

Trabajo Final de Carrera:

"Vinci Cosmetics"
*Fabricación y comercialización de
productos cosméticos*

Felix Hernández



Universitat de VIC

Carrera: Enginyeria d'Organització Industrial

Nombre del estudiant: Felix Hernández

Director del proyecto: Jaume Miquel March Amengual

Vic, Junio de 2011

Vinci Cosmetics:
**Fabricación y comercialización de productos
cosméticos**

ÍNDICE

RESUMEN DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA	1
1.- INTRODUCCIÓN	5
2.- OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO	6
3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
3.1.- Análisis interno	8
3.2.- Análisis externo	9
3.2.1.- Valoración global del mercado	9
3.2.2.- Situación de la competencia	13
3.2.3.- Influencia de los proveedores	20
3.2.4.- Importancia de los intermediarios a nivel general	21
3.2.5.- Macroentorno	23
3.3.- Análisis DAFO	31
4.- OBJETIVOS EMPRESARIALES	33
4.1.- Líneas estratégicas	33
4.2.- Objetivos	34
4.2.1.- Objetivos cuantitativos	34
4.2.2.- Objetivos cualitativos	34
5.- PLAN DE GERENCIA – MANAGEMENT Y SISTEMA DE GESTIÓN	35
5.1.- Liderazgo	39
5.1.1.- Modelo de liderazgo	40
5.1.2.- Desarrollo de la capacidad de liderazgo	43
5.2.- La gestión de procesos	46
5.2.1.- Identificación de los procesos. Diagramas IDEF	47

5.2.2. Diseño de los procesos	48
5.3.- La gestión de la estructura	49
5.3.1.- Definición de los puestos de trabajo	49
5.3.2.- Definición de la superestructura	51
5.3.3.- Diseño de los dispositivos de enlace	52
5.3.4.- Diseño del sistema decisor	53
5.4.- La gestión de la estrategia	54
5.4.1.- Análisis de la situación	54
5.4.2.- Definición de principios estratégicos: Visión, Misión y Valores. Líneas estratégicas	54
5.4.3.- Objetivos estratégicos y objetivos anuales	58
5.4.4.- Herramientas de comunicación	65
5.5.- Revisión	67
5.5.1.- Medida, análisis e informes	67
5.5.2.- Sistema de reuniones	69
5.6.- Mejora	75
6.- PLAN DE MARKETING – ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	80
6.1.- Segmentación	80
6.1.1.- Segmentos detectados en el mercado	82
6.1.2.- Estrategia de segmentación	85
6.1.3.- Cuantificación del mercado objetivo	91
6.2.- Posicionamiento	92
6.2.1.- Atributos más valorados por los consumidores	92
6.2.2.- Mapa de posicionamiento	92
6.2.3.- Estrategia de posicionamiento	93
6.2.4.- Slogan	94
6.3.- Marketing Mix	95
6.3.1.- Producto	95
6.3.2.- Precio	124
6.3.3.- Distribución	130
6.3.4.- Comunicación	134
7.- PLAN DE OPERACIONES	145
7.1.- Diseño	145
7.1.1.- Posicionamiento productivo	145
7.1.2.- Plan director	146
7.1.3.- Planificación agregada	147
7.1.4.- Diseño del producto	149

7.1.5.- Diseño del proceso	151
7.1.6.- Capacidad productiva	157
7.1.7.- Distribución en planta	160
7.1.8.- Localización	162
7.2.- Gestión	167
7.2.1.- Planificación detallada	167
7.2.2.- Gestión de los materiales. Logística integral.	172
7.2.3.- Cálculo de necesidades	175
7.2.4.- Programación y lanzamiento de operaciones	179
7.2.5.- Calidad	182
7.2.6.- Mantenimiento	188
7.2.7.- Impacto ambiental	190
7.2.8.- Cuadro de actuaciones	191
7.3.- Estructura funcional	192
7.3.1.- Recursos humanos	192
7.3.2.- Recursos materiales	192
7.4.- Control	200
7.4.1.- Plan de contingencias	200
7.4.2.- Indicadores de control	201
7.4.3.- Cuadro de mando	202
8.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS	203
8.1.- Competencias esenciales	203
8.1.1.- Competencias genéricas	204
8.1.2.- Competencias técnicas	206
8.2.- Objetivos estratégicos	208
8.3.- Organigrama	210
8.4.- Clasificación profesional	211
8.5.- Valoración de los puestos de trabajo	231
8.6.- Plan de reclutamiento	238
8.7.- Plan de selección	239
8.8.- Plan de formación y plan de desarrollo profesional	241
8.9.- Compensación y retribución	243
8.10.- Estructura salarial	249
9.- PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	251
9.1.- Estimación de ingresos	251
9.2.- Factores de coste	252
9.3.- Inversión inicial	254

9.4.- Presupuesto de gastos	256
9.5.- Amortización	265
10.- CONCLUSIONES	267
11.- ANEXOS	268
1.- Aspectos jurídicos. Gestiones y trámites	269
2.- Cuestionario de Auditoría ISO 9001	276
3.- Formulario de presentación de propuestas de mejora	289
4.- Formulario de “No Conformidades”	290
5.- Estimación de necesidad anual de materias primas	291
6.- Precios de materias primas	292
7.- Dosificación de materias primas	293
8.- Encuesta de formación y desarrollo profesional	294
9.- Cuestionario de calidad de las acciones formativas	297
12.- BIBLIOGRAFÍA	298



Resumen del Trabajo Final de Carrera
Licenciatura de Ingeniería en Organización Industrial

Título: "Vinci Cosmetics" Fabricación y comercialización de productos cosméticos

Palabras clave: Cosmético, management, creación empresa, organización industrial, Vinci, belleza y salud.

Autor: Felix Hernández

Dirección: Jaume March Amengual

Fecha: Junio de 2011

Resumen

Contexto: La idea principal es la creación de una empresa para la fabricación y comercialización de productos cosméticos de alta gama. A pesar del contexto de crisis económica en el que estamos envueltos estos últimos años y del que no parece que acabamos de salir, el sector de la cosmética está resistiendo la situación de forma envidiable. De la crisis, como dicen los economistas, "se saldrá y se volverá, todo es cíclico" y viendo la fortaleza que éste sector está mostrando unido a la necesidad de que nuestra economía abandone sectores muy deteriorados y sin una previsión positiva de futuro, la cosmética se postula con un futuro prometedor dentro del contexto económico español y europeo.

"Vinci Cosmetics" es el nombre inicialmente pensado para que la nueva compañía inicie su andadura. Nombre con tintes latinos de la lejana época del imperio romano como homenaje a la rica herencia histórica de la ciudad del autor del proyecto - Tarragona.

La cultura por cuidarse y sentirse bien, muy arraigada en la mentalidad latina y mediterránea, es un factor cultural clave para el desarrollo y futura evolución de esta industria. El slogan de la empresa, "*Dieta Mediterránea para tu piel*", clarifica en buena medida la idea a desarrollar y los objetivos pretendidos por la estrategia empresarial.

Objetivos: El objetivo esencial del TFC es elaborar un estudio detallado para la creación de una empresa de **fabricación y comercialización de productos cosméticos de alta gama** que abarque el management y la gestión por procesos de la empresa, la función de marketing, el tipo de operaciones y procesos a realizar, la gestión del factor humano y el presupuesto necesario para cubrir este ambicioso proyecto. En detalle, un completo plan de empresa que marque las directrices de la organización industrial que se pretende crear compuesto a su vez por cinco planes: plan de gerencia, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan económico – financiero.

Procedimientos: El proyecto tiene un alto componente de estudio de mercados y de marketing pero pretende también abarcar el management, los procesos de operación, el factor humano y el aspecto económico y financiero de las inversiones y presupuesto necesario. El estudio inicial centrará su esfuerzo en un análisis del mercado de la península ibérica, y, en función del avance y del progreso esperado por la empresa, la compañía podría extender su campo de acción a Europa aunque no antes de un medio plazo.

"Vinci Cosmetics" ha adoptado referenciales de sistemas de gestión integrados en toda la organización. Así tenemos principalmente, por un lado, la norma internacional ISO 9001:2008 y, por otro, el Modelo EFQM de Excelencia en la gestión; ambos plasmados a partir de un enfoque basado en procesos que nos garantiza el control continuo y la gestión excelente.

Conclusiones: Tras evaluar la situación actual del mercado de la cosmética, las previsiones futuras de éste y las necesidades que una organización industrial necesita, se puede crear - con plenas garantías de éxito como organización empresarial y desde el punto de vista económico - una empresa de cosméticos de alta gama para cubrir las necesidades de una parte de mercado que lo requiere.

Job Summary

Bachelor of Engineering in Industrial Organization

Title: "*Vinci Cosmetics*" Manufacturing and marketing of cosmetic products

Keywords: Cosmetic, management, business development, industrial organization, Vinci, health and beauty.

Author: Felix Hernández

Director: Jaume March Amengual

Date: June 2011

Summary

Background: The main idea is to create a company for manufacturing and marketing of premium - high-quality - cosmetics. Despite of the economic crisis in which we are involved in recent years that appears not finishing, the cosmetics industry is resisting the situation quite well. About the crisis, as economists say, "We will exit and it will be back, everything is cyclical" and seeing the strength that this sector is showing plus the need for our economy to leave some economic sectors without a positive outlook for the future, Cosmetic is postulated with a promising future in the Spanish and European economic context.

"*Vinci Cosmetics*" is the name originally designed for the new company starting to work. Latin-tinged name from the distant era of the Roman Empire as a tribute to the rich historical heritage of the city the author of the project - Tarragona.

The culture of care and feel good in Latin and Mediterranean mentality is a key cultural factor for the development and future evolution of this industry. The company's slogan, "*Mediterranean diet for your skin*," largely clarifies the idea to develop and the objectives pursued by the business strategy.

Objectives: The main objective of the Project is preparing a detailed study to establish a manufacturing and marketing company of premium cosmetics products covering the management of the company, the marketing function, the type of business and processes to make, the management of the human factor and the budget required to meet this ambitious project. In particular, complete business plan to mark the guidelines of industrial organization that is made up per five plans: management plan, marketing plan, operations plan, human resource plan and financial plan.

Procedures: The project has a high component of market research and marketing study but also aims to encompass the management, operational processes, human factors and economic and financial aspects of investment and budget required. The initial study will focus its efforts on a market analysis of the Iberian Peninsula and depending on the advances and progress expected by the company, the company could expand its scope to Europe, but not before half term.

"*Vinci Cosmetics*" has adopted integrated management systems throughout the organization. So we mainly use, on the one hand, the international standard ISO 9001:2008 and, on the other hand, the EFQM Excellence Model in the management; both reflected from a process approach that guarantees continuous monitoring and management excellence.

Conclusions: After evaluating the current status of the cosmetics market, future perspective of this and the needs of an industrial organization, it can be created - with full guarantees of success as a business organization and from the economic point of view - a company of premium cosmetics to cover the needs of a market share that requires it.

1 INTRODUCCIÓN

“*Vinci Cosmetics*” es el nombre asignado a la empresa objeto de este proyecto.

La idea principal es la creación de una empresa moderna, una empresa del siglo XXI, para la fabricación y comercialización de productos cosméticos de alta gama para la península ibérica. A pesar del contexto de crisis económica en el que estamos envueltos estos últimos años y del que no parece que acabamos de salir, el sector de la cosmética está resistiendo la situación de forma envidiable. De la crisis, como dicen los economistas, “se saldrá y se volverá, todo es cíclico” y viendo la fortaleza que éste sector está mostrando unido a la necesidad de que nuestra economía abandone sectores muy deteriorados y sin una previsión positiva de futuro, la cosmética se postula con un futuro prometedor dentro del contexto económico español y europeo.

“*Vinci Cosmetics*” es un nombre con tintes latinos de la lejana época del imperio romano como homenaje a la rica herencia histórica de la ciudad del autor del proyecto - Tarragona. De la misma manera, **ATELLA**, palabra también latina cuya raíz es *Atellus*, es la denominación elegida como marca comercial para los productos cosméticos que se fabricarán - como marca única en todos ellos - y cuyo significado traducido es “tez oscura, piel morena”, muy adecuado para este tipo de productos.

La cultura por cuidarse y sentirse bien, muy arraigada en la mentalidad latina y mediterránea, es un factor cultural clave para el desarrollo y futura evolución de esta industria. El slogan de la empresa, “*Dieta Mediterránea para tu piel*”, clarifica en buena medida la idea a desarrollar y los objetivos pretendidos por la estrategia empresarial.

“*Vinci Cosmetics*” piensa que el cosmético es un producto que se sitúa entre la necesidad física y la necesidad psicológica. En su compra intervienen factores de necesidad propiamente dicha, deseo y razón.

2 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

Objetivos:

El objetivo esencial del TFC es elaborar un **estudio detallado para la creación y desarrollo de una empresa de “Fabricación y Comercialización de productos cosméticos de alta gama”** que abarque el management y la gestión por procesos de la empresa, la función de marketing, el tipo de operaciones técnicas y procesos a realizar, la gestión del factor humano, el presupuesto necesario para cubrir este ambicioso proyecto y, finalmente, las conclusiones resultantes tanto sobre su viabilidad económico-financiera como sobre la gestión del tipo de organización industrial creada.

En detalle, un completo plan de empresa compuesto a su vez de cinco planes:

- Plan de gerencia
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de recursos humanos
- Plan económico – financiero.

“Vinci Cosmetics” ha adoptado referenciales de sistemas de gestión integrados en toda la organización. Así tenemos principalmente, por un lado, la norma internacional ISO 9001:2008 y, por otro, el Modelo EFQM de Excelencia en la gestión; ambos plasmados a partir de un enfoque basado en procesos que nos garantiza el control continuo y la gestión excelente.

Alcance del proyecto:

1.- El inicio del estudio se centra en un análisis de la situación (DAFO) para poder fijar unas líneas estratégicas y objetivos empresariales con un alto grado de fiabilidad.

Mención especial merece el uso de la metodología Hoshin-Kanri para el desarrollo y ejecución posterior de los objetivos estratégicos de la empresa. El resultado obtenido es un plan de implementación en un marco temporal para desarrollar el proyecto. Se detalla en el proyecto un sistema de revisión con una serie de reuniones imprescindibles y con una periodicidad marcada. En el apartado de mejora hay indicaciones para la realización de un benchmarking y seguir las pautas de una buena planificación de acciones correctivas y preventivas.

2.- El paso siguiente es la creación de un Plan de Gerencia que tendrá identificados unos sistemas de mejora sobre los que trabajar y que son parte fundamental de las responsabilidades del área de gerencia de la empresa. El resultado de este trabajo es un plan de mejora que se despliega en toda la organización. La organización estará en todo momento centrada en el **cliente** como premisa básica de trabajo para la gestión por procesos. En función de las necesidades y expectativas del cliente, se establecerán la política y objetivos de calidad de la organización y los procesos que nos llevarán a conseguirlas.

Mencionar, por tanto, como líneas estratégicas básicas y factores diferenciadores de la organización empresarial de *Vinci Cosmetics* los siguientes:

- la creación de productos *premium* para un público objetivo exigente,
- el traspaso de las virtudes de la dieta mediterránea de nuestra gastronomía al mundo de la cosmética como idea novedosa que puede ser de gran atractivo en el mercado y
- la distribución de los productos en hoteles de 4 y 5 estrellas, centros termales y de belleza, así como El Corte Inglés y por Internet.

3.- A continuación, como herramienta básica del proyecto y tras tener el análisis de la situación (DAFO) valorado y estudiado, se crea un Plan de Marketing que marcará en buena medida el rumbo futuro de la empresa.

4 y 5.- Es imprescindible que el proyecto defina finalmente un Plan de Operaciones y un Plan de Recursos Humanos para completar el estudio de management de toda la Organización Industrial.

6.- Por último, la gestión económica y financiera queda detallada en el Plan Económico – Financiero en los apartados finales del proyecto donde se incluye la **estimación de ingresos** prevista, los **factores de coste**, la **inversión de capital** necesaria, el **presupuesto para gastos** de los cinco primeros años de vida de la empresa y la **tabla de amortización** calculada.

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Para desarrollar la política y la estrategia de *Vinci Cosmetics* se ha llevado a cabo un análisis de la situación, diferenciando entre análisis interno de la empresa y análisis externo del entorno de la misma, con los que se han obtenido debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas sobre los que basar el proyecto y las líneas maestras de la organización.

3.1 Análisis interno

La empresa es de futura creación, no existe en la actualidad excepto en el presente proyecto. Es éste un trabajo teórico de creación de *Vinci Cosmetics* que no dispone, por tanto, de información previa interna para argumentar un análisis interno sólido basado en datos reales, estos deben ser estimados bajo el mejor criterio del autor del proyecto.

Es objeto de este análisis interno determinar aquellos puntos fuertes o áreas de mejora que caracterizan el proyecto empresarial de *Vinci Cosmetics* en función de las características intrínsecas de la organización.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis corresponden a las debilidades y fortalezas que la empresa tiene. Es importante, por tanto, conseguir el factor diferencial buscado en el producto. Aspectos relevantes, además, son la disponibilidad de recursos de capital / personal, la calidad del producto ofrecido y la propia estructura interna y del mercado existente.

La empresa *Vinci Cosmetics* basa sus fundamentos en la iniciativa y capacidad de gestión de su socio fundador y el equipo de trabajo que forme con las premisas del presente proyecto. Los valores de seriedad, capacidad de organización y planificación son puntales visibles del futuro equipo a formar en la organización industrial donde además debe primar una sólida base técnica y financiera de apoyo para el desarrollo de la estructura de empresa. La formación académica del grupo se verá complementada con años de experiencia profesional en las diferentes áreas a desarrollar.

Por un lado, como puntos débiles internos están principalmente la falta de capital inicial necesario para el inicio de actividad de la empresa y la falta de experiencia propiamente dicha en el campo de la cosmética del autor del proyecto. Por el contrario, el autor del proyecto presenta una amplia experiencia profesional y contactos que pueden ser de gran utilidad para arrancar sólidamente el proyecto empresarial. Es de destacar, entre estos, los siguientes contactos y/o conocimientos mencionados a continuación:

- Médico dermatólogo (contacto del autor del proyecto)
- Laboratorios farmacéuticos (contactos del autor del proyecto)
- Director financiero (contacto del autor del proyecto)
- Proveedores industriales de equipos y tecnología (contactos del autor del proyecto)
- Procesadores de aceites naturales (proveedores conocidos por el autor del proyecto)

Con todo ello, se han identificado las siguientes debilidades y fortalezas internas de la organización:

D1: Falta de disponibilidad de gran cantidad de capital.

D2: Experiencia limitada en el mundo de la cosmética.

F1: Motivación e implicación en el proyecto empresarial.

F2: Amplios conocimientos técnicos.

F3: Facilidad para conseguir materias primas naturales.

F4: Contactos profesionales.

Con el análisis interno la empresa dispone de información muy valiosa para actuar en respuesta a las circunstancias internas que se produzcan y prepararse para los cambios que se puedan producir. El objetivo básico es reducir la incertidumbre. Este análisis, consecuentemente, proporciona información válida para seleccionar estrategias empresariales y alcanzar las metas propuestas en lucha con la competencia.

3.2 Análisis externo

El objetivo de este análisis es, a partir de la información recopilada del mercado de cosméticos, de la competencia, de proveedores, de intermediarios y del macroentorno físico, demográfico, económico, político-legal, socio-cultural y tecnológico, llegar a identificar las oportunidades y las amenazas que permitan posteriormente definir las estrategias necesarias para aprovechar las primeras y eludir las últimas.

3.2.1 Valoración global del mercado

Según las cifras de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (STANPA, año 2009), de la que forman parte 220 empresas, el mercado de la Perfumería y Cosmética tiene una dimensión aproximada de consumo de unos 7.500 millones de €/año y una exportación en torno a los 1.800 millones de €/año.

España es el 5º mercado en importancia dentro de la UE 27, detrás de Alemania, Francia, Inglaterra e Italia. En términos de volúmenes se traduce en aproximadamente un 11% del total

del mercado de la Unión Europea de los 27. Es destacable que el mercado europeo de perfumería y cosmética es el más importante del mundo ya que la UE 27 supone unos 70.300 millones de €/año (cinco billones de unidades de productos consumidos por más de 350 millones de europeos). El mercado estadounidense, el segundo en importancia, alcanza 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.

El tejido empresarial se reparte por todo el territorio, con una presencia del 45% de las empresas localizadas en Cataluña, el 30% están ubicadas en la Comunidad de Madrid, un 15% en la Comunidad Valenciana y un 10% por el resto.

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).

Todas estas cifras nos dan una idea de la importancia que este sector posee a nivel económico y social.

En la figura 1 se recogen las cifras de facturación de los años 2006, 2007 y 2008 por categoría de productos.

Reparto de las Ventas por Familias de Productos (*)

CATEGORÍAS de PRODUCTOS	2006			2007			2008		
	% Incto.	% Sobre	Total	% Incto.	% Sobre	Total	% Incto.	% Sobre	Total
I.- PERFUMES Y FRAGANCIAS	2,16	22,8	1.059,38	6,11	22,8	1.124,07	-3,96	22,2	1.079,51
II.- COSMÉTICOS DECORATIVOS	4,33	8,3	385,24	5,40	8,3	406,05	2,51	8,6	416,24
III.- CUIDADO DE LA PIEL	6,70	26,4	1.229,89	7,16	26,8	1.318,15	-2,79	26,3	1.281,43
IV.- CUIDADO DEL CABELLO	3,39	22,6	1.053,13	3,83	22,2	1.093,42	-0,69	22,3	1.085,90
V.- ASEO	6,37	19,9	924,44	5,85	19,9	978,52	2,28	20,6	1.000,79
TOTAL (Millones Euros)	4,62	100	4.652,08	5,76	100	4.920,21	-1,15	100	4.863,87



(*) Facturación Fabricantes, no Consumo

Figura 1 Facturación de cosméticos en España por categorías de productos, 2006-2008.

Fuente: <http://www.stanpa.es> (Febrero 2010).

El sector de la perfumería y la cosmética ha experimentado una notable transformación a lo largo de los últimos ejercicios. Según STANPA, hasta hace unos años las principales categorías de productos del mercado español de cosmética eran las fragancias y los productos capilares, mientras que el cuidado de la piel ocupaba el tercer lugar. Sin embargo, desde hace cuatro o cinco años estos últimos han pasado a liderar el mercado.

Este comportamiento es reflejo, según los expertos, de un cambio en los hábitos de consumo de los españoles, que cada vez emplean más protectores solares y tratamientos hidratantes, nutritivos o antiarrugas. Sin embargo, durante 2008 ha sido precisamente esta categoría la que ha registrado uno de los descensos más acusados del ejercicio. En concreto, ha disminuido un 2,8%, pese a lo cual logra mantenerse como la principal familia de productos del mercado con un 26,3% del total y 1.281 millones de Euros de facturación.

Por otro lado, según los datos de STANPA, los perfumes y fragancias han sido los que más han bajado, casi un 4%, situándose en tercera posición en el mercado, por detrás de los productos de cuidado del cabello, con 1.086 millones de Euros, lo que supone un 22,3% del total de mercado.

Los productos de aseo son otros de los que se mantienen bien, incluso aumentando un 2,2% respecto al ejercicio anterior, logrando sumar 1.000 millones de Euros. La familia de productos que menos cuota de mercado tiene, pero que más ha aumentado durante el año 2008 es la de los cosméticos decorativos (maquillajes, sombras, etc.), con 416 millones de Euros vendidos y el 8,6% del mercado.

A partir de las cifras anteriores, STANPA ofrece también los valores de consumo per cápita de cada categoría, y que quedan reflejados en la Figura 2. En el año 2007, el consumo per cápita de cosméticos se situó en cerca de 175 Euros por persona y año, destacando los casi 47 Euros por persona y año en productos de cuidado de la piel.

Consumo Per Capita (*): Productos

CATEGORÍAS de PRODUCTOS	€ / Persona /Año		
	2005	2006	2007
I.- Perfumes y Fragancias	37,61	37,91	39,79
II.- Cosméticos Decorativos	13,39	13,79	14,37
III.- Cuidado de la Piel	41,80	44,01	46,66
IV.- Cuidado del Cabello	36,94	37,69	38,70
V.- Aseo	31,52	33,08	34,64
TOTAL	161,26	166,48	174,16

(*) €/Año/Persona, calculado sobre cifra de Consumo y no de Facturación

Figura 2 Consumo per cápita de cosméticos en España, 2005-2007.
Fuente: <http://www.stanpa.es> (Febrero 2010).

Según STANPA, el mercado de cosméticos español permanece enfocado tanto en los consumidores españoles como en los productos fabricados en el país; cerca del 70% de los cosméticos que se consumen en España se fabrican también en España.

O1: Mercado de cosméticos maduro, consolidado y con altos crecimientos pasados.

O2: Productos de cuidado de la piel líderes en el mercado de cosméticos español.

La debilidad del gasto familiar en bienes de consumo ha sido el factor determinante que ha hecho frenar en el 2009/10 la constante evolución al alza que ha venido mostrando el sector de perfumería y cosmética en España a lo largo de los últimos años. Sin embargo, el descenso en las ventas no ha sido tan señalado como en otros sectores, lo que abre la puerta a una pronta recuperación. De hecho, según los datos facilitados por STANPA, el sector de la perfumería y la cosmética es uno de los que mejor están resistiendo la actual situación económica. Esto se debe, sobre todo, al arraigo que tienen en nuestra sociedad el culto al cuerpo y el interés por el cuidado personal, ya que aunque haya empeorado la situación económica, los que habitualmente siguen algún tratamiento, se mantienen fieles a sus hábitos de belleza. La demanda de cuidados específicos, cada vez más avanzados y vanguardistas, ha impulsado en los últimos años el desarrollo de centros de estética y spa-wellness.

Las previsiones del informe *Euromonitor International* indican que el mercado de cosméticos se ralentizará debido a la crisis económica, con menores crecimientos que en el pasado, afectando más al valor de las ventas que al volumen, ya que en tiempos de crisis se reducen las compras de bienes no esenciales. En la tabla 1 se recogen las previsiones de crecimiento hasta el año 2013, en la que aunque representan valores inferiores al pasado, siguen siendo atractivos en categorías como los cosméticos decorativos, los productos de cuidado de la piel y de aseo.

Categorías de productos	Tasa media prevista de crecimiento anual desde 2009 a 2013 (%)	Crecimiento total previsto entre 2009 y 2013 (%)
Perfumes y fragancias	0,1 %	0,3 %
Cosméticos decorativos	2,5 %	13,2 %
Cuidado de la piel	2,2 %	11,6 %
Cuidado del cabello	1,1 %	5,5 %
Productos de aseo	2,1 %	11,1 %

Tabla 1 Previsiones de crecimiento del mercado de cosméticos por categoría de productos.
Fuente: Euromonitor International (Febrero 2010).

O3: Previsiones de crecimiento del mercado de cosméticos a pesar de la crisis económica.

De acuerdo al informe *Euromonitor International*, el mercado de cosméticos en España se encuentra bastante saturado, y 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.

A1: Mercado de cosméticos bastante saturado.

A2: Exigencia de altos niveles de calidad de productos.

3.2.2 Situación de la competencia

El mercado cosmético está muy fragmentado, dominado por las grandes multinacionales junto con cientos de compañías menores y las marcas privadas. En la tabla 2 se muestran las cuotas de mercado de las mayores compañías cosméticas que operan en España y su evolución desde 2005 a 2009.

Cuota de mercado (%) de cada compañía cosmética	2005	2006	2007	2008	2009
L'Oréal Groupe	14,2	15,0	15,5	15,4	16,2
Puig Beauty & Fashion Group SL	8,5	8,1	7,3	7,2	6,6
Beiersdorf AG	4,9	5,0	5,0	5,1	5,2
Coty Inc	4,1	5,6	5,5	5,3	5,1
Unilever Group	5,6	4,4	4,3	4,3	4,3
Henkel KGaA	3,8	3,8	3,7	3,6	3,7
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	2,8	2,7	2,7	2,6	2,5
Colgate-Palmolive Co	2,2	2,2	2,3	2,3	2,4
Estée Lauder Cos Inc	2,3	2,2	2,2	2,2	2,3
Sara Lee Corp	2,8	2,1	2,0	1,9	1,9
Yves Rocher SA	1,8	2,0	1,9	1,9	1,9
Colomer Group, The	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7
Pierre Fabre SA, Laboratoires	1,9	1,8	1,7	1,7	1,7
Chanel SA	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5
Reckitt Benckiser Plc	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Clarins SA	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4
Shiseido Co Ltd	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3
Johnson & Johnson Inc	0,9	0,9	1,3	1,3	1,3
GlaxoSmithKline Plc	1,0	1,1	1,1	1,1	1,0
Avon Products Inc	1,3	1,2	1,1	1,1	1,0
Agrupaejido SA	-	-	-	0,1	0,7
Revlon Inc	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
ISDIN SA	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Elizabeth Arden Inc	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Grupo Marca SA	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5
Oriflame Cosmetics SA	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
Gelen Cosmetics SA	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3
Kao Corp	-	-	0,3	0,3	0,3
Verkos SA, Laboratorios	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
Combe Inc	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Bic SA, Sté	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Church & Dwight Co Inc	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Sundiona	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Idesa Parfums SA	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Expanscience SA	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2
De Ruy Perfumes SA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
AC Marca, Grupo	0	0	0,2	0,2	0,2
Dentaid SA	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1
Ybern SA	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Marcas privadas	4,2	4,6	4,9	5,4	5,9
Otros	19,6	14,8	13,5	13,2	12,1

Tabla 2 Cuota de mercado de las principales compañías cosméticas en España.
Fuente: Euromonitor International (Febrero 2010).

La empresa líder en el mercado de cosméticos español es L'Oréal, seguida a mayor distancia, Puig, Nivea, Coty, etc. con todo un grupo de empresas multinacionales con menor cuota y empresas nacionales de diferentes tamaños. A destacar la importancia creciente de las marcas privadas. Por lo tanto, en la industria cosmética existe en una estructura de mercado entre los extremos de una competencia perfecta y un monopolio, es decir, una competencia monopolística. El sector se caracteriza por un enorme número de empresas que intentan diferenciar sus productos y mantener cierto grado de control sobre el precio.

Como competencia monopolística, se caracteriza por barreras de entrada y salida medias-bajas. Una firma en este tipo de mercado busca explotar las características únicas de su marca a la vez que aprovechar las tendencias de los consumidores para alcanzar beneficios, mientras que en la lucha con la competencia se reducen los márgenes. Aunque bajas, las barreras de entrada incluyen:

- Reglamentaciones legales: licencias, estándares de calidad y seguridad, etc.
- Investigación y desarrollo: coste del desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Patentes: que ofrecen la base legal para fabricar un producto durante cierto tiempo.
- Aranceles a la importación.
- Publicidad: con la presencia de poderosas marcas ya establecidas con grandes presupuesto en publicidad.
- Acuerdos con distribuidores: en ocasiones exclusivos con los distribuidores clave.
- Costes de inversión: de las instalaciones de fabricación, distribución e investigación.
- Economías de escala: generalmente las mayores compañías pueden producir a menores costes que las empresas menores y menos experimentadas, aunque los avances en la tecnología reducen las ventajas en costes.
- Costes inmovilizados: que las empresas no pueden recuperar si deciden dejar el mercado.
- Acuerdos con los proveedores: en ocasiones exclusivos en la cadena de suministro.


La previsión para los próximos años según *Euromonitor International* es una polarización mucho más acusada entre las marcas líderes y las marcas privadas, afectando de manera significativa a los fabricantes menores, por lo que es posible que empresas de tamaño medio y pequeño se vean forzadas a salir del negocio, o bien, sean el objetivo de multinacionales en mejor situación financiera para ganar cuota de mercado.

A3: Gran competencia entre marcas líderes y marcas privadas.


O4: Previsiones de desaparición de empresas cosméticas de tamaño medio y pequeño.


A modo de comparativa de posibles competidores de *Vinci Cosmetics*, se recogen a continuación datos y características principales de algunas empresas cosméticas de tamaño medio y pequeño, cuya oferta y mercados se asemejan a los que *Vinci Cosmetics* quiere ofrecer. Como datos básicos de partida, *Vinci Cosmetics* quiere ofrecer productos sostenibles, “amigos” de la naturaleza, que destaquen la belleza de sus clientes para el cuidado de su piel y cabello, productos de baño y ducha con un objetivo claro: una piel bella y sana al mismo tiempo. Calidad, innovación y variedad de los productos son puntales básicos de *Vinci Cosmetics*. En general, la competencia de *Vinci Cosmetics* no serán las grandes multinacionales francesas o alemanas del sector como L'Oréal Groupe o Henkel Gmhb pero sí es un proyecto ambicioso que pretende enmarcarse en el sector de las siguientes empresas:

ESSENCIAL MEDITERRANEO	
RAZON SOCIAL:	Compañía Barcelonesa de Iniciativas, S.A. N.I.F : A58458464
CONTACTO:	esencialmediterraneo@esencialmediterraneo.com
DIRECCIÓN:	C/ Carme, 38, 3º 2ª, 08001 Barcelona
TELEFONO/ FAX:	93 488 1139
AÑO FUNDACIÓN:	1987 en Barcelona Origen: España
WEB CORPORATIVA:	www.essencialmediterraneo.com
PRODUCTOS:	Nueva línea de productos naturales de cuidado de la piel y el cabello, inspirados y recuperados de la cultura cosmética del mediterráneo, realizados con extractos 100% vegetales Líneas de productos para Baño y ducha, corporal, facial, capilar, aromaterapia, hombre y cesta de regalo, esencias y perfumes.
DISTRIBUCIÓN:	9 Tiendas propias en Rambla de Cataluña, 42 Barcelona Vía Internet Venta en Hoteles & Spa 17 Franquicias Nacionales 4 Franquicias Internacionales
OTROS:	Todas las tiendas Esencial Mediterráneo guardan una imagen coherente con el producto, siendo característico el color azul corporativo que evoca al mediterráneo.

YVES ROCHER	 YVES ROCHER FRANCE
RAZON SOCIAL:	YVES ROCHER ESPAÑA CIF: A-28520427. N° VAD: 2005/0549/13/28/6/V
CONTACTO:	902 202044 de lunes a viernes de 09:00 a 21:30 y sábados de 10:00 a 18:00
DIRECCIÓN:	Departamento de Atención al Cliente, Mar Cantábrico S/N, San Fernando de Henares 28830 Madrid.
TELEFONO/ FAX:	Teléfono 900506571
AÑO FUNDACIÓN:	1959 Origen: Francia
WEB CORPORATIVA:	www.yves-rocher.es
PRODUCTOS:	Yves Rocher es recolector, fabricante y distribuidor de productos cosméticos a base de plantas. Creador de la Cosmétique Végétale®. Líneas faciales, maquillajes, perfume, corporales y solares, cabello, higiene, hombres e ideas regalo.
DISTRIBUCIÓN:	Establecimientos Propios: 42 Franquiciados: 145 1500 tiendas en todo el mundo, 46 nacionales. Venta por internet.
OTROS:	Punto fuerte, convertir los centros de belleza en un taller de Cosmétique Végétale®, es un nuevo compromiso hacia las mujeres. El taller es un lugar de conocimientos y experiencia, y simboliza también la nobleza del trabajo en su entorno cercano y acogedor.

JABONERIA GALESA	
RAZON SOCIAL:	IDEGO ADRA S.L. CIF: B-84153303
CONTACTO:	info@jaboneriagalesa.com
DIRECCIÓN:	Paseo de la Estación 8 - Alcalá de Henares - Madrid – ESPAÑA
TELEFONO/ FAX:	+34 91 880 72 59
AÑO FUNDACIÓN:	2003 Origen: España
WEB CORPORATIVA:	www.jaboneriagalesa.com
PRODUCTOS:	<p>En las tiendas hay una gran variedad de artículos dirigidos al cuidado de la piel y a su belleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jabones de Aceite de Oliva y Glicerina - Champú Sólido - Bombas, Sales y Leche de Baño - Aceite Sólidos - Cremas y Lociones - Desodorantes - Complementos de Baño - Línea SPA - Cestas de Regalo - Detalles de Boda <p>La gran mayoría de productos son importados del País de Gales, donde la cosmética natural es una tradición milenaria.</p>
DISTRIBUCIÓN:	<p>Por Internet en la página web. En Hoteles. Establecimientos Propios: 4 Franquiciados: 18</p>
OTROS:	<p>La Jabonería Galesa nace con una filosofía clara de ofrecer productos 100% naturales y de muy alta calidad, utilizando propiedades terapéuticas de las plantas, hierbas, especias y frutas en beneficio de una piel bella y sana.</p>

BOTTEGA VERDE	
RAZON SOCIAL:	Bottega Verde Código fiscal: 00410200026
CONTACTO:	info@bottegaverde.es ;
DIRECCIÓN:	Podere S. Luigi - Palazzo Massaini 53026 Pienza (Siena)
TELEFONO/ FAX:	-
AÑO FUNDACIÓN:	1987 Origen: Italia
WEB CORPORATIVA:	www.bottegaverde.es
PRODUCTOS:	B.Verde pasa por la innovación y la variedad que presentan sus productos: abarca desde tratamientos corporales, hasta otros específicos: para el cabello, maquillaje, rostro, perfumes, cabello, baño, hombres, solares, niño, etc. También tiene línea Naturaleza Eficaz y Naturaleza Perfumada. Además la enseña lanza al mercado, cada año 100 nuevos productos, todos testados, probados, y garantizados con la certificación ISO 9002.
DISTRIBUCIÓN:	El amplísimo abanico de productos de Bottega Verde está disponible en todos los canales de venta y la promoción se efectúa mediante marketing directo, newsletter (boletines de noticias) y catálogos, que son auténticos manuales de información técnica y científica, dedicados a temas específicos o a acontecimientos señalados Establecimientos Propios: 121 Franquiciados: 126 (31 en España)
OTROS:	Las tiendas que B.Verde ha abierto en España y siguiendo sus planes de expansión, pretende posicionarse y aumentar su presencia en el mercado español.

THE BODY SHOP	
RAZON SOCIAL:	COSMENATURA, S.A
CONTACTO:	91/177.83.85 info@thebodyshop.es
DIRECCIÓN:	Josefa Valcárcel, 48 , 1ª Planta 28027 Madrid
TELEFONO/ FAX:	Tel: 91/ 177.83.85
AÑO FUNDACIÓN:	1986 Origen: Reino Unido
WEB CORPORATIVA:	www.thebodyshop.es
PRODUCTOS:	Línea corporal, facial, fragancias, cabello, Bienestar, Hombre, Bebe, Maquillaje, Complementos y Línea White Musk. En todas nuestras tiendas podrá disfrutar de un asesoramiento profesional y personalizado.
DISTRIBUCIÓN:	Por Internet en su página web. 2.200 tiendas en 55 países 62 tiendas en España.
OTROS:	The Body Shop sigue apostando por la moda verde, el desarrollo sostenible, así como la conservación de los recursos naturales, la defensa de los derechos humanos y la protección de los animales, pilares fundamentales de la empresa desde su fundación. Sin embargo, le ha llegado la hora de pensar más allá y vender sus productos a través de la vía publicitaria. Nature’s way to be beautiful (La naturaleza, el camino para ser hermosa) o Less packaging, more beautiful (Menos packaging, más belleza)

3.2.3 Influencia de los proveedores

En la industria cosmética, los proveedores son responsables de suministrar materias primas, equipamiento de proceso, instrumentación, envases y embalajes, servicios, etc.

En esta área, las relaciones típicas son de asistencia en la utilización de muestras, datos y soporte técnico, incluyendo información financiera y de negocios; buscándose por lo general relaciones a largo plazo que favorezcan el beneficio mutuo continuado.

Es de destacar la existencia en la provincia de Tarragona de una empresa como AFRUSE que procesa y comercializa aceites naturales para uso cosmético. Aunque inicialmente se prevén buenas relaciones iniciales con AFRUSE, *Vinci Cosmetics* buscará proveedores en el resto de España y, en un futuro, en el resto del mundo fijando criterios de fiabilidad de suministro, calidad de los productos y precios razonables para los productos cosméticos de alta calidad que se quieren ofrecer.

Una de las fuentes más importante de contacto con proveedores es COSMOMAQ, la Feria Internacional de Proveedores de la Industria de Perfumería y Cosmética, que se celebra con carácter bianual en la Feria de Zaragoza, ofreciendo las mejores soluciones en materiales, equipos, productos y servicios. Algunos posibles proveedores de instalaciones, servicios y materias primas son:

INGENIERÍA INTEGRAL INTERNACIONAL LAYOUT, S.L.
c/ Ciudad de Frías, 24-32, Nave nº 21. Pol. Ind. “Camino de Getafe”. 28021 – Madrid.
Teléfono: 91 797 06 46
www.layout.es www.i3layout.com

BOCCARD, S.A. – Departamento de Cosmética
Z.I. de la Gare. 35360 Montauban-de-Bretagne (Francia).
Teléfono: +33 (0)2 99 06 34 70
www.boccard.com cosmetics@boccard.com

AFRUSE, S. L.
Ctra. de Constantí km. 2,300 - 43204 Reus (Tarragona).
Teléfono: 977 77 01 47
www.afruse.com/

GUINAMA S.L.U.
Pol. Ind. Camino al Mar, calle 11, nave 17. 46120 Alboraya (Valencia).
Teléfono: 902 119 816
www.guinama.com ventas@guinama.com

ID Aromatics Ltd
12 New Station Street, Leeds, West Yorkshire, LS1 5DL, Reino Unido
Teléfono: +44 0113 242 4983
www.idaromatics.co.uk info@idaromatics.co.uk

www.info-cosmetic.com es un localizador de proveedores españoles de materias primas para la industria cosmética que permite la búsqueda por INCI, producto (nombre comercial), representada, proveedor, funcionalidad y categoría. Está dirigido a todos aquellos profesionales que desarrollan su actividad en el ámbito de la cosmética, agiliza la búsqueda de proveedores proporcionando una herramienta de información básica muy fácil de usar.

O5: Fácil acceso a proveedores de aceites naturales.

O6: Coste razonable de las materias primas.

O7: Entorno favorecedor de las relaciones con los proveedores.

3.2.4 Importancia de los intermediarios a nivel general

Otra de las notas características del sector de la cosmética y la belleza en España es la diversidad de canales de distribución que ofrece.

Según las cifras de STANPA, durante el 2008 tan sólo los puntos de venta de gran consumo que venden este tipo de productos en régimen de autoservicio (supermercados, hipermercados, etc.) y las farmacias han conseguido aumentar su cuota de mercado. En el primer caso, estos establecimientos suponen ya más de la mitad de la facturación del sector, con un total de 2.446 millones de Euros. En cuanto a las farmacias, han continuado con la favorable evolución que venían mostrando en ejercicios anteriores. Su facturación alcanza los 500,7 millones de Euros, concentrando un 10% del mercado, tras crecer cerca de dos puntos en el último año en comparación con el año anterior.

El canal selectivo ofrece venta asistida en espacios muy cuidados, con una adecuada iluminación y personal formado sobre los productos que ofrece. Este canal mantiene una cuota de mercado del 27% del total, a pesar de que su facturación haya descendido un 3,4%, situándose en los 1.318 millones de Euros. También cayeron las ventas a través del canal de peluquerías, concretamente un 3,5%, hasta situarse en una facturación por valor de 352,1 millones de euros, con una cuota de mercado del 7%. Por su parte, la venta directa y la estética profesional registraron los descensos más destacados; la primera de un 4,4%, con una facturación de 168,3 millones de euros y la segunda, de un 12 %, reduciendo su facturación a 78,3 millones de euros.

En la figura 3 se recogen las cifras anteriores, así como la situación para los años 2006 y 2008.

Reparto de las Ventas por Canales de Distribución (*)

CANALES de DISTRIBUCION	2006	% Inco. 06/05	% Sobre Total	2007	% Inco. 07/06	% Sobre Total	2008	% Inco. 08/07	% Sobre Total
GRAN CONSUMO (*)	2.303,65	5,09	49,5	2.433,37	5,63	49,5	2.446,04	0,52	50,3
(*) Incluye MD (Marca Distribuidor)									
SELECTIVIDAD	1.280,78	3,44	27,5	1.364,81	6,56	27,7	1.318,05	-3,43	27,1
FARMACIA	468,62	5,76	9,9	491,65	7,20	10,0	500,75	1,85	10,3
PELUQUERIA	347,73	4,77	7,5	365,12	5,00	7,4	362,13	-3,56	7,2
VENTA DIRECTA	173,12	3,79	3,7	176,13	1,74	3,6	168,31	-4,44	3,5
ESTÉTICA PROFESIONAL	88,19	4,98	1,9	89,15	1,09	1,8	78,37	-12,09	1,6
TOTAL (Millones Euros)	4.652,09	4,62	100	4.920,23	5,76	100	4.863,65	-1,15	100



(*) Facturación Fabricantes, no Consumo

Figura 3 Ventas de cosméticos por canales de distribución, 2006-2008.

Fuente: <http://www.stanpa.es> (Enero 2010).

Los supermercados e hipermercados son líderes en la distribución de cosméticos al ofrecer a los consumidores tanto la conveniencia de una compra fácil como una buena relación calidad-precio, que es además un elemento motivador en tiempos de crisis. La mayor competencia de estos canales procede de tiendas especializadas en belleza que ofrecen una mayor gama de productos a la vez que un servicio más personalizado. Un nuevo canal de distribución que gana popularidad son los spas urbanos, ofreciendo cosméticos y tratamientos caros y muy selectivos.

Según el informe *Euromonitor International*, el gran crecimiento de las marcas blancas, en concreto las de Mercadona, se debe principalmente a un cambio en los hábitos de consumo ya que los consumidores buscan reducir gasto en productos estándar para disponer más para otros productos y actividades de ocio. Esta tendencia se ve fortalecida por la crisis. Respecto del mercado de cosmética, las marcas blancas son especialmente fuertes en productos comunes de higiene como jabones, en los que hay poco margen para la diferenciación, y en los que los consumidores observan poca diferencia en calidad entre un producto de marca y el equivalente de marca privada.

Por otro lado, los grandes almacenes de El Corte Inglés, que ofrecen al consumidor todas las categorías de productos bajo un mismo techo, tienen una gran influencia en el mercado de los cosméticos. Este distribuidor se caracteriza por ofrecer marcas nacionales. Según la revista *European Cosmetics Markets*, las ventas en perfumería y cosmética suponen alrededor del 8% de las ventas de El Corte Inglés.

En este escenario, la única opción para los productos de marca, es la innovación para lograr la diferenciación.

O8: Gran diversidad de canales de distribución para productos cosméticos.

A4: Marcas blancas líderes en productos de aseo.

O9: Importante influencia de El Corte Inglés en el mercado de cosméticos.

3.2.5 Macroentorno

Este apartado se centra en el estudio del macroentorno a nivel español; se han estudiado las variables físicas, demográficas, económicas, político-legales, socio-culturales y tecnológicas, reflejando aquellas que pueden influir más claramente en el proyecto de *Vinci Cosmetics*. No se descarta en un futuro adentrarse en el mercado internacional pero al tratarse de una empresa de nueva creación, el mercado español es suficientemente amplio y potente para dejar la aventura internacional aparcada para una etapa posterior.

3.2.5.a Demográfico

En este apartado se ha estudiado el territorio a nivel provincial para tener una idea de donde existe una mayor población y por lo tanto, donde hay más posibilidades de venta de los productos cosméticos fabricados y distribuidos por *Vinci Cosmetics*.

En la figura 4 aparece la población de las provincias españolas.

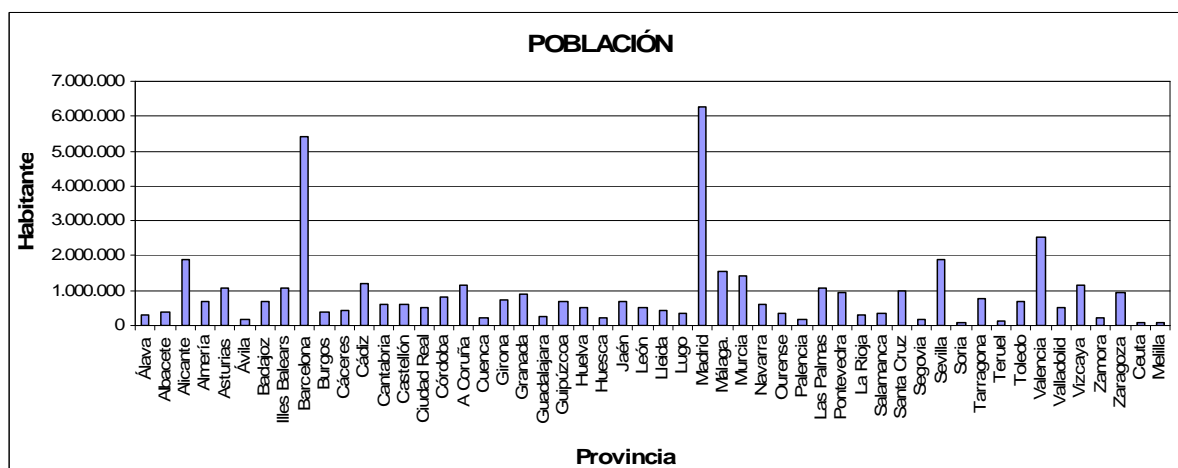


Figura 4 Población de las provincias españolas.

Fuente: <http://www.ine.es> (Febrero 2010).

En la figura anterior se puede observar que las zonas de Alicante, Barcelona, Madrid, Málaga, Murcia, Sevilla y Valencia son de las de mayor población.

3.2.5.b Población

En este apartado se estudia la evolución y previsiones de la población en España, así como las migraciones y la distribución por edad y por sexo de la población. Estos datos son relevantes ya que ayudan a determinar qué tipo de productos ofrecer.

Las previsiones de crecimiento poblacional en España según el INE indican que España superará los 49 millones de residentes en 2018.

En los últimos años la migración exterior en España ha sido un factor clave para el crecimiento. Según el INE, ha representado entre el 84,4% y el 92,8% del crecimiento demográfico anual durante los últimos años.

Se estima que en los próximos años, la inmigración en España sufrirá una corrección, pasando de los 958,3 miles de inmigrantes registrados durante 2007 a 442,8 miles en 2010. Estas cifras se observan en la figura 5.

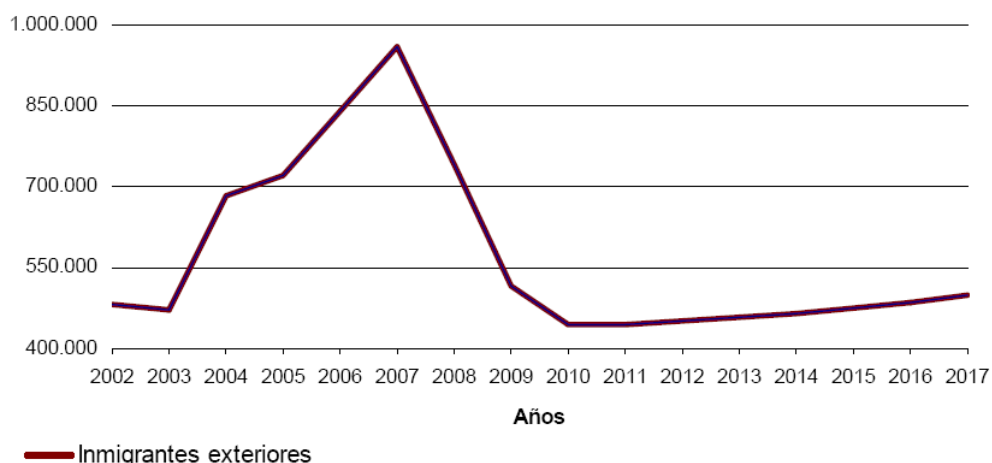


Figura 5 Inmigrantes exteriores en España y previsiones futuras.
Fuente: <http://www.ine.es> (Febrero 2010).

La inmigración impacta en el mercado de cosméticos, tanto en el extremo de productos de alta gama, por los residentes extranjeros de mayor poder adquisitivo, como en el extremo de productos de baja gama, por los trabajadores extranjeros con menores rentas, favoreciendo una mayor fragmentación del mercado.

Según el INE, la población menor de 15 años aumentará un 13,1% y la población entre 16 y 64 años crecerá un 4,7% desde 2009 y se incrementará 1,44 millones de personas en 2018. Se estima que el mayor incremento se producirá en el grupo de edad de mayores de 64 años, que crecerá un 19,2% en la próxima década.

En la figura 6 aparece la pirámide de población española en 2008 y la estimación para 2018.

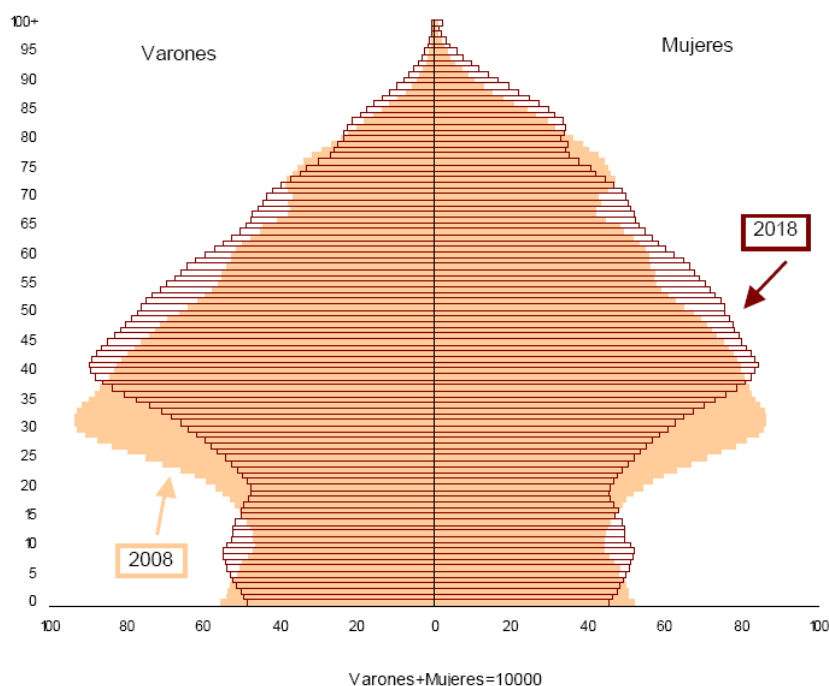


Figura 6 Pirámide de población española en 2008 y estimación para 2018.
 Fuente: <http://www.ine.es> (Enero 2010).

3.2.5.c Económico

La situación actual y las previsiones de la economía rondan alrededor de la crisis. Después de unos años de gran crecimiento en la economía española, la crisis financiera afectó también a España, con reducción de la producción e incremento del desempleo. La crisis afecta a los modos de consumo y al gasto en los hogares, especialmente en bienes no esenciales como son los cosméticos. No hay consenso en las previsiones sobre la duración de la crisis. Los principales pilares - como el turismo y la construcción - se encuentren muy tocados, las limitaciones monetarias dentro de la eurozona, junto con la baja productividad que caracteriza a la economía española, hacen difícil la recuperación.

Una parte muy importante del ajuste económico ya se ha completado; lo cual no significa que se vaya a iniciar pronto una nueva fase expansiva. Por una parte, el sector inmobiliario va a seguir lastrando el crecimiento durante mucho tiempo aunque los hogares han reducido su nivel de endeudamiento, éste sigue siendo muy elevado lo que unido a las tasas de desempleo muy elevadas va a limitar el potencial de crecimiento del consumo durante bastante tiempo. Dicho potencial, no volverá a circular con fluidez hasta que el sector financiero no recomponga sus balances. Esto va a frenar durante algún tiempo la capacidad de crecimiento de la inversión empresarial.

El comportamiento esperado menos negativo para la formación bruta de capital fijo conduce a una revisión también al alza de la tasa estimada para 2010, hasta un -0,5% (desde un -1,0% de la previsión anterior). Para 2011 la previsión de crecimiento se sitúa en el 1,3%.

En la figura 7 se reflejan las previsiones económicas indicadas.

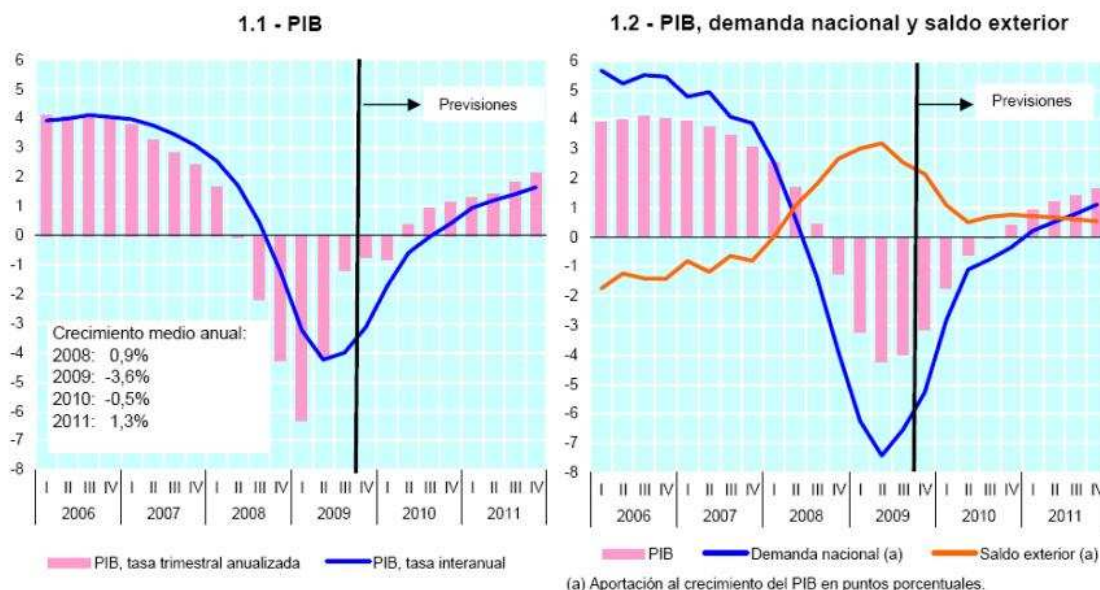


Figura 7 Previsiones FUNCAS de futuro sobre el PIB, la demanda nacional y el saldo exterior.

Fuente: <http://www.ine.es> (Enero 2010).

El consumo de los hogares registrará en 2010 y 2011 un crecimiento ligeramente positivo, pero muy modesto. Tras la intensa recomposición de los balances de las familias y la mejora del poder adquisitivo derivada de la evolución de la inflación, estas se encuentran en una situación en la que ya podríamos comenzar a presenciar tasas positivas de crecimiento del gasto, aunque de una forma todavía muy moderada. Este componente de la demanda crecerá un 0,3% en 2010 y un 1,2% en 2011.

El crecimiento de las exportaciones, 4,2 % en 2010, y una previsión para 2011 que se sitúa en el 4,6% es un dato importante. Las importaciones también van a crecer algo más de lo estimado en las previsiones anteriores, aunque siempre por debajo de las exportaciones. El resultado final será una aportación del sector exterior al crecimiento que seguirá siendo positiva los dos próximos años, si bien muy inferior a la de 2008 y 2009.

Se sigue estimando que el modesto crecimiento del PIB en 2010 será insuficiente para generar nuevos puestos de trabajo, por lo que la ocupación seguirá descendiendo. La previsión con respecto a la tasa de paro se ha revisado, de modo que dicha tasa se situará de media en el 19,5 % en 2011. Cabe esperar que la población activa siga descendiendo los dos próximos años, a un ritmo incluso creciente, debido al retorno de mano de obra emigrante a sus países de origen.

El crecimiento de la productividad se mantendrá en tasas relativamente elevadas, aunque decrecientes, lo que unido a la moderación en el crecimiento de las remuneraciones salariales dará lugar a una desaceleración de los costes laborales unitarios, que registrarán un decrecimiento del 0,9% en 2010 y del 0,5% en 2011.

La tasa de ahorro de los hogares, que se ha disparado en los últimos años hasta máximos históricos (19% el pasado año 2009). En los dos ejercicios siguientes se reducirá, en línea con

la evolución más favorable esperada para el consumo, aunque siempre manteniéndose en niveles muy superiores a su media histórica.

A5: Situación de crisis: Tendencias cambiantes y variables.

A6: Situación de crisis: Presión de los precios.

3.2.5.d Político-Legal

El entorno legal queda descrito principalmente en la Reglamentación sobre Productos Cosméticos, Real Decreto 209/2005, que recoge la regulación legal sobre este mercado, incorporando las directrices europeas en vigor. A continuación se listan los reglamentos y órdenes ministeriales al respecto.

- Real Decreto 1599/1997 de 17 de octubre (BOE 31.10.97).
- 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 30.10.04).
- Real Decreto 209/2005, de 25 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1599/1997, de 17 de octubre, sobre productos cosméticos (BOE 26.2.2005) y corrección de errores (BOE 13.4.05).
- 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 (BOE 12.6.98).
- 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 (BOE 6.5.99).
- 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 (BOE 17.08.2000).
- Orden de 3 de Agosto de 2000 por la que se aplaza la fecha a partir de la cual quedan prohibidos los experimentos con animales, para ingredientes o combinaciones de ingredientes de productos cosméticos (BOE 17.08.2000).
- Orden SCO/249/2003, de 5 de febrero, por la que se modifican los anexos del Real Decreto 1599/1997, de 17 de octubre sobre productos cosméticos (BOE 14.02.2003).
- Orden SCO/1448/2003, de 23 de mayo, por la que se modifican los anexos II y III del Real Decreto 1599/97, de 17 de octubre sobre productos cosméticos (BOE 5.06.03).
- Orden SCO/2592/2004, de 21 de julio, por la que se modifican los Anexos II, IV y VI, del Real Decreto 1599/97, de 17 de octubre sobre productos cosméticos (BOE 2.08.04).
- 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 12.11.04).
- 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 10.3.2005).

- 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 29.11.2005).

Es importante, además, conocer que España forma parte del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial y del Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, www.wipo.int). En materia específica de patentes, es país signatario del Convenio de Múnich sobre concesión de patentes europeas, del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT) y del Acuerdo entre la Oficina Europea de Patentes, la Oficina Española de Patentes y Marcas y la Oficina Sueca de Patentes y Registros sobre cooperación en materia de búsquedas internacionales. En cuestión específica de marcas forma parte del Arreglo de Madrid y de su Protocolo.

La solicitud de patente europea se puede presentar en la Oficina Española de Patentes y Marcas (www.oepm.es), siendo tramitada y concedida en la Oficina Europea de Patentes que tiene su sede en Múnich. La Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI, <http://oami.europa.eu>) para el registro de marcas, dibujos y modelos comunitarios en la Unión Europea tiene su sede en Alicante.

3.2.5.e Socio-Cultural

El informe *Euromonitor International* analiza acertadamente los hábitos y las tendencias socio-culturales respecto al mercado de los productos cosméticos.

Más del 90% de los españoles compran productos cosméticos y de aseo, valor por encima de la media europea, que se encuentra entorno al 80%. La mayoría de las mujeres utilizan maquillaje en el día a día, no sólo para salir de fiesta. Los hombres están incrementando sus compras en tratamientos y lociones. Incluso los bebés son tratados con cremas hidratantes desde muy pronta edad.

De acuerdo a La Vanguardia, los españoles valoran cada vez más la belleza como un activo económico y están dispuestos a gastar importantes cantidades de dinero para lograr una imagen más joven y saludable. Es de reseñar que en España tienen lugar cerca de 350.000 operaciones de cirugía estética al año, la mayor cifra de la Unión Europea.

Hay dos factores que caracterizan el mercado de cosméticos español:

- 1) La importancia de la apariencia, donde prácticamente toda la población desea mostrarse sana y arreglada.
- 2) El hecho de que los españoles son muy aficionados a las marcas y pagan un poco más por un producto más efectivo y de más lujo.

Los jóvenes españoles aumentan progresivamente su gasto en compra de productos cosméticos para ellos mismos fomentado por la imagen de personajes famosos, futbolistas, cantantes y actores. En esta línea, revistas como GQ, FHM, DT y MAN ayudan a marcar tendencias de moda y estilo.

El mercado de los cosméticos está muy fragmentado, con diferentes tipos de consumidores que buscan diferentes productos que satisfagan sus necesidades. Los consumidores de menor poder adquisitivo prefieren marcas privadas disponibles en supermercados. Los consumidores más pudientes buscan productos más caros y sofisticados. Siguiendo las tendencias del resto de Europa, aumenta la tendencia por los productos naturales y orgánicos, con componentes naturales en mayor o menor grado. Existe una mezcla de productos generales con los enfocados a determinados clientes, multifuncionalidad y conveniencia, naturalidad y avances tecnológicos.

El negocio de los centros de estética ha tenido un gran auge en nuestro país a lo largo de los últimos años, impulsado principalmente por la importancia que se le da al cuidado de la imagen personal. Se trata de un sector muy dinámico que mueve en torno a los 450 millones de Euros, según datos de un estudio realizado por la consultora DBK. Este informe calcula que existen unos 10.500 centros de estética en España, de los que alrededor de 900 están gestionados en régimen de franquicia. Otra de sus notas características es la importante presencia de cadenas, ya que las diez primeras enseñas del sector concentran una cuarta parte de este mercado.

Otro gran protagonista del mundo del cuidado personal y la belleza es el sector de los balnearios y spas. Se trata de un mercado en alza que ha vivido una enorme expansión, impulsado por factores tan diversos como el incremento de la oferta de hoteles con spa, la política de renovación que han realizado las estaciones termales y un presupuesto público más amplio destinado al “termalismo” social (servicio complementario a las prestaciones del sistema de la Seguridad Social que tiene por objeto facilitar la asistencia, que en los balnearios se presta, a las personas mayores que la precisen).

Además, gracias a la atractiva combinación de belleza y salud que ofrecen estos establecimientos, se han abierto a un público más joven, que además de salud buscan una oferta más vinculada con el relax y los tratamientos estéticos sofisticados y vanguardistas.

Todo ello -según el estudio realizado por DBK- ha hecho que este mercado fuera creciendo paulatinamente. Según estos datos de DBK, el pasado ejercicio 2009 se encontraban en funcionamiento en España 109 estaciones termales, más del 90% de las cuales contaban con oferta de alojamiento propio que sumaban algo más de 16.700 plazas. En cuanto a su facturación, el año pasado se elevó un 3,7%, hasta los 280 millones de Euros, de los que algo más de un tercio procedía de los tratamientos que ofrecían.

El número de otros establecimientos orientados al turismo de salud y belleza (entre los que se incluyen centros de talasoterapia, especializados en salud y belleza y hoteles con Spa) se incrementó los últimos años.

O10: Auge de Hoteles, Centros de belleza y Spas.

3.2.5.f Tecnológico

Según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los Hogares del año 2009 elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, el uso de ordenador se eleva significativamente según el nivel de estudios en hombres y mujeres, y alcanza el porcentaje de uso más alto en la población con educación superior, sin diferencias significativas entre hombres (94,4%) y mujeres (93,8%).

Lo mismo que el uso del ordenador, el uso de Internet es más alto en la población con educación superior (93,1% en varones y 90,4% en mujeres).

O11: Utilización creciente de Internet por parte de la población.

El constante esfuerzo que los laboratorios farmacéuticos hacen en I+D e Innovación posterior es destacable aunque no lo será inicialmente en el caso de *Vinci Cosmetics* puesto que el objetivo principal de la empresa en su etapa inicial es hacer un buen arranque e introducción en el mercado con sus productos.

Macroentorno, conclusión de los elementos más relevantes que aporta el análisis externo:

- Mercado de cosméticos maduro, consolidado y con altos crecimientos pasados.
- Productos de cuidado de la piel líderes en el mercado de cosméticos español.
- Previsiones de crecimiento del mercado de cosméticos a pesar de la crisis económica.
- Previsiones de desaparición de empresas cosméticas de tamaño medio y pequeño.
- Fácil acceso a proveedores de aceites naturales.
- Coste razonable de las materias primas.
- Entorno favorecedor de las relaciones con los proveedores.
- Gran diversidad de canales de distribución para productos cosméticos.
- Importante influencia de “El Corte Inglés” en el mercado de cosméticos.
- Auge de Hoteles, Centros de belleza y Spas.
- Utilización creciente de Internet por parte de la población.
- Mercado de cosméticos bastante saturado.
- Exigencia de altos niveles de calidad de productos.
- Gran competencia entre marcas líderes y marcas privadas.
- Marcas blancas líderes en productos de aseo.
- Situación de crisis: Tendencias cambiantes y variables.
- Situación de crisis: Presión de los precios.

3.3 Análisis DAFO

A partir de los elementos (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) identificados en los apartados anteriores, surge el análisis DAFO que se plasma en la tabla 3 y del que se derivan las líneas estratégicas de *Vinci Cosmetics*.

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
	F1: Motivación e implicación del autor del proyecto en la empresa. F2: Amplios conocimientos técnicos. F3: Facilidad para conseguir materias primas naturales. F4: Contactos profesionales.	D1: Falta de disponibilidad de gran cantidad de capital. D2: Experiencia limitada en el mundo de la cosmética.
Oportunidades	F1, F4, O1, O3, O8: Dirigir los productos a segmentos con mayores niveles de consumo. F1, O4: Crear una línea de cosméticos propia y exclusiva con una marca de prestigio. F3, O5, O6, O7: Ofrecer productos cosméticos con ingredientes naturales mediterráneos en su composición.	D1, O1, O3, O4: Encontrar partners interesados en la idea de negocio que aporten capital. D2, O2: Potenciar los productos de cuidado de la piel en nuestra cartera. D2, O8, O9: Lograr una alianza estratégica con El Corte Inglés para distribuir nuestros productos. D2, O8, O10: Utilizar los Centros de belleza y Spas como canal de distribución para aprovechar la ventaja de la recomendación profesional. D1, O8, O11: Utilizar internet como canal de distribución para llegar a consumidores que prefieren la compra online.
Amenazas	F1, F4, A2: Ofrecer productos con un alto nivel de calidad para un público objetivo exigente. F3, F4, A1, A3: Diferenciar los productos con las ventajas de las materias primas naturales de la zona mediterránea. F2, F3, A6: Reducir los costes unitarios de producto mediante tecnologías de producción avanzadas y precios favorables de materias primas.	D2, A4, A5: Utilizar los hoteles como canal de distribución de productos de aseo. D2, A5: Ofrecer elementos de comunicación integrados que permitan ganar poder de captación de clientes.

Tabla 3 Análisis DAFO de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Julio 2010).

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) resulta de la suma del análisis interno y externo del proyecto empresarial. Con el análisis de situación realizado (ver detalle en punto 5 “Plan de Marketing”), la empresa dispone de información muy valiosa para actuar en respuesta a las circunstancias que se produzcan y prepararse para los cambios que en el mercado se puedan producir. El objetivo básico es reducir la incertidumbre. Éste análisis, consecuentemente, nos proporciona información válida para seleccionar nuestras estrategias empresariales y alcanzar las metas propuestas en lucha con la competencia.

La empresa está en un entorno dinámico en el que no se encuentra sola y donde hay elementos exteriores que no pueden ser dominados. El atractivo que el producto tenga para el cliente es el factor clave a tener en cuenta. Estos requisitos del cliente, junto con los aspectos legales y reglamentarios, son la base que condiciona el análisis DAFO.

