

Pla d'empresa Desenvolupament d'un nou producte en el grup Dentaid S.L.

Higiene bucal dels animals: perquè la seva salut també ens preocupa

Gemma Pérez Gallego
(gperezgal@uoc.edu)
Juny 2022

Treball Final de Grau
Àmbit d'especialització: Pla d'Empresa

Memòria Final

Curs 2021/2022, 2n semestre

ÍNDEX

1. RESUM	5
2. ABSTRACT	5
3. INTRODUCCIÓ	6
4. DESCRIPCIÓ DEL PRODUCTE	7
5. ANÀLISI DE L'ENTORN. MODEL PESTEL.....	8
5.1 Factors Polític-Legal.....	8
5.2 Factors Econòmics	9
5.3 Factors Soci-Culturals.....	9
5.4 Factors Tecnològics	10
5.5 Factors Ambientals	10
6. QUANTIFICACIÓ DEL MERCAT POTENCIAL.....	10
7. PUNTS CLAU DEL NEGOCI.....	12
8. L'AVANTATGE COMPETITIU DEL NEGOCI.....	13
9. MODEL DE NEGOCI.....	13
9.1 Segmentació de clients.....	13
9.2 Proposta de valor.....	14
9.3 Relació amb els clients	15
9.4 Canals: de comunicació, de vendes i de distribució.....	16
9.5 Estructura de costos.....	16
9.6 Model d'ingressos	17
9.7 Gràfic del model CANVAS.....	18
10. PLA DE MÀRQUETING	19
10.1 Mapa de posicionament.....	20
10.2 Màrqueting Mix.....	22
10.3 Estratègia Digital.....	25

10.4 Diferenciació de marca	25
10.5 Pla d'acció	26
10.6 Anàlisi DAFO	26
11. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	27
11.1. Pla d'Operacions	27
11.2. Pla de Recursos	32
12. PLA FINANCER	34
12.1. Obtenció i captació de recursos	34
12.2 Previsió de compte de resultats	35
12.3 Previsió de balanç	36
12.4 Planificació de tresoreria	37
12.5. Política de finançament	37
12.6 Ràtios.....	38
13. RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	40
14. CONCLUSIONS	41
15. AGRAÏMENTS.....	41
16. VALORACIÓ.....	42
17. BIBLIOGRAFIA	42

Higiene bucal als animals: perquè la seva salut també ens preocupa

Gemma Pérez Gallego (gperezgal@uoc.edu)

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses (especialització en Gestió Comptable i Financera)

1. RESUM

El projecte, que al llarg d'aquest document es va a desenvolupar, és el llançament d'una gama de productes per la salut bucal dels animals, mercat no explotat ni estudiat que aporta beneficis als consumidors d'una manera que cap altre competidor ha realitzat amb anterioritat, amb l'objectiu de potenciar les vendes d'una nova línia de productes dins de l'estructura del grup Dentaid, grup empresarial de referència en la salut bucal humana.

Paraules clau: Salut bucal, Mascotes, Llançament, Entorn, Veterinaris, Ciència

ODS: Salut i Benestar

Tot i que l'objectiu 3 de l'ODS és la salut i benestar garantint una vida sana i promovent el benestar per a totes les persones a totes les edats. Es considera que amb el desenvolupament d'aquest projecte tot i que la nova gama està centrada en la salut bucal animal, de manera indirecta es tracta la salut de les persones, ja que una bona salut en l'animal de companyia net de virus i bacteries suposa una bona salut per la persona que conviu amb aquest animal.

2. ABSTRACT

The project, which will be developed throughout this document, is the launch of a range of products for the oral health of animals, an unexploited and unstudied market that brings benefits to consumers in a way that no other competitor has done before, with the goal of boosting sales of a new line of products within the structure of the Dentaid S.L. group, a leading business group in human oral health.

Key words: Oral health, Pets, Launching, Environment, Veterinarians, Science

3. INTRODUCCIÓ

“No has de ser un geni, un visionari o un graduat per tenir èxit. Tot el que necessites és perspectiva i somni” (Michael Dell).

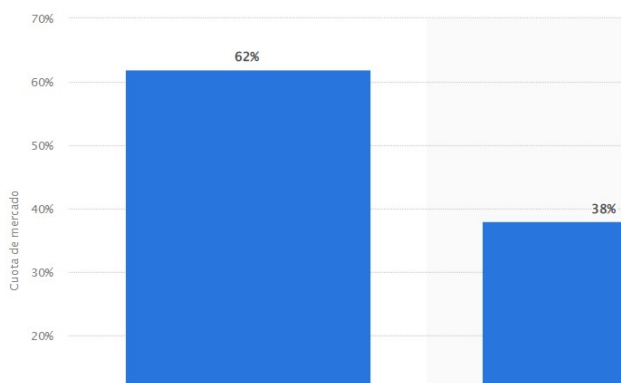
Darrera d'un projecte empresarial exitós sempre existeix una estratègia que es basa en una visió que projecta l'acció present de la companyia com a element creador de futur.

Aquesta visió es desenvolupa en el marc establert per la missió de l'empresa. Sense aquests factors, clarament definits, les probabilitats d'èxit són quasi inexistentes. No és fàcil trobar l'èxit per atzar.

El sector dels animals de companyia ha crescut de manera exponencial en els darrers anys, mercat que ha sofert grans canvis i molt explotat a nivell d'alimentació, benestar, i sent regulat a nivell governamental.

Per contra el sector de la salut bucal animal, és un sector no explotat i és un sector en creixement amb una gran oportunitat d'estudi, de desenvolupament científic i d'expansió i obertura de nous mercats.

Quota de mercat de la indústria de salut animal per espècies.



Font: es.statista.com

Dins del sector de la salut bucal humana, existeix una empresa familiar espanyola que és un referent tant a nivell científic com de referència pels professionals i consumidors, aquesta empresa és el grup Dentaïd que compta a 9 filials pròpies i estar present a més de 70 països.

Disposa d'un laboratori d'Investigació i Desenvolupament (I+D) que és un referent per professionals i competidors a on es realitzen investigacions que suposen avanços i es publiquen diversitat d'estudis que ajuden a millorar la salut bucal.

Per tant, sent una empresa referent en salut bucal i aprofitant l'estructura ja existent amb un laboratori propi d'I+D es justifica la creació d'una nova línia de productes enfocada a millorar la salut bucal animal. L'autora d'aquest treball, a més, treballa en la pròpia companyia pel que suposa una curiositat afegida la possibilitat d'explorar un nou mercat, quan el mercat de la salut bucal humana comença a estar sobresaturat.

És evident que no es parteix de zero, ja existeixen productes al mercat similars als que s'estan oferint, però sí que aquesta és la línia de productes pot suposar un salt qualitatiu dels productes ja existents en el mercat, no obstant és rellevant pel mercat ja que aporta una millora en la qualitat, si la base d'investigació científica és l'adequada i si el producte ofert supera les expectatives de la demanda del consumidor.

Millorarà la qualitat de vida dels animals si aquests mantenen una bona higiene bucal?

La resposta és sí, els animals quan arriben a una edat tenen problemes bucals a on suposa realitzar neteges dentals, que la única manera de realitzar-les és amb anestèsia a fi que el veterinari pugui realitzar la correcta higiene bucal. Per aquest motiu si amb una prevenció des de edat primerenca mantenint una bona higiene bucal, es pot mantenir una bona salut bucal i en conseqüència una bona salut general que farà que la qualitat de vida dels animals sigui millor a l'arribar a edats més tardanes, tal i com ens explica la Dra. Veterinària Maria Josep Anglada a l'entrevista realitzada (veure annex 1).

Els objectius principals del projecte són:

Objectiu principal

Estudiar la viabilitat de la nova gama de productes i el grau d'acceptació de la nova línia de higiene bucal per animals.

Objectiu secundari

Existeixen una sèrie d'objectius secundaris que són fonamentals per l'elaboració i assoliment de l'objectiu principal del treball, degut a que si no s'assoleixen aquests objectius no es podrà finalitzar correctament la conclusió.

- Conèixer els conceptes claus per introduir-se en el món de la salut bucal animal.
- Realitzar correctament una planificació per assentar les primeres bases del model de negoci a seguir.
- Conèixer i desenvolupar els apartats d'una investigació comercial, identificant degudament el tipus del públic al que anirà dirigit la nova gama de productes.

L'anàlisi i plantejament establerts estan enfocats en els objectius que es desitgen assolir amb la nova línia, referits a assolir el lideratge en el mercat dels animals de companyia, amb l'obertura d'un nou mercat i consolidant-se com a líders en tots els àmbits de la salut bucal. Aquests objectius aniran acompanyats de la integració d'estratègies de màrqueting, financeres, comunicació i distribució per assegurar l'èxit de l'expansió de la nova línia de productes.

4. DESCRIPCIÓ DEL PRODUCTE

S'oferirà una gama de productes per a una bona higiene bucal dels animals, per tractament i manteniment basats en ciència a través d'estudis i recerca en el laboratori de R+D+i de la pròpia empresa.

Tal i com comenta Joaquín J. Sopena, professor de la Facultat de Veterinària de la Universitat CEU Cardenal Herrera, un error molt habitual és humanitzar als animals i el risc bucal que suposa per ells.

El sistema digestiu dels animals és molt diferent al nostre i està adaptat a l'alimentació de cada espècie, per tant el que és bo pels humans no ha de ser bo pels animals i viceversa. L'evolució dels diferents components anatòmics, la composició de la saliva, la microbiota existent a la cavitat oral estan adaptades i preparades per minimitzar els efectes negatius dels diferents aliments. En moltes ocasions els problemes de salut bucal dels animals estan relacionats amb una alimentació més "humana".

El camp d'odontologia veterinària és un camp no estudiat ni explotat, ja que la cura i teràpia oral és una àrea oblidada tant pel veterinari com pel propietari, però sí que es realitzen tècniques de prevenció i tractament periodontal, endodòncies, pròtesis, ortodòncies i exodòncies, a més de cirurgia maxil·lofacial, sent el número de veterinaris dedicats a aquesta especialitat molt petit.

Degut a aquest mercat es troba potencialment en desenvolupament i en creixement es fa necessari començar amb la cura de la salut bucal dels animals per prevenir els possibles problemes que sorgiran amb l'edat adulta de l'animal. En el cas dels gossos a partir dels 8 anys d'edat comencen a tenir problemes bucals per raó d'edat.

Si amb una sèrie de productes es poden pal·liar aquestes problemes bucals que fan patir a l'animal i al propietari, seria una millora en la qualitat de vida de tots.

Aquesta gama de productes estarà basada principalment en productes per a gossos, on:

- **Col·lutori** → amb una fórmula específica per la microbiota de la cavitat oral dels animals i específic per a cada raça d'animal a través d'investigacions i estudis. Dins d'aquest col·lutori existirà una gama que seria la de Tractament i Manteniment a fi de donar el producte adequat en el moment adequat.
- **Pasta de dents** → es desenvoluparia una pasta de dents que pogués ser ingerida pel propi animal (la pasta humana no pot ser ingerida). La pasta de dents no seria tal i com es coneix avui dia en el mercat, la idea seria desenvolupar una mena de pastilla que es dissolgui dins de la cavitat bucal i que actués en la neteja de les dents.
- **Raspalls de dent** → amb un mànec fixe i capçal intercanviable en funció de la cavitat bucal del gos. Es desenvoluparien 3 mides de capçal diferents, petit, mitjà i gran a fi d'adaptar-los a les diferents races de gossos que existeixen.

La idea principal està pensada en productes per a gossos, però s'estudiarà en una fase II del projecte, si la primera gama de productes és acceptada en el mercat, la possibilitat d'estudiar la viabilitat per ampliar la gama de productes a altres animals.

5. ANÀLISI DE L'ENTORN. MODEL PESTEL

L'anàlisi PESTEL és un instrument de planificació estratègica que facilita la definició del context d'una campanya, és a dir, serveix per descriure l'entorn extern en el que es desenvoluparà el producte a través factors polítics, econòmics, socioculturals, tecnològics, ecològics i legals (Pascual Parada, 2013).

5.1 Factors Polític-Legal

En els darrers anys han estat aprovades diferents lleis i/o reials decrets per donar més protecció als animals.

A la Llei 8/2003, de 24 d'abril, de sanitat animal, a on es recull a l'article 16 Obligacions dels particulars, al punt 1.a "*Mantenir els animals en bon estat sanitari*", no obstant aquesta llei està més enfocada a explotacions d'animals pel consum humà que no a animals de companyia.

Existeix una Ordre de 14 de juny de 1976 per la que se dicten normes sobre mesures higièniques-sanitàries en gossos i gats de convivència humana, modificada per la ordre de 16 de desembre de 1976 pel que es modifiquen determinats articles de la ordre anterior.

En aquestes dues ordres es parla de manera molt general com han de ser les mesures higièniques i sanitàries dels animals de companyia en declarar-se obligatori el registre i matrícula dels animals així com les vacunacions sent responsabilitat de l'amo de l'animal.

El 15 de desembre de 2021 es va publicar al BOE una nova Llei 17/2021, de modificació del Codi Civil, la Llei Hipotecaria i la Llei d'Enjudiciament Civil, sobre el règim jurídic dels animals en la que es determinen drets dels animals i obligacions per part dels amos.

5.2 Factors Econòmics

Al 2019 a Espanya es va assolir la xifra més elevada d'animals de companyia des de que existeixen registres, amb uns 28 milions.

A nivell europeu aquest mercat també ha sofert un increment important, segons The European Pet Food Industry hi ha aproximadament el 38% de llars a Europa amb animals de companyia. Segons la INE el creixement de gossos que es tenen com a animal de companyia entre el 2010 i 2019 ha incrementat notablement.

