,00	90.065,00	95.543,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se puede observar en la tabla anterior, es el activo corriente el que predomina, esto se debe por la gran cantidad de tesorería que dispone la empresa y además, al tratarse de una empresa de venta de cosméticos, no se necesita partida de maquinaria, por lo que el activo no corriente es insignificante en comparación. Además, podemos observar, que debido a la amortización que sufre y que no se realizan inversiones, éste se ve reducido a lo largo de los tres primeros años.

Cabe destacar que el activo no corriente se valora en su valor neto contable, es decir, Precio de adquisición – Amortización Acumulada. La amortización del mobiliario se realizará en un periodo de 10 años y la de del equipo informático de 5 años.

Respecto al activo corriente, podemos observar una disminución de las existencias a lo largo de los años, esto se debe a que, conforme vayamos ganando y obteniendo experiencia, las existencias se irán ajustando a la demanda de los clientes.



Por otra parte, se observa que la partida de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar es considerable, siendo la mayor partida dentro del activo corriente. Esto es debido a que los clientes poseen una financiación a 30 días en lo que respecta a la compra de cosméticos, reportando así 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 la partida de efectivo y otros activos líquidos, observamos que posee un gran peso dentro 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 nuestra empresa estará en fase de crecimiento durante los primeros años, el valor del activo y del pasivo aumentará cada ejercicio.

Tabla 26: Balance previsional. Escenario realista.

	2014	2015	2016
	Importe	Importe	Importe
PATRIMONIO NETO			
Capital social			
	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Reservas legales			
	1.850,00	2.050,00	2.250,00
Resultado del ejercicio			
	14.127,00	14.345,00	26.815,78
Total patrimonio neto			
	30.977,00	31.395,00	36.285,00
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a l/p			
	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Deudas con entidades de crédito	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Total pasivo no corriente			
	15.000,00	10.000,00	5.000,00
PASIVO CORRIENTE			
Deudas a c/p			
	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Deudas a c/p con entidades de crédito	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Acreedores comerciales y otras cuantas a pagar			
	30.560,00	43.670,00	48.258,00
Proveedores	24.758,00	34.447,00	37.934,00
Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
Acreedores por gastos varios	0,00	0,00	0,00
Otras deudas con las administraciones	5.802,00	9.223,00	10.324,00
Periodificaciones a c/p			
	0,00	0,00	0,00
Total pasivo corriente			
	35.560,00	48.670,00	53.258,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
	81.537,00	90.065,00	95.543,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos observar en la tabla, encontramos que nuestro Patrimonio Neto está constituido por la aportación de los socios, las reservas y el resultado de Pérdidas y Ganancias, cuyo peso representa dos tercios del patrimonio y cómo se puede observar, éste va adquiriendo un mayor peso a lo largo de los años. La aportación de los socios de 15.000 euros ha sido destinada íntegramente al capital

social de la empresa. Respecto a las reservas, según el Plan Contable, los gastos de constitución de la sociedad se deben abonar a la cuenta de reservas. Debido a los buenos resultados que presentan los siguientes ejercicios, se dota la cantidad suficiente a reservas hasta llegar a cubrir el 20% del capital social. Del resultado del ejercicio, de momento solo diremos que es positivo, ya que lo analizaremos en el siguiente apartado.

Respecto al pasivo no corriente, éste está formado por el préstamo de 20.000 que se solicita al comenzar la actividad (véase tabla 22), ya que por ser el primer año, optamos por emplear una estrategia arriesgada buscando financiación del exterior, principalmente en las entidades de crédito como es la solicitud del préstamo.

Por otra parte, el pasivo corriente se observa que constituye la masa patrimonial con mayor peso del pasivo, correspondiendo en su mayoría a las deudas con los proveedores, así como a la Hacienda Pública Acreedora por el impuesto de sociedades. La empresa emplea el método de cobro a clientes a 30 días y pago a proveedores a 60 días, de esta manera la empresa podrá financiar sus compras con el dinero de los clientes.

Como podemos observar a lo largo de los tres ejercicios, se ha visto una variación positiva del Patrimonio Neto debida al aumento de las reservas como consecuencia de la distribución de los resultados de 2014, y a que la empresa en 2015 también ha obtenido un resultado positivo.

Por lo general, concluimos que los tres ejercicios experimentan más o menos la misma estructura respecto al año anterior.

Respecto a los otros dos escenarios, encontraremos en los anexos 3 y 4 las correspondientes cuentas anuales tanto para el optimista como para el pesimista respectivamente. Destacamos que, la composición del Activo, Pasivo y Patrimonio Neto para el escenario optimista, es igual a las obtenidas en el escenario normal, con la diferencia de que las variaciones positivas de las cifras son mayores.

Otra diferencia sería la generada por el mayor incremento de las cifras, que generan mayores impuestos y por tanto mayor Pasivo Corriente. Si se diera el caso de encontrarnos en este escenario deberíamos plantearnos invertir el exceso de tesorería para obtener resultados financieros.

Para el escenario pesimista, podemos decir que existe una cierta diferencia respecto a los anteriores escenarios, y es el decrecimiento de la tesorería de la empresa que hace que nuestro activo corriente sea inferior pero aun así con una cifra significativa dentro del activo.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra son los recursos de largo plazo que una empresa tiene para financiar las necesidades operativas de corto plazo, una vez que ha financiado sus activos fijos, es decir, la capacidad para hacer frente a las deudas más inmediatas con su activo más líquido. Este se calcula como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

Tabla 27: Fondo de maniobra.