Los segmentos a los *Vinci Cosmetics* se remite, así como su posicionamiento y datos referentes a las 4 P’s (product, Price, place and promotion), quedan reflejados en el punto 6 (Plan de Marketing) que se detalla en los puntos 6.1 Segmentación, 6.2 Posicionamiento y 6.3 Marketing Mix

4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

4.1 Líneas estratégicas

En base al análisis de la situación y al análisis DAFO, se han identificado las líneas estratégicas que serán de aplicación en el desarrollo de las estrategias y tácticas de *Vinci Cosmetics* (Segmentación, Posicionamiento y Marketing Mix) más adelante detallado en el apartado de marketing:

- D1, O1, O3, O4: Encontrar partners interesados en la idea de negocio que aporten capital.
- F1, F4, O1, O3, O8: Dirigir los productos a segmentos con mayores niveles de consumo.
- F3, F4, A1, A3: Diferenciar los productos con las ventajas de las materias primas naturales de la zona mediterránea.
- F1, F4, A2: Ofrecer productos con un alto nivel de calidad para un público objetivo exigente.
- F1, O4: Crear una línea de cosméticos propia y exclusiva con una marca de prestigio.
- D2, O2: Potenciar los productos de cuidado de la piel en nuestra cartera.
- F3, O5, O6, O7: Ofrecer productos cosméticos con ingredientes naturales de la zona en su composición.
- F2, F3, A6: Reducir los costes unitarios de producto mediante tecnologías de producción avanzadas y precios favorables de materias primas.
- D2, O8, O9: Lograr una alianza estratégica con El Corte Inglés para distribuir los productos.
- D2, A4, A5: Utilizar los hoteles como canal de distribución de productos de aseo.
- D2, O8, O10: Utilizar los Centros de belleza y Spas como canal de distribución para aprovechar la ventaja de la recomendación profesional.
- D1, O8, O11: Utilizar internet como canal de distribución para llegar a consumidores que prefieren la compra online.
- D2, A5: Ofrecer elementos de comunicación integrados que permitan ganar poder de captación de clientes.

Se puede concluir como resumen que las líneas estratégicas básicas y factores diferenciadores de la organización empresarial *Vinci Cosmetics* son:

- o la creación de productos premium para un público objetivo exigente,
- o el traspaso de las virtudes de la dieta mediterránea de nuestra gastronomía al mundo de la cosmética como idea novedosa que puede ser de gran atractivo en el mercado y
- o la distribución de los productos en hoteles de 4 / 5 estrellas, centros termales y de belleza, así como El Corte Inglés y por Internet.

4.2 Objetivos

Vinci Cosmetics se plantea una serie de objetivos clave cuyo cumplimiento será indicativo de la consecución y éxito de las líneas estratégicas planteadas. Estos objetivos se pueden clasificar en objetivos cuantitativos y cualitativos.

4.2.1 Objetivos cuantitativos

- 1) Lograr una cuota de mercado del 2% en los segmentos elegidos como meta el primer año.
- 2) Aumentar un 0,1% anual la cuota de mercado en los segmentos elegidos como meta.
- 3) Visitar el 90% de los hoteles de 4 y 5 estrellas de las provincias españolas peninsulares en los dos primeros años de funcionamiento.
- 4) Tener relaciones con al menos un hotel por provincia.

4.2.2 Objetivos cualitativos

- 1) Lograr una alianza estratégica con El Corte Inglés el primer año.
- 2) Disponer de una página web operativa el primer mes de funcionamiento.
- 3) Participar en una feria profesional el primer año.

5 PLAN DE GERENCIA - MANAGEMENT Y SISTEMA DE GESTIÓN

El sistema de gestión de la empresa *Vinci Cosmetics* está diseñado a partir de metodologías fundamentadas e integradas para conseguir, a través de la simplicidad, el máximo efecto con los mínimos medios posibles.

El Modelo EFQM de Excelencia es la metodología principal usada. Ésta se basa en la gestión de los procesos, es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. La integración de los diferentes enfoques, que las normativas ISO u otras normas industriales específicas no aportan, nos genera un esquema más amplio y completo de la gestión de nuestra organización.

La utilización sistemática y la revisión periódica del Modelo EFQM de Excelencia por parte del futuro equipo directivo permitirá a éste establecer planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Su aplicación se basa en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Los conceptos básicos en los que se fundamenta el modelo son:

- o La Orientación hacia los resultados
- o La Orientación al cliente
- o Liderazgo y coherencia
- o La Gestión de los procesos
- o Desarrollo e implicación de las personas
- o Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- o Desarrollo de alianzas
- o Responsabilidad social de la organización.

La Norma ISO 9001:2008 es la normativa utilizada para la Gestión de la Calidad Total y que permite a cualquier organización cumplir con las exigencias de los clientes para lograr su máxima satisfacción. Es una opción para diferenciarse de la competencia y una exigencia estratégica para que *Vinci Cosmetics* sea reconocida en el mercado. Además, permite a la empresa equipararse con eficiencia y competir en igualdad de posibilidades en el mercado actual. La norma ISO 9001 es una excelente base de gestión y facilita el camino para:

- Avanzar hacia un modelo de Excelencia, mediante la Evaluación del modelo EFQM.
- Incrementar la productividad dentro de la propia actividad de la empresa.
- Incrementar la competitividad del producto o servicio gracias al valor añadido que produce el estar certificado en esta norma.
- Reforzar otras áreas de gestión estratégicas, como la gestión medioambiental (ISO 14001) o la seguridad (OSHAS 18001).

La implantación de un sistema de Gestión de la Calidad ayuda a la empresa a centrar, organizar y sistematizar los procesos y proporcionar productos / servicios que satisfagan los requisitos del cliente. Constituye una inversión y esfuerzo que a medio plazo resulta muy rentable para la empresa al dotarla de una ventaja competitiva, así como, representar una mejora continua en su eficiencia interna.

Así pues, los beneficios que el uso de esta norma aporta a la empresa son los siguientes:

Ante el mercado:

- Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.
- Favorecer su desarrollo y afianzar su posición.
- Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores.

Ante los clientes:

- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Eliminar múltiples auditorías con el correspondiente ahorro de costes.
- Acceder a acuerdos de calidad concertada con los clientes.

Ante la gestión de la empresa;

- Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora.
- Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua.
- Aumentar la motivación y participación del personal, así como mejorar la gestión de los recursos.

La Norma ISO 9001 y el Modelo EFQM de Excelencia son metodologías que se integran con facilidad ya que presentan muchas analogías y solo algunas diferencias ya que el modelo EFQM se dirige más hacia la orientación a los procesos, o la utilización de la Autoevaluación, que a diferencia de la Norma ISO donde se obtienen “No conformidades”, en el modelo EFQM se obtienen “planes de mejora”.

Otras metodologías utilizadas en la empresa *Vinci Cosmetics* son:

- o Mintzberg que se utiliza para determinar la estructura de la organización.
- o Hoshin-Kanri para la definición de los objetivos estratégicos y planificación de los mismos.

La Norma ISO 14001:2004 es la norma internacional sobre la gestión ambiental y ayuda a la gestión de las empresas a conseguir los objetivos ambientales y económicos, capacitando a la empresa a establecer y evaluar la eficacia de los procedimientos de una política medioambiental.

Tener un sistema de gestión ambiental fundamentado en la ISO supone a la empresa una serie de beneficios de mercado, económicos, de la situación reglamentaria y, sobre todo, de mejora de la imagen corporativa, ya que el sistema de gestión ambiental nos certifica lo siguiente:

- La eliminación de barreras en mercados internacionales (ISO 14001 es un referencial reconocido internacionalmente).
- El cumplimiento de requisitos de algún cliente.
- La posibilidad de captar clientes sensibles al tema ambiental.
- Reducción del gasto en energía eléctrica, combustibles, agua y materias primas.
- Ahorro en el tratamiento de emisiones, vertidos o residuos mediante planes de reducción.
- La posibilidad de obtener méritos (puntos) en concursos públicos (en algunos casos la certificación es requisito obligatorio).
- Aseguramiento del control y cumplimiento del gran número de requisitos legales relacionados con temas ambientales.
- Disminución de importes de determinados seguros.

Es importante que el sistema de gestión se encuentre integrado en las metodologías anteriormente mencionadas desde el inicio, para conseguir el máximo beneficio del uso de la norma. Para ello se debe:

- Identificar exhaustivamente todos los aspectos medioambientales de la organización.
- Establecer criterios que permiten evaluarlos de manera objetiva y que sean sensibles a las mejoras que se vayan produciendo.
- Obtener los aspectos ambientales significativos sobre los cuales la norma nos obliga a establecer procedimientos de control operacional.

OSHAS 18001:2007 es la especificación de evaluación reconocida internacionalmente del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo (SGSST) que la empresa *Vinci Cosmetics* debe implantar como parte de la estrategia de gestión de los riesgos laborales para proteger a los trabajadores y adaptarse a los cambios legislativos.

Esta norma es compatible con las ISO 9001 e ISO 14001 para que las organizaciones puedan cumplir de forma eficaz con las obligaciones relativas a la salud y a la seguridad.

Un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo (SGSST) fomenta los entornos de trabajo seguros y saludables al ofrecer un marco que permite a la organización identificar y controlar coherentemente sus riesgos de salud y seguridad, reducir el potencial de accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes y mejorar el rendimiento en general.

OHSAS 18001 trata las siguientes áreas clave:

- Planificación para identificar, evaluar y controlar los riesgos
- Programa de gestión de OHSAS
- Estructura y responsabilidad
- Formación, concienciación y competencia
- Consultoría y comunicación
- Control de funcionamiento
- Preparación y respuesta ante emergencias
- Medición, supervisión y mejora del rendimiento

5.1 Liderazgo

Para que *Vinci Cosmetics* alcance el éxito, necesita que dentro de su equipo directivo se cubran altas capacidades tanto de gestión como de liderazgo.

Por gestión se entienden las actividades relacionadas con:

- Planificar y desarrollar presupuestos para conseguir resultados.
- Organizar personal según la estructura organizativa, con responsabilidades, políticas, procesos y procedimientos.
- Controlar y resolver problemas.

Mediante la gestión se produce previsibilidad y orden para lograr los resultados planificados y esperados por los diferentes grupos de interés.

Por liderazgo se entiende:

- Establecer la dirección, desarrollando la visión y las estrategias necesarias.
- Alinear a las personas, comunicando e influyendo hacia la dirección establecida.
- Motivar e inspirar a las personas para superar barreras.

Mediante el liderazgo se producen los grandes cambios que la organización necesita para alcanzar su visión.

Uno de los conceptos fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia hace referencia al liderazgo, reconociendo que para lograr la excelencia, se ha de ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que sea coherente en toda la organización.

El Modelo EFQM de Excelencia recoge en su criterio 1: Liderazgo, lo que realizan los líderes: *“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas”*.

Detallándose de forma más concreta en las partes de criterio:

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.

1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

1c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

Aunque se prestará especial atención al equipo directivo, el deseo de *Vinci Cosmetics* es que todas y cada una de las personas que trabajan en ella demuestren altas capacidades de liderazgo, que se conviertan en líderes y sean modelos a seguir, cada una a su nivel, pero asumiendo siempre el máximo de responsabilidad.

5.1.1 Modelo de Liderazgo

Para el desarrollo de las capacidades de liderazgo, los líderes han de poseer:

- Conocimientos en técnicas de gestión (Estructura, Procesos, Estrategia, Revisión y Mejora).
- Habilidades directivas (Gestión de equipos, Gestión de proyectos, Gestión del cambio, Gestión del tiempo, Facilitación y Gestión de reuniones, Comunicación efectiva, Resolución de conflictos, etc.).

Pero más allá de las anteriores, que son relativamente fáciles de aprender y desarrollar mediante la formación continua, está comprobado que son los comportamientos de liderazgo los que garantizan mejores resultados en las organizaciones.

Por lo tanto, el modelo de liderazgo que se impulsará en *Vinci Cosmetics* estará centrado en los comportamientos efectivos de liderazgo. El modelo de liderazgo elegido es el denominado Diccionario de Competencias “Alabart”© (DCA) de Brull, Özgen y Alabart.

Este modelo DCA© identifica ocho competencias globales, entendidas como conjuntos de comportamientos de liderazgo, y que además son comunes a cualquier puesto de trabajo de una organización. Estas competencias globales son:

- o Integridad
- o Orientación a los resultados
- o Orientación al cliente
- o Respuesta al cambio
- o Trabajo en equipo
- o Compromiso con el aprendizaje
- o Comunicación interpersonal
- o Impulso por la excelencia

Estas ocho competencias globales se estructuran con sus nombres y definiciones; tres niveles de desarrollo de la competencia (con sus nombres y definiciones), y cinco descriptores de comportamiento para cada nivel.

La figura 8 esquematiza los nombres de cada nivel de desarrollo de cada una de las competencias.

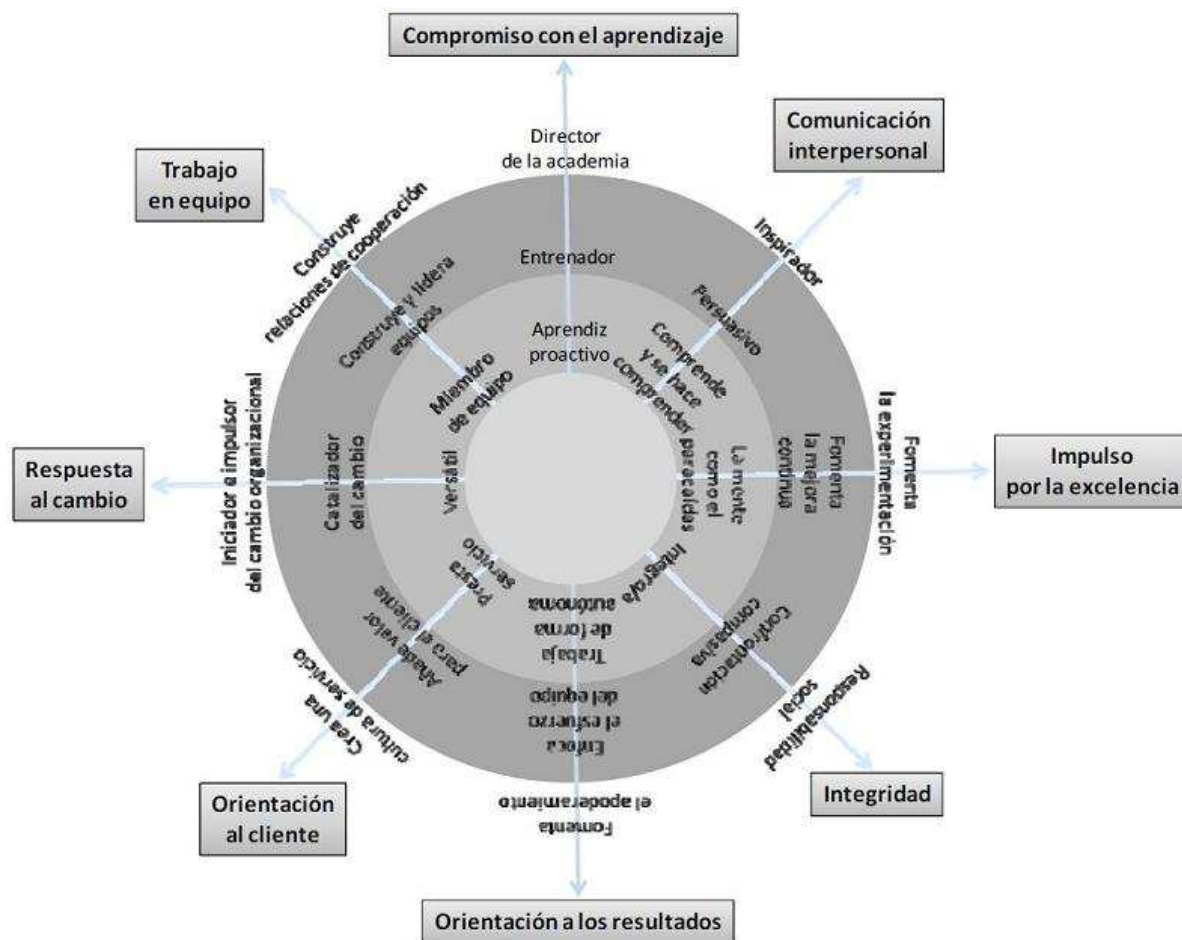


Figura 8 Niveles de desarrollo de cada una de las ocho competencias globales del DCA©.
 Fuente: Liderazgo: una interpretación del Criterio 1 del Modelo EFQM de Excelencia, J.R. Alabart (Marzo 2010).

Los principales motivos que han llevado a elegir el DCA© como modelo de liderazgo en *Vinci Cosmetics* son:

Relación directa con el Modelo EFQM de Excelencia:

Uno de los principales referenciales que sigue *Vinci Cosmetics* es el Modelo EFQM de Excelencia. Así también, el DCA© se desarrolló inicialmente para identificar aquellas competencias que han de demostrar los trabajadores de una organización que emplee el Modelo EFQM de Excelencia.

Las ocho competencias globales del DCA© surgieron del análisis de los ocho conceptos fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia, mostrándose la correlación entre conceptos fundamentales y competencias globales en la Tabla 4:

Concepto Fundamental del Modelo EFQM de Excelencia	Competencias globales del DCA©
Orientación hacia los resultados	Orientación a los resultados
Orientación al cliente	Orientación al cliente
Liderazgo y coherencia	Todas
Gestión por procesos y hechos	Orientación al cliente Trabajo en equipo Orientación a los resultados
Desarrollo e implicación de las personas	Compromiso con el aprendizaje Orientación a los resultados Respuesta al cambio
Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	Compromiso con el aprendizaje Impulso por la excelencia Respuesta al cambio
Desarrollo de alianzas	Trabajo en equipo
Responsabilidad social de la organización	Integridad

Tabla 4 Correlación entre los conceptos fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia y las competencias globales del DCA©.

Fuente: Liderazgo: una interpretación del Criterio 1 del Modelo EFQM de Excelencia, J.R. Alabart (Marzo 2010).

Aplicabilidad a todos los niveles de la organización:

El DCA© permite el desarrollo de la capacidad de liderazgo en todos y cada uno de los trabajadores de cualquier organización. Por un lado, las competencias identificadas son globales, es decir, comunes a cualquier puesto de trabajo de una organización. Además, cada competencia se desarrolla en tres niveles que son fácilmente asociables a los posibles puestos de una organización: el primer nivel se asocia al liderazgo sin cargo; el segundo, al liderazgo de equipos, y el tercero, al liderazgo transformacional (el de la alta dirección).

Simplicidad y facilidad de evaluación del desarrollo:

Una de las características fundamentales del DCA© es su diseño buscando siempre la simplicidad, lo que facilita la adquisición de conceptos y su aplicación. Además, la estructura del DCA© en competencias, niveles de desarrollo y descriptores de comportamiento facilita la evaluación del desarrollo de la capacidad de liderazgo.

5.1.2 Desarrollo de la capacidad de liderazgo

Uno de los puntos guías de la parte de criterio 1a del Modelo EFQM de Excelencia hace referencia a la revisión y la mejora de la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo. Para llegar a ser modelos de referencia, los líderes han de revisar y mejorar continuamente la eficacia de sus comportamientos personales en el área de liderazgo.

Como se ha indicado anteriormente, el deseo de *Vinci Cosmetics* es potenciar capacidades de liderazgo en todas y cada una de las personas que trabajan en ella. Para lograr este desarrollo de capacidades, se utilizará la herramienta de feedback 360 grados. El modelo de liderazgo escogido, DCA©, permite aplicar fácilmente esta herramienta, a la vez que se adapta a los niveles de desarrollo.

El proceso de feedback 360 grados permite obtener una perspectiva muy adecuada del nivel de desarrollo de competencias de liderazgo ya que se recibe la opinión desde múltiples ángulos: propia, superiores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc., lo que fundamenta y refuerza la validez de la evaluación.

Mediante el feedback 360 grados se reducen aquellas áreas “ciegas” que las personas no conocen de sí mismas, pero que los demás sí observan, aumentando el autoconocimiento personal. Se logra así que las personas posean datos, información y conocimiento muy útiles para plantear un plan de desarrollo. También puede servir para descubrir y resolver posibles conflictos ocultos o latentes.

El objetivo de este proceso es ayudar al desarrollo personal y a la mejora de todas las personas que trabajan para *Vinci Cosmetics*, aportando información útil, fiable y contrastada sobre la demostración de competencias de liderazgo, para así poder identificar puntos fuertes que potenciar y áreas de mejora que desarrollar. En ningún caso se utiliza este proceso como medio disciplinario, de compensación o de promoción.

Las etapas de este proceso de feedback 360 grados son las siguientes:

1) Elaboración del cuestionario:

Siguiendo el DCA© habrá tres modelos de cuestionario de acuerdo al nivel de desarrollo en que se encuentre cada persona. En cada uno de estos modelos se plantean 40 preguntas correspondientes a las 8 competencias y los 5 descriptores de comportamiento de cada una, con 5 niveles de respuesta, según la frecuencia de demostración de cada descriptor, más la opción de “No puedo responder”, para el caso de que quien evalúa no tenga fundamentos al respecto. La presentación de los descriptores en el cuestionario será aleatoria, sin seguir ningún orden específico o agrupación por competencias, lo que mejora la fiabilidad de las respuestas.

Los niveles de respuesta se asocian a valores numéricos para poder extraer estadísticas:

0 – Nunca; 3 – Pocas veces; 5 – A menudo; 8 – Casi siempre; 10 – Siempre.

La opción “No puedo responder” no se valora, quedando excluida de cálculos.

Adicionalmente, se plantearán dos apartados para que la persona que evalúa pueda redactar por un lado, lo que valora, lo que considera puntos fuertes de la persona evaluada, y por otro, lo que puede desagradar o considera áreas de mejora.

En la elaboración del cuestionario, se irán adaptando las mejoras que surjan de las revisiones del proceso.

2) Entrenamiento sobre el proceso:

Previamente al desarrollo del proceso de feedback 360 grados, se realizarán sesiones de entrenamiento y refresco sobre el proceso, cubriendo entre otros, los siguientes puntos:

- Conceptos sobre el DCA©, competencias, descriptores, niveles de desarrollo.
- Objetivo del proceso de feedback 360 grados para el desarrollo y mejora de las personas, nunca para evaluar el rendimiento o tomar decisiones salariales.
- Cuestiones sobre como proveer y recibir feedback.
- Normas básicas sobre el proceso, petición de sinceridad, anonimato, confidencialidad.

3) Selección de evaluadores:

Las personas seleccionarán a los evaluadores que realizarán su feedback 360 grados, incluyendo, siempre que sea posible, a su superior inmediato, a compañeros del mismo grupo de trabajo, a colegas de otros departamentos, a colaboradores que le reporten, a clientes internos y siempre a sí mismas.

En la selección, se ha de tener en mente que se requiere una información profunda, fiable y objetiva, que cubra diferentes perspectivas.

4) Evaluación:

Los evaluadores serán notificados acerca de su participación en el proceso de evaluación de determinada persona. Recibirán y rellenarán el cuestionario de evaluación por vía electrónica.

La gestión de los datos se llevará a cabo por una empresa externa con compromiso de confidencialidad firmado ante *Vinci Cosmetics* y la representación de los trabajadores. En la medida de lo posible, se requerirá que el proceso sea lo más automatizado posible para garantizar al máximo el anonimato y la confidencialidad del proceso.

5) Informes de evaluación:

Cada persona recibirá un informe con los siguientes apartados:

- Explicación breve del DCA© y del proceso de feedback 360 grados.
- Perfil resumen como diagrama radar según las 8 competencias del DCA©, incluyendo la valoración media del conjunto de los 5 descriptores de cada una, según la evaluación propia y del resto de evaluadores.
- Tabla con las valoraciones de los 40 descriptores, agrupados en bloques de 5 según las 8 competencias del DCA©, e indicando media e intervalo para cada grupo de

evaluadores (propio, supervisor, compañeros, colegas, colaboradores, clientes internos).

- Sugerencia según estadística de los puntos clave fuertes y áreas de mejora, con propuestas para el plan de desarrollo.

6) Análisis personal y Plan de desarrollo:

El proceso de feedback 360 grados no concluye con el informe de evaluación. Cada persona debe leer, analizar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, tendrá que reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera.

Es importante realizar una priorización y centrarse en los aspectos clave más relevantes, sin querer abarcar demasiado y revisando el progreso a lo largo de los años.

7) Revisión y mejora del proceso:

El proceso se debe revisar y mejorar, evaluando la efectividad del mismo y de cada una de las fases, la satisfacción de los trabajadores y la adecuación del propio modelo de liderazgo utilizado.

5.2 La gestión de procesos

Vinci Cosmetics, siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia y la norma ISO 9001, adopta un enfoque basado en procesos en su sistema de gestión como principio básico para obtener de manera eficaz y eficiente los resultados relativos a la satisfacción de sus clientes y del resto de grupos de interés.

Uno de los 8 conceptos fundamentales del modelo EFQM de Excelencia se refiere a la gestión de procesos, promoviendo la gestión de las organizaciones mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. Este enfoque se plasma en el criterio 5: Procesos, “Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos”, y en diversas partes de criterio (y puntos guía asociados) como principalmente:

1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.

5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Dentro de la norma ISO 9001:2008, también se contempla el concepto de procesos en diversos apartados, siendo los más relevantes:

0.2. *Enfoque basado en procesos*: En el que se promueve la aplicación de un sistema de procesos dentro de las organizaciones, proponiendo un modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos como el que aparece en la figura 9 y que recoge el ciclo PDCA de Deming.

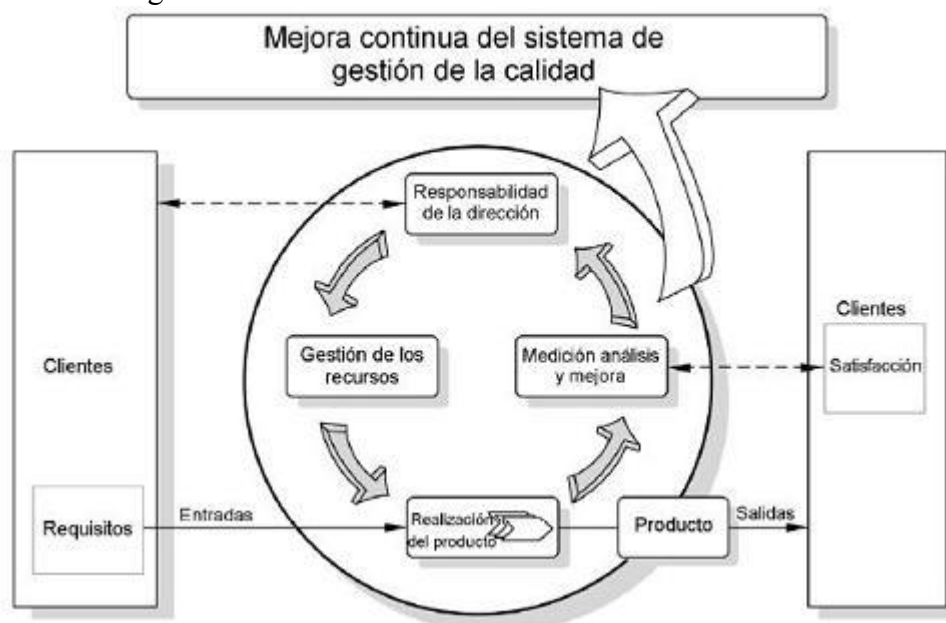


Figura 9 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.
Fuente: Norma UNE-EN ISO 9001, Noviembre 2008 (Abril 2010).

4.1 *Requisitos generales*: En el que se indica que las organizaciones deben:

- a) *determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,*
- b) *determinar la secuencia e interacción de estos procesos,*
- c) *determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,*
- d) *asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,*
- e) *realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,*
- f) *implementar las acciones necesarias para conseguir los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.*

8.2.3. *Seguimiento y medida de los procesos*: En el que se indica que las organizaciones deben aplicar métodos de seguimiento y medida de los procesos que demuestren la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, y en caso de no lograrlos, llevar a cabo correcciones y acciones correctivas.

En otras normas como ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental, OHSAS 18001:1999 de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, ISO 27001 de Gestión de la Seguridad en la Información, UNE 66177:2005 para la integración de los Sistemas de Gestión, también se contempla el concepto de gestión de procesos.

En el desarrollo e implantación de su sistema de gestión de procesos, *Vinci Cosmetics* utiliza la siguiente Arquitectura de Procesos, con las siguientes fases:

1. Identificar los procesos
2. Diseñar los procesos
3. Publicar los procesos
4. Automatizar los procesos
5. Implantar los procesos
6. Revisar los procesos
7. Mejorar los procesos

Esta es una metodología fundamentada, ya que integra las diferentes recomendaciones del Modelo EFQM de Excelencia y la norma ISO 9001.

Por un lado, integra el concepto de mejora continua dando cumplimiento tanto al concepto fundamental del Modelo EFQM de Excelencia, “Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora”, como al principio básico f) de la norma ISO 9000:2000, “Mejora continua”.

5.2.1 Identificación de los procesos. Diagramas IDEF

La primera fase en el desarrollo e implantación del sistema de gestión de procesos es la identificación de los procesos. Para identificar los procesos, la actividad de la organización se ha de dividir en grupos homogéneos (procesos) donde las actividades de cada grupo tienen

una relación causal. Todos los procesos pueden ser detallados en procesos de nivel inferior, y dependiendo del nivel de complejidad, así tendrá que ser el nivel de detalle en procesos inferiores. El resultado de la identificación de procesos es el “Modelo de Procesos”.

La parte alta del Modelo de Procesos también se suele denominar “Mapa de Procesos”. El Mapa de Procesos permite tener una visión estructurada de la actividad de la organización y es un excelente instrumento para gestionar la organización; ya que ante una incidencia, se puede identificar cuál es el proceso implicado.

Hay diversos tipos de mapas. Más allá de los mapas de procesos clásicos, *Vinci Cosmetics* adoptará la metodología IDEF0, que permite realizar una representación estructurada de los procesos y observar las interrelaciones entre ellos.

5.2.2 Diseño de los procesos

Una vez identificados los procesos, hay que diseñarlos, lo que significa dotarlos de características como:

- Misión
- Responsable
- Procedimientos
- Indicadores
- Documentos

La misión de un proceso describe la razón de ser del proceso en relación con la misión corporativa de la organización. Una misión de proceso bien formulada permite un diseño más preciso.

Cada proceso debe tener un responsable de su gestión. Todos aquellos procesos sin diagramas hijos, tienen que ser caracterizados por procedimientos y por indicadores.

Un proceso puede ser explicado por uno o por varios procedimientos. Un procedimiento es una secuencia de actividades, trámites, que permite describir cómo se ejecuta el proceso. Una vez diseñados los procedimientos, quedan especificados los límites o fronteras de los procesos, debiendo quedar equilibradas las interrelaciones entre procesos (entradas y salidas).

Los indicadores son magnitudes asociadas a los procesos que permiten evaluarlos. Un proceso tiene que generar valor añadido al cliente y se tiene que medir ese valor. Los indicadores son, por lo tanto, un conjunto de magnitudes que se tendrán que medir en el momento de la ejecución y que permitirán determinar la eficiencia del proceso. Algunos de estos indicadores pueden tener la categoría de objetivos. Para facilitar la gestión de los indicadores, se pueden agrupar según diferentes criterios:

- Cantidad, calidad, entrega (tiempo) y coste.
- Finanzas, clientes, procesos, formación y crecimiento (Kaplan).
- Clientes, personal, sociedad y rendimiento clave (EFQM).

5.3 La gestión de la estructura

5.3.1 Definición de los puestos de trabajo

La primera fase de gestión de la estructura es la identificación de los puestos de trabajo.

En la definición de los puestos de trabajo de *Vinci Cosmetics* se han de describir los siguientes conceptos:

- Responsabilidades o funciones necesarias para obtener el óptimo rendimiento del puesto, lo que condiciona los siguientes conceptos.
- Habilidades necesarias (formación y experiencia) para poder desarrollar las responsabilidades o funciones diseñadas.
- Competencias necesarias (comportamientos) para poder desarrollar las responsabilidades o funciones diseñadas, y que surgen del modelo de liderazgo elegido por *Vinci Cosmetics*.
- Condiciones del puesto o contexto donde se desarrolla el puesto.
- Valoración del puesto de trabajo, que permite conocer su importancia, establecer jerarquías y determinar la estructura retributiva.

En la organización de *Vinci Cosmetics* se distinguen las cinco áreas funcionales clásicas (Gerencia, Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Económico-Financiera), a las que se ha añadido el área Técnica, responsable de las instalaciones, la tecnología y la investigación y el desarrollo, aspectos clave en una empresa cosmética.

Sólo a modo de ejemplo, se anexa a continuación la definición del puesto de trabajo de Gerente:

Nombre del Puesto	Gerente	Valoración	15
Familia	Dirección	Rango	15-20
Unidad Organizacional	Gerencia		
Jefe Directo			
Responsabilidades			
<u>Funciones:</u>			
Establece la política y la estrategia de <i>Vinci Cosmetics</i> .			
Define el plan estratégico de <i>Vinci Cosmetics</i> .			
Aprueba el programa anual de objetivos y metas de <i>Vinci Cosmetics</i> .			
Revisa y aprueba el manual de gestión de <i>Vinci Cosmetics</i> .			
Diseña, implementa, certifica y mantiene el sistema de gestión de calidad.			
Aprueba las acciones desarrolladas para resolver posibles contratiempos.			
Actúa efectivamente en el proceso de negociación y toma de decisiones.			
<u>Roles:</u>			
Gestionar y liderar <i>Vinci Cosmetics</i> .			
<u>Otras responsabilidades:</u>	Sí tiene	No tiene	Observaciones
Supervisión de personal	x		
Materiales, herramientas o equipos	x		
Dinero, títulos o documentos	x		
Contactos internos o externos	x		
Información confidencial	x		
Adiestramiento	x		
Normas sobre desempeño	x		
Habilidades			
Categoría	Requeridas	Deseables	
Instrucción Básica			
Título(s) Técnico	Ingeniero o Licenciado		
Experiencia	Laboral mínima 5 años demostrable en el área de Gerencia	Liderazgo de personas y Dirección	
Postítulos	MBA		
Otros	Excelente nivel de Inglés y Español oral y escrito		
Competencias			
Sentimiento y motivación de liderazgo en <i>Vinci Cosmetics</i> .			
Elevadas aptitudes de gestión y decisión.			
Persona ambiciosa.			
Respetar normas y políticas.			
Poseer un trato cordial y amable.			
Efectividad y resolución en el trabajo.			
Capacidad para trabajar en el equipo de dirección.			
Orientar el trabajo a la consecución de los objetivos del equipo de dirección.			
Tener disposición a colaborar con otros.			
Responsabilidad absoluta.			
Disposición para viajar.			
Capacidad cognitiva para afrontar varios problemas al mismo tiempo, proponiendo soluciones eficaces e integradas.			
Condiciones del puesto			
Esfuerzo físico	Bajo		
Esfuerzo mental	Elevado		
Peligrosidad	Baja		
Condiciones ambientales	Cómodas		
Diversidad de jornada	Variable		
Dedicación	Exclusiva		

Tabla 5 Descripción del puesto de trabajo Gerente de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Noviembre 2010).

5.3.2 Definición de la superestructura

La siguiente fase en la gestión de la estructura organizativa es diseñar la superestructura, es decir, la agrupación de los puestos de trabajo en unidades de dimensiones determinadas. De esta manera se establece el sistema de autoridad formal y la jerarquía de *Vinci Cosmetics*.

La Gerencia de *Vinci Cosmetics* está formada por una unidad que es un único puesto de trabajo, Gerente, del cual dependen los directores que forman el Equipo Directivo: Director de Marketing, Director de Operaciones, Director Técnico, Director Económico-Financiero y Director de Recursos Humanos. Para el diseño de la superestructura de *Vinci Cosmetics* se tienen en cuenta las partes de la organización propuestas por **Mintzberg**:

- **Ápice estratégico:** La unidad del ápice estratégico de *Vinci Cosmetics* está formada por el gerente que forma la alta dirección.
- **Núcleo de operaciones:** Formado por el personal que participa en los productos (Operaciones) y servicios (Marketing).
- **Línea media:** Donde están los directores responsables del núcleo de operaciones.
- **Tecnoestructura:** Formada por el departamento dependiente del Director Técnico, donde se fijan los procesos y pautas de comportamiento de *Vinci Cosmetics*.
- **Staff de apoyo:** Donde están los departamentos que prestan servicios de apoyo al resto de unidades (Recursos Humanos y Administración y Finanzas)

En la figura 10 queda identificada la superestructura de *Vinci Cosmetics*:

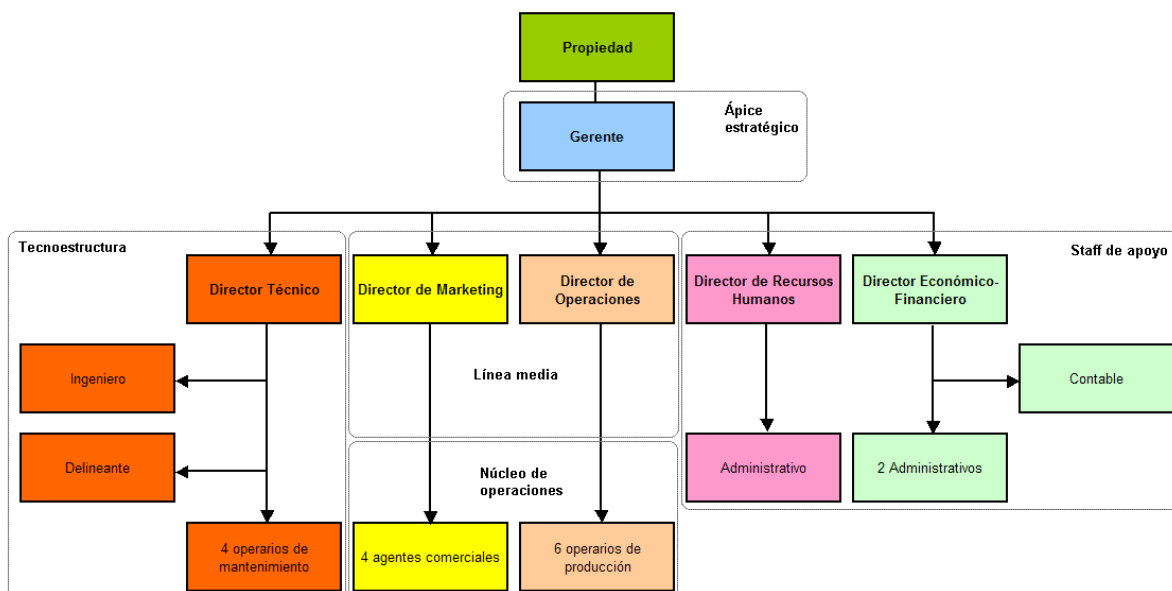


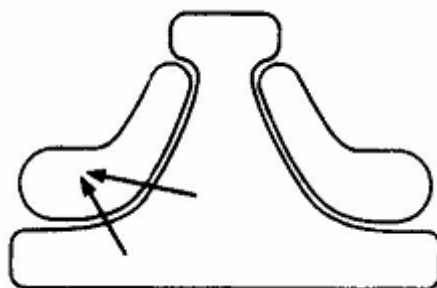
Figura 10 Superestructura de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Octubre 2010).

El tamaño de las unidades es pequeño, un directivo gerente y unos puestos de trabajo del equipo directivo que serán desempeñados varios por una sola persona en la fase inicial de crecimiento de la compañía. A posteriori, la organización tendrá una evolución natural que

hará que, previsiblemente, esas figuras estructurales del equipo directivo antes mencionadas se puedan relacionar con una persona.

La configuración estructural escogida por *Vinci Cosmetics* es la denominada por Mintzberg como maquinal o burocracia maquinal. Se pretende que los puestos de trabajo sean altamente especializados, con una tecnoestructura poderosa que diseñe los sistemas de normalización de los procesos de trabajo.

La forma es:



La parte fundamental es la Tecnoestructura.

El mecanismo de coordinación es la normalización de los procesos de trabajo.

Respecto de los parámetros de diseño:

- Hay mucha especialización vertical y horizontal del puesto.
- Hay mucha formalización del comportamiento.
- Hay poco adoctrinamiento y preparación media-alta.
- La agrupación es funcional por departamentos.
- El tamaño de la unidad es más amplio en el núcleo de operaciones y más estrecho en los niveles superiores.
- Respecto a los sistemas de planificación y control, se planifican las acciones, y los flujos principales son de trabajo.
- Los dispositivos de enlace no son excesivamente numerosos.
- Existe una descentralización horizontal limitada y selectiva.

Respecto de los factores de contingencia:

- Se requerirá de cierto tiempo hasta establecer esta configuración estructural.
- Asimismo, *Vinci Cosmetics* ha de crecer hasta disponer del tamaño adecuado.
- La tecnología que se utilizará es relativamente sencilla.
- El entorno en el que se espera mover es estable, con mercados bastante consolidados.
- El poder vendrá principalmente del exterior.

5.3.3 Diseño de los dispositivos de enlace

Para una mejor coordinación de la estructura organizativa se han diseñado los dispositivos de enlace que la empresa *Vinci Cosmetics* utilizará para la comunicación y revisión de los procesos.

Los dispositivos de enlace propuestos con carácter permanente son:

- Reunión de unidades
- Revisión Departamental
- Equipo Directivo
- Reunión de Seguridad y Salud
- Reunión corporativa
- Plan Anual
- Nuevos Productos

Además, se crea un dispositivo de enlace con carácter temporal que se utilizará cuando se crea necesario:

- Gabinete de Crisis

Los grupos que deben asistir a cada dispositivo de enlace se encuentran identificados en la siguiente tabla, donde se especifican los puestos de trabajo de dichos grupos.

Dispositivo de enlace	Grupo	Asistentes
Reunión de Unidades	Grupos de Trabajo	Personal de cada sección
Revisión Departamental	Cada Departamento	Jefe Departamento y personal de sección
Equipo Directivo	Comité de Dirección	Gerente y Jefes Departamentos
Reunión de Seguridad y Salud	Comité de Seguridad y Salud	Delegados de Prevención y representantes de la empresa
Reunión corporativa	Comité de Empresa	Representantes Sindicales y de la empresa
Plan Anual	Comité de Dirección	Gerente y Jefes Departamentos
Nuevos Productos	Comité de Innovación	Gerente, Jefes Dep. Operaciones, Marketing y Director Técnico.
Gabinete de Crisis	Comité de Crisis	Jefes Dep. Operaciones, Director Técnico y Departamentos afectados

Tabla 6 Puestos de trabajo que componen los dispositivos de enlace de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

5.3.4 Diseño del sistema decisor

Vinci Cosmetics ha optado por el sistema de descentralización horizontal limitada selectiva que es el correspondiente a un tipo de organización empresarial cuyas tareas requieren de una alta cualificación técnica y donde los procesos de trabajo son parte fundamental de las tareas de coordinación diarias.

5.4 La gestión de la estrategia

5.4.1 Análisis de la situación

Para desarrollar la política y la estrategia de *Vinci Cosmetics* se ha llevado a cabo el análisis de la situación detallado en el punto 3.- “Análisis de la situación” y un estudio posterior del mercado detallado en el punto. 6.- “Plan de Marketing – Estrategias y tácticas”.

5.4.2 Definición de principios estratégicos

A continuación se recogen la Visión, Misión, Valores y Líneas Estratégicas que sirven de guía para la Estrategia de *Vinci Cosmetics*.

5.4.2.a Visión

“Ser el referente cosmético para la piel más exigente”

Vinci Cosmetics apuesta por una visión ambiciosa y motivadora que intentará colocar la organización como una referencia en el sector de la cosmética en un futuro a largo plazo.

Esta visión no deja de ser una realidad futura deseable de “a dónde queremos ir” y lo que “queremos llegar a ser”. Se busca cubrir las necesidades primero y las expectativas después de un tipo de cliente concreto segmentado dentro del mercado para el cual la alta calidad y el tipo de producto especial es un factor diferenciador clave con respecto a otros productos de la competencia.

Se busca, por tanto, un cliente presente y futuro más satisfecho, en ese sentido “una piel más exigente” ligaría directamente con el tipo de cliente de *Vinci Cosmetics*.

Se ha tenido en cuenta como criterio crear una frase corta, clara y fácil de comunicar a la hora de elaborar la visión, así, “Ser el referente cosmético para la piel más exigente” es una frase fácil de memorizar y, al mismo tiempo, fija su horizonte temporal en el largo plazo – cinco años – como corresponde por concepto a una visión empresarial.

5.4.2.b Misión

“La misión de *Vinci Cosmetics* es proveer cosméticos de alta gama a sus clientes para que disfruten de una piel joven, saludable y atractiva que les haga sentirse bien y gustar a los demás”

En el redactado de la misión de *Vinci Cosmetics* se refleja el propósito de la organización: qué es lo que *Vinci Cosmetics* hace teniendo presente a sus clientes y sus necesidades.

En la misión de *Vinci Cosmetics* se recogen aquellos aspectos más significativos que los clientes más selectos buscan en un cosmético:

- Aseo personal, cuidar su imagen
- Sentirse bien con uno mismo y gustar a los demás
- Quieren gustar y que les miren, ser atractivos
- Aspecto joven y saludable
- Piel joven y flexible

5.4.2.c Valores

Los valores de *Vinci Cosmetics* deben ser reflejo fiel de la actitud de la empresa hacia los demás, hacia el entorno natural que nos rodea y hacia nosotros mismos en la forma como los propios empleados de *Vinci Cosmetics* nos veremos y actuaremos.

Son esencialmente principios básicos de comportamiento para la empresa y para todos sus miembros.

Estos son patrones establecidos a los que se llegará a través de buena comunicación, formación e integración en todos los niveles de la organización (valores compartidos).

Valores operativos:

“Nobleza”

Nobleza significa honradez. *Vinci Cosmetics* busca ser coherente, sensata y consecuente con sus decisiones y acciones, transmitiendo sinceridad hacia sus clientes y todos sus grupos de interés. El valor de nobleza agrupa la integridad y la responsabilidad, lo que hace crecer la confianza tanto interna como externa. Nobleza también significa singularidad, como referencia particular y especial que aventaja al resto.

“Excelencia”

Excelencia es la búsqueda por la calidad superior. *Vinci Cosmetics* busca hacerse digna de aprecio y valoración frente a los demás. La excelencia es buscar la superación, los altos niveles de calidad, tratando siempre de lograr cada vez mejores resultados.

“Innovación”

Innovación es la continua modificación de los productos existentes y la creación de productos nuevos, introduciendo nuevas características y ventajas. *Vinci Cosmetics* está abierta a nuevas ideas y pensamientos que permitan reconocer y satisfacer las expectativas de los clientes.

Valores asociados a la Visión y la Misión:

“Respeto por el medio ambiente”

Trabajar siguiendo unas normas de trabajo que no perjudiquen el entorno natural y, al mismo tiempo, ser exigentes con los proveedores para que ellos, como suministradores de materia prima para *Vinci Cosmetics*, sean conscientes que todo debe ir encaminado a cubrir ese valor fundamental de la empresa: Respeto por el medio ambiente. La palabra “exigente” vuelve a aparecer como concepto para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

“Rentabilidad económica”

Consecución de beneficios empresariales. Como toda organización, la búsqueda de beneficios económicos es de obligado cumplimiento para subsistir y éste debe ser uno de los motores de la empresa teniendo siempre como referencia al cliente. El cliente es el concepto principal al que se le debe cubrir sus necesidades y expectativas pero con una relación de beneficio mutuo cliente - *Vinci Cosmetics*.

“Relaciones sociales”

Ser el referente cosmético en un futuro no es sólo hablar de productos cosméticos, ser ese referente implica hacer algo más que aporte valor para la sociedad en general y para la persona en particular y que, en conjunto, fragüen una imagen de empresa con responsabilidades sociales. En definitiva, ser referente implica también ser partícipes de forma activa en actos sociales de relevancia y aprovechar esa circunstancia para dar a conocer *Vinci Cosmetics* ganando en prestigio corporativo dentro de la sociedad.

5.4.2.d Grandes Líneas Estratégicas

A partir de los resultados del Análisis DAFO surgen las principales líneas estratégicas. Estas líneas estratégicas pueden clasificarse según el par de elementos interrelacionados (ver tabla 3).

A continuación se muestran las líneas estratégicas con las mayores ponderaciones que surgieron de dicho análisis.

Líneas estratégicas tipo FO:

Estas estrategias permiten utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- F1, F4, O1, O2: Dirigir los productos a segmentos con mayores niveles de consumo mediante una línea de cosméticos propia y exclusiva con una marca de prestigio.
- F3, O4, O5: Ofrecer productos cosméticos con ingredientes naturales de la zona en su composición.
- F2, O8: Utilización de internet como herramienta de trabajo, distribución y comercialización.

Líneas estratégicas tipo FA:

Estas estrategias permiten utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.

- F2, F4, A2: Ofrecer productos con un alto nivel de calidad para un público objetivo exigente.
- F3, F4, A1, A3: Diferenciar los productos con las ventajas de las materias primas naturales de la zona mediterránea.
- F2, A6: Reducir los costes unitarios de producto mediante tecnologías de producción avanzadas.

Líneas estratégicas tipo DO:

Estas estrategias permiten aprovechar las oportunidades mediante la superación de las debilidades.

- D1, O1: Encontrar partners interesados en la idea de negocio que aporten capital.
- D2, D3, D4, O2: Potenciar los productos de cuidado de la piel en nuestra cartera.
- D3, D4, O6: Lograr una alianza estratégica con El Corte Inglés para distribuir los productos.
- D3, D4, O7: Utilizar los Centros de belleza y Spas como canal de distribución para aprovechar la ventaja de la recomendación profesional.
- D1, D4, O8: Utilizar internet como canal de distribución para llegar a consumidores que prefieren la compra online.

Líneas estratégicas tipo DA:

Estas estrategias permiten minimizar debilidades y evitar amenazas.

- D3, A2, A4: Utilizar los hoteles como canal de distribución de productos de aseo.
- D3, A5, A6: Ofrecer elementos de comunicación integrados que permitan ganar poder de captación de clientes.
- D1, A5, A6: Combinar el reparto de capital propio, financiación y subvenciones que permita unas finanzas saneadas en un plazo de 3 años.

Teniendo en cuenta las líneas estratégicas anteriores, y en línea con la visión, misión y valores de *Vinci Cosmetics*, se han formulado las siguientes grandes estrategias:

1. Ofrecer productos de alta gama – premium – para un público objetivo exigente con mayores niveles de consumo que la media y con una marca de prestigio. La palabra exigente es una constante entre los valores de nuestra empresa.
2. Elaborar productos cosméticos con materias primas naturales de la zona mediterránea y extrapolar las virtudes de la dieta mediterránea a la cosmética. Estrategia potente de diferenciación.
3. Distribuir los productos de forma estructurada en los siguientes canales: hoteles de 4 y 5 estrellas, centros de belleza, centros termas, internet y potenciar una alianza estratégica con El Corte Inglés.

Vinci Cosmetics se ha decantado claramente por una estrategia de especialización en diferenciación. Se busca diferenciar nuestros productos por la calidad y por la extrapolación de las ventajas de la conocida dieta mediterránea a la cosmética, al incluir ingredientes naturales de la zona. No se pretende llegar a todo el mercado, sino centrarse en un mercado limitado de clientes más exigentes.

Adicionalmente, *Vinci Cosmetics* tiene como objetivo claro desarrollar una estrategia cooperativa en forma de “asociación de cadena de valor” con proveedores y distribuidores con los que establecer una alianza fuerte y un acuerdo a largo plazo para beneficio mutuo.

5.4.3 Objetivos estratégicos y objetivos anuales

Vinci Cosmetics se ha decantado por el uso de la herramienta Hoshin Kanri para el desarrollo del plan estratégico y el plan anual de la compañía con el objeto de hacer realidad las estrategias clave y los objetivos más adecuados para el buen desarrollo de la actividad productiva y comercial de la empresa. Esta metodología se enfoca en el cliente, tratando de lograr cambios revolucionarios, a la vez que utiliza la simplicidad como característica; todos ellos rasgos muy adecuados para una nueva empresa como es *Vinci Cosmetics*.

Hoshin Kanri persigue los objetivos de:

- Identificar áreas de la organización que necesitan cambiar o mejorar.
- Determinar las acciones más efectivas para llevar a cabo esos cambios.
- Crear un plan detallado y sus acciones correspondientes.
- Herramientas de revisión y seguimiento posterior.

Vinci Cosmetics ha trabajado con la herramienta Hoshin Kanri procediendo a establecer, en primer lugar, el plan estratégico con una breve descripción de la situación y, posteriormente, las estrategias clave, indicadores de las mismas y, sobre todo, la Visión de la compañía:

“Ser el referente cosmético para la piel más exigente”

Las grandes estrategias establecidas en el apartado anterior se convierten en los factores clave de éxito, los objetivos estratégicos, que permitirán alcanzar la visión.

Una vez establecido el plan estratégico, se deriva el plan anual y éste en tablas de planificación Hoshin que concretan estrategias clave e indicadores para el desarrollo de las tareas esenciales de la empresa con éxito.

De los tres objetivos estratégicos se selecciona el primero como clave porque es la base fundamental para tener éxito en los otros, y es el que aporta más valor para el cliente. Además, los otros objetivos estratégicos pueden avanzar más fácilmente durante la gestión del día a día. En las tablas siguientes se recogen el Plan Estratégico, el Plan Anual del primer año, y las Tablas de Planificación Hoshin.

PLAN ESTRATÉGICO

Organización: <i>Vinci Cosmetics</i>	Período de tiempo: 2012 - 2017
Preparado por: Félix Hernández	Fecha: 06.12.2010
Descripción de la situación:	
<p><i>Vinci Cosmetics</i> es una empresa de reciente creación dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos de alta gama en los que habrá siempre un componente natural en su proceso de fabricación, razón ésta por la cual se trabajará bajo el eslogan “<i>Dieta Mediterránea para tu piel</i>”.</p> <p><i>Vinci Cosmetics</i> centrará su campo de trabajo en la península ibérica y se fija como cliente objetivo un tipo de consumidor exigente que busca un producto que le dé algo diferente al resto de los cosméticos. Se trabajará a través de unos canales de distribución seleccionados por su mayor exclusividad y, por otro lado, los productos de <i>Vinci Cosmetics</i> tendrán un precio superior al de la media del mercado.</p> <p>En <i>Vinci Cosmetics</i> pensamos que el cosmético es un producto que se sitúa entre la necesidad física y la necesidad psicológica, por eso la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos son elementos clave que queremos que nuestros clientes vean y diferencien de la competencia.</p>	
Objetivo	Indicadores (metas)
1.0 Ser el referente cosmético para la piel más exigente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuota de mercado del segmento objetivo (> 2%). 2. Valoración de los clientes (> 75% satisfacción en encuestas). 3. Índice de calidad (< 0,1% de reclamaciones). 4. Ciudades de venta de productos (> 30).
Estrategias clave necesarias para cumplir el objetivo	Indicadores (metas)
1.1 Ofrecer productos de alta gama para un público objetivo exigente con mayores niveles de consumo que la media y con una marca de prestigio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de productos (> 20). 2. Índice de calidad (< 0,1% de reclamaciones). 3. Reconocimiento de marca (> 50% en encuestas). 4. Ventas (> 6 MM€/año).
1.2 Elaborar productos cosméticos con materias primas naturales de la zona mediterránea y extrapolar las virtudes de la dieta mediterránea a la cosmética.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materia prima natural utilizada (identificada en cada producto). 2. Índice de diferenciación (> 80% reconocen elemento diferenciador en encuestas). 3. Coste materia prima natural (< 10% coste total del producto).
1.3 Distribuir nuestros productos de forma estructurada en los siguientes canales: hoteles de 4 y 5 estrellas, centros de belleza, centros termales, internet y potenciar una alianza estratégica con El Corte Inglés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de hoteles (> 30). 2. Alianza con El Corte Inglés. 3. Número de ventas por internet (nº de clientes/pedidos y cifra venta en euros). 4. Gasto medio transporte versus coste fabricación producto. 5. Nivel de inventario.

Tabla 7 Plan Estratégico de *Vinci Cosmetics*.
 Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

PLAN ANUAL

Organización: <i>Vinci Cosmetics</i>	Período de tiempo: Año 2012
Preparado por: Felix Hernández	Fecha: 06.12.2010
Descripción de la situación:	
<p>Para que <i>Vinci Cosmetics</i> alcance su visión de ser el referente cosmético para la piel más exigente, debe ofrecer una gama suficientemente extensa de productos cosméticos, enfocándose en satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado reconocidos por sus cualidades de selección y exigencia. En el mundo de la cosmética es imprescindible disponer de una marca de prestigio, que sea fácilmente reconocida por los consumidores y fundamente las relaciones de fidelidad y confianza entre empresa y clientes. Todo ello debe estar avalado por los mayores niveles de calidad, atributo siempre buscado por los consumidores de cosméticos.</p>	
Objetivo	Indicadores (metas)
1.0 Ofrecer productos de alta gama para un público objetivo exigente con mayores niveles de consumo que la media y con una marca de prestigio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de productos (> 20). 2. Índice de calidad (< 0,1% de reclamaciones). 3. Reconocimiento de marca (> 50% en encuestas). 4. Ventas (> 6 MME/año).
Estrategias clave necesarias para cumplir el objetivo	Indicadores (metas)
1.1 Dirigirse a los segmentos de mercado con los mayores niveles de consumo y exigencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de segmentación actualizado (1º cuatrimestre 2012). 2. Clientes modelo establecidos (> 20).
1.2 Desarrollar una gama extensa de productos cosméticos que cubra las posibles necesidades de cuidado de la piel.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de productos (> 20). 2. Productos registrados en Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios (4º cuatrimestre 2012).
1.3 Promover “ATELLA”, marca comercial de <i>Vinci Cosmetics</i> , como marca de prestigio que llegue a ser reconocida dentro de las listas de selección “top 10” de cosmética por las revistas y publicaciones especializadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de marca (> 50% en encuestas). 2. Encuestas de clima de los trabajadores. 3. Listas de marcas “top 10” en revistas y publicaciones especializadas (estar entre las 10 primeras).
1.4 Establecer un estándar de calidad superior situando a <i>Vinci Cosmetics</i> en la zona alta de valoración de nuestros productos por parte de los consumidores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de calidad (análisis de laboratorio). 2. Número de devoluciones / quejas (< 10 al año). 3. Incidentes medio ambientales (< 2/año). 4. Valoración de la calidad de nuestros productos (encuestas a clientes).

Tabla 8 Plan Anual del primer año de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

TABLA DE PLANIFICACIÓN HOSHIN

Organización: <i>Vinci Cosmetics</i>	Período de tiempo: Año 2012
Preparado por: Felix Hernández	Fecha: 06.12.2010
Descripción de la situación:	
<p><i>Vinci Cosmetics</i> ha decidido enfocarse en satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado reconocidos por sus cualidades de selección y exigencia. Para acertar adecuadamente en las estrategias, se ha de conocer muy bien al cliente objetivo. Es necesario para ello asentar una segmentación del mercado que permita diferenciar grupos, reconociendo las características peculiares de cada uno de ellos.</p> <p><i>Vinci Cosmetics</i> pretende conocer mucho más a sus clientes estableciendo un modelo que le permita evaluar qué atributos producen la mayor satisfacción. Es necesario para ello establecer una red de clientes modelos con los que realizar ensayos y testeos.</p>	
Objetivo	Indicadores (metas)
1.1 Dirigirse a los segmentos de mercado con los mayores niveles de consumo y exigencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de segmentación actualizado (1º Cuatr. 2012). 2. Clientes modelo establecidos (> 20).
Estrategias clave necesarias para cumplir el objetivo	Indicadores (metas)
1.1.1 Actualizar el estudio de segmentación de clientes que permita categorizar los segmentos objetivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de estudios de mercado (Enero 2012). 2. Análisis de estudios de mercado (Febrero 2012). 3. Estudio de segmentación actualizado (1º Cuatr. 2012).
1.1.2 Establecer una red de clientes modelo con el compromiso de asistencia en estudios y ensayos.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Selección de clientes modelo (1º Cuatr. 2012). 3. Clientes modelo establecidos (> 20).
1.1.3 Actualizar un Modelo de cosméticos según los clientes modelo que permita la evaluación de la cartera de productos actual y futura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Categorización de necesidades básicas, de rendimiento y de deleite (1º Cuatr. 2012). 2. Ensayos con clientes modelo (2º Cuatr. 2012).

Tabla 9 Tabla de Planificación Hoshin para el Objetivo 1.1 de *Vinci Cosmetics*.
 Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

TABLA DE PLANIFICACIÓN HOSHIN

Organización: <i>Vinci Cosmetics</i>	Período de tiempo: Año 2012
Preparado por: Felix Hernández	Fecha: 06.12.2010
Descripción de la situación:	
<p>Para que <i>Vinci Cosmetics</i> pueda satisfacer a sus clientes, les debe ofrecer una gama suficientemente extensa de productos cosméticos, que cubra la mayor parte de las necesidades que presenta el cuidado de la piel, teniendo en cuenta las diferencias entre hombres y mujeres, faciales y corporales, hidratantes, nutritivas, específicas, etc.</p> <p>Para cubrir la falta de experiencia del fundador en el mundo de la cosmética, se hace imprescindible la contratación de los servicios de un experto en dermatología, que además haya trabajado previamente en el mundo de la cosmética.</p> <p>El desarrollo de la gama ha de venir condicionada por un análisis de mercado y de rentabilidad.</p>	
Objetivo	Indicadores (metas)
1.2 Desarrollar una gama extensa de productos cosméticos que cubra las posibles necesidades de cuidado de la piel.	<ol style="list-style-type: none"> Número de productos (> 20). Productos registrados en Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios (4º cuatrimestre 2012).
Estrategias clave necesarias para cumplir el objetivo	Indicadores (metas)
1.2.1 Contactar con un dermatólogo/a con suficiente experiencia contrastada en el mundo de la cosmética.	<ol style="list-style-type: none"> Proceso de selección (Febrero 2012). Dermatólogo/a contratado (1º Cuatr. 2012).
1.2.2 Caracterizar las líneas de productos cosméticos de cuidado de la piel en cuanto crecimiento, competencia y rentabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> Análisis del mercado (1º Cuatr. 2012). Propuesta de líneas de productos cosméticos de cuidado de la piel (Mayo 2012).
1.2.3 Desarrollar al menos una referencia por línea de producto.	<ol style="list-style-type: none"> Número de productos (> 20). Productos registrados en Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios (4º cuatrimestre 2012).

Tabla 10 Tabla de Planificación Hoshin para el Objetivo 1.2 de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

TABLA DE PLANIFICACIÓN HOSHIN

Organización: <i>Vinci Cosmetics</i>	Período de tiempo: Año 2012
Preparado por: Felix Hernández	Fecha: 06.12.2010
Descripción de la situación:	
<p>Toda empresa que se precie de tener un prestigio dentro de su sector va respaldada por una marca comercial que avala esa imagen. “ATELLA” será la marca comercial de <i>Vinci Cosmetics</i> que debe pasar por un proceso de registro y que finalmente debe ser la imagen de la compañía en el mercado. Marca de prestigio implica pensar en el cliente como centro básico alrededor del cual giren las actividades de la empresa, por eso su opinión es básica para conocer sus necesidades y expectativas que como marca debemos cubrir y, al mismo tiempo, debe cuidar del bienestar de sus empleados. Una forma muy visible de reconocimiento de una marca de prestigio es ser reconocida y aparecer en las publicaciones especializadas y revistas influyentes del sector. Para que <i>Vinci Cosmetics</i> tenga su reconocimiento de marca premium debe aparecer periódica o puntualmente en estas publicaciones.</p>	
Objetivo	Indicadores (metas)
1.3 Promover “ATELLA”, marca comercial de <i>Vinci Cosmetics</i> , como marca de prestigio que llegue a ser reconocida dentro de las listas de selección “top 10” de cosmética por las revistas y publicaciones especializadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de marca (> 50% en encuestas). 2. Encuestas de clima de los trabajadores. 3. Listas de marcas “top 10” en revistas y publicaciones especializadas (estar entre las 10 primeras).
Estrategias clave necesarias para cumplir el objetivo	Indicadores (metas)
1.3.1 Preparar una encuesta modelo y planificar las actividades necesarias para llevarla a cabo, su posterior valoración y las acciones de mejora y seguimiento que se deriven de las conclusiones extraídas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de la encuesta (1º Cuatr. 2012). 2. Planificar ejecución de la encuesta (2º Cuatr. 2012). 3. Ejecución de la encuesta (3º Cuatr. 2012). 4. Valoración, conclusiones y acciones de mejora (4º Cuatr. 2012).
1.3.2 Preparar una encuesta de clima de los trabajadores y planificar las actividades necesarias para llevarla a cabo, su posterior valoración y las acciones de mejora y seguimiento que se deriven de las conclusiones extraídas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de la encuesta (1º Cuatr. 2012). 2. Planificar ejecución de la encuesta (1º Cuatr. 2012). 3. Ejecución de la encuesta (2º Cuatr. 2012). 4. Valoración, conclusiones y acciones de mejora (3º Cuatr. 2012).
1.3.3 Seleccionar las publicaciones especializadas y revistas influyentes del sector e iniciar campaña informativa que expanda el nombre de ATELLA como marca comercial y <i>Vinci Cosmetics</i> como empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar publicaciones (1º Cuatr. 2012). 2. Seleccionar publicaciones (1º Cuatr. 2012). 3. Preparar y planificar campaña informativa (2º Cuatr. 2012). 4. Ejecutar campaña informativa (4º Cuatr. 2012).

Tabla 11 Tabla de Planificación Hoshin para el Objetivo 1.3 de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

TABLA DE PLANIFICACIÓN HOSHIN

Organización: <i>Vinci Cosmetics</i>	Período de tiempo: Año 2012
Preparado por: Felix Hernández	Fecha: 06.12.2010
Descripción de la situación:	
<p>Como marca de prestigio que “ATELLA” pretende ser dentro de su sector, la calidad del producto es un factor clave imprescindible, mas aún en los tiempos actuales en los que los estándares de calidad son bastante altos para cualquier producto de este tipo existente en el mercado. La calidad del producto se consigue en todo el proceso de fabricación, desde la selección de las empresas que suministran la materia prima, hasta los controles finales del producto pasando por todo el proceso productivo.</p>	
Objetivo	Indicadores (metas)
1.4 Establecer un estándar de calidad superior situando a <i>Vinci Cosmetics</i> en la zona alta de valoración de nuestros productos por parte de los consumidores.	<ol style="list-style-type: none"> Índice de calidad (análisis de laboratorio). Número de devoluciones / quejas (< 10 al año). Incidentes medio ambientales (< 2/año). Valoración de la calidad de nuestros productos (encuestas a clientes).
Estrategias clave necesarias para cumplir el objetivo	Indicadores (metas)
1.4.1 Establecer sistemas de análisis de materia prima, online de producción y analítica de producto final para cada partida de fabricación a través de un laboratorio cualificado y homologado de prestigio.	<ol style="list-style-type: none"> Alternativas de tipos de analizadores online (2º Cuatr. 2012). Selección de los analizadores (2º Cuatr. 2012). Compra y montaje de los analizadores (3º Cuatr. 2012). Índice de calidad (análisis de laboratorio).
1.4.2 Registro de deficiencias: hacer seguimiento y registrar sistemáticamente el conjunto de reclamaciones, quejas o devoluciones de producto recibidas. Estudiar, analizar y catalogar las mismas para tomar acciones.	<ol style="list-style-type: none"> Número de reclamaciones / devoluciones / quejas (< 10/año). Analizar el registro de deficiencias (mensual).
1.4.3 Preparar un programa de seguimiento medio ambiental y elaborar un informe anual que refleje, analice y saque conclusiones de las incidencias medio ambientales.	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar programa medio ambiental (1º Cuatr. 2012). Desarrollar y ejecutar programa (3º Cuatr. 2012). Incidentes medio ambientales (< 2/año).
1.4.4 Preparar una encuesta de valoración del consumidor de la calidad de nuestros productos y planificar las actividades necesarias para llevarla a cabo, su posterior valoración y las acciones de mejora y seguimiento que se deriven de las conclusiones extraídas.	<ol style="list-style-type: none"> Preparación de la encuesta (1º Cuatr. 2012). Planificar ejecución de la encuesta (2º Cuatr. 2012). Ejecución de la encuesta (3º Cuatr. 2012). Valoración, conclusiones y acciones de mejora (4º Cuatr. 2012).

Tabla 12 Tabla de Planificación Hoshin para el Objetivo 1.4 de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

5.4.4 Herramientas de comunicación

El presente apartado define los responsables de la comunicación, los métodos y los canales para llevar a cabo esta tarea.

Plan de Comunicación Externa:

Por un lado, *Vinci Cosmetics* considera muy importante las acciones de responsabilidad social y de mecenazgo en las que la empresa se pueda labrar un nombre de prestigio y una reputación de organización “solidaria” y “amiga”.

Por otro lado, habrá un representante de la empresa que ejerza al mismo tiempo labores sociales en tareas de representación y, en otros casos, relaciones públicas de la misma. Inicialmente, en la fase primera de desarrollo y crecimiento, esa labor la desarrollará el Gerente de *Vinci Cosmetics* que utilizará cualquier medio público válido como anuncios en prensa, participación en debates radiofónicos o actos públicos de renombre a nivel estatal.

De esta manera, recopilando la información mencionada, la comunicación externa se dirigirá a los clientes actuales y potenciales, así como a la sociedad en general.

Plan de Comunicación Interna:

En cuanto a la comunicación interna, el fin de ésta es generar canales fluidos y efectivos para que la información de relevancia que deba ser transmitida a toda la organización llegue a los empleados de manera fácil. La herramienta utilizada es un Plan de Comunicación Interna desarrollado por la compañía.

El Plan de Comunicación Interna será, de esta manera, la herramienta que defina las pautas de funcionamiento y los procedimientos a seguir en todo el proceso de comunicación. La misión principal del plan es doble, asegurar una comunicación fluida en toda la compañía y detectar posibles defectos en el sistema de comunicación que deban ser corregidos. Finalmente, el objetivo último es que debe haber un intercambio de información entre trabajadores y dirección que apoye la buena imagen corporativa que la empresa quiere tener.

El uso del correo electrónico y los paneles donde se pueda colocar la información corporativa en formato papel serán la vía más frecuente y económica de comunicación corporativa.

Semestralmente, la gerencia de la empresa convocará a toda la plantilla en horario de tarde para informar de los resultados de la compañía, las previsiones a corto plazo y los hechos relevantes que puedan ser de interés general.

Las reuniones del comité de empresa periódicas serán de carácter bimensual, de éstas se levantará acta informativa para toda la plantilla.

Los objetivos estratégicos de comunicación interna de *Vinci Cosmetics* se reflejan en el Plan de Comunicación Interna detallado a continuación:

1.- Elaborar un manual de comunicación de la empresa

Responsable: Director de RRHH.

Fecha de ejecución: Junio 2012.

Frecuencia de revisión: Anual.

Método: Documento de texto en formato electrónico.

Canal: Información enviada por mail y linkada a la intranet de la compañía.

2.- Elaborar un documento descriptivo de los roles de la compañía

Responsable: Director de RRHH

Fecha de ejecución: Junio 2012.

Frecuencia de revisión: Bial.

Método: Documento de texto en formato electrónico.

Canal: Información enviada por mail y linkada a la intranet de la compañía.

3.- Preparar un planning de comunicación corporativa

Responsable: Gerente

Fecha de ejecución: Diciembre 2011.

Frecuencia: Semestral.

Método: Documento gráfico en formato electrónico.

Canal: Comunicado a principios de año a la compañía. Link en intranet.

4.- Preparar un plan de formación

Responsable: Director de RRHH

Fecha de ejecución: Junio 2012.

Frecuencia de revisión: Anual.

Método: Documento de texto en formato electrónico.

Canal: Información preparada por el coordinación de formación y linkada a la intranet de la compañía.

5.- Preparar un planning de encuestas de clima laboral en la compañía

Responsable: Gerente

Fecha de ejecución: Diciembre 2012.

Frecuencia: Anual

Método: Documento electrónico en la web de la compañía.

Canal: Información preparada por el coordinación de formación y enviada por mail a final de año (linkada a la intranet de la compañía).

6.- Plan de reuniones y comunicaciones del comité de empresa

Responsable: Comité de empresa.

Método: Reuniones periódicas y documento de texto en formato electrónico.

Canal: Información preparada por el comité de empresa y enviada por correo electrónico.

5.5 Revisión

La revisión es otra parte importante del ciclo de Deming en la cual, una vez llevadas a cabo todas aquellas acciones y procesos, debemos realizar una verificación de los mismos y comprobar los resultados obtenidos comparándolos con los previstos.

Esta comprobación sirve también para verificar la validez del proceso de mejora.

