

*RACINES**

*Arrels en francès

Marta Beltran Capafons

mbeltrancap@uoc.edu

6 Juny 2019

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2018/2019, 2n semestre





Índex

RESUM	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCIO	6
JUSTIFICACIO	6
OBJECTIUS I ABAST	7
1 ANALISI DE L'ENTORN	7
1.1 Anàlisi de l'entorn general	7
1.2 Anàlisi de l'entorn específic	10
1.3 Anàlisi intern	11
2 MODEL DE NEGOCI	12
2.1 Missió, visió, valors i Responsabilitat Social Corporativa	12
2.2 Model de negoci de Canvas	13
3 PLA DE MÀRQUETING	16
3.1 Estratègia de segmentació i públic objectiu	16
3.2 Avantatge competitiu	17
3.3 Estratègia de posicionament	18
3.4 Estratègia de màrqueting mix	19
3.5 Estratègia digital	21
3.6 Estratègia de <i>branding</i>	22
4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	23
4.1 Estratègia de producció i subcontractació de processos	23
4.2 Procés productiu	24
4.3 Estratègia de recursos materials	25
4.4 Pla logístic	26



4.5	Planificació temporal de les activitats.....	26
4.6	Disseny organitzatiu	26
4.7	Estratègia de recursos humans	27
5	PLA FINANCER	28
5.1	Estratègia financera.....	28
5.2	Escenaris de mercat	30
5.3	Planificació de tresoreria mensual del primer any	33
5.4	Previsió de balanç i compte de resultats a finals del tercer any	34
5.5	Política de finançament del creixement previst	34
	CONCLUSIONS.....	35
	VALORACIO I AGRAIMENTS.....	35
	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	36



Pla d'empresa: Racines

Marta Beltran Capafons (mbeltrancap@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Grau en Administració i Direcció d'Empresa – Pla d'empresa)

RESUM

Racines és una empresa familiar que comercialitza, fonamentalment, oli d'oliva en dos formats diferents: extra verge ecològic a granel i extra verge ecològic mil·lenari embotellat. Aquests aliments, produïts i elaborats en almàsseres del Baix Maestrat, es vendran en la botiga situada a París.

La vocació principal de *Racines* és satisfer les necessitats dels seus client potencials, donant resposta a les tendències de mercat, fortament vinculades en els valors principals de l'empresa i doncs, li atorguen un avantatge competitiu important. Els consumidors objectiu promouen i contribueixen en el respecte del medi ambient i dels productors, i fomenten una alimentació natural i saludable perquè són conscients dels beneficis sobre l'organisme. Doncs busquen a la vegada el benefici col·lectiu i individual a través dels seus actes, al igual que *Racines*.

Per estudiar la viabilitat econòmica i financera d'aquesta oportunitat de negoci i l'adequació amb les necessitats dels clients, s'ha realitzat un anàlisi aprofundit de l'entorn i dels competidors principals, s'ha definit el model de negoci en funció dels valors propis i de les tendències identificades, s'ha elaborat un pla de màrqueting adequat per donar a conèixer i fidelitzar els clients potencials, s'ha realitzat una estimació i una planificació dels recursos i de les etapes necessàries, i finalment, s'ha establert un pla financer que ha permès analitzar les possibilitats d'èxit que presenta *Racines*.

Gràcies a aquest estudi aprofundit i detallat, es pot dir que el model de negoci sembla correspondre a les necessitats del públic objectiu, al mateix temps que s'obté una bona rendibilitat financera i econòmica. Doncs, segons les estimacions fetes, el projecte serà viable i es podrà finançar amb recursos propis l'obertura de dues noves botigues a París en un termini de cinc anys.

Paraules clau:

Ecològic, oli d'oliva, natural, saludable, qualitat, respecte, alimentació, medi ambient, reutilització.

ABSTRACT

Racines is a family business dedicated to the commercialization of olive oil in two formats: extra virgin organic in bulk and extra virgin organic millennial bottled. These products will be sold at a store located in Paris, and are produced by farmers and at mills of Baix Maestrat.

Racines' main mission is to satisfy the needs of its potential customers, by responding to market trends, which are strongly linked to the company's main values and give it a competitive advantage. Target consumers contribute to improving the environment and promote a natural and healthy diet because they are aware of the nutritional benefits it provides. Undoubtedly, they seek both the collective and individual benefit through their acts, like Racines.

In order to study the economic and financial viability of this business opportunity and satisfy customer's needs, several actions have been taken: a detailed analysis of the environment and the main competitors has been carried out, a business model in line with current trends has been defined, an adequate marketing plan has been drawn up to inform and retain potential customers, an estimate of the key resources and planning of the necessary stages has been made, and finally, a financial plan has been established that has given the opportunity to analyze the chances of success of Racines.

Thanks to this in-depth and detailed study, it can be concluded that the business model seems to correspond to the needs of the target audience while obtaining good financial and economic



profitability. In addition, according to the estimates made, the project will be viable and will enable self-financing for two new stores in Paris within a maximum period of five years.

Keywords:

Ecologic, olive oil, natural, healthy, quality, respect, food, environment, recycling.

INTRODUCCIO

Les tendències d'alimentació de la població han canviat en els últims anys donat que s'observa una augmentació de la preocupació dels seus impactes sobre diferents àmbits. Per això, busquen una alimentació ecològica, natural i saludable, i a la vegada respectuosa amb el medi ambient i els productors.

En resposta a aquesta tendència, la idea de negoci que es desenvolupa en aquest Treball de Final de Grau (d'ara endavant TFG) és l'obertura d'una botiga a París per a comercialitzar olis d'oliva extra verge ecològics a granel i mil·lenaris d'origen espanyol i, més concretament, del Baix Maestrat

Al llarg d'aquesta memòria s'analitza l'adequació de l'idea de negoci amb les necessitats del segment de clients identificat i les tendències de mercat, s'estudia la seua viabilitat financera i econòmica amb els recursos que es compta disposar i s'estima la seua sostenibilitat i durabilitat en el temps.

JUSTIFICACIO

L'autora d'aquest treball, Marta, va néixer i créixer en un poble del nord de la província de Castelló nomenat Xert. La seua economia esta basada principalment en la ramaderia i l'agricultura de secà, l'oli d'oliva, al igual que en la resta de la comarca, el Baix Maestrat.

Els seus familiars pròxims han dedicat la major part de la seua vida laboral al cultiu de les oliveres i a la recol·lecta dels seus fruits, les olives, sent l'objectiu final de l'activitat l'obtenció d'oli d'oliva de qualitat. Per tant, aquest projecte seria la continuació de l'activitat professional dels seus progenitors.

Actualment i des de fa més de 8 anys, Marta viu a París, on exerceix la seua activitat professional. Quan es viu fora del país d'origen, sempre hi ha coses que es troben a faltar, i després dels familiars i amics, sol anar el menjar (1, 2). Mes enllà dels gustos de cadascú, aquest té un fort caràcter emocional donat que les papil·les gustatives estan íntimament connectades a la memòria (3) doncs, els aliments són una font de nostàlgia perquè s'associen els sabors als records. Per tant, disposar dels aliments que no es tenen a l'abast en el país d'acollida, ajuda a sentir-se més a prop de casa i de les seues arrels.

Trobar a París un oli d'oliva de qualitat, procedent d'Espanya i a un preu raonable no és fàcil. A més, és un producte que sol associar-se a Itàlia encara que el primer productor mundial és Espanya amb quasi un 50% de la producció mundial. Doncs una segona motivació seria donar a conèixer la producció d'oli d'oliva espanyol a un mercat tan exigent com el francès i especialment el parisenc.

A més dels motius personals, cal saber que els hàbits alimentaris de la població han canviat en els últims anys donat que cada vegada està més conscienciada de l'impacte que té l'alimentació sobre la salut, i la condició física i mental. Múltiples estudis i publicacions de l'OMS (4) proven la influencia d'una d'alimentació equilibrada i saludable sobre el benestar global de les persones, i l'impacte nefast que pot tindre sobre les malalties i la seua prevenció (5).

Per això, les tendències dels consumidors són clares (6, 7, 8) es busca una alimentació fonamentalment biològica, natural i sense additius, de qualitat, respectuosa amb el medi ambient, i justa amb els productors, ramaders i agricultors. Doncs ha sorgit una necessitat superior en l'àmbit de l'alimentació, l'història dels productes que es consumeixen és important i influeix en l'elecció dels consumidors (origen, garanties de producció i de respecte amb la natura i el productor, etc.), és a dir, es busca d'alguna manera reforçar el vincle entre els consumidors, els productes i els productors.



Per tot això, es vol obrir una tenda a París de venda d'olis d'oliva ecològics i d'alta qualitat, procedents del Baix Maestrat per a recolzar la producció i els productors d'aquesta regió i contribuir al desenvolupament econòmic.

OBJECTIUS I ABAST

L'objectiu principal d'aquest treball és estudiar i avaluar els principals aspectes del pla d'empresa que, entre d'altres, indicaran als socis la viabilitat econòmica i financera, i si existeix una vertadera oportunitat de del negoci. Per tant, els objectius específics que es plantegen són:

- Esbrinar els hàbits alimentaris dels parisencs, principalment en termes de consum d'oli, per tal de saber si existeix un nínxol de mercat per aquesta proposta de negoci
- Conèixer la situació econòmica dels clients potencials i estimar el preu que estarien disposats a pagar
- Analitzar les característiques de la població per barris i la seua situació socioeconòmica per determinar la zona més adequada per a la localització de la botiga (en funció del públic objectiu)
- Informar-se sobre les formes jurídiques existents, de les etapes que s'han de seguir per a declarar l'empresa i per a obrir un negoci d'aquest tipus en la capital francesa
- Identificar els proveïdors dels productes que es desitgen comercialitzar i les necessitats en termes de volum
- Quantificar la inversió necessària per portar a terme un projecte d'aquestes característiques i identificar les fonts de finançament
- Realitzar una estimació adequada i en funció del públic objectiu detectat de les despeses i dels ingressos, i assegurar-se que aquests últims siguin superiors als costos totals i en quin termini
- Plantejar com es donarà a conèixer les qualitats gustatives de l'oli d'oliva i els seus beneficis per a la salut, i com es fomentarà el consum
- Decidir com es donarà a conèixer l'obertura de la tenda i els seus productes, per a atraure els primers clients i per a establir una clientela fixa i fidel
- Definir el funcionament de l'empresa i de la botiga, identificar les tasques administratives, i doncs l'organització òptima i el nombre de persones que es necessitaran per portar a terme el negoci
- Establir una estratègia coherent amb l'anàlisi de l'entorn, amb la visió i missió de l'empresa, i amb les necessitats dels clients potencials

Doncs, en els pròxims apartats es detallaran els diferents anàlisis i estudis que guiaran l'assoliment dels objectius esmentats.

1 ANALISI DE L'ENTORN

Aquest anàlisi permet identificar els factors més rellevants aliés a l'empresa que podrien tindre algun tipus d'influència sobre el seu desenvolupament i la seua activitat i, per tant, ajuda a situar el context en el que operarà *Racines*. D'aquesta manera, es detecten aquells elements que podrien constituir un avantatge competitiu o, al contrari, un fre per al negoci i doncs, es podrà establir una estratègia empresarial per aprofitar-los o afrontar-los respectivament.

1.1 Anàlisi de l'entorn general

L'entorn general està constituït pel conjunt de factors del sistema socioeconòmic on es vol implantar una empresa, independentment del seu sector d'activitat. Per tant, es delimita, fonamentalment a l'àmbit geogràfic d'actuació de l'empresa. Donat que *Racines* s'implantarà a França i, més concretament a París, l'anàlisi de PESTEL es centrarà en els factors d'aquest territori.

1.1.1 Factors polítics

El context polític francès està principalment marcat per dos esdeveniments: la crisi dels *Gilets Jaunes* (armilles grogues) i el gran debat nacional com a conseqüència del primer (9).

El primer sorgeix en octubre del 2018, quan el govern anuncia un augment de la taxa interna de consum sobre els productes energètics (TICPE) (10). Aquesta mesura ha sigut presa per la població com l'enèsima acció del govern que perjudica a les classes socials baixes i mitjanes. Cal saber que la



política de l'actual govern francès, presidit per Emmanuel Macron, es percebuda per la població com profitosa per a les classes més altes de la societat i molts es refereixen a ell com a el president dels rics (11, 12). Prova d'això són les nombroses reformes fiscals que s'han implantat que els beneficien, sobretot si es comparen amb les mesures adoptades sobre les rendes les més modestes.

Tot això ha fet que la població perdi confiança en la política interna i les manifestacions es succeeixen tots els dissabtes des de fa més de sis mesos en tot el país. Aquesta crisi genera un ambient de inestabilitat i fragilitat, a més de nombroses conseqüències i pèrdues econòmiques (13), ja que, els comerços, especialment en la capital, es veuen obligats a tancar per ordre de la Policia Nacional i/o per por al vandalisme.

El segon esdeveniment polític important, ha permès a la població expressar i manifestar les seues idees respecte les majors inquietuds i insatisfaccions detectades pel govern. Al final d'aquest període, aquest ha proposat mesures de diversa índole i envergadura, però no semblen satisfer a la població.

Com a punt favorable, el govern actual recolza les activitats emprenedores donat que s'han dut a terme nombroses accions que beneficien als emprenedors i, doncs impulsen el desenvolupament d'activitats empresarials (14), com per exemple, la simplificació dels tràmits administratius.

1.1.2 Factors econòmics

La situació actual de l'entorn econòmic vindrà donada principalment pels factors següents:

- **Evolució PIB** → Cal destacar el creixement econòmic de França des del primer segon trimestre del 2009 fins a l'actualitat (15). Encara que segueix pràcticament la mateixa tendència, que la zona Euro, es va recuperar més ràpidament de la crisi mundial i no va patir una recessió econòmica tan forta en 2012. Doncs cal pensar que l'economia francesa és més estable i que les fluctuacions del mercat tenen menys conseqüències.

En els últims trimestres, s'observa una desaceleració del creixement que s'associa a una reducció de la demanda interna, i a una disminució de les inversions de les grans empreses (16, 17), però també com a conseqüència de la crisi interna dels "Gilets Jaunes" (18, 19). Ara bé, les previsions indiquen una millora en els pròxims trimestres gràcies a la reducció de diverses cotitzacions i de l'entrada en vigor de diverses millores fiscals que preveuen una augmentació del poder de compra de la població, i doncs s'espera una augmentació de la demanda interna (20).

- **Evolució IPC** → S'estima que l'IPC (d'ara endavant Índex de Preus al Consum) es situa en un 1,3% (21), doncs lleugerament inferior a l'objectiu donat per la Banca Central Europea (d'ara endavant BCE) per tal de mantenir una estabilitat econòmica i dels preus (22). Tant mateix, no es detecta un risc potencial de deflació i d'entrada en regressió del país.
- **Evolució del tipus d'interès** → El tipus d'interès es situa en valors històricament baixos, ja siga en motiu d'un préstec immobiliari o personal (23, 24). Això fa que el finançament aliè resulte força interessant donat que el preu del deute és molt baix i doncs, cal pensar que afavoreix les inversions. Per tant, *Racines* tindrà en compte aquesta font de finançament.
- **Evolució taxa d'atur** → Presenta una tendència decreixent des del pic assolit en 2015 com a conseqüència de la forta crisi de 2008, amb actualment un 9,1% de la població activa francesa (25), valor considerablement superior a la mitja de la zona Euro, que es situa en un 7,9% (26). Per tant, el govern haurà d'aportar mesures per millorar la taxa d'ocupació de la població activa. Ara bé, cal precisar que el grup d'edat del públic objectiu de *Racines* (població de trenta anys i més) són els que presenten una taxa d'ocupació més elevada.
- **Taxa de supervivència de les noves empreses** → De cada deu empreses creades a França, set es mantenen actives tres anys més tard i sis, cinc anys després de la seua creació. Ara bé, si parlem de micro-empreses, la tendència s'inverteix i s'estima que més del 70% desapareixen abans cinc anys (27).



En resum, cal dir que la situació econòmica francesa evoluciona favorablement i presenta bones perspectives de futur, i sobretot, no s'observen indicis d'inestabilitat ni de dificultat econòmica. Doncs, les diferents xifres analitzades semblen optimistes per a l'obertura d'un nou negoci com *Racines*.

1.1.3 Factors socioculturals

La població francesa compta amb més de 67 milions d'habitants, amb aproximadament el 51% de dones i el 49% d'homes, i més de la mitat de la població es situa dintre del grup d'edat del públic objectiu de *Racines*. Pel que respecta a París, és la ciutat francesa més poblada i amb major densitat.

Pel que fa als comportaments alimentaris de la població, el consum de productes ecològics augmenta any rere any (28), sent els principals adeptes els habitants de l'Illa de França (París) i aquells que es situen dintre d'una categoria professional superior. Les raons principals per les que elegeixen un producte ecològic són els beneficis per a la salut, la qualitat dels productes i els valors gustatius. En canvi, allò que els frena és majoritàriament el preu i els dubtes que puguin tindre sobre el vertader origen ecològic (29). A més, s'observa un augment de les persones que privilegien els productes locals i/o que segueixen circuits curts, que opten per el menjar casolà, que actuen contra els residus i que prefereixen els productes saludables i de qualitat (30). Per tant, *Racines* tindrà en compte aquests punts i els integrarà en la seua estratègia de negoci.