2014	2015	2016
35.881,00	32.367,00	34.324,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos observar, el resultado del fondo de maniobra es positivo en los tres ejercicios. Esto significa que la empresa dispone de los suficientes recursos a corto plazo para poder hacer frente a las deudas que posee (Activo Corriente > Pasivo Corriente).

Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que nos indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización. El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades: Actividades ordinarias, las que son propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero. Actividades extraordinarias, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario atípico. (JULIÁ, 2005) En el análisis económico, nos centraremos en los resultados ordinarios de dicha cuenta, ya que los extraordinarios, como su propio nombre indica, no suelen ser representativos de la gestión llevada por la empresa, sino consecuencia de situaciones imprevisibles.

A continuación, al igual que hemos hecho con el balance de la empresa, vamos a pasar a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias evaluando su cifra de ventas, la naturaleza de los distintos ingresos y gastos y la incidencia de éstos sobre el resultado final. El análisis se realizará a 31 de diciembre del escenario realista, ya que la cuenta de pérdidas y ganancias de los otros dos escenarios, tanto optimista como pesimista, los podremos encontrar en los anexos 5 y 6 respectivamente.

Tabla 28: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario realista.

	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocio	110.400,00	121.440,00	133.580,00
Aprovisionamientos	61.800,00	67.980,00	74.778,00
Variación de existencias	(5.150,00)	(5.150,00)	(5.150,00)
Gastos de personal	22.800,00	23.028,00	23.258,28
Otros gastos de explotación	14.046,00	13.941,80	14.046,72
Amortización del inmovilizado	1.255,00	1.255,00	1.255,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	15.649,00	20.386,00	25.392,00
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
RESULTADO FINANCIERO	1.522,20	1.522,20	1.141,65
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	14.127,00	18.864,00	24.250,00
Impuesto de sociedades	0,00	4.519,00	5.215,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	14.127,00	14.345,00	19.035,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla podemos observar un gran desempeño de la empresa muy positivo, ya que, desde el primer ejercicio se obtienen beneficios y éstos van incrementándose a lo largo de los siguientes tres ejercicios previsionales. Gracias a la consolidación del negocio, se produce un incremento anual en las ventas del 10% para cada uno de los ejercicios. Esta expansión de las ventas, genera un mayor beneficio año a año.

Cabe destacar los gastos fijos en los que incurre la empresa, llegando a suponer un porcentaje importante 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, al igual que las ventas, tanto los gastos variables como los aprovisionamientos, se irán incrementando cada ejercicio. Además, también se aumenta en un 1% el gasto del personal y otros gastos de explotación como los arrendamientos y suministros debido a la inflación. Los gastos de amortización serán constantes durante los años analizados, ya que como hemos mencionado en capítulos anteriores, el inmovilizado se va a mantener constante de momento.

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

Por tratarse de una empresa con un importe neto de la cifra de negocios inferior a ocho millones, el tipo impositivo que debemos aplicar al beneficio es del 25% (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).

En los anexos 5 y 6 podremos ver las tablas del resultado del ejercicio tanto para el escenario optimista como para el pesimista respectivamente.

Análisis de ratios

Los ratios financieros son indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables y sirven para medir y analizar, los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa, es decir, la liquidez, la solvencia y la rentabilidad.

Los ratios que a continuación analizaremos serán los más importantes para determinar así, 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 (AMAT 2004). Para evitar errores posteriores, pasaremos a analizar los siguientes ratios desde un punto de vista conjunto y global:

- Ratio de liquidez.
- Ratio de tesorería.
- Ratio de disponibilidad.

Tabla 29: Ratios liquidez.

RATIOS	2014	2015	2016
Ratio liquidez	2,009	1,665	1,644
Ratio tesorería	1,831	1,561	1,582
Ratio disponibilidad	0,847	0,714	0,820

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según los datos de la anterior tabla, el ratio de liquidez es de 2 (1,5-1,9 es aceptable), esto significa que la empresa tiene una holgura financiera, es decir, la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero su activo circulante esté ocioso y esto puede influir negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa.

Respecto al ratio de tesorería, este tiene un valor de 1,831, lo cual quiere decir que por ser mayor a 1, la empresa se encuentra en una situación de exceso de tesorería, lo que nos lleva a reiterar lo anteriormente dicho. La empresa debería reinvertir en otras fuentes para ganar rentabilidad y dejar de tener activos ociosos así.

El ratio de disponibilidad se considera aceptable con un valor de 0,3. Como podemos observar, nuestro valor es de **0,847**, esto quiere decir que, volviendo a lo que hemos dicho en los otros dos ratios, la empresa tiene efectivo en exceso, lo cual es dañino para la empresa ya que está desaprovechando los recursos empleados.