Lo primero que se debe fijar es:

- Qué se va a controlar.
- Cuándo se va a hacer.
- Dónde se piensa controlar.

Los parámetros que se obtengan de estas revisiones, servirán para desarrollar acciones que ayuden a corregir aquellos puntos en que se necesite mejorar.

5.5.1 **Medida, análisis e informes**

Como medida se entiende la obtención de datos de la ejecución de los procesos. Es importante que las medidas sean tomadas de acuerdo a su diseño ya que se utilizarán como apoyo para la toma de decisiones.

Para medir se ha de tener en cuenta los tres puntos mencionados anteriormente a fin de obtener unos resultados que los podamos interpretar.

Se deben medir los parámetros que la dirección crea oportunos. Es importante medir solamente esos que sean importantes porque si no se tendrá tal cantidad de parámetros que hará muy difícil manejarlos.

Los datos que se han obtenido en la fase de medición deben ser analizados correctamente mediante herramientas y técnicas estadísticas adecuadas. La finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso. De ahí la importancia de analizar bien los datos.

Para *Vinci Cosmetics* se necesitan estos indicadores para poder desarrollar un balance de la situación y poder decidir dónde las cosas están funcionando y dónde se necesita mejorar.

Informe anual de Gerencia:

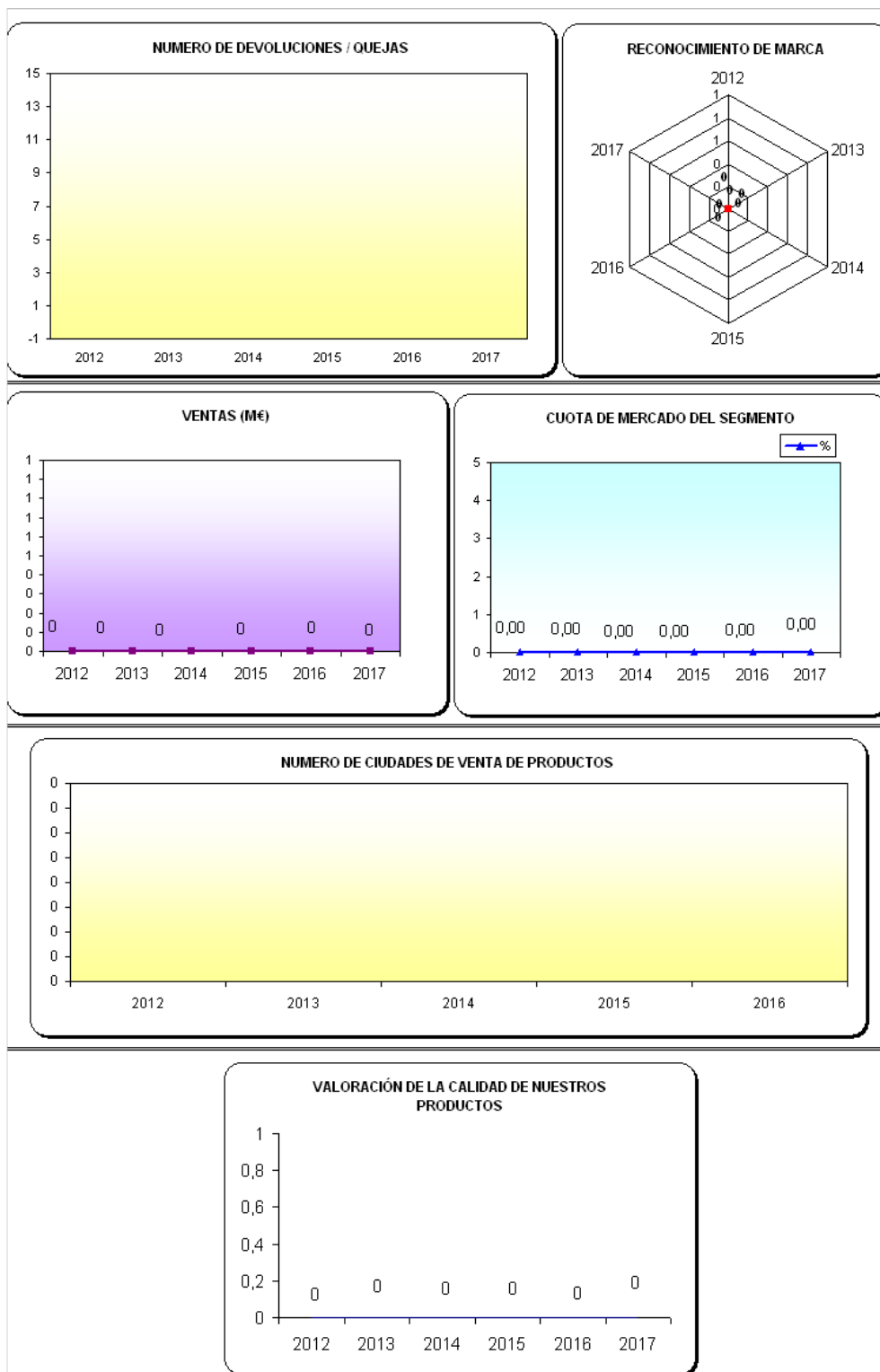


Figura 11 Modelo de Informe Anual de Gerencia de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

5.5.2 Sistema de Reuniones

En las reuniones de la empresa *Vinci Cosmetics* se asignarán los siguientes roles entre los asistentes a las reuniones:

- Rol de Líder, es la persona que convoca la reunión y a sus asistentes, además lidera la reunión para lograr el objetivo para el cual fue convocada.
- Rol de Secretario, se encargará de tomar las notas necesarias para la redacción del acta de la reunión al finalizar la misma.
- Rol de Facilitador, es la persona responsable de lograr la participación de todas las personas y controlar los tiempos previstos en el orden del día de la reunión para su buen desarrollo.
- Rol de Asistente, son las personas convocadas a la reunión y que son de interés para lograr la consecución de los objetivos de la reunión.

Las reuniones pueden ser de carácter semanal, mensual, trimestral o anual en función del grado de seguimiento que se quiera realizar y el equipo que se quiera gestionar. A continuación se detallan los objetivos de cada una de las reuniones propuestas:

Reunión Unidades:

El personal que compone cada grupo de trabajo de los diferentes departamentos realizará esta reunión para la planificación semana a semana de las tareas a realizar, presentando los objetivos logrados en la semana anterior y acciones correctivas o de mejora en el caso de no haberse logrado su consecución.

Revisión Departamental:

Los jefes de departamento junto con los supervisores de los grupos de trabajo de cada sección se reunirán para un seguimiento de los objetivos que se establecieron mensualmente en el plan anual. Los supervisores de los grupos de trabajo recogerán toda la información de las “Reuniones Unidades” realizadas en sus secciones.

Equipo Directivo:

La reunión del Comité de Dirección es una reunión liderada por el Gerente de *Vinci Cosmetics* y con todos los jefes de departamento como asistentes que se realiza con carácter trimestral para el seguimiento de resultados de los diferentes departamentos según los indicadores de Cuadro de mando corporativo y las posibles modificaciones estratégicas para el cumplimiento del Plan anual. Los jefes de departamento utilizarán la información obtenida tras las reuniones de “Revisión Departamental”.

Reunión de Seguridad y Salud:

Estas reuniones las realizan trimestralmente el Comité de Seguridad y Salud que está formado por los Delegados de Prevención y los representantes de la empresa, y donde se tratan los temas relacionados con la prevención de los riesgos laborales.

Reunión corporativa:

El comité de Empresa, formado por los representantes Sindicales de los trabajadores y los representantes de la empresa, trata en estas reuniones trimestrales temas laborales de empresa así como procedimientos y estándares de la empresa.

Plan Anual:

En esta reunión anual del Comité de Dirección, con los resultados trimestrales de las reuniones “Equipo Directivo”, se realizará una revisión de la situación, misión, visión y valores de la empresa así como una revisión de los objetivos del Plan estratégico del año en curso. Se inicia la preparación del despliegue del objetivo del Plan Anual del siguiente año de acuerdo al Plan Estratégico.

Nuevos Productos:

Reunión anual para la elaboración de estrategias surgidas de cambios en los productos que la empresa *Vinci Cosmetics* comercializa. Se utilizará para presentar propuestas de elaboración de nuevos productos así como el estudio de viabilidad de su comercialización. El comité de Innovación lo forman el Gerente, el Director Técnico y los jefes de los departamentos de Operaciones y Marketing.

En la tabla se muestra el calendario según la frecuencia, duración y la fecha propuesta de realización del Plan de reuniones.

Reunión	Frecuencia	Duración	Fecha reunión
Reunión Unidades	Semanal	1 hora	Cada Lunes
Revisión Departamental	Mensual	2 horas	1er Martes del mes
Equipo Directivo	Trimestral	4 horas	1er Jueves del Trimestre
Reunión de Seguridad y Salud	Trimestral	2 horas	3er Miércoles del Trimestre
Reunión Corporativa	Trimestral	2 horas	2º Martes del Trimestre
Plan Anual	Anual	5 horas	1er Viernes de Noviembre
Nuevos Productos	Anual	2 horas	4º Martes de Diciembre

Tabla 13 Calendario del Plan de Reuniones de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

El orden del día de una reunión es la relación de los puntos que van a ser tratados y debatidos en dicha reunión.

Se debe incluir:

- Los puntos a tratar en la reunión.
- El responsable de cada uno de los temas que se van a tratar.
- El tiempo asignado a cada tema que controlará el facilitador.

A continuación se detallan los diferentes tipos del orden de día para las diferentes reuniones propuestas en el Plan de Reuniones Anual.

Puntos a tratar	Responsable	Duración
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.	Secretario	5 min
- Presentación de resultados (semana anterior).	Supervisor	10 min
- Revisión de los objetivos de la semana.	Todos	10 min
- Propuestas de medidas correctoras.	Supervisor	15 min
- Planificación semana en curso.	Todos	15 min
- Discusión de los puntos a incluir en el acta.	Todos	5 min

Tabla 14 Orden del día tipo de la reunión “Reunión Unidades” de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Puntos a tratar	Responsable	Duración
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.	Secretario	10 min
- Presentación de resultados del mes (cada sección).	Supervisores	25 min
- Revisión de indicadores del cuadro de mando.	Jefes Depart.	25 min
- Revisión de los objetivos de Hoshin.	Jefes Depart.	15 min
- Propuestas de acciones correctoras.	Todos	20 min
- Propuestas de modificación de objetivos.	Todos	15 min
- Discusión de los puntos a incluir en el acta.	Todos	10 min

Tabla 15 Orden del día tipo de la reunión “Revisión Departamental” de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Puntos a tratar	Responsable	Duración
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.	Secretario	10 min
- Comunicación estado trimestre anterior.	Gerente	15 min
- Presentación de resultados (cada departamento).	Jefes Depart.	30 min
- Revisión de indicadores del cuadro de mando.	Gerente	15 min
- Revisión de los objetivos de Hoshin.	Jefes Depart.	20 min
Descanso (20 min)		
- Propuestas de medidas correctoras.	Todos	1 h
- Propuestas de modificación de objetivos.	Todos	1 h
- Discusión de los puntos a incluir en el acta.	Todos	10 min

Tabla 16 Orden del día tipo de la reunión “Equipo Directivo” de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Puntos a tratar	Responsable	Duración
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.	Secretario	10 min
- Comunicación estado trimestre anterior.	Gerente	15 min
- Presentación de resultados.	Delegados PRL	30 min
- Revisión de indicadores del cuadro de mando.	Gerente	15 min
- Propuestas de medidas correctoras.	Todos	25 min
- Planificación próximo Trimestre.	Todos	15 min
- Discusión de los puntos a incluir en el acta.	Todos	10 min

Tabla 17 Orden del día tipo de la reunión “Reunión de Seguridad y Salud” de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Puntos a tratar	Responsable	Duración
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.	Secretario	10 min
- Comunicación estado trimestre anterior.	Gerente	15 min
- Revisión de indicadores.	Gerente	20 min
- Presentación de temas laborales.	Rep. Sindicales	25 min
- Propuestas de medidas correctoras.	Todos	25 min
- Planificación siguiente Trimestre.	Todos	15 min
- Discusión de los puntos a incluir en el acta.	Todos	10 min

Tabla 18 Orden del día tipo de la reunión “Reunión corporativa” de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Puntos a tratar	Responsable	Duración
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.	Secretario	15 min
- Comunicación del estado de la empresa.	Gerente	25 min
- Presentación de resultados del año.	Jefes Depart.	40 min
- Revisión indicadores Hoshin y del cuadro de mando corporativo.	Gerente	20 min
Descanso (20 min)		
- Revisión de misión, visión y valores de la empresa.	Todos	25 min
- Preparación del Plan estratégico	Todos	1 h
- Elaborar el Plan anual.	Todos	1 h
- Discusión de los puntos a incluir en el acta.	Todos	15 min

Tabla 19 Orden del día tipo de la reunión “Plan Anual” de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Puntos a tratar	Responsable	Duración
- Revisión y aprobación del acta de la reunión anterior.	Secretario	10 min
- Presentación de resultados de los productos de VC	Gerente	15 min
- Presentación de propuestas de nuevos productos.	Jefes Depart.	20 min
- Debate del plan de viabilidad.	Todos	40 min
- Planificación nuevos productos.	Todos	25 min
- Discusión de los puntos a incluir en el acta.	Todos	10 min

Tabla 20 Orden del día tipo de la reunión “Nuevos Productos” de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Para lograr que una reunión sea efectiva se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Planificación de las reuniones:

Se debe realizar mediante el envío de una convocatoria por parte del organizador con suficiente tiempo de antelación para poder disponer de la máxima asistencia posible, además debe incluir el orden del día, la fecha, hora y lugar del encuentro. Además, se asegurará de la

disponibilidad de recursos logísticos y de comunicación, reserva de salas y material necesario (ordenador, documentación,..) para el correcto desarrollo de la reunión.

2. Ejecución de la reunión:

En el transcurso de la reunión, el secretario será el encargado de tomar las notas para redactar el acta de la reunión a la finalización de la misma.

Antes de la finalización de una reunión se deben revisar los acuerdos tomados en cada uno de los temas tratados y las tareas o planes de acción que se derivan. En estos planes de acción se deben establecer claramente el objetivo, el responsable de dicho plan de acción y el plazo de realización del mismo, estando el responsable de acuerdo. En caso de no estar presente se le deberá informar antes de confirmar el acta de la reunión.

3. Finalización de la reunión:

El secretario enviará el acta una vez finalizada la reunión con la máxima brevedad posible a todos los miembros convocados, el plazo de tiempo fijado para el envío del acta vía correo interno es de 3 días laborables.

5.6 Mejora

Vinci Cosmetics tendrá identificados unos sistemas de mejora sobre los que trabajar y que son parte fundamental de las responsabilidades del sistema de gestión. El resultado de este trabajo es un plan de mejora que se despliega a toda la organización.

Las posibilidades de mejora que tiene Vinci Cosmetics (ver figura siguiente):

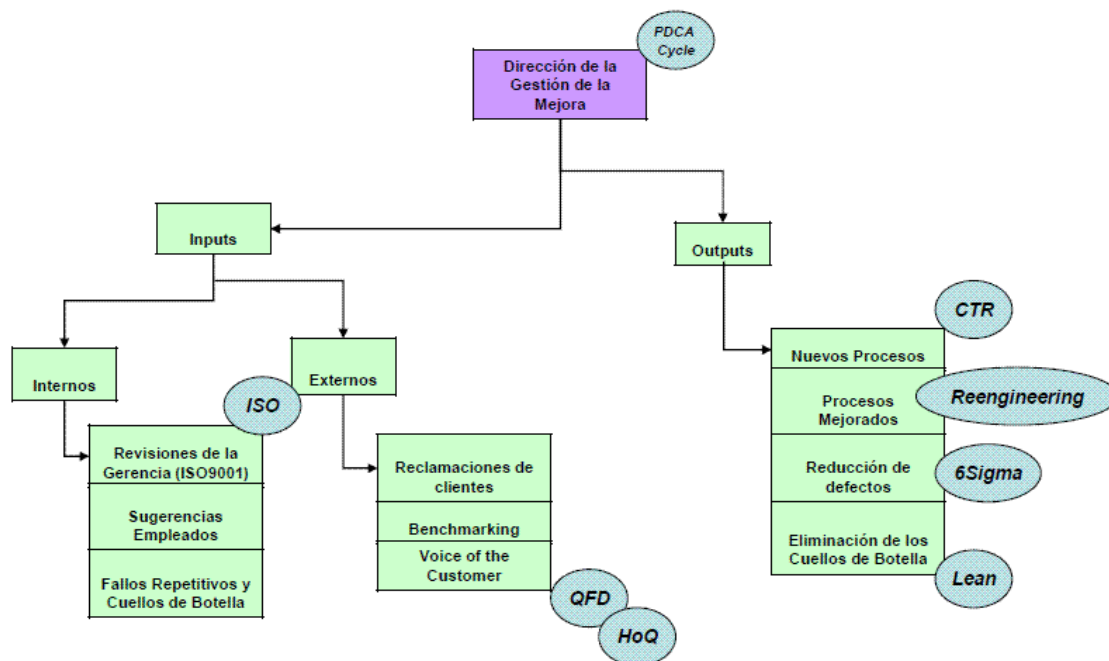


Figura 12 Posibilidades de Mejora de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

La organización estará en todo momento centrada en el cliente como premisa básica de trabajo para la gestión por procesos. En función de las necesidades y expectativas del cliente, se establecerán la política y objetivos de calidad de la organización.

El paso siguiente pasa por disponer de los recursos necesarios para conseguir esos objetivos marcados y finalmente tener un sistema de medición que sea válido para hacer seguimiento de los mismos. De haber “No Conformidades” habrá un proceso de mejora continua del sistema para subsanarlas. Este concepto de la mejora continua es el objetivo principal que Vinci Cosmetics pretende conseguir.

El Ciclo de Deming - PDCA - es la referencia utilizada por la compañía:



Figura 13 Posibilidades de Mejora de *Vinci Cosmetics* (Noviembre 2010).

Un plan de mejora continua supone la implicación de toda la organización y una manera óptima de conseguirlo es dando herramientas fáciles de usar y de conseguir para todo el personal, de forma que cualquier persona de la organización propia o personal subcontratado pueda aportar sus ideas para conseguir mejoras en cualquier parte de toda la estructura y proceso organizativo de *Vinci Cosmetics*.

Se ha pensado establecer un sistema de entrega de propuestas de mejora cuyo formulario es el mostrado en el anexo “*Presentación de propuestas de mejora*” el cual puede ser utilizado por cualquier colaborador que tenga una idea que piense puede ser positiva para la compañía. Estas propuestas serán valoradas mensualmente por el equipo directivo que les dará su aprobación y/o rechazo en función de criterios económicos, de competitividad, de eficiencia y de seguridad informando siempre de su resultado al colaborador que presenta la idea. Si son aprobadas, se les asignará una cuantía económica de beneficio para el colaborador que ha proporcionado esa idea como agradecimiento por su esfuerzo y aportación.

El objetivo final y básico es la mejora continua, no sólo a través del análisis de las “No Conformidades”, sino de manera proactiva con el ingenio de todos los colaboradores en lo que entendemos es una herramienta muy potente de beneficio empresarial.

Con las propuestas de mejora se incentiva la creatividad e iniciativa del empleado en lo que es un camino básico para mejorar el crecimiento en productividad e implicación de los trabajadores en la empresa consiguiendo el doble objetivo de beneficios propiamente dichos para la empresa y, al mismo tiempo, fidelizar y hacer ver como suya la empresa a todos los que participen en ella para que vean a *Vinci Cosmetics* como algo suyo, creando buen ambiente laboral y cultura de empresa.

Se utilizará el Benchmarking como herramienta útil de Mejora que persigue la comparación y posterior mejora de *Vinci Cosmetics* con empresas líderes (best in class). Busca el perfeccionamiento. Es una herramienta estratégica de gran potencial en la búsqueda de las mejores prácticas para un desempeño excelente.

Los pasos a seguir son:

1. Determinar qué actividades imitar.
2. Identificar las variables de resultados a medir.
3. Medir los resultados de la competencia.
4. Medir los resultados de la empresa.
5. Diseñar programas y acciones para eliminar diferencias.
6. Ejecutar y controlar los resultados.

De forma resumida, esos pasos nos deben llevar, siguiendo un proceso estructurado típico de benchmarking, a definir qué queremos analizar, qué clientes utilizaremos en el benchmarking, identificación de los factores críticos, proceso de benchmarking, creación de equipos de trabajo con sus colaboradores tanto internos como externos a la compañía considerando las funciones y formación de estos, programar y planificar las actividades a desarrollar empezando por identificar las fuentes de información a las que recurrir para tener una fuente fiable de datos de partida, análisis y resumen de esa información, valorar las potenciales ideas de mejora y preparar un programa de implantación fijando unos hitos y fechas para su desarrollo y seguimiento de su evolución. Finalmente, puesta en práctica de las mejoras definitivas y resultados.

Algunos factores claves del sector son:

- Cuidado: el cuidado de la piel es el reflejo de alguien que aprecia el cuidado en todos y cada uno de los detalles. Implica también el servicio al cliente, más aún, pensando en el tipo de cliente exigente al que *Vinci Cosmetics* se dirige. Cuidado también en la presentación de los productos en la puntualidad del servicio de entrega.
- Servicio: el objetivo final es cubrir las expectativas del cliente con el servicio ofrecido en cuanto a calidad, presentación y puntualidad.
- Personalización y singularidad en la presentación de los productos.
- Profesionalidad, educación y buena imagen de empresa tanto interior como exterior.
- Factor humano, todos los empleados de la empresa.

Por otro lado, factores críticos del negocio pueden ser:

- Precio.
- Variedad de la oferta.
- Competencia.
- Eficiencia y puntualidad.
- Factor diferenciador de calidad y exclusividad.

Otro elemento clave de la Mejora es la Innovación, factor muy importante que se ha de aplicar y desarrollar con una buena dosis de precaución, de lo contrario, un I+D mal aplicado puede convertirse en una bomba de relojería que dinamite el futuro de la compañía.

Es una de las formas clave de superar a la competencia, con ideas innovadoras que sorprendan al cliente y, al mismo tiempo, a la propia competencia. Parte del desarrollo e implantación de la innovación viene ligada a la práctica de mejora basada en las propuestas de mejora de los colaboradores donde la imaginación y creatividad de los propios empleados directos o subcontratados puede dar a *Vinci Cosmetics* una ventaja y un factor diferencial sobre la competencia. La energía creativa de los colaboradores, en todos los niveles, bien encauzada

puede ser ese elemento diferenciador que el cliente fije en su mente y que nos dé esa ventaja competitiva que como empresa buscamos.

La Gestión de Proyectos es también otra herramienta de Mejora. Es la aplicación de una metodología integral que va desde su diseño conceptual hasta su ejecución final pasando por la planificación y programación previa del mismo siguiendo la metodología PMI (Project Management Institute). En *Vinci Cosmetics* utilizaremos el Diagrama de Gantt en software informático para programar las actividades del proyecto y registrar debidamente los avances o retrasos del mismo.

Es especialmente importante definir de la manera más exacta y correcta posible el alcance del proyecto. Es aquí donde, por experiencia, fallan muchos proyectos y es un paso clave para el buen desarrollo del mismo.

Las etapas identificadas en la gestión y administración de proyectos son:

- 1.- Inicio del proyecto
- 2.- Planificación
- 3.- Ejecución
- 4.- Control
- 5.- Cierre

Siendo todas las etapas importantes, especialmente críticas están identificadas las etapas 2 de planificación y 4 de control.

Igualmente destacable es tener siempre presente los elementos relacionados con el proyecto para buscar la satisfacción de todos los interesados:

- Tiempo
- Calidad
- Alcance (antes mencionado)
- Entorno
- Recursos
- Coste

El objetivo final es la búsqueda de la máxima calidad teniendo en cuenta la restricción triple de tiempos, costos y alcance fijado para el proyecto. Así, el equipo directivo de la empresa, centra la gestión de los proyectos trabajando en una planificación integral de los mismos, en otras palabras, los proyectos de envergadura son conocidos por toda la compañía y cuentan con la colaboración en mayor o menor medida de todos stakeholders, departamentos y/o colaboradores, de la empresa en caso de ser necesario. Conociendo de antemano los posibles conflictos de intereses que puedan surgir, será más fácil solventarlos antes de que estos puedan ser un problema. El secreto está en la planificación integral y estratégica, en la buena comunicación corporativa y en definir inicialmente la ruta crítica utilizando herramientas como el análisis FMA (Failure Mode Analysis) de gran potencial para identificar posibles causas de problemas.

Finalmente, mencionar que las acciones de mejora pueden ser correctivas (después) o pueden ser preventivas (antes). En el informe de auditorías, estas quedan reflejadas y los diferentes datos analizados de esas “No Conformidades” marcadas indican puntos donde claramente hay

que trabajar para corregir con la mayor brevedad posible en función de su gravedad. Esos puntos en los que trabajar son las acciones preventivas y correctivas futuras que la empresa debe poner su empeño en subsanar.

Las mismas deben quedar registradas en documentos preparados para tal fin y que sirvan, al mismo tiempo, de punto de partida para iniciar su corrección.

Ver “Formulario de No Conformidades” en el anexo correspondiente al final del documento.

6 PLAN DE MARKETING – ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

6.1 Segmentación

Una segmentación adecuada del mercado permite conocer mejor al cliente, seleccionar aquellos grupos de clientes clave, cuantificar los segmentos elegidos para estimar una cifra de ventas y entonces establecer planes de marketing diferenciados para los segmentos elegidos, de manera que se satisfagan sus necesidades y deseos.

El objetivo de la segmentación es, partiendo de una información válida y veraz, llegar a identificar segmentos con las siguientes características:

- Accesibles, tanto en su identificación como en la comunicación a través de los medios adecuados.
- Medibles, cuantificables en términos de volumen de compra.
- Homogéneos entre sí y diferentes de otros, que respondan de manera distinta.
- Suficientemente grandes, significativos para asegurar la rentabilidad.
- Duraderos y no volátiles.

El informe que se ha encontrado más completo y detallado respecto de los consumidores españoles en general, y de la perfumería, cosmética e higiene personal en particular, es el denominado SCANNER 2008/2009. Este informe es propiedad de HACHETTE FILIPACHI basado en los datos del estudio AIMC-Marcas 2008, propiedad de AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación).

AIMC-Marcas es un estudio del tipo media-producto que recoge, para un mismo individuo, información sobre su exposición a los medios de comunicación, sus consumos de productos y marcas y sus actitudes ante el consumo, los medios y la sociedad.

Las características técnicas del estudio son:

- Individuos de 14 y más años residentes en hogares del territorio peninsular español, Islas Baleares y Canarias.
- Muestra: 10.696 encuestas representativas de la población en estudio.
- Recogida de la información: Cuestionario autoadministrado entregado personalmente o por envío postal. Retorno postal.
- Tratamiento de los datos por la empresa ODEC, S.A.

Criterios de segmentación:

El informe SCANNER 2008/2009 realiza la clasificación de la sociedad española según los comportamientos de los consumidores y sus hábitos de consumo. No obstante, va más allá, analizando las características geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas y de reacción al producto que permiten definir a los grupos identificados.

Criterios geográficos

Los criterios de segmentación geográfica se basan en diferenciar a los consumidores según su localización.

En el informe utilizado se analiza la población en España excluyendo Ceuta y Melilla. Posteriormente, para caracterizar los grupos, se considera el tamaño de ciudad, repartiendo en intervalos no excluyentes según el número de habitantes: menos de 5.000, menos de 10.000, 10.000 – 200.000, más de 50.000, 50.000 – 200.000, 10.000 – 500.000, 50.000 – 1.000.000, más de 500.000; y en ocasiones localizaciones concretas como Madrid capital o Barcelona capital.

En este caso no se tienen en cuenta otras variables geográficas como el clima o áreas de litoral o interior.

Criterios demográficos

Los criterios de segmentación demográfica se basan en diferenciar a los consumidores según su situación personal respecto a edad, sexo, raza, religión, estado civil, etc.

La primera de las variables más importantes que utiliza el informe SCANNER 2008/2009 es el sexo, diferenciando entre hombres y mujeres. Al excluir a menores de 14 años, resultan las poblaciones de 18.533.000 hombres y 19.378.000 mujeres. Los grupos del informe quedan caracterizados por intervalos de edad, no excluyentes como 14-19, 14-24, menores de 24, 20-34, menores de 34, 25-44, 35-54, 45-64, mayores de 55, mayores de 65. Otras variables que definen a los grupos son el estado civil (solteros, en pareja, casados, divorciados, viudos), el número de hijos y el rol familiar.

El informe utilizado no tiene en cuenta otras variables demográficas como la raza, la religión o la nacionalidad.

Criterios socioeconómicos

Respecto de los criterios socioeconómicos, el informe utiliza diferentes variables para definir a los grupos identificados como:

- Nivel de estudios
- Ocupación
- Categoría profesional
- Clase social (baja, media, alta e intermedios)
- Tipos de hogares
- Tipo de consumo (personal, familiar)

El tipo de consumo es la segunda de las variables más importantes del informe SCANNER 2008/2009, diferenciando entre consumo personal y consumo familiar.

Criterios psicográficos

Los criterios de segmentación psicográfica se basan en diferenciar a los consumidores según sus estilos de vida, actividades e intereses.

En el informe SCANNER 2008/2009 se comentan diferencias de los consumidores respecto a las aficiones, las actitudes de compra (impulsividad, reflexividad) y sobre todo, la actitud frente a la belleza (aseo, higiene, salud, cuidado personal, gustar a los demás, gustarse, bienestar, reflejo de personalidad, aspecto joven y saludable, naturalidad, imagen, etc.).

Criterios relacionados con el producto

Los criterios de segmentación comportamental se basan en diferenciar a los consumidores según sus comportamientos de compra.

En el informe utilizado, los grupos de consumidores se caracterizan por variables como:

- Volumen de compra
- Medios de compra (grandes superficies, grandes almacenes, supermercados, tiendas tradicionales, mercadillos, internet)
- Actitud frente al precio
- Actitud frente al etiquetado
- Beneficio buscado en el producto (moda, diseño, innovación, servicio, sofisticación, distinción, funcionalidad, calidad, comodidad, avances científicos, productos naturales, respeto por el medio ambiente, diversión, probar últimas tendencias, precio)
- Fidelidad a las marcas
- Asistencia a centros de estética
- Capacidad de recibir y dar asesoramiento, opinión

El volumen de compra es la tercera de las variables que utiliza el informe SCANNER 2008/2009 para clasificar a los grupos de consumidores españoles.

6.1.1 Segmentos detectados en el mercado

El informe SCANNER 2008/2009 identifica y agrupa la sociedad española en 6 grandes formas de entender el consumo, que denomina mentalidades. Utiliza para ello un análisis de correspondencias múltiples, que tiene en cuenta el volumen de consumo y especialmente las actitudes hacia éste. Estas mentalidades quedan reflejadas según se muestra en la figura siguiente.

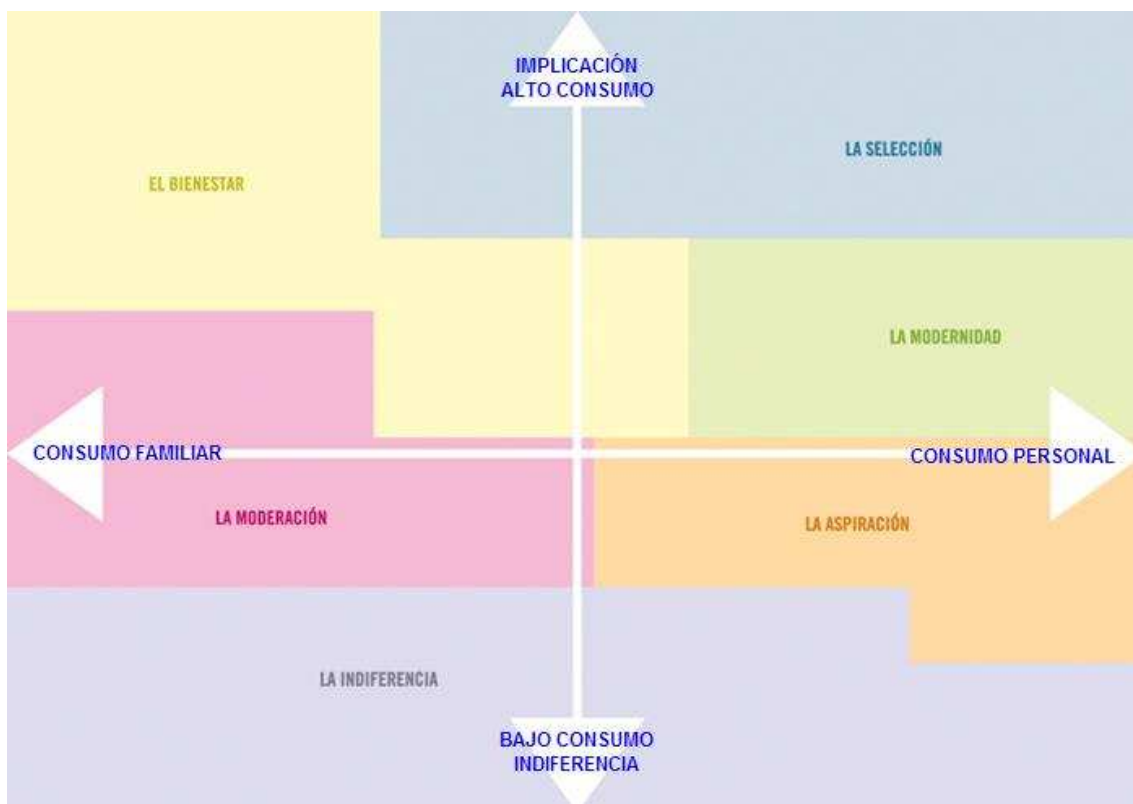


Figura 14 Mentalidades o formas de entender el consumo de la sociedad española según el informe SCANNER 2008/2009. Fuente: <http://www.hachettepublicidad.es/investigacion/scanner/> (Febrero 2010).

El consumo se organiza en torno a dos ejes:

- El eje vertical está relacionado con el volumen de consumo y la implicación con el mismo. En la parte superior se sitúan los consumos más elevados junto con los consumidores más expertos que gustan de los productos más innovadores y sofisticados. En la parte inferior se encuentran los consumos más bajos, los menores equipamientos y la escasa utilización de los canales de distribución más masivos y especializados.
- El eje horizontal está en función de los intereses que mueven al consumo y el tipo de productos consumidos. A la derecha se localiza el consumo personal, el gusto por la moda, la selección y las marcas. A la izquierda se encuentran los consumos más familiares, la búsqueda de la calidad de vida y el valor de la inversión.

Las características principales de las 6 mentalidades identificadas son las siguientes:

La Selección:

- Clases sociales altas
- Consumidores expertos
- Consumo intensivo y selecto
- Compra por impulso
- Valoración de las marcas y de la calidad
- Búsqueda de la innovación y la sofisticación

El Bienestar:

- Elevado poder adquisitivo
- Altos consumos y equipamientos
- Primacía del consumo familiar
- Gusto por la inversión
- Compra racional
- Búsqueda de la calidad de vida

La Modernidad:

- Jóvenes con recursos económicos
- Consumo intensivo de tipo personal
- Gusto por la moda y las marcas
- Valoración de la innovación y el diseño
- Compradores impulsivos

La Moderación:

- Clases acomodadas
- Niveles medios de consumo
- Compras meditadas
- Importancia del ahorro y la inversión

La Aspiración:

- Jóvenes con recursos limitados
- Consumo personal
- Interés por seguir la moda
- Gusto por las compras y las marcas

La Indiferencia:

- Personas mayores no activas
- Escaso poder adquisitivo
- Consumo de lo básico
- Indiferencia ante el consumo

Cada una de las mentalidades anteriores se subdivide en diversos estilos de vida.

Estos estilos de vida son grupos de población que se caracterizan porque las personas que los componen son muy similares entre sí en relación al consumo y muy distintas de las que forman parte de otros estilos de vida. Se ha llegado, por lo tanto, a la identificación deseada de los segmentos del mercado.

En la siguiente figura se recogen los estilos de vida identificados por el informe SCANNER 2008/2009, diferenciando entre mujeres y hombres.



Figura 15 Estilos de vida según el informe SCANNER 2008/2009.
Fuente: <http://www.hachettepublicidad.es/investigacion/scanner/> (Febrero 2010).

6.1.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación escogida por *Vinci Cosmetics* es la de especialización selectiva, eligiendo ciertos segmentos de hombres y ciertos de mujeres que resultan atractivos y concuerdan con la estrategia empresarial. A estos grupos de segmentos de hombres y de mujeres se les ofrecerá un marketing mix diferenciado.

De los segmentos identificados en el informe SCANNER 2008/2009, *Vinci Cosmetics* escoge aquellos con una mayor implicación en el consumo y tendencia hacia el consumo personal, perteneciendo todos ellos a la mentalidad “**La Selección**”.

Para el caso de los hombres, en los que el uso de cosméticos no está tan extendido, se elige la agrupación de dos segmentos como objetivo, seleccionando aquellos que presentan un mayor porcentaje de consumidores en artículos más especializados como leches, lociones y cremas para el cuerpo y para la piel, y productos de higiene y cuidado de los pies. Son los estilos de vida “Exigentes” y “Vanguardistas”.

Para el caso de las mujeres, se elige como segmento objetivo el conjunto de dos de los tres estilos de vida de la mentalidad “La Selección”: “Independientes” y “Exigentes”, que tienen un mayor consumo en cosméticos, con preferencia hacia lo natural y con importante asistencia a los centros de belleza.

Se descarta el segmento de mujeres “Vanguardistas” porque representa un pequeño porcentaje, su consumo no es tan elevado y sus características (estudiantes menores de 24 años) se diferencian bastante de los dos seleccionados.

Hombres exigentes

El segmento de los hombres exigentes representa el 5% de la población masculina mayor de 14 años, esto es, alrededor de 925.000 personas.

Este grupo lo componen hombres de 25 a 44 años que con estudios universitarios ocupan puestos de trabajo de media y alta responsabilidad o tienen su propia empresa. Sus hogares, por lo tanto, son de clase social media-media y superiores con un alto índice de clases alta y media-alta. Están casados o con pareja estable y son padres de al menos un niño de corta edad. Sus hogares se encuentran en poblaciones urbanas de más de 50.000 habitantes.

Este estilo de vida presenta un consumo intensivo en todos los sectores. Muy interesados por la tecnología, están al día de todos los avances y novedades que llegan al mercado. Son consumidores expertos a los que les gustan los productos y los servicios de calidad pues buscan el confort para sus vidas. Les gusta ir de compras y son prescriptores en su círculo familiar y de amigos. No se dejan llevar fácilmente por las modas pues ellos, a lo que le dan importancia es a la innovación y confían en las marcas para alcanzarla. Acuden habitualmente a los mismos lugares a realizar sus adquisiciones y aunque se les puede ver en cualquiera de ellos cuanto más grandes y más especializados son, más les atraen. También utilizan Internet a la hora de realizar sus compras.

Para ellos la belleza es estar bien con uno mismo y con los demás. Les gusta dedicar tiempo a su aseo y aspecto personal, cuidan su imagen y escogen sus propios productos de tratamiento, aseo y belleza. Cuando un artículo de una marca les gusta, compran otros de la misma marca. Prefieren utilizar productos de composición natural y si uno de ellos les resulta verdaderamente deseable el precio les importa poco.

Hombres vanguardistas

El segmento de los hombres vanguardistas representa el 7% de la población masculina mayor de 14 años, esto es, cerca de 1.300.000 personas.

Este grupo lo componen hombres de 25 a 34 años solteros de clase media-media y fundamentalmente de clase alta sin responsabilidades familiares; la mayor parte de ellos todavía no se ha emancipado. Viven repartidos por toda la geografía española siendo importante el peso que tienen en las poblaciones de 50.000 a 200.000 habitantes. Poseen estudios medios y superiores. Son laboralmente activos y ocupan puestos de media y alta responsabilidad.

Muestran un consumo intensivo. Están muy interesados por la moda, el diseño y las últimas novedades que aparecen en el mercado. Se sienten atraídos por las marcas, las valoran como signo de calidad y distinción y son fieles a aquellas que son de su agrado porque se sienten identificados con ellas. Sus familiares y amigos les piden su opinión sobre las compras que tienen que realizar. Se les puede encontrar en cualquier canal de distribución y no ponen reparos a las compras on line.

Dedican buena parte de su presupuesto a los productos de higiene y aseo personal. Es un mercado en el que les gusta gastar. Emplean bastante tiempo en su aseo y aspecto personal y escogen sus propios artículos. Quieren gustar y que les miren; para ellos es importante mantener un aspecto joven. En el futuro desearían tener más productos de uso específico para el cuidado de la piel. Siguen las tendencias de la moda y están al día en nuevos artículos de belleza. No pueden resistirse a los perfumes y aftershave caros y si alguno de ellos les resulta verdaderamente atractivo el precio les importa poco.

En la tabla siguiente se recogen algunos ejemplos de tipos de productos y marcas que utilizan los dos segmentos anteriores, mostrando el porcentaje de consumidores de cada segmento en comparación con el de la población masculina española.

Se puede observar que la implicación en el consumo de cosméticos de los segmentos escogidos es cercana o incluso superior al doble de la media.

Productos y Marcas	Hombres Exigentes	Hombres Vanguardistas	Población masculina española
Leches, lociones y cremas para el cuerpo	38%	38%	17%
NIVEA BODY MILK	7%	7%	3%
DOVE	-	11%	3%
AVON	-	12%	1%
Cremas y lociones para la cara	41%	54%	27%
NIVEA FOR MEN	14%	17%	7%
L'OREAL MEN EXPERT	5%	10%	2%
BIOTHERM	7%	5%	2%
BASIC HOMME DE VICHY	-	5%	1%
Productos de higiene y cuidado de los pies	42%	42%	25%
Desodorantes	28%	27%	16%
Hidratantes	19%	22%	8%
FUNGOSOL	-	12%	8%
SANEX	-	15%	4%
DEVOROLOR	-	9%	3%
NEUTROGENA	-	8%	2%

Tabla 21 Penetración de productos y marcas de cosmética masculina según el informe SCANNER 2008/2009. Fuente: <http://www.hachettepublicidad.es/investigacion/scanner/> (Febrero 2010).

Mujeres independientes

El segmento de las mujeres independientes representa el 4% de la población femenina mayor de 14 años, lo que equivale a una cifra de alrededor de 775.000 personas.

Se trata de mujeres jóvenes con una edad comprendida entre los 20 y los 34 años. La mayor parte de ellas son solteras y también hay un grupo que viven con sus parejas y que tienen un hijo de corta edad. Aunque algunas todavía son estudiantes, en su mayoría han acabado ya sus estudios universitarios y están incorporadas al mercado laboral donde ocupan puestos de responsabilidad. Pertenecen a las clases sociales más acomodadas y sus viviendas se encuentran, fundamentalmente, en poblaciones de 10.000 a 200.000 habitantes y en Madrid capital.

Sus hogares son los más equipados de toda la población española. Asimismo son las mayores compradoras de ropa, calzado, belleza, alimentación, bebidas, tecnología, viajes y ocio. Les apasiona el mundo de la imagen, la moda y las grandes firmas. Les gusta ir de compras y dedicar tiempo a las mismas (comparar productos, precios, etc.) si bien no pueden resistirse ante las marcas, ni ante las últimas tendencias. A la hora de elegir el artículo que se llevan a casa tienen en cuenta el diseño, la innovación y la sofisticación. Visitan cualquier canal de distribución y son fieles a aquellos que son de su agrado. También utilizan Internet para realizar sus adquisiciones. Esperan recibir un buen servicio tanto de los establecimientos a los que acuden, como de los productos que compran.

Les gusta dedicar tiempo a su aseo y su aspecto personal para estar atractivas y mantener su piel joven y flexible. Eligen personalmente sus artículos de tratamiento de belleza que utilizan y prestan atención a la calidad de las marcas y si les satisface un producto de una marca, adquieren otros. No les importa pagar más por artículos que valen la pena. A la hora de comprar productos de belleza, no se pueden resistir antes las últimas tendencias de moda y les resulta agradable pasar tiempo escogiendo, probando nuevos productos. Están atentas a los lanzamientos que salen en el mercado y les encanta tener más productos específicos y de composición natural.

Más que un factor natural, para ellas la belleza es un estilo de vida que implica tener unos hábitos saludables y constancia en los cuidados del cuerpo. Por sus compromisos sociales y laborales dedican importantes recursos a mantener un aspecto joven y saludable porque desean sentirse bien consigo mismas y gustar a los demás. Se miman y dedican tiempo para ellas; eligen cuidadosamente los artículos que utilizan estando siempre bien informadas sobre las novedades y los nuevos lanzamientos sin importarle el precio que hay que pagar por ellos; confían en los avances de la ciencia decantándose también por los productos naturales. Eligen siempre las mejores marcas que para ellas son sinónimos de calidad y eficacia.

Mujeres exigentes

El segmento de las mujeres exigentes representa el 7% de la población femenina mayor de 14 años, esto es, algo más de 1.350.000 personas.

Este estilo de vida lo componen mujeres cuya edad está comprendida entre los 25 y los 44 años. Pertenecen a las clases sociales más favorecidas, alta y media-alta, y son madres de 1 ó 2 niños. Laboralmente activas, ocupan puestos de alta responsabilidad y/o de alta especialización. Aunque se las puede encontrar repartidas por toda la geografía española, existe un grupo importante que vive en poblaciones de tamaño medio, de 50.000 a 200.000 habitantes.

Presentan un alto nivel de consumo tanto de carácter personal como de carácter familiar, pues consideran que el consumo es una oportunidad para lograr la calidad de vida y el confort que desean. Poseen unos hogares con un alto equipamiento al cual le piden funcionalidad pues persiguen el bienestar. Disfrutan con la moda y les gusta, sobre todo, los productos innovadores. Son fieles a las marcas que son de su agrado y a ellas les piden calidad y comodidad. Prefieren los productos naturales y bajos en calorías y buscan ante todo el equilibrio personal. A la hora de realizar sus compras eligen artículos que no ataquen al medio ambiente pues entienden como una obligación de todos el respeto y el cuidado de la naturaleza. Utilizan cualquier canal de distribución y son fieles a aquellos que les ofrecen un buen servicio.

Con sus adquisiciones, pretenden estar atractivas y sentirse bien ocupándose de ellas mismas. Prefieren los productos de composición natural, prestan atención a las marcas y son fieles a aquellas con las que se identifican. Son consumidoras expertas, les gusta dedicar tiempo a su aseo y a la hora de escoger prueban y comparan antes de decidirse. Suelen utilizar cremas para mantener su piel joven y flexible. Están atentas a las novedades que salen al mercado y no les importa pagar un precio elevado si el artículo les resulta realmente deseable.

Consideran la belleza un reflejo del bienestar y una forma de manifestar su personalidad, por eso les gusta dedicar tiempo a elegir personalmente los mejores productos y a cuidarse. Se mantienen informadas sobre las novedades y creen en los beneficios de la ciencia en este campo aunque entre sus compras se encuentran cada vez más artículos basados sobre principios naturales. A la hora de cuidarse, prefieren tratamientos específicos que les ayuden a mantener su piel joven y a prevenir el paso del tiempo. Eligen cosmética de calidad que esconda sus pequeñas imperfecciones y potencie su atractivo, por ello se inclinan por las mejores marcas sin importarles el precio.

En la siguiente tabla se muestran ejemplos de tipos de productos y marcas que utilizan los dos segmentos anteriores, indicando el porcentaje de consumidoras de cada segmento en comparación al de la población femenina española.

La implicación en el consumo de cosméticos de estos segmentos es siempre superior al de la media.

Productos y Marcas	Mujeres Independientes	Mujeres Exigentes	Población femenina española
Leche corporal	83%	92%	69%
Exfoliante	23%	23%	7%
Tonificante	23%	-	7%
JOHNSON'S BODY MILK	19%	25%	14%
JOHNSON'S BABY ACEITE	-	17%	8%
YVES ROCHER	-	13%	7%
NIVEA SOFT	15%	-	4%
BIOTHERM	10%	-	2%
BODY SHOP	9%	-	2%
CLINIQUE	7%	-	1%
YVES SAINT LAURENT	-	6%	1%
Productos reafirmante / anticelulítico	33%	33%	14%
Antiestrías	12%	-	3%
NIVEA	9%	8%	2%
YVES ROCHER	-	7%	2%
VITESSE	6%	-	1%
BIOTHERM	5%	-	1%
Cremas y lociones para la cara	92%	90%	78%
Hidratante	75%	75%	54%
Contorno de ojos	45%	40%	26%
Anti-edad	-	35%	23%
CLINIQUE	-	12%	7%
VICHY	-	14%	6%
BIOTHERM	20%	-	5%
LANCOME	9%	-	4%
OLAY	-	7%	4%
NEUTROGENA	-	9%	2%
HELENA RUBINSTEIN	8%	-	2%
Exfoliadores faciales	84%	71%	42%
Limpiador	73%	61%	33%
Exfoliante	60%	57%	23%
Mascarilla	55%	40%	18%
NIVEA	18%	14%	5%
CLINIQUE	-	11%	5%
DOVE	10%	6%	2%
LANCOME	9%	-	2%
OLAY	8%	-	2%
Desmaquilladores	87%	87%	56%
Leche limpiadora	65%	59%	36%
Toallita	60%	-	30%
Tónico	53%	45%	24%
DIADERMINE	-	18%	10%
VITESSE	-	12%	5%
CLINIQUE	16%	-	5%
CLEAN & CLEAR	15%	-	3%
OLAY	10%	-	2%
CLARINS	-	10%	2%
Visita Institutos de Belleza en el último año	51%	52%	26%

Tabla 22 Penetración de productos y marcas de cosmética femenina según el informe SCANNER 2008/2009. Fuente: <http://www.hachettepublicidad.es/investigacion/scanner/> (Febrero 2010).

6.1.3 Cuantificación del mercado objetivo

Con las cifras indicadas en los apartados anteriores, resulta que el mercado potencial al que se dirige *Vinci Cosmetics* está formado por una población ligeramente superior a 2,2 millones de hombres y 2,1 millones de mujeres.

Para la estimación del gasto medio anual por persona, se parte del valor indicado en el análisis externo de 47 Euros por persona y año en productos cosméticos para el cuidado de la piel en el que *Vinci Cosmetics* centra sus actividades.

De acuerdo a los porcentajes de consumo de la población española que aparecen en las tablas anteriores, puede estimarse que el consumo medio de las mujeres es entre tres y cuatro veces superior al de los hombres; por ejemplo, 69% y 78% de consumo en leches corporales y cremas para la cara, respectivamente, para mujeres, frente al 17% y 27% para los hombres. Por lo tanto, una aproximación razonable es asignar como gasto medio anual por persona en productos cosméticos para el cuidado de la piel unos 73 Euros para la media de las mujeres y unos 21 Euros para la media de los hombres.

En la tabla anterior se observa que el porcentaje de consumo del grupo de hombres elegido es cercano al doble del de la población masculina media, por lo que la estimación de gasto medio anual por persona del segmento masculino será de unos 42 Euros.

En la otra tabla, los porcentajes de consumo del grupo de mujeres elegido están generalmente por encima del 20% sobre el de la población femenina media, por lo que la estimación de gasto medio anual por persona del segmento femenino puede ser de unos 89 Euros.

Considerando el objetivo de cuota de mercado del 2% en los segmentos elegidos, la previsión anual de ventas para *Vinci Cosmetics* en productos de cuidado de la piel es de 1,8 millones de Euros del segmento masculino y 3,7 millones de Euros del segmento femenino, por lo que la estimación de la cifra de ventas total en esta categoría principal es de 5,5 millones de Euros.

6.2 Posicionamiento

El posicionamiento constituye uno de los momentos básicos de la estrategia en marketing para lograr que el “lugar que ocupa el producto o marca en la mente del consumidor, definido por medio de su imagen, frente a los productos o marcas de la competencia”, sea aquél deseado y que le diferencie de la competencia.

Para ello *Vinci Cosmetics* debe definir cuáles son las ventajas que los segmentos de interés reconozcan en la marca en comparación con otros competidores directos o indirectos.

Luego, sobre esta base, se elaborará una estrategia de marketing sólida y coherente para convencerlos de que nuestra propuesta es verdadera, única y mejor. El comprador sólo almacena dos o tres marcas en su escala de preferencias y, si no las encuentra, buscará en otro lado, no comprará nada o aceptará cualquier marca a sugerencia del vendedor. De ahí la importancia de ocupar una posición preferente en la mente del comprador, ya que de ello dependerá en gran medida la venta de nuestra marca y los ingresos de la empresa.

6.2.1 Atributos más valorados por los consumidores

De las descripciones de los segmentos meta de *Vinci Cosmetics* se pueden observar aquellos atributos que son de mayor importancia. Estos atributos principales son:

- Elección de los productos de calidad.
- Atracción por las marcas.
- Importancia de la innovación y las últimas tendencias.
- Preferencia por productos de composición natural.
- Poca importancia del precio cuando un producto resulta deseable y atractivo.

A partir del reconocimiento de estos atributos valorados por nuestros segmentos meta, *Vinci Cosmetics* fundamentará sus elementos de diferenciación.

6.2.2 Mapa de posicionamiento

Mediante la elaboración de un mapa de posicionamiento se puede emplazar a la empresa *Vinci Cosmetics* en el mercado frente a nuestros competidores en función de algunos de los atributos mencionados anteriormente.

Se eligen como atributos de comparación, que serán los ejes de dimensión del mapa de posicionamiento, a:

- Calidad
- Precio

De los centenares de empresas cosméticas, se eligen en la comparativa algunas representativas de tamaño medio y pequeño, cuya oferta y mercados se asemejan a los que *Vinci Cosmetics* ofrece y que son:

- Esencial Mediterraneo
- Yves Rocher
- Jabonería Galesa
- Bottega Verde
- The Body Shop

En la figura se observa el mapa de posicionamiento de *Vinci Cosmetics*, mostrando que la empresa dirigirá sus esfuerzos en conseguir una posición en el mercado con una buena relación calidad-precio pero centrándose en conseguir un alto valor añadido en materia de calidad del producto.



Figura 16 Mapa de posicionamiento de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Junio 2010).

6.2.3 Estrategia de posicionamiento

Un elemento esencial en el posicionamiento de los productos de *Vinci Cosmetics* es el alto nivel de calidad de los productos que ofrecerá. La calidad es un requisito básico para nuestros clientes. Por calidad entendemos la habilidad para desempeñar las funciones esperadas y satisfacer las expectativas de los clientes. Es la medida total que refleja la durabilidad, confianza y precisión del producto. Si bien, hay que considerar que el nivel real de calidad de una marca es equivalente al percibido por los consumidores; por lo tanto, es ahí donde la empresa debe dirigir sus esfuerzos, a la percepción del cliente.

Vinci Cosmetics reconoce el atractivo que las marcas suponen para sus clientes, por lo que seguirá una estrategia de marca.

Otro atributo valorado por los consumidores de cosméticos es la composición natural de los productos. Los cosméticos hechos de los recursos de la naturaleza realzan la belleza de un

individuo, pero no solo se refleja en la belleza física de las personas sino que también lo hace psicológicamente y en un espíritu sano. La belleza natural energiza a la gente. Dentro de los cosméticos naturales los consumidores valoran los siguientes atributos:

- No son dañinos para la piel y son eficaces tratando las dolencias de la misma.
- Respetan el medioambiente al realizar cultivos ecológicos.
- Interesan más por el efecto del producto que por su presentación.
- Se basan, sobre todo, en el empleo de plantas/frutas y sus extractos.

Vinci Cosmetics ofrecerá productos con componentes naturales, que además se verá reforzado por ser típicos de la zona mediterránea.

El precio es otra de las variables que influye de forma directa en el posicionamiento del producto y en la forma en que éste es percibido por el consumidor. Particularmente para los segmentos a los que se dirige, *Vinci Cosmetics* no buscará ofrecer los productos más baratos, ya que puede conllevar el riesgo de desprestigio y de pérdida de imagen. Esta estrategia de precios medios-altos se ve fundamentada en que nuestros segmentos de mercado están dispuestos a pagar un poco más por un producto deseable y atractivo.

Por lo tanto, *Vinci Cosmetics* ofrecerá una marca de prestigio de productos cosméticos de alta calidad y componentes naturales mediterráneos, situándolos a niveles de precio medio-alto.

6.2.4 Slogan

El siguiente slogan es el que nuestra empresa quiere utilizar para transmitir los valores de calidad, bienestar, salud y belleza:

“Dieta Mediterránea para tu piel”

Nuestros productos cosméticos contienen ingredientes elaborados con materias primas naturales del entorno mediterráneo. Dichas materias son algunas de las utilizadas en la elaboración de la internacionalmente conocida dieta mediterránea, símbolo de calidad y salud. Hoy en día, la dieta mediterránea se ha impuesto como patrón dietético por sus efectos positivos en la salud y esto lo queremos hacer extensible a los productos cosméticos de la empresa.

6.3 Marketing Mix

6.3.1 Producto

Clasificación

Los productos que fabrica y comercializa *Vinci Cosmetics* son cosméticos. La definición de producto cosmético que ofrece el R.D. 209/2005 es “toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema 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”.

Los cosméticos son productos de consumo no duradero y de conveniencia, ya que el consumidor tiene un buen grado de conocimiento previo y el esfuerzo en la compra suele ser bajo. En muchas ocasiones, la compra de cosméticos es por impulso, ya que sin que se espere a necesitarlo, la apatencia del momento puede generar la compra.

Según la jerarquía de necesidades de Maslow, cubren desde aspectos básicos como la higiene, hasta otros superiores de autoestima, status y reconocimiento.

Dentro de la clasificación de los cosméticos, *Vinci Cosmetics* ofrece principalmente productos para el cuidado de la piel, incluyendo también algunos de aseo e higiene para baño y ducha.

Estrategia de marca

La estrategia de marca es muy importante a la hora de lanzar el producto al mercado, ya que el consumidor va a asociar el producto a nuestra marca.

Si no se asocian los productos a una marca, implica tener unas ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- Tendremos menores costes.
- Flexibilidad a la calidad ofrecida puesto que no hay vinculación.
- Se puede competir en precios.

Inconvenientes:

- El producto al ser anónimo no genera una vinculación con el consumidor.
- La empresa tendrá un escaso poder negociador con los distribuidores.

Se decide utilizar una estrategia de marca única; todos los productos cosméticos de *Vinci Cosmetics* irán bajo la marca ATELLA.

Esta estrategia supondrá un gran ahorro en costes y si la empresa lanza un nuevo producto al mercado bajo el nombre de ATELLA, se le va a asociar el prestigio de la misma. Hay un riesgo de que si el producto que lanzaremos al mercado fracasara, podría afectar al prestigio de la empresa.

Características de la marca:

La marca ATELLA es breve, es decir, está compuesta de una palabra para que sea fácil de recordar, se quiere fomentar la economía en lo visual. Es clara y sencilla para que sea fácil de recordar visual y auditivamente.

Explicación del nombre de la marca ATELLA:

En latín significa “tez oscura, piel morena”.

Logotipo:

El logotipo de la marca es la representación gráfica del nombre, es su identidad visual.



Figura 17 Logotipo de la marca ATELLA de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

El logotipo de ATELLA es fácil de ver y de entender. Es una rama verde que representa vitalidad, tenacidad y juventud. Es el mismo símbolo que el que se encuentra en el logotipo de *Vinci Cosmetics*.

En el logotipo se describe ATELLA en letras de color negro y de fácil lectura, además menciona que está basado en FÓRMULA MEDITERRÁNEA ya que para la fabricación de los productos de *Vinci Cosmetics* se utilizan ciertos productos naturales típicos de la zona mediterránea.

Efectos legales:

Para obtener una marca propia hay que cumplir una serie de requisitos. Se ha pedido asesoramiento a la Delegación de Industria en Tarragona y, dentro de la misma, a la OGE (Oficina de Gestión Empresarial) para registrar la marca, requisitos, tasas nacionales e internacionales, renovaciones, etc.

La marca ATELLA no está registrada, por lo tanto, se podría utilizar como marca propia. En la web de la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas) existe un buscador que permite saber, entre otras cosas, si una marca está registrada o no. El resultado de la búsqueda fue que no es un término registrado a fecha de Noviembre 2010.

Etiqueta

La etiqueta es un elemento que cumple diversas funciones, tanto de cumplimiento legal, como informativo, de comunicación y atractivo para la compra.

En el etiquetado se ha de cumplir todo lo requerido al respecto por el R.D. 209/2005, en concreto, se ha de mencionar:

- Denominación del producto.
- Nombre o Razón social y la dirección o el domicilio social del fabricante.
- Contenido nominal en peso o en volumen.
- Fecha de caducidad mínima.
- Precauciones particulares de empleo.
- Número de lote de fabricación.
- Función del producto.
- Lista de ingredientes por orden decreciente de importancia ponderal.

Vinci Cosmetics busca además que mediante la etiqueta se reconozcan rápidamente sus productos, distinguiéndolos de los de la competencia.

La etiqueta frontal de los envases mostrará la marca ATELLA, la denominación del producto y el ingrediente mediterráneo que lo distingue. En la figura aparece un ejemplo de este tipo.



Figura 18 Ejemplo de etiqueta frontal.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

En la etiqueta trasera de los envases, se recogerá el resto de información reglamentaria, así como indicaciones del producto en concreto. En la figura se muestra un ejemplo de etiqueta trasera.



Figura 19 Ejemplo de etiqueta trasera.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Cartera de productos

En base al análisis de la situación y los segmentos objetivo de *Vinci Cosmetics*, se decide disponer de una cartera con tres gamas: Hombre, Mujer y Unisex.

La gama de productos para el Hombre consta de tres líneas monorreferenciales: 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.

En la tabla se resume la cartera de productos de *Vinci Cosmetics*, por gamas, líneas, tipos y referencias según los ingredientes naturales mediterráneos seleccionados:

Cartera de productos de <i>Vinci Cosmetics</i>		Extracto de uvas	Aceite de oliva	Aceite 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

Tabla 23 Cartera de productos de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Noviembre 2010).

En los siguientes apartados se describen con más detalle, cada uno de los productos que conforman la cartera de *Vinci Cosmetics*.

Leche corporal – Gama hombre

Definición detallada del producto

Aceite de baño y ducha de fragancia mediterránea. Producto emoliente desarrollado para la protección y cuidado de la piel del hombre con contenido en lípidos naturales y en tensoactivos suaves que lo hacen especialmente indicado para la limpieza no agresiva de la piel.

Formulado especialmente para la limpieza diaria de la piel, de alto poder relajante y reconstituyente del manto hidrolípido. Aporta, además, un alto contenido en componentes naturales de los lípidos de la piel y sustancias de alta capacidad hidratante, a la vez que incorpora sustancias de poder saneante que ayuda a mantener el equilibrio de la flora cutánea.

El uso de la leche corporal basada en Aceite de Oliva mejora de forma significativa la función barrera cutánea protectora de la piel. Es un buen coadyuvante para la relajación e hidratación diaria de la piel.

En su modo de empleo favorece efectuar un suave masaje hasta formar una espuma de fragancia agradable retirándola a continuación con agua tibia. Se recomienda aclarar y secar sin frotar.

Características técnicas

Es una emulsión directa donde la fase dispersa es una sustancia lipofílica, grasa o aceite, y la fase continua es hidrofílica, normalmente agua, indicada para después del baño o ducha.

Composición:

Fase grasa A	L-200 (base emulsionable). 120 g. Aceite de oliva. 40 g. Abil cutáneo (silicona excipiente de tipo graso). 20 g. Abil K (la base suavizante siliconada). 15 g. Vitamina F éster (emoliente). 10 g.
Fase acuosa B	Naturfitol Equisetum (cola de caballo, remineralizante y emoliente). 50 g. Lactil (hidratante). 50 g. Glicerina (humectante). 30 g. Agua destilada. 665 ml. Conservante y perfume en cantidades suficientes.

Elaboración:

Calentar al baño maría a 70 - 80 °C las dos fases por separado y una vez obtenida la temperatura, añadir a la fase A sobre B, poco a poco, agitando constantemente. Continuar hasta alcanzar aproximadamente 40 °C, procurando no incorporar aire. Añadir conservante y perfume. Esta leche corporal es una emulsión fluida y se puede modificar su consistencia aumentando o disminuyendo la concentración de L-200.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 200 ml de color transparente con el dibujo de un olivo y el mar mediterráneo de fondo.

Crema facial – Gama hombre

Definición detallada del producto

Crema y loción hidratante de fragancia mediterránea. Producto hidratante para la protección y cuidado de la piel del hombre con contenido en lípidos naturales y de aplicación diaria hasta su total absorción. Crema y loción tónica con propiedades reparadoras que suaviza la tirantez e irritación después del afeitado diario con efecto antiséptico y astringente para evitar las pequeñas infecciones.

Formulado especialmente para la limpieza diaria de la piel, de alto poder relajante y reconstituyente del manto hidrolípido.

En su modo de empleo se recomienda verter en la palma de la mano la cantidad suficiente y aplicar sobre el rostro dando un ligero masaje hasta su completa absorción. El resultado es una piel hidratada, sana, nutrida, tersa y protegida de suave fragancia del Mediterráneo.

Características técnicas

Es un cosmético de protección, en forma de emulsión que ayuda a mantener el grado de hidratación del estrato córneo. Trata de evitar las pérdidas excesivas de agua por evaporación, y por tanto, mantiene la elasticidad y flexibilidad de la piel. La crema que se presenta a continuación es una emulsión suave, de alto poder de penetración y rápida absorción. Esta crema está indicada para corregir estados de sequedad de la piel, pieles desvitalizadas y envejecidas, especialmente indicadas para pieles sensibles.

Composición:

Fase grasa A	Base emulsionante. 140 g. Aceite de oliva, 40 g. Vitamina F (rica en ácidos grasos insaturados. Evita la desecación). 10 g.
Fase acuosa B	Lactil (hidratante). (*) 50 g. Glicerina (humectante). 30 g. Agua destilada. 730 ml.

(*) Lactil es una mezcla de humectantes que puede contener sustancias como: sodio lactato, sodio 2 pirrolidón-5-carbonato, colágeno, urea, niacinamida, inositol, sodio benzoato, ácido láctico y aminoácidos.

Elaboración:

Una vez realizada la mezcla de las dos fases y alcanzada la temperatura de 60 °C se vierte B sobre A o al revés, indistintamente, de golpe y sin agitación. Posteriormente se homogeniza con un agitador a velocidad de 600 - 700 r.p.m durante uno o dos minutos. Se deja enfriar bajo agitación lenta al baño maría hasta los 30 °C. Después se añaden sustancias termolábiles

como colágeno, conservantes, perfumes, etc. y se procede a su envasado. Como conservante podemos utilizar Kathon CG o undebenzofene y como perfume azahar en cantidades suficientes.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico rígido de 75 ml de color blanco con el dibujo de un olivo y el mar mediterráneo de fondo.

Crema hidratante / desodorante para los pies – Gama hombre

Definición detallada del producto

Producto especialmente indicado para pies fatigados, sudorosos (desodorante) o resecos (hidratante) con propiedades desodorantes y de fragancia mediterránea. Indicado para la higiene y limpieza de la piel del pie, con acción desodorante y propiedades antifúngicas, hidratantes y queratorreguladoras que facilitan la eliminación de los malos olores y proporcionan alivio y frescor gracias a las esencias del aceite de oliva.

Formulado especialmente para su uso diario, de alto poder relajante y reconstituyente. Aporta, además, un alto contenido en componentes naturales de los lípidos de la piel y sustancias de alta capacidad hidratante, a la vez que incorpora sustancias de poder saneante que ayuda a mantener el equilibrio de la flora cutánea.

En su modo de empleo, aplicar una vez al día durante un mínimo de dos semanas pudiéndose repetirse a posteriori tantas veces como se considere necesario.

Características técnicas

Su acción antiséptica y germicida mantiene la higiene máxima del pie, evita el mal olor y proporciona una agradable sensación de frescor. No obstruye los poros. Después del baño o ducha aplicar cada mañana loción mediante ligera fricción.

Composición:

Fase grasa A	Alcohol etílico de 96 ° (antiséptico y astringente). 200 g. Hexaclorofeno (antiséptico). 5 g. Cetiol HE (sobreengrasante). 30 g. Aceite de oliva. 60 g. Esencia de Herbalia (perfume). 10 g.
Fase acuosa B	Agua de Hamamelis (astringente y descongestionante). 50 g. Agua desmineralizada csp. 675 ml.

Elaboración:

Preparar por separado las soluciones A y B, mezclar ambas soluciones hasta su homogeneización.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 75 ml de color transparente con el dibujo de un olivo y el mar mediterráneo de fondo.

Leche corporal – Gama mujer

Definición detallada del producto

Contiene extractos vegetales naturales como la uva, productos especialmente hidratantes y emolientes cuyo uso diario confiere a la piel reseca la protección y suavidad que necesita. Su uso después de la exposición al sol previene la deshidratación y prolonga el bronceado. Aplicar después del baño sobre todo el cuerpo, especialmente en las zonas más reseca (manos, rodillas, talones, ...).

Características técnicas

Composición:

A	Base loción L-200 (base emulgente no iónica). 80 g. Para cada materia: Aceite de semilla de uva. 40 g. Aceite de oliva. 40 g. Aceite de almendras y avellanas. 40 g. Perhidroescualeno (emoliente y humectante). 50 g. Vitamina F-éster glicérico (regulador del metabolismo de las grasas de la piel). 20 g. Vitamina E-acetato (antioxidante). 3 g.
B	Extracto hidroglicólico (emoliente, humectante, epitelizante y antiinflamatorio). 50 g. Agua desmineralizada csp. 753 ml.
C	Kathon CG (conservante). 1 g. Esencia ctfa dermalia (perfume). 3 g.

Elaboración:

Calentar a 70 - 75 °C en baño maría y por separado A y B. Una vez fundido A, se saca del baño y se vierte B sobre A agitando de forma continua rápida y en el mismo sentido hasta alcanzar 30 °C, y añadir C. Seguir agitando hasta enfriamiento de la mezcla y formación de la emulsión homogénea. La realización correcta de cada paso nos llevará a la obtención de una emulsión sin grumos, señal de una perfecta interposición entre las fases. Es conveniente el uso de homogeneizador o de agitador mecánico a fin de obtener emulsiones más estables y homogéneas.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 250 ml de color transparente.

Crema anticelulítica – Gama mujer

Definición detallada del producto

La celulitis es una alteración que se localiza en el tejido adiposo hipodérmico con implicación de estructuras dérmicas, las fibras colágenas y elásticas, los componentes de la sustancia fundamental, así como la microcirculación de la zona afectada. También se denomina lipoesclerosis o lipodistrofia.

Los cosméticos anticelulíticos son productos que intentan prevenir la aparición de la celulitis o tratarla en sus inicios.

En los compuestos anticelulíticos se encuentran: rubefacientes cuya acción es activar la circulación local; vasotónicos con acción normalizadora de la permeabilidad capilar y efecto antiedematoso; lipolíticos que activan el AMP cíclico, las enzimas lipasas, rompen triglicéridos y los movilizan facilitando su degradación; biorreparadores que son remineralizantes y aumentan el metabolismo celular de los fibroblastos y restauran las fibras elásticas, colágenas y la sustancia fundamental. También pueden añadirse otras sustancias con efecto emoliente.

Características técnicas

Los activos cosméticos anticelulíticos se aplican en procesos de estética corporal con técnicas específicas como: corrientes, radiaciones, masajes, etc. Los de uso personal son preparados de gran aceptación por su facilidad de empleo, se suelen utilizar formas cosméticas en crema y gel que deben aplicarse con masaje con la finalidad de mejorar su penetración.

Composición:

Fase grasa	Base emulsionante. 170 g. Aceite de semilla de uva. 80 g. Vitamina E-acetato (antioxidante). 20 g. Abil cutáneo (silicona excipiente de tipo graso, de baja viscosidad, con buena extensibilidad y penetración). 20 g.
Fase acuosa	Naturfitol Hedera (vasoconstrictor). 50 g. Naturfitol aesculus (antiedematoso, venotónico). 50 g. Naturfitol Fucus (remineralizante, diurético). 50 g. Cafeína (lipolítica, estimulante). 20 g. Sulfato de Magnesio hepta hidratado (estabilizador de la emulsión). 5 g. Agua destilada. 540 g.