Pel que fa al consum d'oli d'oliva en França, és més de 20 vegades superior a la quantitat que es produeix (31). Doncs, França es situa com un dels principals països que més en consumeix en comparació amb la seua producció. Per tant, una gran part de l'oli d'oliva consumit s'importa d'altres països, i sobre el 80% prové d'Espanya (31). A més, la població francesa prefereix cuinar i condimentar els seus plats amb oli d'oliva en detriment dels altres tipus d'oli i grasses.

Respecte als comerços, París en disposa nombrosos de proximitat de tot tipus i els seus habitants solen fer una bona part de la seua compra diària en aquests (relacions més personals, confiança en el producte, està a la moda, etc.) (font: Statista).

1.1.4 Factors tecnològics

Aquest factor no és considera clau per al sector d'activitat, donat que l'empresa no necessita utilitzar gaires elements tecnològics, més enllà d'un ordinador i d'una connexió a internet. A més, per a la distribució dels productes, no es necessiten elements tecnològics donat que es farà únicament en la botiga. Cal pensar que aquesta decisió no deuria penalitzar les vendes, donat que s'observa una lleugera regressió de les compres per internet (32) i, a més, cada volta són més els que prefereixen adquirir els seues productes en els comerços de proximitat, sobretot, en la capital.

1.1.5 Factors ecològics

Les diferents activitats quotidianes, principalment les industrials tenen fortes conseqüències sobre el canvi climàtic, la desforestació, la contaminació dels aqüífers, etc. Es per això que la normativa en termes de responsabilitat mediambiental, s'adapta i evoluciona en funció de les necessitats per tal de limitar l'impacte a nivell individual i col·lectiu (33).

El conjunt de comunicacions i de mesures legals preses pels organismes internacionals i nacionals, ajuden a la sensibilització dels ciutadans i de les empreses per tractar de reduir-ne l'impacte. Això fa que la població estiga cada vegada més conscienciada de les conseqüències negatives de les seues accions sobre el medi ambient (34, 35, 36) i els mou a actuar per a aturar la seua degradació (37). A nivell empresarial, cada volta són més les empreses que inverteixen (38) en profit del medi ambient i que respecten les obligacions en termes de contaminació i de gestió dels residus. A més, algunes d'elles adopten mesures complementaries (per exemple, respecte de les normes ISO 26000 o ISO 14001) de manera voluntària per contribuir a la sostenibilitat ecològica.

Pel que fa a l'activitat de *Racines*, l'impacte mediambiental deuria ser limitat donades les mesures que es volen adoptar i que es detallen en l'apartat 2.1.



1.1.6 Factors legals

La legislació vigent que haurà de respectar *Racines*, i que regirà i regularà l'actuació del negoci, serà la regulació global aplicable a qualsevol altre tipus d'empresa i especifica a l'àmbit de productes alimentaris (detall de les lleis, annex 1).

1.2 Anàlisi de l'entorn específic

Pel que fa a l'entorn específic, s'utilitza com a model de referència les cinc forces de Porter que permet analitzar en detall els competidors, la intensitat de la competència i conèixer la seua posició en el mercat. Aquest anàlisi és molt útil per desenvolupar l'estratègia del negoci.

Abans de començar, cal acotar l'entorn específic de *Racines*. L'empresa es situa en el sector de distribució alimentària pel canal físic i més específicament d'olis d'oliva ecològics. Pel que fa a la localització geogràfica, els clients a París, i els proveïdors en el Baix Maestrat.

1.2.1 Poder de negociació dels compradors o clients

L'oli d'oliva és un producte àmpliament comercialitzat a França, disponible en múltiples formats, nivells de qualitats i procedències, i que es pot adquirir en tot tipus de comerços alimentaris físics i via internet. Doncs, el preu de comercialització varia en funció d'aquestes característiques. A més, l'oferta de productes substitutius de masses (oli de colza, de gira-sol, margarines, mantegues, etc.) és molt elevada i sovint a un preu inferior.

En conclusió, el poder de negociació dels clients serà elevat, doncs s'haurà de potenciar la qualitat del servei i ressaltar els avantatges competitius identificats en l'apartat 3.2, per tal que els clients els percebin en conjunt com a superiors als de la competència.

1.2.2 Poder de negociació dels proveïdors o venedors

Espanya és el primer país productor i exportador del món d'oli d'oliva, ecològic i no ecològic, amb uns volums de producció fluctuants d'un any a un altre però més bé estables (39, 40), i amb un volum d'exportacions que no ha deixat de créixer en la última dècada (41). Pel que fa a la producció dins del país, la Comunitat València ocupa la quinta posició amb més de 100 almàsseres (42), on es troba el Baix Maestrat i la producció objectiu de *Racines*.

Respecte a la comercialització, una bona part de la producció s'exporta donat que la demanda interna és inferior a la quantitat produïda (43). Ara bé, una de les principals amenaces del producte és la venda a pèrdua, una pràctica que s'aplica sobretot per grans cadenes de distribució i que tenen conseqüències nefastes per al productor ja que infravalora el producte i el treball de l'agricultor, provocant una baixada dels preus que se'ls paguen (44, 45).

Per tant, cal pensar que el poder de negociació dels proveïdors serà feble, al menys pel que fa a la compra d'oli d'oliva extra verge ecològic, donat l'elevat nombre de proveïdors disponibles en el territori espanyol i la guerra de preus a la baixa que s'apliquen (46). Ara bé, cal tindre en compte que una de les vocacions de *Racines* és comercialitzar el producte a un preu just per a l'agricultor.

Pel que fa a la gama mil·lenària, principalment present a la Comunitat Valenciana (47), aquest serà molt superior i amb poc de marge per a la negociació ja que el volum de producció és molt limitat i el nombre de proveïdors també. A més, es tracta d'un producte molt reglamentat en termes de qualitat i producció, i extremadament selectiu i exclusiu donada l'escassetat d'arbres mil·lenaris (48).

1.2.3 Amenaça de nous competidors entrants

Els factors que determinaran la dificultat o facilitat d'implantació de nous competidors en el mercat dependrà, principalment, de les barreres d'entrada següents.

Un negoci d'aquestes característiques no necessita un fort desemborsament inicial donat que no requereix instal·lacions complexes, ni molt de personal. El major cost vindrà del lloguer del local comercial, del condicionament de la botiga i de l'aprovisionament de l'estoc inicial (apartat 4.3 i 5.1).



Pel que fa a les barreres legals, no representen una amenaça donat que aquest negoci no es regeix per una reglamentació específica, sinó més bé general i comú a qualsevol negoci de distribució física.

Quant al *know how* (el saber fer del negoci), no suposaria una barrera pel que fa a la comercialització del producte donat el nombre elevat de proveïdors, però sí que ho serien els coneixements sobre el producte i el procés de producció que es compta compartir amb els clients per tal d'oferir-los una experiència completa (apartat 2.2.2). Doncs, cal pensar que la fidelització d'aquests clients també podria ser un obstacle per als possibles competidors.

Per tant, l'amenaça de nous competidors es considera alta donat que és un negoci que no necessita grans inversions encara que el *know how* podria fer la diferència de *Racines* respecte la resta.

1.2.4 Amenaça de nous productes substitutius

En els últims anys han sorgit "nous" olis alimentaris en el mercat que abans quasi no es consumien o que els consumidors desconeixien. Això fa que, avui en dia es puguin adquirir olis de tot tipus sobretot en les botigues de productes ecològics (49), per exemple, oli de coco, de sèsam, de llavors de carabassa, de chia, de llinosa, d'alvocat, d'anacards, de càrtam, etc.

Aquests poden resultar una forta amenaça i tindre un fort impacte sobre el consum d'oli d'oliva donat que s'estan popularitzant en el mercat francès i especialment a París. La gran majoria es tracten d'olis importats d'altres cultures, com l'oli de soja i el de sèsam, o que es produïen anys enrere i que van caure en l'oblit, com l'oli de camelina, el de llavors de carabassa i el d'avellanes. Aquests es venen quasi com a productes de luxe i es presenten com a condiments amb excel·lents propietats nutritives i amb nombrosos beneficis per a la salut (50, 51, 52, 53). Si estan tenint tant d'èxit, és perquè aporten exotisme, nous sabors i novetat als plats i, per tant, d'alguna manera fan viatjar al consumidor i el fan sortir de la rutina quotidiana i de les seues habituds. Aquesta tendència, al menys parisenca, s'observa en nombrosos productes en l'àmbit alimentari i es pot parlar quasi d'una "luxificació" dels productes de consum bàsics, que al mateix temps es democratitzen i el seu consum es popularitza.

Per últim, cal dir que l'amenaça podria mantenir-se continguda si els preus d'aquests "nous" olis no disminueixen donat que, en general, solen ser molt elevats en comparació amb l'oli d'oliva. A més, no es venen com a productes de consum quotidià sinó més bé en complement dels olis dominants.

1.2.5 Rivalitat entre competidors

París és una ciutat que compta amb quasi 1500 punts de distribució al detall de productes alimentaris, des de grans supermercats fins a comerços de proximitat (54). Ara bé, resulta molt complex quantificar quants comercialitzen oli d'oliva però, al tractar-se d'un producte comú de consum, es considera que la gran majoria l'incorporen al seu catàleg. No obstant, pocs són d'alta qualitat com els que disposarà *Racines* i, sobretot, no proposen l'experiència que es vol aportar al consumidor.

Si es focalitza l'atenció sobre els principals comerços especialitats en oli d'oliva, menys del 1% dels comerços d'aliments, *Racines* tindrà quatre rivals principals, tal i com es detalla en l'apartat 3.3. Ara bé, no només venen oli d'oliva sinó que proposen tot tipus de condiments, naturals i aromatitzats.

En resum, cal considerar que es tracta d'un mercat amb forta competitivitat i que les propostes de producte són nombroses i molt diverses, doncs es buscarà la distinció gràcies a la qualitat dels seus productes i s'aplicarà una estratègia de diferenciació orientat en el servei al client.

1.3 Anàlisi intern

L'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) permet conèixer la posició en l'entorn competitiu i, junt amb l'anàlisi precedent, proporcionarà una visió global de l'entorn empresarial. Aquesta etapa és necessària per a constituir una estratègia sòlida i coherent amb l'entorn.

Imatge 1. Anàlisi DAFO

		<u>ANALISI INTERN</u>	<u>ANALISI EXTERN</u>
		<u>DEBILITATS</u>	<u>AMENACES</u>
<u>PUNTS FEBLES</u>		<ul style="list-style-type: none"> - Cartera de clients inexistent - Cartera de proveïdors inexistent - Manca de control sobre la producció - Negoci basat en un producte únic - Canal de distribució únic 	<ul style="list-style-type: none"> - Penúria productiva: condicions climàtiques - Plagues exòtiques - Inestabilitat política temporal: armelles grogues - Canvi recomanacions de l'OMS - Canvi legislació: limitació importacions - Canvi preferències consumidors - Forta experiència dels competidors
<u>PUNTS FORTS</u>		<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciació respecte a la competència (qualitat, servei, noves propostes, etc) - Botelles reutilitzables (baix impacte mediambiental) - Costos fixos moderats - Negoci fàcilment reproduïble a barris amb els mateixes característiques - Estructura organitzativa simple i flexible - Oferta simple i clara - Coneixement dels productes i del procés productiu - Diferenciació del producte a preu competitiu - Valors de l'empresa en línia amb els del públic objectiu - Productes provinents de circuits curts 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentació del consum de productes ecològics - Consciència de l'impacte de l'alimentació sobre la salut - L'OMS recomana el consum d'oli d'oliva - Tendències favorables: zero residus, productes de proximitat, <i>handmade</i>, etc - Tipus d'interès baix (finançament barat) - Pocs competidors i molt localitzats en la ciutat, doncs possible multi-implantació en barris amb els mateixes característiques

Font: Elaboració pròpia

Una de les principals debilitats de *Racines* podria ser la comercialització d'un producte únic. Per tant, als tres mesos de l'obertura de la botiga s'introduirà a mode de test altres productes alimentaris ecològics de temporada per completar l'oferta i, potser, fer més atractiva la visita dels clients i augmentar les fonts de beneficis. Ara bé, l'estoc serà limitat i efímer, i en funció de les oportunitats que es puguin detectar (detall en l'apartat 2.2.2).

2 MODEL DE NEGOCI

2.1 Missió, visió, valors i Responsabilitat Social Corporativa

La definició de la missió, la visió i els valors (55) és el seu punt de partida de tota empresa donat que constitueixen la seua guia d'actuació present i futura. Aquests són la base de la seua identitat i de la seua cultura, doncs és fonamental assegurar-se de la seua coherència donat que guien i orienten l'organització en les seues decisions i en les seues accions, la definició dels objectius, així com l'estratègia global de l'empresa.

Pel que fa a la Responsabilitat Social Corporativa (d'ara endavant RSC) es considera com el compromís i la contribució que realitza una empresa de manera voluntària en la millora social, econòmica i ambiental. Doncs, no només es busca el profit individual si no també el col·lectiu (56).

Racines ha elegit incorporar la RSC en la definició de la seua missió, visió i valors, donat que té per vocació contribuir, en la sostenibilitat ecològica, econòmica i social, i per això s'incorporen en tots els nivells de la seua estratègia (competitiva i funcional). Així mateix, es sap que invertir en RSC aporta un avantatge competitiu, ajuda a instaurar relacions de confiança amb els grups d'interès i contribueix en la seua legitimitat, i millora la reputació de l'empresa.

El seu compromís en RSC es vora clarament reflectit en la definició dels tres conceptes bàsics següents:

La **missió** de *Racines* és donar a conèixer l'oli d'oliva espanyol, d'alta qualitat (extra verge, ecològic i mil·lenari) als parisencs, a un preu just per al productor i per al consumidor. A més, es vol apropar el



consumidor a l'origen del producte, proposant-los una experiència completa en la botiga, presentant-los els arres tradicionalment utilitzats per al cultiu i la producció, i amb projeccions vídeo del procés complet. Així mateix es vol fomentar l'alimentació saludable de la població, proposant-los receptes equilibrades que continguin oli d'oliva, tot respectant el medi ambient i valoritzant el treball de l'agricultor. Doncs els tres pilers de la seua missió són: crear valor gràcies a la comercialització de productes ecològics de qualitat, fomentar el respecte del medi ambient i dels productors i promoure una alimentació equilibrada. Aquesta seria doncs la seua identitat i el motor del negoci.

Pel que fa a la **visió**, *Racines* espera establir-se i consolidar-se com l'empresa de venda d'oli d'oliva de referència en el mercat parisenc i obrir altres botigues en la capital francesa si escau. A més, es vol que els clients trien *Racines* per la qualitat i la confiança en els seus productes, pel servei personalitzat i l'experiència que se'ls proposa, i pels beneficis que aporta a la salut dels consumidors.

Per últim, els **valors** que defineixen la seua personalitat, que guiaran l'activitat i que, a més, li atorgaran un avantatge competitiu són:

- **Qualitat dels productes** → Comercialitzar únicament productes d'alta qualitat que respecten els estàndards d'excel·lència definits i proposar serveis a l'altura de les expectatives dels clients.
- **Producció ecològica** → Proposar productes ecològics per fomentar el seu consum i reduir l'impacte negatiu dels químics, sobre l'organisme dels consumidors i sobre el medi ambient.
- **Satisfacció del client** → Rebre al client en les millors condicions, assessorar-lo en l'elecció dels productes i procurar proposar-li una experiència completa per garantir la seua satisfacció. En definitiva, situar el client sempre en el centre d'atenció de totes les accions de l'empresa per garantir la seua satisfacció.
- **Compromís** → Assegurar-se que l'activitat de *Racines* genera valor afegit per a tots els grups d'interès (clients, productors), i proposar preus justos als productors per valoritzar el seu treball i als consumidors per establir una relació de confiança.
- **Sostenibilitat ambiental** → Fomentar la reducció de residus gràcies a la venda dels productes a granel i a la utilització de recipients reomplibles. Equipar i moblar la tenda amb materials nobles i quan siga possible amb materials reciclats per contribuir en la protecció del medi ambient. A més, es contractarà un subministrament d'electricitat "verd" (produïda únicament amb energies renovables) i la il·luminació es farà amb leds per reduir-ne el consum (57, 58).
- **Formació i acompanyament dels empleats** → Garantir la formació dels seues empleats i acompanyar-los al llarg de tot el procés d'integració i d'evolució dins de l'organització.
- **Polítiques de retribució** → Salaris justos i competitius per contribuir al benestar dels empleats.
- **Equitat** → Tots els empleats seran tractats amb respecte i d'igual a igual, sense fer diferències per raça, sexe i/o religió, i tindran les mateixes oportunitats.

Cal dir que la claredat i la coherència d'aquests tres elements és fonamental donat que guiaran i conformaran la base de les seues motivacions i actuacions.

2.2 Model de negoci de Canvas

Les eines de *management* alternatives utilitzades com a anàlisi previ (mapes d'empatia dels clients, el mapa del viatge d'un client, la corba de valor de la competència, la matriu de Krajlic i la proposta de valor de Canvas) i que es poden consultar en els annexos 2, 3, 4, 5 i 6, han permès realitzar un estudi aprofundit del client, dels seus sentiments, de la competència, de la relació client-negoci i de l'experiència conjunta, dels tipus de productes i una primera aproximació a l'estratègia de compra i, finalment, de la proposta de valor de l'empresa.