Evolució de les llars espanyoles amb animals de companyia

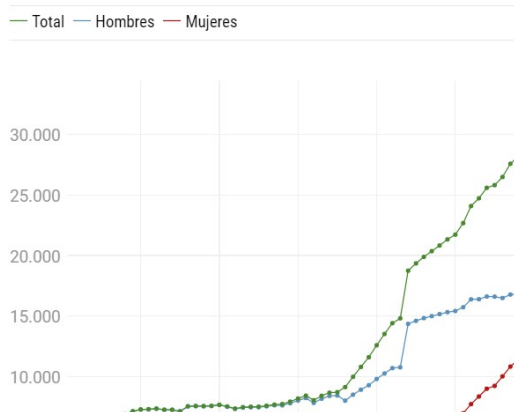


Font: ine.es

Per tant, aquests canvis socials tenen un impacte econòmic, ja que tenir una mascota implica una despesa pel seu propietari, segons l'Estudi Anual de Mascotes la mitja anual que de la despesa és de 1.292 euros.

Aquesta evolució també es reflecteix en el sector veterinari amb un augment d'un 2% al 2020 respecte l'any anterior, situant-se en més de 34.000 col·legiats, a on la gran majoria d'aquests s'especialitzen en veterinaris clínics davant dels veterinaris de granja que era la opció preferent de generacions anteriors.

VETERINARIOS COLEGIADOS POR AÑO Y SEXO



Font: ine.es

5.3 Factors Soci-Culturals

Els canvis socials viscuts en els darrers anys, amb una disminució de la natalitat, més persones que viuen soles i degut a la pandèmia viscuda en els dos últims anys, ha fet que hi ha hagut més demanda o més necessitat de tenir animals de companyia.

És important destacar el canvi generacional. La generació coneguda com a *millennials* (nascuts entre 1981 i 1993) són el grup de població amb més animals de companyia i també una generació amb taxes baixes de natalitat, més de les meitat de les mascotes adquirides durant la pandèmia van ser per persones menors de 34 anys.

La revista Science va publicar a l'abril del 2015 que durant la mirada entre gossos i els seus amos augmenta els nivells d'oxitocina (hormona de l'afecte), avui en dia es consideren un membre més de la família, per tant s'activa el desig de donar el millor per la mascota i donar-li la millor atenció i cura possible.

5.4 Factors Tecnològics

En aquests factors es pot tenir en compte els grans avenços que s'han realitzat en els últims anys en la investigació i desenvolupament (R + D + i) amb l'evolució de les tecnologies disponibles per poder analitzar i desenvolupar les necessitats i demandes del mercat.

Com a exemple, la indústria dels aliments per animals de companyia és una indústria innovadora que observa amb rigor l'objectiu de preservar de manera equilibrada les necessitats nutricionals de les mascotes, posant a la seva disposició una extensa i variada gama de productes per totes les edats i races e invertint contínuament en R+D+i per optimitzar els sistemes de producció i obtenir productes cada cop més sofisticats i subjectes a estrictes i rigorosos controls de qualitat.

Aquesta indústria treballa amb nutricionistes, veterinaris, bioquímics e investigadors sobre la conducta animal. Aquesta investigació específica els permet anar augmentant el coneixement sobre les necessitats d'alimentació dels animals oferint una alimentació equilibrada i de qualitat.

No obstant, el mercat de la salut bucal animal no està en desenvolupament i la investigació és mínima, pel que amb les eines que es disposen avui en dia per la investigació en la salut bucal humana es poden adaptar i aplicar a la investigació de la salut bucal animal.

5.5 Factors Ambientals

Degut a que la indústria de la salut bucal en general suposa l'ús del plàstic en els seus envasos i en el seu *packaging*, així com l'ús del cartró i paper, avui en dia ja s'han posat en marxa moltes iniciatives per la reducció d'aquests materials en les cadenes de producció.

En el cas concret del grup Dentaïd han posat en marxa iniciatives com la eliminació de la caixa i prospecte als seus productes amb una impressió i codi QR a la mateixa ampolla.

Reducció de la mida de les caixes de producte minimitzant l'ús del cartró en els enviaments a clients finals.

Un altre via a estudiar i en desenvolupament és la reducció del plàstic en la elaboració dels productes sent una possible solució l'ús de plàstic reciclat però sempre buscant l'excel·lència i seguretat en els productes, ja que s'ha de tenir present que són productes per la higiene bucal per tant necessiten un estabilitat i envasat higienitzat.

6. QUANTIFICACIÓ DEL MERCAT POTENCIAL

La quantificació del mercat potencial es pot realitzar a tres nivells:

1. Determinar el mercat potencial
2. Quantificar la intenció de compra
3. Realitzar la previsió de vendes

Determinar el mercat potencial, suposa quantificar quants possibles consumidors poden arribar a ser compradors del producte.

Quantificar la intenció de compra suposa quantificar quantes persones que formen part del mercat potencial estarien disposats a adquirir el producte, és a dir, exactament aquell producte amb el preu, format, marca i la resta d'atributs que el converteixen en únic.

Però una cosa és quants possibles compradors estarien disposats a comprar un producte i altra cosa és el mercat que es pot accionar i per tant la intenció es converteix en compra, pel que s'estableix una previsió de vendes no només a nivell de clients que compraran sinó també a una determinació de quantes unitats es vendran.

El mercat al que es dirigirà la nova línia de productes serà al mercat espanyol i realitzant un estudi de les llars amb animals de companyia, concretament gossos, es pot establir un mercat potencial. Segons l'Estudi de Mascotes realitzat al juny del 2021 a Espanya hi ha 6.733.000 milions de persones amb gossos, suposa un 33,2% de llars amb gossos al 2021 (25,7% al 2019), per tant és un mercat en augment. Mentre que a Europa s'estima que uns 85 milions de llars tenen animals de companyia, suposant un 25% de llars europeus amb gossos.

Llars europees amb animals de companyia



Respecte a la intenció de compra la despesa mitja que s'inverteix en l'animal de companyia és de 1.292 euros, suposa un increment d'un 7,3% més que ens els dos darrers anys, que corresponen a 840 euros a despeses d'alimentació, 90 a accessoris i joguines i 352 euros a despeses veterinàries. Aquesta dada consolida la tendència de l'especialització del mercat de les mascotes i la creixent conscienciació del seu benestar, traduïda també en un increment del pressupost destinat als animals domèstics.

Els propietaris es preocupen cada cop més en oferir una millor qualitat de vida a les seves mascotes.

Per últim per poder quantificar els possibles compradors respecte als compradors reals, segons un estudi del MSD Animal Health, el 23,4% de les famílies espanyoles que conviuen amb gossos visiten al veterinari més de sis cops a l'any. Per altra part, segons el mateix estudi el 17% de les famílies enquestades la principal raó per no tenir un control veterinari continua sent el preu del servei.

Com a resum de l'exposat anteriorment es deriva:

1. Mercat potencial → 6.733.000 milions de persones
2. Intenció de compra → 23,4% del mercat potencial

3. Previsió de vendes → el consumidor hauria d'adquirir un cop al mes una pasta i un col·lutori pel seu gos i un raspall cada tres mesos.

6.733.000 milions de propietaris x 23,4% de mercat potencial x 2 suposaria establir unes unitats de venda de 3.150.000 unitats al mes entre els dos productes, no obstant, aquesta previsió de vendes és molt optimista, pel que tenint en compte les barreres d'entrada, la necessitat de posicionament del producte en el mercat i necessitat de fidelització del client aquesta previsió de vendes per una primera planificació es pot preveure que les vendes anuals seran de 900.000 d'unitats en el primer any.

7. PUNTS CLAU DEL NEGOCI

Les línies estratègiques marcades pel grup Dentaïd és prioritzen en 6:



Font: elaboració pròpia

La formulació d'estratègies es basaran en una **diferenciació del producte** més que en un lideratge de costos, ja que seran productes amb formulacions actives per la millora de la salut bucal dels animals on el client valora la marca i el producte de manera positiva per la qualitat ofertada i pels estudis que recolzen els principis actius de les fórmules dels productes que s'oferiran al mercat.

Aquesta nova gama de productes complementaran i enfortiran el mix de productes dels que ja disposa el grup Dentaïd, ampliant la seva missió de millorar la salut bucal humana, a **millorar la salut bucal**.

Es realitzarà mitjançant la presentació de 3 productes com són un col·lutori de 500 ml, pasta de dents de 150 ml i raspall amb capçal intercanviable amb tres mides (petit, mitjà, gran).

S'augmentarà una participació de les vendes amb un marge promig d'un 34,5% suposant un benefici a nivell comercial d'uns 7 milions d'euros.

Es buscarà una **potenciació de clients** amb aquells que ja fan servir els productes del grup Dentaïd per la seva pròpia salut bucal i tinguin mascota, per tant, són clients fidelitzats amb la marca que confiaran en el producte per les seves mascotes.

Per altra banda, a través de la **recepta mèdica**, és a dir, aconsellats pel seu **veterinari** al que prèviament se li ha explicat de manera científica els beneficis que suposarà pels animals l'ús dels productes ofertats, hi haurà consumidors que compraran el producte ja que desitjen una millor qualitat de vida per la seva mascota. Una de les fites serà aconseguir fidelitzar aquests primers consumidors a fi que siguin consumidors habituals de la marca.

A l'annex 2 es determina com serà el model de disseny de negoci pel llançament d'aquesta nova línia de productes.

8. L'AVANTATGE COMPETITIU DEL NEGOCI

D'acord amb la definició d'avantatges competitiu de Porter "Les bases de l'acompliment sobre la mitjana dins d'una indústria és l'avantatge competitiva sostenible", l'estratègia competitiva pren accions ofensives o defensives per crear una posició defensable en una indústria, amb la finalitat de fer front, amb èxit, a les forces competitives i generar un retorn de la inversió.

Els avantatges competitiu bàsics es poden definir en dos tipus:

Lideratges de costos: significa que una firma s'estableix com el productor de més baix cost a la seva indústria, el problema és que si més d'una companyia intenta trobar el lideratge de costos al mateix temps, el mercat acaba sent desastrós.

Diferenciació del producte: una firma intenta ser única a la seva indústria en algunes dimensions que són apreciades extensament pels compradors.

Aquests dos tipus d'avantatges es poden apropar i per tant sorgeix una tercera estratègia competitiva que és l'enfocament.

En el cas del projecte que ens ocupa el lideratge de costos es basaria en optimització de costos que s'obté per l'eficiència dels processos dins de les àrees productives de la companyia però sense penalitzar la qualitat de la matèria primera, mentre que la diferenciació del producte es realitzaria amb productes amb formulacions actives per la millora de la salut bucal dels animals a on el client valora la marca i el producte de manera positiva per la qualitat oferta i pels estudis que recolzen els principis actius de les fórmules dels productes que Dentaid ofereix al mercat.

Per tant, tenint en compte que s'ha optat per una estratègia on es vol incidir en la qualitat de producte amb una base científica donada per una investigació basada en l'estudi de la boca de l'animal, bacteries existents, alimentació d'aquest, l'avantatge competitiu es basarà en la diferenciació del producte.

No obstant, degut a que al mercat en el que s'està oferint el producte és un nínxol de mercat poc explotat i amb poca competència, l'estratègia d'enfocament es complementarà amb l'estratègia de diferenciació de producte a fi de poder complir les necessitats del consumidor e incrementar i fidelitzar el públic objectiu existent.

9. MODEL DE NEGOCI

Al llibre de Generació de models de negoci de Alexander Osterwalder defineix aquest concepte com un llenguatge comú per descriure, visualitzar i modificar models de negoci, on es pot apreciar les bases sobre les que una empresa crea, proporciona i capta valor.

Segons Osterwalder la millor manera de descriure un model de negoci es dividir-ho en nou mòduls bàsics que reflecteixen la lògica que segueix una empresa per aconseguir els seus objectius. Aquests mòduls estan formats per:

9.1 Segmentació de clients

Establint els **segments de mercat** enfocant-se el negoci en propietaris d'animals de companyia, clíniques veterinàries, centres d'animals de companyia i botigues especialitzades en la distribució de productes d'animals, és evident que és el segment de mercat al que s'enfoca la idea de negoci és exclusiu per tot el que tingui relació directa o indirecta amb els animals.

Es poden definir quatre tipus de segmentació dels clients amb uns criteris:

1. **Segmentació geogràfica:** en una primera fase el producte es distribuïria dins de l'estat espanyol, sent l'objectiu realitzar una expansió internacional en funció de l'acceptació del producte.

2. **Segmentació demogràfica:** enfocat cap a propietaris d'animals que realitzin visites periòdiques al veterinari, ja que són els que estan disposats a invertir diners en la salut del seu animal. Per altra banda, a través d'una xarxa comercial es realitzaran visites a les clíniques veterinàries per fer-los conèixer de la importància dels productes oferts basats en ciència aconseguint la recepta mèdica que farà que el client de la clínica veterinària confiï en els nostres productes.

A través de les botigues especialitzades en productes animals també s'establiran punts de venda dels productes.

3. **Segmentació psicogràfica:** públic objectiu propietaris d'animals amb interès en la salut del seu animal i de classe social mitja disposat a invertir en productes per millorar la salut del seu animal.

4. **Segmentació per comportaments:** públic objectiu que amb asiduitat faci visites periòdiques al veterinari amb total confiança amb aquest per aconseguir un nivell de fidelitat dels productes que el veterinari li està recomanant.

A l'annex 3 es pot observar un mapa d'empatia d'un propietari de mascota definint les preocupacions o inquietuds, el seu entorn, els esforços de tenir un animal de companyia i els resultats.