Elaboración:

Calentar al baño maría a 70 - 80 °C las dos fases por separado y una vez obtenida la temperatura, añadir a la fase acuosa la grasa, poco a poco, agitando constantemente, evitando incorporar aire, hasta alcanzar aproximadamente 40 °C. Finalmente añadiremos el conservante (undebezofene) y el perfume (esencia de chocolate) en cantidades suficientes y procederemos a su envasado.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 200 ml de color blanco.

Crema reafirmante – Gama mujer

Definición detallada del producto

Esta crema ha sido creada para devolverle a las pieles maduras el aspecto y la luminosidad de un rostro joven, fresco y tonificado.

El extracto de semilla de uva inactiva las enzimas responsables de la degradación incontrolada de los componentes estructurales de la piel. Su fórmula se basa en las extraordinarias virtudes de la uva, protege la piel del ataque de los radicales libres, principales responsables del envejecimiento cutáneo, y la nutre y la reestructura en profundidad.

En concreto, las propiedades antioxidantes de los extractos de uva son capaces de estimular la síntesis de filagrina, una proteína que se encuentra en las células de la piel y que reduce la microrrugosidad cutánea, manteniendo también la elasticidad y la integridad de la capa córnea.

La presencia de ácido hialurónico en los azúcares de la uva garantiza una hidratación profunda mientras que ciertos principios activos emolientes aportan una extraordinaria suavidad.

Para descubrir por la mañana una piel completamente renovada, regenerada y con un aspecto más vital y luminoso.

Características técnicas

Destinado a reconstituir el manto hidrolipídico del cuerpo. Otorga emoliencia, hidratación y flexibilidad a la piel. Aplicar diariamente después de la ducha y antes de acostarse.

Composición:

Fase grasa I	Base L-200.....	12 %
	Aceite de semilla de uva.....	4 %
	Abil cutáneo silicona excipiente de tipo graso).....	2 %
	Abil K(base suavizante siliconada)	1,5 %
	Vitamina F.....	1 %
Fase acuosa II	Naturfitol Equisetum.....	2 %
	Lactil.....	5 %
	Glicerina.....	2 %
	Agua destilada.....	62,5 %
III	Dowicil 200.....	0,1 %
	Colágeno.....	3 %
	Elastina.....	2 %
	Perfume.....	c.s.

Elaboración:

Pesar la fase grasa (I) y la fase acuosa (II) por separado en distintos recipientes. Calentar ambas fases a baño maría hasta una temperatura de 70-80 °C. Añadir I sobre II, poco a poco y bajo continua agitación. Continuar agitando hasta alcanzar una temperatura de aproximadamente 40-30 °C, procurando no interponer aire. Añadir los productos termolábiles, colágeno, elastina, conservador y perfume (III).

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 150 ml de color blanco.

Crema antiestrías – Gama mujer

Definición detallada del producto

Las estrías aparecen como consecuencia de un estiramiento de la piel, manifestándose generalmente en los senos, los muslos, las caderas y los glúteos. De aspecto violáceo en un principio, con el tiempo adquieren un color blanco nacarado.

Esta crema reduce visiblemente las estrías al disminuir su tamaño, igualar su color y suavizar su textura, al tiempo que mejora los niveles de hidratación, firmeza y elasticidad de la piel gracias a las propiedades del extracto de la uva.

Características técnicas

Indicada para la prevención de estrías atróficas. Las estrías son lesiones en la piel que aparecen fundamentalmente en abdomen, muslos, región mamaria, etc. Es posible hacerlas prácticamente invisibles. No obstante, dada la dificultad de su tratamiento se debe intentar la prevención. Por sus componentes esta crema resulta ideal en la minimización del aspecto de las estrías, así como en la prevención de las mismas. Aplicar una fina capa 2 ó 3 veces al día mediante un suave masaje y hasta su completa absorción.

Composición:

A	Neo PCL autoemulsionable (base hidrófoba). 170 g. Aceite de semilla de uva. 80 g. Emulgin B2 (emulgente). 30 g. Vaselina líquida (espesante y emoliente). 100 g. Alantoina (regenerador tisular). 5 g. B.H.A. (antioxidante). 0,2 g.
B	Extracto hidroglicólico de Romero (reepitelizante y tonificante). 50 g. Hidroviton (hidratante). 50 g. Pantenol (vitamina del grupo B). 20 g. Agua desmineralizada csp. 440,8 ml.
C	Colágeno hidrosoluble (filmógeno, cicatrizante, hidratante y estabilizante de la piel). 50 g. Vitamina F-Ester glicérico (regula el metabolismo de las grasas de la epidermis). 20 g. Esencia cfta dermalia (perfume). 3 g. Kathon CG (conservante). 1 g.

Elaboración:

Calentar a 70 – 75 °C en baño maría y por separado A y B. Una vez fundido A y sacado del baño, verter B sobre A agitando de forma continua, rápida y en el mismo sentido hasta alcanzar 30 °C, y añadir C. Seguir agitando hasta enfriamiento de la mezcla y formación de la crema homogénea. La realización correcta de cada uno de éstos pasos nos llevará a la obtención de una crema sin grumos, señal de una perfecta interposición entre las fases. Es conveniente el uso de homogeneizador o de agitador mecánico a fin de obtener emulsiones más estables y homogéneas.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 150 ml de color blanco.

Crema hidratante facial – Gama mujer

Definición detallada del producto

En las cremas hidratantes el extracto de almendra se usa para suavizar todo tipo de piel incluyendo pieles secas y escamosas. Es emoliente suavizante e hidratante y ayuda a desinflamar.

También, para disfrutar de una piel fresca y revitalizada, rehidratada y más densa con una textura de "crema de agua" fresca y fundente ya que contiene néctar puro de uva, de propiedades hidratantes donde hidrata las capas superiores de la epidermis, que despertará tu piel y tus sentidos.

Características técnicas

Aplicar cada mañana con el cutis limpio y previamente tonificado. Proporciona al estrato córneo hidratación, tersura, flexibilidad y elasticidad.

Composición:

Fase grasa I	Base Soft Care 1722 (autoemulsionable no iónico).....12 % Para cada materia: Aceite de semilla de uva.....5 % Aceite de oliva.....5 % Aceite de almendras y avellanas.....5 %
Fase acuosa II	Lactil (INMF).....5 % Glicerina.....3 % Agua destilada.....74,9 %
III	Dowicil® 200 (Conservador).....0,1 % Perfume.....c.s.

Elaboración:

Calentar por separado las fases I y II, aproximadamente hasta 60 °C a baño maría. Verter II sobre I poco a poco y en continua agitación hasta total emulsificación, y hasta que alcance los 40 °C. Añadir la fase III.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico rígido de 50 ml de color blanco.

Crema nutritiva facial – Gama mujer

Definición detallada del producto

Crema nutritiva de fácil absorción que ayuda a regular la secreción sebácea. Este producto tiene propiedades astringentes, hidratantes y nutrientes. Pueden utilizarse como principios activos, el aceite de oliva, ya que restaura los niveles de humedad de la piel gracias a sus grandes dosis de ácidos grasos esenciales, el extracto de semilla de uva por sus propiedades antioxidantes y ansiedad o las almendras, que son ricas en grasas beneficiosas para la salud, en proteínas, minerales y vitaminas A, B y E.

Se usa para suavizar todo tipo de piel incluyendo pieles secas y escamosas. Es emoliente suavizante e hidratante y ayuda a desinflamar.

Características técnicas

Tratamiento de las pieles envejecidas y secas con efecto reengrasante, revitalizante y reestructurante.

Composición:

Fase grasa I	Base F-2230.....	10 %
	Vitamina F.....	2 %
	Miglyol (triglicéridos de cadena media).....	6 %
	Para cada materia:	
	Aceite de semilla de uva.....	3 %
	Aceite de oliva.....	3 %
	Aceite de almendras y avellanas.....	3 %
Perfume.....	c.s.	
Fase acuosa II	Lactil.....	5 %
	Glicerina.....	3 %
	Cloruro sódico.....	2 %
	Agua.....	c.s.p. 100 %
	Dowicil®200.....	0,1 %

Elaboración:

Pesar la fase grasa (I) y la fase acuosa (II) por separado. Añadir II sobre I poco a poco, agitando constantemente para favorecer la formación de la emulsión. Entre cada adición de la fase acuosa (II) habrá que esperar a que la emulsión presente un aspecto uniforme y homogéneo.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico rígido de 50 ml de color blanco.

Crema contorno de ojos – Gama mujer

Definición detallada del producto

La crema contorno de ojos reduce las bolsas y ojeras y atenúa las marcas del cansancio, gracias al extracto de la uva, que ayuda a combatir las discromías del contorno de ojos.

La fórmula está enriquecida con un complejo tonificante y con activos que cumple una función de relleno y alisado de las pequeñas arrugas, garantizando un efecto de textura aterciopelada de inmediato.

Características técnicas

Esta crema es para la prevención de la aparición de patas de gallo. Aplicar en la zona periorbicular dando suaves toques para favorecer su absorción.

Composición:

Fase grasa I	Base F-5 (autoemulsionable silicónico).....	5 %
	Vitamina E.....	1 %
	Puroba (cera de jojoba).....	1 %
	Amerchol.....	3 %
	Abil cutáneo.....	3 %
	Abil K.....	5 %
	Aceite de semilla de uva.....	3 %
Fase acuosa II	Glicerina.....	3 %
	Cloruro sódico.....	0,8 %
	Extracto hidroglicólico de centella.....	5 %
	Extracto hidroglicólico de equisétum.....	2 %
	Lactil.....	5 %
	Ácido hialurónico.....	0,05 %
	Agua destilada.....	c.s.p. 100 %
Dowicil®200.....	0,1 %	

Elaboración:

Pesar la fase grasa (I) y la fase acuosa (II) por separado. Añadir II sobre I poco a poco, agitando constantemente para favorecer la formación de la emulsión. Entre cada adición de la fase acuosa (II) habrá que esperar a que la emulsión presente un aspecto uniforme y homogéneo (un mínimo de 4 minutos).

Esta crema será formulada con un pH entorno al fisiológico 7-7,4 por la proximidad a la conjuntiva del ojo, para evitar irritaciones oculares.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico rígido de 15 ml de color blanco.

Crema antiedad – Gama mujer

Definición detallada del producto

El aceite extraído de la semilla de uva, utilizado por todas las casas cosméticas en los más recientes productos antienvjecimiento, contiene ácidos grasos insaturados y vitaminas liposolubles con elevado poder antioxidante, que junto al efecto reenergizante de los polifenoles de las semillas, aportan a la piel vitalidad y energía, retardando el envejecimiento cutáneo.

El extracto de uva es un magnífico auxiliar anti-envejecimiento (anti-age) al tiempo que difumina las arrugas ya existentes. Su aporte rico en vitaminas A, C y E, es particularmente benéfica para la piel, otorgándole elasticidad, humedad, juventud y firmeza.

Características técnicas

Prevención y tratamiento del envejecimiento cutáneo. Usar todos los días con el cutis limpio y aplicar sobre la zona que presente los signos de envejecimiento.

Composición:

Fase grasa I	Base F-5 (autoemulsionable silicónico).....	5 %
	Vitamina E.....	1 %
	Vitamina F.....	2 %
	Puroba (cera de jojoba).....	3 %
	Amerchol.....	3 %
	Aceite de semilla de uva.....	3 %
	Abil cutáneo.....	3 %
Abil K.....	3 %	
Fase acuosa II	Glicerina.....	3 %
	Cloruro sódico.....	0,8 %
	Extracto hidroglicólico de centella.....	5 %
	Extracto hidroglicólico de equisétum.....	5 %
	Lactil.....	5 %
	Agua destilada.....	c.s.p. 100 %
	Dowicil®200.....	0,1 %

Elaboración:

Pesar la fase grasa (I) y la fase acuosa (II) por separado. Añadir II sobre I poco a poco, agitando constantemente para favorecer la formación de la emulsión. Entre cada adición de la fase acuosa (II) habrá que esperar a que la emulsión presente un aspecto uniforme y homogéneo.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico rígido de 50 ml de color blanco.

Crema exfoliante – Gama mujer

Definición detallada del producto

El extracto de arroz como principio activo se utiliza en los tratamientos faciales como exfoliante ya que elimina el exceso de grasa, las impurezas y las células muertas que pueden obstruir los poros.

Características técnicas

Es un cosmético de higiene muy utilizado porque elimina fácilmente la suciedad de la piel junto con el maquillaje y otros restos de cosméticos. Las emulsiones limpiadoras contienen un alto porcentaje de agua, lo que les proporciona una consistencia muy fluida. Suelen contener lípidos en su formulación. Deben reunir cualidades como: eficacia limpiadora, acción superficial, aportar suavidad a la piel, fácil aplicación y retirarse fácilmente con agua o con tónico. La leche limpiadora que se presenta es una emulsión fluida, para todo tipo de pieles, incluidas las sensibles.

Composición:

Fase grasa	Base emulsionante. 120 g. Extracto de arroz. 40 g. Vaselina líquida (emoliente, protectora, lubricante). 50 g. Miristato de isopropilo (emoliente). 50 g.
Fase acuosa	Glicerina (humectante). 50 g. Tegobetaina L-7 (tensioactivo anfótero, buen espumante, detergente y buena dermatocompatibilidad cutánea). 10 g. Agua destilada. 680 g.

Elaboración:

Calentar al baño María a 70 - 80 °C las dos fases por separado. Añadir después la fase grasa sobre la acuosa y agitar constantemente hasta alcanzar los 30 °C procurando no incorporar aire. Para finalizar añadiremos el perfume y el conservante (azahar y undebenzofene respectivamente) en cantidades suficientes y envasaremos el producto.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 50 ml de color blanco.

Mascarilla – Gama mujer

Definición detallada del producto

Las mascarillas faciales son fundamentales en los tratamientos de belleza pero sus resultados solo son temporales. Al ser aplicadas producen una grata sensación de frescor, como consecuencia de la evaporación del agua, seguido de una sensación de calor y aumento de sudoración al mismo tiempo que la piel se va estirando. Actúan destapando los orificios pilosebáceos eliminando las impurezas, lo que facilita la acción de las sustancias activas contenidas en el preparado cosmético.

La acción de estas es principalmente «detergente» pero en su formulación pueden utilizarse sustancias activas que le confiera otras acciones de manera simultánea. De esta manera las mascarillas faciales se pueden clasificar en: detergentes, nutritivas, emolientes, calmantes, etc.

Características técnicas

Esta mascarilla transparente y de suave perfume devuelve la elasticidad perdida por la piel, así como, favorece la respiración celular, rejuveneciendo el cutis y manteniéndolo terso y suave. Aplicar una capa de 2 - 3 mm sobre el cutis, evitando la zona ocular y labial. Dejar secar durante 25 - 30 minutos. Eliminar con agua tibia abundante y pasar un algodón empapado en el tónico indicado según el tipo de piel.

Composición:

Esencia ctfa dermalia (perfume). 5 g. Cetiol he (sobreengrasante). 45 g. Aceite de semilla de uva. 5 g. Tween 80 (tensoactivo no iónico). 110 g. Placenta Filatov (mantiene la elasticidad). 100 g. Agua desmineralizada csp. 605 ml. Gel naturfitol (base de gel). 100 g. Trietanolamina (neutralizante). 30 g.

Elaboración:

Mezclar uno a uno los componentes de la fórmula y en el orden indicado.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico rígido de 50 ml de color blanco.

Leche limpiadora – Gama mujer

Definición detallada del producto

Creмосa leche limpiadora que ayuda a eliminar suavemente las impurezas y restos de maquillaje a la vez que hidrata y suaviza la piel. Realizada con el extracto de uva y aceite de semillas de uva, ambos previenen el envejecimiento prematuro de la piel, la deshidratación y la falta de elasticidad.

Características técnicas

Es un cosmético de higiene muy utilizado porque elimina fácilmente la suciedad de la piel junto con el maquillaje y otros restos de cosméticos. Las emulsiones limpiadoras contienen un alto porcentaje de agua, lo que les proporciona una consistencia muy fluida. Suelen contener lípidos en su formulación.

Deben reunir cualidades como: eficacia limpiadora, acción superficial, aportar suavidad a la piel, fácil aplicación y retirarse fácilmente con agua o con tónico. La leche limpiadora que se presenta es una emulsión fluida, para todo tipo de pieles, incluidas las sensibles.

Composición:

Fase grasa	Base emulsionante. 160 g. Vaselina líquida (emoliente, protectora, lubricante). 50 g. Miristato de isopropilo (emoliente). 50 g.
Fase acuosa	Extracto glicólico de semilla de uva. 50 g. Tegobetaina L-7 (tensioactivo anfótero, buen espumante, detergente y buena dermatocompatibilidad cutánea). 10 g. Agua destilada. 680 g.

Elaboración:

Calentar al baño María a 70 - 80 °C las dos fases por separado. Añadir después la fase grasa sobre la acuosa y agitar constantemente hasta alcanzar los 30 °C procurando no incorporar aire. Para finalizar añadiremos el perfume y el conservante (azahar y undebenzofene respectivamente) en cantidades suficientes y envasaremos el producto.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 250 ml de color blanco.

Tónico – Gama mujer

Definición detallada del producto

De consistencia fluida y aterciopelada, este tónico ayuda a mantener nutrida e hidratada la piel gracias a una combinación de principios activos que poseen reconocidas propiedades emolientes y antirradicales libres. Posee un efecto antiedad que prepara la piel para otros tratamientos y aporta una agradable sensación de bienestar.

Características técnicas

Los tónicos son cosméticos cuya función es completar la limpieza facial después de la aplicación de una leche limpiadora. Debe restaurar el pH fisiológico de la piel y aportarle frescor, suavidad y tonicidad. Este tónico formulado sin alcohol le conviene especialmente a las pieles sensibles que se irritan fácilmente, completando la acción del aceite limpiador para pieles secas dejando la piel suave y fresca. Se aplica humedeciendo un algodón y dando pequeños golpecitos especialmente en las comisuras de los labios, barbilla y frente.

Composición:

A	Extracto glicólico de semilla de uva (La uva es rica en vitamina B1 y, especialmente, B2, que contribuyen a la nutrición de las células). 100 ml. Glicerina (suavizante y protector). 40 ml. Agua de rosas (astringente). 400 ml. Lanolina etoxilada (emoliente). 20 ml. Agua desmineralizada. 440 ml.
B	Esencia de rosas o mirra (perfume). 2 ml. Kathon CG (conservante). 1 ml.

Elaboración:

Mezclar los componentes de A y calentar al baño María a 45 °C. Dejar enfriar. Añadir B y dejar reposar durante 48 horas. Transcurrido este tiempo filtrar.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 250 ml de color transparente.

Jabón de manos – Gama Unisex

Definición detallada del producto

Jabón suave ideal para la higiene diaria de las manos sin agredir las pieles delicadas que respeta y mantiene la hidratación y protección natural gracias a sus componentes de extractos de uva, aceite de oliva, aceite de almendras y avellanas, o extractos de arroz que le dan propiedades calmantes y suavizantes. No pica en los ojos y de suave fragancia mediterránea.

Características técnicas

Producto sólido de 10 gramos de peso, de forma circular, ligeramente untuoso, de color blanco, olor de fragancia suave, de textura neutra, y formulado para el uso diario.

Composición:

Para cada materia:	
Aceite de semilla de uva.....	250 ml
Aceite de oliva.....	250 ml
Aceite de almendras y avellanas.....	250 ml
Extracto de arroz.....	250 ml
<hr/>	
Agua destilada	250 ml
Sosa cáustica.....	42 g
Esencia de lavanda.....	c.s.

Elaboración:

Disolver la sosa en el agua, calentando un poco. Añadir poco a poco el aceite removiendo durante, al menos, una hora. Perfumar cuando haya bajado algo la temperatura hasta 30 °C. Verter sobre moldes adecuados.

Diseño exterior del producto y Packaging

Papel envoltorio satinado y cajita ligera de cartón.

Champú – Gama Unisex

Definición detallada del producto

Champú formulado con activos cosméticos y una base tensioactiva a base de extractos de uva, aceite de oliva, aceite de almendras y avellanas, o extractos de arroz especialmente diseñado para cabellos y cuero cabelludo que permite su uso diario. Actúa desenredando y proporcionando suavidad con nuestra fragancia mediterránea.

Características técnicas

Producto líquido denso formulado para el uso diario de color dorado, olor de fragancia suave, con una agradable untuosidad y de textura neutra.

Composición:

Fase I	Abil Antiestatic (feniltrimeticona).....1 g Perfume.....0,3 g
Fase II	Para cada materia: Aceite de semilla de uva.....10 g Aceite de oliva.....10 g Aceite de almendras y avellanas.....10 g Extracto de arroz.....10 g Base N- Champú (mezcla comercial de tensioactivos)88,7 g

Elaboración:

Mezclar Abil Antiestatic y perfume (I). Añadir el extracto de Avena a la base N-champú (II). Incorporar I a II en continua agitación suave.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 40 ml de color transparente con el dibujo de algún olivo, uva, almendras, avellana o arroz y el mar mediterráneo de fondo.

Gel – Gama Unisex

Definición detallada del producto

Producto emoliente desarrollado para la protección y cuidado de la piel con contenido en lípidos naturales y en tensioactivos suaves que lo hacen especialmente indicado para la limpieza no agresiva de la piel con nuestra fragancia mediterránea.

Características técnicas

Producto líquido denso formulado para el uso diario de color blanquecino, olor de fragancia suave, con una agradable untuosidad y de textura neutra. La cremosa y suave espuma del gel limpia la piel profundamente evitando que la piel se reseque. Mantiene su tersura y suavidad, y prepara al organismo para la actividad diaria.

Composición:

A	Texapon N40 (lauril-éter sulfato sódico) (tensioactivo aniónico). 600 g. Para cada materia: Dietanolamida de los ácidos grasos de la semilla de uva. 50 g. Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de oliva. 50 g. Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de almendra y avellana. 50 g. Dietanolamida de los ácidos grasos del arroz. 50 g. Alquilamidobetaina (tensoactivo anfótero). 200 g.
B	Cloruro sódico (espesante). 30 g. Agua desmineralizada. 120 g.
C	Esencia azahar. 30 g. Conservante undebenzofene. 1 g.

Elaboración:

Calentar A en baño maría a 60 °C, agitando suavemente. Dejar enfriar y a unos 40 °C, añadir B y seguir agitando. Por último, a unos 30 °C, añadir C y mezclar con precaución para no incorporar demasiado aire. Dejar reposar hasta que desaparezca la espuma formada.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 40 ml de color transparente con el dibujo de algún olivo, uva, almendras, avellana o arroz y el mar mediterráneo de fondo.

Leche corporal – Gama Unisex

Definición detallada del producto

Producto hidratante para la protección y cuidado de la piel con contenido en lípidos naturales y de aplicación diaria hasta su total absorción.

Características técnicas

Producto líquido untuoso formulado para el uso diario de color blanco, olor de fragancia suave, y de textura neutra.

El Body Lotion es una leche hidratante corporal para la hidratación de la epidermis corporal. Aplicar después de la ducha diaria.

Composición:

Fase grasa I	Base L-200.....	10 %
	Para cada materia:	
	Aceite de semilla de uva.....	5 %
	Aceite de oliva.....	5 %
	Aceite de almendra y avellana.....	5 %
	Extracto de arroz.....	5 %
	Alcohol estearílico.....	0,5 %
	Abil 350 (silicona).....	0,5 %
Phenonip (conservador).....	0,3 %	
Fase acuosa II	Carbopol.....	6 %
	T.E.A.....	c.s. pH7
	Urea.....	5 %
	Glicerina.....	3 %
	Ácido Hialurónico (sal sódica).....	2 %
	Extracto hidroglicólico de camomila.....	1 %
	Agua destilada.....	66,6 %
Perfume III	c.s.	

Elaboración:

Pesar la fase grasa (I) y la fase acuosa (II) por separado en distintos recipientes. Calentar ambas fases a baño maría hasta una temperatura de 65 °C. Añadir I a II, poco a poco, sin agitar. Homogeneizar hasta conseguir un tamaño de partícula idóneo (1-2µm). Enfriar. Cuando la mezcla alcance los 40-45 °C, añadir los productos termolábiles (perfumes y extractos) y finalmente envasar.

Diseño exterior del producto y Packaging

Envase de plástico de 40 ml de color transparente con el dibujo de algún olivo, uva, almendras, avellana o arroz y el mar mediterráneo de fondo.

Ciclo de vida de los productos

Los cosméticos son productos de consumo que juegan un papel esencial en la vida de todos nosotros: aparte de los productos cosméticos “tradicionales”, como el maquillaje y los perfumes, también incluye productos para la higiene personal, como champús, jabones y productos para el cuidado dental.

Hoy en día, el mercado de los cosméticos se caracteriza por su marcado carácter innovador, con nuevas paletas de colores, tratamientos particulares para tipos específicos de piel, y fórmulas únicas para el tratamiento de distintas necesidades.

El ciclo de vida de la mayoría de los productos cosméticos no suele llegar a los cinco años y los fabricantes reformulan un 25 % de sus productos cada año. Los fabricantes necesitan mejorar constantemente sus productos para poder mantenerse a la cabeza de un mercado muy competitivo, donde los consumidores esperan cada vez más productos donde elegir y una mayor eficacia de los mismos.

La industria cosmética europea es líder mundial y exportador dominante de un sector que se 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 ello 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.

Los productos cosméticos de la empresa *Vinci Cosmetics* son productos de consumo no duradero y de conveniencia. Los productos de la cartera, sin la diferenciación que la empresa quiere aportar, son productos que en su gran mayoría se encuentran en fase de Madurez pero si se tiene en cuenta la diferenciación de producto natural basado en la dieta mediterránea y los ingredientes utilizados en la formulación podemos observar que es bastante innovador en el mercado en cuestión estando nuestros productos en la fase de Crecimiento del Ciclo de Vida.

El problema principal de la empresa es la estrategia de marca ya que la empresa es de nueva creación y los productos no son conocidos en el mercado. Para solventar este aspecto se considera importante realizar actividades de promoción de la marca ATELLA en el mercado.

6.3.2 Precio

El precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal de distribución.

Para la asignación de los precios a aplicar a la cartera de productos se debe tener en cuenta el segmento al que van destinados, bien sea por las características del consumidor incluido en cada segmento como por el tipo de producto que compra.

También se debe tener en cuenta la elasticidad de dicho producto, sobre todo en las épocas de crisis, ya que como se ha comentado el producto que *Vinci Cosmetics* comercializa es un producto de consumo no duradero y muchas veces de conveniencia, así como la posición que el producto ocupa en el ciclo de vida y la estrategia de marca que se quiere seguir.

Así pues, los productos deben tener precios diferentes para cada gama y se debe realizar una estrategia de ajustes de precios adecuados para cada segmento.

Precio a aplicar según el método de fijación de precios

Según los costes

Para determinar el precio según los costes se deben tener en cuenta que tendremos los costes fijos y los variables, ya que deberemos tener en cuenta no solo aquellos que son influidos directamente por el proceso productivo, las ventas realizadas o el coste en la distribución de los productos, sino también aquellos que no varían en función de la producción.

A continuación se detallan algunos factores a tener en cuenta para el cálculo del coste:

- Coste de las materias primas
- Coste de la producción
- Coste de envase y distribución a los diferentes canales
- Coste fijo (alquilar nave, intereses, salarios, etc.)

Este apartado se detallará más adelante.

Según la competencia

Un factor importante para la fijación de los precios es la comparación con los precios de venta de la competencia. La empresa *Vinci Cosmetics* quiere tener un posicionamiento de precio-valor añadido medio-alto utilizando una estrategia de marca y no usar la diferenciación por bajos precios.

Los precios de la competencia en cada una de las gamas han sido determinados según el producto que comercializan ya que, aunque nuestra competencia utiliza similar diferenciación de “producto natural”, no todos utilizan los mismos productos activos.

A continuación se detallan los precios de venta de las diferentes Gamas HOMBRE, MUJER y UNISEX de la competencia:

Donde: YR (Yves Rocher)
 EM (Essential Mediterraneo)
 TBS (The Body Shop)
 BV (Bottega Verde)
 JG (La Jaboneria Galesa)

Gama Hombre	Competencia				
Producto	YR	EM	TBS	BV	JG (*)
Leche corporal	-	-	-	-	250 ml 15,95€
Limpiador	100 ml 9,60€	50 ml 12,90€	125 ml 14€	50 ml 18,49€	50 ml 17,95€
Crema de pies	-	-	-	-	200 ml 16,95€

Tabla 24 Precios de la Competencia en la GAMA HOMBRE.

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas webs de la competencia (Noviembre 2010).

(*) La empresa “La Jabonería Galesa” no cuenta con una Gama Hombre específica.

Gama Mujer		Competencia				
Línea	Producto	YR	EM	TBS	BV	JG
Corporal	Leche corporal	200 ml 9,00€	250 ml 11,50€	250 ml 14€	250 ml 6,99€	250 ml 15,95€
	Crema Anticelulitis	200 ml 16,80€	100 ml 12,50€	200 ml 17€	200 ml 16,99€	-
	Crema Reafirmante	200 ml 11,00€	-	250 ml 17€	150 ml 7,99€	250 ml 18,95€
	Crema Antiestrías	150 ml 16,80€	-	150 ml 17€	100 ml 11,99€	-
Facial	Crema Hidratante	40 ml 9,40€	80 ml 16,70€	50 ml 22€	50 ml 11,99€	-
	Crema Nutritiva	100 ml 9,60€	50 ml 22,50€	50 ml 17€	50 ml 18,49€	50 ml 17,95€
	Contorno de ojos	15 ml 17,30€	-	15 ml 13,50€	15 ml 9,99€	30 ml 12,95€
	Crema Antiedad	150 ml 15,60€	30 ml 21,90€	-	50 ml 18,99€	50 ml 24,90€
Desmaquillantes	Crema Exfoliante	50 ml 5,80€	50 ml 11,90€	75 ml 12€	50 ml 18,99€	50 ml 17,95€
	Mascarilla	50 ml 5,80€	-	100 ml 16,50€	50 ml 9,99€	50 ml 17,95€
	Leche Limpiadora	150 ml 9,60€	-	200 ml 12€	250 ml 17,99€	-
	Tónico	200 ml 4,30€	-	200 ml 10,50€	150 ml 15,99€	-

Tabla 25 Precios de la Competencia en la GAMA MUJER.

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas webs de la competencia (Noviembre 2010).

Gama Unisex		Competencia				
Línea	Producto	YR	EM(*)	TBS	BV	JG (*)
Productos de Baño	Jabón de manos	100 gr 2,80€	-	100 gr 4,50€	150 gr 2,49€	100 gr 4,50€
	Gel	50 ml 1,50€	-	-	-	-
	Champú	-	-	-	-	-
	Body Lotion	-	-	-	-	-

Tabla 26 Precios de la Competencia en la GAMA UNISEX.

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas webs de la competencia (Noviembre 2010).

(*) Essential Mediterraneo y La Jabonería Galesa venden los Productos de Baño en un KIT o CESTA REGALO, pero no por separado.

En base a las tablas anteriores podemos extraer nuestra tarifa de precios para la cartera de productos de las GAMAS HOMBRE y MUJER teniendo en cuenta que precio de venta tiene la competencia y en qué posicionamiento calidad-precio la empresa *Vinci Cosmetics* quiere situarse.

Respecto a la GAMA UNISEX se deberá realizar un ajuste de precios por paquete, ya que la referencia precio de los productos de nuestros competidores se encuentra en la venta de KITS o Cestas de regalo.

Según la demanda

Realizar la fijación de precios basándose en la demanda del mercado de los productos de *Vinci Cosmetics* no es posible actualmente ya que se ha tenido en cuenta el estudio de mercado realizado para conocer el mercado objetivo y a partir de la segmentación realizada se ha estimado una previsión de ventas para los próximos cinco años.

En dicha previsión se estima que las ventas de los productos a partir del segundo año serán de un aumento del 5 %. Dicha previsión es susceptible de variaciones al finalizar el primer año de funcionamiento de la empresa, por tener un histórico de ventas.

Tarifa final

A continuación y teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente se detalla la tarifa de la cartera de productos de *Vinci Cosmetics*:

Gama	Línea	Producto	Precio
HOMBRE	Corporal	Leche corporal	9,00€ (200 ml)
	Facial	Limpiador	12,00€ (75 ml)
	PIES	Crema de pies	8,00€ (75 ml)
MUJER	Corporal	Leche corporal	11,95€ (250 ml)
		Crema Anticelulitis	18,95€ (200 ml)
		Crema Reafirmante	9,50€ (150 ml)
		Crema Antiestrías	17,30€ (150 ml)
	Facial	Crema Hidratante	14,00€ (50 ml)
		Crema Nutritiva	16,30€ (50 ml)
		Contorno de ojos	11,95€ (15 ml)
		Crema Antiedad	20,30€ (50 ml)
	Desmaquillantes	Crema Exfoliante	12,50€ (50 ml)
		Mascarilla	10,50€ (50 ml)
		Leche Limpiadora	16,30€ (250 ml)
		Tónico	15,00€ (250 ml)
UNISEX	Productos de Baño	Jabón de manos	3,40€ (100 gr.)
		Champú	1,50€ (40 ml.)
		Gel	1,50€ (40 ml.)
		Body lotion	1,50€ (40 ml.)

Tabla 27 Tarifa de la Cartera de productos de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Noviembre 2010).

Según la tarifa de precios de la cartera de productos no somos líderes en precios, pero teniendo en cuenta que la empresa *Vinci Cosmetics* y su marca ATELLA son de nueva creación e incorporación en el mercado no es la estrategia que se ha decidido seguir.

Ajustes de precios

Como se comenta más adelante, se podrán beneficiar de una serie de descuentos por acumulación de compras efectuadas y promociones todos los consumidores que se hayan

registrado en la página web de la empresa, estos consumidores serán los llamados Premium. Los clientes Premium tendrán una tarifa especial con un descuento en todos los productos de las diferentes gamas.

Asimismo, también podrán beneficiarse de descuentos de cantidad (rappel) aquellos distribuidores que realicen grandes pedidos, cosa que nos reduciría los costes de distribución o por fidelidad a la marca, según la frecuencia de las ventas realizadas.

6.3.3 Distribución

Considerando las características de los segmentos de mercado elegidos como meta y de los tipos de productos ofertados, *Vinci Cosmetics* pretende hacer llegar sus productos a sus clientes a través de los siguientes canales:

- *Vinci Cosmetics* → Hoteles → Consumidor
- *Vinci Cosmetics* → Mayorista → Centros de belleza / Spas → Consumidor
- *Vinci Cosmetics* → El Corte Inglés → Consumidor
- *Vinci Cosmetics* → Consumidor (Venta directa por Internet)

Se eligen estos canales con el objetivo de llegar a un gran número de consumidores, cubriendo con cada uno de ellos un aspecto particular o preferencia de los segmentos elegidos, de manera que supongan una ventaja competitiva.

En la estrategia de distribución de *Vinci Cosmetics* se excluyen canales de distribución como supermercados o perfumerías, ya que difieren del carácter de selección que se desea transmitir.

También se excluye la creación de una cadena de tiendas propias, ya que supondría una gran inversión para alcanzar un gran número de consumidores, lo cual ya queda cubierto por uno de los canales de distribución elegido (El Corte Inglés).

Canal ideal de distribución considerando los factores influyentes

Tipo de 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 Unisex de *Vinci Cosmetics* está formada por productos de aseo e higiene (jabón de manos, gel de baño, champú y leche corporal) que el público suele adquirir generalmente en supermercados e hipermercados; canales muy saturados y descartados por *Vinci Cosmetics*. No obstante, se han elegido los hoteles como la vía para hacer llegar estos productos, ya que suponen una fuente de consumo importante a la vez que permiten mantener las características de selección, centrándose en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Las otras gamas de productos de *Vinci Cosmetics*, para Hombre y para Mujer, son más especializados, principalmente de cuidado de la piel, por lo que se ofrecen a través de los otros canales de distribución.

La vía de internet se utilizará para todas las gamas de productos.

Nivel de precio

La estrategia de *Vinci Cosmetics* es lograr unos niveles de precio de venta lo más similares posible entre los diferentes canales de distribución.

Cada uno de los canales de distribución elegidos cubren una situación diferente en la que el consumidor se puede encontrar o resultarle más atractiva la compra.

El objetivo, por lo tanto, no es potenciar más unos canales que otros a través del precio, sino que a través del conjunto de todos ellos, se llegue a un mayor número de consumidores, cubriendo sus diferentes preferencias y manteniendo en todos los casos el mensaje de estar adquiriendo un producto de alta calidad y prestigio.

Vinci Cosmetics pretende evitar que diferentes precios pudieran dar lugar a conflictos o enfrentamientos entre los diferentes canales de distribución.

Características de la distribución

A continuación se recogen las características de cada uno de los canales de distribución elegidos:

Hoteles:

El canal de distribución vía Hoteles se utiliza principalmente para los productos de aseo e higiene de la gama Unisex (jabón de manos, gel de baño, champú y leche corporal) que son los típicos que conforman los kits de aseo de las habitaciones de hotel.

El objetivo básico es lograr una vía alternativa y diferente para estos productos tan comunes, ofreciendo a los hoteles de alta gama un producto consumible de distinción, a un precio razonable.

Se pretende llegar directamente a los hoteles, sin intermediarios adicionales.

Centros de belleza / Spas:

El canal de distribución vía centros de belleza y spas se utiliza para los productos más especializados de cuidado de la piel.

El objetivo de este canal de distribución es llegar al consumidor mediante la recomendación de un profesional, lo que favorece la compra y aumenta la imagen de calidad.

En este caso, debido al gran número de centros y la dispersión geográfica, se amplía una dimensión más del canal, incorporando mayoristas como intermediarios.

El Corte Inglés:

Una de las estrategias principales de *Vinci Cosmetics* es lograr una relación a largo plazo con El Corte Inglés para la venta de los productos más especializados de cuidado de la piel.

Según El Corte Inglés, su base de proveedores está formada por un gran universo de suministradores con perfiles diferentes, tanto de grandes fabricantes nacionales e internacionales de reconocido prestigio como de pequeños fabricantes. El Corte Inglés concibe a cada uno de sus suministradores como un colaborador con el que establece una estrecha relación de intercambio de ideas y propuestas, buscando una mejora constante en la calidad de los productos y servicios así como su adaptación a las demandas de los clientes. Por todo ello, *Vinci Cosmetics* apuesta por lograr esta colaboración.

El objetivo es llegar un gran número de consumidores por todo el territorio nacional, manteniendo un estilo selecto con altos niveles de difusión.

Internet:

Con la venta directa de todos los productos de *Vinci Cosmetics* a través de internet se busca captar aquellos consumidores que según se caracterizaba en los segmentos del mercado, prefieren las compras online. Además, mediante la venta directa por internet se pueden llegar a ofrecer agrupaciones de productos, paquetes para eventos, etc.

Dimensiones del canal

Los canales de distribución elegidos por *Vinci Cosmetics* quedan esquematizados en la Figura siguiente:

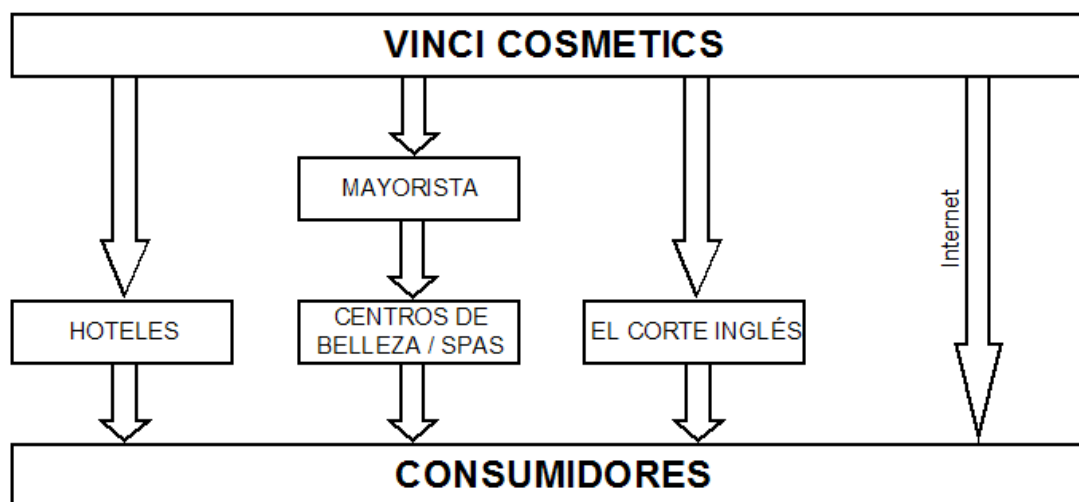


Figura 20 Esquema de los canales de distribución de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Noviembre 2010).

Como se ha indicado anteriormente, la intención de esta combinación de canales de distribución es llegar a un gran número de consumidores de los segmentos meta, utilizando diversas de sus preferencias, manteniendo vías selectivas que transmitan la imagen deseada de *Vinci Cosmetics* de alta calidad y selección.

Motivación de intermediarios

Las estrategias de motivación que *Vinci Cosmetics* programa para sus intermediarios se basan en lograr relaciones de colaboración a largo plazo.

A los hoteles, además de ofrecerles un producto distintivo, se les ofrece la posibilidad de actuar como comisionistas con la venta de productos de cuidado de la piel, o bien, como medio de comunicación, dejando pequeños folletos en las habitaciones. Según el número de ventas o contactos logrados a partir de la acción del hotel, se ofrecerán descuentos en los productos de aseo consumibles. Si el hotel lo permite, se realizarán obsequios de productos de *Vinci Cosmetics* a los empleados.

Para el caso de mayoristas, los elementos de motivación irán dirigidos tanto al volumen de ventas como al número de centros de belleza y spas a los que lleguen, aplicando descuentos acumulados según las cifras trimestrales y anuales.

En el caso de El Corte Inglés, la motivación ha de ser la consolidación de una alianza a largo plazo, con personal dedicado en las relaciones con El Corte Inglés, colaborando en sus campañas y realizando un seguimiento continuo.

En el caso de aquellos usuarios de internet, se les ofrecerá la posibilidad de registrarse, de manera que los contactos sirvan tanto para promociones como para descuentos por acumulación de compras efectuadas.

6.3.4 Comunicació

La empresa *Vinci Cosmetics* promueve la comunicación integrada en marketing bajo el eslogan de: “Dieta mediterránea para **tu** piel”.

Publicidad

Publicidad es toda comunicación que no sea personal y pagada para informar al posible consumidor, intentar motivarlo y convencerlo de que nuestros productos son los mejores y que los compre.

Para el desarrollo de las decisiones en publicidad, *Vinci Cosmetics* se basa en las “5 M”:

1. *Mission*: Identificar el público objetivo.
2. *Money*: Decisión del presupuesto, fijar los objetivos de la comunicación.
3. *Message*: Diseño del mensaje.
4. *Media*: Elección de los medios de comunicación en los cuales vamos hacer llegar el mensaje a nuestro público objetivo.
5. *Measurement*: Medición de los resultados de la comunicación.

Mission:

Es importante identificar nuestro público objetivo o Target ya que es el segmento al cual nos dirigimos y en el que tenemos que posicionarnos.

El target de *Vinci Cosmetics* está diferenciado entre mujeres y hombres.

El tipo de mujeres al que se desea llegar, está clasificada como estilos de vida Independientes y Exigentes, con un mercado potencial de 2,1 millones de mujeres.

El tipo de hombres al que se desea llegar, están clasificados como estilos de vida Exigentes y Vanguardistas, con un mercado potencial de 2,2 millones de hombres.

Money:

En la fase de introducción del producto al mercado, *Vinci Cosmetics* ha decidido que el presupuesto publicitario va a ser un 18% del volumen estimado de ventas con el fin de incrementar las ventas y hacerse un hueco de mercado en el mundo de los cosméticos.

Después, durante la fase de desarrollo del producto, ha decidido establecer un presupuesto publicitario del 5% de incremento cada año.

Según se comenta en el apartado de segmentación, considerando un objetivo de cuota de mercado del 2% en los segmentos elegidos, la previsión anual de ventas para *Vinci Cosmetics* es de 2,1 millones de Euros del segmento masculino y 4,1 millones de Euros del segmento femenino, por lo que la estimación de la cifra de ventas total es de 6,19 millones de Euros.

Por consiguiente, el presupuesto publicitario para la fase de introducción del producto al mercado va a ser de 1,1 millones de Euros.

Message:

Los objetivos de la comunicación utilizados por *Vinci Cosmetics* deben transmitir a los clientes que ATELLA es una marca que aporta un valor añadido al producto, que se trata de un producto de alta calidad y que transmite una sensación de salud basado en productos habituales en la dieta mediterránea.

El diseño del mensaje que quiere transmitir *Vinci Cosmetics* está estructurado en tres partes:

1. Contenido. El contenido del mensaje ha de ser claro y tratar que el consumidor asocie la marca ATELLA a un producto saludable.
2. Forma. Se busca la forma de cómo transmitir al consumidor que los productos cosméticos bajo la marca ATELLA son igual de saludables que seguir una dieta mediterránea.
3. Creación. El mensaje se ha de crear de manera que la marca ATELLA transmita lo comentado anteriormente.

Media:

Otro punto importante a la hora de publicar el mensaje es la elección de los medios de comunicación. Una campaña publicitaria está formada por uno o varios mensajes distribuidos en diferentes medios de publicidad con una frecuencia específica.

Para saber dónde se debe publicar el mensaje se tendrán en cuenta:

1. Costo de la inversión. Tiene que ser proporcional con la audiencia del medio de comunicación y la periodicidad del mensaje. Muchas veces vale más pagar menos y que el anuncio perdure más; la perdurabilidad está relacionado con la campaña de nuestro mensaje.
2. Audiencia. Es fundamental saber a cuántas personas les va llegar el medio elegido.
3. Público objetivo o target. Hay que saber a quién va dirigido el producto para escoger el medio adecuado.

4. Frecuencia. Para que el mensaje cause impacto y novedad, tenemos que repetir el mensaje cuantas más veces mejor para que el consumidor le suene el nombre.

En la figura aparece la penetración del mensaje según los medios de comunicación.

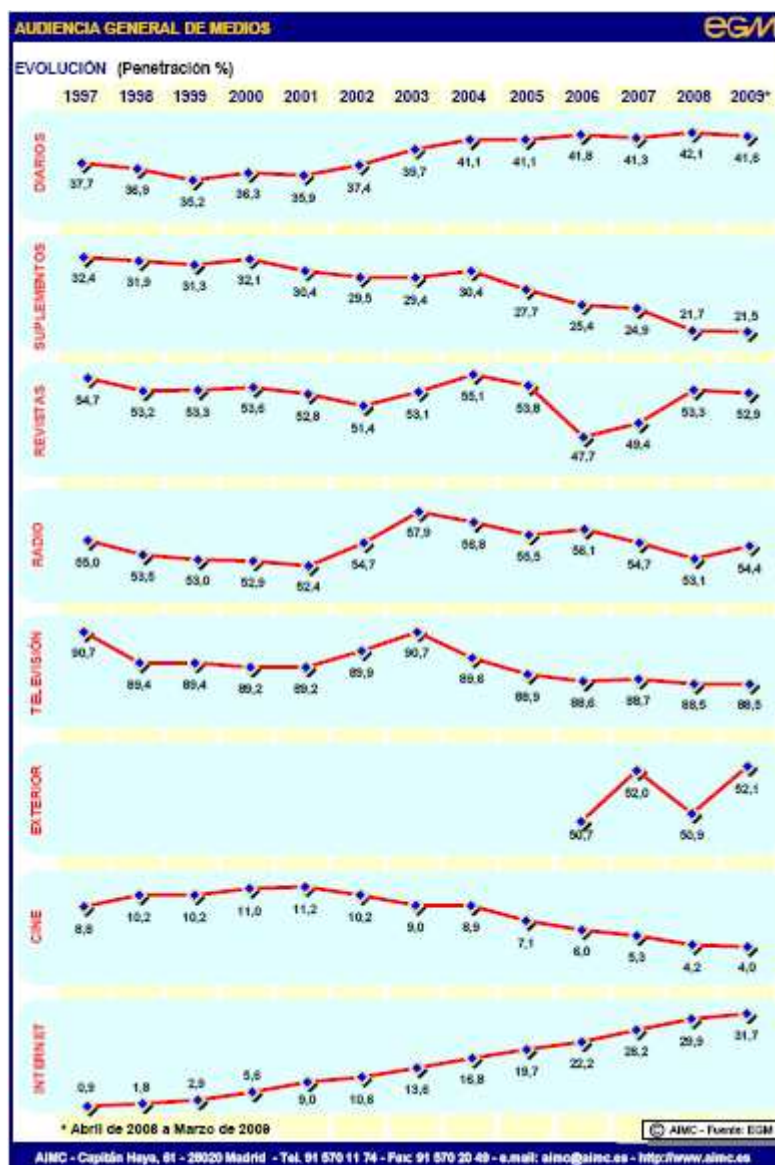


Figura 21 Evolución de la Audiencia General de Medios.
Fuente: EGM2009 (Agosto 2010).

Vinci Cosmetics apuesta inicialmente por invertir en cuatro medios de comunicación ya que se puede observar que las tendencias son ascendentes:

1. Revistas
2. Periódicos
3. Ambient media
4. Internet

Estos serán importantes para que el consumidor obtenga la información de los productos ATELLA y tenga ganas de probarlos.

Para iniciar la campaña publicitaria, es importante saber la frecuencia y el alcance. A continuación se puede observar las bases de la campaña:

1. Frecuencia: 10 exposiciones.
2. Impacto: alto.
3. Alcance: 2% del mercado de cada segmento.

A continuación se elige el tipo de medio y el alcance que tiene:

1. Revistas:

Para hombres exigentes y vanguardistas se eligen dos revistas mensuales:

1. DTlux tiene unos 393000 lectores estimados cada mes.
2. FHM tiene 589000 lectores cada mes.



Para mujeres independientes y exigentes se eligen dos revistas mensuales:

1. Vogue tiene 763000 lectores cada mes.
2. Cosmopolitan tiene 824000 lectores cada mes.



2. Periódicos:

Para hombres y mujeres:

1. El País tiene unos 2182000 lectores cada día.
2. La Vanguardia tiene 709000 lectores cada día.



3. Ambient media:

En la figura se indica, según el Estudio General de Medios, los individuos que han visto publicidad en diferentes soportes.



Figura 22 Ranking de los soportes exteriores.
Fuente: EGM2009 (Septiembre 2010).

Vinci Cosmetics ha decidido poner publicidad en autobuses y paradas de autobús.

4. Internet:

La tecnología de Internet, según se observa en la figura es un mercado creciente, por lo tanto, Vinci Cosmetics tiene que estar allí para poder hacer campaña de los productos, así como de servir de puerta de enlace a su propia página web como canal de distribución.

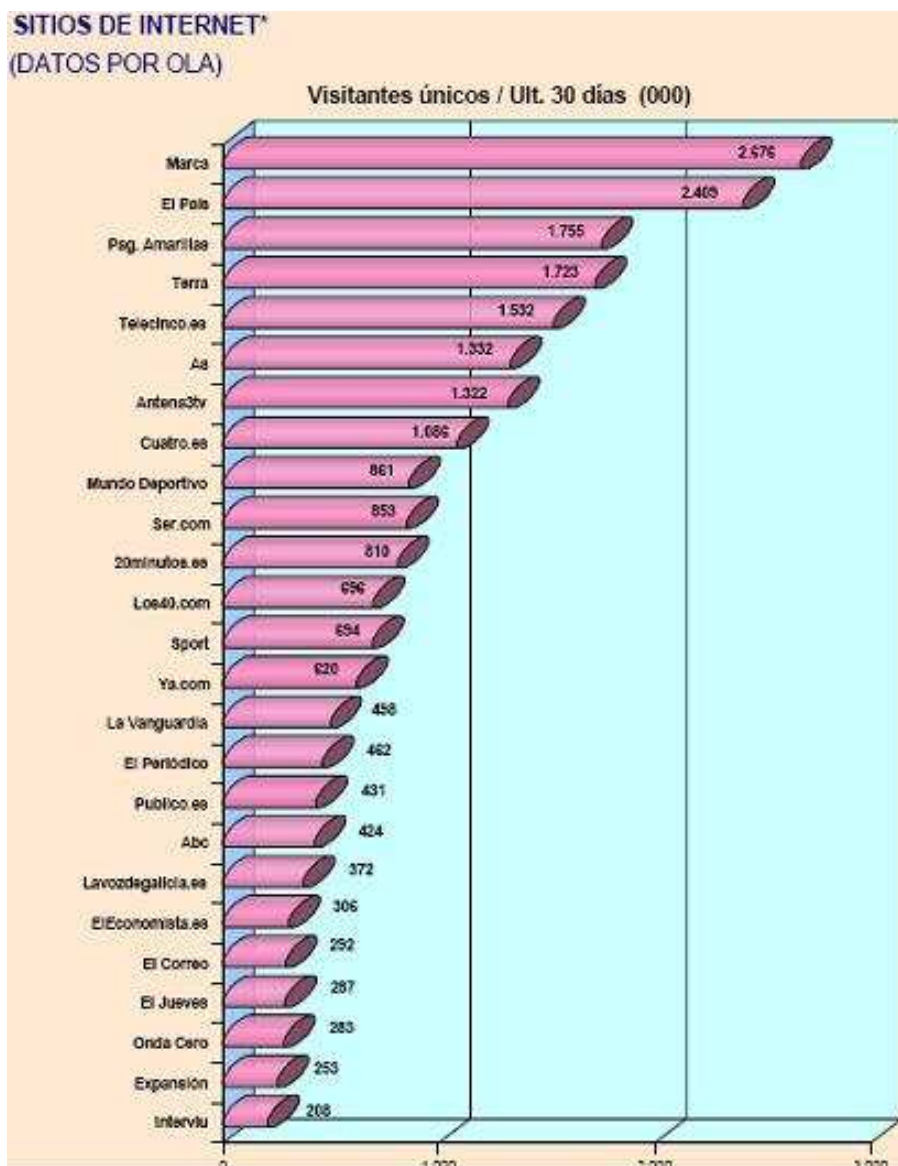


Figura 23 Visitantes a sitios web.
Fuente: EGM2009 (Septiembre 2010).

Vinci Cosmetics pondrá anuncios en las páginas web del periódico el País con 2409000 visitantes por mes y La Vanguardia con 498000 visitantes por mes.

Measurement:

En este apartado se estudia la eficacia de la comunicación que se ha lanzado al mercado. La pregunta que se ha de responder es ¿comunica bien el anuncio?

Vinci Cosmetics ha decidido que medirá los resultados mediante un test de recuerdo a las 24 horas del lanzamiento de la campaña.

Relaciones públicas

Se entiende como relaciones públicas a las actuaciones que tiene *Vinci Cosmetics* para crear, mantener y mejorar la confianza de los diferentes grupos en la población.

En las relaciones públicas, existen dos tipos de públicos:

1. Público interno que se compone básicamente de nuestros empleados.
2. Público externo que se compone de los clientes, proveedores, público en general, etc.

Para *Vinci Cosmetics*, los objetivos principales de las relaciones públicas son:

- Generar opinión pública.
- Publicidad institucional de la organización.
- Realizar campañas destinadas a promocionar y hacer conocer la empresa.
- Consolidar la imagen de *Vinci Cosmetics*.
- Prevenir las malas interpretaciones y los conflictos.

Las relaciones públicas de *Vinci Cosmetics* abarcan un amplio abanico de actividades tales como:

- Relaciones con los diferentes medios de comunicación.
- Campañas para la imagen corporativa.
- Relaciones con la comunidad.
- Organización de eventos tales como asistencia a congresos.
- Creación y divulgación de comunicaciones internas tales como informes mensuales y anuales, folletos corporativos, etc.

Promociones

El objetivo esencial buscado con las promociones es estimular a los potenciales clientes para el consumo de nuestros productos de belleza. Debido a que la empresa está en una fase inicial de crecimiento en la que debe darse a conocer y en la que nuestros productos deben superar el desconocimiento inicial que el mercado tiene de estos, la campaña promocional debe ser bastante agresiva para conseguir captar la atención del consumidor potencial.

De esta forma, el incentivo extra que el consumidor necesita para fijarse en nuestros productos será una combinación de varias promociones con las que estimular y generar el deseo de compra en el cliente.

Se diseña una promoción de lanzamiento y otra al cabo de tres meses.

Promoción de lanzamiento:

Será una combinación de dos tipos de promociones en la que se hará un descuento inicial de un 10% en todos los productos comprados durante el primer mes de venta en el mercado y el regalo de una pequeña muestra gratuita de un producto diferente pero con algún tipo de relación con el producto comprado, por ejemplo, con las cremas para el cuerpo de hombre se puede regalar de muestra la crema de cara de hombre también o con el contorno de ojos de mujer una muestra gratuita de anti-edad de mujer.

De esta forma, con el descuento inicial conseguimos un aliciente inmediato a los ojos del consumidor de forma simple, rápida y sencilla y, por otro lado, con las muestras gratuitas conseguimos una mayor propagación de nuestros productos con un regalo – algo siempre bien aceptado por el consumidor – que nos debe ayudar a abrir hueco en el mercado para nuestros productos.

Promoción al cabo de tres meses

Se continuará con el regalo de una muestra de producto gratuita de un producto diferente pero con algún tipo de relación con el producto comprado durante un mes completo y, por otro lado, en combinación con ésta, un descuento de un 40% por la compra de cualquier segundo producto de la marca.

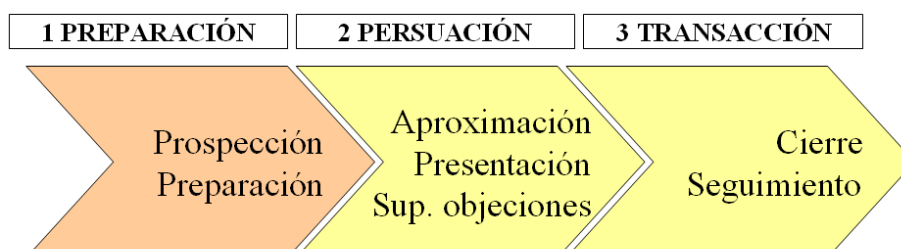
Tras la campaña promocional inicial y esta segunda a los 3 meses, deberá realizarse una valoración de los resultados obtenidos para determinar la viabilidad de dar continuidad a nuevas promociones de los productos.

Fuerza de ventas

El objetivo principal es establecer relaciones comerciales para buscar *partners* de confianza en los que poder cimentar relaciones de futuro estables basadas en la lealtad y un buen servicio. Así, *Vinci Cosmetics* buscará relaciones comerciales con El Corte Inglés, con Hoteles, con Spa/Centros Termales y Centros de Belleza de toda la península ibérica. Para ello considera necesario contratar cuatro agentes comerciales de plantilla cuyo beneficio principal será un porcentaje de las ventas conseguidas, más los gastos derivados de su actividad y más una cantidad fija mensual.

De los cuatro agentes comerciales, tres tendrán rutas independientes con las cuales quedará repartida toda la superficie de España como mercado objetivo, con un esfuerzo especial en todas las zonas turísticas, costa mediterránea y grandes capitales. El cuarto comercial tendrá otras funciones más adelante detalladas (ver marketing directo) relacionadas con *internet* y las redes sociales de la red.

Proceso esquematizado de ventas personal (agentes comerciales):



Adicionalmente, según se ha indicado en el apartado de distribución, se considera la posibilidad de que los hoteles actúen como comisionistas. Es una fórmula diferente a la de los cuatro agentes comerciales que puede ser una ayuda puntual a los intereses de la empresa. La

idea de partida estudiada se centra en utilizar los propios Hoteles como comisionistas representados en la figura del Director del Hotel y personal de recepción de los mismos.

Vinci Cosmetics desea fomentar el uso de *internet* como medio de trabajo y como plataforma de comercio electrónico donde sus clientes puedan hacer los pedidos de manera directa y cómoda durante 24 horas al día. Esto sería aplicable para nuestros canales de distribución (El Corte Inglés, Hoteles, Spa/Centros Termales y Centros de Belleza) pero también, y esto es una novedad destacable, para clientes individuales que deseen comprar nuestros productos directamente.

Los objetivos principales de la fuerza de las ventas son:

- Conseguir determinado volumen de ventas.
- Incrementar las compras de los clientes.
- Aumentar el número de clientes.
- Participar en acciones de publicidad, promoción, relaciones públicas, etc.

Merchandising

Vinci Cosmetics, tras llegar a acuerdos comerciales con los *partners* buscados antes mencionados (El Corte Inglés, Hoteles, Spa/Centros Termales y Centros de Belleza) desea poner en práctica una campaña de merchandising importante porque se considera que “por los ojos” entra directamente en muchos casos el deseo de compra de un producto y, basado en esta idea, se diseñan acciones de marketing para que en los puntos de venta el cliente puede adquirir nuestros productos directamente.

En el caso de los hoteles, centros termales y de belleza, de forma similar, el merchandising se centraría en expositores en la recepción de los mismos y en otros puntos estratégicos estudiados de manera individualizada para cada caso.

Marketing directo

Vinci Cosmetics considera que, por el tipo de producto ofrecido al mercado, hay técnicas de marketing directo que no son muy adecuadas y debe centrarse en aquellas que se prevé puedan ser más efectivas.

Así, las estrategias de marketing directo empleadas serán:

- Mailing
- e-Mailing y Newsletter
- Internet y redes sociales

Mailing:

Si bien es cierto que el gasto en correo ordinario es elevado y está disminuyendo su difusión de forma acelerada comparativamente con el e-mail, aún queda una parte importante de la población que desea recibir la información por el “correo de toda la vida”. Así, se diseñará una carta formato de presentación con un diseño elegante para enviar por correo en

determinados sectores de la población, básicamente grandes núcleos de población, zonas turísticas y costa mediterránea.

Se harán tres campañas de mailing, una el primer mes de salir al mercado, otra a los cuatro meses y la última a los 10 meses. Finalmente, se evaluará el resultado de las campañas para conocer su viabilidad puesto que es un tipo de campaña costosa económicamente.

e-Mailing y Newsletter:

Como medio de comunicación prioritario y de gran aceptación en la población se irá generando de forma progresiva una base de datos con los clientes que hayan comprado nuestros productos y hayan facilitado su correo electrónico voluntariamente, autorizándonos para enviar información puntual de nuevos productos u ofertas que se vayan generando. Igualmente aplicable aquí es el Newsletter con el que el mismo cliente recibirá por mail noticias en relación con *Vinci Cosmetics* y con nuestros productos como, por ejemplo, una futura campaña de promoción donde ellos serán de los primeros en conocerla.

Evitar el Spam es una prioridad básica y para ello es esencial tener esta base de datos de “clientes fieles” actualizada y donde pueda haber una comunicación bilateral fluida entre cliente y *Vinci Cosmetics*. En este e-mailing el cliente tendrá la oportunidad de añadir nuevos “amigos” para que reciban también la información vía e-mail.

Internet y redes sociales:

Debido a la gran importancia que tiene *internet* y el auge desproporcionado que las redes sociales están teniendo, en *Vinci Cosmetics* se considera muy importante que uno de los cuatro agentes comerciales contratados sea un informático especialista en *internet* y en estas nuevas redes sociales que merecen un estudio detallado y un seguimiento paralelo de las redes comerciales clásicas.

Identidad corporativa



La identidad corporativa es la imagen visual y gráfica que el mercado, los clientes potenciales o no o simplemente el público en general, tiene de la empresa. Para ello se ha optado por un eslogan y un nombre comercial, registrado debidamente, con el que *Vinci Cosmetics* quiere ser conocido como empresa de prestigio por el público objetivo.

Eslogan:

Dieta mediterránea para tu piel

Marca comercial:



Estrategias de marketing relacional

Con el marketing relacional se pretende fortalecer la relación con aquellos clientes que han mostrado más interés por nuestros productos y con los que se puede crear una relación estrecha en la que el propio cliente salga beneficiado con precios especiales e información en primicia antes de que el mercado disponga de ella y, por otro lado, *Vinci Cosmetics* puede conseguir una fidelidad y un nombre de prestigio gracias a la confianza de sus clientes *premium*.

El resultado es finalmente beneficioso para ambas partes.

Con estas medidas, descuentos especiales e información en primicia, se pretende fidelizar más a los clientes importantes buscando su satisfacción y premiando su confianza con una exclusividad que nadie más en el mercado podrá tener.

Así, las dos medidas principales a tomar con los clientes *premium* serán:

- Precios especiales con descuento sólo para ellos.
- Información en primicia de nuevos productos o información corporativa de interés general.

Con la idea de que “un cliente satisfecho es un cliente futuro asegurado” - marketing de retención - se pretende ganar que la vida media del cliente como tal sea alta haciendo sentir a éste como alguien importante (beneficio social) y ahorrándole, de paso, tiempo en la elección de sus productos y dinero con sus ventajas exclusivas.

7 PLAN DE OPERACIONES

7.1 Diseño

7.1.1 Posicionamiento productivo

La estrategia de posicionamiento productivo que *Vinci Cosmetics* ha decidido seguir es el Enfoque por Procesos. Esta decisión está justificada ya que las características del enfoque por procesos se adaptan perfectamente con las de la empresa *Vinci Cosmetics*:

- Producción de una amplia gama de productos (casi 40 referencias), con un gran número de materias primas (casi 70).
- Tecnología generalista de producción, de manera que las mismas máquinas procesan los diferentes productos, es decir, los productos “compiten” por los recursos.
- Producción intermitente de muchos productos con volúmenes relativamente bajos.
- Énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Búsqueda de calidad de altas prestaciones.
- Innovación de productos que llevará a ciclos de vida más cortos.

Otras decisiones relacionadas con el sistema de producción (plan de operaciones) de *Vinci Cosmetics* son:

Diseño de producto: Aunque *Vinci Cosmetics* 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.

Política de inventario de productos acabados: *Vinci Cosmetics* producirá para mantener un nivel de inventario óptimo, que le permita un equilibrio entre ventas y programación de la producción. En un enfoque por procesos, en el que un gran número de referencias de productos “compiten” por los recursos, es necesario producir por inventario para evitar la rotura de stocks y debilitar la imagen de la organización a la hora de servir a sus clientes.

7.1.2 Plan director

La estimación de ventas para los cinco primeros años de *Vinci Cosmetics* se refleja en la tabla siguiente:

	2013	2014	2015	2016	2017
Gama Hombre	1,85 M€	1,94 M€	2,03 M€	2,13 M€	2,22 M€
Gama Mujer	3,74 M€	3,92 M€	4,11 M€	4,30 M€	4,49 M€
Gama Unisex	0,60 M€	0,61 M€	0,62 M€	0,63 M€	0,64 M€
INGRESOS (€)	6,19 M€	6,48 M€	6,77 M€	7,05 M€	7,34 M€

Tabla 28 Ingresos estimados por *Vinci Cosmetics* en los cinco primeros años.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

Para el primer año, se parte del objetivo de lograr una cuota de mercado del 2% en cada uno de los segmentos a los que se dirige *Vinci Cosmetics*, cuyo mercado potencial es de 2,2 millones de mujeres y 2,1 millones de hombres, con un gasto medio anual de 89 Euros por mujer y 42 Euros por hombre, al que se le suman las ventas por la gama Unisex de productos de baño. Este objetivo de cuota se va incrementando en los años sucesivos.

En este apartado, se trasladan las ventas en Euros a producciones en litros.

Se utilizan para ello, las previsiones de ventas en cada una de las gamas, los precios unitarios y volúmenes por envase de cada uno de los tipos de productos, así como un factor de reparto en base a los porcentajes de penetración en los segmentos de mercado elegidos que ofrecía el informe SCANNER 2008/2009.

Resultan así, las ventas totales y la producción anual por tipo de producto, que para el primer año quedan recogidas en la tabla a continuación anexa.

Se deben tener en cuenta también las bases establecidas en el Plan de Recursos Humanos (apartado 8) como horario de trabajo (5 días a la semana, 8 horas al día en un único turno), 1720 horas de trabajo al año, y la posibilidad de realizar horas extras o de contratos temporales.

Producción y ventas por tipo de producto	Precio unidad (€)	Volumen unidad (ml)	Factor de reparto	Unidades totales	Ventas totales (€)	Producción anual (litros)
GAMA HOMBRE					1.848.000	
Leche corporal	9	200	38	56269	506421	11254
Crema facial	12	75	47,5	70337	844044	5275
Crema para los pies	8	75	42	62192	497536	4664
GAMA MUJER					3.738.000	
Leche corporal	11,95	250	87,5	40806	487632	10202
Crema anticelulítica	18,95	200	11	5130	97214	1026

Crema reafirmante	9,5	150	11	5130	48735	770
Crema antiestrías	17,3	150	11	5130	88749	770
Crema hidratante facial	14	50	75	34977	489678	1749
Crema nutritiva facial	16,3	50	75	34977	570125	1749
Crema contorno de ojos	11,95	15	42,5	19820	236849	297
Crema antiedad	20,3	50	35	16322	331337	816
Limpiador exfoliante	12,5	50	58,5	27282	341025	1364
Mascarilla	10,5	50	47,5	22152	232596	1108
Leche limpiadora	16,3	250	62	28914	471298	7229
Tónico	15	250	49	22851	342765	5713
GAMA UNISEX					600.000	
Jabón de manos	1	20	1	150000	150000	3000
Champú	1	40	1	150000	150000	6000
Gel	1	40	1	150000	150000	6000
Leche Corporal	1	40	1	150000	150000	6000

Tabla 29 Estimaciones de ventas para 2013 (Euros y litros) de cada tipo de producto de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

Por lo tanto, la producción estimada para el primer año de operación será de 74.984 litros, que aplicando los incrementos esperados en el Plan de Marketing, resulta un plan estratégico de producción a 5 años como se recoge en la tabla siguiente.

	2013	2014	2015	2016	2017
Gama Hombre	21193	22224	23255	24401	25432
Gama Mujer	32791	34369	36035	37701	39367
Gama Unisex	21000	21350	21700	22050	22400
Producción (litros)	74984	77943	80990	84151	87198

Tabla 30 Plan Director de Producción de *Vinci Cosmetics* en los cinco primeros años.
Fuente: Elaboración propia (Marzo 2011).

7.1.3 Planificación agregada

De cara a plantear la planificación agregada, la demanda de productos se estima que será bastante constante, ya que los cosméticos que conforman la cartera de productos de *Vinci Cosmetics* no presentan una marcada estacionalidad, puesto que no hay productos solares o depilatorios (de mayor demanda estival), ni tampoco perfumes (de mayor demanda navideña).

Para las producciones que requiere nuestra planta, se ha decidido que la jornada laboral será de lunes a viernes en un solo turno de 8 horas.

Para definir si vale la pena incrementar la plantilla o crear otro turno, *Vinci Cosmetics* ha contemplado dos estrategias:

- Producción haciendo horas extras.
- Producción sin hacer horas extras.

DEMANDA (Litros)	PERIODO				TOTAL
	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	
GAMA HOMBRE	6358	4239	4239	6358	21194
GAMA MUJER	9837	6558	6558	9837	32790
GAMA UNISEX	6300	4200	4200	6300	21000
Demanda agregada	22495	14997	14997	22495	74984
Días laborables (por trimestre)	62	61	64	61	248
Stock de seguridad (10%)	2250	1500	1500	2250	7498
Cambios en el Stock de Seguridad	2250	-750	0	750	2250
Demanda Corregida	24745	14247	14997	23245	77234
Demanda Corregida Acumulada	24745	38992	53989	77234	77234

COSTES UNITARIOS	
Coste producción normal por unidad (ESTIMADO)	3 €
Materiales (ESTIMADO)	3 €/unid
Coste del stock por unidad y trimestre (ESTIMADO)	0,20 €
Coste contratación trabajadores (ESTIMADO)	300 €
Coste despido trabajadores (ESTIMADO)	400 €
Horas de trabajo requeridas por unidad	0,15
Coste de trabajador por hora	8 €/h
Numero de trabajadores en planta	26
Coste producción extra por unidad (ESTIMADO)	3,45 €
OTROS DATOS	
Capacidad de producción (Litros por hora)	30
Horas día trabajadas	8
Inventario inicial en unidades	0
Cantidad máxima diaria en horas extras (4 horas/día)	4

Estrategia 1: Política productiva: Producción uniforme nivelada con inventarios con horas extras.