Aquests han sigut de gran ajuda per dissenyar un model de negoci detallat amb l'eina proposada per Canvas, coherent i alineat amb els objectius definits (Annex 7). Aquesta eina ha permès obtenir una bona visió de la posició estratègica de *Racines*, tal i com es descriu a continuació.

2.2.1 Segment de clients

Les característiques principals que defineixen els clients potencials de *Racines* són: homes i dones entre 30 i 60 anys, i dones de més de 60 anys, independentment del seu estat civil, que viuen a París, de classe mitjana-alta amb un poder adquisitiu mig-elevat i doncs, que es poden permetre gastar un



poc més per adquirir un producte que satisfà les seues necessitats, que es preocupen per l'impacte dels seus actes en termes de consum, que promouen i contribueixen en el respecte del medi ambient, i que cuiden la seua alimentació i la seua salut. A més, prefereixen fer les seues compres en els comerços de proximitat, estan al corrent de l'actualitat i de les últimes tendències, i busquen a la vegada el benefici col·lectiu i individual. Aquest punt es detalla en l'apartat 3.1.

2.2.2 Proposta de valor

Fa referència a les característiques del valor proposat per satisfer les necessitats dels clients potencials de *Racines* i a allò que li aporta un avantatge competitiu respecte als seus competidors:

- Tots els **productes** que se comercialitzaran seran **ecològics** tal i com sol·liciten els clients, doncs respectaran la reglamentació existent (59) i que els atorgarà la certificació de garantia.
- Se vendran únicament **productes d'alta qualitat** tal i com desitja el públic objectiu, amb propietats nutricionals i gustatives excepcionals.
- Es proposarà una **gamma de productes simple i clara**, és a dir, es vol aportat claredat i llegibilitat a la proposta de productes. Es vol evitar que el client es perdi dintre de l'oferta de *Racines*, doncs es comercialitzaran dos tipus d'olis d'oliva extra verges i dos procedents d'olivers mil·lenaris, tots ells ecològics. Ara bé, es diferenciaran pel seu sabor.
- La totalitat dels productes seran produïts a Canet lo Roig i Xert (Baix Maestrat) a partir d'olives cultivades en aquests poblacions i cada producte tindrà **un sol origen** i no es mesclaran produccions de dos llocs diferents. Aquest és un punt fortament valorat pels clients potencials.
- Els clients podran **degustar els diferents olis** si ho desitgen per a ajudar-los a elegir aquell que s'adapti més als seus gustos i necessitats.
- S'indicarà als clients com poden **personalitzar els olis**, és a dir, què han de fer per obtenir olis aromatitzats. Podran adquirir les pautes en la botiga, en la pàgina web o en les xarxes socials. Els clients potencials són d'esperit curiós i volen gaudir de sabors diferents.
- Els olis d'oliva extra verges ecològics es vendran en **recipients reutilitzables**. Doncs, els clients adquiriran al moment de la seua primera compra una botella de vidre, que aportaran a la botiga una vegada buida i en recuperaran una de neta per a reomplir-la del producte que desitgen. La utilitzada es netejarà i es proposarà al pròxim client, per tant, s'establirà un sistema de rotació dels recipients que permetrà la seua reutilització. Aquesta acció contribuirà a reduir les deixalles i a preservar el medi ambient, punt important per als clients potencials.
- Es vol que els clients puguin gaudir d'una **experiència completa** quan visiten la botiga, per tant, es tindrà cura de presentar-los els productes, el procés productiu i les diferents eines tradicionals que s'exposen, així com testimonis d'agricultors. Es desitja que el client es senti integrat i formo d'alguna manera part del procés complet.
- Se'ls proposaran **productes ecològics de temporada**, principalment alimentaris, diferents cada mes per completar l'oferta i fer més atractiva la visita dels. Seran majoritàriament **excedents de producció de productors del Baix i de l'Alt Maestrat**, doncs l'oferta serà limitada i efímera.
- S'organitzaran **cates d'olis** una vegada cada dues setmana, dilluns a la vesprada donat que la botiga està tancada i d'una duració de 2h, que es constituïran d'una part teòrica i una de practica (fases i tècniques de degustació, i associacions de sabors). Es proposaran a un preu de 18€ i s'acceptaran amb un màxim de 8. Aquesta activitat, a més, els donarà dret a una reducció del 10% per la compra d'oli d'oliva i tindrà una validesa d'un mes.
- Els clients objectiu es preocupen i prenen cura de la seua salut, per tant, se'ls proposaran **receptes de cuina saludables** per a tots els nivells de coneixements. Aquestes es podran obtenir directament en la botiga, en la pàgina web o en les xarxes socials.



- El **preu de venda** es desitja que siga **just tant per als productors com per als consumidors**, doncs es proposarà una relació qualitat-preu correcta. Això si, sense oblidar que l'objectiu últim del negoci es generar beneficis.
- Un dels objectius és **contribuir i fomentar el respecte pel medi ambient** comercialitzant productes ecològics, proposant embalatges reutilitzables, utilitzant materials nobles per el moblament de la botiga, utilitzant bombetes de baix consum i contractant electricitat verda.

2.2.3 Canals de distribució

La distribució dels productes se limitarà al canal físic per diversos motius: per assegurar una relació pròxima i de qualitat amb el client, per poder mesurar la seua satisfacció/insatisfacció, per conèixer les seues expectatives i potser noves necessitats, per poder proposar-li una atenció personalitzada en funció dels seus gustos i de la seua demanda, per afavorir la construcció d'una relació de confiança i guanyar la seua fidelitat, per poder gestionar i facilitar la rotació dels recipients, per a que els clients puguin provar els productes abans d'adquirir-los i per a fomentar els comerços de proximitat. A més, es contribuirà al respecte del medi ambient donat que els enviaments de les compres per internet produeixen un volum important de deixalles i els vehicles que els transporten contaminen l'atmosfera.

Ara bé, els clients podran contactar Racines per telèfon, per *email*, via la seua pagina web i per les xarxes socials. Aquest últim canal s'utilitzarà per promocionar i donar a conèixer els seus productes als clients potencials.

2.2.4 Relació amb els clients

Com s'acaba de comentar, el tipus de relació que es vol construir amb els clients és un dels punts forts de *Racines*, amb un tracte proper i personalitzat, basada en la confiança i la transparència respecte els bens que proposen.

Per a poder millorar l'atenció que donen als clients, *Racines* acordarà una forta atenció al feedback rebut, ja siga en les xarxes socials, en persona i via el contacte de la seua pàgina web que contindrà un petit formulari de satisfacció (de resposta voluntària).

2.2.5 Fonts d'ingressos

Donat que *Racines* ha optat per simplificar i reduir la gamma de productes que es proposaran a la venda, les fonts d'ingressos seran molt limitades. Doncs, s'obtindran beneficis de la venda dels recipients reutilitzables, de la venda dels olis d'oliva, dels productes de temporada i de les cates d'oli.

Pel que fa als les possibilitats de pagament, podran fer-ho en efectiu, targeta i amb el *smartphone*.

2.2.6 Recursos clau

Per a dur a terme la seua activitat, *Racines* necessita els actius materials que es detallen en l'apartat 4.3, ha de comptar amb personal que assegure la totalitat d'activitats tal i com s'explica en el punt 4.6, ha de contractar diversos serveis i subministraments bàsics (apartat 4.3) i, per descomptat, es necessita una aportació de capital que cobreixi aquestes necessitats (apartat 5.1).

2.2.7 Activitats clau

L'activitat clau i principal de *Racines* és la venda d'olis d'oliva ecològics de dos tipus: extra verges i mil-lenaris. Ara bé, a aquesta li acompanyaran activitats secundaries però no menys importants que ajudaran a guanyar la confiança dels clients i a fidelitzar-los. Com ja s'ha comentat en altres apartats, aquestes seran: la presentació del procés de producció, la fomentació d'una alimentació saludable, la contribució en el respecte del medi ambient, i la proposició de receptes de cuina i de pautes per aromatitzar els productes.

D'altra banda, cal tindre en compte les activitats complementaries necessàries per a poder exercir l'activitat: declarar i enregistrar l'empresa, trobar un local i condicionar-lo, establir els acords amb els proveïdors dels productes, i donar a conèixer el producte amb una bona estratègia de màrqueting.



2.2.8 Associacions i socis clau

Els socis claus de *Racines* són els proveïdors que els subministren tots aquells productes necessaris per poder garantir el bon funcionament el negoci. Aquests s'han recollit i classificat en la matriu de Kraljic (Annex 5) en funció de l'estratègia de compres que caldrà adoptar amb cadascun d'ells. Cal destacar els proveïdors d'oli d'oliva, dels recipients i els de transport de les mercaderies, amb els que caldrà establir una estratègia guanyant-guanyant, doncs establir una relació estable i de màxima cooperació. Aquests són imprescindibles per al correcte funcionament del negoci i essencials per assegurar la continuïtat del negoci, per tant, és important assegurar l'aprovisionament dels productes de la qualitat exigida a un preu competitiu.

2.2.9 Estructura de costos

Per últim, els costos que haurà d'assumir *Racines* per assegurar el seu funcionament correspondran majoritàriament als recursos materials necessaris, al lloguer i al condicionament del local, als costos administratius corresponents a la creació de l'empresa, als salaris de les dos sòcies, i al pagament d'impostos i d'altres contribucions (apartat 4.3, 4.6 i 4.7).

3 PLA DE MÀRQUETING

3.1 Estratègia de segmentació i públic objectiu

La segmentació del mercat és imprescindible per delimitar i identificar el grup de consumidors al que *Racines* es dirigeix, i doncs les seues particularitats i necessitats. Sembla necessari detallar-lo i acotar-lo per tal d'orientar i definir una estratègia de màrqueting adequada amb el públic objectiu. Doncs, la segmentació i la identificació del nínxol de mercat es farà en base a les variables següents (60):

- **Variables geogràfiques** → S'han descartaran aquelles zones on ja està implantada la competència directa i s'han privilegiat els carrers comerciants amb diverses botigues especialitzades en aliments que no siguin supermercats i, fins i tot, amb un mercat proper els diumenges on poder instal·lar un estand amb els productes de *Racines*.

També s'han deixat de banda les zones més turístiques de la ciutat donat que es suposa que els visitants no s'interessaran pels productes proposats ni seran clients fidels. D'altres són extremadament exclusius i cal pensar que potser no són ells mateixos qui realitzen les compres o que tenen un ritme de vida que no els permet i/o no desitgen cuinar. Com totes les grans ciutats, també disposa de barris més "marginals" i amb recursos econòmics més baixos, i doncs tampoc formaran part del públic objectiu de *Racines* perquè no busquen incloure productes *premium* en la seua alimentació. Per últim, algunes representen importants comunitats d'immigrants que, culturalment, solen tindre gustos culinaris diferents i no solen consumir aquest tipus de producte.

- **Variables demogràfiques** → Els clients principals seran homes i dones entre 30 i 60 anys, i dones de més de 60 anys, independentment del seu estat civil i de la seua composició familiar. Aquesta distinció es fa com a conseqüència de les diferències generacionals, on la dona sol aportar una major contribució en les tasques domèstiques.

A més, els consumidors potencials es situen en la classe mitjana-alta de la societat francesa, amb una situació econòmica estable, amb una renda i un poder adquisitiu mig-elevat i doncs, es poden permetre gastar un poc més per obtenir un producte de qualitat. Generalment, tenen un nivell educatiu mig-alt i ocupen llocs de treball d'àmbit superior. Pel que fa a la nacionalitat seran majoritàriament francesos i del sud d'Europa, donats els seus hàbits culinaris i per ser els majors consumidors d'oli d'oliva (61).

- **Variables psicogràfiques** → Els clients objectiu s'interessen i es preocupen per l'impacte dels seus actes en termes de consum (tendència zero residus, consum de productes de proximitat, circuits curts, respectuosos amb els productors, comerços de barri, etc.), promouen i contribueixen en el respecte del medi ambient (reciclatge, consum de productes ecològics, etc.) i cuiden la seua salut i el seu benestar general amb una alimentació equilibrada, natural i saludable



(elegeixen productes sense additius ni químics, no processats, etc.). A més, promouen aquestes creences i valors, solen estar al corrent de l'actualitat i de les últimes tendències i els agrada mostrar-ho i compartir-ho sobretot amb els seus pròxims, de boca-orella però també amb un públic més ampli via les xarxes socials.

De manera més general, solen ser persones que prefereixen fer les seues compres en els comerços de proximitat perquè creuen impulsar i contribuir en l'economia local, en les empreses petites i minoritàries, i gaudir de productes de major qualitat i més exclusius. Generalment, busquen a la vegada el benefici col·lectiu i individual a través dels seus actes.

- **Variables conductuals** → El segment de clients elegit és molt exigent i busca l'excel·lència en els productes i en el tracte que reben. Si els agrada i estan satisfets amb allò que se'ls ofereix, poden ser clients molt fidels. Ara bé, com que són persones obertes als canvis, això sí, sempre i quant es justifiqui correctament i estiguin convençuts que aquests són beneficiosos, no dubtaran en dirigir-se a d'altres establiments i provar els productes de la competència. Doncs, caldrà tindre cura d'aquest punt i no desatendre els beneficis que busquen quan visiten la botiga.

Per tant, queda clar que el públic objectiu de *Racines* no és el mercat de masses, sinó que es vol donar resposta a les necessitats d'un grup de clients específic. Per tant, s'aplicarà una **estratègia de màrqueting concentrada** (62) donat que es focalitza l'atenció en un únic segment del mercat ben precís, doncs, els esforços es centraran en un públic objectiu reduït i amb les característiques que s'acaben de definir. D'aquesta manera s'espera que els productes i serveis que proposarà *Racines* siguin altament adaptats i coherents amb les seues necessitats i amb els seus gustos. Per tant, es dedueix doncs que la resta de segments del mercat es desatendran per tal de centrar l'atenció en el segment que s'acaba de definir.

Els avantatges principals d'aquesta estratègia són la limitació de la inversió inicial respecte a una altra que vol arribar a un radi de mercat més ampli, i dels recursos destinats a la posada en marxa del negoci i, per descomptat, la diferenciació respecte a la competència. En canvi, cal dir que presenta majors riscos donat que els canvis de les necessitats i gustos del públic objectiu poden tindre un gran impacte en el negoci si no es sap identificar l'evolució dels clients a temps. Doncs, s'hauran d'observar contínuament i de ben prop per anticipar els possibles canvis de tendències i de necessitats, per adaptar-se abans que siga massa tard.

3.2 Avantatge competitiu

Com s'ha vingut dient, l'avantatge competitiu de *Racines* ve donat principalment per la seua **diferenciació de productes** (63), encara que també proposarà un preu més baix que el de la competència gràcies al sistema de reutilització dels recipients. Ara bé, no es considera aquest últim punt com un avantatge competitiu donat que el segment de mercat definit no li acorda especial importància, és més, està dispost i pot permetre's gastar un poc més per un producte de qualitat que satisfaci les seues necessitats. Doncs les variables que li conferiran un avantatge competitiu són:

- **Característiques dels productes** → Es comercialitzaran únicament olis d'oliva extra verges ecològics i mil·lenaris, productes d'alta qualitat amb propietats nutricionals i gustatives excepcionals. Aquest és un dels principals avantatges competitius donat que els competidors no disposen de productes procedents d'oliveres mil·lenàries, i l'oferta ecològica és molt feble o inexistent. Pel que fa a la decisió de comercialitzar un sol tipus de producte, es busca l'especialització i l'associació de la marca amb el producte, i aportar una major llegibilitat als clients que busquen una gamma clara i simple. Cal dir que els clients es perden quan les propostes són massa amples i no entenen què diferencia un producte d'un altre, fet que es pot constatar en l'oferta de la competència.

D'altra banda, s'adoptarà una política de transparència absoluta sobre el producte: procedència del fruit, any de recol·lecta, lloc i mètode de producció, grau d'acidesa, etc. per establir i mantenir una relació de confiança (64) i, a més, se'ls proposarà la seua degustació.



- **Característiques del mercat i del servei d'atenció al client** → Tot i que la gamma de productes proposada serà força limitada, per tal d'adaptar-se a les diferents necessitats, gustos i hàbits dels clients, se'ls proposarà múltiples receptes. Des de les més senzilles per a aquells que no els agrada o que no disposen del temps necessari per a cuinar, fins a les més elaborades per als que la cuina és una part important de la seua vida, això si, totes elles saludables i a partir de productes naturals per fomentar una alimentació equilibrada i eco-responsable. D'aquesta manera s'espera poder adaptar-se en certa manera a les necessitats concretes dels clients. A més, en termes de personalització, també se'ls indicarà com realitzar els seus olis aromatitzats *handmade*.

Pel que fa a l'atenció al client, se'ls acollirà personalment a la botiga i se'ls presentarà el procés productiu complet per tal de fer la seua visita més interessant i enriquidora, i per aportar una garantia suplementària de qualitat dels productes i reforçar la transparència d'aquests.