9.2 Proposta de valor

Les **propostes de valor** són els aspectes que crearan valor als segments de mercat, als que s'ha decidit dirigir. S'assolirà a través de publicacions en revistes científiques especialitzades com la Revista de Salut Animal, col·laboracions amb les diferents publicacions de les facultats de veterinària, així com l'assistència a diferents congressos com el Congrés de Salut Pública Veterinària donant valor a la investigació realitzada i posicionant el producte com el millor producte del mercat pel seu valor científic.

Amb el repartiment de mostres gratuïtes es començarà a obrir mercat a fi que arribin al consumidor final, creant un valor emocional si el propietari de la mascota observa que el producte és beneficiós pel seu animal.

9.2.1 Recursos clau

Els recursos claus es poden dividir en quatre tipus de recursos:

- **Recursos financers:** en aquest projecte i degut als recursos disponibles pel grup, la inversió del projecte és sustentada amb els propis recursos de l'empresa.
- **Recursos humans:** és peça clau del projecte implicar a totes les àrees que tant directa com indirectament tenen implicació, començant amb els investigadors per desenvolupar un producte que s'adeqüi a la qualitat que es vol oferir al mercat com a la xarxa comercial fent l'esforç de vendes en introduir el producte en el mercat de manera eficient i eficaç.
- **Recursos físics:** planificar tant la producció com la distribució del producte. La producció es realitzarà de manera subcontractada, ja que realitzar el canvi de línia multimodel suposa pèrdua de capacitat de producció. En quant a la distribució es realitzarà amb els operadors logístics amb els que ja treballa habitualment per aconseguir un abaratiment de costos.
- **Recursos intel·lectuals:** dotar dels coneixements necessaris per la investigació, producció i venda del producte.

9.2.2 Activitats clau

Les activitats clau es fonamentaran en un posicionament de productes de qualitat, pel que la formació en la força de vendes i el control de qualitat seran claus per assolir aquest posicionament.

El grup Dentaïd és un grup reconegut a nivell nacional per la seva visita mèdica, que consisteix en contactar amb els odontòlegs i explicar els beneficis dels productes que ofereix la companyia per la salut bucal, aconseguint que l'odontòleg confii en els productes i recepti als seus pacients els productes que després adquireixen a la farmàcia.

No cal dir que tant els clients potencials com els consumidors mantenen una bona salut bucal, per tant, si ells ja confien en el grup Dentaïd, per què no han de confiar en els productes que s'ofereixen pel seu animal amb la mateixa qualitat i mateixos resultats que ja estan percebent per si mateixos.

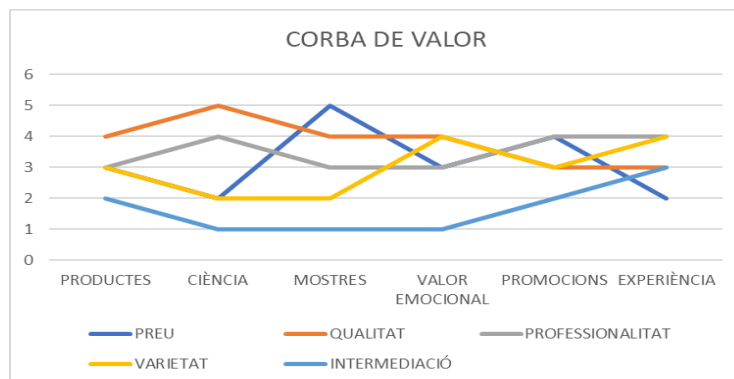
9.2.3 Partners o socis clau

Les clíniques veterinàries i veterinaris són una peça clau per que el projecte assoleixi els objectius marcats, ja que ells són part important en la recomanació del producte als seus clients i que aquests es fidelitzin amb la marca.

Aliances amb societats científiques de l'estudi de l'animal a fi de realitzar publicacions sobre el benefici dels productes en la salut bucal dels animals.

Les botigues especialitzades en venda de productes d'animals a fi que el client pugui adquirir el producte desitjat en aquestes botigues.

La corba de valor de la proposta valor:



Font: elaboració pròpia

9.3 Relació amb els clients

La relació amb el client es considera imprescindible a fi de satisfer les seves necessitats, creant una base de clients amb experts en odontologia animal a fi de poder donar respostes a les preguntes e inquietuds que aquests puguin plantejar.

Es trobaran a disposició tant de les clíniques veterinàries com de les botigues de venda de productes d'animals diferent mostres de productes per que el client pugui provar el producte abans de comprar-lo.

Es realitzaran ofertes promocionals amb descomptes per compra de packs (col·lutori, pasta de dents i raspall).

El grup Dentaïd es compromet amb responsabilitat, compromís, honestedat, serietat i amabilitat a fi de oferir el millor producte del mercat per que el client se senti satisfet i el seu animal tingui una millor qualitat de vida.

La relació amb el consumidor final serà de manera indirecta, ja que aquest comprarà el producte en base a la recomanació del veterinar, o bé, per una recerca amb opinions favorables per internet.

No obstant, sí que existirà una relació directa amb les clíniques veterinàries i botigues especialitzades en la venda de productes d'animals, ja que el business core del producte es fonamenta en la base científica i desenvolupada que suposarà una millor qualitat de vida per l'animal.

Amb la realització de l'entrevista a un propietari de mascotes es determina un journey map per saber quines són les expectatives i/o necessitats per cobrir en el llançament del producte, a l'annex 4 i 5 es pot trobar tant el detall de l'entrevista com el journey map.

9.4 Canals: de comunicació, de vendes i de distribució

En quant els **canals** que són la manera mitjançant una empresa es comunica amb els diferents segments de mercat. Els canals solen tenir cinc fases distintes, i a més, es poden distingir entre canals directes e indirectes, així com canals propis i de socis comercials.

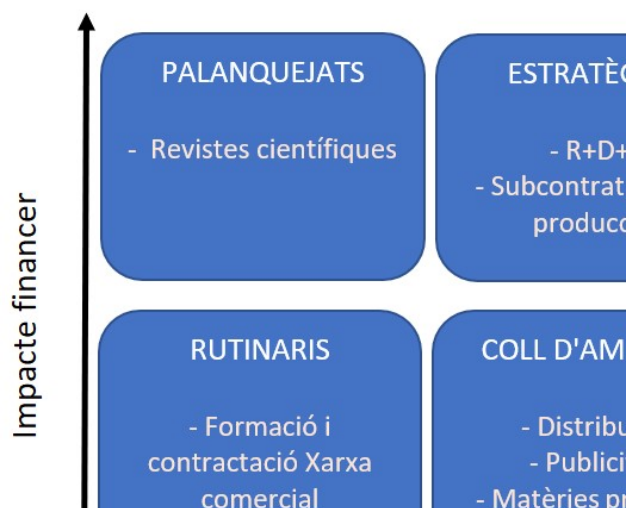
- **Informació:** per donar a conèixer el producte existeixen diverses vies com pot ser un equip comercial especialitzat en promocionar aquest tipus de productes, destacar els productes en botigues especialitzades en venda d'altres productes per animals, anuncis publicitaris en diferents revistes i mitjans relacionats amb animals.
- **Compra i entrega:** els productes es podran adquirir per diferents canals com poden ser les pròpies clíniques veterinàries, botigues d'adquisició de productes d'animals i a través d'una e-commerce integrada dins de l'estructura del grup Dentaïd, amb un B2B per professionals i un B2C per clients finals.
- **Avaluació:** a través de les mostres entregades en les propostes de valor es realitzarà una avaluació comptant amb la opinió dels veterinaris del producte i dels propis clients a través d'enquestes online
- **Distribució:** es realitzarà a través dels operadors logístics amb els que ja treballa el grup Dentaïd actualment, establint una comanda mínima per professionals (clíniques veterinàries i botigues d'animals) a través de la B2B o des de la pròpia xarxa comercial i sense comanda mínima si el client compra directament a través de l'e-commerce, B2C.

9.5 Estructura de costos

La inversió s'establirà en crear una nova línia d'investigació dins del propi laboratori de R+D+i existent ja en el grup Dentaïd a fi de trobar el producte que millor s'adeqüi a les necessitats de l'animal, així en totes les accions de màrqueting oportunes per poder entrar en el mercat i consolidar-se.

Es poden identificar les següents variables que poden suposar un risc:

- **Impacte financer:** afecta directament als costos de l'empresa avaluant variacions de preus i nivell de despesa en les compres. En les variacions del preu s'identifica principalment els cost de transport i matèries primeres.
- **Risc de subministrament:** risc de disponibilitat dels materials avaluant mercat, restriccions, cicles de producció, etc. En aquest risc principalment és aconseguir que el producte estigui a temps a "casa" del client i evitar el màxim de trencament d'estocs per no trencar la cadena de subministrament.



Font: elaboració pròpia

9.6 Model d'ingressos

Serà desenvolupat més concretament al pla de màrqueting i financer es basarà en la venda de productes als clients i ajustant el preu d'aquests per obtenir el millor marge possible a fi que el preu sigui atractiu pel client.

A través de col·laboracions amb diferents entitats es poden aconseguir ingressos com per exemple publicitar a dins de la pròpia e-commerce segons quins tipus de menjar animal, accessoris, tot i que no és la política corporativa del grup Dentaid.

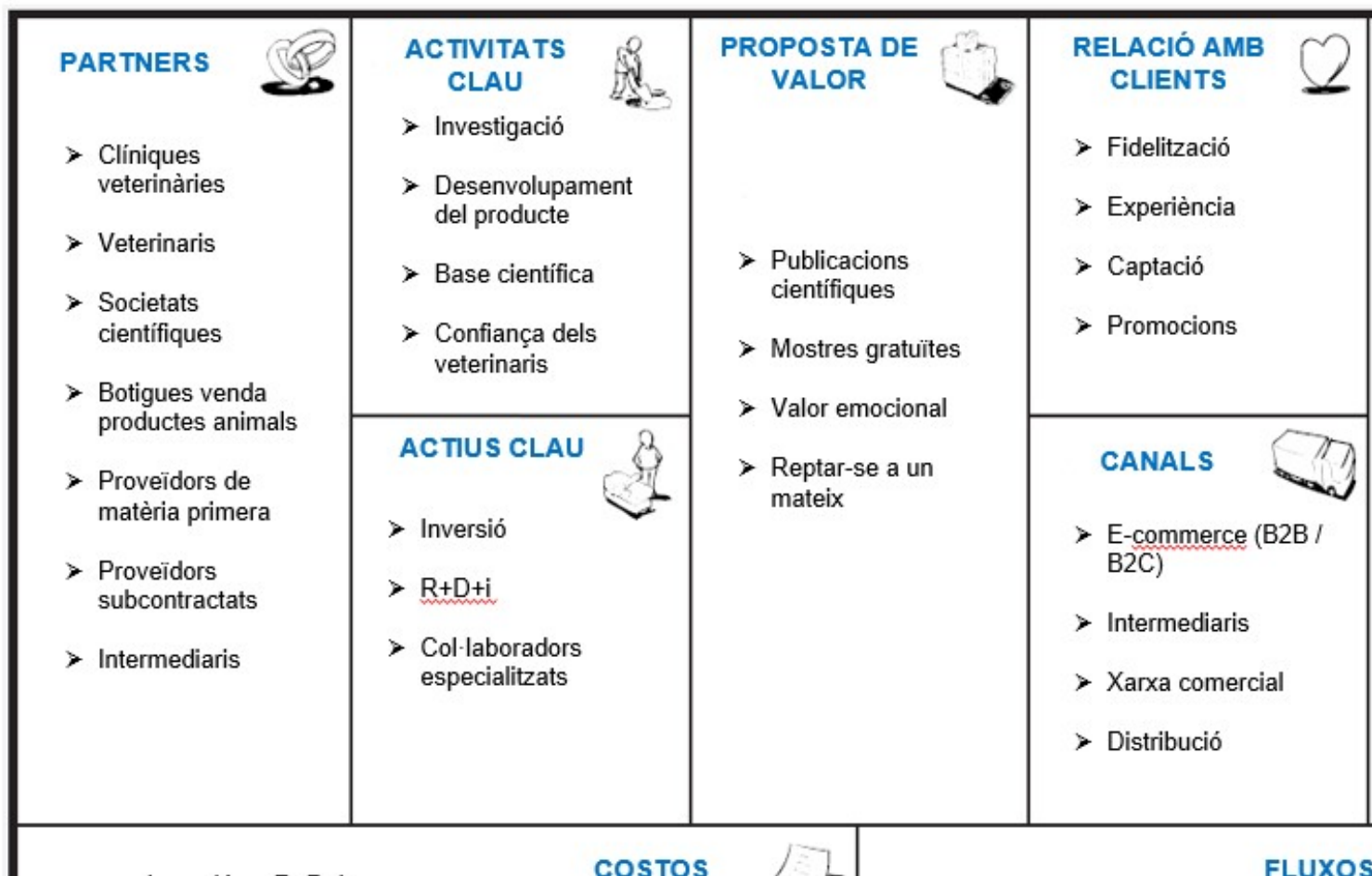
9.7 Gràfic del model CANVAS



Universitat Oberta de Catalunya

www.uoc.edu

Estudis d'Economia i Empresa Grau en Administració i Direcció d'Empresa 01.569 Treball Final de Grau (TFG)



10. PLA DE MÀRQUETING

El Cercle d'Or de Simon Senek és una representació del per què les persones segueixen, compren o creuen en quelcom, sigui altres persones, marques u organitzacions. Adaptant aquest cercle al projecte desenvolupat es pot determinar:



Font: Elaboració pròpia

S'ha d'establir un propòsit de marca a fi que tant la comunicació interna de la companyia com l'externa als consumidors generi empatia, confiança i humanitat cap a la marca. Pensant més allà dels beneficis, els col·laboradors i clients troben que fan una diferència treballant per la marca i comprant els productes.