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	TOTAL
Demanda agregada	22495	14997	14997	22495	74984
Producción planeada trimestre	19308	19308	19308	19308	77234
Producción jornada regular	14880	14640	15360	14640	59520
Producción extra	4428	4668	3948	4668	17714
Inventario general	0	4311	4311	0	8623
Inventario acumulado	0	4311	8623	8623	
COSTES TOTALES					
PRODUCCION REGULAR	103.168 €	101.504 €	106.496 €	101.504 €	412.672 €
COSTES DE MATERIAL	44.640 €	43.920 €	46.080 €	43.920 €	178.560 €
COSTES DE CONTRATACIÓN	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
COSTES DE DESPIDO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
COSTES DE MANTENIMIENTO INVENTARIO	0 €	862 €	1.725 €	1.725 €	4.311 €
TOTAL COSTES	147.808 €	146.286 €	154.301 €	147.149 €	595544 €

Estrategia 2: Política productiva: Producción uniforme nivelada con inventarios sin horas extras.

	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	TOTAL
Demanda agregada	22495	14997	14997	22495	74984
Producción planeada trimestre	25000	20000	15000	17000	77000
Producción jornada regular	14880	14640	15360	14640	59520
Producción extra	0	0	0	0	0
Inventario general	0	0	363	0	363
Inventario acumulado	0	0	363	363	
COSTES TOTALES					
PRODUCCION REGULAR	103.168 €	101.504 €	106.496 €	101.504 €	412.672 €
COSTES DE MATERIAL	44.640 €	43.920 €	46.080 €	43.920 €	178.560 €
COSTES DE CONTRATACIÓN	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
COSTES DE DESPIDO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
COSTES DE MANTENIMIENTO INVENTARIO	0 €	0 €	73 €	73 €	145 €
TOTAL COSTES	147.808 €	145.424 €	152.649 €	145.497 €	591378 €

Tablas 31 Planificación Agregada de *Vinci Cosmetics* en el primer año.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

Según las tablas anteriores, resulta que sin necesidad de hacer horas extras, podemos cubrir las demandas de los clientes, obteniendo a final de año un inventario de unos 363 litros de productos en nuestro almacén.

7.1.4 Diseño del producto

Los productos que fabrica y comercializa *Vinci Cosmetics* son cosméticos.

La definición de producto cosmético que ofrece el R.D. 209/2005 es “toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema 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”.

Los cosméticos son productos de consumo no duradero y de conveniencia, ya que el consumidor tiene un buen grado de conocimiento previo y el esfuerzo en la compra suele ser bajo. En muchas ocasiones, la compra de cosméticos es por impulso, ya que sin que se espere a necesitarlo, la apetencia del momento puede generar la compra.

Según la jerarquía de necesidades de Maslow, cubren desde aspectos básicos como la higiene, hasta otros superiores de autoestima, status y reconocimiento.

Dentro de la clasificación de los cosméticos, *Vinci Cosmetics* ofrece principalmente productos para el cuidado de la piel, incluyendo también algunos de aseo e higiene para baño y ducha.

Cartera de productos:

En base al análisis de la situación y los segmentos objetivo de *Vinci Cosmetics*, se ha decidido disponer de una cartera con tres gamas: Hombre, Mujer y Unisex.

La **gama de productos para el Hombre** consta de tres líneas monorreferenciales: 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.

En la tabla se resume la cartera de productos de *Vinci Cosmetics*, por gamas, líneas, tipos y referencias según los ingredientes naturales mediterráneos seleccionados.

Cartera de productos de <i>Vinci Cosmetics</i>		Extracto de uvas	Aceite de oliva	Aceite 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

Tabla 32 Cartera de productos de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2010).

En el punto “6.3.1 Producto” del Plan de Marketing se describe con más detalle cada uno de los productos que conforman la cartera de *Vinci Cosmetics*.

7.1.5 Diseño del proceso

En el diseño del proceso de producción de *Vinci Cosmetics*, se debe decidir la mejor combinación de recursos humanos, equipos, materiales, métodos y automatización que permita la fabricación de los productos que conforman la cartera. Durante este diseño, se deben tener siempre presentes las prioridades competitivas de Calidad e Innovación, así como el posicionamiento productivo de Enfoque por Procesos que *Vinci Cosmetics* ha decidido seguir.

7.1.5.a Estimación del punto muerto para *Vinci Cosmetics*

Resulta crucial para *Vinci Cosmetics* conocer su punto muerto, esto es, el volumen de ventas en el que los ingresos igualan a los costes, y a partir del cual se empieza a obtener beneficio.

Mediante el análisis de este punto muerto se podrá estimar el margen de maniobra y riesgo que posee *Vinci Cosmetics*, así como servir de base para posteriores decisiones. Debido a que *Vinci Cosmetics* es una empresa multiproducto, todos los cálculos se realizan en base a valores medios del conjunto.

Recta de ingresos.

De los datos de planificación agregada surge que para lograr las ventas esperadas en el Plan de Marketing de 6.186.000 Euros, se deben producir y vender 74.984 litros de los diversos productos de la cartera. Esto da un precio medio de prácticamente 82,50 Euros/litro, que se corresponde con la pendiente de la recta de ingresos.

Recta de costes.

Para determinar la recta de costes se debe conocer el coste fijo y el coste variable.

El coste fijo anual viene determinado de forma aproximada por:

Costes laborales, unas 25 personas de plantilla por 50.000 Euros, 1.250.000 Euros.

Plan de comunicación, estimado del Plan de Marketing, 1.240.000 Euros.

Amortización, para una inversión estimada de 3.000.000 Euros, 300.000 Euros.

Otros gastos, alquileres, mantenimiento, etc., 400.000 Euros.

En total, 3.190.000 Euros, que se corresponde con el origen de la recta de costes, a producción cero.

El coste variable se puede aproximar por el coste de las materias primas, los envases y los portes.

Para el coste de las materias primas se han utilizado diferentes fuentes de internet como www.idAromatics.co.uk o www.diy cosmetics.com. En base a los costes de cada materia prima y las composiciones de cada producto surge el coste variable de materia prima. Para los envases y para los portes se han estimado unos precios en base a consultas por internet. De esta forma, surge el coste variable de cada uno de los productos según aparece en la tabla siguiente:

Coste variable por tipo de producto	Volumen unidad (ml)	Producción anual (litros)	Materia prima (Euros/l)	Envase (Euro/un)	Envase (Euros/l)	Portes (Euros/l)	Variable (Euros/l)
GAMA HOMBRE							
Leche corporal	200	11254	7,3	0,5	2,5	1	10,8
Crema facial	75	5275	4,7	0,25	3,33	1	9,0
Crema para los pies	75	4664	5,8	0,25	3,33	1	10,1
GAMA MUJER							
Leche corporal	250	10202	9,8	0,5	2	1	12,8
Crema anticelulítica	200	1026	15,3	0,5	2,5	1	18,8
Crema reafirmante	150	770	15,7	0,5	3,33	1	20,0
Crema antiestrías	150	770	26,0	0,5	3,33	1	30,3
Crema hidratante facial	50	1749	3,6	0,25	5	1	9,6
Crema nutritiva facial	50	1749	17,2	0,25	5	1	23,2
Crema contorno de ojos	15	297	8,5	0,25	16,67	1	26,1
Crema antiedad	50	816	12,1	0,25	5	1	18,1
Limpiador exfoliante	50	1364	4,4	0,25	5	1	10,4
Mascarilla	50	1108	44,9	0,25	5	1	50,9
Leche limpiadora	250	7229	4,4	0,5	2	1	7,4
Tónico	250	5713	10,2	0,5	2	1	13,2
GAMA UNISEX							
Jabón de manos	20	3000	6,0	0,25	12,5	1	19,5
Champú	40	6000	5,8	0,25	6,25	1	13,1
Gel	40	6000	5,0	0,25	6,25	1	12,3
Leche Corporal	40	6000	7,3	0,25	6,25	1	14,5

Tabla 33 Coste variable por tipo de producto de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

El producto de las producciones anuales por los costes variables de cada línea resulta en un coste variable total de 980.892 Euros para los 74.984 litros de producción anual, lo que es equivalente a un coste variable medio de 13,08 Euros/litro, que se corresponde con la pendiente de la recta de costes.

Cruce de recta de ingresos y recta de costes.

En la figura siguiente se representan las rectas de ingresos y de costes. Del cruce de ambas rectas surge que el punto muerto para *Vinci Cosmetics* se da con una producción anual de 45.952 litros.

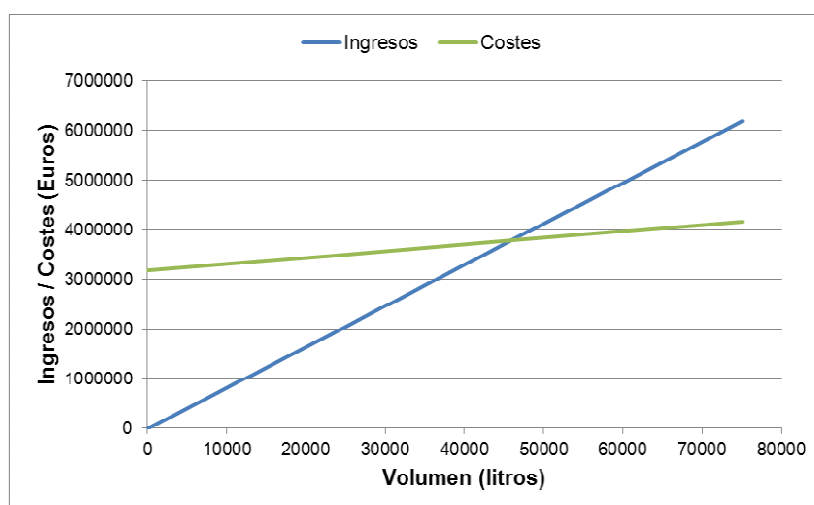


Figura 24 Punto muerto de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

A la vista de la figura anterior se evidencia una situación atractiva y relativamente cómoda para *Vinci Cosmetics*, ya que la estimación de ventas de Marketing, equivalente a 74.984 litros, está casi un 40% por encima del punto muerto, es decir, aunque se estuviera ligeramente por debajo de las ventas estimadas, se sigue obteniendo beneficio, y con un margen de seguridad importante.

7.1.5.b Tipo y descripción del proceso

El tipo de proceso que seguirá *Vinci Cosmetics* en su producción será el de Producción por Lotes. Este es el tipo de proceso extendido por toda la industria de producción de cosméticos. Se sigue un proceso discontinuo ya que la cartera es una gama amplia de productos que se fabrican en cantidades relativamente pequeñas, y con un volumen medio de producción total.

Antes de describir el proceso de producción de *Vinci Cosmetics*, a continuación se muestran algunos detalles de las instalaciones:

Manipulación de materias primas:

Las materias primas están almacenadas en envases que pueden ser:

- Contenedores de 1000 litros, sólo para el caso del agua desmineralizada
- Bidones de 200 litros
- Bidones de 60 litros
- Bidones de 50 litros
- Jarras de 20 litros
- Jarras de 10 litros
- Jarras de 5 litros
- Jarras de 1 litro
- Recipientes menores de laboratorio

En función de las cantidades a dosificar y el número de productos en los que participa cada materia prima, se deciden aquellas que se dosificarán de forma más automatizada. De forma general, aquellas materias primas cuyos envases son iguales o superiores a 20 litros se dosifican de forma más automatizada.

Las materias primas que se dosifican de forma más automatizada disponen de bombas individuales de 500 litros/hora de caudal. Estas bombas tienen una caña de aspiración que se introduce en cada envase quedando acoplada a la boca de salida. En la impulsión se dispone de manguera con válvula y acople seco. Los bidones y jarras están situados sobre elementos de transporte para trasladarlos fácilmente al punto de dosificación.

Las materias primas que se dosifican manualmente se colocan en estanterías y se dispone de básculas móviles locales para pesar las cantidades que sean necesarias de cada una.

Líneas de producción:

Existirán tres líneas de producción de las emulsiones, de 300, 100 y 50 litros, respectivamente.

Mientras que la línea de 100 litros tiene un único depósito, las de 300 y 50 litros se componen de dos depósitos de esa misma capacidad, para cada una de las fases: grasa y acuosa. La capacidad de los dos depósitos es igual para poder producir indistintamente emulsiones O/W (fase grasa dispersa en fase acuosa continua) y W/O (fase acuosa dispersa en fase grasa continua).

Los depósitos están situados sobre células de carga, conectadas al sistema de control, con su correspondiente cabezal de báscula de manera que se puede medir y controlar las cantidades que se dosifican. Cada depósito dispone de una válvula con actuador automático y acople seco, que es donde se conectan las mangueras de las bombas individuales de las materias primas.

Cada depósito tiene un doble serpentín exterior de media caña que permite calentar, enfriar y mantener la temperatura del contenido. Un agitador mezclador permite la homogenización del contenido y la mezcla de fases. Todos los depósitos tienen un cabezal superior desplazable que permite la apertura para la dosificación, tanto automática como manual.

Cada línea dispone de una bomba, con un caudal de entre 500 y 1000 litros/hora, ajustable mediante variador de frecuencia. Mediante una red de mangueras, tuberías, válvulas y acoples secos, con esta bomba se pueden realizar trasiegos entre depósitos y de cada uno de ellos al sistema de envasado.

Envasado y empaquetado:

El sistema de envasado es capaz de procesar diferentes tipos de envases de entre 15 y 250 ml, ajustándose el volumen deseado en cada envase y la configuración. La misma máquina controla el peso envasado, etiqueta y taponado. La capacidad de diseño es de hasta 500 litros/hora.

A la salida del sistema de envasado, un robot empaqueta y agrupa en cajas los productos finales.

Una vez comentados algunos detalles de las instalaciones, el proceso principal de producción queda descrito por las siguientes etapas:

1.- Dosificación de materias primas:

En esta primera etapa, las materias primas que componen cada una de las fases (grasa y acuosa) de la emulsión se dosifican al depósito correspondiente. Las materias primas con bombas individuales se dosifican acoplado su manguera a la válvula automática del depósito. El cabezal de la báscula controla la cantidad y envía la orden de cierre de válvula y paro de bomba. Las materias primas que se dosifican manualmente se pesan con las básculas móviles y se vierten por la parte superior del depósito. Una vez que se completa la dosificación, se cierran los cabezales superiores de los depósitos y se pone en marcha cada agitador.

2.- Calentamiento:

En casi todas las fabricaciones, cada una de las fases se debe primero calentar. Se utiliza para ello fluidos térmicos que circulan por los serpentines exteriores de los depósitos.

3.- Mezcla de fases:

Se mezcla el contenido de los depósitos, ajustando el sistema de válvulas y mangueras y trasegando con la bomba de un depósito a otro. La rapidez con la que se realiza esta mezcla depende de cada producto en concreto.

4.- Homogeneización y enfriamiento:

Se continúa la agitación a la vez que se enfría, utilizando el serpentín exterior.

5.- Adición de conservante y perfume:

Gran parte de los productos tienen una tercera fase que suele corresponder con un conservante y un perfume.

6.- Control de calidad:

Una vez completadas las etapas anteriores, se toma una muestra que se analiza en el laboratorio y sirve de registro.

7.- Envasado y empaquetado:

Se ajusta el sistema de válvulas y mangueras y con la bomba se envía al sistema de envasado que controla el peso envasado, etiqueta y tapon. Posteriormente, los envases se empaquetan y se agrupan en cajas.

8.- Almacenamiento:

La manipulación posterior de las cajas, agrupación en palets y traslado al almacén de producto acabado la realizan los operadores con el uso de carretillas elevadoras, manuales y eléctricas.

9.- Limpieza:

Una vez vaciados los depósitos se procede a la limpieza de todos los elementos, incluidas bombas de trasiego y mangueras, dejando el sistema listo para una nueva producción.

Esta descripción del proceso de producción se representa mediante el diagrama de proceso y el diagrama de flujo del apartado siguiente.

7.1.5.c Diagrama de proceso y diagrama de flujo del proceso

Las actividades del proceso de producción de *Vinci Cosmetics* quedan recogidas en el siguiente diagrama de proceso:

Diagrama del proceso de producción de <i>Vinci Cosmetics</i>							
Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolos del diagrama					Descripción de la actividad
		Op	Tr	Ins	Ret	Alm	
	45	X					Dosificación de materias primas
	45				X		Calentamiento
	30	X					Mezcla de fases
	45				X		Homogeneización y enfriamiento
	30	X					Adición de conservante y perfume
	45			X			Control de calidad
	60		X				Envasado y empaquetado
	30					X	Almacenamiento
	120	X					Limpieza

Tabla 34 Diagrama de proceso de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Marzo 2011).

La descripción del proceso de *Vinci Cosmetics* se representa gráficamente en el diagrama de flujo del proceso de la figura anexa:

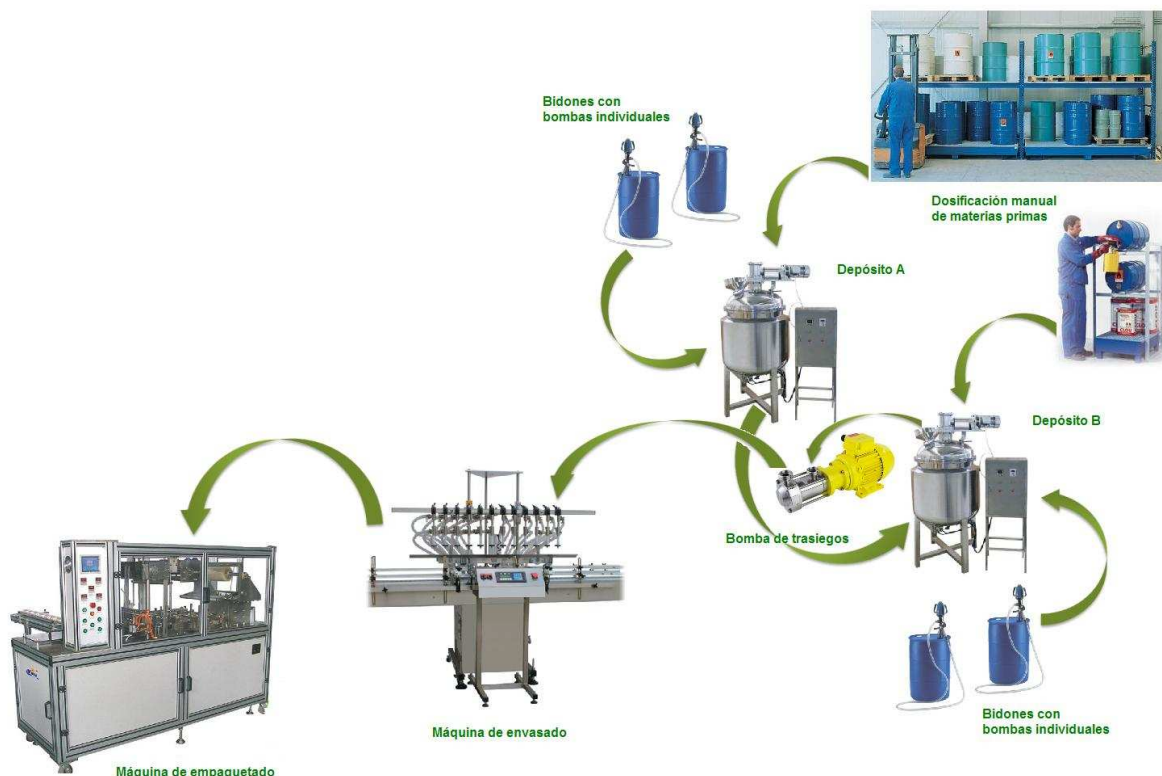


Figura 25 Diagrama de flujo del proceso de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Marzo 2011).

7.1.6 Capacidad productiva

Vinci Cosmetics es una empresa multiproducto, por lo que no es factible expresar su capacidad producto a producto, y se realiza de forma global. Además, la capacidad se expresará por los “outputs”, es decir, los litros de productos cosméticos que se producen.

Para establecer la capacidad productiva necesaria de las instalaciones de *Vinci Cosmetics* se parte de los datos de planificación agregada que indican que para lograr las ventas esperadas en el Plan de Marketing de 6.186.000 Euros, se deben producir y vender 74.984 litros de los diversos productos de la cartera.

Además, será necesario disponer de un colchón de capacidad que permita absorber tanto una demanda variable como necesidades de mantenimiento y otros tiempos muertos. Un valor habitual de colchón de capacidad es del 20%, que en el caso de *Vinci Cosmetics* podría llegar a ser algo superior ya que su proceso no es intensivo en capital, y además al ser una empresa de nueva creación, parte con un bajo efecto de aprendizaje.

Es muy importante conocer que el Convenio colectivo estatal de perfumería y afines (BOE 14-Sep-2010) indica que la jornada laboral máxima anual es de 1.720 horas de trabajo efectivo, lo que a 8 horas/día equivale a 215 días de trabajo.

Disposición física;

Tres líneas de producción: una línea para los productos más especiales (mascarilla, jabones, geles y champús), otra línea para el resto de productos con mayores volúmenes (en este caso a partir de 1500 litros anuales) y otra para los productos de menores volúmenes (menores de 1500 litros anuales).

Las capacidades de cada una de las líneas serían entonces:

$$50.336 \text{ litros} / 0,80 = 62.920 \text{ litros}; \quad 62.920 \text{ litros} / 215 \text{ días} = 293 \text{ litros/día}$$

$$16.108 \text{ litros} / 0,80 = 23.135 \text{ litros}; \quad 23.135 \text{ litros} / 215 \text{ días} = 94 \text{ litros/día}$$

$$8.540 \text{ litros} / 0,80 = 16.675 \text{ litros}; \quad 23.135 \text{ litros} / 215 \text{ días} = 50 \text{ litros/día}$$

La situación de cada uno de los productos de *Vinci Cosmetics* queda recogida en la tabla siguiente:

Situación con tres líneas de producción de 300, 100 y 50 litros	74984	6249	Capacidad de la línea (litros)	41,64	Tiempo máximo en inventario (meses)
	Estimación anual (litros)	Estimación mensual (litros)		Nº medio de partidas al mes	
Leche corporal HOMBRE	11254	937,8	300	3,13	0,32
Crema facial HOMBRE	5275	439,6	300	1,47	0,68
Crema para los pies HOMBRE	4664	388,7	300	1,30	0,77
Leche corporal MUJER - Uva	3401	283,4	300	0,94	1,06
Leche corporal MUJER - Oliva	3401	283,4	300	0,94	1,06
Leche corporal MUJER - Almendra y Avellanas	3401	283,4	300	0,94	1,06
Crema anticelulítica MUJER	1026	85,5	50	1,71	0,58
Crema reafirmante MUJER	770	64,1	50	1,28	0,78
Crema antiestrías MUJER	770	64,1	50	1,28	0,78
Crema hidratante facial MUJER - Uva	583	48,6	50	0,97	1,03
Crema hidratante facial MUJER - Oliva	583	48,6	50	0,97	1,03
Crema hidrat. facial MUJER - Almendras y Avellanas	583	48,6	50	0,97	1,03
Crema nutritiva facial MUJER - Uva	583	48,6	50	0,97	1,03
Crema nutritiva facial MUJER - Oliva	583	48,6	50	0,97	1,03
Crema nutr. facial MUJER - Almendras y Avellanas	583	48,6	50	0,97	1,03
Crema contorno de ojos MUJER	297	24,8	50	0,50	2,02
Crema antiedad MUJER	816	68,0	50	1,36	0,74
Limpiador exfoliante MUJER	1364	113,7	50	2,27	0,44
Mascarilla MUJER	1108	92,3	100	0,92	1,08
Leche limpiadora MUJER	7229	602,4	300	2,01	0,50
Tónico MUJER	5713	476,1	300	1,59	0,63
Jabón de manos UNISEX - Uva	750	62,5	100	0,63	1,60
Jabón de manos UNISEX - Oliva	750	62,5	100	0,63	1,60
Jabón de manos UNISEX - Almendras y Avellanas	750	62,5	100	0,63	1,60
Jabón de manos UNISEX - Arroz	750	62,5	100	0,63	1,60
Champú UNISEX - Uva	1500	125,0	100	1,25	0,80
Champú UNISEX - Oliva	1500	125,0	100	1,25	0,80
Champú UNISEX - Almendras y Avellanas	1500	125,0	100	1,25	0,80
Champú UNISEX - Arroz	1500	125,0	100	1,25	0,80
Gel UNISEX - Uva	1500	125,0	100	1,25	0,80
Gel UNISEX - Oliva	1500	125,0	100	1,25	0,80
Gel UNISEX - Almendras y Avellanas	1500	125,0	100	1,25	0,80
Gel UNISEX - Arroz	1500	125,0	100	1,25	0,80
Leche Corporal UNISEX - Uva	1500	125,0	300	0,42	2,40
Leche Corporal UNISEX - Oliva	1500	125,0	300	0,42	2,40
Leche Corporal UNISEX - Almendras y Avellanas	1500	125,0	300	0,42	2,40
Leche Corporal UNISEX - Arroz	1500	125,0	300	0,42	2,40

Tabla 35 Situación con tres líneas de producción de 300, 100 y 50 litros.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

Por lo tanto, el mínimo inventario medio de producto acabado será de unos 2.750 litros, equivalente a 0,44 meses de inventario. En el peor de los casos, el tiempo máximo en inventario es inferior a 2 meses y medio, lo que es una rotación aceptable. Tener tres líneas de producción incrementa mucho la fiabilidad y, además, facilita la ejecución de mantenimientos, incluso en períodos de gran demanda.

Capacidad de diseño:

La capacidad de diseño de *Vinci Cosmetics* para cada una de las líneas es:

$$300 \text{ litros/día} \times 215 \text{ días/año} = 64.500 \text{ litros/año}$$

$$100 \text{ litros/día} \times 215 \text{ días/año} = 21.500 \text{ litros/año}$$

$$50 \text{ litros/día} \times 215 \text{ días/año} = 10.750 \text{ litros/año}$$

Lo que supone una capacidad total de diseño de 96.750 litros/año.

Capacidad efectiva:

Considerando que se realizará un mantenimiento completo en una de las líneas cada semana, lo que representaría para cada línea un día sin producción cada 15 días laborables, o lo que es equivalente, 14,33 días al año, las capacidades efectivas pasan a ser:

$$300 \text{ litros/día} \times 200,66 \text{ días/año} = 60.200 \text{ litros/año}$$

$$100 \text{ litros/día} \times 200,66 \text{ días/año} = 20.067 \text{ litros/año}$$

$$50 \text{ litros/día} \times 200,66 \text{ días/año} = 10.033 \text{ litros/año}$$

Lo que supone una capacidad total efectiva de 90.300 litros/año.

Capacidad real:

Se espera que se cumplan las estimaciones del Plan de Marketing, lo que supone una producción real de 74.984 litros/año, que para cada una de las líneas serían 50.336, 16.108 y 8.540 litros/año, respectivamente.

7.1.7 Distribución en planta

En las decisiones de distribución en planta de las actividades de *Vinci Cosmetics* se tienen en cuenta factores diversos con el objetivo de que el sistema productivo sea práctico y eficiente, logrando un flujo uniforme y sencillo de materiales y una disposición segura.

Siguiendo el posicionamiento de enfoque por procesos, la distribución en planta será entorno al proceso, agrupando equipos similares. Se busca que estén adyacentes aquellos departamentos o maquinaria entre los cuales hay mayor número de trasiegos o enlaces.

Block Plan:

Se desarrolla el siguiente “Block Plan” para *Vinci Cosmetics* que trata de satisfacer tanto las superficies necesarias como los criterios de cercanía:

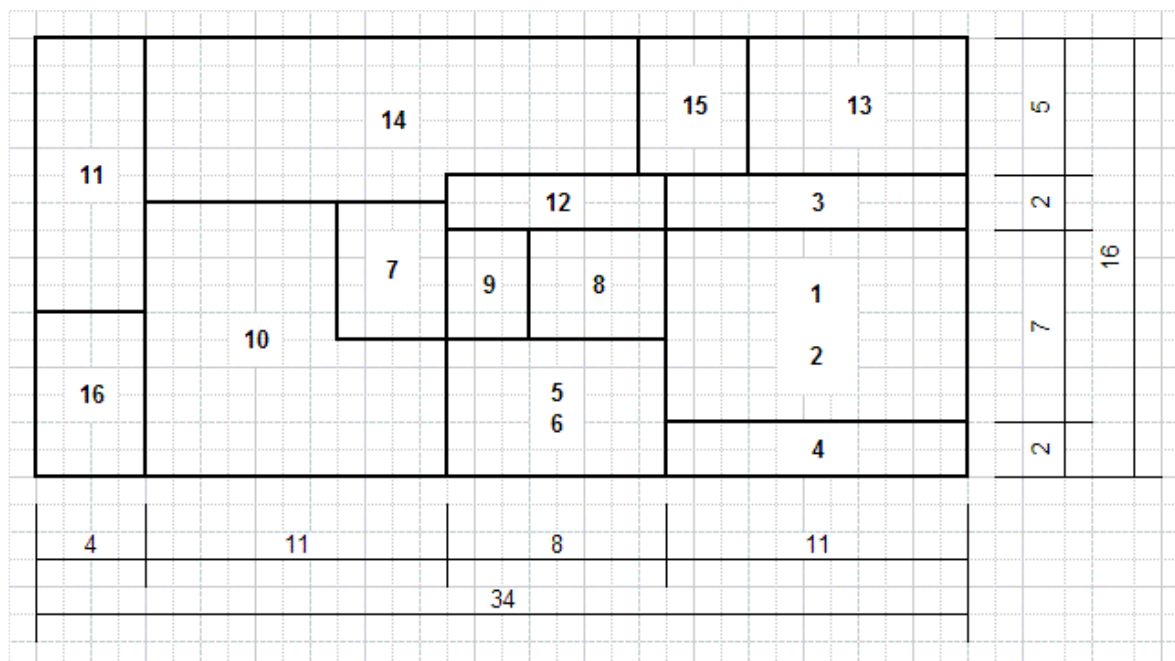


Figura 26 “Block Plan” de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Marzo 2011).

Siendo la numeración los siguientes departamentos,

Departamento
1.- Depósitos y bombas (fase grasa)
2.- Depósitos y bombas (fase acuosa)
3.- Manipulación de materias primas (fase grasa)
4.- Manipulación de materias primas (fase acuosa)
5.- Almacén de materias primas (fase grasa)
6.- Almacén de materias primas (fase acuosa)
7.- Almacén de envases y cajas
8.- Envasado
9.- Empaquetado
10.- Almacén de producto acabado
11.- Zona de carga y descarga
12.- Taller
13.- Laboratorio
14.- Oficinas
15.- Sala de reuniones
16.- Vestuarios

Layout detallado:

El último paso consiste detallar la distribución en planta definitiva para *Vinci Cosmetics*.

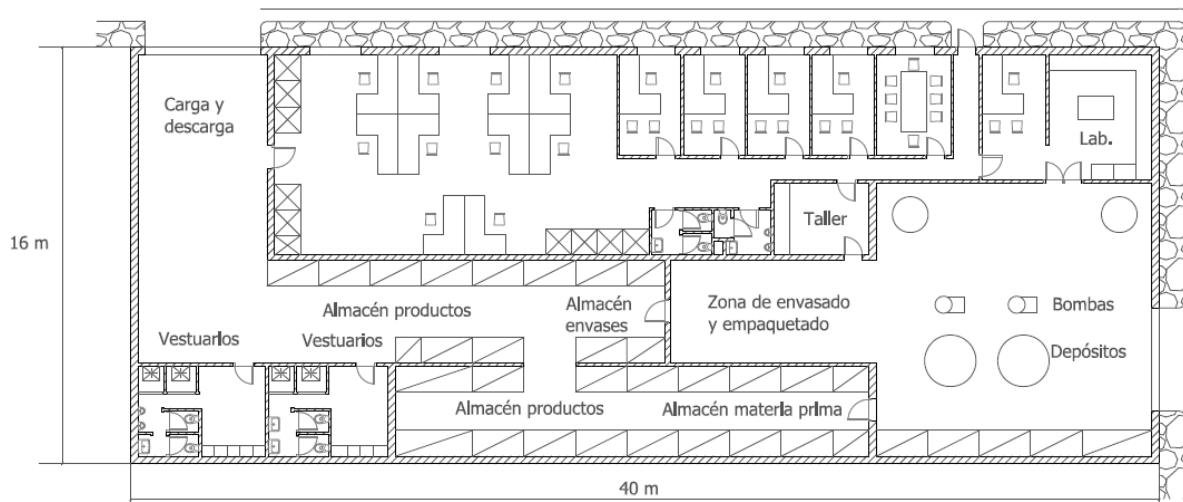


Figura 27 Layout de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Marzo 2011).

7.1.8 Localización

Para la localización de la fábrica de *Vinci Cosmetics* se han analizado diferentes factores que pueden ser determinantes tales como la disponibilidad de mano de obra, los ratios salariales, la proximidad de los proveedores, proximidad de los recursos, disponibilidad de la tecnología y las vías de distribución. Según datos de STANPA en Abril de 2010, se puede apreciar que la mayoría de consumidores de productos cosméticos de España es en Cataluña.

Reparto geográfico según facturación

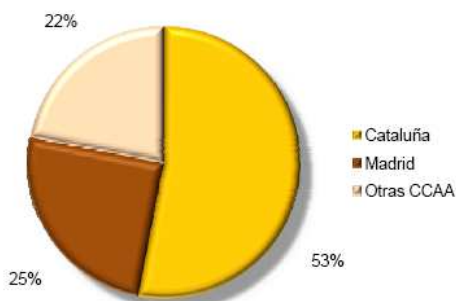


Figura 28 Localización macro de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Mayo 2010).

Disponibilidad de la mano de obra:

Durante los últimos años, a causa de la crisis financiera en todo el mundo, España ha tenido un gran incremento de la tasa de desempleo. Por esta razón *Vinci Cosmetics* tendrá más facilidad para poder reclutar personal cualificado y no cualificado. La tasa de paro en Cataluña durante el primer trimestre de 2011 se establece en 19,2%.

Ratios salariales:

El sector de la perfumería/cosmética dispone de un convenio de ámbito nacional en el cual se fijan los salarios mínimos garantizados que van de sobre unos 11.000 Euros para el grupo 1 (nivel primario) hasta unos 30.000 Euros para el grupo 8 (técnicos, jefaturas superiores y direcciones).

Vinci Cosmetics quiere colocar las instalaciones en un polígono industrial rural de la comarca del Alt Camp (Tarragona) ya que los solares son mucho más económicos que los que se encuentran en las cercanías de las ciudades. Esto también influye ya que en zonas rurales los salarios son más bajos que en zonas urbanas.

Proximidad de los proveedores:

La proximidad de los proveedores es una parte importante para cualquier empresa; la proximidad entre proveedor y *Vinci Cosmetics* hace aumentar nuestra productividad y reduce el plazo de fabricación de nuestros productos.

Otra de las ventajas de estar cerca del proveedor es la reducción de costes ya que no tendremos que tener grandes stocks de almacenaje. Las reclamaciones y las devoluciones son mucho más ágiles ya que la proximidad entre empresas es relativamente pequeña. Nuestro principal proveedor de aceites naturales será inicialmente Afruse S.L; que se encuentra en la carretera de Constantí, cerca de Reus, a unos 30 km de nuestro emplazamiento.

Disponibilidad de la tecnología:

La maquinaria empleada para la fabricación de productos cosméticos es una maquinaria no muy complicada desde el punto de vista tecnológico.

En el área de Barcelona hay varios suministradores de dicha maquinaria, por lo que el servicio técnico y la proximidad a nuestras instalaciones es un factor favorable.. Una compañía que nos suministrará la maquinaria y servicio técnico es:

Ima Iberica Processing & Packaging S.L.
Fontsanta, 46, 4º D, Sant Joan Despi, BARCELONA 08970
t: 934335117
<http://www.ima.it>

Vías de distribución:

Uno de los puntos clave a la hora de poder distribuir los productos acabados a los distintos clientes es tener una buena red de carreteras/autopistas/aeropuerto/tren/... cercana a nuestra fábrica. El emplazamiento de *Vinci Cosmetics* se encuentra delante de la entrada de la autopista A2 (Vilarodona; salida 11) por lo que la distribución de los productos en camiones es muy fácil y sencilla.

Los aeropuertos más cercanos son:

- Aeropuerto de Reus: a unos 25km
- Aeropuerto de Barcelona: a unos 80km.

Las estaciones de tren más cercanas son:

- Estación de tren de Tarragona: a unos 23km.
- Estación de tren de Valls: a unos 10km.

Método de factores ponderados:

Otra referencia a la hora de hacer el estudio de la localización de la fábrica de *Vinci Cosmetics* es aplicar el método de factores ponderados. *Vinci Cosmetics* ha identificado un conjunto de criterios importantes para el éxito de la decisión; al mismo tiempo ha distinguido el grado de importancia de cada uno de los términos porcentuales. Con dichos criterios se ha procedido a evaluar cada una de las alternativas en una escala de 0 a 10.

A continuación se puede observar la tabla que se ha utilizado para el estudio de localización:

Factores	Peso Relativo	Alternativas			
		Barcelona	Tarragona	Lleida	Girona
Proximidad de proveedores	30%	6	8	4	2
Calidad de vida	15%	8	6	6	6
Transportes	20%	9	8	7	7
Impuestos	15%	3	7	5	4
Costos instalación	20%	2	8	9	7
Puntuación total	1	5,65	7,55	6,05	4,9

Tabla 36 Localización macro de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

De la tabla anterior podemos deducir que las alternativas de Barcelona y Girona quedarían descartadas ya que Barcelona, a pesar de tener buena combinación de transportes, los costes de instalación y los impuestos son muy altos comparando con el resto de provincias. Girona lo que resalta es la lejanía de los proveedores.

Las alternativas posibles para escoger serían Tarragona y Lleida, las dos son bastante parecidas pero Lleida no favorece para el suministro de materia prima. La decisión final, tras analizar la tabla anterior, es Tarragona como lugar del emplazamiento de la fábrica de *Vinci Cosmetics*.

En las figuras siguientes se pueden observar los planos de localización macro y micro de donde estará ubicada nuestra fábrica.

Localización macro:

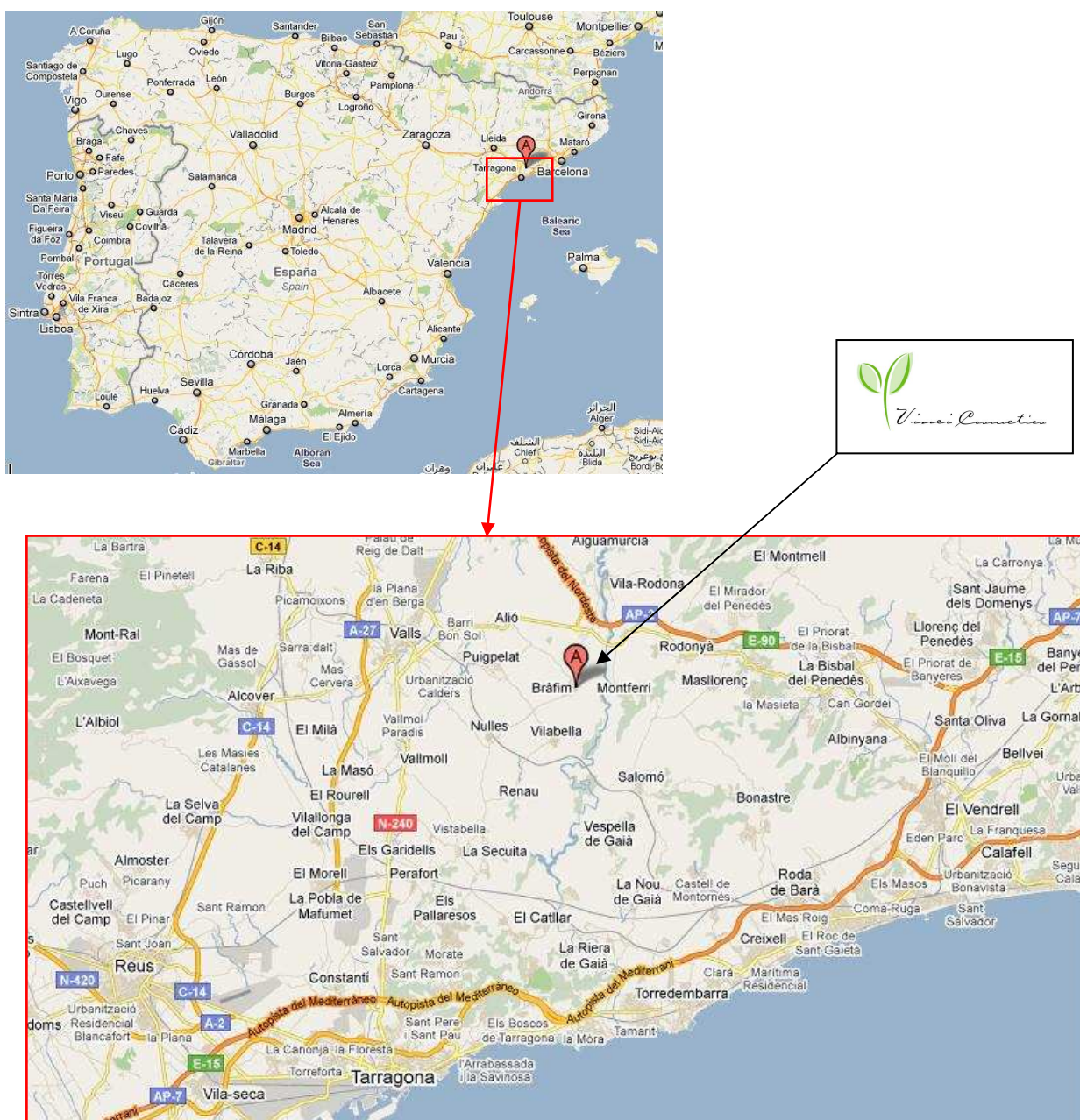


Figura 29. Localización macro de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

Localización micro:

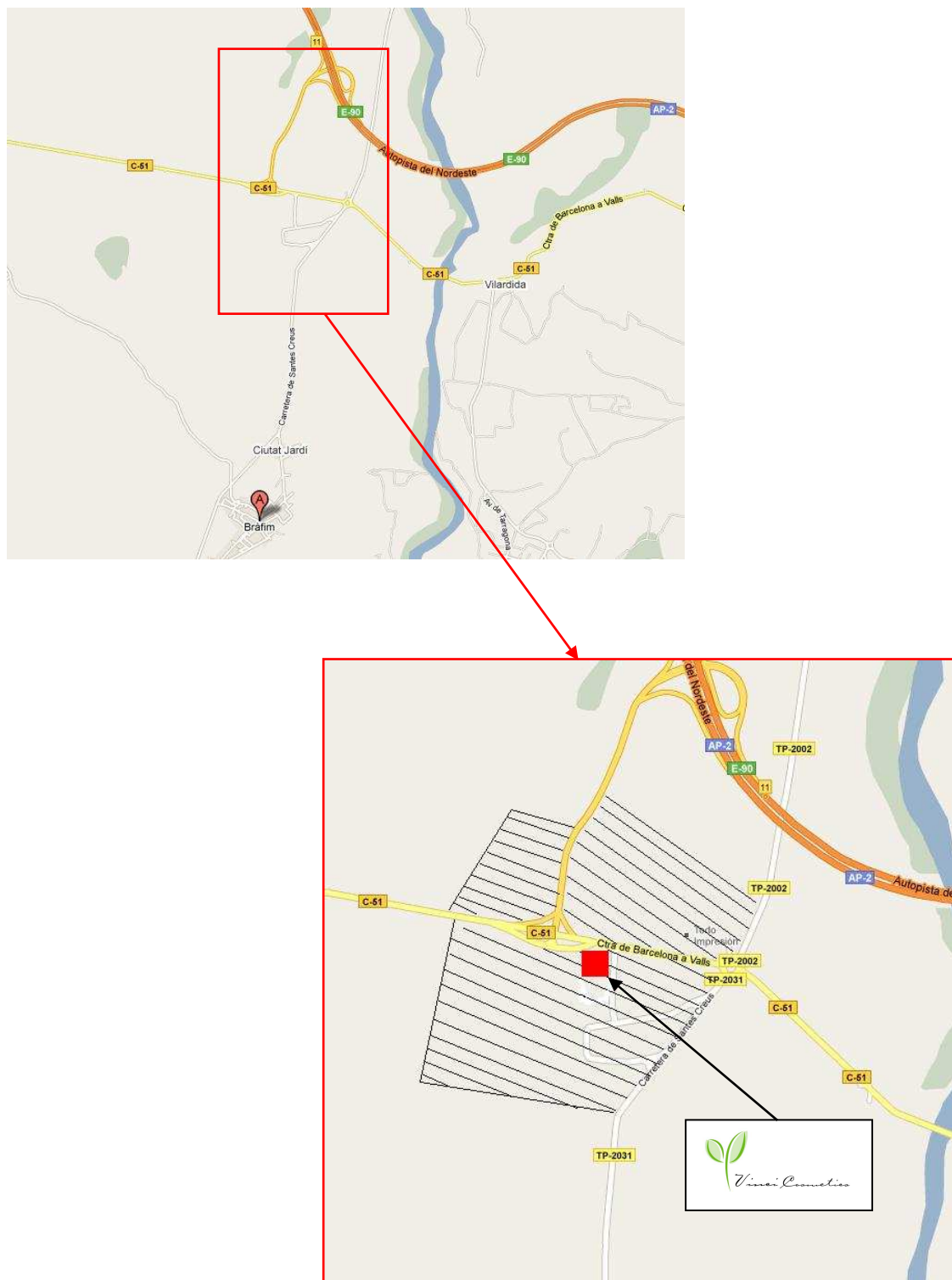


Figura 30 Localización micro de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

7.2 Gestión

7.2.1 Planificación detallada

Vinci Cosmetics utiliza el plan maestro de producción – MPS: Master Production Schedule - para planificar los productos que tienen influencia en los beneficios de la empresa o que tienen recursos críticos y que, por tanto, tienen que planificarse con especial atención.

Para Vinci Cosmetics es muy importante poder ajustar el plan maestro en el nivel de la parte crítica antes que planificar y aprovisionar los diferentes ítems comprados a diferentes proveedores; con esto nos aseguramos que evitaremos muchos trastornos innecesarios en los procesos de fabricación y aprovisionamiento.

Se adjunta a continuación, a modo de ejemplo, MPS - Master Production Schedule - para Leche corporal gamma hombre (línea de 300 litros):

Leche corporal (300 litros)										
Nivel 1										
Botella (1500)				Tapon (1500)		Crema (300)		Etiqueta (1500)		
Nivel 2										
Aceite de oliva (2,4)	Base emulsionante L-200 (7,2)	Abil cutáneo (1,2)	Abil K (0,9)	Vitamina F - éster glicérico (0,6)	Naturfitol Equisetum (3)	Lactil (3)	Glicerina (1,8)	Agua desmineralizada (39,66)	Kathon CG (0,06)	Esencia de azahar (0,18)

Tabla 37 Planificación detallada de Leche corporal gamma hombre – línea 300 litros.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

A partir del Plan Director que aparece en el apartado 7.1.2, donde se detalla:

- El horizonte de la planificación;
- La producción anual de cada gama de productos y
- Estrategia a seguir de política productiva.

se elabora la planificación detallada para cada proceso.

Proceso	Objetivo	Detalle	Horizonte	Intervalo	Revisión
Aprovisionamiento	Obtención de materia prima	Gama hombre / mujer / unisex	Campaña 2012/2013	Trimestral / anual	Noviembre
Almacenaje	Producción en curso			Trimestral	Trimestral
Packing	Producción obtenida de producto acabado			Trimestral	Trimestral

Tabla 38 Master Production Schedule Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

A continuación se explica en detalle la planificación de cada proceso nombrado para el primer año de actividad.

7.2.1.a Aprovisionamiento

El aprovisionamiento de materias primas se va a hacer cada trimestre o anualmente en función del tipo de materia prima que necesitemos o de los volúmenes de compra que hagamos. En el apartado 7.2.3 Calculo de necesidades, podemos observar la necesidad de las diferentes materias primas para poder cumplir la producción de cada mes y en el aprovisionamiento para afrontar futuras producciones. *Vinci Cosmetics*, de una manera global para el año 2012/13, tendrá que aprovisionarse de las siguientes cantidades de materias primas para poder cumplir con la producción:

Producción anual de <i>Vinci Cosmetics</i>						
GAMA HOMBRE		Producción total anual (litros)	Volumen botellas unidad (ml)	Unidades totales botellas	Unidades totales tapones	Unidades totales etiquetas
Línea Corporal	Leche corporal	11254	200	56269	56269	56269
Línea Facial	Crema facial	5275	75	70337	70337	70337
Línea Pies	Crema para los pies	4664	75	62192	62192	62192
GAMA MUJER						
Línea Corporal	Leche corporal	10202	250	40806	40806	40806
	Crema anticelulítica	1026	200	5130	5130	5130
	Crema reafirmante	770	150	5130	5130	5130
	Crema antiestrías	770	150	5130	5130	5130
Línea Facial	Crema hidratante facial	1749	50	34977	34977	34977
	Crema nutritiva facial	1749	50	34977	34977	34977
	Crema contorno de ojos	297	15	19820	19820	19820
	Crema antiedad	816	50	16322	16322	16322
Línea Desmaquilladores	Limpiador exfoliante	1364	50	27282	27282	27282
	Mascarilla	1108	50	22152	22152	22152
	Leche limpiadora	7229	250	28914	28914	28914
	Tónico	5713	250	22851	22851	22851
GAMA UNISEX						
Productos de baño	Jabón de manos	3000	20	150000	150000	150000
	Champú	6000	40	150000	150000	150000
	Gel	6000	40	150000	150000	150000
	Leche Corporal	6000	40	150000	150000	150000

Tabla 39 Aprovisionamiento *Vinci Cosmetics*. Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

En resumen necesitaremos:

- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 15ml: 19820
- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 20ml: 150000
- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 40ml: 450000
- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 50ml: 135710
- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 75ml: 132529
- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 150ml: 10260
- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 200ml: 61399
- Botellas, tapones y etiquetas para botella de 250ml: 92571
- Total de litros cremas, aceites,... : 74.984

7.2.1.b Almacenaje

El suministro de materias primas a *Vinci Cosmetics* será en bidones de diferentes volúmenes. A continuación se puede observar el tipo de garrafa/bidón que se tendrán en almacén:

Materia prima	Tipo de envase (litros)
Base N-Champú	200
Base emulsionante L-200	200
Texapon N40 (lauril-éter sulfato sódico)	200
Aceite de oliva	50
Aceite de semilla de uva	50
Alquilamidobetaina	50
Alcohol etílico de 96°	60
Aceite de almendras y avellanas	50
Extracto de arroz	50
Perhidroescualeno	50
Vaselina líquida	50
Vitamina F - éster glicérico	50
Miristato de isopropilo	50
Abil cutáneo	20
Abil K	20
Base Soft Care 1722	20
Cetiol HE	20
Base F-2230	5
Neo PCL	10
Tween 80	5
Placenta Filatov	10
Miglyol	10
Dietanolamida de los ácidos grasos de la semilla de uva	5
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de almendras y avellanas	5
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de oliva	5
Dietanolamida de los ácidos grasos del arroz	5
Vitamina E - acetato	5
Base F-5	5
Amerchol	5
Puroba	5
Hexaclorofeno	5

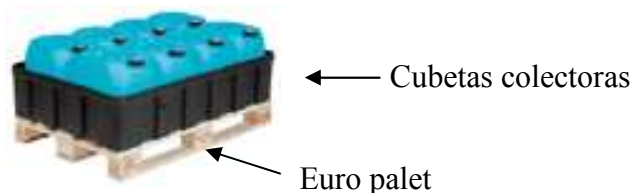
Emulgin B2	5
Alantoina	1
B.H.A.	0,15
Agua desmineralizada	1000
Agua de rosas	60
Glicerina	50
Lactil	50
Extracto hidroglicólico de semilla de uva	50
Naturfitol Equisetum	50
Agua de Hamamelis	20
Sosa cáustica	5
Cloruro sódico	5
Lanolina etoxilada	10
Gel naturfitol	10
Tegobetaina L-7	5
Extracto hidroglicólico de centella	5
Naturfitol Hedera	5
Naturfitol Aesculus	5
Naturfitol Fucus	5
Extracto hidroglicólico de romero	5
Hidroviton	5
Trietanolamina	5
Cafeína	1
Pantenol	1
Sulfato de magnesio heptahidratado	1
Ácido hialurónico	0,15
Esencia ctfa dermalia (perfume)	5
Esencia de azahar	5
Colágeno	5
Abil Antiestatic	1
Kathon CG (conservante)	5
Esencia de Herbalia (perfume)	5
Esencia de lavanda	1
Elastina	1
Esencia de rosas	1
Dowicil 200	1

Tabla 40 Suministro – almacenaje en *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

El almacenaje de estas las materias primas se efectuará mediante Euro-palets en la zona de almacén.

Todos los productos estarán dentro de cubetas colectoras estándar para que no se derramen fluidos en el suelo.

Por ejemplo:



Las estanterías en las que almacenaremos nuestros productos serán de dos tipos:

- Estanterías estándares para la materia prima:



- Estanterías para palatización dinámica por gravedad (flow-through racks), para almacenar el producto acabado y poder dispensarlo más rápido.



7.2.1.c Packing

Los productos acabados de *Vinci Cosmetics* se depositarán en cajas y posteriormente se colocaran en estanterías de paletización dinámica por gravedad.

A continuación, en función del pedido que se obtenga, se irán haciendo los lotes en cajas de cartón reciclado corrugado simple onda, kraft resistencia al “reventamiento” 90 libras.

Las medidas de la caja serán: 800x500x150



7.2.2 Gestión de los materiales. Logística integral

7.2.2.a Selección de proveedores

La selección de los proveedores es un punto ventajoso para *Vinci Cosmetics* ya que nuestra compañía está situada en la zona donde se cultiva la materia prima natural que vamos a utilizar.

Principalmente, las materias primas naturales utilizadas en *Vinci Cosmetics* provienen de la Oliva (Muy extendida en todo el territorio), Avellana, Almendra (se pueden encontrar con facilidad en el camp de Tarragona) y arroz (en el Delta del Ebre).

La materia prima que necesita *Vinci Cosmetics* son aceites de dichos productos. Básicamente, existen tres tipos de aceites:

- Untosos: aceite de oliva.
- Naturales: aceite de avellana y almendra.
- Secantes: aceite de nueces, pepitas de uva y de arroz.

Para encontrar el suministrador/proveedor de dichos productos, es importante pedir oferta a varios proveedores y evaluarlas.

Los elementos de selección que se evaluarán en dichas ofertas se evaluarán en tres factores: económico, de calidad y de servicio.

Los factores económicos son precio unitario, descuentos comerciales y rappels; gastos de transporte, embalaje, carga y descarga,...

Los factores de calidad, para *Vinci Cosmetics* la calidad de las materias primas es muy importante, por lo que se evaluarán la calidad del producto, haciendo un estudio sobre las muestras recibidas, las características técnicas,...

Los factores de servicio comprenden: el plazo de entrega, servicio postventa, asistencia técnica y atención al cliente, período de garantía, prestigio del proveedor, aceptación del producto en el mercado,... Dentro de este apartado también es importante recopilar informes financieros y comerciales de nuestros proveedores para informarnos mejor de su estado y evitar una posible suspensión de pagos o una quiebra de la empresa y quedarnos sin materia prima.

Es de destacar la existencia en la provincia de una empresa como AFRUSE que procesa y comercializa aceites de diferentes tipos para uso cosmético.

Las relaciones típicas con AFRUSE deberán ser de asistencia en la utilización de muestras, datos y soporte técnico, incluyendo información financiera y de negocios; buscándose por lo general relaciones a largo plazo que favorezcan el beneficio mutuo continuado.

Con el suministrador/es seleccionados, deberemos pactar unas condiciones de contrato de suministro tales como:

- Descuentos: descuentos comerciales, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen o rapples, descuentos de temporada, descuentos de promociones,...
- Plazo de pago: pago a plazo ordinario, pago a partir de fin de mes, pago a partir de la recepción del producto,...
- Gastos de transporte: portes,...

7.2.2.b Gestión de pedidos

La gestión de pedidos y su expedición se realizará según ordenes de picking realizadas por el departamento de Marketing. Operaciones se encargará de gestionar el proceso de picking, por lo que el layout de la planta habilita una zona para esto.

La configuración del picking de cada pedido efectuado por el cliente se hará en base un Europalet (800x1200x1000).

Las necesidades de la zona de picking, han de venir a cubrir el volumen de almacenaje de producto acabado según la previsión mensual máxima del plan director.

En cuanto a las necesidades de espacio, se tiene que considerar que como mínimo se requieren unos 100m² para disponer de espacio para la gestión del almacén.

7.2.2.c Gestión de almacenes

Para el movimiento de cargas (movimiento de palets, bidones,...) se efectuará mediante transpaletas manuales y una carretilla.

Los elementos de transporte de mercaderías son:

- Carretilla manual, para el transporte de bidones de acero hasta 210 litros.



- Carretilla elevadora diesel de 1500kg y 3,3m.



- Carretilla de transporte de palets manual, con una capacidad de pasaje de 2200kg y una horquillas de 950 a 2000mm. Ancho interior de 560 y 690mm.



- Sistema de etiquetaje y control RFID.



7.2.3 Cálculo de necesidades

7.2.3.a Listado de materiales: BOM

En *Vinci Cosmetics*, la lista de materiales se hace general anual para cada producto, no por lotes ni gamas de productos. Si miramos el plan maestro de producción, podemos determinar las siguientes necesidades de material para el periodo de 2012/2013.

		Unidades totales botellas	Unidades totales Tapones	Unidades totales etiquetas
Línea Corporal	Leche corporal	56269	56269	56269
Línea Facial	Crema facial	70337	70337	70337
Línea Pies	Crema para los pies	62192	62192	62192
Línea Corporal	Leche corporal	40806	40806	40806
	Crema anticelulítica	5130	5130	5130
	Crema reafirmante	5130	5130	5130
	Crema antiestrías	5130	5130	5130
Línea Facial	Crema hidratante facial	34977	34977	34977
	Crema nutritiva facial	34977	34977	34977
	Crema contorno de ojos	19820	19820	19820
	Crema antiedad	16322	16322	16322
Línea Desmaquilladores	Limpiador exfoliante	27282	27282	27282
	Mascarilla	22152	22152	22152
	Leche limpiadora	28914	28914	28914
	Tónico	22851	22851	22851
Productos de baño	Jabón de manos	150000	150000	150000
	Champú	150000	150000	150000
	Gel	150000	150000	150000
	Leche Corporal	150000	150000	150000

Tabla 41 Planificación necesidades material.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

Fase grasa A	Litros	Fase acuosa B	Litros
Base N-Champú	5322	Agua desmineralizada	41663
Base emulsionante L-200	4923	Agua de rosas	2285
Texapon N40 (lauril-éter sulfato sódico)	3600	Glicerina	1488
Aceite de oliva	1538	Lactil	1395
Aceite de semilla de uva	1239	Extracto hidroglicólico de semilla de uva	1081
Alquilamidobetaína	1200	Naturfitol Equisetum	925
Alcohol etílico de 96°	933	Agua de Hamamelis	233
Aceite de almendras y avellanas	737	Sosa cáustica	231
Extracto de arroz	609	Cloruro sódico	224
Perhidroescualeno	510	Lanolina etoxilada	114
Vaselina líquida	507	Gel naturfitol	111
Vitamina F - éster glicérico	488	Tegobetaina L-7	86
Miristato de isopropilo	430	Extracto hidroglicólico de centella	56
Abil cutáneo	414	Naturfitol Hedera	51
Abil K	310	Naturfitol Aesculus	51
Base Soft Care 1722	210	Naturfitol Fucus	51
Cetiol HE	190	Extracto hidroglicólico de romero	38
Base F-2230	175	Hidroviton	38
Neo PCL	131	Trietanolamina	33
Tween 80	122	Cafeína	21
Placenta Filatov	111	Pantenol	15
Miglyol	105	Sulfato de magnesio heptahidratado	5
Dietanolamida de los ácidos grasos de la semilla de uva	75	Ácido hialurónico	0,1
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de almendras y avellanas	75		
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de oliva	75		
Dietanolamida de los ácidos grasos del arroz	75		
Vitamina E - acetato	62		
Base F-5	56		
Amerchol	33		
Puroba	27		
Hexaclorofeno	23		
Emulgin B2	23		
Alantoina	4		
B.H.A.	0,2		

Fase C	Litros
Esencia cfa dermalia (perfume)	98
Esencia de azahar	86
Colágeno	62
Abil Antiestatic	60
Kathon CG (conservante)	55
Esencia de Herbalia (perfume)	47
Esencia de lavanda	17
Elastina	15
Esencia de rosas	11
Dowicil 200	5

Tabla 42 Planificación necesidades material por fases.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

7.2.3.b Estado de los stocks

En *Vinci Cosmetics*, para saber la importancia de sus stocks, se basará en el análisis ABC, diferenciando tres grupos de artículos, A, B y C según el porcentaje de valor que representan.

Para el caso de las materias primas es claro que un reducido número de ellas suponen el mayor porcentaje en términos de valor.

Materia prima	Estim. anual (litros)	Precio (€/l)	Estim. coste anual (Euros)	% sobre total	% acumulado	% de cada grupo	Nº de artículos	% del Nº de artículos	Grupo
Extracto hidroglicólico de semilla de uva	1081	50	54068	9,0%	9,0%	71,4%	14	20,9%	A
Base emulsionante L-200	4923	10	49230	8,2%	17,2%				
Vitamina F - éster glicérico	488	100	48831	8,1%	25,3%				
Naturfital Equisetum	925	50	46242	7,7%	33,0%				
Agua desmineralizada	41663	1	41663	6,9%	39,9%				
Base N-Champú	5322	5	26610	4,4%	44,3%				
Perhidroescualeno	510	50	25504	4,2%	48,5%				
Tween 80	122	200	24367	4,0%	52,6%				
Agua de rosas	2285	10	22851	3,8%	56,4%				
Placenta Filatov	111	200	22152	3,7%	60,1%				
Miglyol	105	200	20986	3,5%	63,6%				
Texapon N40 (lauril-éter sulfato sódico)	3600	5	18000	3,0%	66,6%				
Aceite de oliva	1538	10	15378	2,6%	69,1%				
Lactil	1395	10	13955	2,3%	71,4%				
Aceite de semilla de uva	1239	10	12392	2,1%	73,5%	20,5%	16	23,9%	B
Colágeno	62	200	12312	2,0%	75,5%				
Kathon CG (conservante)	55	200	10966	1,8%	77,4%				
Esencia cfta dermalia (perfume)	98	100	9811	1,6%	79,0%				
Alcohol etílico de 96°	933	10	9329	1,6%	80,5%				
Miristato de isopropilo	430	20	8593	1,4%	82,0%				
Esencia de azahar	86	100	8559	1,4%	83,4%				
Glicerina	1488	5	7439	1,2%	84,6%				
Aceite de almendras y avellanas	737	10	7367	1,2%	85,8%				
Vitamina E - acetato	62	100	6226	1,0%	86,9%				
Extracto de arroz	609	10	6086	1,0%	87,9%				
Alquilamidobetaina	1200	5	6000	1,0%	88,9%				
Hexaclorofeno	23	200	4664	0,8%	89,7%				
Esencia de Herbalia (perfume)	47	100	4664	0,8%	90,4%				
Emulgin B2	23	200	4617	0,8%	91,2%				
Abil cutáneo	414	10	4144	0,7%	91,9%				

Abil K	310	10	3097	0,5%	92,4%	8,1%	37	55,2%	C
Elastina	15	200	3078	0,5%	92,9%				
Extracto hidroglicólico de centella	56	50	2784	0,5%	93,4%				
Naturfitol Hedera	51	50	2565	0,4%	93,8%				
Naturfitol Aesculus	51	50	2565	0,4%	94,2%				
Naturfitol Fucus	51	50	2565	0,4%	94,7%				
Vaselina líquida	507	5	2533	0,4%	95,1%				
Agua de Hamamelis	233	10	2332	0,4%	95,5%				
Base Soft Care 1722	210	10	2099	0,3%	95,8%				
Cafeína	21	100	2052	0,3%	96,2%				
Extracto hidroglicólico de romero	38	50	1924	0,3%	96,5%				
Cetiol HE	190	10	1898	0,3%	96,8%				
Base F-2230	175	10	1749	0,3%	97,1%				
Esencia de lavanda	17	100	1651	0,3%	97,4%				
Pantenol	15	100	1539	0,3%	97,6%				
Neo PCL	131	10	1308	0,2%	97,8%				
Sosa cáustica	231	5	1156	0,2%	98,0%				
Lanolina etoxilada	114	10	1143	0,2%	98,2%				
Esencia de rosas	11	100	1143	0,2%	98,4%				
Cloruro sódico	224	5	1119	0,2%	98,6%				
Gel naturfitol	111	10	1108	0,2%	98,8%				
Dowicil 200	5	200	1076	0,2%	99,0%				
Tegobetaina L-7	86	10	859	0,1%	99,1%				
Alantoína	4	200	770	0,1%	99,2%				
Amerchol	33	20	668	0,1%	99,3%				
Abil Antiestatic	60	10	600	0,1%	99,4%				
Base F-5	56	10	557	0,1%	99,5%				
Puroba	27	20	549	0,1%	99,6%				
Hidroviton	38	10	385	0,1%	99,7%				
Dietanolamida de los ácidos grasos de la semilla de uva	75	5	375	0,1%	99,7%				
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de almendras y avellanas	75	5	375	0,1%	99,8%				
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de oliva	75	5	375	0,1%	99,9%				
Dietanolamida de los ácidos grasos del arroz	75	5	375	0,1%	99,9%				
Trietanolamina	33	10	332	0,1%	100,0%				
B.H.A.	0,15	200	31	0,0%	100,0%				
Sulfato de magnesio heptahidratado	5	5	26	0,0%	100,0%				
Ácido hialurónico	0,15	100	15	0,0%	100,0%				
			601778						

Tabla 43 Planificación necesidades materia prima (ABC).
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

Para el caso de los productos acabados esta clasificación no se acerca tanto a lo teórico, con grupos no tan diferenciados:

Producto	Ventas totales (€)	% sobre total	% acumulado	% de cada grupo	Nº de artículos	% del Nº de artículos	Grupo
H - Crema facial	844044	13,6%	13,6%	62,5%	7	36,8%	A
M - Crema nutritiva facial	570125	9,2%	22,9%				
H - Leche corporal	506421	8,2%	31,0%				
H - Crema para los pies	497536	8,0%	39,1%				
M - Crema hidratante facial	489678	7,9%	47,0%				
M - Leche corporal	487632	7,9%	54,9%				
M - Leche limpiadora	471298	7,6%	62,5%				
M - Tónico	342765	5,5%	68,0%	33,7%	9	47,4%	B
M - Limpiador exfoliante	341025	5,5%	73,6%				
M - Crema antiedad	331337	5,4%	78,9%				
M - Crema contorno de ojos	236849	3,8%	82,7%				
M - Mascarilla	232596	3,8%	86,5%				
U - Leche Corporal	150000	2,4%	88,9%				
U - Jabón de manos	150000	2,4%	91,4%				
U - Gel	150000	2,4%	93,8%				
U - Champú	150000	2,4%	96,2%				
M - Crema anticelulítica	97214	1,6%	97,8%	3,8%	3	15,8%	C
M - Crema antiestrías	88749	1,4%	99,2%				
M - Crema reafirmante	48735	0,8%	100,0%				
	6186003						

Tabla 44 ABC Productos acabados.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

El status de los siguientes tipos de stocks está directamente enlazado con el status del lote respectivo:

- Stock de libre utilización
- Stock no libre

7.2.4 Programación y lanzamiento de operaciones

La programación y lanzamiento diario de operaciones se determina en función de las tareas del proceso necesarias para completar todas las actividades establecidas en el mismo proceso de fabricación. Dichas actividades engloban las tres líneas de producción previstas (línea 50, línea 100 y línea 300) según los cálculos de tiempos y diagrama de flujo de proceso que deben coordinarse entre ellas para no interferir en el proceso de envasado y empaquetado puesto que sólo dispondremos de una máquina para envasar y una máquina para empaquetar.

Una mala programación de las actividades o un retraso en alguna de las líneas puede afectar a las otras líneas de fabricación y no cumplir con el Plan Maestro (MPS). El envasado y empaquetado podría convertirse en un cuello de botella con una programación deficiente o fallos de mantenimiento y/o fiabilidad.

Así, la programación y lanzamiento de operaciones queda de la siguiente manera (ver tabla anexa) quedando cubierta la fabricación planificada de 50 litros/día, 94 litros/día y 293 litros/día (líneas 50, 100 y 300 respectivamente):

Programación y lanzamiento de operaciones	Inicio jornada laboral					Comida				Fin jornada laboral
Hora del día	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00
Dosificación de materias primas: Línea 50	X									
Dosificación de materias primas: Línea 100	X	X								
Dosificación de materias primas: Línea 300		X	X							
Calentamiento: Línea 50		X								
Calentamiento: Línea 100		X	X							
Calentamiento: Línea 300			X	X						
Mezcla de fases: Línea 50		X								
Mezcla de fases: Línea 100			X							
Mezcla de fases: Línea 300				X						

Programación y lanzamiento de operaciones	Inicio jornada laboral					Comida				Fin jornada laboral
Hora del día	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00
Homogeneización y enfriamiento: Línea 50			X							
Homogeneización y enfriamiento: Línea 100				X						
Homogeneización y enfriamiento: Línea 300					X					
Adición de conservante y perfume: Línea 50			X							
Adición de conservante y perfume: Línea 100				X						
Adición de conservante y perfume: Línea 300					X					
Control de calidad: Línea 50				X						
Control de calidad: Línea 100					X					
Control de calidad: Línea 300							X			
Envasado y empaquetado: Línea 50				X						
Envasado y empaquetado: Línea 100					X					
Envasado y empaquetado: Línea 300							X			
Almacenamiento: Línea 50					X					
Almacenamiento: Línea 100							X			
Almacenamiento: Línea 300								X		
Limpieza: Línea 50							X	X		
Limpieza: Línea 100								X	X	
Limpieza: Línea 300								X	X	

Tabla 45 Programación diaria de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

7.2.5 Calidad

La calidad es una premisa básica de *Vinci Cosmetics*. Se entiende como calidad la mejora continua en todas las operaciones incluyendo también todos los pasos previos (proveedores-suministradores) y posteriores (distribuidores) de la cadena de producción.

La calidad es el atributo más valorado por los clientes de *Vinci Cosmetics*. Para lograr diferenciarse en calidad, satisfaciendo a los clientes, se deben cuidar diferentes aspectos como son:

- Prestaciones: Tanto en características primarias de los cosméticos (que cumplan con su función esperada y además a un nivel superior al de la competencia: hidratante, nutritiva, antiarrugas, etc.) como secundarias (respecto de atributos adicionales: tipo de envase, tipo de dosificación, etc.).
- Fiabilidad: Con procesos de producción comprobados según las buenas prácticas que lleven a una mínima tasa de defectos.
- Duración: Optimizando la composición de los cosméticos de manera que se logre una mayor estabilidad y durabilidad tras la apertura.
- Cumplimiento de estándares y normas internacionales.
- Estética: Cuidando de forma especial el diseño de los envases, la textura del cosmético, su olor, etc.
- Calidad percibida o prestigio: Buscando un reconocimiento de marca de alta gama y cuidando la imagen y la publicidad.

Nuestra organización estará en todo momento centrada en el cliente (voice of the customer) como premisa básica de trabajo para la gestión por procesos y se aplicará a todas las actividades de operación. En función de esas necesidades y expectativas del cliente, se establecerá la política y objetivos de calidad de la producción.