- **Característiques de l'empresa/l'oferta** → Com ja s'ha anat dient, un dels punts que diferencien *Racines* de la competència i que li atorgaran un avantatge respecte aquesta, és la possibilitat de reomplir els recipients, prova de la seua implicació en la preservació i respecte del medi ambient, punt força important pels consumidors potencials. Doncs, de manera general es pot referir a l'empresa com fomentadora i contribuïdora del respecte en diferents àmbits, cap a l'entorn (medi ambient, consum responsable, etc.) i cap als altres (productors, consumidors, etc.), i doncs defensora dels interessos col·lectius i individuals.
- **Altres característiques diferenciadores** → Els dos socis que formaran l'empresa tenen un bon coneixement del producte i del procés de producció complet, donat que formen part d'una família d'agricultors i disposen de camps d'oliveres que encara treballen avui en dia. A més, coneixen personalment als proveïdors principals identificats, els seus mètodes de treball i la importància que acorden a la qualitat dels productes, doncs s'espera establir una bona relació amb aquests basada amb la confiança, la transparència i la col·laboració mútua. Per tant, s'espera assegurar el subministrament dels productes identificats com estratègics.

Per tot això, es pot dir que s'aconseguirà una diferenciació de la proposta de valor, considerada com a superior pel segment de mercat que s'ha identificat respecte a la de la competència. Per tant, els clients potencials tindran al seu abast una gamma de productes corresponents a les seues necessitats, a un preu just per al parell productor/consumidor, i proposat per una empresa que correspon amb els seus valors i fomenta les guies d'actuació que ells mateixos segueixen.

3.3 Estratègia de posicionament

3.3.1 Benchmarking

Aquesta pràctica permet comparar-se amb les altres empreses del sector i, avaluar les seues tècniques de gestió, les seues organitzacions i els seus processos, per tal d'inspirar-se de les millors pràctiques i detectar vies potencials d'innovació i millora del negoci propi.

La competència potencial està formada per les botigues especialitzades en la venda d'oli d'oliva de qualitat, independentment de la seua classificació i presència en el mercat, i dels seus resultats financers. El que interessa és conèixer quins competidors implantats a París podrien reemplaçar l'oferta de *Racines*, com funciona el seu negoci, què farà que els clients es dirigeixen a una botiga o a un altra i què podria ajudar a millorar l'estratègia de negoci en qualsevol dels aspectes comentats.

Els trets més característics dels principals competidors directes identificats són (en detall, Annex 8):

- Distribució física via diverses botigues situades en la capital i en altres punts de França i fins i tot del món, i distribució online via les seues pàgines web
- Comercialització de múltiples productes: olis de múltiples orígens i qualitats, olis aromatitzats, vinagres, condiments, mermelades, utensilis de cuina, etc., doncs baixa especialització
- Descripció dels productes poc detallada en alguns casos, doncs poca claredat sobre el seu origen, la seua qualitat i els valors nutricionals
- Oferta biològica molt baixa o inexistent, a penes comencen a introduir-los en el seu catàleg



- No proposen la venda a granel dels seus productes
- No comercialitzen olis mil·lenaris
- No s'observen practiques eco-responsables ni respectuoses amb el medi ambient.
- Generalment, baixa coherència d'imatge de marca, amb manca de cohesió entre els formats, formes i materials dels recipients que contenen els productes i, amb embalatges i etiquetatges molt diversos que dificulten la identificació amb la marca
- Alguns disposen d'un sistema de notació dels productes en la seua pagina web
- Tenen presència en les xarxes socials però presenten baixa activitat

3.3.2 Mapa de posicionament

Gràcies a l'anàlisi dels competidors principals que s'acaba d'efectuar, es podrà representar la posició d'aquests i de *Racines* en funció dels criteris prioritaris per als clients al moment d'elegir un producte. Aquests s'han utilitzat per construir el mapa de posicionament corresponen (Annex 9):

- **Simplicitat i claredat de l'oferta de productes – Eix abscisses** → Sovint els consumidors d'oli d'oliva es perden en l'àmplia oferta de productes. Per això, l'oferta de productes ha de ser coherent i complementaria, i la presència dels productes ha d'estar justificada per unes característiques diferents, sinó els clients no saben perquè deurien d'elegir un respecte a un altre.
- **Qualitat dels productes i del servei – Eix ordenades** → Els clients potencials exprimeixen una altra preocupació per la seua salut i benestar i estan convençuts que aquests tenen una relació directa amb el seu mode de vida i amb la seua alimentació. Doncs desitgen optar per una alimentació a base de productes de qualitat i fonamentalment ecològics, i valoren les accions de les empreses pel que fa a la seua política de transparència d'aquestes característiques.
- **Pràctiques respectuoses – Mida de les esferes** → Els clients potencials atorguen importància a dos altres punts al moment d'elegir els productes, donat que hi contribueixen personalment i creuen que els beneficis globals passen per les accions individuals i col·lectives: la preservació i el respecte del medi ambient i dels productors, sovint oblidats i infravalorats.

S'observa que *Racines* es diferencia dels seus competidors principalment per la simplicitat i claredat de la seua oferta, per la qualitat dels seus productes 100% ecològics, i per la seues pràctiques respectuoses a diferents àmbits.

3.4 Estratègia de màrqueting mix

El màrqueting mix és una eina que ajuda a definir i a combinar de manera coherent els seus quatre elements principals, que permeten crear una estratègia en acord amb les necessitats dels clients i una imatge de l'empresa el més exitosa possible.

3.4.1 Producte

Racines disposarà únicament d'olis d'oliva ecològics per satisfer les necessitats del segment de mercat que s'ha definit, és a dir, de la màxima qualitat existent en termes gustatius i nutricionals, i amb múltiples beneficis coneguts per a la salut. A més, com ja s'ha detallat, cada producte tindrà un sol origen doncs no es mesclaran produccions de dos llocs diferents. Aquest és un punt fortament valorat pels clients, donat que no sempre arriben a identificar la seua procedència ni la seua qualitat.

La gamma de productes que es podrà adquirir en la botiga física està constituïda per dos tipus:

- **Oli d'oliva extra verge ecològic** → Es disposarà de dues varietats que es diferenciarien únicament pels seus atributs gustatius per tal de cobrir les necessitats i gustos dels diferents clients, donat que no s'ha segmentat el mercat en funció d'aquest criteri.

Es comercialitzarà a granel per tal d'establir el sistema de rotació de botelles que ja s'ha comentat, doncs es presentarà en depòsits que estaran a la vista dels consumidors. Aquests podran degustar els productes per saber si correspon als seus gustos i, a més, cal pensar que els aportarà una garantia suplementària. Podran adquirir-lo en tres formats: 250ml, 500ml i 750ml i només pagaran el recipient una sola vegada, i doncs permetrà proposar-los un preu més ajustat.



Les botelles seran de color negre mat i portarà serigrafiat el logotip en color daurat vell i la localització de la botiga. La informació del producte adquirit s'indicarà al moment de la compra amb una etiqueta que es col·locarà al coll de la botella. D'aquesta manera, les botelles seran totes completament intercanviables, reduint el volum d'estoc i els riscos per carència de provisions.

Respecte als taps que s'utilitzaran per tancar la botella, seran de fusta i suro, i seguidament es posarà un precinte de plàstic per assegurar el tancament i proporcionar un acabat professional.

- **Oli d'oliva extra verge ecològic mil·lenari** → Es disposarà també de dues varietats encara que es considerarà que l'adquisició serà més esporàdica, ja que és un producte molt exclusiu i selecte, amb una producció molt limitada donat que els olivers mil·lenaris són escassos i solament uns pocs privilegiats poden gaudir-ne.

Aquest producte es vendrà ja envasat pel productor (en botelles de 250ml i 500ml) per preservar la seua qualitat intacta, limitar la seua manipulació i potenciar la seua imatge d'exclusivitat. Ara bé, els clients podran igualment degustar-lo abans d'adquirir-lo si ho desitgen.

En complement de la venda d'aquests productes i per atraure i fidelitzar els clients, se'ls oferiran altres productes de temporada ecològics i provinents de circuits curts; i alguns serveis gratuïts:

- Els productes de temporada proposats seran majoritàriament **excedents de producció de productors del Baix i de l'Alt Maestrat**, l'oferta serà efímera i el volum limitat. Un exemple de productes serien: mandarines, taronges, mel, trufes negres, cireres, etc.
- La **presentació del procés productiu** complet en la botiga amb l'ajuda de suports audiovisuals, d'eines tradicionals presents a la botiga i gràcies a l'experiència i coneixements de la propietària. Aquest també serà accessible via la pàgina web de l'empresa.
- Una àmplia proposició de **receptes culinàries saludables** que continguin oli d'oliva i altres productes naturals, tal i com s'ha explicat en els apartats precedents. Amb això, s'espera poder adaptar-se en certa manera a les necessitats concretes dels clients i fomentar una alimentació equilibrada i eco-responsable. Aquestes estaran disponibles en la seua pàgina web i en la botiga. Més endavant (no s'ha desenvolupar en aquesta memòria), i si es detecta una necessitat, es podria plantejar obrir un canal *Youtube* destinat a les receptes, o proposar una aplicació per al *smartphone* amb la col·laboració, per exemple, d'altres botigues del barri. També es podria proposar sessions de cuina orientades a receptes espanyoles menys conegudes per la població.
- **Guies i pautes per obtenir olis aromatitzats handmade**, doncs proposar-los no solament com fer-ho sinó també associacions que funcionen bé juntes segons els gustos del client. En aquest cas, si es detecta també una necessitat, potser es podrien proposar tallers de creació d'aquests productes, en grup o de manera individual, per a un mateix o per a oferir.
- **Cates d'olis** per aprendre les fases i tècniques de degustació, i les associacions de sabors.

3.4.2 Preu

Aquest és l'únic element del màrqueting mix que aporta ingressos directes a l'empresa, per tant, és molt important definir-lo i ajustar-lo correctament. A més, la definició del preu també ajuda als clients a crear-se una idea i una imatge del producte, és a dir, els aportarà inherentment una percepció de la qualitat dels productes que es comercialitzen.

Racines desitja que els preus siguin justos, tant per al productor com per al comprador, això sí, tot assegurant els beneficis i la viabilitat econòmica de l'empresa. Per tant, es vol que els clients percebin el valor del producte i del treball i dedicació que suposa obtenir un producte d'alta qualitat, doncs es tindrà en compte el valor real del producte i el valor percebut pels clients. Ara bé, un dels objectius és proposar preus més baixos que els de la competència, en part gràcies al sistema de reutilització de les botelles que permetrà reduir els costos. Per tant, l'estratègia de preus que s'adoptarà està a **mig camí entre preus de penetració de mercat i segons el valor percebut del producte**. *Racines* es



basarà a la vegada en els preus proposats per la competència per tal d'assegurar-se que siguin més baixos, però tot tenint compte del valor que atorguen els clients als productes i als seus atributs.

Cal precisar que el cost d'adquisició fluctuarà entre una collita i una altra, en funció de si la recol·lecta ha sigut bona o dolenta i de si el rendiment de les olives ha estat satisfactori. Ara bé, es preveu un marge en la fixació dels preus per absorbir els canvis dels costos d'adquisició i evitar que es transmeten directament als clients, donat que podria ser una font important d'insatisfacció i de pèrdua de clients si constaten canvis bruscos d'una temporada a una altra.

3.4.3 Distribució

Tal i com s'ha indicat en l'apartat 2.2.3, *Racines* distribuirà els seus productes únicament en la seua botiga física i en el mercat del barri els diumenges pel mati donat que l'afluència de potencials clients és més important i està més concentrada que qualsevol altre dia de la setmana. Doncs la distribució es farà pel canal físic i serà directa de l'empresa al consumidor (estratègia *B2C*, *Business to Consumer*), per tant, el sol intermediari en el procés serà *Racines*.

La distribució digital del producte no es contempla, malgrat que la majoria dels competidors la realitzen, ja que per al model de negoci definit, es considera aquest canal massa impersonal. A més, es perd una part del control del procés i podria suposar una font d'insatisfacció del client

Per últim, s'estableix una estratègia *B2B* (*business to business*) amb dues escoles d'hostaleria establides a París que adquiriran una de les varietats proposades d'oli d'oliva extra verge ecològic. Aquest acord resulta interessant perquè, a més d'augmentar el volum de ventes, es donen a conèixer els productes entre futurs professionals de la cuina que podrien esdevenir futurs clients potencials .

3.4.4 Comunicació

Racines utilitzarà doncs una sèrie de mètodes de comunicació per a donar a conèixer i assegurar una bona imatge de la seua empresa i dels seus productes per tal d'augmentar les possibilitats d'èxit:

- **Venda personal** → Com que es tracta d'un mètode directe entre l'empresa i el potencial client, s'assegura que el missatge siga clar i correctament entès, donat que es produeix un intercanvi d'informació entre ells. A més, permet adaptar-se a cada client i a les seues possibles demandes específiques. Ara bé, per a que tinga lloc, el client ha d'entrar abans a la botiga, per tant, encara que es vetllarà per a que l'exterior siga atractiu, no es pot estar segur que aquest intercanvi tindrà lloc. Doncs, s'han d'aplicar altres mètodes complementaris per assegurar un flux de visites.
- **Publicitat** → Encara que aquesta eina és molt impersonal i no se sap a qui arribarà la informació, és molt útil per a un nou negoci com *Racines*. Les possibilitats en aquest àmbit són molt àmplies, algunes molt costoses com la televisió i altres que requereixen una baixa inversió com internet. Doncs com que *Racines* disposa d'un pressupost reduït utilitzarà els *Google Adwords*, anuncis en pàgines web seleccionades i distribuirà pamflets en els comerços del barri (Annex 10).
- **Xarxes socials: publicitat i promocions** → Les possibilitats que tenen les xarxes socials avui en dia en termes de comunicació són immenses. Per això, *Racines* compta aprofitar aquest potencial per a donar-se a conèixer entre els seus clients potencials. Doncs llançaran campanyes publicitàries en *Facebook*, *Instagram* i *Youtube*, i contactaran *Youtubers* i *Instagrammers* que estiguin disposats a promocionar els productes de *Racines*.

3.5 Estratègia digital

L'estratègia digital es recolzarà en la seua pàgina web i en les xarxes socials. Ara bé, caldrà que el contingut digital estiga alineat i segueixi la mateixa estratègia de negoci que el generat en els espais físics com la botiga. Doncs, els valors, les informacions que s'aporten als clients i l'estratègia global han de ser iguals i perseguir els mateixos objectius.

La web tindrà un caire més bé informatiu donat que es destinarà a la presentació de l'empresa, l'equip empresari, els seus valors i els seus compromisos, les seues motivacions per a l'obertura de la botiga, es presentaran els productes en detall, el seu origen i els seus productors. També s'inclourà



un apartat que expliqui amb detall el procés productiu, una secció destinada a les receptes de cuina i a l'aromatització dels productes. A més, s'indicaran les informacions de contacte: formulari directe en la pàgina web, direcció *email*, telèfon, adreça de la botiga i els enllaços corresponents als perfils en les xarxes socials. Per últim, s'inclourà en la pàgina principal, una secció amb les valoracions i comentaris dels clients de manera que siguin visibles ràpidament per tots els nous visitants de la web.

Pel que fa a les xarxes socials, es publicarà regularment a *Facebook* i a *Instagram* les novetats de la botiga, receptes, informacions sobre l'oli d'oliva i dels seus beneficis per a la salut, del treball dels agricultors i de l'inici de la nova temporada de recol·lecta, dels productors, etc. Aquestes eines també constituiran una via de comunicació directa amb els clients, donat que s'espera fomentar la interacció.

Aquestes dues també s'utilitzaran per gestionar la reputació online, donat que *Racines* considera que és necessari prestar atenció a les reaccions dels usuaris i pronunciar-se tan si són negatives com positives, al tràfic de la seua pàgina web i en les xarxes socials, així com el perfil d'aquests i en quines plataformes s'observa més activitat. Aquestes informacions són essencials per recentrar el públic objectiu si es considera necessari i perquè avui en dia, la valoració de les empreses és un dels punts clau de l'èxit del seu negoci i de l'afluència de clients. Per tant, la monitorització d'aquests elements permetrà adoptar una estratègia adequada i focalitzada per assegurar-ne una bona gestió.

3.6 Estratègia de *branding*

La construcció de la imatge de marca d'una empresa és un dels punts clau del negoci donat que és la principal porta d'entrada de cara als clients. Ha de representar, doncs, què vol que els clients perceben, què farà que la identifiquen i la retinguin, i què influirà i contribuirà per a assegurar-li una millor posició que la competència (65, 66).

Cal precisar que l'objectiu principal del *branding* no és solament vendre els productes, sinó que els clients associen la marca amb els seus valors, les seues característiques i els seus avantatges competitius. A més, es busca que els clients relacionen de manera positiva la marca amb les percepcions, els sentiments i les sensacions que els provoquen i les experiències percebudes, per tal d'atraure el seu públic objectiu i establir-hi un vincle estable i fidel.