I aquest és el motiu del desenvolupament del projecte, basat en la filosofia del grup Dentaïd consistent en que la salut bucal és una bona salut general, aquesta filosofia també és aplicable als animals, a on existeix un mercat per investigar i explotar i poder assolir l'objectiu de millorar la salut bucal dels animals, "*per què la seva salut també ens preocupa*".

Pel producte s'aplicarà una estratègia de segmentació que està dirigida a un nínxol de mercat de persones que són propietàries de mascotes, en un primer llançament només gossos, aquests propietaris estimen al seu gos i desitgen que tinguin qualitat de vida i que els problemes de salut bucal no suposi un impediment per que el seu gos sigui feliç i puguin gaudir en família.

Per altra banda, han de ser propietaris que regularment visiten al veterinari per revisions i tractaments al seu animal i per tant que estan preocupats per la salut d'aquest.

Per aquest públic objectiu s'haurà d'informar de les avantatges diferenciades del producte en comparació amb altres productes similars que existeixen actualment al mercat, aquesta diferenciació de producte es realitzarà a través d'estudis científics que demostrin que a base d'investigació el producte ofert al mercat és de millor qualitat que la resta, i per tant, serà més beneficiós pel propi animal.

L'enfocament serà una estratègia de penetració, ressaltant les avantatges i atributs del producte, dirigida al mercat en potència. Per això, s'establiran aliances estratègiques amb veterinàries i botigues especialitzades en la venda de productes a animals que en un espai dels seus establiments seran exposats els productes per la seva exhibició i venda.

Per altra banda, la participació en diferents fires canines a nivell nacional per estar en major contacte amb el públic objectiu, així com la participació de diferents simpòsiums que es puguin realitzar per poder explicar de manera clara, concisa i científica als veterinaris les excel·lències dels productes que es poden trobar al mercat.

Per tant es pot determinar que les estratègies de màrqueting que s'aplicaran en el llançament dels productes seran concentrades ja que es dirigeix a un nínxol de mercat específic, personalitzades ja que està dirigida a un públic objectiu amb uns interessos comuns com són tenir mascota i preocupar-se per la salut d'aquest, a més de la participació en diferents fires o

congressos i també es pot determinar que seran segmentades degut a que es dirigirà a diferents grups de públics com són les clíniques veterinàries, botigues especialitzades en animals i al propi consumidor final.

En aquest sentit, l'estratègia de posicionament girarà en torn a l'estil de vida del consumidor, dels seus hàbits, diferenciant-nos de la resta de competidors per la qualitat del producte, pels beneficis que suposarà l'ús de la gama d'higiene bucal per la seva mascota.

El factor diferenciador del producte és passió per l'animal, i com a tal, comparteix aquesta passió que es té per les mascotes com a membres importants de la família. La nostra marca busca transmetre confiança, seguretat i salut, que permetin crear moments inoblidables amb les mascotes.

Fent un estudi del benchmarking o punt de referència que consisteix en l'estudi dels competidors per entendre les estratègies i millors pràctiques utilitzades per ells, es pot establir el següent quadre comparatiu:

	Empresa	Competidors	
	Dentaid	Virbac	Beaphar
Planificació			
Millora producte per la salut bucal	Investigació R+D+i	Laboratoris R+D	No disposa de laborato propi
Ampliar gama de productes	Llançament de pasta de dents, col-lutori i raspall	Pasta de Dents/Col-lutori. Raspall només adquirint un kit	Pasta de dents, col-lutori i raspall
Recopilació informació			
Venda Online	Canal B2B	Canal B2B	Canal B2B
Venda clíniques veterinàries i altres	Recepta mèdica	?	?
Venda directa al consumidor	Canal B2C	Canal B2C	Canal B2C
Anàlisi dades			
Posicionament mercat	Posicionar-se com la marca de referència	Gran trajectòria al mercat	Gran trajectòria al mercat
Posicionament de la marca	Fidelització del client	Client fidelitzat per la gama d'altres productes	Client fidelitzat per la gama d'altres productes
Nº productes venuts mensuals	400.000 unitats	147.000 unitats	125.000 unitats
KPI's unitats/consumidors	5,97%	2,19%	1,87%
Acció			
Entrada al mercat	Mostres gratuïtes/Venda basada en ciència	Posicionat	Posicionat








Font: elaboració pròpia

10.1 Mapa de posicionament

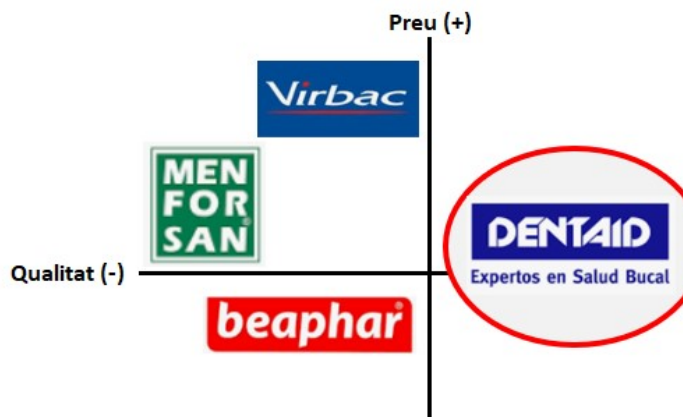
El mapa de posicionament ens permet observar la posició que ocupa una marca davant d'altres empreses competidores d'acord amb els atributs que són valorats pel consumidor.

Feta una recerca a través dels productes oferts dels diferents competidors, amb les diferents composicions de productes i productes oferts al mercat, així com les valoracions dels diferents consumidors es determina el següent quadre comparatiu del producte:

PLA DE LLANÇAMENT: Competidors

	Dentaid 500 ml	Virbac 250 ml/500 ml	Beaphar 250 ml	Menforsan 300 ml	Dentaid 150 ml	Virbac 70 gr	Beaphar 100 gr
Producte							
Composició	Pantenol, Lactato de Zinc, Fluor sòdic	Xilitol. Solució refrescant	Clorhexidina i clorur de zinc	No conté xilitol. Blanquejant	Pantenol, Lactato de Zinc	Complex enzimàtic antiplaca i eliminació sarro	Enzimes antiplaques
Eliminació de taques	Sí	-	-	-	-	-	-
Antisèptic	CPC	-	-	-	CPC	-	-
Cura de genives	Manteniment	Manteniment	Manteniment	Manteniment	Manteniment	Manteniment	Manteniment
Mal alè	Prevenció	Prevenció	Prevenció	Prevenció	-	-	-
Presentació	500ml	250/ 500ml	250 ml	300ml	150 ml	70 gr	100 gr
Addicional	Sense alcohol. Antiinflamatori, cicatritzant	-	Sense alcohol	Olis essencials (eucaliptus, mentol)	Anticàries, antiinflamatori, cicatritzant	Concentrat. Antisarro	Antisarro

El mapa de posicionament es determinaria de la següent manera:



Pel que fa a la posició del mercat, per la marca Dentaïd, seria posicionar-se en la part del mercat no explotat, omplint un espai buit, posicionant-se en oferir més qualitat amb un preu que pel consumidor pot ser assequible.

10.2 Màrqueting Mix

L'objectiu d'aplicar aquest estudi és conèixer la situació de l'empresa i poder desenvolupar una estratègia específica de posicionament posterior.

10.2.1 Preu (price)

Una de les coses més difícils de definir en el projecte és el preu final del producte, el qual és una de les característiques més importants del model de negoci, que es defineix com un producte beneficiós per la salut de la mascota, i per tant, fins a on estaria disposat a pagar el consumidor per tenir cura de la salut del seu animal.

La font d'ingressos de la gama de productes prové de la venda dels diferents productes. Per determinar el preu dels productes s'aplicarà el cost més un marge de benefici. Es farà servir una estratègia de preus en relació amb la competència, ja que els preus s'establiran en funció dels preus que la competència té al mercat sempre tenint present el marge de benefici establert per assolir els objectius marcats, en un principi el preu serà lleugerament superior al de la competència a fi de poder fer front a la investigació i desenvolupament del producte que es llençarà al mercat, prevalent la qualitat d'aquest al preu.

No obstant, també s'aplicarà estratègia de preus diferencial que ens permeti arribar a diferents consumidors, aplicant diferent política de preus en funció de les unitats comprades, així com si el comprador és un intermediari (clínica veterinària/botigues d'animals) o el consumidor final, aplicant diferents descomptes que coincideixen directament amb el marge i beneficis.

La política de preus establerta pels diferents canals de venda:

Producte	Preu	Descompte 35%	
	Consumidor final	Clínica Veterinària	Botigues d'animals
Col·lutori	28,93	18,80	18,80
Pasta de dents	16,53	10,74	10,74
Raspall	8,26	5,37	5,37
Kit	41,36	26,88	26,88

* IVA no inclos

10.2.2 Producte (product)

Pel producte s'ha optat per una estratègia de diferenciació, és un producte que es basa en una base científica per diferenciar-se de la resta de productes similars al mercat, tot i que, no és un mercat explotat, ja que no existeix una cultura de la cura de la salut bucal als animals, com sí existeix en els humans.

Per tant, amb la base científica que ja existeix pels humans i gràcies a la tecnologia de que disposa el grup Dentaïd es realitzaran les investigacions pertinents, amb recolzament d'experts en el sector per buscar el producte adequat que mantingui una correcta microbiota oral, ja que és el conjunt de microorganismes que formen part de l'ecosistema bucal, que han d'estar en equilibri per una correcta funció fisiològica i per evitar el desenvolupament de malalties.

10.2.3 Distribució (place)

L'empresa Dentaïd S.L. té la seva seu central ubicada a Cerdanyola del Vallès amb una nau de producció i logística a Llinars del Vallès. La marca es comercialitza a tot el món i té seus pròpies a Xile, Perú, Colòmbia, Holanda, Itàlia i Alemanya.

El llançament del producte en un primer lloc només es centrarà al mercat espanyol amb projecció d'una expansió internacional en un futur aprofitant l'estructura del grup Dentaïd.

La producció de la gama de productes serà subcontractada, així com la distribució a client, que es realitzarà a través d'un operador logístic especialitzat en productes farma (encara que els productes per la salut bucal de l'animal no són productes farma si que s'han de conservar en unes condicions especials), ocupant-se aquest operador logístic de l'emmagatzematge i distribució dels productes als clients.

Aquest operador logístic ja és proveïdor habitual del grup Dentaïd, pel que el cost d'automatitzar els sistemes no es contemplen, degut a que ja es troben connectats.

En quant a la longitud del canal es farà servir un **canal llarg** a través de clíniques veterinàries i pet shops a qui se'ls hi facilitarà expositors per poder exposar el producte i diferents materials publicitaris explicant les característiques dels productes.

Amb un **canal curt** a través de les fires, congressos, pròpia pàgina web de l'empresa, etc. i venda directa la consumidor.

La cobertura del canal serà exclusiva ja que el projecte està enfocat a un nínxol de mercat específic i el producte es col·locarà al mercat tant de forma indirecta com directa.

10.2.4 Promoció (promotion)

Els objectius que es desitgen assolir amb l'estratègia de promoció estan orientats a la construcció de la marca, ja que encara que el grup Dentaïd estigui consolidat a nivell mundial com a referent de productes en la higiene bucal humana, es tracta de productes que tot i que són de la mateixa gama són per consumidors totalment diferents que necessiten productes especials per la cura de la seva salut bucal.

Per tant, l'estratègia estarà basada en assolir els següents objectius:

- Donar a conèixer el nou producte
- Introduir-se en el mercat de les mascotes
- Crear notorietat de marca
- Assolir i reforçar el posicionament de marca
- Atreure nous consumidors
- Augmentar la quota de mercat del grup Dentaïd

Per assolir els objectius esmentats es farà servir una estratègia de comunicació integrada, en al que s'involverà a diversos canals de comunicació de l'empresa per assolir una cobertura 360 graus en la que la marca està en constant "diàleg" amb el client amb una constant innovació del producte basada en els suggeriments dels clients i tendències que el mercat pugui donar per

mantenir la marca en la competència. Amb això s'aconseguirà fidelitzar al client i despertar interès en clients potencials que no han considerat la nova gama de productes.

Els mitjans que es faran servir pel llançament del producte seran:



És important mencionar que la campanya de promoció tindrà 3 etapes: expectativa, llançament i post-llançament. Amb aquestes etapes es busca assolir el major temps de permanència en els diferents mitjans, el que ajudarà a posicionar la marca i a generar que el públic objectiu recordi la marca.

La inversió per la campanya de promoció es trobarà al voltant de 500.000 euros pel primer any.

Les activitats prèvies al llançament del producte serà la distribució de mostres entre els punts de vendes i als propis consumidors, així com l'assistència a fires canines i diferents congressos de veterinaris a on també es realitzarà la distribució de mostres.

En l'etapa expectativa la promoció a nivell nacional de l'estat espanyol mitjançant diferents mitjans:

- Punts de venda: clíniques veterinàries i botigues especialitzades en productes de vendes per animals, a on s'instal·laran diferents expositors amb mostres a fi que arribin al consumidor final, com fulletons recollint els beneficis del producte, stoppers visibles als punts de venda per cridar l'atenció del client potencial, etc.
- Fires canines: amb ponències realitzades per diferents veterinaris explicant la base científica dels productes i els beneficis que suposarà per la salut dels animals.
- Xarxes socials: a través de les diferents xarxes socials com Facebook, Instagram, Twitter, i fins i tot, Tik Tok, a on es recollirà la informació principal de la gama de productes amb promocions especials pels seguidors.

Es preveu un posicionament SEO (posicionament orgànic) que consisteix en optimitzar els motors de recerca amb accions i tècniques que es fan servir per millorar el posicionament (visibilitat) en buscadors d'un lloc web.