Se ha pensado establecer un sistema de entrega de propuestas de mejora cuyo formulario es el mostrado a continuación con el nombre de “*Presentación de propuestas de mejora*” el cual puede ser utilizado por cualquier colaborador que tenga una idea que piense puede ser positiva para la compañía. Estas propuestas serán valoradas mensualmente por el equipo directivo que les dará su aprobación y/o rechazo en función de criterios económicos, de competitividad, de eficiencia y de seguridad informando siempre de su resultado al colaborador que presenta la idea. Si son aprobadas, se les asignará una cuantía económica de beneficio para el colaborador que ha proporcionado esa idea como agradecimiento por su esfuerzo y aportación.



- No escribir en los apartados de color azul -

Fecha de estudio por parte del equipo directivo:	
Valoración del equipo directivo:	

FORMULARIO PRESENTACIÓN PROPUESTAS DE MEJORA

Fecha: Nº de propuesta:	Departamento del colaborador: Nombre y apellidos del colaborador:
----------------------------	--

Propuesta de mejora para el área de (marcar con una cruz el departamento afectado):

Gerencia	<input type="checkbox"/>
Dpto. de Operaciones	<input type="checkbox"/>
Dpto. de Marketing	<input type="checkbox"/>
Dpto. Innovación y Desarrollo	<input type="checkbox"/>
Dpto. de Administración/Finanzas	<input type="checkbox"/>
Dpto. Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Descripción de la propuesta:	

Valoración del ahorro económico de la propuesta presentada	
(sólo en el caso de que se considere necesario):	

Dibujar un pequeño esquema o anejarlo (si procede):

Tabla 46 Presentación de Propuestas de Mejora de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Febrero 2010).

El objetivo final es la mejora continua a través de las “No Conformidades” (ver formato anexo) resultado de las auditorias y, de manera proactiva, con el ingenio de todos los colaboradores en lo que entendemos es una herramienta muy potente de beneficio empresarial.



Fecha:	
Código de registro:	
Página:	

INFORME DE NO CONFORMIDAD

Tipo de no conformidad:			
Interna	Externa	Proveedor	Reclamación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICACIÓN:	
Detectada por:	Fecha:
Descripción:	

TRATAMIENTO:	Fecha:
Acciones:	

VERIFICACIÓN:	Fecha:
Responsable:	Firma:

REVISIÓN Y CONCLUSIONES FINALES:	Fecha:
Aprobado por: Fecha y firma:	

Tabla 47 Informe de No Conformidades de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Febrero 2010).

Ensayos de calidad:

Se harán ensayos de calidad en el laboratorio donde se contemplarán aspectos como su aspecto físico, color, textura, composición, partículas, tendencia a la oxidación, estabilidad microbiológica, ph, cantidad de sólidos etc. Cada componente del cosmético, activo o no, puede afectar la estabilidad del producto. Variables relacionadas con la formulación, proceso de fabricación, material de acondicionamiento y condiciones ambientales y de transporte pueden influenciar en la estabilidad del producto. Conforme el origen, las alteraciones pueden ser clasificadas como extrínsecas, cuando son determinadas por factores externos, o intrínsecas, cuando son determinadas por factores inherentes a la formulación.

a) Factores extrínsecos:

Se refiere a factores externos a los cuales el producto está expuesto, tales como:

1. Tiempo

El envejecimiento del producto puede llevar a alteraciones en las características físico-químicas, microbiológicas y toxicológicas.

2. Temperatura

Temperaturas elevadas pueden acelerar reacciones físico-químicas y químicas, ocasionando alteraciones en:

- la actividad de componentes
- viscosidad
- aspecto
- color
- olor del producto.

Bajas temperaturas pueden acelerar posibles alteraciones físicas como turbiedad, precipitación, cristalización.

Problemas generados, en función de temperaturas elevadas o muy bajas, también pueden ser resultantes de disconformidades en el proceso de fabricación, almacenamiento o transporte del producto.

3. Luz y Oxígeno

La luz ultravioleta, conjuntamente con el oxígeno, origina la formación de radicales libres y puede desencadenar reacciones de óxido-reducción.

Los productos sensibles a la acción de la luz deben ser acondicionados en lugares protegidos, en frascos opacos u oscuros y deben ser adicionadas sustancias antioxidantes en la formulación con el propósito de retardar el proceso oxidativo.

4. Humedad

Este factor afecta principalmente las formas cosméticas sólidas. Pueden ocurrir alteraciones en el aspecto físico del producto, volviéndolo blando, pegajoso, o modificando su peso o volumen, como también contaminación microbiológica.

5. Material de Acondicionamiento

Los materiales utilizados para el acondicionamiento de los productos cosméticos, como vidrio, papel, metal y plástico pueden influenciar en la estabilidad. Se efectuarán pruebas de compatibilidad entre el material de acondicionamiento y la formulación, con el propósito de determinar la mejor relación entre ellos.

6. Microorganismos

Los productos cosméticos más susceptibles a la contaminación son los que presentan agua en su formulación como emulsiones, geles, suspensiones o soluciones. La utilización de sistemas conservantes adecuados y validados (prueba de desafío del sistema conservante - Challenge Test), así como el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación son necesarios para la conservación adecuada de las formulaciones.

7. Vibración

Vibración durante el transporte puede afectar la estabilidad de las formulaciones, ocasionando separación de fases de emulsiones, compactación de suspensiones o alteración de la viscosidad entre otros.

Un factor agravante del efecto de la vibración es la alteración de la temperatura durante el transporte del producto.

b) Factores intrínsecos:

Son factores relacionados con la propia naturaleza de las formulaciones y, sobre todo, con la interacción de sus ingredientes entre sí y/o con el material de acondicionamiento. Resultan en incompatibilidades de naturaleza física o química que pueden, o no, ser visualizadas por el consumidor.

- Incompatibilidad Física

Ocurren alteraciones, en el aspecto físico de la formulación, observadas por: precipitación, separación de fases, cristalización, formación de grietas, etc.

- Incompatibilidad Química

1. pH

Se deben compatibilizar tres diferentes aspectos relacionados al valor del pH: estabilidad de los ingredientes de la formulación, eficacia y seguridad del producto.

2. Reacciones de Óxido-Reducción

Ocurren procesos de oxidación o reducción llevando a alteraciones de la actividad de las sustancias activas, de las características organolépticas y físicas de las formulaciones.

3. Reacciones de Hidrólisis

Sucedan en la presencia del agua, siendo más sensibles las sustancias con funciones éster y amida. Cuanto más elevado es el contenido de agua en la formulación, es más probable que se presente este tipo de reacción.

4. Interacción entre los ingredientes de la formulación

Son reacciones químicas indeseables que pueden ocurrir entre ingredientes de la formulación anulando o alterando su actividad.

5. Interacción entre ingredientes de la formulación y el material de acondicionamiento

Son alteraciones químicas que pueden acarrear modificación a nivel físico o químico entre los componentes del material de acondicionamiento y los ingredientes de la formulación.

Muestras de laboratorio deben ser acondicionadas para dar validez a las pruebas. Es recomendable que las muestras para evaluación de la estabilidad sean acondicionadas en un frasco de vidrio neutro, transparente, con tapa que garantice un buen cierre evitando pérdida de gases o vapor para el medio. La cantidad de producto debe ser suficiente para los tests necesarios. Si existiera incompatibilidad conocida entre los componentes de la formulación y el vidrio, se debe seleccionar otro material de acondicionamiento. El empleo de otros materiales queda a criterio del formulador, dependiendo de sus conocimientos sobre formulación y materiales de acondicionamiento.

Se debe evitar la incorporación de aire en el producto durante el envasado en el recipiente de prueba. Es importante no completar el volumen total del recipiente permitiendo un espacio vacío (head space) de aproximadamente un tercio de la capacidad del frasco para posibles intercambios gaseosos.

Se puede utilizar paralelamente al vidrio neutro, el material de acondicionamiento final; anticipándose de esta manera, la evaluación de la compatibilidad entre la formulación y el embalaje.

Almacenamiento:

En cuanto al almacenamiento, las características de la zona climática donde los productos son producidos y comercializados, así como las condiciones de transporte a las cuales serán sometidos, serán consideradas.

Para las pruebas de estabilidad, las condiciones más comunes de almacenamiento de las muestras son: temperatura (ambiente, elevada, baja), exposición a la luz y ciclos de congelación y descongelación.

- Temperatura Ambiente:

Muestras almacenadas a temperatura ambiente.

- Temperaturas Elevadas:

Los límites de temperatura más frecuentemente practicados, durante el desarrollo de productos, son:

Estufa: $T = 37 \pm 20 \text{ C}$

Estufa: $T = 40 \pm 20 \text{ C}$

Estufa: $T = 45 \pm 20 \text{ C}$

Estufa: $T = 50 \pm 20 \text{ C}$

- Temperaturas Bajas:

Los límites de temperatura más utilizados, durante el desarrollo de productos, son:

Nevera: $T = 5 \pm 20 \text{ C}$

Congelador: $T = -5 \pm 20 \text{ C}$ o $T = -10 \pm 20 \text{ C}$

- Exposición a la Radiación Luminosa:

Puede alterar significativamente el color y el olor del producto y llevar a la degradación de ingredientes de la formulación. Para la conducción del estudio, la fuente de iluminación puede ser la luz solar captada a través de vitrinas especiales para ese fin o focos que presenten espectro de emisión semejante al del Sol, como los focos de xenón. También son utilizadas fuentes de luz ultravioleta.

Parámetros de evaluación:

Los parámetros a ser evaluados deben ser definidos por el formulador y dependen de las características del producto en estudio y de los ingredientes utilizados en la formulación.

De manera general, se evalúan:

- Parámetros Organolépticos: aspecto, color, olor y sabor, cuando sea aplicable;
- Parámetros Físico-Químicos: valor de pH, viscosidad, densidad, y en algunos casos, el monitoreo de ingredientes de la formulación;
- Parámetros Microbiológicos: conteo microbiano y prueba de desafío del sistema conservante (Challenge Test).

Transporte y distribución:

Los estudios de estabilidad tienen la finalidad de predecir el comportamiento del producto en todo el sistema logístico, incluyendo manejo y transporte. Las condiciones a las que los productos son sometidos durante el transporte pueden afectar la estabilidad de las formulaciones, ocurriendo en algunos casos separación de fases (emulsiones), disminución de la viscosidad de geles o compactación de suspensiones, entre otras. Un factor agravante de este efecto es la temperatura elevada durante el transporte del producto.

El conjunto formado por producto y embalaje es el primer aspecto percibido por el consumidor. El embalaje agrega valor al producto proporcionando protección y comunicación, además de mantener las características del mismo.

Mantener las características del producto en su embalaje es un aspecto valioso. Cualquier problema en este sentido puede comprometer todo el valor agregado del producto.

Bajo este contexto, será establecido un programa de prueba de transporte para ser aplicado en dos momentos. Un primer momento, para determinar la capacidad del embalaje para resistir las condiciones de estrés normalmente encontradas en el manejo y en el transporte. Esta etapa es aplicada en la fase de desarrollo de un nuevo embalaje o de un nuevo material de acondicionamiento. Un segundo momento, una prueba aplicada para evaluar la estabilidad de este conjunto frente a las diferentes condiciones reales de manejo, transporte y almacenamiento.

7.2.6 Mantenimiento

El mantenimiento incluye todas las instalaciones de la fábrica, principalmente las líneas de producción y envasado/empaquetado, pero también a las infraestructuras y equipamientos varios.

La idea de partida básica es tener un programa de mantenimiento preventivo y predictivo desarrollado con una gama de actuaciones periódicas, distinta en función del tipo de equipo, que elimine al máximo el mantenimiento correctivo. Evitando el mantenimiento correctivo se consigue una reducción importante de costes y tener que trabajar de manera imprevista necesitando horas extra del personal técnico y recurriendo a la compra de materiales urgentes cuyo plazo de entrega puede ser largo pero, sobre todo, evitamos tener que romper la producción en cualquiera de sus fases para cumplir con las fechas de entrega acordadas con el cliente. Un retraso en una entrega puede ser motivo suficiente para perder ese cliente en futuros pedidos y esta es una consecuencia muy perjudicial para la empresa.

Estudio del mantenimiento preventivo de las instalaciones:

- 1.- Bombas:
 - Chequeo diario de ruidos y del nivel de aceite de engrase, se rellena si está bajo.
 - Cada 4 meses control de vibraciones. Seguimiento con un histórico de cada bomba para conocer su evolución.
 - Cada 18 meses desmontaje de la bomba en taller para revisión general que incluye limpieza de internos, sustitución del cierre mecánico y cambio de todos los retenes.
 - Revisión de la lista de recambios recomendados del fabricante para tener un stock para dos años de funcionamiento.
 - Histórico de reparaciones y consumo de materiales para conocer su evolución y ajustar gamas preventivas y stock en almacén de los materiales comprados.
- 2.- Depósitos:
 - Chequeo diario, inspección visual rutinaria.
 - Limpiezas periódicas según proceso.
 - Inspecciones legales reglamentarias que incluyen inspección visual interior, inspección visual posterior, inspección con líquidos penetrantes o partículas magnéticas y prueba hidráulica según la categoría del equipo en el reglamento de equipos a presión y el reglamento de almacenamiento de productos químicos. Esta categoría determina la periodicidad necesaria.
- 3.- Tubería, válvulas de seguridad y accesorios varios como mangueras de conexión o acoples:
 - Chequeo diario, inspección visual rutinaria.
 - Limpiezas periódicas según proceso.
 - Inspecciones legales reglamentarias que incluyen inspección visual, inspección con líquidos penetrantes y prueba hidráulica según la categoría de la línea en el reglamento de equipos a presión. Esta categoría determina la periodicidad necesaria. Las válvulas de seguridad se taran en taller y se prueban con la presencia de inspector cualificado.
- 4.- Válvulas y niveles de instrumentación:
 - Revisión y pruebas de funcionamiento cada 6 meses.
 - Revisión y compra de recambios siguiendo las recomendaciones de los fabricantes para dos años de funcionamiento.
 - Histórico de reparaciones y consumo de materiales para conocer su evolución y ajustar gamas preventivas y stock en almacén de los materiales comprados.
- 5.- Instalación eléctrica:
 - Revisión y pruebas de funcionamiento cada 12 meses.
 - Revisión y compra de recambios siguiendo las recomendaciones de los fabricantes para dos años de funcionamiento.

- Histórico de reparaciones y consumo de materiales para conocer su evolución y ajustar gamas preventivas y stock en almacén de los materiales comprados.
- 6.- Sistema de “process control”:
 - Contratación de una empresa especializada para el mantenimiento y posibles modificaciones necesarias.
- 7.- Sistema informático:
 - Contratación de una empresa especializada para el mantenimiento y posibles modificaciones necesarias.

Posteriormente se desarrollarán ERS – Equipment Reliability Strategy – de cada bomba/depósito/instalación eléctrica/válvula de seguridad/válvula de instrumentación para estudiar en detalle cada equipo instalado en la fábrica y optimizar su mantenimiento al máximo. La base de este estudio es la prevención de fallos en los mismos en base a un FMEA – Failure Mode Equipment Analysis – que será una importante herramienta de ayuda para ver los puntos débiles de la instalación y darles solución.

De partida, el mantenimiento se realizará con personal propio con apoyos puntuales de empresas especializadas. Será obligatorio el uso de EPI’s – equipos de protección individual – dentro de las instalaciones de producción. Estos serán:

- Casco homologado
- Gafas tipo googles de seguridad
- Ropa de trabajo
- Zapatos de seguridad.
- En principio no se prevé la necesidad de protección auditiva.

7.2.7 Impacto ambiental

No se contempla la emisión de gases resultado del proceso productivo. Sí será necesario establecer una medición on line de las aguas brutas sobrantes del proceso para facilitar los controles previstos e imprevistos del Departament de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya.

Aunque el proceso no parece necesitarlo, se hará un estudio para instalar una balsa de homogeneización de aguas para el caso de que una partida o un fallo imprevisto de proceso nos impida lanzar esas aguas a la red pública de aguas en las condiciones adecuadas de respeto al medio ambiente.

7.2.8 Cuadro de actuaciones

Mes	Año 2012												Año 2013									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compra del Terreno	X																					
Proyecto nave industrial / instalaciones		X																				
Fabricación de la nave industrial			X	X	X																	
Preparación instalaciones y oficinas					X	X	X															
Compra maquinaria industrial (bombas, depósitos, válvulas, recambios...)				X	X	X	X															
Contratación de personal							X	X	X	X												
Formación personal							X	X	X	X												
Inicio actividad							X															
Contactos distribuidores y clientes						X	X	X														
Planning de ventas							X	X	X		X		X		X		X		X		X	
Compra de materias primas								X	X		X		X		X		X		X		X	
Planning de producción								X	X	X		X		X		X		X		X	X	
Reuniones de seguimiento de producción								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Reuniones de seguimiento con clientes									X		X		X		X		X		X		X	

Tabla 48 Cuadro de actuaciones de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

7.3 Estructura funcional

7.3.1 Recursos humanos

Detallada en el punto “5.- Plan de Gerencia” y punto “8.- Plan de Recursos Humanos”.

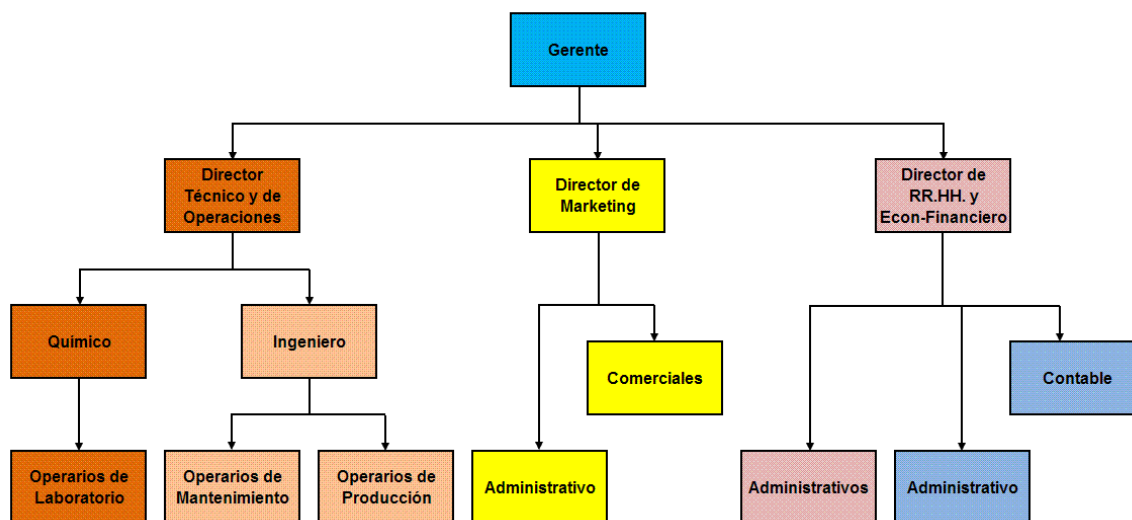


Figura 31 Organigrama de *Vinci Cosmetics* en 2012-2014.

7.3.2 Recursos materiales

Los recursos materiales y equipamiento constituyen aquellos que son utilizados para la realización de su trabajo en las dos áreas mencionadas, el área de Operaciones y el área Técnica, por los trabajadores de la empresa.

a) Local

La nave industrial se encontraría, tal y como se ha comentado apartados anteriores, en el polígono “Plans de les Serres” de Brafim-Alió, en la provincia de Tarragona y contaría con una superficie total de 664 m²



Figura 32. Imágenes de la nave industrial donde se ubicará la empresa *Vinci Cosmetics*.

La nave industrial debe contar con un total de 540 m², de los cuales 140 m² serán utilizados para oficinas y 400 m² para producción, donde se encuentran las zonas de carga y descarga, almacén y laboratorio.

El coste de la nave industrial se divide a partes iguales entre los cinco diferentes departamentos de la empresa *Vinci Cosmetics*.

b) Mobiliario

A continuación se detalla el mobiliario utilizado en las oficinas del área de producción (departamentos Técnico y de Operación).

Como el Director de dichos departamentos será una única persona los tres primeros años dispondrá de un único despacho de trabajo, pero a partir del cuarto año se creará un despacho alternativo, por lo tanto tendremos en cuenta el coste del mobiliario de los dos despachos.



Figura 33 Mobiliario de los despachos de Dirección de los departamentos de la empresa *Vinci Cosmetics*.

La sala de Juntas es un espacio compartido por los diferentes departamentos de la empresa para la realización de las reuniones con los trabajadores, así como con proveedores y clientes.



Figura 34 Ejemplo de mobiliario de la Sala de Juntas de la empresa *Vinci Cosmetics*.

El laboratorio de la empresa *Vinci Cosmetics* pertenece al departamento Técnico, en este apartado se contabilizará el mobiliario del mismo, mientras que los equipos y maquinaria necesaria se especificaran en el punto siguiente.



Figura 35 Mobiliario del laboratorio de análisis de la empresa *Vinci Cosmetics*.

El vestuario de los trabajadores se encuentra separado por género, teniendo unos vestuarios femeninos y masculinos, donde se pueden encontrar las taquillas individuales para cada uno de los trabajadores.



Figura 36 Vestuario de los trabajadores de la empresa *Vinci Cosmetics*.

El mobiliario de taller estará formado por diferentes familias de productos diseñados con el objetivo de proporcionar ergonomía, practicidad y rendimiento. Entre el mobiliario del taller de mantenimiento se encuentran armarios para taller vacíos o equipados con surtidos de herramientas, bancos de trabajo pesados con cajones y puertas, y carros de taller en chapa de acero perfilada, esmaltada al horno, con cajones portaherramientas y bandejas intermedias.



Figura 37 Taller de mantenimiento del departamento de Operaciones de la empresa *Vinci Cosmetics*.

El área de producción del departamento de Operaciones es la zona donde se fabrican los productos a partir de las materias primas, en esta zona se encuentra la maquinaria utilizada pero también se utiliza mobiliario para la dosificación de los contenedores y bidones que contienen dichas materias primas.



Figura 38 Mobiliario de dosificación del departamento de Operaciones de la empresa *Vinci Cosmetics*.

Las zonas de almacenamiento del departamento de Operaciones se distribuyen en zonas según el producto, si es materia prima, envases o productos terminados. En todas ellas el mobiliario utilizado son modulares de estanterías.



Figura 39 Zona de Almacenamiento del departamento de Operaciones de la empresa *Vinci Cosmetics*.

c) Maquinaria

La maquinaria de la empresa *Vinci Cosmetics* se centra principalmente en los departamentos de Operaciones (en el área de fabricación) y en el departamento Técnico (en el laboratorio).

Tal y como se mostró en el apartado en la figura del proceso productivo, la maquinaria a utilizar en el departamento de Operaciones son las siguientes:

- **Bomba de trasiego**, su función es la transferencia del producto con un funcionamiento sin interrupción y en total seguridad para todas las sus aplicaciones de transferencia de productos neutros, abrasivos, corrosivos, y/o viscosos.



- **Depósitos**, en nuestro proceso productivo tendremos dos depósitos diferentes, cada depósito tiene una capacidad de 1000 litros/hora, realizado en acero inox 316L y con agitador para conseguir una mezcla homogénea.



- **Máquina de envasado**, el sistema de envasado controla el peso del envasado, realiza la colocación de la etiqueta y tapona el envase. El sistema de envasado es capaz de procesar diferentes tipos de envases de entre 15 y 250 ml, ajustándose el volumen deseado en cada envase y la configuración. La capacidad de diseño es de hasta 500 litros/hora.



- **Máquina de empaquetado**, los envases se empaquetan y se agrupan en cajas.



- **Sistema de etiquetaje y control RFID**, es una tecnología para la adquisición de la información. Consiste en 3 elementos, transponders de RFID activos, los transponders pasivos y los lectores RFID.



La maquinaria utilizada en el laboratorio del departamento Técnico es la propia para la realización de los controles de la calidad tipo físico-químico de los productos.

- **Centrífuga de mesa**, cabezal intercambiable, tacómetro, reloj hasta 60 minutos, con regulador de velocidad hasta 4900 r.p.m.



- **Espectrofotómetro** con ancho de banda para la longitud de onda de 325 a 825 nm, ancho de ventana de 20 nm.
- **Horno**, de hasta 350 grados centígrados
- **Vitrina de gases**, diseñadas para la expulsión de los gases y la realización de todo tipo de análisis incluso con ácidos concentrados que liberan grandes cantidades de calor.
- **Balanza de laboratorio**, con capacidad de lectura de la balanza 770-60 de hasta 0,01 mg



La maquinaria utilizada en el Taller se compone equipos eléctricos para la realización del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos productivos.

- **Taladro vertical**, con control de los cárteres de protecciones de las correas y del mandril.
- **Sierra de cinta**, para cortar en seco todos los aceros. Guía cuchilla ajustable con rodamientos de bolas de contorneado. Arco que gira sobre un eje a la derecha para cortes de ángulos de 0° a 45°. Interruptor de final de corte, paro golpe de puño urgente con carrete a falta de corriente conformes a las normas CE. Velocidad de pendiente del arco ajustable por resorte de retenido sobre 3 posiciones.
- **Perforadora eléctrica**, esta concebida para la perforación intensiva de distintos materiales (hormigón, metal, madera). Mecanismo completamente desacoplado de la carcasa del perforador que permite reducir a una mitad las vibraciones. Caja de engranajes eficaces para un resultado optimizado. Alto de mecanografiado para una utilización en perforación simple. Alto de rotación para el burilado ligero. Motor con freno electrónico para un mejor control y más seguridad.
- **Muela abrasiva**, por afilado y quitas rebabas. Material provisto de una parada golpe de puño y de un interruptor con bobina por falta de corriente. Conforme a las normas CE.



Para finalizar, la maquinaria utilizada en los despachos de los Directores de departamento así como en la sala de juntas ha sido escogida en régimen de alquiler, en su mayoría los equipos informáticos, ya que son productos con una alta obsolescencia, por lo que su compra no aporta ningún valor.

La maquinaria en régimen de compra en estas áreas es:

- **Destructor de documentos**, el selector de espesor de documentos evita los rellenos. Tiene 2 tipos de corte: fibras (PS-60) o cruzada (PS-67Cs). La versión corte cruzado se equipa de la tecnología Safe Sense (sistema de detección táctil, por lo que la máquina se detiene en cuanto se le toca).



- **Cañón y soporte del techo**, Proyector 3LCD con visor de imágenes desde un USB y conexión digital HDMI. Hasta 5000 horas de lámpara. El soporte tiene 360° de giro.



- **Sistema de Altavoces**, es la solución ideal para la reproducción de audio y una clara reproducción de la voz en salas de reuniones o salas de juntas. Está formado por un amplificador Concept 1 y cuatro altavoces MASK 6. Es un amplificador estéreo que puede utilizarse en modo estéreo o en modo 2 zonas. Dispone de ajustes bloqueables por el usuario y ajustes avanzados, entradas de línea con ganancia ajustable, entradas de micrófono para avisos y control a través de RS-232.



- **Pantalla de proyección**, con luminosidad perfecta e imagen muy nítida. Pantallas sobrias y resistentes, fáciles de instalar.



d) Otros (elementos de transporte, herramientas, etc.)

La manipulación posterior de las cajas, agrupación en palets y traslado al almacén de producto acabado la realizan los operadores con el uso de carretillas elevadoras, manuales y eléctricas. Tal y como se ha comentado en el punto 4.2.2.3 de gestión de almacenes, los elementos de transporte utilizados son:

- Carretilla manual, para el transporte de bidones de acero hasta 210 litros.
- Carretilla elevadora diesel de 1500kg y 3,3m.



- Carretilla de transporte de palets manual STILL, con una capacidad de pasaje de 2200kg y una horquillas de 950 a 2000mm. Ancho interior de 560 y 690mm.



Adicionalmente, adquisición de un vehículo en régimen de renting para el desplazamiento del Director de Operaciones y el Director Técnico para la realización de visitas a proveedores.

El modelo escogido es un Seat Leon de gama media y motor diesel.



7.4 Control

7.4.1 Plan de contingencias

La función del plan de contingencias es disponer de capacidad de reacción ante imprevistos u problemas no habituales que pudieran surgir. Su responsable será el director de operaciones y es el que sigue:

Imprevisto	Plan de acción
Falta de materia prima: error o falta de suministro	1.- Establacer para cada proveedor un sistema de llamada de emergencia. 2.- Hacer un estudio y establecer para cada proveedor un proveedor alternativo.
Máquina crítica averiada	1.- Hacer una evaluación de la criticidad de las máquinas y crear una lista de máquinas críticas. 2.- Tener un servicio de mantenimiento de urgencias para cada una de estas máquinas. 3.- Evaluar la posibilidad de duplicar todos estos equipos críticos o tener en stock de recambio un equipo completo.
Problemas de personal: bajas prolongadas o imprevistas	Subcontratación de esos recursos a una empresa especializada.
Problemas de calidad del producto	1.- Preparar un plan de mediciones periódicas u on line con el laboratorio para detectar el problema cuanto antes. 2.- Rechazar la partida y evaluar sus causas de manera prioritaria con la valoración de un equipo de trabajo reunido con caracter urgente para tratar el problema.
Falta de stock de recambio en un equipo crítico	1.- Contactar urgente con el proveedor oficial y/o proveedor alternativo para obtener el plazo de entrega más breve posible. 2.- Hacer una evaluación de las causas de no tener ese stock crítico y adoptar soluciones.
Falta de mercado donde colocar el producto	Reunión del equipo directivo de <i>Vinci Cosmetics</i> para revisar la estrategia de la compañía

Tabla 49 Plan de Contingencias de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

7.4.2 Indicadores de control

Vinci Cosmetics toma como indicadores de control los siguientes:

- 1.- Número de reclamaciones del cliente
- 2.- Envíos entregados con retraso
- 3.- Envíos incorrectos
- 4.- Capacidad
- 5.- Productividad
- 6.- Stocks

Nº	Indicador	Función	Cálculo	Resultado esperado
1	Reclamaciones del cliente	Conocer las reclamaciones recibidas de los clientes	Reclamaciones recibidas / número total de envíos a clientes	100%
2	Entrega de envíos	Conocer los retrasos en las entregas de los pedidos	Retrasos en los envíos / número total de envíos a clientes	100%
3	Envíos incorrectos	Conocer los envíos incorrectos realizados	Envíos incorrectos / número total de envíos a clientes	100%
4	Capacidad de producción	Relacionar la capacidad de diseño de las instalaciones con la capacidad real de uso	Índice de utilización medio = Capacidad real / Capacidad de diseño	77,50%
5	Productividad de las máquinas	Producción real de la maquinaria	Litros producidos cada línea / días de funcionamiento cada línea	Según la línea
6	Stock de producto acabado en almacén	Capacidad de almacén	Stock real / capacidad total de almacenaje	85%

Tabla 50 Indicadores de control de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

7.4.3 Cuadro de mando

En la misma zona de producción y envasado/empaquetado estará ubicado, con la debida protección aislante, el sistema informático de “process control” con todas las mediciones importantes de los valores clave del proceso. Éste será “on line” y seguido a través de un ordenador central y un sistema informático que revelará los datos de caudal, presión y temperatura de los puntos establecidos. El objetivo básico de este sistema es la calidad a través de la fiabilidad.

Consecuencia directa de los indicadores de control se elabora el cuadro de mando de operaciones:

Nº	Indicador	Función	Cálculo	Resultado esperado	Objetivo primer año	Afecta a:
1	Reclamaciones del cliente	Conocer las reclamaciones recibidas de los clientes	Reclamaciones recibidas / número total de envíos a clientes	100%	65%	Calidad y coste
2	Entrega de envíos	Conocer los retrasos en las entregas de los pedidos	Retrasos en los envíos / número total de envíos a clientes	100%	75%	Calidad
3	Envíos incorrectos	Conocer los envíos incorrectos realizados	Envíos incorrectos / número total de envíos a clientes	100%	75%	Calidad
4	Capacidad de producción	Relacionar la capacidad de diseño de las instalaciones con la capacidad real de uso	Índice de utilización medio = Capacidad real / Capacidad de diseño	77,50%	60%	Productividad
5	Productividad de las máquinas	Producción real de la maquinaria	Litros producidos cada línea / días de funcionamiento cada línea	Según la línea	Máximo 10 paros de producción	Según la línea
6	Stock de producto acabado en almacén	Capacidad de almacén	Stock real / capacidad total de almacenaje	85%	50%	Productividad y coste

Tabla 51 Cuadro de mando de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Abril 2011).

8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de las personas, de los recursos humanos, es un factor considerado estratégico para *Vinci Cosmetics*. La planificación estratégica de los recursos humanos se centra en el valor de las personas que forman la empresa previendo su desarrollo mediante herramientas de feedback como “360 grados”. La organización estará en todo momento centrada en el cliente como premisa básica de trabajo para la gestión por procesos. En función de las necesidades y expectativas del cliente, se establecerán la política y objetivos de calidad de la organización y los procesos que nos llevarán a conseguirlas.

La planificación estratégica de los recursos humanos que aplica *Vinci Cosmetics* se basa en:

- Valor de las personas; el personal que formará *Vinci Cosmetics* será su principal activo para lograr su estrategia.
- Alineación estratégica; la gestión de los recursos humanos está integrada y en línea con la estrategia de la empresa.
- Extensión de la función de recursos humanos; en todos los departamentos de *Vinci Cosmetics* hay agentes que realizan funciones de recursos humanos.

8.1 Competencias esenciales

La gestión por competencias no mide los resultados, sino que evalúa los inputs y estos son básicamente los recursos humanos que constituyen el input esencial de la estrategia empresarial de los Recursos Humanos. Ejemplos: cultura corporativa, selección, desarrollo de carrera, evaluación del potencial, desempeño, retribución, aprendizaje...

Así, las competencias esenciales son el factor diferencial de los recursos humanos de *Vinci Cosmetics*, y representan las características que debe tener para lograr su misión y los objetivos estratégicos planteados en la estrategia. Una competencia esencial debe tener las siguientes características; debe ser:

- Colectiva
- Institucionalizada
- Inimitable
- Duradera

Así, para lograr los objetivos estratégicos fijados, las competencias esenciales o clave que ha elegido *Vinci Cosmetics* son:

- Calidad: Es el resultado de un gran esfuerzo para conseguir un producto superior, es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes al mismo que permite apreciarlo como mejor que los demás. En sentido absoluto, buena calidad es superioridad o excelencia.

- **Innovación:** Es la continua modificación de los productos existentes y la creación de productos nuevos, introduciendo nuevas características y ventajas. Es estar abiertos a nuevas ideas y pensamientos que permitan reconocer y satisfacer las expectativas de los clientes para crear o modificar un producto con características específicas diferenciales y su introducción posterior en el mercado.
- **Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los demás, de dar respuesta a sus necesidades. Significa invertir un esfuerzo en identificar las necesidades y expectativas de los clientes y en consensuar con estos los requerimientos del producto/servicio.
- **Excelencia tecnológica:** Es la motivación y capacidad para desafiar el status quo y hacer las cosas cada vez mejor, aprovechando la tecnología, su aprendizaje y aplicación para generar oportunidades de mejora e innovar y haciendo realidad los cambios.

En base a estas competencias esenciales de *Vinci Cosmetics*, se derivan una serie de competencias personales, genéricas y técnicas necesarias para que las personas puedan desarrollar las funciones y tareas que integran cada puesto de trabajo.

8.1.1 Competencias genéricas

Las competencias genéricas son habilidades de gestión y reflejo de patrones de conducta; son características personales (observables y medibles) necesarias para llevar a cabo las actividades diarias.

El modelo de competencias genéricas que se impulsará en *Vinci Cosmetics* es el denominado Diccionario de Competencias “Alabart”© (DCA) de Brull, Özgen y Alabart.

Este modelo DCA© identifica ocho competencias genéricas, entendidas como conjuntos de comportamientos, que además son comunes y aplicables a cualquier puesto de trabajo de una organización:

- Integridad
- Compromiso con el aprendizaje
- Comunicación interpersonal
- Impulso por la excelencia
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Respuesta al cambio
- Trabajo en equipo

Las definiciones de estas competencias genéricas son las siguientes:

1) **Integridad:** La capacidad de armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos ni de

controlarlos; revisando constantemente el propio desempeño a medida que se lucha por la congruencia.

2) Compromiso con el aprendizaje: Asume la responsabilidad de su propio aprendizaje, adquiriendo y refinando sus conocimientos, habilidades y capacidades / atributos para mejorar su rendimiento, desarrollo e idoneidad para el trabajo y contribuir a la mejora continua. Desarrolla la capacidad de los demás para desempeñar sus funciones y contribuir a la organización. Fomenta el aprendizaje o desarrollo a largo plazo de los demás.

3) Comunicación interpersonal: Es la capacidad de transmitir y recibir información de forma clara y de comunicarse efectivamente con los demás, considerando sus puntos de vista para así responderles de forma apropiada. El propósito de la comunicación interpersonal puede ser:

- entender a los demás
- convencer a otra persona o personas de los méritos de, o adoptar, una actitud, opinión o posición
- movilizar a los demás con una visión y misión convincentes y apremiantes.

4) Impulso por la excelencia: Es la motivación y capacidad para desafiar el status quo y hacer las cosas cada vez mejor, aprovechando el aprendizaje para generar oportunidades de mejora e innovar y haciendo realidad los cambios.

5) Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los demás, de dar respuesta a sus necesidades. Significa invertir un esfuerzo en identificar las necesidades y expectativas de los clientes y en consensuar con estos los requerimientos del producto/servicio.

6) Orientación a los resultados: Trabaja con energía, empuje y con una necesidad de acabar lo que hace; no se rinde antes de finalizar, incluso en presencia de resistencia o reveses; ejerce constantemente presión sobre sí mismo y los demás para alcanzar los resultados.

7) Respuesta al cambio: Acepta el cambio como algo positivo y necesario para el crecimiento y progreso tanto en el ámbito personal como organizacional. Identifica e impulsa el cambio, facilitando la transición en el proceso de cambio mientras ayuda a los demás a hacer frente a sus efectos.

8) Trabajo en equipo: Implica el propósito de trabajar colaborativamente con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en oposición a trabajar separadamente o competitivamente.

Cada una de las competencias descritas tiene 3 niveles de desarrollo según el puesto de trabajo: Alta dirección (3), Mandos intermedios (2) y resto de personal (1). La figura siguiente esquematiza los nombres de cada nivel de desarrollo de cada una de las competencias.

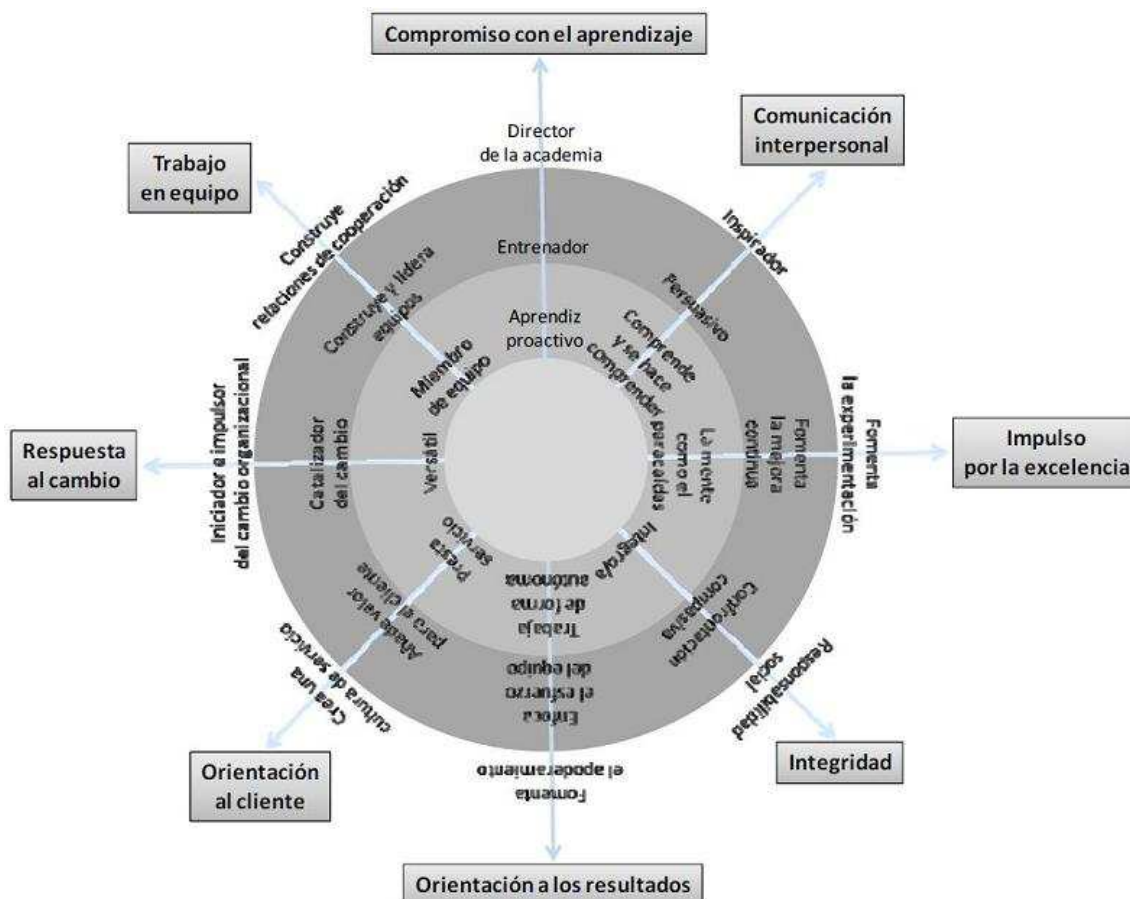


Figura 40 Niveles de desarrollo de cada una de las ocho competencias globales del DCA©.
 Fuente: Liderazgo: una interpretación del Criterio 1 del Modelo EFQM de Excelencia, J.R.Alabart (Mayo 2010).

Este modelo de competencias genéricas presenta diferentes ventajas:

- Tiene una relación directa con el Modelo EFQM de Excelencia que sigue *Vinci Cosmetics*.
- Es aplicable a todos los niveles de la organización.
- Cada nivel de desarrollo presenta descriptores de comportamiento, lo que facilita la evaluación del desarrollo.

8.1.2 Competencias técnicas

Las competencias técnicas son conocimientos y habilidades propios del puesto de trabajo que constituyen los elementos básicos e indispensables para desarrollar las funciones que nos lleven a conseguir los objetivos del negocio empresarial. Son el conjunto de conocimientos y habilidades que requiere la empresa para conseguir esos objetivos.

En base a las tareas, tecnologías y áreas de conocimiento que se requieren en una empresa cosmética, la relación de las competencias técnicas que ha elegido *Vinci Cosmetics* es la siguiente:

- Marketing, como herramienta clave de enfoque y desarrollo de la empresa. Es un conjunto de conocimientos y técnicas de promoción e investigación del mercado de referencia (cosmética), orientadas a captar clientes y fomentar la fidelidad de los ya existentes mediante un mejor conocimiento y adecuación de los productos y servicios a las necesidades de los mismos.
- Gestión organizativa, para disponer de unas habilidades de gestión y organizativas adecuadas.
- Gestión técnica, para conseguir unas habilidades técnicas adecuadas.
- Gestión económica, a nivel tanto contable como financiero. Es un conjunto de conocimientos, técnicas y elementos utilizados tanto en el proceso de evaluación de la situación económico-financiera de la compañía (gestión de los recursos, flujos de tesorería y operaciones bancarias, etc.), como para la elaboración y control presupuestario.
- Desarrollo de Recursos Humanos, es un conjunto de conocimientos de selección, evaluación, retribución, formación y desarrollo profesional de recursos humanos, así como de las técnicas que permiten el análisis, diseño, revisión e implantación de modelos organizativos.
- Gestión de la calidad, para conseguir un producto visto como superior por el cliente. Es un conjunto de conocimientos y técnicas necesarios para revisar, analizar, mejorar e innovar de forma continua los procesos y servicios prestados por *Vinci Cosmetics*, asegurando la excelencia en la gestión global de sus procesos.
- Dermatología, con conocimientos médicos de la especialidad.
- Química, con formación académica universitaria.
- Electromecánica, con formación técnica y académica adecuada.
- Informática, a nivel de usuario en ofimática y uso de internet.
- Normativa legal en concepto de medio ambiente, reglamentación de equipos a presión y reglamentación de almacenamiento de productos químicos. En materia de medio ambiente, es un conjunto de conocimientos de medición, evaluación y minimización de los impactos en el medio ambiente de las actividades realizadas dentro de *Vinci Cosmetics*, así como de la normativa aplicable en general en los conceptos antes mencionados.
- Prevención de riesgos laborales y seguridad, con la formación y certificación adecuada. Es un conjunto de conocimientos de prevención de accidentes y enfermedades del personal, relacionados con las actividades de la empresa, de acuerdo con la normativa establecida.

- Gestión documental, para disponer de un archivo técnico y de gestión adecuado a los propósitos y necesidades de cada departamento. Es un conjunto de conocimientos necesarios para la organización, registro, almacenamiento, recuperación y difusión de la información.
- Idiomas, con inglés y las diferentes lenguas estatales. Es un conjunto de conocimientos y capacidades para la expresión oral y escrita que permiten la correcta comunicación en una lengua diferente de las lenguas oficiales.
- Redes sociales por internet, a nivel de usuario.
- Compras, es un conjunto de conocimientos y técnicas necesarias para la optimización de los procesos de compras, almacenamiento y distribución de materiales y suministros.
- Logística y Supply Chain, con conocimientos académicos adecuados. Es un conjunto de conocimientos sobre servicios, infraestructuras y operadores logísticos que agregan valor añadido al proceso.
- Comunicación y relaciones institucionales, es un conjunto de conocimientos y técnicas necesarias para garantizar la óptima transmisión de información, mensajes e imagen corporativa, tanto interna como externamente (relaciones institucionales, medios de comunicación, protocolo, etc.).

Para cada una de estas competencias técnicas se definen cuatro niveles, desde 0 (no necesaria) a 3 (experto).

8.2 Objetivos estratégicos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a indicadores que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa, contribuyendo al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes. Objetivos:

- Controlar el gasto derivado del personal de la empresa, principalmente el primer año.
(Indicador: % Gasto de Personal)
- Maximizar la productividad de los trabajadores
(Indicador: Ratio de Productividad)
- Controlar los costes derivados de la formación de los trabajadores.
(Indicador: Coste de Formación)

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. La compañía puede determinar el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal. Objetivos:

- Conseguir cubrir todos los puestos de trabajo en el primer año de funcionamiento de la empresa. (Indicador: N° de trabajadores)
- Contratar a las personas idóneas para cada puesto de trabajo.
(Indicadores: % Titulados y % Personal no cualificado)
- Controlar el coste contratación de nuevos empleados.
(Indicador: Coste medio por selección)

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Objetivos:

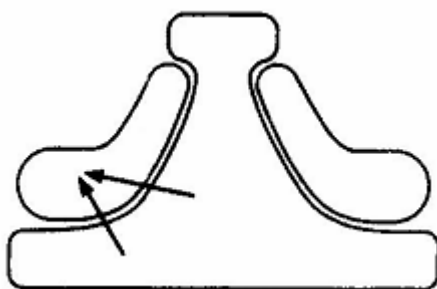
- Conseguir una plantilla motivada e involucrada con los objetivos de la empresa.
(Indicador: Índice de Satisfacción)
- Reducir el índice de absentismo de los trabajadores.
(Indicador: % Absentismo)
- Reducir el índice de rotación de los trabajadores
(Indicador: % Rotación de Personal)

Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas y que debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa si contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender. También es factible que aumente la tasa de rotación. Objetivos:

- Formar a las personas para que puedan aspirar a promociones internas.
(Indicador: N° de horas de Formación)
- Incentivar las promociones internas frente a la contratación externa.
(Indicador: % Contrataciones externas)

8.3 Organigrama

La configuración estructural escogida por *Vinci Cosmetics* es la denominada por Mintzberg como maquinal o burocracia maquinal. Se pretende que los puestos de trabajo sean altamente especializados, con una tecnoestructura poderosa que diseñe los sistemas de normalización de los procesos de trabajo. La forma es:



La parte fundamental es la Tecnoestructura.

Inicialmente, la plantilla de la empresa *Vinci Cosmetics* ha sido diseñada para conseguir los objetivos de la producción, por lo que la dimensión de la plantilla es de una empresa mediana (de 23 trabajadores). Esta plantilla se verá incrementada en el cuarto y quinto año de vida de la empresa para hacer frente al aumento de la producción. El número de puestos de trabajo se distribuye, tal y como se muestra en la siguiente tabla, en una planificación de los próximos 5 años, hasta lograr una plantilla total de 32 trabajadores:

PUESTO DE TRABAJO	2012	2013	2014	2015	2016
Gerente	1	1	1	1	1
Director de Marketing	1	1	1	1	1
Director Técnico y de Operaciones	1	1	1	2	2
Director de Recursos Humanos y Económico-Financiero	1	1	1	2	2
Ingeniero	1	1	1	1	2
Químico	1	1	1	1	1
Comercial por redes	1	1	1	1	1
Comercial	3	3	3	3	3
Contable	1	1	1	1	1
Operarios de Laboratorio	2	2	2	2	2
Operarios de Mantenimiento	2	2	2	2	3
Operarios de Producción	4	4	4	4	8
Administrativo Marketing	1	1	1	1	1
Administrativo Personal	2	2	2	3	3
Administrativo Financiero	1	1	1	1	1
TOTAL	23	23	23	26	32

Tabla 52 Planificación de los puestos de trabajo de *Vinci Cosmetics* (2012-2016).

Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

En las figuras siguientes se muestra cómo evoluciona el organigrama de *Vinci Cosmetics* desde el primer al quinto año:

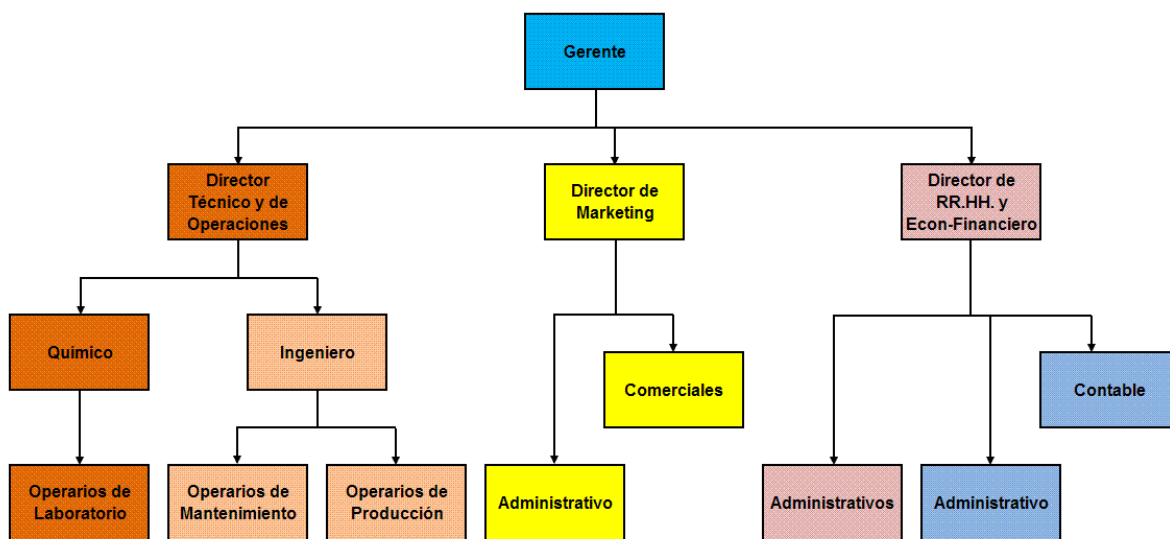


Figura 41. Organigrama de *Vinci Cosmetics* en 2012.
Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

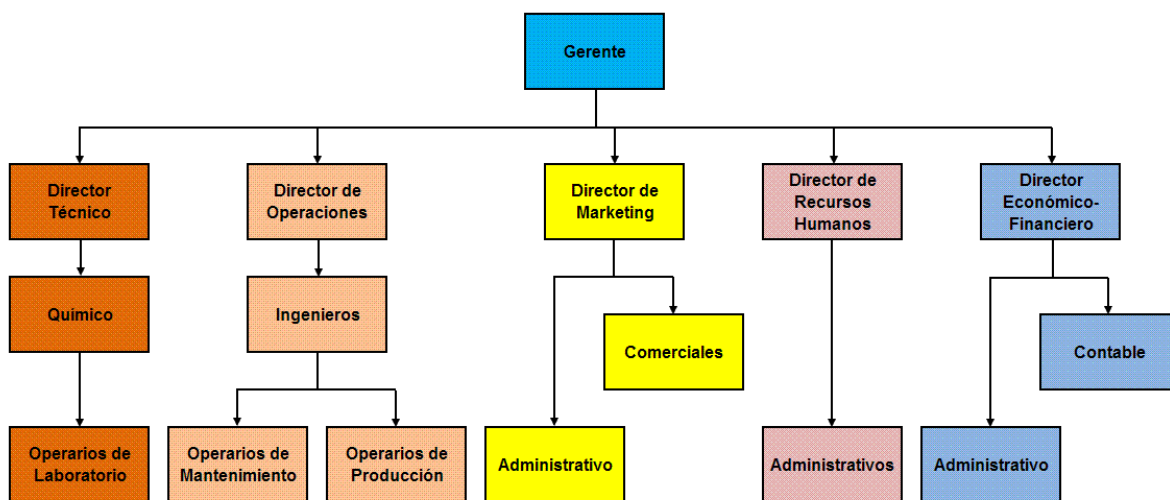


Figura 42 Organigrama de *Vinci Cosmetics* en 2016.
Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

8.4 Clasificación profesional

En materia de clasificación profesional, los elementos conceptuales que debemos tener en cuenta son los grupos profesionales, las bandas del puesto de trabajo y los niveles profesionales para poder determinar el perfil competencial de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa *Vinci Cosmetics*. La división de los grupos profesionales en bandas y niveles nos permitirá fundamentar las valoraciones de los puestos de trabajo y los procesos del área de Recursos Humanos.

A continuación se detallan los grupos profesionales que se han definido y que se dividen en bandas y niveles con arreglo a lo siguiente:

- Grupo I: Directivos
 - Banda I. - Nivel 1 y 2
 - Banda II. - Nivel 3
- Grupo II: Responsables y Mandos
 - Banda I. - Nivel 4
- Grupo III: Técnicos
 - Banda I. - Nivel 5
 - Banda II. - Nivel 6
- Grupo IV: Profesionales
 - Banda I. - Nivel 7
 - Banda II. - Nivel 8

La tabla siguiente muestra la clasificación de los grupos profesionales por puesto de trabajo de la empresa *Vinci Cosmetics*:

PUESTO DE TRABAJO	GRUPO	BANDA	NIVEL
Gerente	I	I	1
Director de Marketing	I	I	2
Director Técnico y de Operaciones	I	I	2
Director de Recursos Humanos y Económico-Financiero	I	II	3
Ingeniero	II	I	4
Químico	II	I	4
Comercial por redes	III	I	5
Comercial	III	I	5
Contable	III	II	6
Operarios de Laboratorio	IV	I	7
Operarios de Mantenimiento	IV	I	7
Operarios de Producción	IV	I	7
Administrativo Marketing	IV	II	8
Administrativo Personal	IV	II	8
Administrativo Financiero	IV	II	8

Tabla 53 Clasificación Profesional de los puestos de trabajo de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Febrero 2011).

Se realiza un análisis de los puestos de trabajo donde se refleja documentalmente la descripción, el perfil competencial y las condiciones laborales de cada puesto de trabajo de la organización.

En la definición de los puestos de trabajo de *Vinci Cosmetics* se han descrito los siguientes conceptos:

- Responsabilidades o funciones necesarias para obtener el óptimo rendimiento del puesto, lo que condiciona los siguientes conceptos.

- Habilidades necesarias para poder desarrollar las responsabilidades o funciones diseñadas, se distinguirán entre las requeridas y las deseables para el puesto de trabajo en cada una de las 4 categorías planteadas:
 - Formación
 - Experiencia
 - Ofimática
 - Idiomas

Las condiciones de trabajo que se han determinado para cada puesto de trabajo son:

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo Mental
- Peligrosidad
- Condiciones ambientales
- Jornada
- Dedicación

Las condiciones del puesto de trabajo se valoran con una escala de Baja – Media – Elevado, con excepción de:

- condiciones ambientales, con niveles de Cómoda - Neutra - Exigente
- la jornada laboral, establecida en Fija o Variable
- el tiempo de dedicación al puesto de trabajo, que será Exclusiva excepto cuando deba realizar una misma persona diversas funciones, por ejemplo los Directores de departamento los primeros años de funcionamiento de la empresa.

Como referencia indicativa, según el Capítulo VII del “Convenio colectivo Estatal de Perfumería y afines” la jornada laboral máxima anual es de 1.720 horas de trabajo efectivo para los años 2.010 y 2.011. En este capítulo, además quedan detallados los siguientes conceptos:

- Horario,
- Trabajo a turnos,
- Rotación de horarios,
- Horas extraordinarias,
- Vacaciones,
- Reducciones de jornada por situaciones personales,
- Corrección del absentismo.

Para la descripción de los puestos de trabajo, en *Vinci Cosmetics* se han creado unas fichas descriptivas para cada uno de los puestos de trabajo creados en la empresa. En dichas fichas aparecen todos los puntos descritos anteriormente.

Área de Gerencia

Nombre del Puesto	Gerente		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo I: Directivos		Banda - Nivel	BI - 1	
Unidad Organizacional	Gerencia				
Jefe Directo	-				
Responsabilidades					
<u>Funciones:</u>					
Establece la política y la estrategia de <i>Vinci Cosmetics</i> .					
Define el plan estratégico de <i>Vinci Cosmetics</i> .					
Aprueba el programa anual de objetivos y metas de <i>Vinci Cosmetics</i> .					
Revisa y aprueba el manual de gestión de <i>Vinci Cosmetics</i> .					
Diseña, implementa, certifica y mantiene el sistema de gestión de calidad.					
Aprueba las acciones desarrolladas para resolver posibles contratiempos.					
Actúa efectivamente en el proceso de negociación y toma de decisiones.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Determina la estructura retributiva.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Ingeniero Superior o Licenciado Master MBA		Formación superior PRL, Calidad y Medio ambiente. Modelo EFQM		
Experiencia	Laboral mínima 5 años demostrable en el área de Gerencia		Liderazgo y Dirección de personas		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office y Access		Conocimientos ERP y Business Intelligence.		
Idiomas	Ingles Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas			Técnicas		
Integridad	3	Gestión de la calidad	2	Química	1
Compromiso con el aprendizaje	3	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	3	Gestión técnica	2	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	3	Gestión organizativa	3	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	3	Gestión económica	2	Compras	2
Orientación a los resultados	3	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	2
Respuesta al cambio	3	Marketing	2	Dermatología	1
Trabajo en equipo	3	Prevención de riesgos laborales	2	Comunicación y Rel.Instituc.	3
		Electromecánica	1	Desarrollo de Recursos Humanos	2
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas			
Diversidad de jornada		Variable			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 54 Descripción del puesto de trabajo Gerente de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Área de Marketing

Nombre del Puesto	Director de Marketing		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo I: Directivos		Banda - Nivel	BI - 2	
Unidad Organizacional	Departamento de Marketing				
Jefe Directo	Gerente				
Responsabilidades					
Funciones:					
Supervisa, lidera y gestiona el Departamento de Marketing.					
Planifica y desarrolla proyectos conforme a un procedimiento documentado.					
Gestiona las campañas de marketing; colabora en el diseño con la ayuda de externos.					
Gestiona proveedores de publicidad on line, Google Adwords y otros soportes de comunicación on line.					
Asegura la calidad de los productos y servicios desarrollados por el personal a su cargo.					
Administra la relación de confianza con los clientes.					
Actúa efectivamente en el proceso de negociación y toma de decisiones.					
Gestiona con las unidades el proceso de creación de planes de marketing.					
Contribuye a la creación del plan de marketing corporativo.					
Crea y dirige equipos de trabajo que generen valor añadido para el cliente y la organización.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Licenciado, preferiblemente en ADE		Master MBA		
Experiencia	Laboral mínima 3 años en puesto similar.		Conocimientos en modelos de calidad. Liderazgo de personas y Coordinación de proyectos.		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office y Acces Nivel Avanzado internet.		Conocimientos de aplicaciones CRM y ERP		
Idiomas	Ingles Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	3	Gestión de la calidad	2	Química	1
Compromiso con el aprendizaje	3	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	3	Gestión técnica	1	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	3	Gestión organizativa	3	Redes sociales por internet	2
Orientación al cliente	3	Gestión económica	2	Compras	1
Orientación a los resultados	3	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	3
Respuesta al cambio	3	Marketing	3	Dermatología	1
Trabajo en equipo	3	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	3
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	1
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Media - Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas - Neutras			
Diversidad de jornada		Variable			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 55 Descripción del puesto de trabajo Director de Marketing de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Comercial por redes		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo III: Técnicos		Banda - Nivel	BI - 5	
Unidad Organizacional	Departamento de Marketing				
Jefe Directo	Director de Marketing				
Responsabilidades					
Funciones:					
Gestionar las incidencias del portal Web de la empresa					
Participar y proponer mejoras en la revisión de las incidencias.					
Gestionar los pedidos realizados a través de la web.					
Gestionar el área de atención al cliente a través de internet.					
Prestar servicio a los clientes					
Captar y transmitir a la dirección los cambios observados en el mercado y el entorno.					
Desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la empresa					
Informar/ aconsejar al cliente sobre nuestros productos					
Atender las reclamaciones del cliente					
Explicar las promociones de venta					
Conocer características e importancia del cliente					
Obtener y transmitir la información del mercado					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Ingeniero Técnico Informático		Gestión comercial y marketing		
Experiencia	Al menos 2 años				
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office Programación Visual Basic Creación paginas web con Dreamweaver		Conocimientos del ERP		
Idiomas	Ingles Nivel First Certificate Español Nivel Alto Catalán Nivel B				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	2	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	3	Gestión documental	3
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	1	Idiomas	2
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	1	Redes sociales por internet	3
Orientación al cliente	1	Gestión económica	0	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	0	Logística y Supply Chain	2
Respuesta al cambio	1	Marketing	2	Dermatología	0
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	0
		Electromecánica	1	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 56 Descripción del puesto de trabajo Comercial por redes de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Comercial		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo III: Técnicos		Banda - Nivel	BI - 5	
Unidad Organizacional	Departamento de Marketing				
Jefe Directo	Director de Marketing				
Responsabilidades					
<u>Funciones:</u>					
Prestar servicio a los clientes					
Captar y transmitir a la dirección los cambios observados en el mercado y el entorno.					
Desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la empresa					
Informar/ aconsejar al cliente sobre nuestros productos					
Atender las reclamaciones del cliente					
Explicar las promociones de venta					
Conocer características e importancia del cliente					
Obtener y transmitir la información del mercado					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Diplomado en Empresariales		Gestión comercial y marketing		
Experiencia	Al menos 2 años				
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office		Conocimientos del ERP		
Idiomas	Inglés Nivel First Certificate Español Nivel Alto Catalán Nivel B				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	2	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	1	Gestión documental	1
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	0	Idiomas	2
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	1	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	1	Gestión económica	1	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	0	Logística y Supply Chain	2
Respuesta al cambio	1	Marketing	2	Dermatología	0
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	0
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Medio			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Media			
Condiciones ambientales		Neutras - Exigentes			
Diversidad de jornada		Variable			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 57 Descripción del puesto de trabajo Comercial de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Administrativo de Marketing		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo IV: Profesionales		Banda - Nivel	BII - 8	
Unidad Organizacional	Departamento de Marketing				
Jefe Directo	Director de Marketing				
Responsabilidades					
Funciones:					
Realizar trámites administrativos del departamento de Marketing.					
Mantener archivos de documentación, registro, biblioteca y almacén.					
Mantener expedientes técnicos o económicos relativos a clientes					
Mantener archivos de documentación, registro, biblioteca y almacén.					
Realizar las actividades relacionadas con la gestión microinformática y atención a los clientes.					
Dar apoyo logístico a la organización de viajes, eventos y actividades que se realicen en el departamento.					
Observar el cumplimiento de las políticas de seguridad, protección de datos, calidad y medioambiente establecidas en el ámbito de su ocupación.					
Gestionar la documentación administrativa derivada de la actividad Comercial.					
Apoyar al director del departamento en las actividades relacionadas con el contenido de sus funciones					
Gestionar los recursos materiales asignados, utilizando todos los medios puestos a su disposición para el desempeño de sus funciones					
Cualquier otra actividad relacionada con la misión del departamento de Marketing					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	CFGS Administración y finanzas FP2 Administrativo		CFGS Marketing		
Experiencia	Al menos 2 años				
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office		Conocimientos del ERP		
Idiomas	Ingles Nivel Medio Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	1	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	0	Idiomas	1
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	1	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	1	Gestión económica	1	Compras	2
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	0	Logística y Supply Chain	2
Respuesta al cambio	1	Marketing	1	Dermatología	0
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	0
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Medio			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 58 Descripción del puesto de trabajo Administrativo Marketing de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Área de Operaciones

Nombre del Puesto	Director de Operaciones		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo I: Directivos		Banda - Nivel	BI - 2	
Unidad Organizacional	Departamento de Operaciones				
Jefe Directo	Gerente				
Responsabilidades					
Funciones:					
Supervisa, lidera y gestiona el Departamento de Operaciones.					
Planifica y desarrolla proyectos conforme a un procedimiento documentado.					
Asegura la calidad de los productos y servicios desarrollados por el personal a su cargo.					
Actúa efectivamente en el proceso de negociación y toma de decisiones.					
Planifica y propicia las actividades de capacitación en el uso de tecnologías de acuerdo a procedimientos.					
Supervisa la creación del plan de operaciones corporativo.					
Crea y dirige equipos de trabajo que generen valor añadido para el cliente y la organización.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Ingeniero Superior o Licenciado Tecnológico		Master MBA		
Experiencia	Laboral mínima 5 años en puesto similar.		Liderazgo de personas y Coordinación de proyectos.		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office y Acces Nivel alto sistemas de control				
Idiomas	Ingles Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	3	Gestión de la calidad	2	Química	2
Compromiso con el aprendizaje	3	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	3	Gestión técnica	3	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	3	Gestión organizativa	3	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	3	Gestión económica	2	Compras	2
Orientación a los resultados	3	Normativa legal	3	Logística y Supply Chain	2
Respuesta al cambio	3	Marketing	1	Dermatología	1
Trabajo en equipo	3	Prevención de riesgos laborales	3	Comunicación y Rel.Instituc.	2
		Electromecánica	2	Desarrollo de Recursos Humanos	1
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Media			
Condiciones ambientales		Cómodas - Neutras			
Diversidad de jornada		Variable			
Dedicación		50% (3 primeros años) - Exclusiva			

Tabla 59 Descripción del puesto de trabajo Director de Operaciones de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Ingeniero		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo II: Responsables y Mandos		Banda - Nivel	BI - 4	
Unidad Organizacional	Departamento de Operaciones				
Jefe Directo	Director de Operaciones				
Responsabilidades					
Funciones:					
Búsqueda de nuevos conocimientos y técnicas, de estudio y en el campo laboral.					
Empleo de nuevos conocimientos y técnicas para optimizar el desarrollo.					
Transformación de materias primas en productos.					
Proceso de manutención y administración para optimizar productividad.					
Ofrecer servicios, herramientas y productos.					
Participar en la resolución de problemas.					
Especificar las soluciones de diseño.					
Llevar a la realidad la solución de diseño.					
Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar la construcción y montaje industrial de todo tipo de obras de ingeniería.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Ingeniero Superior Industrial o Químico				
Experiencia	Laboral mínima 2 años en puesto similar.		Coordinación de proyectos.		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office y Acces Autocad o Microstation		Herramientas de planificación Primavera o MS Project		
Idiomas	Ingles Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	2	Gestión de la calidad	2	Química	2
Compromiso con el aprendizaje	2	Informática	2	Gestión documental	1
Comunicación interpersonal	2	Gestión técnica	3	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	2	Gestión organizativa	2	Redes sociales por internet	0
Orientación al cliente	2	Gestión económica	1	Compras	1
Orientación a los resultados	2	Normativa legal	2	Logística y Supply Chain	1
Respuesta al cambio	2	Marketing	0	Dermatología	1
Trabajo en equipo	2	Prevención de riesgos laborales	2	Comunicación y Rel.Instituc.	1
		Electromecánica	3	Desarrollo de Recursos Humanos	1
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Medio			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Media			
Condiciones ambientales		Neutras - Exigentes			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 60 Descripción del puesto de trabajo Ingeniero de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Operario de Mantenimiento		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo IV: Profesionales		Banda - Nivel	BI - 7	
Unidad Organizacional	Departamento de Operaciones				
Jefe Directo	Ingeniero				
Responsabilidades					
<u>Funciones:</u>					
Revisar diariamente el estado operativo de la planta de emergencia y llevar la bitácora correspondiente.					
Revisar y mantener en óptimas condiciones las líneas de producción y sus instalaciones generales.					
Revisar periódicamente el sistema de almacenamiento, suministro de agua y planta de tratamiento de agua residuales, desarrollando las acciones necesarias para su operación en las mejores condiciones de funcionamiento e higiene.					
Participar en la elaboración y cumplimiento del programa de mantenimiento.					
Informar de inmediato al Director de Operaciones sobre los trabajos que impliquen hacer conexiones eléctricas, hidráulicas, sanitarias o de otro tipo, ajenas a las establecidas.					
Desempeñar todas aquellas funciones que se le asignen relacionadas con su puesto.					
Participa en la elaboración del plan de mantenimiento productivo, preventivo y correctivo.					
Proponer las mejoras técnicas con el fin de optimizar los procesos y el parque de maquinaria.					
Reportar las informaciones de los operarios al Responsable de Mantenimiento.					
Diagnosticar las averías y aporta soluciones.					
Colaborar en la puesta en marcha de un procedimiento de Mantenimiento Productivo Total.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	CFGS electricidad y electrónica				
Experiencia	Al menos 1 año				
Ofimática	Conocimientos MS Office				
Idiomas	Español Nivel Alto Catalán Nivel B		Ingles Nivel Bajo		
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	1	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	1	Gestión documental	1
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	1	Idiomas	1
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	0	Redes sociales por internet	0
Orientación al cliente	1	Gestión económica	0	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	0
Respuesta al cambio	1	Marketing	0	Dermatología	0
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	0
		Electromecánica	2	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Medio			
Esfuerzo mental		Medio			
Peligrosidad		Media			
Condiciones ambientales		Exigentes			
Diversidad de jornada		Fija - Turnos			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 61 Descripción del puesto de trabajo Operario de Mantenimiento de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Operario de Producción		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo IV: Profesionales		Banda - Nivel	BI - 7	
Unidad Organizacional	Departamento de Operaciones				
Jefe Directo	Ingeniero				
Responsabilidades					
Funciones:					
Realizar la producción planificada siguiendo las instrucciones de trabajo.					
Realizar el control de calidad inicial de las materias primeras a utilizar.					
Preparación de los productos para su transformación					
Comunicar posibles anomalías de funcionamiento en las maquinas con rapidez a mantenimiento					
Utilizar los procedimientos para la fabricación de los productos					
Controlar el proceso de fabricación, embalaje y etiquetaje de los productos					
Mantener limpia las zonas de trabajo.					
Observar el cumplimiento de las normas de seguridad, calidad y medioambiente establecidas por la empresa.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	CFGM de mantenimiento de maquinaria y conducción de líneas, mecánica, electrónica o similar.				
Experiencia	Al menos 1 años				
Ofimática	Conocimientos MS Office				
Idiomas	Español Nivel Alto Catalán Nivel B		Ingles Nivel Bajo		
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	2	Química	1
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	1	Gestión documental	1
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	1	Idiomas	1
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	0	Redes sociales por internet	0
Orientación al cliente	1	Gestión económica	0	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	0
Respuesta al cambio	1	Marketing	0	Dermatología	1
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	0
		Electromecánica	1	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Alto			
Esfuerzo mental		Medio			
Peligrosidad		Alta			
Condiciones ambientales		Exigentes			
Diversidad de jornada		Fija - Turnos			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 62 Descripción del puesto de trabajo Operador de producción de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Área de Recursos Humanos

Nombre del Puesto	Director de Recursos Humanos		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo I: Directivos		Banda - Nivel	BII - 3	
Unidad Organizacional	Departamento de Recursos Humanos				
Jefe Directo	Gerente				
Responsabilidades					
Funciones:					
Supervisa, lidera y gestiona el Departamento de Recursos Humanos.					
Asesora acerca de normas y reglamentaciones en materia de gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación.					
Valida la integración del Plan Anual de contrataciones de bienes y servicios.					
Asesora en la elaboración de políticas y en la implementación de los cambios relativos a estructuras funcionales y organizativas, y orienta la ejecución de programas y estudios de racionalización en aspectos de su competencia.					
Dirige, controla y gestiona la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la Calidad de Vida en el Trabajo.					
Asegura la calidad de los productos y servicios desarrollados por el personal a su cargo.					
Actúa efectivamente en el proceso de negociación y toma de decisiones.					
Crea y dirige equipos de trabajo que generen valor añadido para el cliente y la organización.					
Asiste y asesora al Gerente y otros miembros del equipo directivo en la gestión de personas.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Licenciado, preferiblemente Económicas o ADE.		Master MBA Formación en Recursos Humanos, Normativa Laboral, Relaciones Laborales y Administración de personal.		
Experiencia	Laboral mínima 3 años demostrables como jefe de una unidad organizacional en un servicio de mediana complejidad.		Liderazgo de personas		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office Nivel Alto programas nominas				
Idiomas	Ingles Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	3	Gestión de la calidad	2	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	3	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	3	Gestión técnica	1	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	3	Gestión organizativa	3	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	3	Gestión económica	2	Compras	1
Orientación a los resultados	3	Normativa legal	3	Logística y Supply Chain	1
Respuesta al cambio	3	Marketing	1	Dermatología	0
Trabajo en equipo	3	Prevención de riesgos laborales	2	Comunicación y Rel.Instituc.	3
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	3
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas			
Diversidad de jornada		Variable			
Dedicación		50% (3 primeros años) - Exclusiva			

Tabla 63 Descripción del puesto de trabajo Director de Recursos Humanos de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Administrativo de Personal		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo IV: Profesionales		Banda - Nivel	BII - 8	
Unidad Organizacional	Departamento de Recursos Humanos				
Jefe Directo	Director de Recursos Humanos				
Responsabilidades					
<u>Funciones:</u>					
Realizar trámites administrativos del departamento de recursos humanos.					
Mantener y actualizar las descripciones de los puestos de trabajo.					
Mantener archivos de documentación, registro, biblioteca y almacén.					
Dar apoyo al jefe del departamento en la elaboración y realización de las entrevistas del personal.					
Realizar las actividades relacionadas con la gestión de reclutamiento, selección y contratación del personal.					
Elaboración de contratos y nóminas A3					
Realizar las Altas y Bajas de los empleados en la Seguridad Social-					
Observar el cumplimiento de las políticas de seguridad, protección de datos, calidad y medioambiente establecidas en el ámbito de su ocupación.					
Planificar y coordinar los planes de formación del personal.					
Gestionar la documentación administrativa derivada de la formación a los trabajadores.					
Revisar y gestionar los planes de carrera.					
Apoyar al director del departamento en las actividades relacionadas con el contenido de sus funciones					
Gestionar los recursos materiales asignados, utilizando todos los medios puestos a su disposición para el desempeño de sus funciones					
Cualquier otra actividad relacionada con la misión del departamento de recursos humanos.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	FP2 - Administrativo		Diplomado – Relaciones Laborales		
Experiencia	Al menos 2 años				
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office		Conocimientos del ERP		
Idiomas	Inglés Nivel First Certificate Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	1	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	0	Idiomas	2
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	2	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	1	Gestión económica	0	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	1
Respuesta al cambio	1	Marketing	0	Dermatología	0
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	2	Comunicación y Rel.Instituc.	1
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	2
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Medio			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Neutras			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 64 Descripción del puesto de trabajo Administrativo de Personal de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Área Económico-Financiero

Nombre del Puesto	Director Económico-Financiero		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo I: Directivos		Banda - Nivel	BII - 3	
Unidad Organizacional	Departamento Económico - Financiero				
Jefe Directo	Gerente				
Responsabilidades					
Funciones:					
Supervisa, lidera y gestiona el Departamento de Administración y Finanzas.					
Dirige y controla las actividades de apoyo técnico administrativo para la gestión de los recursos financieros y materiales.					
Valida la integración del Plan Anual de contrataciones de bienes y servicios.					
Interviene en las órdenes de pagos de la Tesorería General de la Nación y los cheques que correspondiera emitir.					
Propone cambios organizativos en función de las nuevas tecnologías que se prevé introducir, o en función de las disponibles.					
Asegura la calidad de los productos y servicios desarrollados por el personal a su cargo.					
Actúa efectivamente en el proceso de negociación y toma de decisiones.					
Crea y dirige equipos de trabajo que generen valor añadido para el cliente y la organización.					
Asiste y asesora al Gerente y otros miembros del equipo directivo en la gestión administrativa financiera.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Licenciado en Económicas o ADE.		Master MBA		
Experiencia	Laboral mínima 3 años demostrables dirigiendo unidades de administración financiera.		Liderazgo de personas y Coordinación de proyectos.		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office y Acces Nivel alto Contaplus				
Idiomas	Ingles Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	3	Gestión de la calidad	2	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	3	Informática	2	Gestión documental	3
Comunicación interpersonal	3	Gestión técnica	1	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	3	Gestión organizativa	3	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	3	Gestión económica	3	Compras	1
Orientación a los resultados	3	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	1
Respuesta al cambio	3	Marketing	1	Dermatología	0
Trabajo en equipo	3	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	2
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	2
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas			
Diversidad de jornada		Variable			
Dedicación		50% (3 primeros años) - Exclusiva			

Tabla 65 Descripción del puesto de trabajo Director Económico-Financiero de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Contable		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo III: Técnicos		Banda - Nivel	BII - 6	
Unidad Organizacional	Departamento Económico-Financiero				
Jefe Directo	Director Económico-Financiero				
Responsabilidades					
Funciones:					
Hacer asientos en los registros o libros de contabilidad.					
Efectuar cálculos con los programas informáticos.					
Realizar costos de producción					
Hacer Transacciones bancarias					
Calcular los salarios a pagar partiendo de los registros de horas trabajadas por cada trabajador.					
Encargarse de Tesorería, realizando pagos y cobros.					
Elaboración de estados financieros periódicos.					
Revisión de los movimientos contables.					
Elaboración de informes contables.					
Supervisar y controlar todas las operaciones contables.					
Asesorar en aspectos contables y tributarios.					
Supervisar el registro diario de operaciones en libros					
Verificar diariamente los documentos contables.					
Supervisar el ingreso por ventas diariamente.					
Verificación del cálculo de impuestos.					
Distribución de gastos por centro de costos.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Diplomado - Ciencias Empresariales				
Experiencia	Al menos 2 años				
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office		Dominio del ERP o Conocimientos de programas de contabilidad A3CON - Contaplus		
Idiomas	Inglés Nivel Medio Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	2	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	2	Gestión documental	3
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	1	Idiomas	2
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	1	Redes sociales por internet	0
Orientación al cliente	1	Gestión económica	3	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	1
Respuesta al cambio	1	Marketing	0	Dermatología	0
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	1
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 66 Descripción del puesto de trabajo Contable de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Administrativo Financiero		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo IV: Profesionales		Banda - Nivel	BII - 8	
Unidad Organizacional	Departamento Económico-Financiero				
Jefe Directo	Director Económico-Financiero				
Responsabilidades					
Funciones:					
Realizar trámites administrativos de índole económico					
Mantener expedientes económicos relativos a clientes o usuarios de la Entidad.					
Mantener archivos de documentación, registro, biblioteca y almacén.					
Realizar las actividades relacionadas con la gestión económica y atención a clientes.					
Observar el cumplimiento de las políticas de seguridad, protección de datos, calidad y medioambiente establecidas en el ámbito de su ocupación.					
Dar apoyo al Contable de la Organización.					
Gestionar la documentación administrativa derivada del departamento Económico-Financiero.					
Apoyar a los distintos departamentos en las actividades relacionadas con el contenido de sus funciones					
Gestionar los recursos materiales asignados, utilizando todos los medios puestos a su disposición para el desempeño de sus funciones					
Cualquier otra actividad relacionada con la misión del departamento.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	FP2 Administrativo y Finanzas CFGS Administración y Finanzas				
Experiencia	Al menos 1 año				
Ofimática	Conocimientos MS Office		Conocimientos del ERP y de programas de contabilidad A3CON - Contaplus		
Idiomas	Inglés Nivel Medio Español Nivel Alto Catalán Nivel Alto				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	1	Química	0
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	1	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	0	Idiomas	1
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	1	Redes sociales por internet	0
Orientación al cliente	1	Gestión económica	2	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	1
Respuesta al cambio	1	Marketing	0	Dermatología	0
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	1
		Electromecánica	0	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Medio			
Peligrosidad		Baja			
Condiciones ambientales		Neutras			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 67 Descripción del puesto de trabajo Administrativo Financiero de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Área Técnica.