Respecto al resultado de los diferentes ratios, venimos a confirmar lo dicho anteriormente en el fondo de maniobra, la empresa dispone de un alto margen para hacer frente a sus deudas a corto plazo con el efectivo del que dispone.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento se utilizan para conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar las carga financiera correspondiente. Éstos determinarán pues, si la estructura financiera es adecuada o por el contrario presenta algún tipo de problema. Los ratios que a continuación analizaremos son:

- Ratio de endeudamiento.
- Ratio de autonomía.
- Ratio de solvencia.
- Ratio de calidad de la deuda.
- Ratios de gastos financieros sobre ventas.
- Ratio de coste de la deuda.
- Ratio de cobertura de gastos financieros.

Tabla 30: Ratios endeudamiento.

RATIOS	2014	2015	2016
Ratio endeudamiento	0,651	0,620	0,609
Ratio autonomía	0,500	0,803	1,221
Ratio solvencia	1,612	1,535	1,639
Ratio calidad de la deuda	0,703	0,829	0,914
Ratio gastos financieros sobre ventas	0,0013	0,0012	0,0008
Ratio coste de la deuda	0,076	0,101	0,114
Ratio cobertura gastos financieros	10,28	13,39	22,25

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según los datos de la tabla anterior, **el ratio de endeudamiento**, por tener un valor superior a 0,6 (**0,620**), nos indica que el volumen de deudas es excesivo y que nuestra empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Como podemos observar, el valor es menor con el paso de los años, esto es porque en 2014 el volumen de deuda es superior a lo recomendado implicando una descapitalización de la empresa. Año a año, con la disminución del pasivo no corriente a causa de la amortización del préstamo, se tendrá previsto que dicho ratio llegue al valor óptimo (0,4-0,6).

El ratio de autonomía en el primer ejercicio, observamos que está por debajo del valor óptimo (0,7-1,5) debido a la ayuda de la financiación externa, pero sin embargo, se mantiene dentro de los valores óptimos en los siguientes ejercicios. Dicho ratio indica el grado de independencia de la empresa frente al exterior, por lo que a medida que pasen los años, éste aumentará debido al aumento del patrimonio neto significando que la empresa ya no tendrá que depender de la financiación externa.

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 todas sus deudas con los activos de los que dispone. En nuestro caso, observamos que está por encima del valor óptimo (1,5) siendo de **1,612** durante los tres ejercicios, significando 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, teniendo en consideración que la deuda a c/p es de menor calidad que la deuda a l/p. El valor de dicho ratio es de **0,703**, un valor elevado que se incrementa a lo largo de los ejercicios. Esto significa que la calidad de la deuda va empeorando con el paso de los años. La explicación a esto se debe a que al comienzo de la actividad, se consideró necesario solicitar financiación tanto a largo plazo como a corto a plazo y nuestra financiación a largo resulta mayor que nuestra financiación a corto (proveedores) debido a que se adquieren menos aprovisionamientos. El aumento de valor en los siguientes ejercicios se debe a una disminución del activo no corriente (amortización del préstamo) y al aumento considerable de las compras en la misma medida en que aumentan las ventas, por tanto, el peso del pasivo a corto plazo va aumentando considerablemente.

A continuación, para el estudio del coste de la deuda, así como la capacidad de la empresa para soportarla, se recurrirá al análisis de los siguientes tres ratios:

El ratio de gastos financieros sobre ventas, presenta unos valores muy positivos (**0,0013**), ya que el valor se encuentra muy por debajo del 4% que es el que se considera aconsejable.

Respecto al **ratio de coste de la deuda**, éste obtiene un valor de **7,6%** en el primer ejercicio, incrementándose a lo largo de los años. Esto se consideraría un valor adecuado para este tipo de empresa.

En cuanto al último de los ratios, éste es, el **ratio de cobertura de gastos financieros**, nos dice que la empresa no tendrá ningún tipo de problema a la hora de cubrir los gastos financieros, ya que comprende un valor de **10,28%** debido a la baja carga de gastos que tenemos.

Para finalizar, podemos decir que, a través del estudio de los citados ratios, la empresa será capaz de soportar la deuda que tiene sin ningún tipo de problema.

Umbral de Rentabilidad

El Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto, es aquel volumen de ventas que cubre todos los costes fijos más los costes variables de producción, es decir, aquel volumen mínimo a partir del cual la empresa empieza a generar beneficios, pero por debajo del cual tiene pérdidas.

Imagen 5: Umbral de Rentabilidad.

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

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para poder realizar la fórmula del punto de equilibrio, necesitamos saber:

- Importe de las ventas = **110.400 euros**
- Costes variables = **56.650 euros**
- Costes fijos = **36.856 euros**

Por lo que la el cálculo sería: Coste fijos/ 1 - c.vbles/ventas= 75.700,50 euros.

El punto de equilibrio o punto muerto de la empresa donde ingresos y gastos se igualan, es de 75.700,50 euros de ingresos. Esto quiere decir que la empresa está por encima de lo que debe de vender, exactamente de 34.655,50 euros por encima de su equilibrio, por lo que la empresa podría asumir una disminución de las ventas sin tener que producir pérdidas.

8.3 Análisis de la viabilidad (VAN, TIR).

En este punto, estudiaremos la rentabilidad de la inversión mediante dos métodos dinámicos: el VAN y el TIR.

- **VAN:** es el procedimiento por el cual se mide la rentabilidad neta del total del proyecto. El VAN se considera adecuado si es mayor que 0. En este caso diríamos que la inversión es rentable.
- **TIR:** es el procedimiento por el cual se mide la rentabilidad bruta por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Dicha rentabilidad la compararemos con el coste de la financiación de los recursos que utilizamos para la inversión. Por tanto, si la TIR es mayor a 0 y mayor que el coste de la financiación, se considera aceptable llevar a cabo 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.