En l'etapa de llançament es posaran a la venda els diferents productes amb ofertes especials de llançament i s'habilitaran tant la B2C com la B2B a fi que els clients tinguin facilitat de compra de la gama de productes.

Per altra banda, les xarxes socials seran les grans aliades pel llançament del producte a fi d'arribar al màxim possible de clients quan tindran disponible el producte per la seva compra i consum.

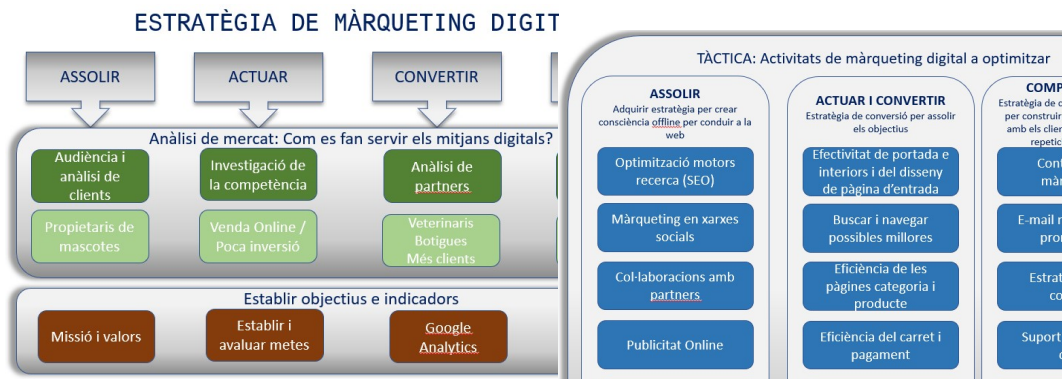
Per últim, a l'etapa de post-lançament es reforçarà la comunicació i promoció realitzades durant les etapes anteriors, d'aquesta manera s'aconsegueix romandre en la ment del consumidor i així aconseguir recordació.

Es reforçaran els punts de venda amb expositors més gran, amb comunicació més elevada a les xarxes socials i es continuaran repartint mostres als punts de venda per continuar arribant al consumidor final i possible client.

A l'annex 6 es pot observar el funnel de vendes relatiu al procés pel que passa un client des de la seva captació, és a dir, des de que coneix la marca, fins que adquireix el producte.

10.3 Estratègia Digital

L'estratègia digital per aquest projecte es resumeix en el següent quadre:



Font: Elaboració pròpia

10.4 Diferenciació de marca

Un estudi de Accenture del 2020 indica que el 73% dels usuaris prenen les seves decisions de compra influenciats per les paraules, valors i accions de les empreses.

Una estratègia de diferenciació és aquella que fa servir una empresa per que els seus productes es percebin com a únics i originals, que siguin difícils d'imitar i que li permetin assolir una avantatge competitiva davant la competència.



Font: elaboració pròpia

10.5 Pla d'acció

Segons les polítiques de màrqueting establertes amb anterioritat i tenint present que abans de llançament del producte és imprescindible realitzar un estudi de viabilitat del projecte, sent primordial l'estudi d'investigació i desenvolupament de la fórmula dins del propi laboratori de R+D+i de la companyia per poder posar al mercat el producte que cobreixi les necessitats de la demanda.

Per aquest motiu s'estableix una línia temporal d'aproximadament un any fins a la comercialització definitiva del projecte, posant el punt final a la campanya de màrqueting de llançament en l'exposició mundial canina WORLD DOG SHOW en Madrid que se celebra anualment a mitjans d'any.

A l'annex 7 es pot veure amb detall el pla d'acció amb una previsió de mesos i tasques a realitzar representat mitjançant un diagrama de Gantt.

10.6 Anàlisi DAFO

Les característiques del DAFO es poden diferenciar en:

- Debilitats i fortaleces: són els aspectes positius i negatius que defineixen el negoci i producte. Són qualitats intrínseques que es poden variar en un moment donat.
- Amenaces i oportunitats: són aspectes intrínsecs a l'empresa o negoci. Es tracta d'aquells negatius i positius que es poden percebre de l'entorn i que afecten directament a l'activitat.

DAFO	FORTALESES	DEBILITATS
	1. Producte fabricat al mercat nacional 2. Distribució estratègica entre veterinàries, petshops i fires 3. Venda online 4. Producte de qualitat que millora els existents en el mercat 5. Estalvi d'infraestructura a l'integrar-se el producte dins d'organització existent	1. Barrera d'entrada posicionament competitiu 2. Reduït mercat objectiu 3. No valorat pel client
OPORTUNITATS 1. Tendència de la cura de les mascotes 2. Mercat en creixement 3. Producte poc explotat 4. Increment de la despesa per la cura de les mascotes 5. Major quantitat de fires de mascotes 6. Tendència de recerca d'informació per internet	1F, 4O Fomentar la marca del producte per que sigui comprat pel públic objectiu 2F, 5O Distribució estratègica entre veterinàries, petshops i fires 3F, 6O Aconseguir mitjançant la venda per internet una valoració positiva dels clients 4F, 4O Aconseguir que el client valori la qualitat del producte per sobre del preu	1D, 1O Realitzar pla de màrqueting a veterinàries, petshops i mascotes 2D, 3O Efectuar accions de màrqueting per fidelitzar aquest client i aconseguir augment de vendes 3D, 6O Mantenir corrent el desenvolupament de la marca i conservar la competència
AMENACES 1. Veterinàries i petshops que venguin productes similars 2. Disminució del creixement	2F, 1A Col·locar punts estratègics d'exhibició del producte en llocs de venda 4F, 4A Mantenir la qualitat del producte ofert, intentant millorar, sense baixar preu	1D, 3A Incentivar als clients a les xarxes socials 3D, 2A Fidelitzar al client

Font: Elaboració pròpia

11. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

11.1. Pla d'Operacions

En aquest projecte s'ha previst externalitzar la producció de la gama de productes definits, degut a que si bé es poden considerar dins de la mateixa gama de productes que actualment s'està fabricant, són productes amb fórmules diferents i es considera més costós haver d'estar canviant les línies de producció segons la gama de producte a fabricar o realitzar una ampliació de la fàbrica que no realitzar la subcontractació dels productes.

Per establir una gestió eficient en base als processos es realitzarà:

Una **planificació estratègica** que suposa que un cop establerta la missió, visió i objectius estratègics s'assignen funcions i responsabilitats a l'empresa i s'estableixen objectius específics, polítics i estratègies de curt, mitjà i llarg termini creant-se indicadors que permetran avaluar el compliment de les metes definides i es definiran plans de desenvolupament i millora de les activitats, a través de plans d'inversió i propostes correctives.

En quant a la **planificació operativa** a on es defineixen les facultats per l'autorització d'operacions en la gestió del negoci, es pot dividir en:

Abastiment: amb un anàlisi oportú de les necessitats i recerca d'alternatives per la provisió de materials i consums se sol·licitarà cotització a diferents proveïdors seguint la política ja establerta pel grup Dentaïd a on se sol·licita cotització mínim a tres proveïdors i un cop realitzada la comparativa s'escollirà la millor alternativa en relació a especificacions tècniques, cost, qualitat, quantitat, temps d'entrega i formes de pagament.

Respecte a aquest punt es contactarà amb els proveïdors habituals del grup Dentaïd a fi d'aconseguir el millor preu de compra possible.

Es recepcionaran els productes realitzant una inspecció de qualitat dins del propi laboratori de qualitat existent a l'empresa per passar a ser part del procés de producció aquells que hagin complert amb els estàndards establerts.

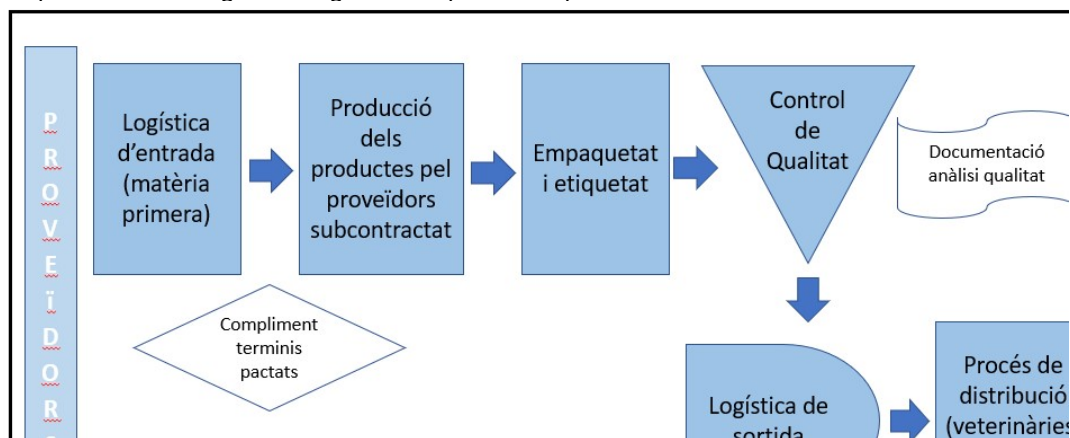
Producció: el procés de producció s'inicia amb la inspecció de del magatzem de materials i consums i s'enviarà al proveïdor subcontractat la matèria primera necessària per la producció dels productes. Un cop finalitzat el procés de transformació es procedirà a una inspecció de qualitat i es traslladaran al magatzem de l'operador logístic per la seva classificació i preparació de comandes.

Distribució: el procés de distribució s'inicia amb la coordinació amb els clients per realitzar la reposició de l'estoc de productes en els diferents punts i amb un cronograma de trasllats que recollirà: data i hora, nom del client, adreça, quantitat i persona de contacte.

Per realitzar el trasllat de productes es comptarà amb una ordre de trasllat que haurà de portar el responsable de trasllat deixant el producte al punt assignat, reportant-se incidències en el cas de presentar-se.

El fluxgrama del procés de producció és una representació gràfica per planificar, esquematitzar, endreçar i analitzar cada fase del procés de producció, per tant es visualitza cada una de les etapes necessàries per la fabricació d'un producte.

Es pot establir el següent fluxgrama del procés de producció:



Font: Elaboració pròpia

El fluxgrama consisteix en, a través de la planificació del procés productiu i de la previsió de vendes, llençar un MRP generant les ordres de compra a proveïdors a través de supply planning per la compra dels materials i consums necessaris per la producció. Un cop rebuts els aprovisionaments entraran a la cadena logística d'entrada enviant aquestes matèries primeres al proveïdor subcontractat amb una planificació de la necessitat de la disponibilitat del producte acabat amb el compliment del terminis pactats amb aquest.

Es realitzarà un control de qualitat del producte acabat i aquest no podrà entrar a la logística de sortida fins que la documentació de l'anàlisi de qualitat no determini que el producte compleix amb els estàndards de qualitat per posar-lo a la venda.

Un cop certificat pel departament de qualitat que el producte és l'adient s'enviarà a l'operador logístic per la seva distribució als clients a través d'un sistema informatitzat de les comandes rebudes amb les dades de les unitats de productes a enviar, client i persona de contacte, per que finalment el producte arribi al consumidor final.

Anteriorment es va determinar que el públic objectiu eren persones propietàries de gossos preocupades per la seva salut, que realitzen visites periòdiques al veterinari i amb un nivell adquisitiu mitjà ja que estan disposats a destinar part del seu pressupost a la salut del seu animal.

No es considera com a factor important la proximitat al client ja que el servei de distribució contractat s'encarregarà d'arribar a tots els punts, sí que s'han definit tres tipus de zona de distribució, zona 1 ubicada a un radi de 400 km de la ubicació de l'operador logístic, zona 2 la resta de l'estat espanyol i zona 3 Canàries, Ceuta i Melilla, en aquest cas sí que es considera com factor crític la ubicació del client degut als tràmits d'exportació en duanes dels productes i la llunyania d'aquests que suposa un increment dels costos de transport.

La proximitat al proveïdor és rellevant, així com la proximitat a l'operador logístic a fi d'estalviar costos de transport i de temps.

Per poder treballar amb els diferents proveïdors de subministrament per l'elaboració de la línia de productes és convenient establir una sèrie d'accions depenent dels diferents escenaris de risc. Per la identificació d'aquests riscos s'ha fet servir el mètode del *Brainstorming*:

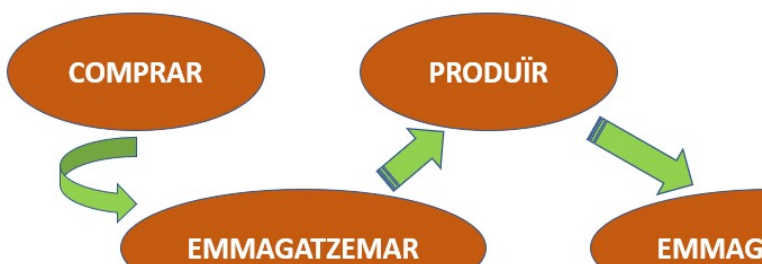
- Risc que augmentin els preus i tinguin major poder de negociació donat que com els proveïdors són indispensables per la fabricació del producte i no existeixen gaires en la indústria. Per poder negociar amb ells, ells s'han de veure com els nostres "socis", se'ls hi ha de vendre la visió a llarg termini i la possibilitat d'un treball conjunt no només amb la nova línia de productes sinó amb les línies ja existents en el mercat del grup Dentaid.

- Risc en els productes adquirits com a matèria primera que no compleixi amb els estàndards de qualitat acordats amb el proveïdor. Per reduir aquest risc s'han de tenir unes bones clàusules en el contracte amb el proveïdor, indicant drets, deures i qui assumeix els riscos.