Nombre del Puesto	Director Técnico		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo I: Directivos		Banda - Nivel	BII -2	
Unidad Organizacional	Departamento Técnico				
Jefe Directo	Gerente				
Responsabilidades					
<u>Funciones:</u>					
Supervisa, lidera y gestiona el Departamento de Innovación y Desarrollo.					
Identifica, define, planifica y desarrolla proyectos conforme a un procedimiento documentado.					
Fomenta el rediseño de los procesos implícito con el cambio tecnológico.					
Evalúa el desempeño del personal a su cargo basado en principios de calidad.					
Asegura la calidad de los productos y servicios desarrollados por el personal a su cargo.					
Actúa efectivamente en el proceso de negociación y toma de decisiones.					
Planifica y propicia las actividades de capacitación en el uso de tecnologías de acuerdo a procedimientos.					
Contribuye a la creación del plan de operaciones corporativo.					
Crea y dirige equipos de trabajo que generen valor añadido para el cliente y la organización.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Ingeniero Superior o Licenciado Tecnológico		Master MBA Conocimientos en modelos de calidad.		
Experiencia	Laboral mínima 3 años en puesto similar.		Liderazgo de personas y Coordinación de proyectos.		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office y Acces				
Idiomas	Ingles Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	3	Gestión de la calidad	2	Química	3
Compromiso con el aprendizaje	3	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	3	Gestión técnica	3	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	3	Gestión organizativa	3	Redes sociales por internet	1
Orientación al cliente	3	Gestión económica	2	Compras	2
Orientación a los resultados	3	Normativa legal	3	Logística y Supply Chain	2
Respuesta al cambio	3	Marketing	2	Dermatología	3
Trabajo en equipo	3	Prevención de riesgos laborales	2	Comunicación y Rel.Instituc.	2
		Electromecánica	1	Desarrollo de Recursos Humanos	1
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Media - Baja			
Condiciones ambientales		Cómodas - Neutras			
Diversidad de jornada		Variable			
Dedicación		50% (3 primeros años) - Exclusiva			

Tabla 68 Descripción del puesto de trabajo Director Técnico de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Químico		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo II: Responsables y Mandos		Banda - Nivel	BI - 4	
Unidad Organizacional	Departamento Técnico				
Jefe Directo	Director Técnico				
Responsabilidades					
<u>Funciones:</u>					
Realizar el Control de calidad (garantía de QC / QA)					
Asegurarse de que los productos cumplen determinados estándares de la compañía.					
Evaluación de las materias primas y productos terminados.					
Realización de varios análisis, el pH, la viscosidad, IR, sólidos y el % de minerales.					
Realizar el muestreo de almacenamiento y los contenedores.					
Revisar las etiquetas de los productos.					
Calibrar y mantener los instrumentos.					
Gestionar y mantener un historial de los lotes fabricados.					
Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	Licenciado Químico		Conocimientos de calidad.		
Experiencia	Laboral mínima 2 años en puesto similar.		Valorable en grupos de I+D		
Ofimática	Nivel Avanzado MS Office				
Idiomas	Inglés Nivel Advanced Español Nivel Alto Catalán Nivel C				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	2	Gestión de la calidad	3	Química	3
Compromiso con el aprendizaje	2	Informática	2	Gestión documental	2
Comunicación interpersonal	2	Gestión técnica	2	Idiomas	3
Impulso por la excelencia	2	Gestión organizativa	2	Redes sociales por internet	0
Orientación al cliente	2	Gestión económica	1	Compras	1
Orientación a los resultados	2	Normativa legal	2	Logística y Supply Chain	1
Respuesta al cambio	2	Marketing	1	Dermatología	2
Trabajo en equipo	2	Prevención de riesgos laborales	2	Comunicación y Rel.Instituc.	1
		Electromecánica	1	Desarrollo de Recursos Humanos	1
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Medio - Bajo			
Esfuerzo mental		Elevado			
Peligrosidad		Media			
Condiciones ambientales		Neutras - Exigentes			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 69 Descripción del puesto de trabajo Químico de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

Nombre del Puesto	Operario de Laboratorio		Valoración		
Grupo Profesional	Grupo IV: Profesionales		Banda - Nivel	BI - 7	
Unidad Organizacional	Departamento de Innovación y Desarrollo				
Jefe Directo	Químico				
Responsabilidades					
Funciones:					
Realización de los análisis y registro de los resultados obtenidos.					
Calibración y verificación de equipos.					
Registro y control de stock de reactivos y material.					
Control de calidad de los métodos de ensayo mediante gráficos control.					
Participación en los análisis para la validación de métodos de ensayo bajo la Dirección del Jefe de Laboratorio.					
Realizar la puesta en marcha de los nuevos equipos.					
Realizar puesta en marcha de nuevos procedimientos de análisis.					
Mantenimiento general de equipos de Laboratorio.					
Limpieza del material de uso general del laboratorio así como del instrumental de Laboratorio.					
Eliminación de muestras analizadas según los plazos correspondientes.					
Mantener en orden las instalaciones del Laboratorio.					
Detectar la necesidad de elaborar nuevos documentos de laboratorio (Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Formatos, ...)					
Revisión de actas de toma de muestras.					
Habilidades					
Categoría	Requeridas		Deseables		
Formación	CFGS química industrial o CFGS Fabricació de productes farmacèutics i afins		Formación en ISO 17025, o similar.		
Experiencia	Al menos 1 año				
Ofimática	Conocimientos MS Office				
Idiomas	Inglés Nivel Medio Español Nivel Alto Catalán Nivel Alto				
Competencias					
Genéricas		Técnicas			
Integridad	1	Gestión de la calidad	2	Química	2
Compromiso con el aprendizaje	1	Informática	2	Gestión documental	1
Comunicación interpersonal	1	Gestión técnica	1	Idiomas	1
Impulso por la excelencia	1	Gestión organizativa	0	Redes sociales por internet	0
Orientación al cliente	1	Gestión económica	0	Compras	1
Orientación a los resultados	1	Normativa legal	1	Logística y Supply Chain	0
Respuesta al cambio	1	Marketing	0	Dermatología	1
Trabajo en equipo	1	Prevención de riesgos laborales	1	Comunicación y Rel.Instituc.	0
		Electromecánica	1	Desarrollo de Recursos Humanos	0
Condiciones del puesto					
Esfuerzo físico		Medio - Bajo			
Esfuerzo mental		Medio			
Peligrosidad		Media			
Condiciones ambientales		Neutras - Exigentes			
Diversidad de jornada		Fija			
Dedicación		Exclusiva			

Tabla 70 Descripción del puesto de trabajo Operario de Laboratorio de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Diciembre 2010).

8.5 Valoración de los puestos de trabajo

Para realizar la valoración de los puestos de trabajo, la dirección de la empresa *Vinci Cosmetics* diseña el “Manual de Valoración de los puestos de trabajo”. El objetivo de este manual es clasificar de forma cuantitativa los puestos de trabajo descritos en el apartado anterior para, posteriormente, poder utilizar esta clasificación para asignar la retribución salarial de la forma más clara posible y así poder evitar conflictos.

La metodología utilizada es la de definir una serie de factores, que serán los mismos que los utilizados en la ficha de descripción de los puestos de trabajo, y unos subfactores que determinarán con más detalle cada uno de los factores.

A continuación se muestra un índice con la lista de factores y subfactores que se han definido:

Factores Generales:

- A. Conocimientos
- B. Responsabilidades
- C. Competencias
- D. Condiciones de trabajo

Sub-factores:

- A1. Formación Básica
- A2. Experiencia
- A3. Cursos Formación
- A4. Idiomas

- B1. Confidencialidad
- B2. Autonomía
- B3. Iniciativa
- B4. Complejidad
- B5. Mando
- B6. Comunicación

- C1. Esenciales
 - Orientación a los resultados
 - Orientación a los clientes
 - Trabajo en equipo
 - Integridad
 - Compromiso con el aprendizaje
 - Comunicación interpersonal
 - Impulso por la excelencia
 - Respuesta al cambio

C2. Técnicas

Gestión de la calidad	Electromecánica
Gestión documental	Informática
Gestión organizativa	Normativa legal
Gestión económica	Marketing
Prevención de riesgos laborales	Idiomas
Desarrollo de Recursos Humanos	Gestión técnica
Redes sociales por internet	Compras
Logística y Supply Chain	Dermatología
Comunicación y Relaciones Institucionales	Química

D1. Esfuerzo físico

D2. Esfuerzo mental

D3. Peligrosidad

D4. Condiciones ambientales

Una vez detallados estos factores y subfactores, se les asigna a cada factor, y sobre el 100% del peso total y 1000 puntos, un peso y puntuación en la valoración. Esta puntuación se divide en cada subfactor según la importancia del mismo quedando repartido de la siguiente forma:

Factores	Peso	Puntos	Subfactor	Puntos
Conocimientos	30	300	Formación Básica	120
			Experiencia	90
			Cursos Formación	45
			Idiomas	45
Responsabilidades	40	400	Confidencialidad	75
			Autonomía	70
			Iniciativa	70
			Complejidad	70
			Mando	75
			Comunicación	70
Competencias	20	200	Esenciales	92
			Técnicas	108
Condiciones de trabajo	10	100	Esfuerzo físico	25
			Esfuerzo mental	25
			Peligrosidad	25
			Condiciones ambientales	25
Totales	100	1000	Puntuación 1000	

Tabla 71 Factores y subfactores del manual de valoración de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Enero 2011).

Cada uno de los subfactores se puntuará teniendo en cuenta una graduación de 6 niveles, generalmente. A continuación se describe cada subfactor y cada uno de los grados utilizados para evaluar el subfactor.

A1. Formación Básica: En este subfactor se mide el nivel mínimo requerido de conocimientos teóricos que debe poseer una persona para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones del Puesto de Trabajo que se valora.

Grado 1: Tiene estudios a nivel de ESO o EGB.

Grado 2: Tiene estudios a nivel de CFGM o FP1.

Grado 3: Tiene estudios a nivel de Bachillerato, CFGS o FP2.

Grado 4: Tiene estudios a nivel de Diplomatura.

Grado 5: Tiene estudios a nivel de Licenciatura.

Grado 6: Tiene estudios a nivel de Doctorado o Master.

A2. Experiencia: Este subfactor determina el período de tiempo mínimo requerido para desempeñar el Puesto de Trabajo, y adquiera la habilidad y práctica necesarias para obtener un rendimiento suficiente en calidad y cantidad.

Grado 1: Sin experiencia en el puesto.

Grado 2: Hasta seis meses de experiencia.

Grado 3: Hasta un año de experiencia.

Grado 4: De uno a tres años de experiencia.

Grado 5: De tres a cinco años de experiencia.

Grado 6: Mas de cinco años de experiencia.

A3. Cursos Formación: En este subfactor se describen los conocimientos informáticos que son necesarios para la realización de cada puesto de trabajo.

Grado 1: Sin conocimientos de ofimática.

Grado 2: Conocimientos a nivel usuario.

Grado 3: Conocimientos medios de Ms Office

Grado 4: Conocimientos de Ms Office y Access.

Grado 5: Conocimientos altos Ms Office y programas específicos a nivel usuario.

Grado 6: Conocimientos altos de Ms Office y programas específicos.

A4. Idiomas: en este subfactor se miden los conocimientos de idiomas extranjeros que son necesarios para desarrollar las funciones del Puesto de Trabajo.

Grado 1. No es necesario el uso de ningún idioma extranjero.

Grado 2. Conocimientos de un idioma extranjero (nivel básico)

Grado 3. Conocimientos de más de un idioma extranjero. (nivel medio)

Grado 4. Dominio de un idioma extranjero. (nivel alto-Advance)

Grado 5. Dominio de un idioma extranjero y conocimiento de otro u otros.

Grado 6. Dominio de más de un idioma extranjero.

B1. Confidencialidad: Este subfactor mide la responsabilidad de no divulgar información sobre datos que pueda conocer a razón de su tarea. Considerándose el tipo de información y el perjuicio económico o el conflicto tanto interno como externo que su difusión pueda causar a la empresa.

Grado 1: No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.

Grado 2: Se tiene acceso muy ocasional a información confidencial, cuya revelación no

podría ocasionar daños a la Empresa.

Grado 3: Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.

Grado 4: Se tiene acceso ocasional a datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños menos graves para la Empresa.

Grado 5: Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la Empresa.

Grado 6: Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.

B2. Autonomía: En este subfactor se mide el grado de dependencia jerárquica a la que está sujeto el Puesto de Trabajo para desempeñar sus funciones, dependiendo uno o más superiores jerárquicos.

Grado 1: Puesto de Trabajo sometido a estrecha supervisión, a las órdenes de un solo superior, a través de quien se reciben todas las órdenes de trabajo.

Grado 2: Puesto de Trabajo que recibe una supervisión discontinua para asegurar la correcta ejecución del trabajo, a las órdenes de un solo superior.

Grado 3: Puesto de Trabajo que recibe supervisión final, realizada de forma aleatoria a criterio del supervisor, o solicitada expresamente por el ocupante del Puesto de Trabajo, está a las órdenes de un solo superior pero que debe atender peticiones de otras personas esporádicamente.

Grado 4: Puesto de Trabajo que recibe supervisión ocasional, realizada de forma aleatoria a criterio del supervisor, o solicitada expresamente por el ocupante del puesto de trabajo, está a las órdenes de un solo superior pero debe atender peticiones de otras personas ocupando con ello aproximadamente la mitad de su jornada de trabajo.

Grado 5: Puesto de Trabajo que no recibe supervisión, ya que es responsable total de las tareas, sobre las que debe tomar resoluciones amplias.

Grado 6: Puesto de Trabajo en el que se actúa de forma totalmente autónoma a la hora de planificar sus tareas, con el fin de obtener los requerimientos de las mismas.

B3. Iniciativa: Este factor valora la capacidad requerida para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones en el Puesto de Trabajo.

Grado 1: Realiza tareas simples repetitivas o de rutina, siguiendo los procedimientos escritos y siguiendo las instrucciones verbales exactas y concretas.

Grado 2: Realiza trabajos variados simples dentro de su especialidad, trabaja con instrucciones detalladas que requieren el uso de cierta capacidad de discernimiento.

Grado 3: Realiza trabajos de cierta complejidad dentro de su especialidad, trabaja siguiendo las instrucciones, con iniciativa normal en un trabajo conocido.

Grado 4: Realiza trabajos complejos dentro de su especialidad, trabaja sin instrucciones, con iniciativa en el trabajo conocido.

Grado 5: Planea la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual, del que solo se dispone del método general, toma decisiones que requieren considerable iniciativa sobre trabajos conocidos y planea, antes de poner en marcha, operaciones complejas que aún no tienen procedimiento establecido.

Grado 6: Trabaja independientemente para alcanzar resultados de aplicación general, organiza trabajos complejos y no repetitivos y toma determinaciones sobre situaciones nuevas de tareas complejas que requieren un elevado grado de iniciativa.

B4. Complejidad: Este subfactor mide la capacidad requerida para atender un número de tareas, integradas entre sí y sin pérdida de eficacia.

Grado 1: Realiza tareas fáciles, sin interrupciones de ningún tipo, necesita dominar las tareas de trabajo.

Grado 2: Realiza una sola tarea difícil, sin interrupciones de ningún tipo o hasta tres tareas fáciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.

Grado 3: Realiza hasta tres tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones además de hasta tres tareas fáciles que obligan a algunas interrupciones para atender interferencias.

Grado 4: Realiza de cuatro a seis tareas fáciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones además comprende hasta tres tareas difíciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias.

Grado 5: Realiza de cuatro a seis tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones además de cuatro a seis tareas fáciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias.

Grado 6: Realiza más seis tareas fáciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias y comprende más de seis tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.

B5. Mando: Este subfactor valora la responsabilidad de organizar, enseñar y dirigir el trabajo de los subordinados o colaboradores, obteniendo con ello un buen rendimiento global y un buen clima de trabajo. Se considera la personalidad y la preparación necesarias para conseguir los resultados deseados, la forma y la frecuencia de los contactos y si éstos están destinados a dar o recibir información.

Grado 1: El trabajador es responsable solamente de su propio trabajo.

Grado 2: Responsabilidad de instruir o dirigir el trabajo de una a tres personas con situaciones de mando delegado o de supervisión funcional.

Grado 3: Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir hasta 10 personas, aportándoles información o ideas para la consecución de un objetivo.

Grado 4: Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir hasta 25 personas, además de ser responsable de coordinar el trabajo del personal de grado 3 de este factor.

Grado 5: Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir hasta 50 personas, además de coordinar el trabajo de personal grado 4 de este factor.

Grado 6: Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir más de 50 personas además de coordinar el trabajo de personal grado 5 de este factor.

B6. Comunicación: Este subfactor contempla la habilidad de mantener eficazmente las relaciones con personas de la propia organización como con personas externas a la misma.

Grado 1: Solo tiene el contacto con sus jefes y compañeros de su sección.

Grado 2: Tiene contacto con sus jefes y compañeros de su sección aunque puede tener contactos responsables con personas de otros grupos de trabajo, áreas o departamentos.

Grado 3: Debe tener contactos responsables con personas de otros grupos de trabajo, áreas, departamentos, y contactos rutinarios con personas ajenas a la Empresa (recepción de visitas, tramitación de llamadas telefónicas, entrega de documentos, etc.).

Grado 4: Puede tener contactos responsables con personas ajenas a la Empresa. Estos contactos pueden originar compromiso para la Empresa, por lo que están sujetos a revisión.

Grado 5: Debe tener contactos responsables con personas ajenas a la Empresa y contactos que originan compromiso para la Empresa, están sujetos a revisión.

Grado 6: Contactos frecuentes o regulares, sin supervisión, con personas de otros centros de la Empresa o entidades externas, que requiere tacto y conocimientos considerables. El objetivo de estos contactos puede ser el conseguir recursos u obtener contratos.

C. Competencias: El significado de cada una de las competencias, incluidas en este apartado, se encuentran descritas en el diccionario de competencias que se encuentra en el apartado 7.1. Las competencias tanto esenciales como técnicas se distinguen en 3 grados diferentes, según se muestra en la tabla a continuación:

C1. Esenciales	Grados		
	1	2	3
Orientación a los resultados	Trabaja de forma autónoma	Focalización del esfuerzo	Fomenta el apoderamiento
Orientación a los clientes	Da servicio al cliente	Crea valor al cliente	Crea cultura de servicio
Trabajo en equipo	Es miembro del equipo	Crea y lidera equipos	Crea relaciones de cooperación
Integridad	Es integro	Realiza confrontación compasiva	Responsabilidad social
Compromiso con el aprendizaje	Aprende proactivamente	Es entrenador	Es director de la academia
Comunicación interpersonal	Entiende y se hace entender	Es persuasivo	Desarrolla Personas
Impulso por la excelencia	La mente como paracaídas	Fomenta la mejora continua	Fomenta la experimentación
Respuesta al cambio	Es versátil	Catalizador del cambio	Impulsor del cambio

Tabla 72 Niveles de desarrollo de las competencias genéricas de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Liderazgo: una interpretación del Criterio 1 del Modelo EFQM de Excelencia, J.R.Alabart (Sep. 2010).

En las competencias técnicas podemos encontrar el Grado 0, este significa que no aplica al puesto de trabajo. El Grado 1, son para los puestos que deben tener algún conocimiento o conocimientos básicos sobre la materia. El Grado 2, es para los puestos de trabajo que necesita conocimientos más detallados, son generadores de procedimientos o de nuevos clientes. Es habitual que los puestos de trabajo de los mandos intermedios se encuentren en este grado. El Grado 3, los puestos de trabajo de los directivos suelen encontrarse en este grado ya que es el de mayor conocimiento y habilidad en cada materia llegando a tener la habilidad de auditar la gestión del sistema.

D. Condiciones de trabajo: Este subfactor valora las condiciones de peligrosidad y estructurales de un puesto de trabajo. Estos se distinguen en tres grados que describen el nivel de cada uno de ellos como se muestra a continuación:

Condiciones de Trabajo	Grados		
	1	2	3
D1. Esfuerzo físico	Bajo	Medio	Alto
D2. Esfuerzo mental	Bajo	Medio	Elevado
D3. Peligrosidad	Baja	Media	Alta
D4. Condiciones ambientales	Cómodas	Neutras	Exigentes

Tabla 73 Grados según las condiciones de trabajo de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Enero 2011).

Una vez descritos cada uno de los subfactores del manual de valoración podemos detallar la puntuación que recibirá cada uno de ellos, pudiendo diseñar una tabla resumen de la puntuación como la siguiente:

FACTORES y SUBFACTORES	GRADOS					
	1	2	3	4	5	6
A. Conocimientos						
A1. Formación Básica	20	40	60	80	100	120
A2. Experiencia	15	30	45	60	75	90
A3. Idiomas	8	15	23	30	38	45
A4. Cursos Informáticos	8	15	23	30	38	45
B. Responsabilidades						
B1. Confidencialidad	13	25	38	50	63	75
B2. Autonomía	12	23	35	47	58	70
B3. Iniciativa	12	23	35	47	58	70
B4. Complejidad	12	23	35	47	58	70
B5. Mando	13	25	38	50	63	75
B6. Comunicación	12	23	35	47	58	70
C. Competencias						
C1. Esenciales						
<i>Orientación a los resultados</i>	2	6	12			
<i>Orientación a los clientes</i>	2	6	12			
<i>Trabajo en equipo</i>	2	6	11			
<i>Integridad</i>	2	6	12			
<i>Compromiso con el aprendizaje</i>	2	6	11			
<i>Comunicación interpersonal</i>	2	6	11			
<i>Impulso por la excelencia</i>	2	6	12			
<i>Respuesta al cambio</i>	2	6	11			
C2. Técnicas						
<i>Gestión de la calidad</i>	2	4	6			
<i>Química</i>	2	4	6			
<i>Informática</i>	2	4	6			
<i>Gestión técnica</i>	2	4	6			
<i>Gestión organizativa</i>	2	4	6			
<i>Gestión económica</i>	2	4	6			
<i>Normativa legal</i>	2	4	6			
<i>Marketing</i>	2	4	6			
<i>Prevención de riesgos laborales</i>	2	4	6			
<i>Electromecánica</i>	2	4	6			
<i>Gestión documental</i>	2	4	6			
<i>Idiomas</i>	2	4	6			
<i>Redes sociales por internet</i>	2	4	6			
<i>Compras</i>	2	4	6			
<i>Logística y Supply Chain</i>	2	4	6			
<i>Dermatología</i>	2	4	6			
<i>Comunicación y Relaciones Institucionales</i>	2	4	6			
<i>Desarrollo de Recursos Humanos</i>	2	4	6			
D. Condiciones de trabajo						
D1. Esfuerzo físico	5	15	25			
D2. Esfuerzo mental	5	15	25			
D3. Peligrosidad	5	15	25			
D4. Condiciones ambientales	5	15	25			

Tabla 74 Baremo de puntuaciones para la valoración de los puestos de trabajo de Vinci Cosmetics.
Fuente: Elaboración propia (Enero 2011).

Como podemos comprobar en la tabla, las puntuaciones obtenidas en cada puesto de trabajo nos permite agrupar y relacionar la puntuación con los niveles de los puestos de trabajo, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Niveles	Puntuación
1	>850
2	Entre 800 y 849
3	Entre 750 y 799
4	Entre 600 y 749
5	Entre 500 y 599
6	Entre 450 y 499
7	Entre 350 y 449
8	Entre 250 y 349

Tabla 75 Correlación entre niveles y puntuación de los puestos de trabajo de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Enero 2011).

8.6 Plan de reclutamiento

En un futuro, *Vinci Cosmetics* desea promover el reclutamiento interno como fuente primera del proceso de selección. Lo hará a través de un programa informático desarrollado para tal fin, en el cual aparezcan las posibles vacantes que se desean cubrir y donde los candidatos podrán aplicar dando las razones que les lleva a interesarse por ese puesto y adjuntando su *Curriculum Vitae* actualizado para que se pueda hacer el estudio y valoración completa de cada candidatura. Se considerará recomendable que el candidato informe previamente a su jefe directo actual antes de aplicar a un puesto nuevo aunque esto no debe ser una condición *sine qua non* para poder hacerlo o no.

Este estudio mencionado pasará un primer filtro por parte del departamento de RRHH pero será finalmente el responsable del departamento interesado en esa vacante quien hará la valoración final y tomará la decisión sobre quien considere es la persona más adecuada para cubrir ese puesto de entre los diferentes candidatos presentados. En caso de que el reclutamiento interno no dé con ese candidato ideal para cubrir el puesto se recurrirá al reclutamiento externo.

Las razones consideradas por el equipo directivo de la empresa para optar por el reclutamiento interno como primera opción en el proceso de selección son las siguientes:

- Proceso más rápido
- Empresa y candidato se conocen previamente lo cual implica menos tiempo para la adaptación posterior al puesto
- La inversión en formación se recupera
- Elemento favorecedor de competencia
- Coste inferior
- Elemento motivador

La siguiente tabla marca las preferencias para cada puesto de trabajo en función del coste, reclutamiento interno o no (siempre preferente aunque para etapas futuras de *Vinci Cosmetics*) y puesto de trabajo. El proceso de reclutamiento en general queda resumido en la misma de manera esquemática:

Fuente de Reclutamiento	Puestos de trabajo					
	Interno	Coste	Directivo	Mandos	Técnicos	Profesionales
- Candidaturas recibidas espontáneamente en la empresa (CV's dejados en recepción)	X	Bajo		X	X	X
- Recomendaciones internas (personal ya contratado)	X	Bajo	X	X	X	X
- Internet	X	Bajo		X	X	X
- Prensa tradicional	X	Medio		X	X	X
- Agencias de ocupación	X	Alto	X			
- ETT's (empresas de trabajo temporal)	X	Medio			X	X
- Asociaciones y colegios profesionales	X	Bajo	X	X	X	
- Visitas a escuelas universitarias y de formación profesional	X	Bajo			X	X
Reclutamiento interno es preferente						

Tabla 76 Fuentes de reclutamiento para los puestos de trabajo de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Enero 2011).

8.7 Plan de selección

El proceso de selección nos permitirá encontrar a la persona adecuada para cada puesto de trabajo donde exista una vacante. Igualmente importante es que cada persona puede encontrar el puesto adecuado a sus características técnicas y aptitudes personales.

Este proceso de selección, una vez pasada la fase de reclutamiento, se debe centrar en las posibles candidaturas que llegan de la fase anterior. Existen diferentes posibilidades ante el proceso de selección que pasan a mencionarse a continuación:

- Pruebas psicotécnicas
- Análisis del *Curriculum Vitae*
- Pruebas situacionales
- Discusiones de grupo
- Entrevista personal

En *Vinci Cosmetics* hemos optado por una combinación de los métodos más clásicos en un proceso de selección como lo son un análisis profundo del *Curriculum Vitae* y una entrevista personal junto con pruebas psicotécnicas de carácter preferente pero no obligatorio en todos los procesos y ejercicios de presentación en público de un tema establecido previamente estudiado.

El orden establecido para todo el proceso es el siguiente:

1.- Análisis del CV: Un estudio detallado de la información aportada y el formato utilizado en el CV conforme a los requerimientos solicitados para cada puesto de trabajo. Este paso es aplicable a todos los puestos de trabajo.

2.- Pruebas psicotécnicas: Se realizarán pruebas de aptitud, pruebas psicomotoras y pruebas de personalidad en todos los procesos de selección. Aunque la información aportada no será más que una orientación, no será un criterio de selección determinante, se ha optado por contratar a una empresa externa que sirva de gestor y estudio de esta información aportada por las pruebas. Dada la gran difusión de este tipo de pruebas psicotécnicas, el coste total estimado no será importante y, por tanto, supondrá un coste bajo que aportará información adicional de ayuda en el proceso de selección. Este paso es aplicable a todos los puestos de trabajo.

3.- Ejercicio de presentación: Será condición *sine qua non* pasar esta prueba para los cargos directivos y los mandos que participen en un proceso de selección. Dadas las características de *Vinci Cosmetics* donde la imagen y el prestigio que de cara a la opinión pública deben ser muy cuidados, tener capacidades y facilidad de palabra en una presentación pública será valorado positivamente. Este paso es aplicable, tal y como se menciona para los puestos de trabajo de directivos y mandos.

4.- Entrevista personal: Este método, donde el entrevistador informa al candidato sobre la empresa y el puesto de trabajo, es valorado muy positivamente por *Vinci Cosmetics*. Aún siendo un método clásico en los procesos de selección, presenta ventajas muy valorables de cara a facilitar y abaratar costes en el proceso. Este paso es aplicable a todos los puestos de trabajo.

Sus ventajas principales son:

- El contacto personal y visual es importante y en la entrevista personal se tiene en todo momento
- Fácil de realizar
- Coste bajo
- Método clásico de buena aceptación
- Datos como la postura corporal, apariencia cuidada o descuidada, honestidad en la información entregada en el CV, entusiasmo o pasividad, buenas aptitudes comunicativas o su carencia, diferentes reacciones ante las preguntas u otros aspectos situacionales son evaluados en el momento con facilidad. Se recibe mucha información en un periodo relativamente corto de tiempo.

En el proceso de evaluación participará el propio departamento de RRHH que ha llevado a cabo todo el proceso pero es básico que también participe el responsable del departamento solicitante u otros miembros de la estructura organizativa de la empresa. La siguiente tabla refleja quienes deben ser los participantes en el proceso de evaluación, selección y decisión final de los candidatos (para cada departamento que aplique):

Puesto de trabajo / categoría	Evaluador del proceso de selección			
	Dpto RRHH	Directivo	Mando	Técnico
Directivo	x	x		
Mando	x	x	x	
Técnico	x	x	x	
Profesional	x		x	x

Tabla 77 Participantes en el proceso de selección de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Enero 2011).

El proceso concluye con la comunicación al candidato seleccionado y la posterior revisión y contraste de la veracidad de todos los datos aportados por éste. Si el proceso se da por válido concluye con la formalización del contrato y la comunicación por escrito, vía correo electrónico, de la no aceptación a los demás candidatos participantes en el proceso.

La contratación de los candidatos seleccionados lleva pareja unos condicionantes de tiempo de prueba que deben superar y unas condiciones adicionales que igualmente deben tenerse en cuenta. Ver tabla anexa explicativa:

Puesto de trabajo	Periodo de prueba establecido (meses)	Condiciones adicionales
Directivo	12	- Confidencialidad de datos de la empresa
Mando	8	- Confidencialidad de datos de la empresa
Técnico	8	- Avisar con un mes mínimo de antelación la baja voluntaria
Profesional	6	- Avisar con un mes mínimo de antelación la baja voluntaria

Tabla 78 Condicionantes de prueba según grupos profesionales de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Enero 2011).

8.8 Plan de formación y plan de desarrollo profesional

Plan de formación

La empresa *Vinci Cosmetics* utiliza los Planes de Formación y de desarrollo profesional como una herramienta clave para conseguir los objetivos que la empresa ha diseñado. El Plan de formación estará liderado por el Gerente de *Vinci Cosmetics* y será diseñado con el asesoramiento del director de Recursos Humanos y de los directores de los diferentes departamentos que se vean afectados por los elementos formativos.

El director del departamento de recursos Humanos tendrá entre sus funciones la ejecución y seguimiento del Plan de Formación anual de la empresa.

Corno fase previa a la elaboración del plan de formación hay que realizar un diagnóstico de la organización que nos permita detectar las necesidades de formación existentes en la misma.

El proceso de Análisis de Necesidades de Formación tiene, entre otras características, las siguientes:

- Es un esfuerzo sistemático antes de diseñar y poner en práctica cualquier tipo de programa formativo.
- Es una búsqueda planificada de las necesidades de los alumnos potenciales o futuros, en términos de formación.
- Utiliza datos significativos extraídos de la realidad.
- Está en proceso constante de revisión.
- Crea las condiciones de una formación más eficaz de los recursos, facilitando la programación.
- Da a los programas mayor fundamento, credibilidad y rentabilidad.

Los objetivos estratégicos de la empresa *Vinci Cosmetics* para la creación del Plan de Formación son:

- Potenciar la adquisición de nuevos conocimientos y recursos técnicos para el desempeño de la actividad profesional de todos y cada uno de sus trabajadores.
- Incrementar la motivación e implicación de los trabajadores, fomentando el desarrollo profesional y personal de éstos en la organización.
- Fomentar la comunicación interna, dotándola de mayor agilidad y mejorando así las relaciones laborales y la participación en la empresa.
- Mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores y la calidad en su práctica profesional.
- Influir en la adaptación de las personas a los cambios y facilitar dicha adaptación.
- Integrar a los nuevos trabajadores incorporados a la organización.
- Incrementar la competitividad empresarial en el mercado laboral.
- Mejorar la imagen de la empresa.

Para ello, la empresa *Vinci Cosmetics* se ha fijado un valor medio de 85 horas/año por trabajador en materia de formación, enfocado en la adquisición, mejora o perfeccionamiento de las capacidades y habilidades de las personas en su puestos de trabajo.

Plan de desarrollo profesional

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La gestión de competencias que los individuos, grupos y la organización en su conjunto poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos. Representa el saber-hacer de la empresa y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan a la organización algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras.

8.9 Compensación y retribución

La dirección de *Vinci Cosmetics* debe diseñar las políticas de Retribución y Compensación profundizando en el conocimiento y la práctica de los sistemas y herramientas que permiten definir e implantar tanto una estructura de retribución fija, como variable.

Las compensaciones empresariales o salariales son pagos que realizan las empresas adicionales a los salarios, y que, por lo general, se encuentra en las negociaciones de los convenios colectivos de trabajo o en los pactos colectivos que se realizan entre sindicatos y empresa.

Existen algunos objetivos que nos permiten orientarnos hacia una mejor y más efectiva compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:

- Adquisición de personal cualificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- Retener a los empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- Garantizar la igualdad: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado: Debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- Cumplir con las disposiciones legales: Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Debemos tener claro que en el caso de la empresa *Vinci Cosmetics*, empresa de nueva creación, se guiará por el Convenio Colectivo de Perfumerías y afines en materia de Compensación y Retribución, pudiendo realizar modificaciones que aporten ventajas competitivas frente a otras empresas del mismo sector.

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Así pues, en el sistema de compensación de la empresa *Vinci Cosmetics* podemos distinguir 4 tipos de retribuciones diferentes, donde a continuación se detallan los conceptos que incluyen y las indicaciones a las variaciones en el convenio Colectivo del sector:

Retribuciones Salariales Brutas

- **Salario Base**, este concepto viene asignado anualmente en el artículo 34 del convenio colectivo de Perfumerías y afines por grupo profesional con un incremento en 2011 del 1% respecto al salario base del 2010. Y en los años sucesivos se tendrá en cuenta el incremento pactado en el convenio.
- **Pluses obligatorios**, este concepto es un complemento del salario base que consiste en una cantidad fija por día trabajado según el grupo profesional y aplicando los porcentajes según el tipo de Plus.
 - Nocturnidad: 25%.
 - Penosidad: 10%.
 - Turno cerrado: 10%.
 - Turno continuo: 15%
 - Rotación de horarios: 5%En el caso de la Empresa *Vinci Cosmetics* los pluses de nocturnidad y turnos no son aplicables ya que el plan Estratégico de recursos humanos no contempla la realización de turnos.
- **Antigüedad**, en el convenio colectivo del sector se establece el plus de antigüedad para los trabajadores de la empresa. Para las Empresas de nueva creación como la nuestra, se aplicará como modelo de referencia el de dos trienios y cinco quinquenios, abonándose las siguientes cantidades:
 - Modelo anual: 31,37 euros/año.
 - Trienios: 78,43 euros/año.
 - Quinquenios: 156,86 euros/año.

- **Pagas Extraordinarias**, en la Empresa *Vinci Cosmetics* se tienen establecidas 15 pagas, 3 de ellas extraordinarias que serán abonadas en cuota íntegra en Junio (paga de verano) y Diciembre (paga Navidad), la tercera será prorrateada en las doce mensualidades ordinarias. Las pagas extraordinarias serán abonadas antes del día 15 del mes o meses correspondientes o bien, previo acuerdo con el trabajador e información a los representantes de los trabajadores.

Otros conceptos económicos

- **Incentivos**, a iniciativa de la Empresa, podrá establecerse el complemento salarial por cantidad o por calidad de trabajo, consistente en primas o cualesquiera otros incentivos que el trabajador debe percibir por razón de una mayor calidad o una mayor cantidad de trabajo, vayan o no unidos a un sistema de retribución por rendimiento. La implantación o modificación de un sistema de incentivos en ningún caso podrá suponer a igual actividad una pérdida en la retribución del trabajador.
La empresa *Vinci Cosmetics* ha determinado una serie de incentivos para aumentar la cantidad y calidad del trabajo realizado por sus empleados:
 - Incentivo de Puntualidad, este complemento salarial se implanta para beneficiar los empleados puntuales y corregir el absentismo laboral. Se trata de una paga de una cantidad fijada en 250€ que será abonada en la primera nómina de cada año a todos aquellos trabajadores con una antigüedad mínima de un año.
 - Incentivo de Rendimiento, en este punto serán los jefes de departamento quienes consideren si el trabajador o trabajadores en cuestión deben ser recompensados por el trabajo realizado o por la consecución de los objetivos marcados, se deberá abonar al finalizar el primer trimestre del año y será como máximo el 15% del salario base.
- **Dietas**, tal y como se indica en el artículo 40 del convenio colectivo los trabajadores que por necesidad de la Empresa tengan que efectuar viajes o desplazamientos a poblaciones distintas de aquellas en que radique su centro de trabajo, percibirán, salvo en los supuestos en los que en la Empresa se establezca otro sistema de compensación más beneficioso, una dieta de 18,55 euros cuando realicen una comida fuera y pernocten en su domicilio; 31,73 euros, cuando realicen las dos comidas fuera, pernoctando en su domicilio, y 63,25 euros, cuando, además de realizar las dos comidas fuera, pernocten fuera de su domicilio. Dichas dietas se devengarán íntegramente el día de salida.
Correrán los gastos de locomoción a cargo de la Empresa, la cual establecerá el medio de transporte más adecuado. Asimismo los trabajadores justificarán con posterioridad el importe de los gastos realizados.
Cuando los medios de locomoción, costeados por la Empresa, y la distribución del horario permitan al trabajador hacer las comidas en su domicilio, no tendrán derecho a percibo de dietas.
- **Desplazamientos**, en el mismo artículo 40 del convenio se establece, previo acuerdo entre la Empresa y el trabajador, una cantidad por kilómetro cuando los desplazamientos del trabajador se realicen con su propio vehículo. Para el cálculo se

tendrán en cuenta, el coste de los factores que conformen el mantenimiento del vehículo, amortización, seguro de accidente, etc., teniéndose en cuenta lo que al respecto establezcan las revistas especializadas en la materia, sin que en ningún caso dicha cantidad por kilómetro pueda estar por debajo de los 0,30 euros.

- **Anticipos**, el pago de anticipos se realizará a lo dispuesto en la legislación vigente, es un derecho recogido en el artículo 29 del Estatuto de los Trabajadores, según este artículo, el empleado tiene derecho a recibir, sin que llegue el día señalado para el pago, "los anticipos a cuenta del trabajo ya realizado" aunque no se establece la cuantía que se puede solicitar. Los trabajadores de *Vinci Cosmetics* deberán solicitar por escrito al departamento de recursos humanos con un mes de antelación y tendrán derecho a percibir el anticipo a cuenta sin que este pueda exceder del 40% del salario correspondiente.
- **Licencias Retributivas**, según el artículo 32 del Estatuto de los trabajadores y conforme a lo pactado en el convenio colectivo del sector existen las licencias o permisos retribuidos. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo con derecho a percibir el 100% del salario base más los complementos personales por los motivos y el tiempo que se detallan a continuación:
 - 15 días hábiles, en el caso de matrimonio del trabajador.
 - 3 días hábiles, ampliable 2 días más por desplazamiento superior a 200 km en los casos siguientes:
 - Nacimiento de hijo
 - Enfermedad o accidente grave
 - Intervención quirúrgica o fallecimiento de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, asimilándose a ésta las relaciones derivadas de la pareja de hecho debidamente acreditadas mediante su inscripción en el correspondiente registro público.
 - 1 día, por traslado de domicilio habitual o por boda de Padres, hijos y hermanos.
 - El tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber de carácter público y personal, como por ejemplo:
 - Renovación del DNI
 - Renovación Permisos de conducir
 - Renovación de Papeles de Inmigrantes en organismos públicos
 - Citaciones públicas, juzgados, policía, Hacienda, Seg. Social, etc.
 - Firma escrituras públicas de hipotecas
 - Realización de exámenes, de carácter académico u oficial.

Beneficios sociales

Los beneficios sociales son las prestaciones no en metálico, no retributivas, ni acumulables o reemplazables por dinero que la empresa *Vinci Cosmetics* ofrece a sus trabajadores de forma directa, o a través de un tercero, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del empleado o de las personas a su cargo.

Los beneficios sociales son herramienta de fidelización del trabajador con la empresa. Entre sus ventajas están mejorar el reclutamiento de personal, elevar la moral, fidelizar al empleado, mejorar las relaciones públicas y la imagen corporativa, etc.

La empresa *Vinci Cosmetics* ha determinado los siguientes beneficios sociales para sus trabajadores con una antigüedad mínima de 1 año, en la mayoría de los casos, con el fin de conciliar la vida laboral y familiar:

- Seguro médico para empresas, es muy valorado por los empleados, ya que el seguro de salud es práctico, fácil de gestionar y de obtener a partir del 2º año en la empresa. Para la empresa es un gasto deducible en el Impuesto de Sociedades. Para el empleado no es una retribución en especie, y por lo tanto no es necesario declararlo en el IRPF.
- Cheques Gourmet, suponen una importante ventaja económica para las empresas y empleados que los utilizan. Pero además representan un beneficio social muy valorado por lo empleados a la vez que simplifica la gestión de la empresa.
- Cheques Guardería, permite a las empresas ofrecer una ayuda a los empleados que necesitan una guardería para el cuidado de sus hijos (entre 0 y 3 años), facilitándoles así la conciliación de su vida laboral y familiar. Estos cheques sirven para cubrir los gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores.
- Ropa de trabajo, se incluye toda la indumentaria y el equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas en todos los puestos de trabajo desde el inicio de la actividad con la empresa.
- Plan deportivo, es un plan de impulso a las actividades deportivas de sus trabajadores sustentándose en la promoción del deporte de base para todos. Abonándose el 100% de la cuota de inscripción del titular a centros deportivos, gimnasios o polideportivos, una única vez y con un descuento del 20% de las siguientes mensualidades.
- Becas de estudio, es un programa mediante el cual la empresa premia la excelencia académica de sus trabajadores o de los hijos de los mismos, a través de becas que cubren parte de los costos de estudio, serán otorgados al inicio del periodo escolar hasta la finalización de la ESO y siempre que el rendimiento académico del curso anterior haya sido satisfactorio.
- Soporte informático, consiste en una subvención aplicable a la modernización para que los trabajadores se impliquen en la sociedad de la información y las nuevas tecnologías. El trabajador de la empresa podrá solicitar la subvención una vez cada 3 años para la adquisición de material informático, ordenador portátil o PC de sobremesa por un valor no superior a 300€.
- Festividades, se trata de las fechas idóneas para recuperar el buen ambiente en la empresa, conseguir involucrar a los trabajadores en el proyecto empresarial o hacer que pierdan el miedo al jefe, es el momento del año en el que se realizan actividades que involucren a todos los trabajadores de la empresa. Es la mejor fórmula (al margen del sueldo) que la empresa tiene para agradecer a sus trabajadores el esfuerzo realizado. Entre las actividades a realizar se encuentra la compra de lotería (ocho de cada diez compran el número de la empresa), la entrega del regalo o cesta de la empresa y la cena/comida-actividad de navidad que organiza la compañía.

Horas extraordinarias

Ante la situación de desempleo existente y con objeto de fomentar una política social solidaria que favorezca la creación de empleo, la empresa *Vinci Cosmetics* acuerda la limitación de las horas extraordinarias.

También respecto de los distintos tipos de horas extraordinarias, se acuerda lo siguiente:

- a) Horas extraordinarias de fuerza mayor:
 - Aquellas que vengan exigidas por la necesidad de reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.
 - Otros análogos cuya no realización produzca evidentes y graves perjuicios a la Empresa o a terceros.
 - En caso de riesgo de pérdida de materias primas.

- b) Se acuerda el mantenimiento, en el supuesto de no ser previsibles y sustituibles por empleo, de las horas extraordinarias correspondientes a los siguientes supuestos:
 - Las necesarias por pedidos o períodos punta de producción, cuando estos son imprevisibles o su no realización produzca graves pérdidas materiales o de cliente, y ello sea evidente.
 - Ausencias imprevistas.
 - Puesta en marcha y/o paradas.
 - Cambios de turno.
 - Mantenimiento, cuando su no realización lleve consigo la pérdida o el deterioro de la producción, y en el supuesto de que su no realización suponga la imposibilidad de reparar averías o garantizar la debida puesta en marcha de la producción.

Las horas extraordinarias en todo caso, por su naturaleza, serán voluntarias, de acuerdo con la Ley, exceptuando aquellas cuya no realización produzca a la Empresa graves perjuicios o impida la continuidad de la producción, y los demás supuestos de fuerza mayor contenidos en el apartado a) del presente artículo.

La Dirección de la Empresa informará mensualmente a los Representantes de los Trabajadores sobre el número de horas extraordinarias realizadas, especificando las causas y, en su caso, la distribución por secciones. Asimismo en función de esta información y de los criterios más arriba señalados, la Empresa y los Representantes de los Trabajadores, determinarán el carácter y naturaleza de las horas extraordinarias, en función de lo pactado en el Convenio, las discrepancias podrán someterse a los procedimientos de mediación y/o arbitraje previstos en el presente Convenio.

Las realizaciones de horas extraordinarias, conforme establece el artículo 35.5 del Estatuto de los Trabajadores, se registrarán día a día, y se totalizará en el período fijado para el abono de las retribuciones, entregando copia del resumen al trabajador/a en el recibo correspondiente.

Mensualmente se notificará a la Autoridad Laboral conjuntamente por la Empresa y los Representantes de los Trabajadores, en su caso, las horas extraordinarias realizadas con la calificación correspondiente a efectos de dar cumplimiento a lo establecido en la normativa

vigente sobre cotización a la Seguridad Social.

Se considerarán horas extraordinarias las que excedan de la jornada establecida según lo dispuesto en el artículo 37 del Convenio Colectivo. Se compensarán preferiblemente por descanso a razón de 1,25 horas de descanso por cada hora extraordinaria realizada, siendo acumulables a días enteros. La Empresa acordará con el trabajador las fechas concretas para el disfrute del correspondiente descanso. Las horas extraordinarias compensadas por descanso, dentro de los cuatro meses siguientes a su realización, no computarán a los efectos del tope máximo anual establecido por el artículo 35.2 del Estatuto de los Trabajadores. De no ser posible, por razones organizativas, la compensación por descanso, se abonarán a razón de 1,50 sobre el valor de la hora ordinaria por cada hora extraordinaria realizada, salvo pacto expreso en la Empresa. En ningún caso podrán compensarse económicamente más de 60 horas extraordinarias al año.

8.10 Estructura salarial

Para definir la estructura salarial de los empleados de la empresa *Vinci Cosmetics*, se tienen en cuenta el Manual de Valoración de los puestos de trabajo de la empresa y la siguiente tabla de equivalencia con los grupos profesionales detallados en el Convenio Colectivo (“Convenio laboral de las empresas y trabajadores de perfumería y afines”):

PUESTO DE TRABAJO	Vinci Cosmetics			Convenio
	GRUPO	BANDA	NIVEL	G. P.
Gerente	I	I	1	0
Director de Departamento	I	I	2	8
Director de RR.HH. y Econ-Financiero	I	II	3	7
Ingeniero - Químico	II	I	4	6
Comerciales	III	I	5	5
Contable	III	II	6	5
Operarios	IV	I	7	4
Administrativo	IV	II	8	3

Tabla 79 Tabla de equivalencia de los GP de *Vinci Cosmetics* y el Convenio Colectivo.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Una vez especificadas las equivalencias entre los grupos profesionales se puede detallar el salario base anual, tal y como se indica en el artículo 34 del Convenio, para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa *Vinci Cosmetics*. Teniendo en cuenta las valoraciones obtenidas en el Manual de Valoración de los puestos de trabajo se determinará un salario por Nivel que se añadirá al salario base de cada puesto de trabajo.

GRUPO PROFESIONAL	BANDA	Salario base €/año	NIVEL	Salario Nivel €/año
I	I	36.210,48	1	7.059,09
			2	1.810,52
	II	28.558,48	3	1.427,92
II	I	23.502,65	4	1.175,13
III	I	20.066,49	5	1.004,33
	II	17.609,40	6	881,35
IV	I	15.834,76	7	792,53
	II	14.606,19	8	731,04

Tabla 80 Tabla Salarial de los puestos de trabajo de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

9 PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

En el presente apartado se muestra la estimación de ingresos prevista para *Vinci Cosmetics* en los primeros cinco años de funcionamiento, los factores de coste necesario considerar para el desarrollo de la actividad, la inversión inicial necesaria, la previsión de gastos de la empresa en sus primeros años y una tabla de amortización simplificada. El apartado 9 al completo es introductorio de un plan económico y financiero detallado que no pretende abordar en este proyecto.

9.1 Estimación de ingresos

A continuación se detallan los ingresos estimados por la venta de las diferentes gamas de productos, según lo comentado en el apartado 6.1.3 de cuantificación del mercado objetivo, donde se ha establecido un mercado potencial de 2,2 millones de mujeres y 2,1 millones de hombres, con un gasto medio anual de 89 € por mujer y 42 € por hombre.


	Estimación de ingresos por año de operación				
	2013	2014	2015	2016	2017
Gama Mujer	3,74	3,93	4,12	4,33	4,55
Gama Hombre	1,85	1,94	2,04	2,14	2,25
Gama Unisex	0,60	0,63	0,66	0,69	0,73
INGRESOS (Millones de €)	6,19	6,50	6,82	7,17	7,52

Tabla 81. Ingresos estimados para *Vinci Cosmetics* en los cinco primeros años de funcionamiento
Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Para la realización de la estimación de los ingresos del primer año se ha tenido en cuenta el objetivo fijado de conseguir una cuota de mercado del 2% en cada uno de los segmentos y un aumento posterior del 5% sobre las cifras de 2013 de *Vinci Cosmetics* para los cuatro años sucesivos.

9.2 Factores de coste

En la tabla siguiente se recogen los factores de coste necesarios para el desarrollo de la actividad de *Vinci Cosmetics*, así como una clasificación de los mismos.

Tipos de coste	Factores de coste	Fijo	Variable	Directo	Indirecto	Operativo	No Operativo
Material	Materias primas		X	X		X	
	Envases y embalajes		X	X		X	
Personal	Gerente	X			X		X
	Director de Marketing	X			X	X	
	Director Técnico	X			X	X	
	Director de Operaciones	X			X	X	
	Director de Recursos Humanos	X			X		X
	Director Económico - Financiero	X			X		X
	Ingeniero	X			X	X	
	Químico	X			X	X	
	Comercial por redes	X			X	X	
	Comerciales	X			X	X	
	Contable	X			X		X
	Operarios de Laboratorio	X			X	X	
	Operarios de Mantenimiento	X			X	X	
	Operarios de Producción	X			X	X	
	Administrativo	X			X		X
	Horas extras		X			X	X
Beneficios sociales	X				X		X
Otros costes de personal	X				X		X
Amortización	Construcciones	X			X		X
	Maquinaria industrial	X			X	X	
	Otras instalaciones	X			X	X	
	Equipos de laboratorio	X			X	X	
	Mobiliario	X			X		X

Tipos de coste	Factores de coste	Fijo	Variable	Directo	Indirecto	Operativo	No Operativo
Diversos	Suministro de agua		X		X	X	
	Suministro de gas		X		X	X	
	Suministro de electricidad		X		X	X	
	Suministro de gases industriales		X		X	X	
	Suministro de teléfono	X			X		X
	Suministro de internet	X			X		X
	Alquiler de local industrial	X			X	X	
	Alquiler de vehículos	X			X	X	
	Alquiler de equipos informáticos	X			X		X
	Publicidad		X	X			X
	Servicios logísticos		X		X	X	
	Reparaciones y conservación		X		X	X	
	Recambios de mantenimiento		X		X	X	
	Vestuario de trabajo y EPIs		X		X	X	
	Material de oficina		X		X		X
	Servicio de seguridad y vigilancia	X			X		X
	Protección contra incendios	X			X		X
	Servicio de vending	X			X		X
	Servicio de limpieza	X			X		X
	Viajes y dietas	X			X		X
	Seguro de responsabilidad civil	X			X		X
	Liquidación Hacienda		X		X		X
	Ayuntamiento (impuestos varios)	X			X		X
	Licencia	X			X	X	
	Colegios profesionales	X			X		X
	Pérdidas, deterioros y robos	X			X		X
Gastos financieros		X		X		X	
Otros gastos de gestión	X			X		X	

Tabla 82. Factores de coste de *Vinci Cosmetics*.
Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

9.3 Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para la puesta en funcionamiento de la empresa *Vinci Cosmetics* queda reflejada en la tabla siguiente. Esta inversión se realizará únicamente al inicio de la actividad, en su establecimiento al constituirse como sociedad. La maquinaria en régimen de alquiler, así como los elementos de transporte y los equipos informáticos, se contabilizan como gasto en el punto 9.4.

Estimación de inversión inicial total necesaria	
Concepto	Presupuesto
Establecimiento empresa (Constitución de la sociedad)	10.000 €
Obras de adecuación nave industrial	200.000 €
Fianza contrato arrendamiento nave industrial	6.000 €
Alta e instalación servicios (luz, agua, gas, teléfono)	8.000 €
Creación página web	6.000 €
Nombre Corporativo	4.000 €
Mobiliario	74.000,00 €
- Despachos	15000
- Laboratorio	20000
- Sala de Juntas	4000
- Taller	10000
- Vestuarios	5000
- Almacén	20000
Maquinaria	1.537.000,00 €
- Laboratorio	134000
- Taller	194000
- Área Fabrica + Almacén	1209000
Total Inversión	1.845.000,00 €

Tabla 83 Inversión de capital inicial de *Vinci Cosmetics*. Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Siendo el desglose de la maquinaria el siguiente:

Laboratorio	
1 Centrifugadora de mesa	12.000 €
1 Espectrofotómetro	16.000 €
1 Horno	15.000 €
1 Vitrina de gases	6.000 €
2 Balanzas de laboratorio	5.000 €
Otros materiales y accesorios diversos	80.000 €

Tabla 84 Inversión en Laboratorio de *Vinci Cosmetics*. Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Taller	
2 Bancos de trabajo	1.500 €
2 Taladros verticales	6.000 €
1 Sierra de cinta	10.000 €
1 Torno	40.000 €
1 Prensa	40.000 €
1 Cortadora	5.000 €
2 Amoladoras	1.500 €
Herramientas varias en pañol	90.000 €

Tabla 85 Inversión en Taller de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Área Fábrica+ Almacén	
2 Bombas	80.000 €
1 Bomba recambio	40.000 €
2 Depósitos	20.000 €
1 Depósito de recambio	10.000 €
1 Instalación bidones + bidones	5.000 €
1 Máquina de envasado	95.000 €
1 Máquina de empaquetado	85.000 €
1 Máquina de etiquetaje	60.000 €
1 Puente grúa	80.000 €
Recambios maquinaria recomendados por fabricantes	350.000 €
Conjunto de líneas + válvulas manuales	110.000 €
4 Válvulas de seguridad	12.000 €
8 Válvulas automáticas	40.000 €
1 Instalación de instrumentación	50.000 €
1 Instalación eléctrica	45.000 €
1 Instalación de software de "Process Automation"	90.000 €
1 Conjunto palets, cubetas colectoras y estanterías	15.000 €
4 Carretillas manuales	14.000 €
2 Transpaletas	8.000 €

Tabla 86 Inversión en Fábrica/Almacén de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

9.4 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos anual está compuesto por los siguientes conceptos reflejados en la tabla anexa en la que se refleja el 100% de los gastos estimados que *Vinci Cosmetics* necesita para realizar su actividad:


	Estimación de gastos por año de operación				
	2013	2014	2015	2016	2017
Costes salariales + beneficios sociales: Departamento de Gerencia	45.000 €	46.350 €	47.741 €	49.173 €	50.648 €
Costes salariales + beneficios sociales: Departamento de Marketing	98.000 €	99.960 €	101.959 €	103.998 €	106.078 €
Costes salariales + beneficios sociales: Departamento Técnico	103.468 €	105.525 €	107.357 €	135.426 €	135.905 €
Costes salariales + beneficios sociales: Departamento de Operaciones	196.797 €	198.861 €	203.814 €	231.612 €	381.119 €
Costes salariales + beneficios sociales: Departamento de RRHH y Finanzas	129.312 €	132.437 €	134.280 €	138.308 €	142.457 €
Reclutamiento, selección, formación y desarrollo	34.249 €	40.136 €	36.985 €	38.094 €	39.237 €
Incentivos	80.111 €	82.515 €	84.990 €	87.540 €	90.166 €
Seguridad Social	29.762 €	30.654 €	31.574 €	32.521 €	33.497 €
Plan Comunicación	1.100.000 €	1.155.000 €	1.212.750 €	1.273.388 €	1.337.057 €
Costes Producción y mantenimiento	905.908 €	933.085 €	961.078 €	989.910 €	1.019.607 €
Materias primas	601.778 €	619.831 €	638.426 €	657.579 €	677.306 €
Envases y embalajes	304.130 €	313.254 €	322.652 €	332.331 €	342.301 €
Alquileres	43.240 €	44.537 €	45.873 €	47.250 €	48.667 €
Nave industrial	6.500 €	6.695 €	6.896 €	7.103 €	7.316 €
Elementos transporte	10.400 €	10.712 €	11.033 €	11.364 €	11.705 €
Equipos Informáticos	6.000 €	6.180 €	6.365 €	6.556 €	6.753 €
Vehículo	18.000 €	18.540 €	19.096 €	19.669 €	20.259 €
Maquinas Vending (café + snacks + agua)	2.340 €	2.410 €	2.483 €	2.557 €	2.634 €
Gastos Generales	99.400 €	102.382 €	105.453 €	108.617 €	111.876 €
Limpieza	3.000 €	3.090 €	3.183 €	3.278 €	3.377 €
Material Oficina	4.000 €	4.120 €	4.244 €	4.371 €	4.502 €
Telefonía/ADSL	1.500 €	1.545 €	1.591 €	1.639 €	1.688 €
Seguridad - sistema de vigilancia	900 €	927 €	955 €	983 €	1.013 €
Seguros	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €
Servicios (electricidad, gas natural, agua)	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €
Viajes y dietas	30.000 €	30.900 €	31.827 €	32.782 €	33.765 €
Impuestos varios	20.000 €	20.600 €	21.218 €	21.855 €	22.510 €
Varios (imprevistos, personal, pérdidas, deterioros, robos, gastos financieros, otros gastos)	30.000 €	30.900 €	31.827 €	32.782 €	33.765 €
Gastos Totales	2.865.247 €	2.971.442 €	3.073.855 €	3.235.835 €	3.496.314 €

Tabla 87 Presupuesto anual de gastos de *Vinci Cosmetics*. Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

En el presente apartado se muestra (ver tabla anterior) el presupuesto destinado a Recursos Humanos de los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa incluyendo los costes salariales, beneficios sociales, formación/desarrollo, incentivos y gastos de la Seguridad Social.

Se muestra también el presupuesto destinado al Plan de Comunicación, costes presupuestados para la propia Producción y Mantenimiento de las instalaciones y presupuesto para Alquileres y Gastos generales.

La composición de los costes correspondientes a los puestos de trabajo (Recursos Humanos) previstos en *Vinci Cosmetics* se divide en dos grupos, costes salariales y beneficios sociales, donde se encuentran los siguientes conceptos:

- Coste salarial:
 - o Salario Base €/año
 - o Salario Nivel €/año
 - o Seguridad social
 - o Pagas extras (verano y navidad)
 - o Paga vacaciones
 - o Antigüedad
 - o Incentivos: Puntualidad y Rendimiento
 - o Dietas

- Beneficios sociales:
 - o Seguro médico
 - o Ropa de Trabajo
 - o Festividades: Lotería, Cesta Navidad, Cena-comida empresa
 - o Soporte Informático
 - o Plan Deportivo
 - o Becas Estudio
 - o Cheques: Gourmet y Guardería

En el Plan de Operaciones de *Vinci Cosmetics* no se prevé realizar horas extras para ajustar la capacidad a corto plazo. En caso de tener que aumentar la capacidad, la primera herramienta es utilizar el colchón de capacidad disponible, aumentando el nivel de inventario en caso de que la reducción del colchón dificultara hacer frente a las variaciones en la demanda. Se pueden posponer también tareas de mantenimiento para adaptarse mejor a la demanda.

A medio plazo, sí se prevé realizar mejoras que permitan incrementar la capacidad mediante modificaciones en el ritmo de funcionamiento de las instalaciones, por ejemplo, secuenciando actividades entre líneas de manera que se evitaran solapes de tiempos muertos. Es posible que para aplicar completamente estas mejoras de incremento de capacidad sea necesaria la realización de horas extras.

Los costes de personal se localizan en cada departamento y se imputan indirectamente a los productos según la cifra de ventas. De igual manera se imputarán las horas extras y, por lo tanto, no se podrán aplicar directamente a productos en concreto. Este hecho se justifica ya

que todos los productos compiten por las instalaciones y los recursos, y la realización de horas extras vendrá determinada por una mayor demanda general, más que por un aumento de la demanda de una referencia en concreto.

Valoración de los tiempos muertos y/o baja productividad dentro del presupuesto de gastos estimado:

El Convenio colectivo estatal de perfumería y afines (BOE 14-Sep-2010) indica que la jornada laboral máxima anual es de 1.720 horas de trabajo efectivo, lo que equivale a 215 días de trabajo a 8 horas/día.

El tiempo de presencia será seguido de manera informal por cada uno de los directores de departamento, ya que el número reducido de personas y las relaciones directas de la política de personal permiten cierto grado de flexibilidad.

Los tiempos muertos que se prevén y el tratamiento para cada uno de ellos son los siguientes:

1.- Tiempos muertos por circunstancias normales:

En este apartado recaen tanto aquellos tiempos no productivos necesarios para el desarrollo de la actividad, como preparación de las instalaciones, limpiezas, traslado de materiales, etc., así como otros relacionados con actividades del personal, como tiempo en vestuarios, descansos, tiempo de bocadillo, etc.

Todos estos tiempos muertos habituales se localizarán normalmente a los departamentos para imputarlos posteriormente a los productos según los criterios establecidos.