Parámetros de la inversión:

Coste de adquisición: es el pago efectuado por la adquisición de los que constituyen el soporte de la inversión principal. En nuestro caso son: 13.200 €.

Duración temporal: es la vida útil de la inversión. En nuestro caso es de 10 años para el mobiliario y 5 para los equipos informáticos. Es el periodo de tiempo durante el cual se van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de inversión.

Flujos de caja: es la diferencia entre los cobros y los pagos originados en el transcurso normal del desarrollo de la actividad de la empresa.

A continuación, mostraremos el análisis de la inversión realizado en el escenario realista. Por otra parte, nombrar que para el cálculo del VAN hemos utilizado una tasa de actualización del 7,611% anual, que se corresponde con el coste del préstamo.

Tabla 31: Análisis VAN y TIR. (€)

	2014	2015	2016
VAN	12.301,65	16.780,30	30.200,16
TIR	102,445%	118,15%	137,39%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según los datos obtenidos en la tabla 31, podemos afirmar que la rentabilidad de la inversión es buena, ya que se obtiene un VAN positivo y una TIR superior al valor de la tasa de actualización (7,611%), por lo que se aconseja llevar a cabo la inversión.

8.4 Calendario de implantación. Diagrama de Gantt.

Diagrama de Gantt

Para finalizar este capítulo financiero, realizaremos el calendario de implantación del negocio y un diagrama de Gantt. El diagrama de Gantt es una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente. Muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y las dependencias entre sí.

El diagrama de Gantt, muestra pues, los pasos que tenemos que realizar antes de poner en marcha nuestra empresa y con ello, el desarrollo de nuestro primer producto.

Tabla 32: Diagrama de Gantt.

FASES	SEMANA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudio del Entorno	X	X										
Objetivos			X									
Estrategias				X	X	X	X					
Presupuesto								X				
Acción									X	X	X	
Control												X

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Calendario de implantación

Tabla 33: Línea de tiempo para fases, tareas y actividades del proyecto. Calendario de implantación.

ACTIVIDAD/SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Constitución	■	■																	
Licencia obra/Trámites	■	■	■	■	■														
Alquiler			■																
Adq. Mobiliario y equipo informático			■	■															
Contratación empleados					■	■													
Puesta en marcha							■												
Publicidad									■	■	■	■	■	■	■	■			
Control												■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos observar en la tabla anterior, hasta la semana 7 del primer año, no empezamos a desarrollar la actividad del negocio. Cabe destacar que la publicidad durará las primeras semanas posteriores a la puesta en marcha. El control de la empresa es el proceso que servirá para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización, por lo que durante todo el proyecto se deberá llevar a cabo.

8.5 Epílogo.

Podemos decir, que los puntos más importantes a destacar del análisis financiero y económico son:

- En el análisis del balance financiero esperado, hemos obtenido un resultado positivo para el primer año de nuestra actividad así como una tendencia creciente y positiva para los siguientes años.
- En el análisis de Pérdidas y Ganancias, obtenemos unos valores positivos también y una creciente evolución respecto a los fondos que la empresa obtiene con su actividad.
- Respecto a los ratios calculados a partir de las cuentas de la empresa, los ratios de liquidez, apoyado por un fondo de maniobra positivo, nos indican que la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero sí es posible que esté perdiendo rentabilidad debido al activo circulante ocioso. Los ratios de endeudamiento, nos dicen que la empresa sigue una estrategia de financiación externa en el primer año de actividad, debido a una aportación baja de los socios y la solicitud del préstamo.
- A continuación, hemos analizado la viabilidad de la empresa mediante el cálculo del VAN y la TIR de la inversión y estos indicadores nos corroboran



la rentabilidad de la inversión.

- Para finalizar este punto, hemos realizado el diagrama de Gantt donde hemos representado las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte del proyecto y los pasos que debemos realizar antes de poner en marcha nuestro negocio.





CAPITULO 9

CONCLUSIONES

9 Conclusiones.

Para finalizar este proyecto sobre la creación y venta de productos cosméticos en Chiva, vamos a enumerar cada una de las conclusiones a las que se ha llegado en el desarrollo de cada uno de los puntos de este TFC. Se realizarán atendiendo al orden en el que hemos ido desarrollando los diferentes puntos.

RESPECTO A LOS ANTECEDENTES:

- Los cosméticos son considerados como una herramienta imprescindible para la mayoría de las mujeres, de modo que son productos que se catalogan como productos de constante demanda.
- Uno de los cambios más importantes experimentados por este sector en los últimos años, es la creciente importancia por el sector masculino del cuidado personal y la belleza situándolos como consumidores potenciales, así como la evolución y avance de las MDD (Marcas De Distribución).
- El sector de la cosmética y perfumería está considerado como un sector industrial y económico de primer nivel, con un mercado de gran complejidad y relevancia, ya que se encuentra a caballo entre el consumo y la salud.
- Actualmente, debido a la crisis que España está experimentando, el sector de la cosmética, como sector de consumo que es, está afectado. La estrategia a seguir pues por las compañías de dicha industria para sobrevivir a la actual crisis, es la exportación, es decir, crecer fuera mientras la situación no mejore en España.