- Risc a que els proveïdors coneguin el producte i venguin la idea del producte abans que surti al mercat a la competència o altres fabricants de productes d'higiene bucal. S'han d'establir les bases de amb qui tipus de proveïdor es treballarà i que aquest sigui tant de confiança com de qualitat, s'ha d'establir al contracte una clàusula de confidencialitat i mantenir una bona relació amb els proveïdors.

En el projecte que ens ocupa aquests riscos estan minimitzats degut a la trajectòria del grup Dentaid en el mercat de la salut bucal i per tant la relació que manté des de fa anys amb els seus proveïdors de confiança, no obstant, sí és important establir als contractes les clàusules esmentades amb anterioritat per evitar possibles riscos innecessaris.

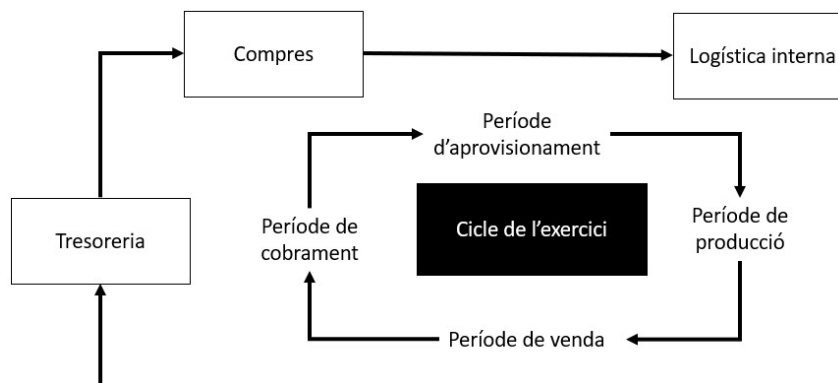
L'aprovisionament que ens ocupa en aquest projecte és un aprovisionament industrial que es pot definir de la següent manera:



Font: Elaboració pròpia

Amb un cicle d'aprovisionament definit es poden obtenir els següents beneficis:

- Possibilitats de canvi de producte a través d'un nou R+D+i
- Millora en el sistema de planificació de comandes, comanda en ferm contra entrega lliurada.
- Possibilitat de fer servir proveïdors conjunts, utilització de sinèrgies.



Font: Elaboració pròpia

És necessari portar una bona gestió d'inventari tant com amb el proveïdor contractat per la producció com amb l'operador logístic contractat per la distribució del producte final al client, d'aquesta manera es redueixen costos degut a l'eficàcia d'ubicació del producte podent gestionar les comandes de manera més eficient.

Degut a que el producte acabat estarà situat al magatzem de l'operador logístic contractat i la matèria primera al proveïdor de producció, s'establirà un sistema de control dins del mateix ERP de la companyia per un control dels estocs, així com una inspecció periòdica al magatzem d'aquests proveïdor per un recompte de l'inventari i posterior quadre amb l'estoc informat al sistema.

Dins del propi magatzem logístic es destinarà una ubicació per emmagatzemar les matèries primeres disponibles per l'enviament al proveïdor amb una oficina destinada a la documentació administrativa i tramitació de les ordres de traspàs entre els diferents magatzems.

En quant a Supply Chain Management es pot determinar el següent flux:



Es realitzaran les auditories pertinents a transportistes i magatzems amb certificacions ISO si es donés el cas.

Per la gama de productes objecte d'aquest projecte es farà servir un operador logístic tipus 3PL, transport, emmagatzematge i gestió del magatzem, supervisant el servei ofert per l'operador logístic des del propi departament logístic de l'empresa.

Les repercussions en l'ambient ocasionats pel funcionament del projecte plantejat són:

Impacte del procés productiu, físic i biològic

Un factor important que té repercussió al medi ambient és el transport, ja que per repartir els productes es realitzarà a través de camions el que tindrà un impacte negatiu al medi ambient a l'emanar gasos tòxics que contaminen, es tractarà de minimitzar l'impacte fent servir combustibles de major qualitat i realitzant els manteniments adequats per complir els estàndards mínims de contaminació.

Existeix un impacte positiu al medi ambient a l'eliminar el prospecte a dins de l'embalatge dels productes imprimint un codi QR a la caixa i al producte reduint de manera considerable la impressió de paper.

Impacte social, cultural, econòmic i altres aspectes

La línia de productes objecte del projecte busca ser una línia ecoamigable ja que es buscarà fer servir materials reciclats, encara que no es pot evitar la inclusió del plàstic dins del procés productiu.

Al tractar-se d'un producte no explotat en el mercat es buscarà aconseguir un impacte cultural mitjançant campanyes que promoguin i ressaltin els atributs de la gama de productes i els beneficis que aquests aportaran a la salut bucal i a la salut general dels animals, impulsant la importància de la higiene bucal a nivell general, no només dels animals o de les persones.

Un dels aspectes del grup Dentaid dins de la seva política de responsabilitat social corporativa és tenir cura del medi ambient i de tots els actors que formen part del propi negoci.

L'estructura dels costos de producció i despeses operatives es determina de la següent manera en funció de la gama de productes:

Materials	Col.lutori 500ml	Pasta Dentrífica 150ml	Raspall	Kit
PVP	35,00	20,00	10,00	50,05
PVL net	28,93	16,53	8,26	41,36
c/u	2,55	2,43	1,65	8,63
Marge	26,38	14,10	6,61	32,73
Marge %	91,2%	85,3%	80,0%	79,1%
Costos Magatzem i Logístics	1,70	1,70	1,70	3,30

Descomptes Clíniques Veterinàries & Botigues Animals 35% (marge canal)
 Comissions directes de Venda Xarxa Comercial 10% (Clínica & Tenda Animals)
 Comissions indirectes de Xarxa Red Comercial 2% (B2C)

Inversió:	CAPEX	Vida útil
B2C	40.000	3
Motllos producció	80.000	4
TOTAL	120.000	

% Mostres s/venda (Col&Pastes&Raspalls) 10% 8% 6% 4%

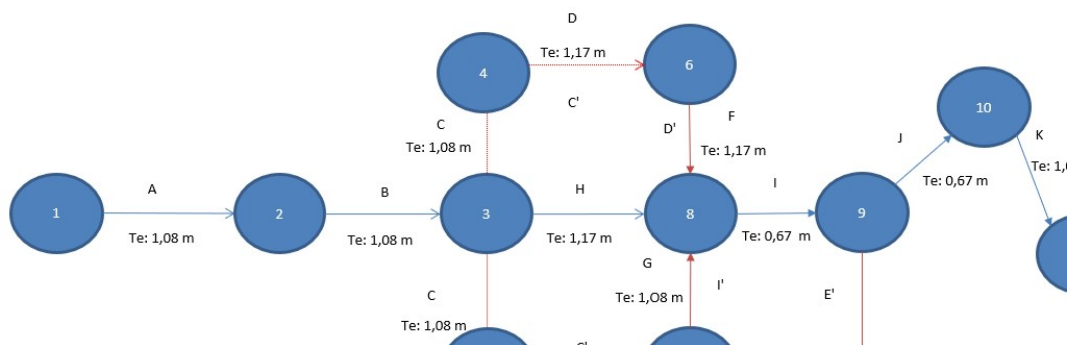
La logística inversa prevista per aquest projecte és la ja existent dins de la companyia a través del seu proveïdor de gestió mediambiental rebutjant els residus a zones habilitades per allò i reciclant els pallets de fusta per poder reutilitzar-los.

En quant a les devolucions dels clients, existeix un problema en quant a la reutilització del producte tornat ja que aquests tenen un període de caducitat i en moltes ocasions no es poden tornar a posar en el mercat, a més per que existeix un control de qualitat i estabilitat del producte que no permet l'entrada de nou al mercat. Aquestes devolucions es gestionaran al proveïdor de residus per poder fer una destrucció del producte complint amb la normativa existent al mercat de política mediambiental.

En quant als clients que realitzin devolució de productes si aquests productes són superiors a un any de venda se'ls penalitzarà amb un 30% sobre el preu a abonar, no obstant, sí que s'acceptaran ja que d'aquesta manera es tindrà constància que aquests productes s'han reciclat o s'ha gestionat el residu de manera adequada.

Amb un diagrama Pert es poden identificar les activitats crítiques que si no es porten a terme poden posar en risc el desenvolupament del projecte:

PERT						
Exemple			Projecte Llançament d'una gama de productes per higiene bucal animal			
Unitat de temps			MES			
Nº Activitats	Identificador	Activitats	Predecessora	Temps Optimista (To)	Temps més Probable™	Temps Pesim
1	A	Identificació de necessitats	-	2	2	2
2	B	Conceptualització del producte	A	1	2	2
3	C	Disseny del producte	B	1	2	2
4	D	Recerca de canals de venda	C	2	2	2
5	E	Recerca de proveïdors	C	1	2	2
6	F	Avaluació i selecció de canals de venda	D	2	2	2
7	G	Avaluació i selecció de proveïdors	E	1	2	2
8	H	Assistència a fires canines	D	2	2	2
9	I	Aprovisionament de materials i matèries	G	1	1	1
10	J	Trasllat de materials i matèries primeres	I	1	1	1



Font: Elaboració pròpia

Les rutes crítiques són C, D, E, F i I ja que no es compte amb suficient temps i el retard en una d'elles suposarà un retard en el projecte.

11.2. Pla de Recursos

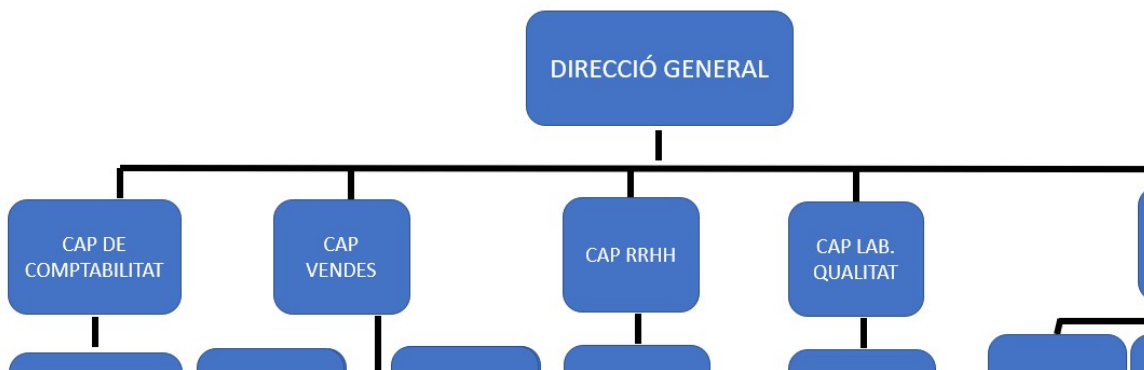
11.2.2 Organigrama

Encara que l'organigrama del grup és molt complex que el presentat en aquest apartat, pel llançament de la nova línia de productes les forces es centraran en la gestió de vendes i d'operacions.

A l'organigrama es pot observar que existeix tant una relació horitzontal com vertical.

La primera fa relació a com les diferents àrees que es troben al mateix nivell han de trobar-se en constant coordinació per poder assolir un sistema i aconseguir ser el més eficients possibles. Per exemple, l'àrea d'operacions ha de coordinar amb l'àrea de vendes quant és l'estimació del període de vendes pel període i amb relació a això sabran quan produir.

La relació vertical es refereix als diferents nivells que es troben a l'empresa, serveix per respectar les polítiques de l'empresa, ja que no és necessari realitzar coordinacions entre persones de diferents nivells.



Font: Elaboració Pròpia

Per la xarxa de vendes es comptarà una xarxa de comissionistes externs especialitzats en la venda de productes a animals amb els que es signarà un contracte amb un objectiu de vendes i un percentatge variable en funció de les vendes assolides.

Es poden definir els llocs de treball i la planificació de la plantilla que comprenen l'abast d'aquest projecte de la següent manera:

	CAP DE COMPTABILITAT	CAP DE VENDES	
MISSIÓ I OBJECTIU DEL LLOC DE FEINA	Planificació financera de l'empresa i el seu compliment	Planificació de vendes i el seu compliment	C empres
RESPONSABILITAT I FUNCIONS	Supervisió i gestió dels estats financers	Seguiment, control i previsions de vendes, així com de la xarxa de	Cor
PERSONES SUPERVISADES	1	2	
RELACIONS EXTERNES	Clients/Proveïdors/Fiscals	Clients	
RELACIONS INTERNES	Totes les àrees	Totes les àrees	
SUPERVISIÓ	Direcció General	Direcció General	
AUTONOMIA DEL LLOC DE FEINA	Supervisió àmplia	Supervisió àmplia	
PERFIL DEL LLOC DE FEINA	Grau en ADE o econòmics amb amplis coneixements comptables i fiscals	Formació específica en vendes, comercial i gestió d'equips	Grau e

	CAP LAB. QUALITAT	CAP D'OPERACIONS	
MISSIÓ I OBJECTIU DEL LLOC DE FEINA	Controlar, supervisar i verificar els processos de qualitat	Controlar i supervisar que es compleixen els objectius empresarials marcats	
RESPONSABILITAT I FUNCIONS	Gestió dels anàlisis de qualitat i la verificació d'aquests	Coordinar els diferents centres logístics i de producció	
PERSONES SUPERVISADES	1	1	
RELACIONS EXTERNES	Proveïdors	Proveïdors/Clients	

	COMPTABLE	COMUNITY MANAGER	A
MISSIÓ I OBJECTIU DEL LLOC DE FEINA	Planificació financera de l'empresa i el seu compliment	Crear i gestionar els perfils dels clients	Fidelitz br
RESPONSABILITAT I FUNCIONS	Elaboració Estats Financers i càlcul dels tributs	Seguiment xarxes socials i anàlisi de la venda	Atenci
PERSONES SUPERVISADES	0	0	
RELACIONS EXTERNES	Clients/Proveïdors/Fiscals	Clients	
RELACIONS INTERNES	Totes les àrees	Vendes	
SUPERVISIÓ	Cap de Comptabilitat	Cap de Vendes	
AUTONOMIA DEL LLOC DE FEINA	Supervisió habitual	Nivell intermig	
PERFIL DEL LLOC DE FEINA	Tècnic comptable	Formació específica en vendes i anàlisi de dades	Formaci

	PERSONAL RRHH	TÈCNIC QUALITAT	
MISSIÓ I OBJECTIU DEL LLOC DE FEINA	Complir amb els objectius empresarials i velar pels interessos	Controla i verificar els processos de qualitat	Acco
RESPONSABILITAT I FUNCIONS	Contractació, formació, gestió d'empleats	Anàlisi de la qualitat del productes	Recepci
PERSONES SUPERVISADES	0	0	
RELACIONS EXTERNES	Proveïdors / Empleats	Proveïdors	

Font: Elaboració pròpia

11.2.2 Retribucions i costos de personal

Amb un càlcul de preu/hora de la retribució del personal i en funció de l'estimació de vendes definides es realitza el càlcul de costos de personal, ja que el treballador el 100% de les hores del treballador no estaran dedicades en aquest projecte.