Per assolir aquests objectius, la imatge de marca, els missatges que es transmeten (botiga, pàgina web, xarxes socials, etc.), el model de negoci i les actuacions de l'empresa hauran de ser en tot moment coherents i estar alineats per assegurar-se que els clients reben i entenen allò que se'ls vol fer arribar, sense haver de fer esforços per comprendre que se'ls vol dir. Doncs per a contribuir a que la imatge de marca siga potent, s'hauran de definir els seus elements visuals bàsics principals donat que ajudaran als clients a identificar-la i associar-la amb l'experiència completa:

- **Nom** → *Racines* és un nom curt i fàcil de retenir, que representa la font o l'origen, doncs els fonaments i el pilar de l'existència. Per als arbres, constitueixen la seua font d'alimentació i gràcies a les quals els fruits obtenen els nutrients necessaris per oferir-nos productes de qualitat. Per a les persones, indiquen qui són i d'on venen per tant té una connotació emocional que s'espera transmetre als clients. Això si, en els dos casos presenta l'ancoratge a la terra, per als arbres de manera literal i per a les persones de manera figurada, als nostres avantpassats.
- **Logotip** → En relació amb el model de negoci i a la imatge de marca que es vol donar, simplicitat i refinament, el logotip també serà molt senzill, representatiu i fàcil de retenir (Annex 11).
- **Colors corporatius** → Predominaran el negre i el daurat vell, que s'utilitzaran sobretot en les botelles i en ròtol de la botiga. Aquesta combinació de colors s'utilitza, generalment, per a productes *premium* i *gourmet* i són percebuts com a tal pels clients. Ara bé, per al disseny de la pàgina web i per a la decoració interior s'incorporarà el blanc per aportar lluminositat, lleugeresa i claredat al contingut. A més, en la botiga s'utilitzaran elements de fusta per recordar els elements nobles, combinant elements moderns amb d'altres de més rústics. D'aquesta manera es vol aportar una imatge simple i coherent amb l'època digital en la que vivim.



Tots aquests elements constituïran la imatge corporativa de *Racines* i s'haurà de vetllar a que siguin coherents i estiguin sempre alineats amb l'estratègia global de l'empresa. Es vol que el missatge sigui representatiu dels seues valors i que la percepció de l'empresa siga clara, senzilla, i sense ambigüitats. Per tant, haurà de quedar clar que l'oferta de productes és ecològica, natural i exclusiva, al mateix temps que es fomenta un mode de vida saludable i respectuós amb la natura i amb els altres. Tot això, fent sentir al client, junt amb el productor, el centre i la raó de l'existència de *Racines*.

4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

4.1 Estratègia de producció i subcontractació de processos

Els socis de l'empresa realitzaran i guardaran el control de totes aquelles activitats que tinguin un possible impacte sobre la qualitat dels productes i de la prestació als clients, però també sobre l'estratègia global de l'empresa. En canvi, aquelles etapes que no aporten valor addicional per al producte o el negoci es subcontractaran. Amb això, es persegueix arribar a oferir un servei que es caracteritzi per l'excel·lència i que permeti distingir-se de la competència.

4.1.1 Demanda dels clients

Cada volta són més els que es preocupen per seguir una alimentació saludable donat el fort impacte que pot tindre sobre la salut i el benestar de les persones, doncs s'espera un augment de la demanda any rere any i deuria assegurar un pronòstic positiu per al negoci. Ara bé, s'espera que siga més o menys regular, sense pics estacionals ni subjecte a festivitat, donat que es tracta d'un producte de consum quotidià i així es vol orientar l'estratègia de màrqueting.

Com s'ha vist en l'apartat 3.3, l'oferta d'oli d'oliva extra verge ecològic no està coberta donat que són molt pocs els competidors que ofereixen aquest producte o a penes comencen a incorporar-lo al seu catàleg. Doncs, aquesta última és només una de les proves que mostren que els consumidors demanen poder abastir-se d'aquest producte. Quant a la varietat mil·lenària, la competència parisenca no l'ofereix malgrat que el segment de la població seleccionat és força exigent i busca l'excel·lència i l'exclusivitat dels productes. Doncs, amb aquest producte s'espera cobrir les necessitats dels clients més rigorosos i que busquen productes d'excepció (*premium*).

4.1.2 Capacitat productiva

La capacitat productiva té en compte les hores de treball dedicades per cadascuna de les sòcies de *Racines*. Doncs, les responsabilitats s'han distribuït tenint en compte la seua jornada laboral i les seues competències, per assegurar el bon funcionament i la qualitat de cadascuna de les activitats. El disseny organitzatiu detallat es pot consultar en l'apartat 4.6.

La sòcia majoritària, Marta, treballarà a jornada completa i amb uns horaris més o menys estables donat que s'ocupa de la gestió i la relació amb els clients i de la comunicació en general, de la gestió administrativa, econòmica i financera i de l'obertura setmanal de la botiga (Annex 12). Pel que fa a Gloria, treballarà a mitja jornada per assegurar la gestió dels proveïdors, la selecció dels productes i la logística. Les activitats del seu perímetre estan més subjectes a l'estacionalitat i, potser haurà de realitzar hores extra des d'agost fins a novembre, en funció de les condicions climàtiques anuals.

Com que la distribució de les activitats s'han fet a partir d'una estimació, potser aquesta no representarà la realitat i es poden trobar davant dos casos:

- **Excés de capacitat productiva** → D'una o de les dues sòcies. Si només és el cas per a una d'elles, es revisarà la repartició de les activitats per tal de reequilibrar-les, això sí, tenint compte en tot moment les seues competències i conservant la coherència entre les diferents tasques. A més, s'aprofitarà aquest excés, d'una o de les dues, per explorar noves vies d'ingressos. També es podrà dedicar a realitzar tasques de fons com millorar la pàgina web i/o intensificar la comunicació amb els clients potencials.
- **Manca de capacitat productiva** → En aquest cas es podrien plantejar dues possibilitats: augmentar la capacitat productiva de Gloria que doncs passaria a treballar a jornada completa o



reclutar una persona que s'ocupés a temps parcial de la botiga per permetre a Marta dedicar més temps a la resta d'activitats identificades.

4.1.3 Subcontractació

Racines subcontractarà dos serveis: el transport terrestre dels productes fins a la botiga i el *Hosting* de la pàgina web (més detall, Annex 13). La gestió comptable de l'empresa, almenys durant el primer any, es realitzarà per una de les sòcies. Ara bé, a terme i en funció de l'evolució del negoci es plantejarà la possibilitat de subcontractar-la. Per tant, en cas de manca de capacitat productiva, es podria optar per aquesta possibilitat.

4.2 Procés productiu

Cal recordar que l'activitat principal és la venda d'oli d'oliva d'alta qualitat, però en paral·lel també es proposen altres serveis. A continuació es descriuen les etapes del procés productiu que asseguren les sòcies de l'empresa i es deixen de banda aquelles que es realitzen pels proveïdors:

- **Adquisició de les matèries primeres** → Aquesta etapa és clau per al negoci de *Racines* donat que la qualitat de les seues matèries primeres són les que li confereixen un dels seus principals avantatges competitius. Doncs, en aquest punt es seleccionaran únicament els productes que compleixin amb les característiques d'alta qualitat demandades pels clients.

Aquesta etapa comença amb una selecció dels productors d'olis d'oliva, seguida d'una comparació de les seues característiques, del volum disponible per a la venda i dels preus d'adquisició, del format de venda i del transport d'aquests, de les assegurances en termes de disponibilitat i d'aprovisionament i, per últim, dels valors en termes de RSC. A continuació, s'acorda amb els productors la quantitat de la producció que es desitja reservar i adquirir per campanya productiva. Doncs, les negociacions tindran lloc abans de la recol·lecta, és a dir, durant els mesos d'agost i setembre on els productors ja disposen d'una estimació del volum productiu anual. En aquest moment, es fixarà les condicions de compra: volum, preu, mode i moment de transport, envasament per a la varietat mil·lenària, etc..

Pel que fa a les botelles personalitzades per a la venda a granel, s'identificaran els possibles proveïdors, els dissenys i els formats que disposen, i les modalitats d'adquisició i de transport. La serigraficació haurà de ser resistent i compatible amb la neteja amb un rentaplats industrial per tal de garantir la preservació dels colors i del disseny inicial. A més, es prioritzaran i es seleccionaran aquells proveïdors que utilitzen productes respectuosos amb el medi ambient. Per últim, caldrà assegurar el subministrament i definir-ne les modalitats per evitar les ruptures de estoc.

- **Condicionament dels productes i disposició en la botiga** → Una vegada els productes rebuts a la botiga, es procedirà al seu emmagatzematge. Pel que fa a la varietat extra verge ecològica, una part es disposarà a la botiga en els depòsits i la resta en la despensa, lluny de la llum i de les condicions climàtiques per assegurar-ne una conservació òptima i evitar una oxidació prematura. La varietat mil·lenària, de la mateixa manera, es conservarà en caixes a la despensa i la resta, es presentarà en les estanteries de la botiga, al igual que una selecció de les botelles buides.
- **Captació de clients** → Utilitzarà múltiples mètodes de comunicació detallats en el punt 3.4.4, per augmentar les possibilitats d'arribar als seus clients potencials i doncs assegurar-ne l'èxit.
- **Procés de venda** → Començarà amb l'arribada dels clients a la botiga. A continuació, podran gaudir d'una explicació detallada del procés productiu i/o dels diferents productes, o consultar-ne ells mateixos les característiques directament en les fitxes disposades al costat de cadascuna de les varietats exposades. A més, se'ls proposarà la seua degustació, ja siga amb un poc de pa o simplement amb una cullereta per a poder apreciar plenament les qualitats gustatives dels productes al natural. Es vol que en tot moment, els visitants de la botiga sentin que es tracta de productes d'alta qualitat i excepcionals, i per això, s'aplicarà una política de transparència en totes les etapes del procés de venda. A més, es tindrà cura d'explicar-los adequadament com funciona el sistema de reutilització dels recipients i, sobretot, les motivacions de l'empresa per a actuar d'aquesta manera.



Una vegada els clients hagen descobert la gamma de productes disponibles, si desitgen fer una compra, hauran d'eleger el format o els formats que més s'adaptin a les seues necessitats, la quantitat, i el tipus de producte. Seguidament, es tancarà la botella amb un de fusta i suro, i es posarà un precinte de plàstic per assegurar el tancament i proporcionar un acabat professional. Per últim, es col·locarà una etiqueta amb les característiques del producte al coll de la botella per assegurar que siguin totes completament intercanviables i doncs reduir el volum d'estoc.

- **Elaboració de les receptes** → Es confeccionaran receptes saludables i amb productes naturals i de temporada per respondre a la demanda dels clients d'una alimentació equilibrada i saludable. A més, es tindrà cura d'elaborar-ne d'adaptades a tots els gustos, necessitats i nivells d'experiència culinària.
- **Elaboració dels continguts multimèdia del procés productiu de les matèries primeres** → Es recolliran suports audiovisuals al llarg de l'any i testimonis del productor per a elaborar aquests continguts que permetran presentar el procés productiu complet.
- **Rotació dels recipients** → Les botelles buides aportades pels clients es netejaran tots els dies, per tal d'assegurar la disponibilitat i reduir els riscos de proliferació de bacteries.
- **Manteniment de les instal·lacions** → Tots els dies, després de tancar la botiga al públic, es netejaran les instal·lacions i es reposaran els productes disposats en l'espai de venda per assegurar-se que a la següent obertura tot estiga impecable. Pel que fa al manteniment de la resta d'instal·lacions, es farà segons sorgeixin les necessitats, per exemple, la neteja dels depòsits es farà únicament quan es canvi el tipus d'oli o com a mínim una vegada a l'any.

4.3 Estratègia de recursos materials

4.3.1 Localització i instal·lacions

En base a les característiques descrites en l'apartat 3.1, la primera botiga de *Racines* s'implantarà en la *rue Jeanne d'Arc*, n° 7 en el barri n° XIII de París (Annex 14). Aquest és un carrer que disposa de nombrosos comerços de proximitat (forn de pa, carnisseria, pescater, fruiteria i verdureria, bodega, etc.) i amb forta afluència de passants i doncs s'espera que li aportarà visibilitat.

Racines ha decidit instal·lar-se en locals comercials alquilats per limitar la inversió inicial necessària. La botiga, té aproximadament 25m², dels que es destinaran aproximadament 18m² a l'espai comercial, 6m² a la despensa i 1m² a un inodor amb rentamans incorporat (67) per economitza espai i contribuir a la reducció de consum d'aigua. Per estimar el cost del lloguer, es considera el preu mig del barri (68) + 10% suplementari donat que es tracta d'un carrer comercial, doncs caldrà comptar aproximadament 567€/m²/any. Respecte al condicionament, només caldrà instal·lar l'inodor, renovar la pintura interior, personalitzar la part exterior amb el nom de *Racines* (69), i moblar-la i decorar-la per donar una imatge cuidada i sòbria (el costos es detallen en l'annex 15).

D'altra banda, els diumenges hi ha un mercat en la *place Jeanne d'Arc*, situada a escassos metres de la botiga (Annex 13), al que es compta sol·licitar un permís per instal·lar-se donat que l'afluència de potencials clients és més important i està més concentrada. D'aquesta manera, pot donar a conèixer la seua botiga, captar nous clients potencials del barri en un espai curt de temps i amb un cost més bé baix. Això si, el temps d'espera pot ser de diversos mesos i, fins i tot més d'un any (70, 71).

4.3.2 Maquinària, utensilis, mobiliari i equips informàtics

La llista de la resta d'elements necessaris per assegurar el bon funcionament del negoci i els costos es detallen en l'annex 16.

4.3.3 Subministraments i recursos productius

Els recursos productius que representen la font d'ingressos de *Racines* i els subministraments que s'han de contractar per cobrir les necessitats del negoci es detallen en l'annex 17, així com els costos.



4.4 Pla logístic

En aquests punt es definirà la relació entre l'empresa i els proveïdors en funció de la importància dels diferents productes per al negoci, com es gestionaran els aprovisionaments i l'emmagatzematge, i per últim, la distribució als clients. Cal dir que els proveïdors principals seran espanyols donat que al ser el major país productor del món i amb forta cultura respecte al consum d'oli d'oliva, disposen d'una gamma més àmplia de productes i a un cost menor.

4.4.1 Compres i aprovisionaments

La gestió de compres i d'aprovisionaments serà diferent en funció del tipus de productes definits en la matriu de Kraljic, tal i com es detalla en l'annex 5.

4.4.2 Producció

Racines no té per vocació produir, sinó més bé vendre la producció de tercers. Ara bé, per completar allò que ja s'ha dit, es pot precisar que es realitzarà un control diari dels inventaris per tal d'ajustar i anticipar tot possible canvi logístic d'aprovisionament, ja siga per retardar o anticipar les comandes en la mesura del possible. Com que el nombre de productes que s'emmagatzemaran és baix, no es necessitarà cap programa específic, i doncs l'inventari es farà manualment ja que no deuria prendre massa temps. Per tal que les dues sòcies tinguin una visió de l'inventari, les dades s'introduiran diàriament en el document corresponent compartit via *Drive*.

4.4.3 Distribució

Aquest punt ja s'ha detallat en els apartats 2.2.3 i 3.4.3.

4.5 Planificació temporal de les activitats

Es pot consultar la planificació temporal dels tres primers anys d'activitat de *Racines* en l'annex 18. Gràcies a aquests diagrames es podrà fer un seguiment de la planificació, ajustar els terminis quan siga necessari i estimar l'impacte sobre aquests si es constaten dificultats i/o derives en alguna de les etapes. Ara bé, aquest només representa una estimació i doncs es revisarà tots els mesos per adaptar-se contínuament als possibles canvis dels clients i/o a les oportunitats del mercat.

Cal precisar que per a dimensionar l'aspecte temporal s'ha considerat que:

- Una sola persona s'ocuparà de l'activitat "TFG – Pla d'empresa".
- Les dues sòcies treballaran en paral·lel una vegada la primera etapa finalitzada.
- Els terminis de l'administració francesa i la seua legislació.
- La possible dificultat per a trobar un local a París, malgrat que el mercat és molt dinàmic.
- Es vol inspirar de la metodologia *Agile* per a introduir novetats a la botiga per guanyar en productivitat i provar ràpidament les idees que puguin sorgir (72).

Els punts més destacats són:

- La primera botiga s'obrirà al finals de 2019.
- Als tres mesos d'activitat s'introduirà els productes de temporada a mode de test i tindrà una durada de cinc mesos, amb un nou producte cada mes.
- A l'any de l'obertura de la primera botiga, es plantejarà la possibilitat d'obrir-ne una segona i així tots els anys fins a un màxim de tres botigues en la capital francesa a un horitzó de cinc anys.
- La primera botiga de s'utilitzarà com a botiga pilot per a la introducció de tota novetat i/o canvi.

4.6 Disseny organitzatiu

Una de les primeres etapes de la constitució d'una empresa és la definició de la forma jurídica més adaptada al tipus de negoci, en funció del nombre de socis, del tipus de responsabilitat respecte als deutes i del capital inicial en el moment de la seua creació.

Racines vol ser una empresa familiar amb únicament dos socis, que desitgen limitar la seua responsabilitat front als deutes a la quantitat aportada en el moment de constituir el capital. Doncs, la forma jurídica més adequada segons la legislació francesa i que s'elegirà en el moment de la creació és "Societat amb responsabilitat limitada" (SARL) (73) (costos de creació, annex 19).