RESPECTO AL ENTORNO:

- La crisis actual que se está viviendo en el país está causando una guerra de partidos así como el declive en la confianza del gobierno, lo cual provoca una gran inestabilidad tanto a nivel político como económico (políticas fiscales restrictivas, tasa de desempleo cada vez mayor, inflación, etc.) Cabe destacar que no todo es negativo, ya que el Euribor en este año pasado 2013, fue muy estable.
- Gran crecimiento de la población española a lo largo de los años. La variable que más ha influido en dicho crecimiento ha sido el incremento de la población extranjera, aunque España aún se encuentra por debajo de la media de los flujos migratorios.
- El cambio en el estilo de vida de los españoles ha provocado que los consumidores sean cada vez más exigentes en cuanto a la variedad de productos ofertados y la presencia de productos y marcas más novedosas.
- Cabe destacar que las barreras de entrada al sector de distribución de productos cosméticos y perfumería no son muy altas, ya que no se necesita tecnología específica ni experiencia, siendo el único requerimiento importante el capital inicial, y éste, es bajo.



- Creciente competencia por parte de los supermercados e hipermercados por sus precios cada vez más bajos. Por tratarse de un sector totalmente globalizado con gran cantidad de productos sustitutivos, existe una elevada competencia en general.

RESPECTO AL PLAN DE OPERACIONES:

- La localización en nuestra empresa es un factor favorable, ya que se encuentra en la zona más transitada del pueblo y donde se encuentra la gran mayoría de los negocios. La visibilidad que se tiene a lo lejos es un punto fuerte para llamar la atención de los clientes.
- Marbelleza dispone de diferentes líneas de negocio, como los productos destinados al cuidado de la piel, al cabello, a la belleza, etc. Todos los productos que Marbelleza ofrece están enfocados tanto a las mujeres como a los hombres.
- Se pretende que la distribución en planta del local y los procesos que se realizarán en el día a día en Marbelleza, estén bien definidos y establecidos para optimizar el espacio y el tiempo.
- Marbelleza deberá contrarrestar sus debilidades incrementando su presencia online y fomentando el aprendizaje de las nuevas tecnologías. En el caso de las amenazas, deberá adaptarse a las nuevas circunstancias de los mercados cada vez más cambiantes para poder eliminarlas.

RESPECTO AL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH:

- La misión de Marbelleza consiste en la oferta de los productos que integran el sector cosmético así como perfumes, a una máxima calidad y precios accesibles adaptándonos a las necesidades de los consumidores.
- Por adaptarse mejor a nuestras necesidades, la forma jurídica elegida ha sido la sociedad limitada.
- Marbelleza se compone de dos gerentes y dos trabajadores los cuales trabajan a tiempo parcial, desempeñando las distintas funciones que se llevan a cabo en el negocio.

RESPECTO AL COMERCIO EXTERIOR:

- Nuestra política de proveedores estará basada en trabajar con varios proveedores midiendo siempre el nivel de fidelidad de los mismos, así como promociones y descuentos.
- Nuestro centro de distribución de productos tratará de un centro especializado de venta minorista en el pueblo de Chiva, ofreciendo una gran variedad de productos.
- Para poder llevar una adecuada gestión de las importaciones, se deben tener en cuenta ciertas disposiciones legales a cumplir por parte de la AEMPS (Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, ahora también para productos cosméticos) así como los procedimientos a seguir para realizar las mismas.

RESPECTO AL PLAN DE MARKETING:

- El público objetivo de Marbelleza está formado por un público tanto femenino como masculino, con una edad comprendida entre 20-45 años, independientes, de una clase socioeconómica media-alta, más preocupados por el estilo y la apariencia, así como del cuidado y aseo personal.
- La estrategia de precio se basa en la competencia, mediante la elección de los cuatro productos más representativos con un precio de 3,20€ para el champú, 6,70€ para la crema facial, 8,75€ para la crema exfoliante y 11,60€ para el maquillaje.
- La comunicación es una de las estrategias más importantes, por ello, Marbelleza utiliza las técnicas de publicidad, venta personal y promociones para atraer y fidelizar nuevos clientes, mediante las tarjetas de visita, el “cara a cara” y descuentos por volumen de compra en nueva temporada.

RESPECTO AL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO:

- Para poder empezar con la actividad, se necesita además de financiación propia, financiación ajena mediante un préstamo con su tipo de interés correspondiente.
- Las ventas seguirán un crecimiento de un 10% en los siguientes ejercicios según las perspectivas de crecimiento del mercado. El resultado del primer año es positivo pero inferior a los siguientes años, y esto es debido a que debemos hacer frente a las inversiones iniciales.
- En cuanto, a las pérdidas y ganancias, observamos una leve pérdida en el primer año, lo cual es lógico al ser una empresa de nueva creación.
- La empresa no tendrá problemas de liquidez. Los valores de los ratios de liquidez, endeudamiento y el fondo de maniobra positivo, nos 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, perdiendo rentabilidad.
- La estructura de costes que presenta la empresa es rígida y por tanto el umbral de rentabilidad es alto.
- El VAN y el TIR, confirman que la inversión es rentable y que por tanto se puede llevar a cabo el proyecto, siendo de tres años el plazo de recuperación. Los valores de estos dos indicadores confirman la viabilidad del proyecto. Para finalizar con las conclusiones, diremos que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico y financiero.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas mediante libros y revistas.