Per altra banda, les retribucions del grup Dentaid estan regulades pel conveni de química amb la resolució del 7 de Juliol de 2021, de la Direcció General de Treball, per la que es registra i publica el XX Conveni col·lectiu general de la indústria química.

També s'estableix una retribució variable, objectius, en funció de l'acompliment de les fites establertes per aquest projecte i de l'èxit del mateix.

La jornada de laboral màxima s'estableix en 1.752 hores de treball efectiu.

Un cop definida la base de les retribucions i en quin grup s'ubicarien el personal definit en l'organigrama i establint com a base el salari promig de les retribucions del grup Dentaid (ja que els sous i salaris es troben per sobre del salari mínim establert al conveni) segons els grups es poden calcular els costos salarials implicats en aquest projecte:

	DEFINICIÓ	LLOC DE FEINA	1.
Grup 1	Operacions que s'executin segons instruccions concretes amb un alt grau de dependència		
Grup 2	Funcions consistents en operacions mitjançant un mètode de treball precís i concret, amb alt grau de supervisió, que exigeixen coneixements professionals	OPERARIS	
Grup 3	Funcions consistents en l'execució d'operacions realitzades sota instruccions precises i requereixen adequats coneixements professionals i aptituds pràctiques	COMPTABLE / ASSISTENT DE VENDES / TÈCNIC QUALITAT / PERSONAL RRHH	
Grup 4	Treballs d'execució autònoma que exigeixen iniciativa i raonament i estan sota supervisió	COMMUNITY MANAGER	
Grup 5	Realització de funcions d'integrar, coordinar i supervisar l'execució de diverses tasques homogènies amb la responsabilitat de supervisar un conjunt de col·laboradors		
Grup 6	Tasques de realització complexa i amb funcions d'integrar, coordinar i supervisar l'execució de diverses tasques homogènies amb la responsabilitat de supervisar un conjunt de col·laboradors.	CAPS DE DEPARTAMENT	
Grup 7	Realització d'activitats complexes amb objectius definits i alt grau d'exigència en els factors d'autonomia i responsabilitat		
	Requereixen alt grau d'autonomia, coneixements professionals i		

Font: Elaboració pròpia

Aquests costos inclouen la part proporcional segons les hores estimades de dedicació al projecte per salari devengat per 15 pagues i Seguretat Social d'empresa i treballador.

12. PLA FINANCER

12.1. Obtenció i captació de recursos

La obtenció de recursos s'aconseguiran des del propis recursos del grup Dentaid per fer front a la inversió que suposa aquesta nova línia de productes tant econòmics com personals.

El grup Dentaid compta amb els següents ratis d'estructura financera:

Ratis Estructura Financera	2021	2020
Liquiditat	4,78	3,47
Tresoreria	2,65	1,70
Solvència	5,52	5,04
Endeutament	0,18	0,20
Qualitat del deute	0,18	0,20

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar té capacitat suficient per poder fer front a la inversió del projecte tractat sense necessitat de fons de finançament extern que suposarà un increment de costos en quant a les despeses financeres.

12.2 Previsió de compte de resultats

S'estableix un escenari previsible establint un volum de vendes de 900.000 unitats en total, suposant al voltant que un 10% del mercat potencial realitzarà la compra dels productes i es fidelitzaran amb aquest, amb un increment de vendes del 5% lineal la resta d'anys.

A l'annex 8 s'especifica la base del càlcul pel compte de resultats així com el compte de resultats ampliat.

PREVISIBLE	Any 0	% s/ total	Any 1	% s/ total	Any 2	% s/ total	Any 3	% s/ total
Vendes	19.008.264		20.579.132		21.608.089		22.688.493	
Descomptes	-5.322.314		-5.041.887		-4.915.840		-4.764.584	
Vendes Netes	13.685.950	100,0%	15.537.245	100,0%	16.692.249	100,0%	17.923.910	100,0%
Cost de Vendes	-2.157.000	-15,8%	-2.394.300	-15,4%	-2.514.015	-15,1%	-2.639.716	-14,7%
Cost dels productes	-2.157.000	-15,8%	-2.394.300	-15,4%	-2.514.015	-15,1%	-2.639.716	-14,7%
Despeses comercials Variables	-3.506.860	-25,6%	-3.631.597	-23,4%	-3.726.744	-22,3%	-3.822.327	-21,3%
Marge de Contribució	8.022.091	58,6%	9.511.348	61,2%	10.451.489	62,6%	11.461.867	63,9%
Publicitat	-500.000	-3,7%	-500.000	-3,2%	-500.000	-3,0%	-500.000	-2,8%
Mostres	-215.700	-1,6%	-181.188	-1,2%	-142.686	-0,9%	-106.122	-0,6%
Marge Comercial	7.306.391	53,4%	8.830.160	56,8%	9.808.804	58,8%	10.855.744	60,6%
Sous & Salaris	-284.578	-2,1%	-298.807	-1,9%	-313.747	-1,9%	-329.435	-1,8%
Altres despeses Fixes	-430.000	-3,1%	-443.100	-2,9%	-465.255	-2,8%	-488.518	-2,7%
EBITDA	6.591.813	48,2%	8.088.253	52,1%	9.029.802	54,1%	10.037.792	56,0%
Amortitzacions	-33.333	-0,2%	-33.333	-0,2%	-33.333	-0,2%	-20.000	-0,1%
Benefici abans d'impostos (EBIT)	6.558.480	47,9%	8.054.920	51,8%	8.996.468	53,9%	10.017.792	55,9%
Impost de societats	-1.639.620		-2.013.730		-2.249.117		-2.504.448	
Benefici net	4.918.860	35,9%	6.041.190	38,9%	6.747.351	40,4%	7.513.344	41,9%

El marge de contribució, benefici sense considerar els costos fixes, suposa un 58,6% al primer exercici incrementat en 4 punts al final de l'exercici 3, mentre que el marge comercial incrementa en 7 punts passant de 53,4% a 60,6%, suposa el benefici obtingut un cop restat tot els cost inherent al producte.

D'aquesta manera s'obté un EBTIDA del 56% i un EBIT del 55,9% al final del tercer exercici, pel que es pot determinar que el negoci és rentable, sent el benefici net del projecte a tancament del tercer any suposa un 41,9%, havent incrementat aquest en 6 punts des de l'inici del projecte.

Amb el càlcul del punt mort s'observa que la previsió de vendes d'unitats supera el llindar de rendibilitat, per tant, no existeix risc en les variacions de volums de preus ni en el possible canvi de beneficis davant dels preus i costos.

PUNT MORT	Unitats
Col.lutori	58.656
Pasta Dentrífrica	58.656
Raspall	14.664

12.3 Previsió de balanç

El balanç de situació pels 3 primers anys es determinaria:

BALANÇ DE SITUACIÓ	Any 0	% s/ total	Any 1	% s/ total	Any 2	% s/ total	Any 3	% s/ total
Actiu no corrent	86.667	1,2%	53.333	0,5%	20.000	0,1%	0	0,0%
Immobilitzat intangible	26.667		13.333		0		0	
Cost	40.000		40.000		40.000		40.000	
Amortització acumulada	-13.333		-26.667		-40.000		-40.000	
Immobilitzat material	60.000		40.000		20.000		0	
Cost	80.000		80.000		80.000		80.000	
Amortització acumulada	-20.000		-40.000		-60.000		-80.000	
Activo corriente	7.259.388	98,8%	11.768.397	99,5%	16.820.234	99,9%	22.646.755	100,0%
Existències	395.450		429.248		442.783		457.640	
Clients per vendes	1.885.839		2.113.448		2.326.664		1.864.778	
Efectiu i altres actius líquids equivalents	4.978.099		9.225.701		14.050.787		20.324.338	
ACTIU	7.346.054	100,0%	11.821.731	100,0%	16.840.234	100,0%	22.646.755	100,0%
Patrimoni net	4.918.860	67,0%	8.960.050	75,8%	13.707.401	81,4%	19.220.745	84,9%
Fons propis	4.918.860		8.960.050		13.707.401		19.220.745	
Capital	0		0		0		0	
Prima d'emissió	0		0		0		0	
Resultat de l'exercici	4.918.860		6.041.190		6.747.351		7.513.344	
Reserves	0		2.918.860		6.960.050		11.707.401	
Passiu no corrent	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Provisions a llarg termini	0		0		0		0	
Deutes a llarg termini	0		0		0		0	
Passiu corrent	2.427.195	33,0%	2.861.681	24,2%	3.132.833	18,6%	3.426.011	15,1%
Deutes a curt termini	0		0		0		0	
Creditors comercials	648.818		681.954		700.020		718.943	
Seguretat Social creditora	4.743		4.980		5.229		5.491	
H.P. creditora per IVA	126.899		153.546		170.623		188.893	
H.P. creditora per IRPF	7.114		7.470		7.844		8.236	
H.P. creditora per I.S.	1.639.620		2.013.730		2.249.117		2.504.448	
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7.346.054	100,0%	11.821.730	100,0%	16.840.234	100,0%	22.646.756	100,0%

Si es calcula el fons de maniobra

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu Corrent	7.259.388	11.768.397	16.820.234	22.646.755
Passiu Corrent	2.427.195	2.861.681	3.132.833	3.426.011
Fons de Maniobra	4.832.193	8.906.717	13.687.401	19.220.745

Pel que l'empresa pot dur a terme la seva activitat a curt termini sense problemes d'endeutament, podent fer front als pagaments, incrementant el fons de maniobra a cada exercici.

No obstant, si analitzem el ràtio de tresoreria s'estableix el següent ràtio de tresoreria en els diferents exercicis:

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actius disponibles	4.978.099	9.225.701	14.050.787	20.324.338
Actius realitzables	1.885.839	2.113.448	2.326.664	1.864.778
Passiu corrent	2.427.195	2.861.681	3.132.833	3.426.011
Rati de tresoreria	2,83	3,96	5,23	6,48

Els dos primers exercicis es pot determinar que el ràtio de tresoreria es troba dins dels barems estimats com a òptims, a partir de l'any 2 passa a ser de 5,23 punts i a l'any 3 de 6,48 punts. pel que es pot afirmar que l'empresa té recursos ociosos dels que s'està perdent rendibilitat sent necessari destinar aquest excedent de liquiditat a inversions que suposin un increment de la rendibilitat.

El mateix es pot observar al ràtio de liquiditat (actiu corrent / passiu corrent) amb un ràtio inicial de 2,99 punts i un ràtio final de 6,61 punts que indica la capacitat que té l'empresa per fer front

als pagaments derivats de l'exigibilitat del passiu corrent. Al tenir un ràtio tan elevat indica que l'empresa està perdent rendibilitat.

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu Corrent	7.259.388	11.768.397	16.820.234	22.646.755
Passiu Corrent	2.427.195	2.861.681	3.132.833	3.426.011
Rati de liquiditat	2,99	4,11	5,37	6,61

En quant a la inversió inicial de CAPEX de 120.000€ té un retorn el mateix any de llançament del producte:

	CAPEX	EBITDA	Cash Flow	Cash Flow Accumulated
Inversió	-120.000		0	-120.000
Any 0	0		6.591.813	6.471.813
Any 1	0		8.088.253	14.560.066
Any 2	0		9.029.802	23.589.868
Any 3	0		10.037.792	33.627.660

A l'annex 9 es determina la base del càlcul per la construcció del balanç de situació a 3 anys.