Pel que fa a la codificació de la seua activitat i als seus productes, ve donada per dos nomenclatures: la NAF (*Nomenclature Activité Française*, Nomenclatura de l'activitat francesa) i la CPF (*Nomenclature Produits Français*, Nomenclatura dels produïts francesos). Doncs, donades les característiques de *Racines* segons la NAF li correspon la classe 47.29Z - *Autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé* (Altres comerços de venda de productes alimentaris al detall en una botiga especialitzada) i segons la CPF 47.00.22 – *Commerce de détail d'huiles et matières grasses comestibles* (Comerç de venda al detall d'olis i matèries grasses comestibles).

4.6.1 Organigrama

Al començament de l'activitat de *Racines* i com a mínim durant el primer any, constarà únicament de les dues sòcies fundadores del negoci: Marta i la seua mare Gloria, doncs serà simple i el més funcional possible. Aquestes dues s'ocuparan de la gestió completa del negoci i prendran les decisions conjuntament, encara que la decisió última pertany a Marta al ser la sòcia majoritària.

A partir d'un any des de l'obertura de la botiga, aquest pot evolucionar si es decideix obrir noves botigues. Segons els objectius fixats, com a màxim l'organigrama estarà compost per cinc persones: les dues sòcies i tres venedors/es que se s'ocuparan de cada una de les botigues. En l'annex 20 es presenta l'organigrama previst amb una, dues i fins a màxim tres botigues.

4.6.2 Descripció i definició dels llocs de treball i de les funcions

La repartició del treball entre les dues sòcies ja s'ha abordat en el punt 4.1.2, tot i que no s'ha entrat en detall. Per tant, en l'annex 21 es descriuran i definiran les funcions en detall i els objectius.

4.7 Estratègia de recursos humans

4.7.1 Fonts de reclutament i selecció de talent

Aquest punt prendrà importància únicament en el moment que es decidirà ampliar el nombre de botigues, a partir del primer any, moment en el que s'haurà d'inicialitzar un procés de reclutament per contractar una persona que ocupi el lloc de venedor. Aquest/a haurà de complir les característiques que s'han definit en l'annex 21.

Pel que fa a la integració a l'equip, es preveu formar-lo/la durant un mes en la botiga mare, on treballarà amb col·laboració i cooperació amb una de les sòcies per tal d'aprendre ràpidament les bases del negoci, assegurar la coherència entre els diverses botigues i mantenir una imatge uniforme independentment de la botiga on el client faça la seua adquisició, i doncs mantenir aquesta imatge global i alineada amb l'estratègia global i corporativa de *Racines*.

Quant a les fonts de reclutament, es publicaran les ofertes de treball en la botiga, la pagina web de l'empresa i en les xarxes socials (*Facebook*, *Instagram* i *LinkedIn*) donat que són fonts de llarga difusió i a molt baix cost. Tot seguit, s'analitzaran els currículums rebuts, es realitzarà una curta entrevista telefònica amb les cinc persones que tinguen el perfil més interessant i d'aquestes es proposarà a un màxim de tres realitzar-ne una última en la botiga. Aquesta serà pràctica i hauran de mostrar com s'ocuparien si estigueren sols, doncs permetrà analitzar la vertadera capacitat dels candidats, els coneixements respecte al negoci i, sobretot, el contacte que tenen amb els clients. S'espera que el procés complet duri un màxim d'un mes des del llançament de l'anunci.

4.7.2 Avaluació i desenvolupament

Si s'incorporaren els/les venedors/es a la plantilla, es preveurà un programa de formació continua impartit per una de les sòcies, que assegurarà l'acompanyament dels seus empleats en les seues activitats diàries i el desenvolupament de les seues competències. A més, si els recursos econòmics ho permeten, se'ls podrà inscriure, per exemple, a cursos d'atenció i relació amb el client per desenvolupar les seues habilitats interpersonals. Pel que fa a les sòcies, seria interessant preveure formacions de màrqueting digital enfocat en les xarxes socials, de gestió de les relacions amb els clients, etc. donat que els serien força útils en el seu negoci. Ara bé, aquesta possibilitat no es planteja en un primer moment donat que els recursos són limitats.



D'altra banda, cal establir com s'avaluarà als possibles futurs empleats, és a dir, si se'ls fixaran objectius i com es valorarà el seu assoliment o no. *Racines* vol que la relació amb aquests siga pròxima, basada en la confiança mútua, amb una comunicació clara i directa, i més bé informal. Per tant, no se'ls fixaran metes rígides i no se'ls avaluarà únicament per allò que han aconseguit en termes financers, sinó que es valorarà la seua actitud i implicació, la seua proactivitat, la fidelització i la relació amb els clients, la seua flexibilitat davant dels canvis i la seua actuació en coherència amb els valors de l'empresa.

4.7.3 Retribució

S'ha decidit que als venedors se'ls retribuirà a l'altura del Salari Mínim Interprofessional (SMI) francès (74) més un 10% addicional per tal de fer-lo més atractiu. Aquest es valoritzarà tots els anys com a mínim a l'altura de la inflació anual (75), i doncs es la hipòtesis que s'ha pres per a fer l'estimació dels salaris del segon i del tercer any. Ara bé, si els beneficis anuals han sigut majors que els esperats, se'ls podrà atribuir una prima excepcional anual. Cal dir que aquesta retribució és superior a la indicada en el conveni col·lectiu dels venedors d'aliments al detall (76).

Pel que fa al salari de les sòcies, serà el SMI francès més un 20% addicional, això sí, a Gloria només li correspondrà la mitat que a Marta perquè treballa només mitja jornada. Encara que aquesta remuneració és força baixa, com que s'espera obtenir beneficis a partir del segon any, es preveu atorgar-los una augmentació del +10% tant el segon any com el tercer. Al final d'aquest, s'establirà l'augmentació per al quart any i així tots els propers anys, això sí, sense comprometre el creixement i les necessitats d'inversió de l'empresa. El detall dels salaris es pot consultar en l'annex 22.

4.7.4 Estil directiu

L'estil directiu serà amb acord amb la mida de l'empresa, doncs pròxim, flexible, basat en la confiança i l'autonomia, amb una comunicació transparent i oberta entre les sòcies i els seus futurs empleats, i fomentant la col·laboració i participació mútua per assolir els objectius de l'empresa. A més, es vol fomentar la implicació i la motivació dels empleats compartint amb ells regularment els resultats de l'empresa, escoltant atentament i prenent compte de les seues idees i propostes d'innovació per millorar el negoci però també la vida laboral, etc., i doncs que sàpiguen que les decisions es prenen conjuntament. En definitiva, vol que senten que formen part de l'organització i que són elements clau per a l'èxit d'aquesta.

4.7.5 Cultura organitzativa i RSC en la gestió de persones

La cultura organitzativa de *Racines* està constituïda pels seus valors, normes i creences definits en l'apartat 2.1. Constitueixen els pilars fonamentals de l'organització i doncs s'espera que s'adopten i s'accepten per la totalitat de les persones que formen l'organització.

5 PLA FINANCER

L'objectiu del pla financer és analitzar la viabilitat econòmica del negoci a partir de la inversió feta, les previsions dels costos i l'estimació de les vendes que es creu que es realitzaran. Això sí, les dades són únicament aproximatives, però han permès estudiar les previsions i el comportament del negoci en els tres primers anys, conèixer el marge de maniobra front als possibles canvis del mercat i poder anticipar l'impacte de qualsevol tipus de dificultat, amenaça i/o debilitat interna.

Cal precisar que per adaptar-se a les restriccions de l'arxiu Excel facilitat, s'ha avançat la constitució de l'empresa al gener 2019, així com la resta d'etapes descrites en el pla temporal.

5.1 Estratègia financera

5.1.1 Objectius financers

- Disposar del finançament adequat i necessari per iniciar el negoci, tot limitant els costos financers i doncs, la dependència del finançament aliè.
- Prioritzar l'autofinançament i establir una política d'inversió dels beneficis en el creixement.



- Assegurar la rendibilitat del negoci a partir del segon any, és a dir, que la inversió econòmica i humana generi uns beneficis superiors als costos.
- Recuperar la inversió inicial en un termini màxim de tres anys.
- Ampliar el negoci a París amb un màxim de tres botigues en els cinc primers anys d'activitat, la segona al cap d'un i mig de l'inici de l'activitat de la primera, i la tercera un any i mig més tard.
- Incrementar les vendes en un 5% el segon any d'operació de la primera botiga gràcies, entre altres, a la presència en el mercat del barri i un 3% el segon any.
- Assegurar la continuïtat, la rendibilitat i la sostenibilitat del negoci sense desatendre les necessitats del mercat.
- Garantir un augment de salari de les dues sòcies del 10% durant, com a mínim, el segon i el tercer any per compensar la baixa remuneració del primer any.
- Atendre dins dels terminis establerts els pagaments als proveïdors i els compromisos fiscals amb l'administració.
- Mantenir una estratègia de finançament actualitzada al llarg de la vida de l'empresa per adaptar-se al mercat i als possibles imprevistos, i doncs prendre les decisions adequades a temps.

5.1.2 *Obtenció i captació de recursos*

Els elements necessaris per posar en marxa el negoci i els seus costos ja s'han detallat en l'apartat 4. Aquests corresponen a immobilitzat material i intangible i les necessitats de tresoreria per a fer front als pagaments d'aprovisionaments i altres costos d'explotació dels primers mesos on encara no es té entrada de tresoreria (detall, annex 23 i 24).

Per finançar aquesta inversió es comptarà amb finançament aliè (préstec del banc) i amb el capital propi (recursos personals de les dos sòcies), ascendint a un total de 42.000€ (detall, annex 25).

5.1.3 *Política de finançament a curt i a llarg termini*

El finançament aliè permet reduir el desemborsament inicialment realitzat per les sòcies, limitant així la seua responsabilitat davant dels possibles deutes. De les múltiples opcions existents, s'ha optat per demanar un préstec a llarg termini amb una entitat bancària, per la seua simplicitat i pels baixos interessos que es proposen en aquest moment. Més concretament, s'optarà per un préstec amb un termini de reemborsament de 5 anys i amb una taxa fixa de 2,5% (77) (detall, annex 26).

D'altra banda, s'estima que gràcies a l'alta rotació dels productes, junt amb els pagaments ajornats (apartat 5.1.4) i els cobraments al comptat, no caldrà preveure finançament a curt termini.

5.1.4 *Planificació de tresoreria*

Racines té com a objectius en termes de tresoreria: cobrir les necessitats a curt termini, garantir la liquiditat per poder fer front als deutes i, doncs evitar que el flux de tresoreria acumulat siga negatiu.

Per garantir l'assoliment d'aquests objectius, els cobraments als clients es realitzaran al comptat, menys a les escoles d'hostaleria que pagaran en un termini de 30 dies (aproximadament 1% de les vendes), i els pagaments als proveïdors per les necessitats d'aprovisionament es pagaran a 30 dies. Per tant, segons les estimacions realitzades les vendes deurien finançar les compres, garantint i cobrint les necessitats de finançament a curt termini (detall, annex 27).

Pel que fa als excedents de tresoreria dels exercicis anteriors, s'espera que permetin finançar les inversions necessàries per a l'obertura de noves botigues, tal i com es preveu per a l'obertura de la segona botiga en l'any 2020 (annex 26) i s'estima que aquest escenari es podrà reproduir per a l'obertura de les següents botigues. Ara bé, si encara es té excedent, es destinarà a amortitzar anticipadament el préstec amb el banc, reduint així les despeses financeres mensuals i anuals.

5.1.5 *Política de remuneració del capital*

El primer any d'activitat de *Racines* s'espera un resultat negatiu, donada la inversió inicial que s'ha de desemborsar, una previsió de volum de vendes baixa i que comencen solament a finals de març, per tant, es fixa un sou baix per als socis tal i com s'ha indicat en l'apartat 4.7.3.

Pel que fa a la distribució del resultat, no s'ha previst repartir dividendes durant, com a mínim, els tres primers anys d'activitat de *Racines* donat que es vol privilegiar la reinversió. La possible repartició de dividendes s'estudiarà a partir del quart any. Per tant, en cas d'obtenir beneficis, primer es compensaran, si escau, les pèrdues dels exercicis precedents, segon s'alimentarà la reserva legal tal i com dicta la llei (78, 79) i la resta es destinarà a altres reserves per a destinar-les a l'autofinançament (detall de la distribució dels tres primers anys, annex 28).

5.2 Escenaris de mercat

Les hipòtesis inicials preses pel que fa al tipus d'imposició i a l'IVA (Impost sobre el Valor Afegit) aplicable als tipus de producte/servei, així com les estimacions generals respecte a les despeses fixes, despeses variables, estimació dels clients potencials i del volum de ventes es detallen en l'annex 29, 30, 31 i 32. Aquestes premisses corresponen a l'escenari previsible i s'ajustaran per al cas optimista i pessimista.

5.2.1 Escenari previsible

En base a les previsions i estimacions fetes, s'obté la previsió d'ingressos i costos (detall, annex 33), la xifra neta de negoci i el resultat de l'exercici del compte de pèrdues i guanys (detall, annex 34) per als tres primers anys de vida de l'empresa.

Imatge 2. Xifra neta de negoci i resultat de l'exercici.

	2019	2020	2021
Import de la xifra neta de negoci	75 719,14 €	169 108,05 €	252 402,14 €
Resultat de l'exercici	- 17 018,88 €	10 522,08 €	27 450,14 €

Font: Elaboració pròpia

El primer any es tindran pèrdues perquè les ventes no han pogut compensar la inversió inicial realitzada, tal i com calia esperar, però a partir del segon any el resultat serà positiu i doncs es començarà a tindre beneficis.

Pel que fa al punt mort, ens indica el volum de vendes necessàries en unitats monetàries per tal d'assolir un benefici igual a zero, és a dir, ni es perd ni es guanya donat que els costos s'igualen als ingressos i, a partir del qual es començarà a tindre beneficis. Aquesta estimació també s'hagués pogut fer en nombre d'unitats venudes, però al disposar de diferents tipus de productes i dues botigues simultànies a partir del segon any, els càlculs resulten molt més complexos.

Imatge 3. Punt Mort, escenari previsible.

ESCENARI PREVISIBLE			
	2019	2020	2021
Costos fixes	68 848,55 €	94 008,52 €	125 096,95 €
Costos variables	29 562,43 €	61 070,09 €	90 705,01 €
Ingressos	73 799,14 €	166 176,21 €	249 417,53 €
Costos variables/Ingressos	40,06%	36,75%	36,37%
1 - (Costos variables/Ingressos)	59,94%	63,25%	63,63%
Punt Mort	114 858,55 €	148 630,54 €	196 590,48 €

Font: Elaboració pròpia

Els resultats indiquen que els ingressos arriben a cobrir els costos variables en els tres anys, per tant, s'ha fet una bona estimació dels costos variables i del preu de venda. Ara bé, pel que fa a l'assoliment del punt neutre, el primer any els ingressos no són suficients per compensar els costos fixes. Això sí, a partir del segon any, s'estima que els ingressos seran superiors al punt mort i doncs s'espera obtenir beneficis, tal i com ho confirma el compte de pèrdues y guanys (detall, annex 34).

Pel que fa al flux de tresoreria, les xifres indiquen que s'ha fet una bona previsió inicial donat que s'ha pogut cobrir la totalitat de necessitats de tresoreria de l'any i, a més, a partir del 2020 el flux serà superior a la quantitat inicialment destinada. Aquest punt es detallarà en l'apartat 5.3.

Imatge 4. Flux de tresoreria.

	2019	2020	2021
Flux de tresoreria	17 567,54 €	38 384,36 €	88 767,49 €

Font: Elaboració pròpia

5.2.2 Escenari pessimista

Per a l'escenari pessimista s'han actualitzat les estimacions fetes, s'han pres les hipòtesis següents :

- Creixement esperat → 0% tant en 2019 com en 2020.
- Costos d'aprovisionament dels olis → +10% respecte a l'escenari previst per una mala collita i conservant el preu de venda.
- Estimació de les vendes de la segona botiga → -20% respecte a la primera botiga.
- No s'ha aconseguit l'acord desitjat amb les escoles d'hostaleria.

Amb aquestes dades s'obté la previsió d'ingressos i costos (detall, annex 33), la xifra neta de negoci i el resultat de l'exercici del compte de pèrdues i guanys (detall, annex 34) per als tres primers anys:

Imatge 5. Xifra neta de negoci i resultat de l'exercici.

	2019	2020	2021
Import de la xifra neta de negoci	75 719,14 €	157 461,39 €	229 705,97 €
Resultat de l'exercici	- 18 433,41 €	1 898,46 €	11 527,00 €

Font: Elaboració pròpia

Al igual que per a l'escenari previsible, el primer any es tindran pèrdues perquè les vendes no han pogut compensar la inversió inicial realitzada, però a partir del segon any el resultat serà positiu i doncs es començarà a generar beneficis. Ara bé, seran inferiors a les previstes en el cas anterior.

Pel que fa al punt mort, s'ha procedit de la mateixa manera que en el cas previsible.

Imatge 6. Punt mort, escenari pessimista.