2.- Tiempos muertos por subactividad:

Este apartado recoge los tiempos muertos por bajo volumen de actividad por demanda inferior a la esperada o errores en la planificación. Para lograr una imputación de costes a los productos que refleje mejor la realidad de la actividad de *Vinci Cosmetics*, se agruparán los costes de personal de tiempos muertos por subactividad, para afectar al resultado del período, pero no al resultado de la actividad.

No obstante, en caso de extenderse este tipo de tiempos muertos por baja actividad, se buscará la optimización de los recursos, planteándose actividades de mejora tanto en instalaciones como en los procesos, así como proyectos de I+D. De esta manera, se podrán recoger los costes de personal utilizados llegándose a aplicar como parte del inmovilizado mejorado.

3.- Tiempos muertos por circunstancias extraordinarias:

En este tercer apartado se recogerán todos los otros tiempos muertos por eventos fuera de lo común y no controlables, tales como huelgas propias o externas, situaciones meteorológicas adversas, interrupciones por falta de materias primas o de suministros o de energías, etc.

Los costes de personal asociados a tiempos muertos extraordinarios, se contabilizarán como pérdidas extraordinarias.

Determinación del coste hora de personal:

Para la determinación del coste hora del personal se deben tener en cuenta el tiempo de prestación real y el desembolso anual de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

1.- Tiempo de prestación

Para el cálculo del tiempo de prestación (Tr) la empresa tendrá en cuenta el tiempo de calendario (Tc), que es el número de horas trabajadas y viene estipulado en el Convenio colectivo, 1720 horas anuales en contrato de jornada completa para todos los trabajadores de la empresa, al que se le restarán los tiempos de permisos, licencias y enfermedad estipulados en el mismo convenio.

Las licencias estipuladas en el convenio son:

- 15 días hábiles, en el caso de matrimonio del trabajador.
- 3 días hábiles, ampliable 2 días más por desplazamiento superior a 200 km en los casos siguientes:
 - Nacimiento de hijo
 - Enfermedad o accidente grave
 - Intervención quirúrgica o fallecimiento de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, asimilándose a ésta las relaciones derivadas de la pareja de hecho debidamente acreditadas mediante su inscripción en el correspondiente Registro Público.

Se ha establecido que, como media, dos personas de la plantilla disfrutarán de cada uno de las licencias anteriores.

Los permisos que el convenio contempla son:

- 1 día, por traslado de domicilio habitual o por boda de Padres, hijos y hermanos o motivos personales.
- El tiempo indispensable para el cumplimiento de un deber de carácter público y personal, como por ejemplo:
 - Renovación del DNI
 - Renovación Permisos de conducir
 - Renovación de Papeles de Inmigrantes en organismos públicos
 - Citaciones públicas, juzgados, policía, Hacienda, Seg. Social, etc.
 - Firma escrituras públicas de hipotecas
 - Realización de exámenes, de carácter académico u oficial.

Para el cálculo de los permisos se ha establecido el criterio de que cada persona utilizará el primero una vez al año y una media de 20 horas anuales por trabajador en el segundo.

Además la empresa contempla un absentismo del 2% de las horas.

Con estas estimaciones, se plantea el siguiente cálculo de tiempo de prestación:

Calculo Tiempos		Horas año	Trabajadores	Horas total
Tiempo de calendario (Tc)		1720	23	39.560,00
Licencias	Matrimonio	120	2	240,00
	Nacimiento	24	2	48,00
	Hospitalización	24	2	48,00
Permisos	Personal	8	23	184,00
	Deberes	20	23	460,00
Otros	Absentismo (2%)	34,4	23	791,20
Tiempo de prestación (Tr) = (Tc - T)				37.788,80

Tabla 88 Tiempo de prestación empleados de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Así, el tiempo de prestación por empleado es de **1.642,99 horas por año**
(37.788,8 horas total / 23 trabajadores)

Cálculo del Coste Hora:

Este tiempo de prestación (Tr) total es repartido proporcionalmente a cada uno de los puestos de trabajo según el número de trabajadores que lo componen, tal y como podemos observar en la siguiente tabla de Coste Hora calculado:

Puesto de Trabajo	Nº	Tiempo Prestación	Desembolso anual	Coste hora
Gerente	1	1.642,99 h	64.823,65 €	39,45 €
Director de Marketing	1	1.642,99 h	59.556,11 €	36,25 €
Director Técnico y de Operaciones	1	1.642,99 h	59.556,11 €	36,25 €
Director de RR.HH. y Econ-Financiero	1	1.642,99 h	47.760,90 €	29,07 €
Ingeniero	1	1.642,99 h	38.994,26 €	23,73 €
Químico	1	1.642,99 h	38.994,26 €	23,73 €
Comercial por redes	1	1.642,99 h	35.176,08 €	21,41 €
Comercial	3	4.928,97 h	105.512,92 €	21,41 €
Contable	1	1.642,99 h	29.932,24 €	18,22 €
Operarios de Laboratorio	2	3.285,98 h	54.377,95 €	16,55 €
Operarios de Mantenimiento	2	3.285,98 h	54.377,95 €	16,55 €
Operarios de Producción	4	6.571,97 h	110.355,89 €	16,79 €
Administrativo Marketing	1	1.642,99 h	27.188,96 €	16,55 €
Administrativo Personal	2	3.285,98 h	50.586,58 €	15,39 €
Administrativo Financiero	1	1.642,99 h	25.293,30 €	15,39 €
TOTALES	23	37.788,80 h	802.487,18 €	346,75 €

Tabla 89 Coste hora empleados de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

El desembolso anual es la suma del coste salarial más los beneficios sociales para cada uno de los puestos de trabajo. Ver detalle de cálculo en tablas siguientes:

Puesto de Trabajo	Nº	Salario base €/año	Salario Nivel €/año	Seguridad Social	Pagas extras	Paga vacaciones	Incentivos		Dietas	Total
							Puntualidad	Rendimiento		
Gerente	1	36.210,48 €	5.431,57 €	2.299,37 €	6.940,34 €	3.785,64 €	250,00 €	6.246,31 €	1.133,94 €	62.297,65 €
Director Marketing	1	36.210,48 €	1.810,52 €	2.299,37 €	6.336,83 €	3.456,45 €	250,00 €	5.703,15 €	968,31 €	57.035,11 €
Director Técnico y Operación	1	36.210,48 €	1.810,52 €	2.299,37 €	6.336,83 €	3.456,45 €	250,00 €	5.703,15 €	968,31 €	57.035,11 €
Director de RR.HH. y Económico -Financiero	1	28.558,48 €	1.427,92 €	1.813,46 €	4.997,73 €	2.726,04 €	250,00 €	4.497,96 €	968,31 €	45.239,90 €
Ingeniero	1	23.502,65 €	1.175,13 €	1.492,42 €	4.112,96 €	2.243,43 €	250,00 €	3.701,67 €	- €	36.478,26 €
Químico	1	23.502,65 €	1.175,13 €	1.492,42 €	4.112,96 €	2.243,43 €	250,00 €	3.701,67 €	- €	36.478,26 €
Comercial por redes	1	20.086,56 €	1.004,33 €	1.275,50 €	3.515,15 €	1.917,35 €	250,00 €	3.163,63 €	1.452,56 €	32.665,08 €
Comercial	3	60.259,67 €	3.012,98 €	3.826,49 €	10.545,44 €	5.752,06 €	750,00 €	9.490,90 €	4.357,38 €	97.994,92 €
Contable	1	17.627,01 €	881,35 €	1.119,32 €	3.084,73 €	1.682,58 €	250,00 €	2.776,25 €	- €	27.421,24 €
Operarios Laboratorio	2	31.701,19 €	1.585,06 €	2.013,03 €	5.547,71 €	3.026,02 €	500,00 €	4.992,94 €	- €	49.365,95 €
Operarios Mto	2	31.701,19 €	1.585,06 €	2.013,03 €	5.547,71 €	3.026,02 €	500,00 €	4.992,94 €	- €	49.365,95 €
Operarios Producción	4	63.402,38 €	3.170,12 €	4.026,05 €	11.095,42 €	6.052,05 €	1.000,00 €	9.985,87 €	- €	98.731,89 €
Adm. Marketing	1	15.850,59 €	792,53 €	1.006,51 €	2.773,85 €	1.513,01 €	250,00 €	2.496,47 €	- €	24.682,96 €
Adm. Personal	2	29.241,59 €	1.462,08 €	1.856,84 €	5.117,28 €	2.791,24 €	500,00 €	4.605,55 €	- €	45.574,58 €
Adm. Financiero	1	14.620,80 €	731,04 €	928,42 €	2.558,64 €	1.395,62 €	250,00 €	2.302,78 €	- €	22.787,30 €
TOTALES	23	468.686,2	27.055,34	29.761,60	82.623,58	45.067,41	5.750,00	74.361,24	9.848,81	743.154,18 €

Tabla 90 Coste salarial empleados de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Puesto de Trabajo	Nº	Seguro médico	Ropa de Trabajo	Festividades			Cheques		Total
				Lotería	Cesta Navidad	Cena-comida empresa	Gourmet	Guardería	
Gerente	1	- €	60,00 €	20,00 €	45,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.526,00 €
Director de Marketing	1	- €	60,00 €	20,00 €	40,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.521,00 €
Director Técnico y de Operaciones	1	- €	60,00 €	20,00 €	40,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.521,00 €
Director de RR.HH. y Económico-Financiero	1	- €	60,00 €	20,00 €	40,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.521,00 €
Ingeniero	1	- €	60,00 €	20,00 €	35,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.516,00 €
Químico	1	- €	60,00 €	20,00 €	35,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.516,00 €
Comercial por redes	1	- €	60,00 €	20,00 €	30,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.511,00 €
Comercial	3	- €	180,00 €	60,00 €	75,00 €	105,00 €	4.698,00 €	2.400,00 €	7.518,00 €
Contable	1	- €	60,00 €	20,00 €	30,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.511,00 €
Operarios de Laboratorio	2	- €	120,00 €	40,00 €	50,00 €	70,00 €	3.132,00 €	1.600,00 €	5.012,00 €
Operarios de Mantenimiento	2	- €	120,00 €	40,00 €	50,00 €	70,00 €	3.132,00 €	1.600,00 €	5.012,00 €
Operarios de Producción	4	- €	240,00 €	80,00 €	100,00 €	140,00 €	6.264,00 €	4.800,00 €	11.624,00 €
Administrativo Marketing	1	- €	60,00 €	20,00 €	25,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.506,00 €
Administrativo Personal	2	- €	120,00 €	40,00 €	50,00 €	70,00 €	3.132,00 €	1.600,00 €	5.012,00 €
Administrativo Financiero	1	- €	60,00 €	20,00 €	25,00 €	35,00 €	1.566,00 €	800,00 €	2.506,00 €
TOTALES	23	- €	1.380,00 €	460,00 €	670,00 €	805,00 €	36.018,00 €	20.000,00 €	59.333,00 €

Tabla 91 Beneficios sociales empleados de *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Se muestra también en el presupuesto de la tabla inicial de este punto el importe destinado al Plan de Comunicación, éste se fijó en un 18% de las ventas totales el primer año y un 5% de incremento en los sucesivos.

Los costes presupuestados para la propia Producción y Mantenimiento de las instalaciones destinan la partida presupuestaria de más importe a la compra de las materias primas (ver tabla detalle):

Materias primas	Estimación anual (litros)	Estimación coste anual (€)
Base N-Champú	5322	26610
Base emulsionante L-200	4923	49230
Texapon N40 (lauril-éter sulfato sódico)	3600	18000
Aceite de oliva	1538	15378
Aceite de semilla de uva	1239	12392
Alquilamidobetaína	1200	6000
Alcohol etílico de 96°	933	9329
Aceite de almendras y avellanas	737	7367
Extracto de arroz	609	6086
Perhidroescualeno	510	25504
Vaselina líquida	507	2533
Vitamina F - éster glicérico	488	48831
Miristato de isopropilo	430	8593
Abil cutáneo	414	4144
Abil K	310	3097
Base Soft Care 1722	210	2099
Cetiol HE	190	1898
Base F-2230	175	1749
Neo PCL	131	1308
Tween 80	122	24367
Placenta Filatov	111	22152
Miglyol	105	20986
Dietanolamida de los ácidos grasos de la semilla de uva	75	375
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de almendras y avellanas	75	375
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de oliva	75	375
Dietanolamida de los ácidos grasos del arroz	75	375
Vitamina E - acetato	62	6226
Base F-5	56	557
Amerchol	33	668
Puroba	27	549
Hexaclorofeno	23	4664
Emulgin B2	23	4617
Alantoina	4	770
B.H.A.	0,2	31
Agua desmineralizada	41663	41663
Agua de rosas	2285	22851

Glicerina	1488	7439
Lactil	1395	13955
Extracto hidroglicólico de semilla de uva	1081	54068
Naturfítol Equisetum	925	46242
Agua de Hamamelis	233	2332
Sosa cáustica	231	1156
Cloruro sódico	224	1119
Lanolina etoxilada	114	1143
Gel naturfítol	111	1108
Tegobetaina L-7	86	859
Extracto hidroglicólico de centella	56	2784
Naturfítol Hedera	51	2565
Naturfítol Aesculus	51	2565
Naturfítol Fucus	51	2565
Extracto hidroglicólico de romero	38	1924
Hidroviton	38	385
Trietanolamina	33	332
Caféina	21	2052
Pantenol	15	1539
Sulfato de magnesio heptahidratado	5	26
Ácido hialurónico	0,1	15
Esencia ctfá dermalia (perfume)	98	9811
Esencia de azahar	86	8559
Colágeno	62	12312
Abil Antiestatic	60	600
Kathon CG (conservante)	55	10966
Esencia de Herbalia (perfume)	47	4664
Esencia de lavanda	17	1651
Elastina	15	3078
Esencia de rosas	11	1143
Dowicil 200	5	1076
TOTAL MATERIAS PRIMAS:		601778

Tabla 92 Coste materias primas empleadas en un año en *Vinci Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

Se anexa finalmente en la tabla inicial de gastos de este punto detalle de las partidas presupuestarias destinadas a gastos en alquileres y gastos generales. Para el cálculo del segundo año y los sucesivos se utilizará un incremento de un 3% en los costes.

9.5 Amortización

La amortización o depreciación es el reflejo contable de la pérdida de valor que experimentan los elementos de inmovilizado utilizados en la realización de la actividad de *Vinci Cosmetics*. El cálculo de la cuota de amortización presenta ciertas dificultades, por lo que es necesario definir ciertas cuestiones. En todas ellas, se ha buscado la simplicidad, tratando de equilibrar el esfuerzo con las incertidumbres y la aportación de información. Cálculos realizados a título orientativo.

1) Valor amortizable:

Vinci Cosmetics utilizará el precio de adquisición o coste histórico del inmovilizado como valor amortizable y base de amortización. En el precio de adquisición se incluye, además del valor satisfecho al proveedor, todos los gastos necesarios para la puesta en funcionamiento del elemento en cuestión.

Se elige este coste como base de amortización, frente a otros como coste de reposición o valor financiero final, ya que se desconocen la evolución de los precios, en qué momento ocurrirá la reposición, o los posibles avances tecnológicos que se incorporarán al reponer. Además, el coste histórico es el valor sobre el que se calcula la amortización en contabilidad externa, por lo que se simplifican tareas.

2) Valor residual:

Vinci Cosmetics decide utilizar un valor residual de sus activos depreciables igual a cero debido a las siguientes causas:

- Porque su cálculo es una tarea difícil; no se cree que exista un mercado para los activos de *Vinci Cosmetics* una vez que queden fuera de servicio, por lo que el importe recuperable será generalmente el de “chatarra”, difícil de estimar a priori.
- Porque se supone que las estimaciones representarán valores relativamente pequeños; como se ha indicado, el valor de “chatarra” es despreciable frente al de adquisición de elementos tecnológicos.
- Porque se evitan de esta manera amortizaciones insuficientes; no tiene sentido reducir la base de amortización si en general los métodos de amortización son insuficientes respecto al valor de reposición.

3) Vida útil:

Para la vida útil de los activos depreciables de *Vinci Cosmetics* se han considerado 10 años. Se trata de una elección subjetiva en base a la utilización tecnológica media, considerando condiciones de eficiencia. Ahora bien, la vida real física no coincidirá con esta estimación a priori, pudiendo ser superior o inferior según cada elemento en concreto.

4) Método de amortización:

Vinci Cosmetics elige utilizar el método de amortización lineal decreciente, con lo que se asignará la misma cuota de amortización a todos los períodos. Este es el método más utilizado por su simplicidad, y se ha elegido ya que Vinci Cosmetics no prevé que otros métodos de cuotas crecientes o decrecientes representen mejor la realidad de la empresa.

V_0 = Precio de adquisición (valor amortizable)

V_r = 0 (valor residual)

n = 10 años (vida útil)

La cuota anual de amortización será igual al precio de adquisición dividido entre 10, o bien, la cuota mensual de amortización será igual al precio de adquisición dividido entre 120.

Relación Activos	Base Amortización	Valor residual	Vida útil (años)	Método amortización	Cuota amortización (anual)	Cuota amortización (mensual)
Mobiliario	74.000,00 €	0,00 €	10	Lineal	7.400,00 €	616,67 €
Obras de adecuación nave industrial + Otros	212.000,00 €	0,00 €	10	Lineal	21.200,00 €	1.766,67 €
Maquinaria	1.537.000,00 €	0,00 €	10	Lineal	153.700,00 €	12.808,33 €
TOTAL					182.300,00 €	15.191,67 €

Tabla 93 Tabla amortización de activos de Vinci Cosmetics.

Fuente: Elaboración propia (Mayo 2011).

La mayor parte de los activos depreciables (amortizables) pueden localizarse directamente a la sección a la que pertenecen: Gerencia, Marketing, Técnica, Operaciones, Recursos Humanos y Económica-Financiera. En caso de uso compartido, se localizarán de forma proporcional entre los departamentos que los utilizan.

10 CONCLUSIONES

Se ha elaborado un completo plan de empresa con el objetivo de crear y desarrollar una empresa moderna, una empresa del siglo XXI.

El proyecto ha logrado cumplir todos los objetivos que se habían propuesto. La elaboración de este Proyecto Fin de Carrera ha supuesto un esfuerzo personal importante, así como una dedicación de tiempo también destacable. Con él he intentado crear una empresa de cosméticos desde una perspectiva real y con una sólida base de conocimientos de organización industrial. Se demuestra que el proyecto es rentable y viable económicamente.

El TFC desarrollado es un **estudio en detalle para la creación y desarrollo de una empresa de “Fabricación y Comercialización de productos cosméticos de alta gama”** que abarca el management, la función de marketing, el tipo de operaciones técnicas y procesos a realizar, la gestión del factor humano y, finalmente, el presupuesto necesario para cubrir este ambicioso proyecto. El proyecto está compuesto por un completo plan de empresa que lo forman, a su vez, cinco planes:

- Plan de gerencia
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de recursos humanos
- Plan económico – financiero.

Así, tras evaluar la situación actual del mercado de la cosmética en la península ibérica, las previsiones futuras de éste y las necesidades que una organización industrial de este tipo puede necesitar, concluyo que se puede crear - con plenas garantías de éxito como organización empresarial y desde el punto de vista económico-financiero - una empresa de fabricación y distribución de productos cosméticos de alta gama para cubrir las necesidades de una parte de mercado existente en la actualidad.

El resultado final es esperanzador y empuja al optimismo para la creación y desarrollo de un proyecto de organización industrial de esta envergadura.

11 ANEXOS

1. Aspectos jurídicos

Vinci Cosmetics necesitará, al principio, cubrir una serie de aspectos jurídicos para la constitución de la sociedad y, posteriormente, cubrir otra serie de aspectos legales para el desarrollo de la actividad.

Existe un gran número de cuestiones jurídicas que se deben satisfacer para asegurar que *Vinci Cosmetics* cumple con la normativa legal vigente tales como obtención de licencias, registros, consentimientos, avisos legales, asuntos ambientales, cuestiones laborales,...

Para los asuntos jurídicos, así como los legales, se contratará los servicios de un abogado o una gestoría especializada en la materia.

Después de valorar entre diferentes tipos de sociedades que se pueden construir, se opta por constituir una sociedad mercantil limitada.

La sociedad limitada es una sociedad de tipo capitalista. El capital social está integrado por las aportaciones de todos los socios y se encuentra dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. Los socios no responden personalmente de las deudas sociales, la responsabilidad se limita al capital aportado. La legislación aplicable a este tipo de sociedades es:

- Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Ley 19/1989 de 25 de julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directivas de la C.E.E. en materia de sociedades.

Algunas de las características de las sociedades limitadas son:

Capital: no puede ser inferior a 3.005,06 € y deberá estar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución de la Sociedad. Sólo pueden hacerse aportaciones económicas, en ningún caso pueden ser trabajo personal.

Número de socios: mínimo uno, en ese caso sería Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal.

Responsabilidad: Limitada. La responsabilidad de cada socio queda limitada a sus aportaciones.

Denominación social: La razón social es libre, debiendo figurar necesariamente la indicación de Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Limitada o sus abreviaturas S.R.L. o S.L. No se podrá adoptar una denominación idéntica a la de una sociedad ya existente.

Constitución: Escritura Pública.

Registro Mercantil: Inscripción obligatoria.

Régimen fiscal: Impuesto de Sociedades, e Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

Desarrollo de gestiones y trámites:

Solicitar la Certificación Negativa del nombre:

El primer paso es solicitar al Registro Mercantil Central un certificado de que la denominación social (nombre) de la Sociedad a constituir no existe, no es confundible o no está prohibida por Ley, y por lo tanto queda reservada durante un plazo para que podamos constituirla. Se obtiene en el Registro Mercantil Central, que tiene su sede en Madrid, conforme a un impreso oficial que deberá rellenar el interesado, y en el que se podrá solicitar el certificado respecto de una o varias denominaciones sociales hasta un máximo de tres. También puede solicitarse “on line” a través de la página web del mencionado registro. Una vez obtenido, el certificado caduca a los dos meses de su fecha.

Ingreso bancario del capital social:

Realizar un depósito con las aportaciones dinerarias del capital social. En el caso de la Sociedad Limitada el mínimo es de 3.005,06 €. Para ello habrá que llevar al banco el certificado negativo de denominación social para que éste abra una cuenta a nombre de la sociedad con la especificación de “en constitución”. Entonces el banco expedirá un certificado del ingreso.

Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF) y Declaración previa de inicio (Mod.036):

Mediante el modelo 036 (se vende en Hacienda), se solicitan el CIF provisional y la declaración previa de inicio de la actividad.

- Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF): Hay que solicitar el CIF provisional, de esta manera en la Escritura de Constitución constará el mismo y también nos servirá más tarde para efectuar la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Declaración previa de inicio de actividad: Hasta la Declaración de inicio de operaciones la sociedad no puede iniciar su actividad, pero mediante esta solicitud la empresa, siempre y cuando su actividad esté sujeta a IVA, puede deducirse el IVA soportado durante este proceso de constitución hasta la Declaración de comienzo habitual efectivo de las entregas de bienes y prestación de servicios y Alta en el IAE, en que podrá iniciar su actividad.

Documentación:

- Mod. 036 debidamente cumplimentado.
- Certificado negativo de denominación social.
- Original y fotocopia del DNI de la persona que firma el impreso.

Plazo: antes del inicio de la actividad

Presentación: Delegación provincial de Hacienda.

Otorgamiento de la Escritura Pública de constitución de una sociedad y protocolarización de los estatutos sociales:

La sociedad de responsabilidad limitada se constituye mediante Escritura Pública otorgada ante Notario por la totalidad de los socios.

Los socios deben elaborar unos Estatutos Sociales que se incorporarán a la Escritura de Constitución y por los que se registrará la sociedad. Dicha tarea pueden encargarla los socios al Notario que autorizará la escritura de constitución.

Si los socios realizan aportaciones dinerarias a la sociedad, deberán entregar al Notario un certificado que acredite el depósito en una Entidad de Crédito a nombre de la sociedad de las cantidades aportadas por los socios. La fecha del depósito bancario no podrá ser anterior en más de dos meses a la fecha en la que se firme la escritura de constitución de la sociedad. También cabe la posibilidad de que los socios entreguen directamente al Notario el dinero en que consista su aportación a la sociedad para que sea el propio Notario el que constituya el depósito en el plazo de cinco días hábiles.

Si se trata de aportaciones no dinerarias (inmuebles, maquinaria, vehículos, etc.), los socios deberá entregar al Notario los títulos de propiedad de tales bienes o la documentación relativa a los mismos.

La sociedad puede dar comienzo a sus operaciones comerciales desde la fecha en que se otorga la Escritura de Constitución, aunque no esté inscrita aún en el Registro Mercantil, salvo que en la propia escritura se haya fijado una fecha posterior para el comienzo de las operaciones de la sociedad.

Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. Mod. 600:

Se paga el 1 % del importe de las aportaciones de los comuneros y el plazo es de 30 días hábiles desde la presentación de la escritura pública.

El impuesto ha de abonarse ante la Consellería de Economía y Hacienda, previa cumplimentación del impreso oficial establecido al efecto. (Mod. 600).

Documentación:

- Mod. 600 debidamente cumplimentado.
- Original y copia del CIF (provisional).
- Original y copia de la escritura de constitución.
- Original y copia del DNI de la persona que presenta el impuesto.

La liquidación Impuesto de Operaciones Societarias es requisito previo y necesario para la inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

Inscripción en el Registro Mercantil:

La Escritura de Constitución debe inscribirse obligatoriamente y con carácter constitutivo en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente al domicilio de la sociedad. Para registrar la escritura será necesario el CIF provisional y el original de la escritura, la cual nos devolverán una vez revisada. Una vez inscrita, la sociedad adquiere su personalidad jurídica como sociedad de responsabilidad limitada. Con la inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad ya existe frente a terceros y cualquiera puede tener acceso a cualquier documento que registremos (poderes, cuentas anuales, etc.).

Declaración censal de inicio, alta IAE y solicitud del CIF definitivo. (Mod. 036):

- Declaración censal de inicio: Cuando comience habitual y efectivamente las entregas de bienes o prestación de servicios que constituye el objeto de su actividad, se presentará Declaración (modelo 036) de comienzo habitual efectivo de la actividad y alta en el IAE. Plazo: como máximo 10 días antes del inicio de la actividad.
- CIF definitivo: El CIF Definitivo debe ser solicitado en un plazo de 6 meses desde la obtención del CIF Provisional. Se puede solicitar a la vez que se presenta la declaración de inicio (en el mismo impreso).

Documentación:

- Mod. 036, junto con una fotocopia del DNI de la persona que firma el impreso.
- CIF provisional.
- Resguardo de la liquidación del ITP y AJD. (Mod. 600).

Alta en régimen especial de la Seguridad Social (autónomos, si procede):

Se consideran trabajadores por cuenta propia o trabajadores autónomos, aquellos que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ello a contrato de trabajo y aunque utilicen el servicio remunerado de otras personas.

Además de solicitar el alta en el Régimen Especial de Autónomos, los empresarios individuales que contraten trabajadores a su servicio deberán inscribirse como empresa en la Seguridad Social y dar de alta a dichos trabajadores.

- La afiliación se llevará a cabo dentro de los treinta días naturales siguientes al de nacimiento de la obligación. La solicitud de afiliación se efectuará en la Administración de la Seguridad Social, mediante la presentación de la siguiente documentación:
Impreso de solicitud de alta. Normalizado (TA.0521/5).
- Fotocopia del alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
- Fotocopia del D.N.I./C.I.F.
- Escritura pública de la sociedad Mercantil o Contrato de constitución de la Comunidad de Bienes.
- Certificado del colegio correspondiente, para las actividades profesionales.

Inscripción de la empresa en la Seguridad Social y obtención del número patronal:

La inscripción es el acto por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones. Dicho número es considerado como primero y principal Código de Cuenta de Cotización.

Forma y plazos de comunicar la inscripción: El empresario que por primera vez vaya a contratar trabajadores, deberá solicitar su INSCRIPCIÓN como empresa antes del inicio de actividad, en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Documentación a presentar:

- Modelo oficial de solicitud. (TA-6)
- Original o copia del documento identificativo del titular de la empresa, empresario individual o titular del hogar familiar. (DNI, Pasaporte).
- Documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda asignando el Número de Identificación Fiscal (CIF) en el que conste la Actividad Económica de la Empresa.
- Escritura de constitución.
- Fotocopia del DNI de quien firma la solicitud de inscripción.
- Documento que acredite los poderes del firmante, si no están especificados en la escritura.

Alta de la empresa en el régimen de accidentes de trabajo y enfermedad profesional:

En el momento de realizar la inscripción de la empresa en la Seguridad Social, el empresario deberá hacer constar la entidad que haya de asumir la cobertura de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pudiendo optar el empresario por la Seguridad Social o una Mutua Patronal.

En caso de optar por la Seguridad Social deberá cumplimentar el modelo TA-16.

Si se opta por una Mutua deberá justificarlo ante Tesorería de la Seguridad Social mediante la presentación del documento de asociación debidamente diligenciado por la Mutua.

Afiliación de los trabajadores de la empresa al régimen general de la Seguridad Social:

Si el trabajador ya ha trabajado antes y posee un número de afiliación a la seguridad social no es necesario rellenar el modelo TA.1, únicamente se le dará de alta con el modelo TA.2.

- AFILIACIÓN (MODELO TA.1):

Es un acto administrativo mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce la condición de incluida en el Sistema de Seguridad Social a la persona física que por primera vez realiza una actividad que da derecho a su inclusión en el régimen general de la S.S.

Toda persona que vaya a iniciar una actividad laboral deberá solicitar un número de afiliación. Los empresarios están obligados a solicitar la afiliación al Sistema de la Seguridad Social de quienes no estando afiliados ingresen a su servicio.

Lugar y plazo para solicitar la afiliación: La solicitud de afiliación (modelo TA.1) se dirigirá a la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social en que esté domiciliada la empresa. Las solicitudes de afiliación deben formularse con carácter previo al inicio de la prestación de servicios del trabajador por cuenta ajena.

- ALTA (MODELO TA.2):

Las altas son actos administrativos por los que se constituye la relación jurídica de Seguridad Social.

Los empresarios están obligados a comunicar el alta, o, en su caso, la baja y variación de los datos relativos a los trabajadores que ingresen o cesen en la prestación de servicios en su empresa.

Lugar y plazo para solicitar el alta: La solicitud de alta (modelo TA.2) se dirigirá a la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social en que esté domiciliada la empresa. Las solicitudes de alta deben formularse con carácter previo al inicio de la relación laboral hasta 60 días naturales antes.

Comunicación de apertura del centro de trabajo:

El empresario tiene la obligación de comunicar la apertura de un centro de trabajo a la Dirección Territorial de Empleo. La comunicación se efectuará dentro de los treinta días siguientes a la apertura de un centro de trabajo. En el caso de hacer reformas en el local, el aviso previo deberá efectuarse antes del comienzo de los trabajos. La comunicación sólo se tiene que realizar cuando el empresario tiene trabajadores a su cargo.

Sellado de libros de visita:

Los empresarios deberán adquirir y sellar en la Dirección territorial de empleo, el libro de visita, que deberá tener la empresa a disposición de la autoridad laboral en cada centro de trabajo, con independencia de que tenga o no trabajadores a su servicio.

Licencia de obras:

Si el local donde va a instalar su negocio necesita reformas o hacer obras, antes tiene que ir al ayuntamiento y pedir una licencia de obras.

- OBRA MENOR:

Cuando se trate de obras de mantenimiento, acondicionamiento, consolidación y obras puntuales, asimismo según el significado de las mismas establecido en las Normas Urbanísticas del PGOU, y siempre que no afecten a elementos estructurales del edificio ni reduzcan las exigencias de las Normas de Habitabilidad y Diseño de la Comunidad Autónoma. Es la más usual para pequeños negocios.

- OBRA MAYOR:

Cuando se trate de realizar obras de: Reconstrucción, Nueva planta, Prefabricadas, Ampliación, Restauración (de edificios ya existentes, siempre que afecte a estructura), Reestructuración, Rehabilitación (siempre que afecte a estructura o habitabilidad y diseño), Demolición, Intervención en edificios catalogados, Obras y usos provisionales, Obras de urbanización o de instalación de servicios, en el suelo o en el subsuelo, si no forman parte de un proyecto de urbanización aprobado.

Comunicación Ambiental:

Se requieren para autorizar las instalaciones necesarias para adecuar un local a un uso distinto del de vivienda, así como para el ejercicio de una actividad no residencial en el interior de una parcela.


Las comunicaciones ambientales serán diferentes dependiendo del tipo de actividad, es decir, si la actividad es inocua, molesta, insalubre, nociva o peligrosa. Clasificación:

- Molestas: Serán calificadas como molestas las actividades que constituyan una incomodidad por los ruidos o vibraciones que produzcan o por los humos, gases, olores, nieblas, polvos en suspensión o sustancias que eliminen.
- Insalubres: Se clasificarán como insalubres las que den lugar a desprendimiento o evacuación de productos que puedan resultar directa o indirectamente perjudiciales para la salud humana.
- Nocivas: Se aplicará la calificación de nocivas a las que, por las mismas causas, puedan ocasionar daños, a la riqueza agrícola, forestal, pecuaria o piscícola.
- Peligrosas: Se consideran peligrosas las que tengan por objeto fabricar, manipular, expender o almacenar productos susceptibles de originar riesgos graves por explosiones, combustiones, radiaciones u otros de análoga importancia para las personas o los bienes.
- Inocuas: Son aquellas en las que se estima, del todo punto imposible presumir, que puedan producir molestias, alterar las condiciones normales de salubridad e higiene del medio ambiente, ocasionar daños a las riquezas públicas o privadas, o entrañar riesgos graves para las personas o los bienes, es decir las que no sean molestas, insalubres, nocivas o peligrosas.

Alta en los registros especiales de Consellería en cada caso:

Debe dirigirse a la Consellería correspondiente según el tipo de actividad a la que vaya a dedicarse, por ejemplo la Consellería de Industria, comercio...

2. Cuestionario de Auditoría ISO 9001

	<p><u>Cuestionario de Auditoría</u> <u>UNE EN ISO 9001:2008</u></p>
---	---

Informe de auditoría interna: _____

Fecha de realización: 27/06/2010

Organización auditada: VINCI COSMETICS

Alcance de la auditoría: Departamentos de Gerencia, Marketing, Innovación y Desarrollo, Operaciones, Recursos Humanos y Administración y Finanzas.

Audidores: _____

Personal de la empresa: _____
(nombre y cargo) _____

Requisitos / Temas	Observaciones	NC
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
4.1 Requisitos generales		
<i>¿Se encuentran identificados los procesos del sistema? ¿Se identifican y controlan los procesos subcontratados externamente?</i>	<i>Están identificados en el mapa de procesos, basado en el PDCA.</i>	
4.2 Requisitos de la documentación		
4.2.1 Generalidades		
<i>¿Existe un documento de política de calidad? ¿Existe un documento de objetivos de calidad? ¿Existe un manual de calidad? ¿Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?</i>	<i>No se ha documentado la política de calidad. Se indica la creación del Manual de calidad.</i>	
4.2.2 Manual de la calidad		
<i>¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad? ¿El manual incluye las exclusiones del apartado 7 y su justificación? ¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados? ¿El manual de calidad incluye la interacción de los procesos?</i>	<i>Al ser una empresa de nueva creación todavía no está documentado el Manual de calidad</i>	
4.2.3 Control de los documentos		
<i>¿Existe un procedimiento documentado para el control de documentos? ¿Existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos? ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de aprobación? ¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos? ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de revisión y actualización? ¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente? ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de identificación de cambios y estado de revisión? ¿Existe una metodología documentada adecuada para la distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo? ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de distribución de documentos?</i>	<i>Existe el proceso para el control de los documentos.</i>	

<p><u>¿Los documentos son legibles e identificables?</u> <u>¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?</u> <u>¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?</u> <u>¿Los documentos obsoletos han sido tratados según la metodología definida?</u> <u>¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?</u></p>		
<p>4.2.4 Control de los registros</p>		
<p><u>¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?</u> <u>¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?</u> <u>¿Los registros revisados cumplen con esta metodología?</u> <u>¿El procedimiento describe la conservación y protección de registros en formato digital?</u> <u>¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?</u></p>	<p><u>Existe el proceso de control de los registros.</u></p>	
<p><u>Requisitos / Temas</u></p>	<p><u>Observaciones</u></p>	<p><u>NC</u></p>
<p>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</p>		
<p>5.1 Compromiso de la dirección</p>		
<p><u>¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?</u> <u>¿La alta dirección establece la política de la calidad?</u> <u>¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?</u> <u>¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?</u> <u>¿Asegura la disponibilidad de recursos?</u></p>	<p><u>Existen los procedimientos para gestionar las comunicaciones internas y externas.</u></p>	
<p>5.2 Enfoque al cliente</p>		
<p><u>¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?</u> <u>¿Se está analizando la satisfacción del cliente?</u></p>	<p><u>En los procesos se miden las necesidades de los clientes y su percepción.</u></p>	
<p>5.3 Política de la calidad</p>		
<p><u>¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?</u> <u>¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?</u> <u>¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?</u> <u>¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?</u> <u>¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la política y se evidencia esta revisión?</u></p>	<p><u>Se han creado la Visión, Misión y Valores de la empresa, estos estarán alineados con la política de calidad.</u> <u>Existe un sistema de revisión mediante reuniones periódicas.</u></p>	

5.4 Planificación		
5.4.1 Objetivos de la calidad		
<p><u>¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?</u></p> <p><u>¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?</u></p> <p><u>¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?</u></p> <p><u>¿Los objetivos se encuentran desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?</u></p> <p><u>¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?</u></p> <p><u>¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores?</u></p> <p><u>¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se está realizando según lo planificado?</u></p>	<p><u>Los objetivos se encuentran en el apartado del Plan de Gerencia.</u></p>	
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad		
<p><u>¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?</u></p> <p><u>¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?</u></p>	<p><u>La planificación se encuentra basada en las tablas de Hoshin-Kanri.</u></p>	
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		
5.5.1 Responsabilidad y autoridad		
<p><u>¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puesto?</u></p> <p><u>¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de la calidad?</u></p> <p><u>¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?</u></p>	<p><u>En el apartado del Plan de Gerencia se detallan los puestos de trabajo del equipo directivo y sus responsabilidades.</u></p>	

Requisitos / Temas	Observaciones	NC
5.5.2 Representante de la dirección		
<p><u>¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?</u></p> <p><u>¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?</u></p> <p><u>¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de las necesidades de mejora?</u></p> <p><u>¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de asegurarse de la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente?</u></p> <p><u>¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades?</u></p>	<p><u>Existe el proceso donde se designa al representante de la dirección.</u></p> <p><u>Así mismo, en los procesos se determinan las competencias y responsabilidades del puesto.</u></p>	
5.5.3 Comunicación interna		
<p><u>¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?</u></p>	<p><u>Existen los procesos para gestionar la comunicación interna.</u></p>	
5.6 Revisión por la dirección		
5.6.1 Generalidades		
<p><u>¿Se encuentran definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?</u></p> <p><u>¿Se incluye en el registro de informe de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?</u></p> <p><u>¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?</u></p>	<p><u>Se encuentra definido el Plan Anual de revisión en el apartado del Plan de Gerencia.</u></p> <p><u>Toda la información queda reflejada en las actas de cada reunión.</u></p>	
5.6.2 Información de entrada para la revisión		
<p><u>¿El informe de revisión contiene los resultados de las auditorias internas?</u></p> <p><u>¿El informe de revisión contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamaciones?</u></p> <p><u>¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?</u></p> <p><u>¿El informe de revisión contiene el estado de las acciones correctivas y preventivas?</u></p> <p><u>¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?</u></p> <p><u>¿El informe de revisión contiene la necesidad de cambios que afecten al sistema de gestión de la calidad?</u></p>	<p><u>Todos los aspectos de revisión pueden verse en los procesos y procedimientos:</u></p> <p><u>“Auditar”</u></p> <p><u>“Gestionar las no conformidades”</u></p> <p><u>“Programar la mejora”</u></p>	

<p><u>¿El informe de revisión contiene las recomendaciones para la mejora?</u></p>		
<p><u>5.6.3 Resultados de la revisión</u></p>		
<p><u>¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?</u> <u>¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto?</u> <u>¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?</u></p>	<p><u>Los resultados de la revisión son parte fundamental para la revisión del plan estratégico. Por ello se encuentra el proceso para analizar los resultados obtenidos de la revisión.</u></p>	

<u>Requisitos / Temas</u>	<u>Observaciones</u>	<u>NC</u>
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
6.1 Provisión de recursos		
<u>¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente?</u>	<u>Existe el proceso para Gestionar los recursos materiales.</u>	
6.2 Recursos humanos		
6.2.1 Generalidades		
<u>¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?</u>	<u>En el procedimiento se determinan las competencias del personal.</u>	
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia		
<u>¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?</u> <u>¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?</u> <u>¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?</u> <u>¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?</u> <u>¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?</u>	<u>Todos estos aspectos pueden verse en el proceso de Gestionar a las personas.</u>	
6.3 Infraestructura		
<u>¿Es encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?</u> <u>¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?</u> <u>¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas?</u> <u>¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?</u>	<u>Todos estos aspectos pueden verse en el proceso de Gestión de los recursos materiales.</u>	
6.4 Ambiente de trabajo		
<u>Si existen condiciones específicas de trabajo, ¿Se encuentran definidas tales condiciones?</u> <u>¿Existe evidencias del mantenimiento de estas condiciones?</u>	<u>Las condiciones de trabajo se encuentran dentro de la PRL en el procedimiento</u>	

Requisitos / Temas	Observaciones	NC
7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
7.1 Planificación de la realización del producto		
<i>¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?</i>	<i>Existe el proceso para la planificación de las operaciones de producción.</i>	
7.2 Procesos relacionados con el cliente		
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto		
<i>¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?</i> <i>¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del producto o servicio?</i> <i>¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?</i> <i>¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?</i> <i>¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?</i>	<i>Todos estos aspectos se encuentran definidos en el proceso de Gestión de clientes.</i>	
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto		
<i>¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?</i> <i>¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?</i> <i>¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?</i> <i>¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?</i>	<i>Todos estos aspectos se encuentran definidos en el proceso de Gestión de clientes.</i>	
7.2.3 Comunicación con el cliente		
<i>¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?</i> <i>¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?</i>	<i>Existe en el proceso el procedimiento para la retroalimentación del cliente.</i>	
7.3 Diseño y desarrollo		
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo		
<i>¿Existe una planificación para cada uno de los diseños o desarrollos?</i> <i>¿La planificación incluye etapas del diseño, verificación y validación?</i> <i>¿Están definidos los criterios de revisión de cada una de la etapas del diseño?</i> <i>¿Están definidas las responsabilidades para el diseño y desarrollo?</i>	<i>Existe el proceso para el diseño y desarrollo de productos y servicios.</i>	
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño		
<i>¿Para todos los diseños se han definido los elementos de entrada?</i>	<i>Existe en el proceso el procedimiento donde</i>	

<i>(requisitos funcionales, legales, diseños similares, etc)</i> <u>¿Existe registro asociado a esta identificación?</u>	<u>se determinan los elementos de entrada para el diseño</u>	
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo		
<u>¿Los resultado del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada?</u> <u>¿Proporcionan información para la compra y producción?</u> <u>¿Incluyen pautas de fabricación e inspección?</u>	<u>Existe en el proceso el procedimiento donde se determinan los resultados del diseño</u>	
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo		
<u>¿Existen registros de las revisiones realizadas a cada una de las etapas del diseño?</u> <u>¿Existen criterios de aceptación para cada etapa?</u>	<u>Existe en el proceso el procedimiento de Revisión del diseño</u>	
Requisitos / Temas	Observaciones	NC
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo		
<u>¿Existe registro de la verificación de los resultados del diseño y desarrollo?</u> <u>¿Los criterios de aceptación para la verificación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?</u>	<u>Existe en el proceso el procedimiento de Verificación del diseño.</u>	
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo		
<u>¿Existe registro de la validación del producto diseñado?</u> <u>¿Los criterios de aceptación para la validación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?</u>	<u>Existe el proceso de Validación del diseño</u>	
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo		
<u>¿Existe registro de los cambios realizados en el diseño de los productos?</u> <u>¿Estos cambios están sometidos a verificación y validación?</u>	<u>Los cambios realizados en los productos deben quedar registrados en las reuniones de Producción.</u>	
7.4 Compras		
7.4.1 Proceso de compras		
<u>¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?</u> <u>¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?</u> <u>¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?</u> <u>¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?</u>	<u>Existe el proceso de la Gestión de las Alianzas externas donde se seleccionan y evalúan a los proveedores, mediante los procedimientos</u>	
7.4.2 Información de las compras		
<u>¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?</u> <u>¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados? ¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?</u>	<u>Existe el proceso donde se detalla el procedimiento para efectuar las compras.</u>	

7.4.3 Verificación de los productos comprados		
<u>¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?</u> <u>¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?</u> <u>¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?</u>	<u>Existe el proceso donde se detalla el procedimiento para verificar las compras.</u>	
7.5 Producción y prestación del servicio		
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio		
<u>¿Existe una metodología adecuada definida para la producción o prestación del servicio?</u> <u>¿Existen registros cumplimentados conforme a lo definida en la metodología de producción?</u> <u>Si existen instrucciones de trabajo ¿Se encuentran disponibles en los puestos de uso y están actualizadas?</u> <u>¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de producción y prestación del servicio?</u> <u>¿Se utilizan los medios y los equipos adecuados?</u> <u>¿El personal es competente para la realización de los trabajos?</u>	<u>El proceso incluye los requisitos ara gestionar la producción y prestación del servicio.</u>	
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio		
<u>Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?</u> <u>¿Existen registros de la validación de los procesos?</u>	<u>El proceso incluye los requisitos para gestionar la producción y prestación del servicio.</u>	
Requisitos / Temas	Observaciones	NC
7.5.3 Identificación y trazabilidad		
<u>¿Se encuentra identificado el producto a lo largo de todo el proceso productivo?</u> <u>Si es necesaria la trazabilidad del producto, ¿Se evidencia la misma?</u>	<u>El proceso incluye los requisitos para gestionar la producción y prestación del servicio.</u>	
7.5.4 Propiedad del cliente		
<u>¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?</u> <u>¿Existen registros de estas comunicaciones?</u> <u>Si es de aplicación, ¿se cumple la ley de protección de datos con los datos de los clientes?</u>	<u>Los procesos de gestión del cliente y el para la medición de la satisfacción del cliente.</u>	
7.5.5 Preservación del producto		
<u>¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?</u> <u>¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología? Si fuese necesario, ¿Está definido el embalaje del producto?</u>	<u>El embalaje del producto está definido en el Plan de Marketing.</u>	

<u>7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición</u>	
<p><u>¿Se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento y de medición?</u></p> <p><u>¿Existen definidas unas rutinas adecuadas de verificación o calibración de los mismos?</u></p> <p><u>¿Existen registros de las verificaciones o calibraciones realizadas?</u></p> <p><u>¿Los equipos se encuentran correctamente identificados con su estado de verificación o calibración?</u></p> <p><u>¿Están definidas las pautas de actuación cuando se observe que las mediciones han sido erróneas?</u></p> <p><u>¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos cuando participen en actividades de seguimiento y medición?</u></p>	<p><u>En el proceso de gestión de la tecnología y la información existe el proceso para mantener los dispositivos de medición.</u></p>

Requisitos / Temas	Observaciones	NC
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
8.1 Generalidades		
<p><i>¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?</i></p> <p><i>¿Se están empleando técnicas estadísticas?</i></p>	<p><i>En los procesos de revisión y de mejora se incluyen los procedimientos para la medición y el análisis de los datos mediante técnicas estadísticas.</i></p>	
8.2 Seguimiento y medición		
8.2.1 Satisfacción del cliente		
<p><i>¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?</i></p> <p><i>¿Existen registros conformes a la metodología definida?</i></p> <p><i>¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?</i></p>	<p><i>El proceso permite medir las necesidades de los clientes.</i></p>	
8.2.2 Auditoría interna		
<p><i>¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?</i></p> <p><i>¿La auditoría interna comprende todos los procesos del sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9001?</i></p> <p><i>¿Son objetivos e imparciales los auditores internos?</i></p> <p><i>¿Se encuentran definidos y se cumplen los requisitos que deben cumplir los auditores internos para la realización de las auditorías internas?</i></p> <p><i>¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?</i></p> <p><i>¿Existen registros de las auditorías internas?</i></p> <p><i>¿El responsable de área toma las decisiones sobre las correcciones a realizar después de la auditoría?</i></p>	<p><i>El proceso permite conocer el procedimiento para la realización de las auditorías internas. En el plan de gerencia se incluye el cuestionario para la realización de las auditorías ISO 9001, así como el registro de la misma.</i></p>	
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos		
<p><i>¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad?</i></p> <p><i>¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?</i></p> <p><i>¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores?</i></p>	<p><i>Existe el procedimiento donde se miden los procesos.</i></p>	
8.2.4 Seguimiento y medición del producto		
<p><i>¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del producto?</i></p> <p><i>¿Existen registros de estas inspecciones finales?</i></p>	<p><i>No existe procedimiento documentado par la inspección final del producto</i></p>	

8.3 Control del producto no conforme		
<p><u>¿Existe un procedimiento documentado para el control del producto no conforme y el tratamiento de las no conformidades?</u></p> <p><u>¿Existen registros conformes a la metodología definida?</u></p> <p><u>¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?</u></p> <p><u>¿El producto no conforme es segregado o identificado para evitar su uso?</u></p>	<p><u>El proceso recoge las metodologías para la gestión de las no conformidades.</u></p>	
8.4 Análisis de datos		
<p><u>¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema?</u></p> <p><u>¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?</u></p>	<p><u>El proceso se utiliza para la realización del Análisis de los datos</u></p>	
8.5 Mejora		
8.5.1 Mejora continua		
<p><u>¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?</u></p>	<p><u>La mejora de la empresa se incluye en el proceso</u></p>	
Requisitos / Temas	Observaciones	NC
8.5.2 Acción correctiva		
<p><u>¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?</u></p> <p><u>¿Existen registros conformes a este procedimiento?</u></p> <p><u>¿Existe análisis de causas?</u></p> <p><u>¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?</u></p>	<p><u>El procedimiento implementa las acciones correctivas.</u></p> <p><u>La revisión y el cierre se realizan en los procesos.</u></p>	
8.5.3 Acción preventiva		
<p><u>¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?</u></p> <p><u>¿Existen registros conformes a este procedimiento?</u></p> <p><u>¿Existe análisis de causas?</u></p> <p><u>¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?</u></p>	<p><u>El procedimiento implementa las acciones preventivas.</u></p> <p><u>La revisión y el cierre se realizan en los procesos.</u></p>	

3. Formulario de presentación de propuestas de mejora



- No escribir en los apartados de color azul -

Fecha de estudio por parte del equipo directivo:	
Valoración del equipo directivo:	

FORMULARIO PRESENTACIÓN PROPUESTAS DE MEJORA

Fecha: Nº de propuesta:	Departamento del colaborador: Nombre y apellidos del colaborador:
----------------------------	--

Propuesta de mejora para el área de (marcar con una cruz el departamento afectado):

Gerencia	<input type="checkbox"/>
Dpto. de Operaciones	<input type="checkbox"/>
Dpto. de Marketing	<input type="checkbox"/>
Dpto. Innovación y Desarrollo	<input type="checkbox"/>
Dpto. de Administración/Finanzas	<input type="checkbox"/>
Dpto. Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Descripción de la propuesta:	

Valoración del ahorro económico de la propuesta presentada (sólo en el caso de que se considere necesario):	

Dibujar un pequeño esquema o anexaslo (si procede):

4. Formulario de No Conformidades



Fecha:	
Código de registro:	
Página:	

INFORME DE NO CONFORMIDAD

Tipo de no conformidad:

Interna	Externa	Proveedor	Reclamación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDENTIFICACIÓN:

Detectada por:	Fecha:
Descripción:	

TRATAMIENTO:

Acciones:	Fecha:

VERIFICACIÓN:

Responsable:	Firma:	Fecha:

REVISIÓN Y CONCLUSIONES FINALES:

	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha y firma:	

6. Precios de materias primas

	Cantidad	Precio	Equivalente	Materia prima	Estimación anual (litros)	Precio (€/l)	Estimación coste anual (Euros)
	kg o l	GBP	€/l				
Bubble Bath Base/Shower gel	100	375	4,41	Base N-Champú	5322	5	26610
Cream Base	10	82,5	9,71	Base emulsionante L-200	4923	10	49230
Glycerine, Vegetable	25	125	5,88	Texapon N40 (lauril-éter sulfato só	3600	5	18000
Shampoo Base	10	42,5	5,00	Aceite de oliva	1538	10	15378
Lavender, Russian (Crimea)	5	235	55,29	Aceite de semilla de uva	1239	10	12392
Rosemary	5	175	41,18	Alquilamidobetaina	1200	5	6000
Almond, Sweet**	50	135	3,18	Alcohol etílico de 96º	933	10	9329
Grapefruit Seed oil	10	105	12,35	Aceite de almendras y avellanas	737	10	7367
Hazelnut	10	80	9,41	Extracto de arroz	609	10	6086
Jjoba, Cold Pressed	10	128	15,06	Perhidroescualeno	510	50	25504
Rice Bran	10	50	5,88	Vaselina líquida	507	5	2533
Vitamin E, Cosmetic 70% "Treat	5	275	64,71	Vitamina F - éster glicérico	488	100	48831
Lavender, English water	5	35	8,24	Miristato de isopropilo	430	20	8593
	kg o l	USD	€/l	Abil cutáneo	414	10	4144
Lactymulse™ aka AS102™	4,5	50	8,23	Abil K	310	10	3097
Pro Vitamin B5	0,45	25	41,15	Base Soft Care 1722	210	10	2099
Rose Petals Fragrant Oil	0,125	16	94,81	Cetiol HE	190	10	1898
Horsetail Extract	0,03	7	172,84	Base F-2230	175	10	1749
Hazelnut Oil	0,9	18	14,81	Neo PCL	131	10	1308
	kg	USD	€/l	Tween 80	122	200	24367
Isopropyl myristate	1	22,61	16,75	Placenta Filatov	111	200	22152
				Miglyol	105	200	20986
				Dietanolamida de los ácidos grasos	75	5	375
				Dietanolamida de los ácidos grasos	75	5	375
				Dietanolamida de los ácidos grasos	75	5	375
				Dietanolamida de los ácidos grasos	75	5	375
				Vitamina E - acetato	62	100	6226
				Base F-5	56	10	557
				Amerchol	33	20	668
				Puroba	27	20	549
				Hexaclorofeno	23	200	4664
				Emulgin B2	23	200	4617
				Alantoína	4	200	770
				B.H.A.	0,2	200	31
				Agua desmineralizada	41663	1	41663
				Agua de rosas	2285	10	22851
				Glicerina	1488	5	7439
				Lactil	1395	10	13955
				Extracto hidroglicólico de semilla c	1081	50	54068
				Naturfitol Equisetum	925	50	46242
				Agua de Hamamelis	233	10	2332
				Sosa cáustica	231	5	1156
				Cloruro sódico	224	5	1119
				Lanolina etoxilada	114	10	1143
				Gel naturfitol	111	10	1108
				Tegobetaina L-7	86	10	859
				Extracto hidroglicólico de centella	56	50	2784
				Naturfitol Hedera	51	50	2565
				Naturfitol Aesculus	51	50	2565
				Naturfitol Fucus	51	50	2565
				Extracto hidroglicólico de romero	38	50	1924
				Hidroviton	38	10	385
				Trietanolamina	33	10	332
				Cafeína	21	100	2052
				Pantenol	15	100	1539
				Sulfato de magnesio heptahidratad	5	5	26
				Ácido hialurónico	0,1	100	15
				Esencia ctfa dermalia (perfume)	98	100	9811
				Esencia de azahar	86	100	8559
				Colágeno	62	200	12312
				Abil Antiestic	60	10	600
				Kathon CG (conservante)	55	200	10966
				Esencia de Herbalia (perfume)	47	100	4664
				Esencia de lavanda	17	100	1651
				Elastina	15	200	3078
				Esencia de rosas	11	100	1143
				Dowicil 200	5	200	1076

7. Dosificación de materias primas

Materia prima	Tipo de envase	Productos en los que participa	Cantidad mínima (kg)	Cantidad máxima (kg)	Tipo de dosificación
Base N-Champú	200	4	88,7	88,7	Automática
Base emulsionante L-200	200	13	6,0	52,0	Automática
Texapon N40 (lauril-éter sulfato sódico)	200	4	60,0	60,0	Automática
Aceite de oliva	50	9	1,5	25,0	Automática
Aceite de semilla de uva	50	13	0,5	25,0	Automática
Alquilamidobetaina	50	4	20,0	20,0	Automática
Alcohol etílico de 96°	60	1	60,0	60,0	Automática
Aceite de almendras y avellanas	50	6	1,5	25,0	Automática
Extracto de arroz	50	4	2,0	25,0	Automática
Perhidroscualeno	50	3	15,0	15,0	Automática
Vaselina líquida	50	3	2,5	15,0	Automática
Vitamina F - éster glicérico	50	14	0,5	6,0	Automática
Miristato de isopropilo	50	2	2,5	15,0	Automática
Abil cutáneo	20	9	1,0	6,0	Automática
Abil K	20	8	0,8	4,5	Automática
Base Soft Care 1722	20	3	6,0	6,0	Automática
Cetiol HE	20	2	4,5	9,0	Automática
Base F-2230	5	3	5,0	5,0	Manual
Neo PCL	10	1	8,5	8,5	Manual
Tween 80	5	1	11,0	11,0	Manual
Placenta Filatov	10	1	10,0	10,0	Manual
Miglyol	10	3	3,0	3,0	Manual
Dietanolamida de los ácidos grasos de la semilla de uva	5	1	5,0	5,0	Manual
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de alme	5	1	5,0	5,0	Manual
Dietanolamida de los ácidos grasos del aceite de oliva	5	1	5,0	5,0	Manual
Dietanolamida de los ácidos grasos del arroz	5	1	5,0	5,0	Manual
Vitamina E - acetato	5	6	0,5	1,0	Manual
Base F-5	5	2	2,5	2,5	Manual
Amerchol	5	2	0,5	1,5	Manual
Puroba	5	2	1,5	1,5	Manual
Hexaclorofeno	5	1	1,5	1,5	Manual
Emulgin B2	5	1	1,5	1,5	Manual
Alantoina	1	1	0,25	0,25	Manual / Lab
B.H.A.	0,15	1	0,01	0,01	Manual / Lab
Agua desmineralizada	1000	33	11,6	225,9	Automática
Agua de rosas	60	1	120,0	120,0	Automática
Glicerina	50	18	1,0	15,0	Automática
Lactil	50	15	2,5	15,0	Automática
Extracto hidroglicólico de semilla de uva	50	4	15,0	30,0	Automática
Naturfitol Equisetum	50	8	1,0	15,0	Automática
Agua de Hamamelis	20	1	15,0	15,0	Automática
Sosa cáustica	5	4	7,706	7,706	Manual
Cloruro sódico	5	9	0,4	3,0	Manual
Lanolina etoxilada	10	1	6,0	6,0	Manual
Gel naturfitol	10	1	10,0	10,0	Manual
Tegobetaina L-7	5	2	0,5	3,0	Manual
Extracto hidroglicólico de centella	5	2	2,5	2,5	Manual
Naturfitol Hedera	5	1	2,5	2,5	Manual
Naturfitol Aesculus	5	1	2,5	2,5	Manual
Naturfitol Fucus	5	1	2,5	2,5	Manual
Extracto hidroglicólico de romero	5	1	2,5	2,5	Manual
Hidroviton	5	1	2,5	2,5	Manual
Trietanolamina	5	1	3,0	3,0	Manual
Cafeína	1	1	1,0	1,0	Manual
Pantenol	1	1	1,0	1,0	Manual
Sulfato de magnesio heptahidratado	1	1	0,25	0,25	Manual / Lab
Acido hialurónico	0,15	1	0,025	0,025	Manual / Lab
Esencia cfta dermalia (perfume)	5	19	0,15	0,9	Manual / Lab
Esencia de azahar	5	10	0,3	0,9	Manual / Lab
Colágeno	5	2	1,5	2,5	Manual
Abil Antiestatic	1	4	1,0	1,0	Manual
Kathon CG (conservante)	5	18	0,05	0,3	Manual / Lab
Esencia de Herbalia (perfume)	5	1	3,0	3,0	Manual / Lab
Esencia de lavanda	1	4	0,550	0,550	Manual / Lab
Elastina	1	1	1,0	1,0	Manual
Esencia de rosas	1	1	0,6	0,6	Manual / Lab
Dowicil 200	1	9	0,05	0,05	Manual / Lab

8. Encuesta de formación y desarrollo profesional (Dpto RRHH)



Encuesta de Formación y Desarrollo Profesional

Vinci Cosmetics

1.- Participe en nuestra encuesta

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por *Vinci Cosmetics*.

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para conocer mejor sus necesidades de formación. Esta encuesta dura aproximadamente [5] minutos.

Datos del trabajador:

Edad: _____ Antigüedad (años): _____

Qué estudios tiene: primario, secundario o universitarios? _____

Que competencias Técnicas desarrolla en su trabajo: Por favor, marque todas las opciones que procedan:

Gestión de la calidad		Química	
Gestión documental		Electromecánica	
Gestión organizativa		Informática	
Gestión económica		Marketing	
Prevención de Riesgos Laborales		Idiomas	
Desarrollo de Recursos Humanos		Gestión Técnica	
Redes sociales por internet		Compras	
Logística y Supply Chain		Dermatología	
Comunicación y Rel. Institucionales		Normativa Legal	

1. Para su trabajo actual, ¿en qué competencias Técnicas de las anteriores cree que necesita formación?

2. Si se le ofrece la posibilidad de hacer un curso por medios telemáticos de su interés.

En principio, sí	
Sólo si lo puedo hacer en horario de trabajo	
Sólo si tiene reconocimiento para mí con vistas a posibles promociones	
Sólo si la empresa me lo paga	
Sí, siempre que se cumplan todas las condiciones anteriores	
No en ningún caso	

3. ¿ Qué tipo de formación ha recibido en los últimos años: (marque todas las opciones que procedan)

Cursos on line (no presenciales)	
Cursos presenciales impartidos por la empresa	
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	
Congresos, jornadas	
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios	

4. Por favor, señale los principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar un curso o actividad de formación:

No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)	
No tengo tiempo personal	
No encuentro cursos que me interesen	
No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo	

5. Marcar con una X la opción –u opciones- que consideren más correcta:

	MAL	REG	BIEN	EXCELENTE
Para el puesto de trabajo que desempeña, la formación continuada le parece				
Su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo era				
Cómo valoraría la calidad de la formación recibida				

6. ¿ Ha recibido algún tipo de formación en los últimos años: (marque todas las opciones que procedan)

He asistido a alguna actividad de formación organizada por mi empresa	
He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades	
He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta	
No he asistido a ninguna actividad formativa.	

7. Lo que más valora en un curso o actividad de formación es: (puede señalar más de una opción)

La novedad de los contenidos	
El enfoque práctico	
La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos	
La aportación de un marco teórico a mi actividad profesional	

8. ¿Para que Departamento le gustaría realizar un Plan de Carrera?





Para el Departamento de Gerencia	
Para el Departamento de Operaciones	
Para el Departamento de Marketing	
Para el Departamento Técnico	
Para el Departamento de Recursos Humanos	
Para el Departamento Económico-Financiero	

En que puesto/s:

9. Conoce algún curso al que le gustaría asistir, ¿Cuál y por que motivo?

10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia? Si es así, por favor, háganoslo saber:

9. Cuestionario de calidad de las acciones formativas de las empresas (Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio)

							
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN LAS EMPRESAS (Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio)							
Para evaluar la calidad de las acciones formativas es necesaria su opinión como alumno/a, acerca de los distintos aspectos del curso en el que ha participado. LE ROGAMOS RESPONDA A TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas.							
I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN (PREMPRESOS O A CUMPLIMENTAR POR LA ENTIDAD GESTORA DEL							
1. N° expediente		2. Perfil		3. CIF empresa			
4. N° Acción		5. N° grupo		6. Código AA FF			
7. Denominación acción							
8. Modalidad							
II. DATOS A CUMPLIMENTAR POR EL PARTICIPANTE							
A. Datos de clasificación del participante y de la acción formativa (señale con una X la casilla correspondiente)							
1. Edad		2. Sexo		5. Categoría profesional			
1. 18-24 años		1. Mujer		1. Directivo			
2. 25-34 años		2. Varón		2. Mando Intermedio			
3. 35-44 años				3. Técnico			
4. 45-54 años				4. Trabajador/a cualificado/a			
5. 55-64 años				5. Trabajador/a de baja cualificación			
6. 65 años y más				6. Otra categoría (especificar)			
3. Titulación actual				6. Horario del curso			
1. Sin titulación				1. Dentro de la jornada laboral			
2. ESO/Graduado escolar				2. Fuera de la jornada laboral			
3. Bachiller				3. Ambas			
4. Técnico FP grado medio/FPI				7. Trabajador de Pyme			
5. Técnico FP grado superior/FPII				1. De 1 a 9 empleos			
6. Diplomado (E.Universitaria 1º ciclo)				2. De 10 a 49 empleos			
7. Licenciado (E.Universitaria 2º ciclo)				3. De 50 a 99 empleos			
8. Doctor (E.Universitaria 3º ciclo)				4. De 100 a 250 empleos			
9. Otra titulación (especificar)				5. De más de 250 empleos			
4. Lugar de trabajo (indicar código postal)							
1. Lugar del centro de trabajo							
B. Valoración de las acciones formativas Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 4 (1 puntuación más baja y 4 puntuación más alta). Marque con una X la puntuación correspondiente							
1. Organización del curso							
1.1 El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento fechas/horarios, entrega material)							
1.2 El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso							
2. Contenidos y metodología							
2.1 Los contenidos del curso se han ajustado a lo programado							
2.2 Los contenidos del curso se han ajustado a mis necesidades formativas							
2.3 Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica							
3. Duración y horario							
3.1 La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo							
3.2 El horario ha favorecido la asistencia al curso							
4. Formadores/ Tutores							
4.1 La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje							
4.2 Conocen los temas tratados en profundidad							
4.3 Han logrado resolver los problemas y dudas adecuadamente							
4.4 Han generado un clima que ha favorecido el aprendizaje							
5. Medios didácticos (guías, manuales, fichas...)							
5.1 La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados							
5.2 Los medios didácticos están actualizados							
5.3 Los ejercicios y casos prácticos se han ajustado a mis necesidades formativas							
6. Equipamiento y medios técnicos (pizarra, pantalla, proyector, TV, vídeo, ordenador, programas, máquinas, herramientas...)							
6.1 Han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso							
6.2 Han sido suficientes							
6.3 Están en buen estado de funcionamiento							
7. Espacios, instalaciones y mobiliario (presencial y mixta)							
7.1 Están en un lugar accesible y/o con buenas comunicaciones de transporte							
7.2 El aula y las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso (espacio, niveles de luminosidad, acústica, ventilación, medidas de seguridad y salud...)							
7.3 Se ha contado con las instalaciones técnicas necesarias (talleres, salas ordenadores, laboratorios).							
8. Sólo cuando el curso se ha realizado en la modalidad a distancia, teleformación o mixta							
8.1 Las guías tutoriales y los materiales didácticos han permitido realizar fácilmente el curso (impresos, aplicaciones telemáticas)							
8.2 Se ha contado con medios de apoyo suficientes (tutorías individualizadas, correo y listas de distribución, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...)							
8.3 Las aplicaciones, medios para la comunicación y servicios telemáticos son de fácil manejo							
8.4 Las pruebas de evaluación me han permitido conocer el nivel de aprendizaje alcanzado							
9. Valoración general del curso							
9.1 Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo							
9.2 Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella							
9.3 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional							
9.4 Ha favorecido mi desarrollo personal							
9.5 Me ha permitido obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación							
10. Grado de satisfacción general con el curso							
11. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación							
Fecha de cumplimentación del cuestionario							

12 BIBLIOGRAFÍA

A continuación se recogen las principales fuentes de información utilizadas para la elaboración de este proyecto:

EFQM 2010. EFQM Publications, Version: 1.0. Published: 25/09/2009, © EFQM 2009.

ISO 9001:2008. Madrid. AENOR, norma española UNE-EN-ISO 9001 noviembre 2008. Madrid: Autor.

Kotler, Philip (1995). *Dirección de Marketing*, 8ª Edición, Prentice Hall.

De Garcillán, Mencia (2005). *Marketing y Cosmética*, ESIC Editorial.

Schueller, Randy & Romanowski, Perry (2009). *Beginning Cosmetic Chemistry*, Alluredbooks.

Euromonitor International: Country Market Insight. Cosmetics and Toiletries – Spain., June 2009 y June 2010.

Euromonitor International: Country Sector Briefing. Skin Care – Spain., June 2009.

Informe Consultora DBK, estudio del sector Perfumería y Cosmética (mercado ibérico), Octubre 2009.

Informe Consultora DBK, estudio cosmética 2009 (mercado ibérico), Enero 2010.

A Study of the European Cosmetics Industry - Final Report. GLOBAL INSIGHT, October 2007.

STANPA, El sector en cifras, Diciembre 2009.

Universia Business Review, Actualidad Económica.

Instituto Media Management Center – ZS Associates – de Hervey Juris.

Informe AIMC Marcas SCANNER 2009.

Brull Alabart, Enric (2009). *Cuadernos de Gestión del professor Enric Brull Alabart*. Tarragona

Alabart Córdoba, Joan Ramón (2.008). *DCA, descriptores de comportamiento*. Tarragona

Perfil de talento y tipos de competencias. Empresa DOW Chemical S.L. Tarragona 2010.

Convenio colectivo estatal de perfumería y afines (2010) BOE Convenio 2007-09 A35585-35610. Madrid: Autor.

Manual Vllt convenio siderometalúrgica.

Convenio colectivo. Puerto de Tarragona (2009). Tarragona: Autor.

Gestión por competencias. Autoridad Portuaria de Gijón. Gijón: Autor.

Super Human Resources. Manufacturing Performance Institute.

Manual de acogida. Confederación Empresarial Vasca (ConfeBask).

Kotter, J. P. (1999). *¿Qué hacen los líderes?* Ed.Gestión 2000 (2004)

Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Ed ECO3 Colecciones: “LA ELABORACIÓN”

Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Ed.Gestión 2000 (2005)

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed.Gestión 2000 (2005)

Internet:

Estudios de mercado y marketing dentro del mundo de la cosmética. Estudios de management y de gestión.

www.cosmobbelleza.com (consulta 10/01/2010)

<http://www.hachettepublicidad.es/investigacion/scanner/> (consulta 10/01/2010)

<http://www.ine.es/> (consulta 15/06/2010)

<http://www.colipa.eu/about-colipa-the-european-cosmetic-cosmetics-association/colipas-vision-mission-goals.html> (consulta 12/01/2010)

<http://www.oepm.es> (consulta 16/05/2010)

<http://www.balnearios.bz/> (consulta 20/02/2010)

<http://www.marketing-xxi.com/> (consulta 21/03/2010)

<http://www.ojd.es/> (consulta 22/06/2010)

<http://www.scribd.com/> (consulta 10/08/2010)

<http://www.essencialmediterraneo.com> (consulta 20/01/2010)

<http://www.yves-rocher.es> (consulta 20/01/2010)

<http://www.bottegaverde.es> (consulta 20/01/2010)

<http://www.jaboneriagalesa.com> (consulta 20/01/2010)

<http://www.thebodyshop.es> (consulta 20/01/2010)

<http://es.freelang.net/diccionario/latin.php> (consulta 12/04/2010)

<http://www.culturaclasica.com/?q=node/1761> (consulta 12/04/2010)

<http://www.estoesmarketing.com> (consulta 10/03/2010)

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080416150423AAZbOsQ> (consulta 10/09/2010)

www.brullalabart.com (consulta 20/10/2010)

(Consultas: principalmente entre enero de 2010 y octubre de 2010)

Novelas:

GOLDRATT, Eliyahu M. (2005). *La Meta*.

SALA I MARTÍN, Xavier (2009). *Economía liberal para no economistas y no liberales*.