AMAT, O. (2004). Análisis económico financiero. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 8480887168

ARROYO, A. (1996). Dirección financiera. Bilbao: Deusto. ISBN: 842341440X.

ASENCIO, E. (2008). Cómo crear tu nueva empresa para sobrevivir a la crisis. Editorial Paraninfo. Madrid.

CURBELLO, J., & DOMÍNGUEZ LÓPEZ, I. (2007). El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija. ISBN: 9788493268992

DAVID, F. (2008). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall. ISBN: 970261189X

ECHEVERRI, L. (2009). Marketing práctico. Madrid: Starbook. ISBN: 9788492650040.

GRANT, RM. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Thompson-Civitas. ISBN: 8447008290

GARRIDO, A. (2009). Lecciones de economía española. Navarra: Civitas. ISBN: 9788447032433

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLEY Y RICHARD WHITTINGTON, Fundamentos de estrategia, Pearson educación, S.A, Madrid, 2010. ISBN: 9788483226452.

HOROVITZ, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420530190.

JOHNSON, G., & SCHOLEY, K. (2000). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420529842.

JULIÁ, J. (2005). Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Valencia: UPV. ISBN: 8477215642.

JULIÁ, J. (2003). Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica. Valencia: UPV. ISBN: 8497054725

KOTLER, P. y. (2006). Dirección de marketing. Madrid: Pearson. ISBN: 8420541982

KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2001). Economía internacional: teoría y práctica. Madrid: Addison-Wesley. ISBN: 8478290435

LOVELOCK, C. (2004). Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México: Pearson. ISBN: 9702603889

MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y. (2005). La elaboración del plan estratégico y su



implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Días de Santos. ISBN: 8479787120

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. (2008). Diagnóstico Tecnológico del Sector de Comercio Minorista.

MIQUEL, S., MOLLÁ, A., & BIGNÉ, J. (1994). Introducción al marketing. Madrid: McGraw Hill. ISBN: 8448118464

NIELSEN (2007): HEALTH BEAUTY & PERSONAL GROOMING: A GLOBAL NIELSEN CONSUMER REPORT.

NIELSEN (2013): LA GUIA DE LOS MERCADOS DE GRAN CONSUMO.

OLTRA CLIMENT, F. (2008). Dirección de recursos humanos. Valencia: UPV. ISBN: 9788483633335

RESA, SYLVIA. 2008. Distribución minorista de droguería y perfumería. Concentración y racionalización en un mercado que sigue creciendo. Publicaciones de la Revista "Distribución y Consumo" N° 97 pp. 90-93.

STANTON W., ETZEL, M., y WALKER, B. (2004). Fundamentos de Marketing 13ª Edición, Editorial McGraw-Hill México.

TAMAMES, R. (2000). Estructura económica de España. Madrid: Alianza. ISBN: 842068712X.

Referencias bibliográficas electrónicas.

ASFEL – Asociación Nacional de Fabricantes Españoles de Productos de Limpieza e Higiene. Cuenta con más de 50 empresas asociadas radicadas principalmente en la Comunidad Valenciana y Cataluña.

<http://www.asfel.com> [Noviembre 2013]

COLIPA - Asociación Europea de Cosméticos. Colipa promueve y defiende los intereses de la industria europea de cosméticos, artículos de tocador y perfumería. Establecido desde 1962 en Bruselas, Colipa ha convertido en la voz de la industria en la Unión Europea.

<http://www.colipa.eu> [Noviembre 2013]

STANPA - Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. Integra a las empresas que fabrican y distribuyen perfumes, cosméticos y productos de higiene y cuidado personal. Fue fundada en 1952 y en la actualidad integra a unas 250 empresas.

<http://www.stanpa.es> [Noviembre 2013]

Academia del perfume

<http://www.academiadelperfume.com> [Diciembre 2013]

Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios – AEMPS

<http://aemps.es> [Noviembre 2013]



Asociación Europea de Cosméticos - COLIPA

<http://www.colipa.eu> [Noviembre 2013]

Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética – STANPA

<http://www.stanpa.es> [Noviembre 2013]

Banco de España. Informe anual 2012.

<http://www.bde.es> [Diciembre 2013-Enero 2014]

Bases de Datos SABI

<http://www.sabi.bvdep.com> [Diciembre 2013]

Beauty Market. Noticias estética

<http://www.beautymarket.es/pehuqueria/estudio-sobre-tendencias-encentros-de-belleza> peluqueria-y-estetica-peluqueria-3826.php [Diciembre 2013]

Belleza pura. Blog de salud y belleza.

<http://www.bellezapura.com> [Noviembre 2013]

DATOSMACRO. Principales datos económicos de España. Documento en línea.

<http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Noviembre-Diciembre 2013]

Central de compras EUROMADI

<http://www.euromadi.es> [Enero 2014]

COSMOBELLEZA. Los hábitos de los españoles ante el uso de servicios de Belleza y Bienestar.

<http://www.cosmobelleza.com/i/recursos/wellness/ipsos.ppt>. [Diciembre 2013]

COSMOBELLEZA. Noticias y artículos estética.