ESCENARI PESSIMISTA			
	2019	2020	2021
Costos fixes	68 848,55 €	94 008,52 €	125 096,95 €
Costos variables	31 448,47 €	60 921,58 €	89 239,68 €
Ingressos	73 799,14 €	154 529,55 €	226 721,35 €
Costos variables/Ingressos	42,61%	39,42%	39,36%
1-(Costos variables/Ingressos)	57,39%	60,58%	60,64%
Punt Mort	119 973,65 €	155 190,79 €	206 297,67 €

Font: Elaboració pròpia

També s'aconsegueix que els ingressos cobrisquen els costos variables, encara que siguin superiors, i malgrat que no s'ha modificat el preu de venda. Ara bé, pel que fa a l'assoliment del punt mort, els ingressos dels dos primers anys no són suficients per compensar els costos fixos. Doncs, en l'escenari pessimista, s'assoliria en el tercer any. Cal precisar que, quant menors siguin les vendes, més tard s'assolirà donat que els costos fixos es reparteixen entre un menor nombre d'unitats i doncs el cost fix per venda és menor.

A continuació, s'analitza el flux de tresoreria al final de cada any.

Imatge 7. Flux de tresoreria.

	2019	2020	2021
Flux de tresoreria	15 488,76 €	22 724,12 €	53 313,62 €

Font: Elaboració pròpia

Aquestes xifres indiquen que s'ha fet una bona previsió inicial donat que s'ha pogut cobrir la totalitat de necessitats de tresoreria de l'any també en l'escenari més pessimista.



5.2.3 Escenari optimista

Per a l'escenari optimista s'han actualitzat les estimacions fetes, s'han pres les hipòtesis següents :

- Creixement esperat → 5% tant en 2019 com en 2020.
- Costos d'aprovisionament dels olis → -10% respecte a l'escenari previst per una bona collita i conservant el preus de venda.
- Estimació de les vendes de la segona botiga → +10% respecte a la primera botiga.
- Acord aconseguit amb tres escoles d'hostaleria → 100 litres cada una a partir del segon any.

A continuació es detalla la previsió d'ingressos i costos (detall, annex 33), la xifra neta de negoci i el resultat de l'exercici del compte de pèrdues i guanys (detall, annex 34) per als tres primers anys.

Imatge 8. Xifra neta de negoci i resultat de l'exercici.

	2019	2020	2021
Import de la xifra neta de negoci	77 639,14 €	174 647,73 €	264 618,41 €
Resultat de l'exercici	- 14 164,35 €	16 765,21 €	38 850,55 €

Font: Elaboració pròpia

En el millor dels casos, el primer any també s'esperen pèrdues, però a partir del segon any el resultat serà positiu i doncs es començarà a tindre beneficis. Ara bé, seran superiors als dos altres casos.

Pel que fa al punt mort, s'ha procedit de la manera que en el cas previsible.

Imatge 9. Punt mort, escenari optimista.

ESCENARI OPTIMISTA			
	2019	2020	2021
Costos fixes	68 848,55 €	94 008,52 €	125 096,95 €
Costos variables	27 676,39 €	58 285,60 €	87 720,73 €
Ingressos	73 799,14 €	168 784,05 €	258 649,19 €
Costos variables/Ingressos	37,50%	34,53%	33,91%
1-(Costos variables/Ingressos)	62,50%	65,47%	66,09%
Punt Mort	110 161,78 €	143 596,03 €	189 296,88 €

Font: Elaboració pròpia

En aquest cas, els ingressos també cobreixen els costos variables en els tres anys. Ara bé, pel que fa a l'assoliment del punt mort, es pot veure que el primer any els ingressos, tot i ser l'escenari més optimista, no són suficients per compensar els costos fixes. Això si, a partir del segon any, s'estima que els ingressos siguin superiors i s'espera obtenir beneficis. Cal precisar que, quant majors siguin les vendes, abans s'assolirà el punt mort donat que els costos fixes es reparteixen entre un major nombre d'unitats i doncs el cost fix per venda és menor.

A continuació, s'analitza el flux de tresoreria al final de cada any.

Imatge 10. Flux de tresoreria.

	2019	2020	2021
Flux de tresoreria	21 950,33 €	51 921,11 €	115 771,48 €

Font: Elaboració pròpia

Al igual que en els casos anterior, aquestes xifres indiquen que s'ha fet una bona previsió inicial donat que s'ha pogut cobrir la totalitat de necessitats de tresoreria de l'any. Ara bé, els valors són massa elevats doncs es podria reduir l'aportació inicials dels socis, disminuir el finançament aliè o bé utilitzar-la per reinvertir-la en el negoci per evitar tindre un actiu corrent poc rendibilitzat.

5.2.4 Ràtios econòmics i financers principals

A continuació, es comenten les ràtios financeres i econòmiques més rellevants per a l'escenari previsible (detall dels tres escenaris, annex 35).



- **Fons de maniobra** → Aquest és positiu en els tres anys d'activitat doncs vol dir que l'actiu corrent serà superior al passiu corrent, doncs podrà fer front a les obligacions a curt termini.
- **Liquiditat** → Indica que l'empresa no tindrà problemes per satisfer les necessitats ni per atendre els deutes a curt termini donat que disposa d'una bona liquiditat i tresoreria. Ara bé, els valors són lleugerament superiors als recomanats, és a dir, es té un excés d'actius circulants ociosos, doncs encara que els valors no són alarmants, s'haurà de prestar atenció per no perdre en rendibilitat.
- **Endeutament** → Mostra un endeutament controlat, sense excés de fons aliens i, per tant, amb una bona independència financera. Els valors són superiors per al primer any, donat que es demana el préstec a l'entitat financera però es redueixen any rere any, doncs pot ser es podria considerar reduir els fons propis. Pel que fa a la capacitat de devolució del deute i a la cobertura dels costos financers, no presenta problemes per retornar el deute ni per fer front a les despeses financeres donat que els valors són positius a partir del segon any i augmenten any rere any. Els resultats són negatius el primer any donat que l'empresa presenta pèrdues, doncs és normal.
- **Gestió de l'actiu** → Els actius s'utilitzen de manera eficient i el seu rendiment és correcte donat que els valors són elevats, sobretot els actius no corrents, i doncs, el grau de ventes que es generen amb aquest és molt satisfactori.
- **Terminis** → Els ràtios de pagament i cobrament estan al voltant dels períodes de pagament definits, doncs es confirma que els clients financen les compres als proveïdors. Pel que fa al període de maturació, indica que el fons de maniobra pot cobrir al voltant de 50 dies els dos primers anys i més de 80 el tercer any les despeses d'explotació de l'empresa. Doncs es disposa d'un bon marge per fer front a aquestes ultimes.
- **Rendibilitat econòmica** → De manera general mostra la relació entre els actius que s'han hagut d'utilitzar per a generar benefici, dit d'una altra manera, mesura la capacitat que tenen els primers per generar els segons independentment de l'origen dels actius. Aquesta creix any rere any, a l'igual que el marge, doncs també ho fa el benefici que s'obté per cada euro de venda.
- **Rendibilitat financera** → Indica la capacitat que té l'empresa per generar beneficis amb els seus recursos propis, sense tindre en compte els aliens. De manera general indica que els fons propis generen una bona rendibilitat per als accionistes. Ara bé, el palanquejament financer indica que el finançament aliè ha contribuït a l'augmentació de la rendibilitat financera de l'empresa.
- **Creixement equilibrat** → El creixement per a l'any 2020 es considera equilibrat donat que les ventes creixen en major mesura que els actius. El fort creixement s'atribueix a l'obertura de la segona botiga i al fet que el primer any l'activitat comercial no es va iniciar a principis d'any. Pel que fa a l'any 2021, el creixement s'inverteix, sent els actius superiors a les vendes doncs cal pensar que la tresoreria és massa elevada. Pel que fa al creixement del deute, s'atribueix a la necessitat d'un major volum d'actius corrents per satisfer les necessitats d'aprovisionament de la segona botiga, doncs aquest resultat no resulta inquietant.

En resum, cal dir que els resultats obtinguts en els tres escenaris preveuen una bona rendibilitat econòmica i financera de l'empresa a partir del segon any d'activitat, que podrà fer front als deutes i a les obligacions financeres sense dificultat i que es fa una bona utilització de l'actiu. Ara bé, tot i que la liquiditat i la tresoreria de l'empresa és bona, caldrà plantejar-se opcions d'inversió ràpidament per no perdre en rendibilitat per excés d'actiu corrent, sobretot en l'escenari previsible i en l'optimista.

5.3 Planificació de tresoreria mensual del primer any

Racines vol que la tresoreria inicial prevista junt amb la planificació de cobraments-pagaments li permeti cobrir les necessitats a curt termini, garantir la liquiditat per poder fer front als deutes i evitar que el flux de tresoreria acumulat siga negatiu. Per això, s'ha previst un volum de tresoreria inicial adequat per cobrir totes les despeses inicials i garantir les necessitats d'aprovisionament dels primers mesos, tot evitant les possibles dificultats de pagament. Doncs, s'estima que el flux de tresoreria acumulat de cada mes del primer any serà positiu (Annex 36). Amb unes previsions inicials inferiors,



Racines hagués pogut presentar dificultats per atendre els compromisos fiscals amb l'administració i garantir els pagaments als proveïdors dins dels terminis acordats, sobretot en els primers mesos d'activitat on encara no es disposa d'un flux d'entrada de tresoreria.

Segons les previsions, l'empresa podrà destinar el flux de tresoreria positiu al final del primer exercici, a finançar la inversió inicial necessària per a obrir la segona botiga.

En resum, es considera que la planificació de la tresoreria per al primer any és adequada, evitant tot situació de dificultat a l'empresa i permetent-li atendre les obligacions amb els proveïdors i les entitats financeres.

5.4 Previsió de balanç i compte de resultats a finals del tercer any

Es comenten únicament els resultats obtinguts per a un escenari previsible (detall, annex 34 i 37).

5.4.1 Previsió del balanç de situació

Com que les inversions realitzades en immobilitzat són relativament baixes, l'actiu no corrent només representa aproximadament un 20% de l'actiu total els dos primers anys, i baixa fins a un 10% l'últim any. Això s'explica perquè en 2021, el volum de tresoreria es força elevat. A més, l'actiu corrent representa més del doble del passiu corrent, doncs indica que s'està infrautilitzant el primer d'aquests. Per tant, s'haurà de prendre decisions per rendibilitzar la tresoreria i reequilibrar la repartició.

Al final del primer any, la massa del passiu corrent, no corrent i del patrimoni net està repartida quasi de manera equivalent. Ara bé, amb l'obertura de la segona botiga les necessitats d'aprovisionament augmenten, per tant es tradueix amb una forta augmentació del passiu corrent, i més concretament, de la partida dels creditors comercials. A més, també s'obté una augmentació del patrimoni net, donat que s'addicionen els resultats dels exercicis anteriors.

5.4.2 Previsió del compte de resultats

Com ja s'ha comentat en l'apartat 5.2.1, les estimacions fetes preveuen una evolució positiva de la xifra de negocis i del resultat de l'exercici, en part, gràcies a que les vendes creixen a l'obertura de la segona botiga, al funcionament de les dues botigues al final del període estudiat al 100% de la seua capacitat i als acords aconseguits amb les escoles d'hostaleria.

Els costos en general, tot i haver augmentat, el percentatge respecte a la xifra de negoci disminueix amb els anys. Els aprovisionaments, com a conseqüència del bon funcionament del sistema de rotació de les botelles i, les altres despeses d'explotació, perquè algunes són independents del nombre de botigues en funcionament. Doncs, es fa una millor utilització dels costos fixos d'estructura de l'empresa i, a més, tenen una influència força positiva sobre el resultat d'explotació.

Per últim, les despeses financeres, disminueixen any rere any donat que l'interès que s'ha de pagar per el deute restant és menor.

5.5 Política de finançament del creixement previst

El creixement objectiu de *Racines* és disposar fins a tres botigues en la capital francesa en un termini de cinc anys. Per finançar aquest creixement, tal i com ja s'ha comentat en els apartats precedents, compta reinvertir els resultats obtinguts en els exercicis anteriors. Per tant, vol ser autosuficient i poder autofinançar l'obertura de les dues pròximes botigues sense acudir a fons aliens.

Els resultats obtinguts i l'anàlisi fet en els apartats anteriors, mostren que la tresoreria de l'empresa és massa elevada i, doncs no s'està obtenint rendibilitat d'aquests actius "immobilitzats". Per tant, la vocació de les sòcies de poder finançar el creixement amb els recursos propis sembla factible i coherent amb les previsions obtingudes.

D'altra banda, encara que s'ha decidit prioritzar les augmentacions de salaris de les sòcies front a una repartició de dividendes, aquesta política de remuneració es revisarà a partir del quart any. Doncs, podria ser una bona opció repartir dividendes per compensar el desemborsament inicial realitzat.



CONCLUSIONS

La totalitat d'estudis i anàlisis realitzats semblen favorables per poder portar a cap l'idea de negoci, resultant viable i amb una bona rendibilitat econòmica i financera i, segons les estimacions realitzades, s'obtindran beneficis a partir del segon any d'activitat.

L'anàlisi de l'entorn general realitzat, mostra que la situació econòmica francesa evoluciona favorablement i presenta bones perspectives de futur, i sobretot, no s'observen indicis d'inestabilitat ni de dificultat econòmica. A més, s'ha comprovat que les tendències dels consumidors i del mercat estan alineades amb els valors de *Racines*, doncs l'estratègia global s'ha orientat en funció d'aquests.

Pel que fa al posicionament, la competència no pareix haver explotat aquest concepte de negoci, és a dir, no proposen olis d'oliva extra verge ecològics a granel ni varietats mil·lenàries i, doncs el nínxol de mercat sembla estar poc atès. Per tant, *Racines* pren una posició ben diferenciada respecte a la competència donat que pareix que tampoc comparteixen els mateixos valors.

La major dificultat per a *Racines* serà donar-se a conèixer i atraure els primers clients. Per això, s'instal·larà en un carrer comerciant on adoptarà una estratègia de màrqueting de proximitat i, digital via les xarxes socials, que també li ajudaran a gestionar correctament la seua reputació.

Per posar en funcionament el negoci, la inversió inicial necessària és més bé baixa. Tot i això, les sòcies han decidit completar la seua aportació personal amb un préstec bancari per aprofitar dels baixos costos d'aquest finançament aliè. Ara bé, els resultats obtinguts permetran autofinançar l'obertura de les pròximes botigues, la segona durant el segon any d'activitat i la tercera s'estima per al quart any. No obstant, s'haurà d'analitzar altres vies d'inversió per rendibilitzar l'actiu corrent, sobretot a partir del tercer any donat que s'observa un excés d'actius ociosos i doncs es perd en rendibilitat. Aquest punt necessitarà un estudi més aprofundit per garantir una bona utilització de l'actiu corrent si es confirmen les estimacions i les previsions obtingudes. Per tant, potser es podria anticipar l'amortització del préstec, estudiar la viabilitat de reproduir aquest concepte en una altra ciutat, etc.

En resum, tot això pareix indicar que existeix una bona oportunitat de negoci i amb unes condicions favorables per llançar aquesta idea, que s'espera que porti beneficis tant individuals com col·lectius.

VALORACIO I AGRAIMENTS

La constitució d'aquest pla d'empresa ha requerit un gran esforç per la part de l'alumna donat que la compaginació amb el treball i amb la vida personal no ha segut fàcil, i s'ha hagut de sacrificar en múltiples ocasions aquesta última per assegurar un treball de qualitat i dintre dels terminis fixats.

Ara bé, tot i que l'assoliment d'aquest projecte ha significat tot un repte de recerca, d'organització, de creativitat i de constància, el trajecte recorregut fins a arribar a aquest punt, ha segut força interessant i enriquidor. S'han pogut assentar els coneixements adquirits al llarg del grau d'Administració i Direcció d'Empreses, aplicant-los a un cas real, i per descomptat, se n'han adquirit de nous.

Per acabar, cal agrair la paciència i el suport incondicional rebut pels pares, Gloria i Fernando, per la germana, Andrea, i per la parella, Matthieu, que ha facilitat la vida quotidiana a l'autora d'aquest TFG per a que pugues dedicar-li el temps necessari. També s'ha d'agrair al tutor les valoracions positives i els recomanacions aportades al llarg de les diferents activitats, que li han ajudat a desenvolupar algunes idees i a continuar treballant.



REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] **Españoles New York** (20/03/2014). “Qué cosas echan más de menos los españoles que viven en Nueva York?” <http://www.espanolesnewyork.com/cosas-echan-de-menos-espanoles-viven-en-ny/>
- [2] **Españoles en UK** (26/04/2017). “Las diez cosas que más se echan de cuando vives fuera de España” <https://bristolenos.com/2017/04/26/las-10-cosas-que-mas-se-echan-de-menos-cuando-vives-fuera-de-espana/>
- [3] **Diario del viajero** (04/01/2017). “Porqué todos los emigrados españoles echan tanto de menos el jamón serrano?” <https://www.diariodelviajero.com/gastronomia/por-que-todos-los-emigrados-espanoles-echan-tanto-de-menos-el-jamon-serrano>
- [4] **Organización Mundial de la Salud** (31/08/2018). “Alimentación sana” <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- [5] **Inserm** (22/10/2018). “Moins de cancers chez les consommateurs d'aliments bio”. <https://presse.inserm.fr/moins-de-cancers-chez-les-consommateurs-daliments-bio/32820/>
- [6] **Zizza-Lalu, Eve-Marie** (03/01/2018). **Régal**. “18 tendances alimentaires à suivre en 2018”. <https://www.regal.fr/actus/18-tendances-alimentaires-a-suivre-en-2018-14968>
- [7] **Sial Paris** (08/01/2019). **Régal**. “Tendances alimentaires 2018 et 2019 dans le monde: état des lieux”. <https://www.sialparis.fr/SIAL-Paris/Toute-l-actualite-de-SIAL-Paris-et-de-l-industrie-agroalimentaire/Tendances-alimentaires-2018-et-2019-dans-le-monde-etat-des-lieux>
- [8] **L'artisanat des métiers de bouche** (2018). “Les tendances alimentaires 2018”. <http://www.artisans-gourmands.fr/project/les-tendances-alimentaires-2018/>
- [9] **Gouvernement**. “Le grand debat national”. <https://www.gouvernement.fr/le-grand-debat-national>
- [10] **Bercy Infos** (07/12/2017). **Le portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics**. “La taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE)”. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/taxe-interieure-consommation-sur-produits-energetiques-ticpe>
- [11] **Robert, Philippine** (24/07/2018). **Capital**. “La preuve en chiffres que Macron est bien le president des riches”. <https://www.capital.fr/economie-politique/la-preuve-en-chiffres-que-macron-est-bien-le-president-des-riches-1299602>
- [12] **Charrel, Marie** (26/09/2018). **Le Monde**. “Emmanuel Macron est-il le president des riches?”. https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/25/emmanuel-macron-est-il-le-president-des-riches_5359926_3234.html
- [13] **Le Point.fr** (22/12/2018). “Gilets jaunes : 25 % de perte de chiffre d'affaires pour les commerces”. https://www.lepoint.fr/economie/gilets-jaunes-25-de-perte-de-chiffre-d-affaires-pour-les-commerces-22-12-2018-2281469_28.php
- [14] **Equipe evo'portail** (20/12/2018). **Evo'portail, le blog des auto-entrepreneurs**. “L'année 2019 sous le signe de l'auto-entreprise : les nouveautés et changements”. <https://www.evoportail.fr/blog/2018/12/20/l-annee-2019-sous-le-signe-de-l-auto-entreprise-les-nouv/eautes-et-changements>
- [15] **Banque de France** (08/03/2019). “Tableau de bord, dernière parution”. <https://www.banque-france.fr/statistiques/chiffres-cles-france-et-etranger/tableau-de-bord/tableau-de-bord-derniere-parution>
- [16] **INSEE** (28/02/2019). “Le PIB progresse de 0,3 % au quatrième trimestre 2018”. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3734145>
- [17] **INSEE** (28/02/2019). “Comptes nationaux trimestriels au 4e trimestre 2018”. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3704597?sommaire=3704685>



- [18] **Crédit Agricole** (30/01/2019). "France – Comptes trimestriels T4 2018 : une croissance du PIB légèrement meilleure qu'attendu". <http://etudes-economiques.credit-agricole.com/site/france-comptes-trimestriels-t4-2018-une-croissance-du-pib-legerement-meilleure-qu-attendu-3506.html>
- [19] **Reuters Staff** (18/12/2018). "France-Les "Gilets jaunes" pèsent, l'Insee voit la croissance à 1,5%". <https://fr.reuters.com/article/frEuroRpt/idFRL8N1YN1TP>
- [20] **BFMTV** (18/12/2018). "Le pouvoir d'achat des Français va nettement augmenter sur les 6 premiers mois de 2019". <https://www.bfmtv.com/economie/le-pouvoir-d-achat-des-francais-va-fortement-augmenter-sur-les-6-premiers-mois-de-2019-1591134.html>
- [21] **NSEE** (28/02/2019). "Indice des prix à la consommation - résultats provisoires (IPC) - février 2019". <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3734174#graphique-ipc-flash-g1-fr>
- [22] **BCE** (08/05/2017). "Pourquoi la stabilité des prix est-elle importante ?". <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/stableprices.fr.html>
- [23] **Meilleurtaux.com** (2019). "Taux prêt personnel". <https://www.meilleurtaux.com/credit-consommation/pre-pret-personnel/taux-pret-personnel.html>
- [24] **Meilleurtaux.com** (2019). "Notre analyse de l'évolution des taux immobiliers". <https://www.meilleurtaux.com/credit-immobilier/notre-analyse-des-taux.html>
- [25] **INSEE** (14/08/2018). "Le taux de chômage diminue de 0,1 point au deuxième trimestre 2018". <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3598305>
- [26] **Toute l'Europe.eu** (07/02/2019). "Le taux de chômage en Europe". <https://www.touteurope.eu/actualite/le-taux-de-chomage-en-europe.html>
- [27] **Lecomte, Mathieu** (12/05/2017). **INSEE**. "Six entreprises sur dix encore actives cinq ans après leur création". <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2846566>
- [28] **Claudia Cohen** (22/02/2019). **Le Figaro.fr**. "Deux Français sur trois consomment bio au moins une fois par mois". <http://www.lefigaro.fr/conso/2019/02/21/20010-20190221ARTFIG00213-deux-francais-sur-trois-consomment-bio-au-mois-une-fois-par-mois.php>
- [29] **Ministère des solidarités et de la santé** (Avril 2018). "Alimentation, logement, transports : quelles dépenses pèsent le plus dans le budget des ménages étudiants ou de jeunes adultes ?". <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er1060.pdf>
- [30] **Spirit Insight** (Gener 2019). "Baromètre 2018 de consommation et de perception des produits biologiques en France". https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2019/02/Rapport_Barometre_Agence-Bio_fevrier2019.pdf
- [31] **International Olive Council**. <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/136-country-profiles>
- [32] **Statista** (2019). "L'e-commerce en France - Faits et chiffres". <https://fr.statista.com/themes/2751/l-e-commerce-en-france/>
- [33] **EASYTRI** (2019). "Réglementation de la démarche environnementale des entreprises françaises". <https://www.easytri.fr/reglementation-demarche-environnementale-entreprises/>
- [34] **Statista** (2018). "Les français et le tri sélectif des déchets". <https://0-fr-statista-com.cataleg.uoc.edu/etude/37606/les-francais-et-le-tri-selectif-dossier-statista/>
- [35] **Lastennet, Julien** (14/03/2019). **Toute l'Europe.eu**. "L'environnement et le climat dans l'Union européenne". <https://www.touteurope.eu/actualite/l-environnement-et-le-climat-dans-l-union-europeenne.html>
- [36] **Dumartin, Sylvie** (14/11/2017). **INSEE**. "Les pratiques environnementales des entreprises". <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3197097>
- [37] **WWF** (2019). "Ensemble, marchons pour l'humanité". <https://www.wwf.fr/marche-climat>
- [38] **Statista** (2013). "Dépense annuelle totale de recherche et développement pour la protection de l'environnement en France de 2006 à 2013 (en millions d'euros courants)". <https://0-fr-statista-com.cataleg.uoc.edu/etude/37606/les-francais-et-le-tri-selectif-dossier-statista/>



com.cataleg.uoc.edu/statistiques/500980/depense-totale-recherche-developpement-protection-environnement-france/

- [39] **Mercacei** (07/02/2018). “España, primer país del mundo en capacidad de producción de aceituna ecológica”. <https://www.mercacei.com/noticia/48400/actualidad/espana-primer-pais-del-mundo-en-capacidad-de-produccion-de-aceituna-ecologica.html>
- [40] **Ministerio de agricultura, pesca y alimentacion**. “Aceite de oliva”. <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/aceite.aspx>
- [41] **Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino**. “El aceite de oliva: Nuevos horizontes, nuevas perspectivas”. <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/03102.pdf>
- [42] **Esencia de olivo**. “Zonas productoras en España”. <http://www.esenciadeolivo.es/aceite-de-oliva/aceite-de-oliva-en-espana/zonas-productoras-en-espana/>
- [43] **Extenda** (2017). “Estudio del sector del aceite de oliva de Andalucía”. <https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2018/01/ESTUDIO-DEL-ACEITE-DE-OLIVA-EN-ANDALUCIA-2017.pdf>
- [44] **El Economista** (22/09/2016). “La venta a pérdida, la gran amenaza para el aceite de oliva español”. <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/7842793/09/16/La-venta-a-perdida-la-gran-amenaza-para-el-aceite-de-oliva-espanol.html>
- [45] **Republica** (13/01/2011). “Ventas a pérdidas en el aceite de oliva virgen extra”. <https://gastronomiaycia.republica.com/2011/01/13/ventas-a-perdidas-en-el-aceite-de-oliva-virgen-extra/>
- [46] **Expansion** (18/08/2018). “El futuro del aceite de oliva en España, en peligro por su "acelerada banalización””. <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/08/18/5b77d850e2704e17598b4657.html>
- [47] **Nantes, Javier** (16/09/2016). **Abc**. “Olivos: España, el último reducto de ejemplares milenarios”. https://www.abc.es/natural/ventana-biodiversidad/abci-olivos-espana-ultimo-reducto-ejemplares-milenarios-201609161021_noticia.html
- [48] **España Slow**. « Milenario | aceite de oliva virgen extra ». <https://slowfoodvalencia.es/productos/milenario-aceite-de-oliva-virgen-extra/>
- [49] **Naturalia** (2019). “Huiles et vinaigres”. <https://naturalia.fr/epicerie-salee/huiles-vinaigres-bio/>
- [50] **Biocoop** (2019). “Les huiles bio”. <https://www.biocoop.fr/produits-bio/produits-bio-Epicerie-salee/Les-huiles-bio>
- [51] **Passeport Santé** (2019). “Huiles végétales”. <https://www.passeportsante.net/huiles-vegetales-g152>
- [52] **Pasquesoone, Quitterie** (03/04/2013). “Soja, courge...découvrez les nouvelles huiles santé”. <https://www.topsante.com/nutrition-et-recettes/soja-courge-decouvrez-les-nouvelles-huiles-sante-10633>
- [53] **Les semences au coeur de la vie** (Janvier 2019). “La redécouverte des huiles alimentaires oubliées”. <https://www.semencemag.fr/la-redecouverte-des-huiles-alimentaires-oubliees.html>
- [54] **Puget, Yves** (27/03/2018). **LSA**. « Magasins alimentaire : combien de magasins à Paris? ». <https://www.lsa-conso.fr/magasins-alimentaires-combien-de-magasins-a-paris,284441>
- [55] **Florida, Miguel** (23/07/2017). **Marketing and Web**. “Como definir la misión, visión y valores de una empresa + Ejemplos”. https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/#Como_definir_estos_3_conceptos_basicos
- [56] **Wikipedia**. **Responsabilidad Social Corporativa**. https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa
- [57] **Arriols, Enrique** (22/01/2018). **Ecologia verde**. “Qué es la sostenibilidad ambiental y social”. https://www.ecologiaverde.com/que-es-la-sostenibilidad-ambiental-y-social-1070.html#anchor_1



- [58] **Energie-info**. “Qu’est-ce qu’une offre d’électricité “verte”?”. <https://www.energie-info.fr/Fiches-pratiques/Je-change-de-fournisseur/Qu-est-ce-qu-une-offre-d-electricite-verte>
- [59] **Diario Oficial de la Union Europea** (30/05/2018). “Reglamento (UE) 2018/848 del parlamento europeo y del consejo”. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R0848&qid=1529909359364&from=ES>
- [60] **Emprende Pyme.net** (2019). “Segmentación de mercados”. <https://www.emprendepyme.net/segmentacion-de-mercados>
- [61] **Le galliard, Cécile** (14/12/2017). **Jus d’olive. Magazine d’actualités**. “Les chiffres clés de la consommation mondiale d’huile d’olive”. <http://jusdolive.fr/les-chiffres-cles-de-la-consommation-mondiale-dhuile-dolive/>
- [62] **Emprende Pyme.net** (2019). “Estrategias de segmentación de mercado”. <https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-segmentacion-de-mercado.html>
- [63] **Sevilla Arias, Andrés** (2018). **Economipedia**. “Ventaja competitiva”. <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- [64] **Ribera, Ana** (11/04/2019). **BBC News - Mundo**. “El fraude del aceite de oliva”. <https://www.ecuavisa.com/articulo/tendencias/curiosidades/478316-fraude-del-aceite-oliva>
- [65] **Rosado, Elisa** (2019). **NeoAttack**. “Claves para una estrategia de branding exitosa”. https://neoattack.com/estrategia-de-branding/#Que_es_el_branding
- [66] **Martin, Sandra** (2019). **Hormigas en la nube**. “Pasos imprescindibles para conseguir el éxito con una estrategia de branding”. <https://hormigasenlanube.com/estrategia-de-branding/>
- [67] **PlaneteBain.com** (2019). https://www.planetebain.com/cuvette-seule-et-reservoir-wc/854-reservoir-universel-3660074008592.html?gclid=EAlaIqObChMI7LeBr4bp4QIVDSjTCh0aEQt-EAQYASABEgIBnvD_BwE
- [68] **LocalCommercial.com** (2019). <https://www.localcommercial.net/geoloc/54-rue-jeanne-d-arc/75013/paris.html>
- [69] **Rapid Flyer** (2019). <https://www.rapid-flyer.com/plv-stand/193-enseignes-publicitaires.html>
- [70] **Paris** (2019). “Les marchés parisiens”. https://www.paris.fr/marches#exercer-sur-un-marche_5
- [71] **Paris** (2019). “Vendre sur les marchés alimentaires”. <https://www.paris.fr/professionnels/l-entreprise-au-quotidien/exercer-sur-les-marches-alimentaires-3508>
- [72] **Tena, Maria** (20/11/2018). **BBVA**. “¿Qué es la metodología 'agile'?”. <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- [73] **Service-public-pro.fr** (30/04/2018). “Créer une société”. <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32886>
- [74] **Calcul du Salaire Brut en Net** (2019°). https://www.salaire-brut-en-net.fr/smic/#Quelle_revalorisation_du_SMIC_pour_2019
- [75] **OCDE** (2019). “Prévisions de l’inflation”. <https://data.oecd.org/fr/price/previsions-de-l-inflation.htm>
- [76] **Legifrance.gouv.fr** (25/10/2015). “Convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire du 12 juillet 2001. Etendue par arrêté du 26 juillet 2002 JORF 6 août 2002. - Textes Attachés - Avenant n° 13 du 25 octobre 2005 relatif aux salaires”. https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do;jsessionid=7FAD071BE1AC670DA4858C60418A963E.tplqfr32s_2?idConvention=KALICONT000005635085&cidTexte=KALITEXT000005643301
- [77] **Meilleurtauxpro.com** (2019). <https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/simulation-pre-professionnel/montant-pre.html>
- [78] **Ministerio de la Presidencia** (01/09/2010). **Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado**. “Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital”. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>



[79] **Assistant-Juridique.fr** (08/05/2019). "Réserves légales d'une SARL : quel montant ?". http://www.assistant-juridique.fr/reserves_legales.jsp

Altres referències bibliogràfiques

- **Guerras Martín, Luis Ángel; Navas López, José Emilio. Lopez de Pedro, José Maria** (2014). **Direcció Estratègica** (UOC, Mòduls de l'assignatura).
- **Garcia Gómez, Maria Concepcion; Montoro Sánchez, Maria Angeles; Romero Martínez, Ana Maria** (2013). **Introducció a l'empresa** (UOC, Mòduls de l'assignatura).
- **Rodríguez Ardura, Inma; Ametller Montes, Gisela; Lopez Prieto, Oscar** (2013). **Fonaments de màrqueting** (UOC, Mòduls de l'assignatura).
- **Legifrance.gouv.fr** (2019). <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- **Economie.gouv.fr** (2019). <https://www.economie.gouv.fr/>
- **Real Acadèmia Española** (2019). <https://dle.rae.es/?id=Pw7w410>
- **Cooperativa Sant Marc Xert**. <http://www.cooperativaxert.es/>
- **Cooperatives agro-alimentaries Comunitat Valenciana** (2019). <http://www.cooperativesagroalimentariescv.com/sectores/aceite/>
- **Consejo Oleícola Internacional** (2019). <http://www.internationaloliveoil.org/>
- **A l'Olivier** (2019). <https://alolivier.com/>
- **Oliviers & CO** (2019). <https://www.oliviers-co.com/fr/>
- **Maison Brémont 1830** (2019). <https://www.mb-1830.com/fr/>
- **Cédric Casanova** (2019). <https://cedriccasanova.com/>
- **Institut Nacional de Estadística** (2019). <https://www.ine.es/>
- **Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques** (2019). <https://www.insee.fr/fr/accueil>
- **Paris** (2019). <https://www.paris.fr/>
- **Service Public Professionnels** (2019). <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises>
- **Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation** (2019). <http://mesdemarches.agriculture.gouv.fr/spip.php?page=sommaire>
- **Infogreffe** (2019). <https://www.infogreffe.fr/>
- **Ministère de l'Economie et des Finances** (2019). <https://www.guichet-entreprises.fr/fr/>
- **Greffe du Tribunal de Commerce à Paris** (2019). <http://www.greffe-tc-paris.fr/fr/>
- **The Business Plan Shop** (2019). <https://www.thebusinessplanshop.com/blog/fr>
- **L'Express l'entreprise** (2019). <https://lentreprise.lexpress.fr/>
- **Juvasa. Envases y embalajes** (2019). <https://www.juvasa.com/es>