<http://cosmobelleza.com/esp/noticias/cate/3> [Diciembre 2013]

DBK. Estudio de sectores: Establecimientos de Peluquería y Estética.

<http://www.fundesem.es> [Noviembre 2013]

EL ERGONOMISTA.

<http://www.elergonomista.com> [Diciembre 2013]

EURIBORDIARIO. Histórico mensual. Documento en línea.

http://www.euribordario.es/historico_mensual.html [Noviembre 2013]

EUROSTAT. Documento en línea.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-03102013-AP/EN/4-03102013-AP-EN.PDF [Noviembre 2013]

FUNCAS. Los 100 principales indicadores de la economía española. Documento en línea.



<http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1> [Noviembre 2013]

ICO. Préstamos para empresas.

<http://www.ico.es> [Enero 2014]

Instituto Español de Comercio Exterior – ICEX

<http://www.icex.es> [Diciembre 2013]

INE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

<http://www.ine.es> [Diciembre 2013]

Información sobre cosméticos.

<http://www.cosmeticsbusiness.com> [Noviembre 2013]

<http://www.cosmeticsandtoiletries.com> [Noviembre 2013]

<http://www.eurocosmetics-magazine.com> [Noviembre 2013]

MARKETING XXI

<http://www.marketing-xxi.com> [Diciembre 2013]

TEINSPIRA. Plan de negocio centro de estética.

<http://www.teinspira.com> [Noviembre 2013]

TRENDENCIASBELLEZA. Noticias y artículos de estética.

<http://www.trendenciasbelleza.com/categoria/centros-de-belleza-y-estetica>
[Noviembre 2013]





ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Previsión de tesorería, escenario optimista.

	2014	2015	2016
COBROS	161.960,00	139.656,00	153.622,00
Ventas	126.960,00	139.656,00	153.622,00
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
PAGOS	104.020,80	111.250,80	119.404,73
Sueldos y Salarios	22.800,00	23.028,00	23.258,28
Compras	71.070,00	78.177,00	85.994,70
Publicidad y Promoción	650,80	450,80	460,80
Arrendamientos	5.400,00	5.454,00	5.508,54
Suministros	3.600,00	3.636,00	3.672,36
Seguros	500,00	505,00	510,05
Otros PAGOS	21.943,94	22.722,46	24.463,14
Amortización préstamo	0,00	5.000,00	5.000,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
Compra activos	11.350,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	7.221,74	10.800,98	12.069,80
Impuesto sociedades	0,00	5.399,28	6.251,60
Dividendos	0,00	0,00	0,00
Gastos 1er establecimiento	1.850,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	125.964,74	133.973,69	143.867,87
Saldo neto ejercicio	35.995,26	5.682,31	9.754,13
Saldo acumulado	35.995,26	41.677,57	51.431,70

Anexo 2: Previsión de tesorería, escenario pesimista.

	2014	2015	2016
COBROS	128.840,00	103.224,00	113.546,00
Ventas	93.840,00	103.224,00	113.546,00
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
PAGOS	94.750,80	101.053,80	108.188,03
Sueldos y Salarios	22.800,00	23.028,00	23.258,28
Compras	52.530,00	57.783,00	63.561,30
Publicidad y Promoción	650,80	450,80	460,80
Arrendamientos	5.400,00	5.454,00	5.508,54
Suministros	3.600,00	3.636,00	3.672,36
Seguros	500,00	505,00	510,05
Otros PAGOS	18.882,14	16.236,25	14.677,73
Amortización préstamo	0,00	5.000,00	5.000,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
Compra activos	11.350,00	0,00	0,00
Liquidación IVA	4.159,94	7.433,00	8.364,93
Impuesto sociedades	0,00	2.281,05	171,15
Dividendos	0,00	0,00	0,00
Gastos 1er establecimiento	1.850,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	113.632,94	117.290,05	122.865,76
Saldo neto ejercicio	15.208,00	-14.066,05	-9.319,76
Saldo acumulado	15.208,00	1.141,95	-8.177,81

Anexo 3: Balance previsional, escenario optimista.

ACTIVO	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016	PASIVO	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016
ACTIVO NO CORRIENTE				PATRIMONIO NETO			
Inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	Capital social	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Inmovilizado material	10.096,00	9.028,00	7.961,00	Reservas legales	1.850,00	2.050,00	2.250,00
Inversiones financieras a l/p	0,00	0,00	0,00	Resultado del ejercicio	21.417,00	21.484,00	26.824,00
Total activo no corriente	10.096,00	9.028,00	7.961,00	Total patrimonio neto	38.267,00	38.534,00	44.074,00
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Existencias	6.316,00	5.016,00	3.316,00	Deudas a l/p	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	41.648,00	43.033,00	45.534,00	Deudas con entidades de crédito	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Clientes por venta y prestación de servicios	35.000,00	36.050,00	37.853,00				
Otros deudores	6.648,00	6.983,00	7.681,00	Total pasivo no corriente	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00	0,00				
Periodificaciones a c/p	0,00	0,00	0,00	PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	46.091,00	50.706,00	59.392,00	Deudas a c/p con entidades de crédito	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Total activo corriente	94.055,00	98.755,00	108.242,00	Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	45.884,00	54.249,00	62.129,00
				Proveedores	37.389,00	41.448,00	46.059,00
				Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
				Acreeedores por gastos varios	0,00	0,00	0,00
				Otras deudas con las administraciones	8.495,00	12.801,00	16.070,00
				Periodificaciones a c/p	0,00	0,00	0,00
				Total pasivo corriente	50.884,00	59.249,00	67.129,00
TOTAL ACTIVO	104.151,00	107.783,00	116.203,00	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	104.151,00	107.783,00	116.203,00

Anexo 4: Balance previsional, escenario pesimista.

ACTIVO	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016	PASIVO	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016
ACTIVO NO CORRIENTE				PATRIMONIO NETO			
Inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	Capital social	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Inmovilizado material	10.095,50	9.028,00	7.960,00	Reservas legales	1.850,00	2.050,00	2.250,00
Inversiones financieras a l/p	0,00	0,00	0,00	Resultado del ejercicio	6.837,00	8.564,00	12.300,00
Total activo no corriente	10.095,50	9.028,00	7.960,00	Total patrimonio neto	23.687,00	25.614,00	29.550,00
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Existencias	6.316,00	5.016,00	3.316,00	Deudas a l/p	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	39.692,00	46.461,00	53.585,00	Deudas con entidades de crédito	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Clientes por venta y prestación de servicios	35.000,00	41.300,00	47.908,00	Total pasivo no corriente	15.000,00	10.000,00	5.000,00
Otros deudores	4.692,00	5.161,00	5.677,00	PASIVO CORRIENTE			
Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00	0,00	Deudas a c/p con entidades de crédito	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Periodificaciones a c/p	0,00	0,00	0,00	Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	26.488,00	34.837,00	39.814,00
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	14.071,00	14.946,00	14.503,00	Proveedores	20.327,00	24.404,00	25.449,00
Total activo corriente	60.079,00	66.423,00	71.404,00	Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
				Acreeedores por gastos varios	0,00	0,00	0,00
				Otras deudas con las administraciones	6.161,00	10.433,00	14.365,00
				Periodificaciones a c/p	0,00	0,00	0,00
				Total pasivo corriente	31.488,00	39.837,00	44.814,00
TOTAL ACTIVO	70.175,00	75.451,00	79.364,00	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	70.175,00	75.451,00	79.364,00

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

	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocio	126.960,00	139.656,00	153.622,00
Aprovisionamientos	71.070,00	78.177,00	85.995,00
Variación de existencias	(5.150,00)	(5.150,00)	(5.150,00)
Gastos de personal	22.800,00	23.028,00	23.258,00
Otros gastos de explotación	14.046,00	13.941,00	14.047,00
Amortización del inmovilizado	1.255,00	1.255,00	1.255,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	22.939,00	28.405,00	34.217,00
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
RESULTADO FINANCIERO	1.522,20	1.522,20	1.141,65
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS			
Impuesto de sociedades	0,00	5.399,00	6.252,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	21.417,00	21.484,00	26.824,00

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

	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de negocio	93.840,00	103.224,00	113.546,00
Aprovisionamientos	52.530,00	57.783,00	63.561,00
Variación de existencias	(5.150,00)	(5.150,00)	(5.150,00)
Gastos de personal	22.800,00	23.028,00	23.258,28
Otros gastos de explotación	14.046,00	13.941,00	14.047,00
Amortización del inmovilizado	1.255,00	1.255,00	1.255,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	8.359,00	12.367,00	16.575,00
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	1.522,20	1.522,20	1.141,65
RESULTADO FINANCIERO	1.522,20	1.522,20	1.141,65
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS			
Impuesto de sociedades	0,00	2.281,00	3.133,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	6.837,00	8.564,00	12.300,00

ANEXO 7: Ratios de liquidez, escenario optimista.

RATIOS	2014	2015	2016
Ratio liquidez	1,848	1,667	1,593
Ratio tesorería	2,786	2,353	2,341
Ratio disponibilidad	1,463	1,272	1,325

ANEXO 8: Ratios de liquidez, escenario pesimista.

RATIOS	2014	2015	2016
Ratio liquidez	1,907	1,667	1,593
Ratio tesorería	1,707	1,541	1,519
Ratio disponibilidad	0,446	0,375	0,323

ANEXO 9: Ratios de endeudamiento, escenario optimista.

RATIOS	2014	2015	2016
Ratio endeudamiento	1,962	1,945	1,685
Ratio autonomía	0,509	0,513	0,600
Ratio solvencia	1,580	1,556	1,611
Ratio calidad de la deuda	0,677	0,799	0,899
Ratio gastos financieros sobre ventas	0,0119	0,0108	0,0074
Ratio coste de la deuda	0,0761	0,1015	0,1142
Ratio cobertura gastos financieros	15,06	18,66	29,97

ANEXO 10: Ratios de endeudamiento, escenario pesimista.

RATIOS	2014	2015	2016
Ratio endeudamiento	1,962	1,945	1,685
Ratio autonomía	0,509	0,513	0,600
Ratio solvencia	1,509	1,513	1,593
Ratio calidad de la deuda	0,677	0,799	0,899
Ratio gastos financieros sobre ventas	0,0162	0,0147	0,0100
Ratio coste de la deuda	0,0761	0,1015	0,1142
Ratio cobertura gastos financieros	5,49	8,12	14,51

ANEXO 11: Página de Facebook de Marbelleza.