12.4 Planificació de tresoreria

PRESSUPOST MENSUAL DE TRESORERIA												
Conceptes	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Saldo inicial (1)	0	-956.290	-506.579	-6.869	467.841	967.552	1.417.262	1.891.972	2.391.683	2.891.393	3.341.103	3.690.814
Vendes	0	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022	1.584.022
Descòmptes	0	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526	-443.526
IVA Repercutit Vendes	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504	239.504
Total Cobros (2)	0	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000	1.311.000
Costos de Vendes	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750	179.750
Mostres	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975	17.975
IVA Soportat Costos de vendes	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522	41.522
Comissions de vendes	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058	133.058
Despeses Operador Logístic	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500	127.500
Transport de vendes	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680
Publicitat	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667
Despeses departament Comercial	25.000			25.000			25.000					150.000
Despeses departament Màrqueting		50.000				50.000					50.000	
Contractes de Manteniment	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
Subministres	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Altres despeses estructura	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Inversió CAPEX	120.000											
IVA Soportat Despeses	101.533	81.583	71.083	76.333	71.083	81.583	76.333	71.083	71.083	81.583	102.583	71.083
Sous & Salariis	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715	23.715
Total Pagaments (3)	847.983	733.033	672.533	702.783	672.533	733.033	702.783	672.533	672.533	733.033	854.033	672.533
Liquidació mensual de l'IVA (4)	96.449	116.399	126.899	121.649	126.899	116.399	121.649	126.899	126.899	116.399	95.399	126.899
Liquidació mensual de l'IRPF (5)	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114	7.114
Liquidació mensual de Seguretat Social (6)	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743	4.743
Tresoreria del període = (2)-(3)-(4)-(5)-(6)	-956.290	449.710	499.710	474.710	499.710	449.710	474.710	499.710	499.710	449.710	349.710	499.710
Saldo final = Tresoreria del període + (1)	-956.290	-506.579	-6.869	467.841	967.552	1.417.262	1.891.972	2.391.683	2.891.393	3.341.103	3.690.814	4.190.524

Durant els primers 4 mesos la tresoreria és negativa pel que s'haurà de compensar aquesta falta de liquiditat amb els recursos propis de l'empresa, no obstant a partir del mes de maig es recupera la inversió realitzada incrementant mes a mes generant una caixa de mes de 4 milions d'euros a final de l'exercici.

A l'annex 10 s'especifica la base del càlcul de la previsió de tresoreria.

12.5. Política de finançament

En el projecte que ens ocupa i un cop analitzat el balanç i compte de resultat queda patent que no són necessàries fonts de finançament extern, degut a que el projecte dona suficient rendibilitat per autofinançar-se un cop repartits els dividendes entre els socis, sí que els 3

primers mesos d'inici del projecte serà necessari disposar dels recursos propis de l'empresa ja que existeixen tensions de tresoreria per fer front al pagament inicial de la inversió necessària per posar en marxa la nova línia de productes.

No obstant, com ja s'ha comentat és necessari un estudi per part de la direcció financera de quina és la millor manera de treure rendibilitat als recursos ociosos que es tenen de tresoreria.

12.6 Ràtios

El VAN o Valor Net Actual calcula els fluxos dels ingressos, despeses i la inversió que es fa per generar el nou producte.

La taxa desitjada per l'accionista és del 12% per aprovar un projecte, que és la taxa utilitzada pel càlcul del VAN

VAN	Inversió
25.019.885,83 €	120.000,00 €

No hi ha cap dubte que el projecte és viable.

En quant a la TIR representa el percentatge de guany o pèrdua que es tindrà al realitzar la inversió en el projecte.

TIR
5516%

De la mateixa manera que succeeix amb la VAN no hi ha cap dubte que el projecte és viable.

12.6.1. Ràtio d'endeutament

El ràtio d'endeutament és un índex financer que es fa servir per determinar quina part dels actius d'una empresa es finança mitjançant deute. En termes generals, el valor òptim del ràtio i d'endeutament gira al voltant dels valors compresos entre 0,40 i 0,60.

D'acord amb el balanç presentat amb anterioritat amb l'anàlisi del ràtio d'endeutament es determina:

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Passiu	2.427.195	2.861.681	3.132.833	3.426.011
Patrimoni Net	4.918.860	8.960.050	13.707.401	19.220.745
Rati d'endeutament	0,49	0,32	0,23	0,18

Que durant els dos primers anys es pot afirmar que el ràtio d'endeutament es troba dins dels valors òptims, ja que a l'any 1 encara que decreix es troba a prop del 0,40. No obstant la resta d'anys els recursos propis no estan aprofitats, i com ja s'ha comentat, amb els ratis de solvència i tresoreria es fa necessari un estudi financer per part de Direcció Financera per aprofitar aquests recursos ociosos que dels que no s'està aconseguint una rendibilitat.

12.6.2. Ràtio de de rendibilitat econòmica

Al ràtio de rendibilitat econòmica se'l coneix com a ROI (Return on Investment) i mesura la capacitat que tenen els actius per arribar a generar beneficis.

	ANY 0	TOTAL PROJECTE
EBITDA	6.471.813	33.627.660
Inversió	120.000	120.000
ROI	53,93	28.023,05

Al primer any el retorn de la inversió és de 53,93, és a dir, per cada euro invertit s'obté un benefici de 53,93€, mentre que pel total del projecte s'aconsegueix un ROI de 28.023,05, per tant la inversió realitzada justifica la rendibilitat econòmica que suposa obrir aquesta nova línia de productes dins del grup Dentaid.

12.6.3 Ràtio de rendibilitat financera

El ràtio de rendibilitat financera o ROE (Return on Equity) mesura la rendibilitat que obtenen les persones accionistes sobre el capital social.

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Benefici Net	4.918.860	6.041.190	6.747.351	7.513.344
Fons Propis	4.918.860	8.960.050	13.707.401	19.220.745
Fons Propis migs		2.020.595	2.373.676	2.756.672
ROE	1,00	2,99	2,84	2,73

Al no existir ni capital ni prima d'emissió, els Fons Propis suposen el benefici net acumulat menys els dividendes als accionistes que es reparteixen a partir de l'any 1 en 2.000.000€ anuals motiu pel que aquest ràtio decreix en comptes de mantenir-se estable, encara que no de manera significativa.

No obstant s'hauria de parlar amb els accionistes en quant al repartiment de dividendes anuals degut a que si es continua en aquesta tendència aquesta ràtio acabarà sent negativa, a més que el repartiment de 2 milions d'euros suposa més d'un 12% que és la taxa desitjada per l'accionista per la viabilitat d'un projecte.

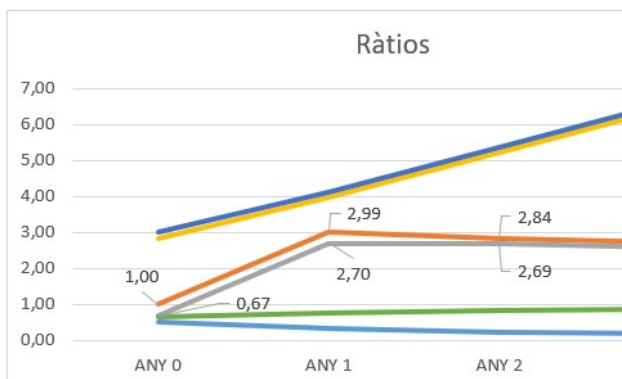
Aquesta tendència a la baixa pot mostrar que el projecte no aporta la rendibilitat desitjada quan és un projecte que pot aportar ingressos importants a la companyia i fer-la créixer en un mercat no explotat i amb moltes possibilitats d'expansió.

També és convenient realitzar el càlcul de la ràtio de la rendibilitat dels actius o ROA degut a que és una ràtio financera que mesura la capacitat de generar guanys tenint en compte els recursos propietats de l'empresa i el benefici net.

	ANY 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Benefici Net	4.918.860	6.041.190	6.747.351	7.513.344
Actiu Total	7.346.054	11.821.731	16.840.234	22.646.755
Actiu Total Mig		2.237.838	2.509.252	2.903.261
ROA	0,67	2,70	2,69	2,59

Aquesta ràtio tot i que el primer any té un creixement important, la resta d'anys decreix, encara que no de manera significativa, però sí que és un indicador que no s'està obtenint la rendibilitat desitjada dels actius.

En el següent gràfic es pot trobar una comparativa dels ràtios exposats amb anterioritat i l'evolució al llarg dels 3 anys:



S'observa que el ROE es troba per sobre del ROA, suposa un palanquejament positiu, pel que és interessant endeutar-se des de la perspectiva de la rendibilitat financera, ja que l'endeutament beneficia als propietaris i té un efecte positiu en la rendibilitat, sabent que l'endeutament és mínim amb una tendència a 0 al final dels períodes analitzats.

13. RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

El grup Dentaïd es defineix com una organització que és social i ambientalment responsable, que comprèn la investigació i la diversitat i és financerament gratificant pels empleats i accionistes.

La **missió** del grup Dentaïd és millorar la salut bucal de les persones pel que aquesta missió derivaria també cap a una missió de millorar la salut bucal amb investigació i constant innovació a partir de l'educació, investigació i noves solucions i productes.

Amb una **visió** de convertir a Dentaïd en el líder global del mercat de la salut bucal per la innovació, qualitat i sostenibilitat de productes i serveis, que es fonamenta en una sèrie de **valors**:

INNOVACIÓ → Transformen la ciència, a través de la investigació i el desenvolupament, en noves solucions per la cura de la Salut Bucal.

COMPROMÍS → Millora de la salut bucal a través de la formació, recolzament i treball conjunt amb els professionals.

EXIGÈNCIA → Amb constància i rigor per a la superació per garantir la qualitat dels productes.

RESPONSABILITAT → Consciència social a les actuacions per tenir cura del medi ambient i de les persones.

S'estableixen uns compromisos socials a on el grup Dentaïd promourà de forma activa amb els seus clients, proveïdors, distribuïdors, socis i entre els propis membres de la organització, l'adhesió, compliment i respecte del Codi Ètic i les seves directrius.

Aquest compromís es materialitza en aspectes claus per a una gestió responsable i sostenible amb la societat i l'entorn:

1. La **cultura d'orientació al client**, oferint solucions reals, amb respecte a la normativa en matèria de consumidors i usuaris.
2. La **responsabilitat** i el **compromís social** amb la societat.
3. La **observança i compliment** del present codi i la resta de normativa interna, la ètica professional i a la bona fe en les relacions comercials.
4. La **exigència, professionalitat, qualitat, seguretat, compromís e integritat moral** en els nostres productes i serveis, així com en les actuacions de les nostres persones.
5. El **bon govern corporatiu** en totes les decisions.
6. La **diligència, objectivitat, transparència i honestedat** en totes les nostres decisions i en l'exercici de les nostres activitats.
7. **Tolerància zero davant fets il·lícits o delictius**, respectant plenament la legalitat en els territoris a on la companyia treballa.
8. La **competència lleial** amb la resta d'actors del mercat, amb l'objectiu de salvaguardar la lliure competència.
9. **Compliment i defensa dels drets humans**.
10. **Creixement sostenible**, amb respecte absolut pel medi ambient.

14. CONCLUSIONS

En aquest projecte s'ha volgut fer patent el buit que existeix al mercat i a la cultura sobre la importància de la salut bucal en els animals, deixant constància el com una bona salut bucal suposa una bona salut general i una millor qualitat de vida.

Amb les entrevistes realitzades a propietari de mascotes, veterinari i experts en salut bucal (annex 4) va quedar patent la necessitat existent en el mercat i la poca oferta de productes, no oferint aquests, a més, les necessitats que demana el propi consumidor.

A més la demanda en el mercat de mascotes creix a passos agegantats en tot el món per tant cada cop més les mascotes es converteixen en una part important del pressupost de les llars i això permet que la introducció de productes en el mercat tinguin major prospecte d'èxit.

El producte que s'ofereix al mercat és un producte basat en ciència que no suposarà una novetat però sí una millora dins dels productes oferts actualment.

La gama de productes no requereix d'una gran inversió en costos deguda a la infraestructura amb la que ja es compta, pel que la rendibilitat del projecte està assegurada suposant un 35,9% el primer any i aportant un benefici d'uns 5 milions d'€ al grup.

Amb tensions de tresoreria els 3 primers mesos però que no suposa un risc per la companyia ja que té liquiditat suficient per fer front al projecte.

Un risc que pot afectar al projecte són els proveïdors de matèries primeres, primer per la crisi existent avui en dia respecte a les matèries primeres, i segon, ja que una mala qualitat d'aquestes suposaria un retard en la producció si no passés el control de qualitat o un rebuig en el mercat pel propi consumidor ja que no li aporta els beneficis desitjats.

Als nostres temps, degut al creixement de xarxes socials i compres per internet són un gran mitjà per poder publicitar el productes de manera que es puguin captar clients potencials, degut al seu consum massiu i selectiu, ja que cada usuari delimita el tipus d'informació que pot rebre.

La nova marca busca convertir-se en un referent dins dels propietaris de mascotes en el tema referent a la salut d'aquesta, creant o millorant noves necessitats al mercat objectiu i que seran coberts amb productes de bona qualitat e innovadors, així mateix, sempre és buscarà a través del producte mantenir la connexió que existeix entre el gos i el seu amo, ja que una bona salut del gos és qualitat de vida per a tota la família.

Com a conclusió final, és una bona oportunitat de mercat que donarà continuïtat a la missió de la pròpia companyia com és la millora de la salut bucal ja no només enfocada a la salut bucal humana, sinó a la salut bucal general, a més d'aportar beneficis i quota dins d'un mercant no explotat ni explorat fins al moment.

15. AGRAÏMENTS

Agrair a la meva família i amics pel recolzament donat, no només en el projecte en si, sinó durant el llarg dels meus anys d'estudi a la UOC. Especialment agraïment a la meva cap i amiga, Anna Pastor, per escoltar-me, aconsellar-me i motivar-me a seguir endavant.

Al grup de Dentaid i companys de feina per proporcionar-me les dades necessàries per poder realitzar aquest projecte, en especial al Dr. Rubén León, manager del departament de R+D, per aportar-me els seus coneixements i donar-me "llum" sobre la part científica.

Agrair també al professor Emili Valero per les seves valoracions i aportacions per poder anar millorant al llarg de les activitats realitzats.

I per últim, agraïment a la UOC per donar la possibilitat d'una formació a mida i a distància, ja que no hauria estat possible d'una altra manera, així com saber adaptar-se a la pandèmia que hem viscut i poder donar continuïtat a la formació.

16. VALORACIÓ

Valoro molt positivament haver triat l'àmbit de Pla d'Empresa per al meu Treball Final de Grau ja que m'ha permès enllaçar tots els coneixements teòrics adquirits al llarg del Grau podent visualitzar, analitzar i estudiar tots els àmbits que conformen part d'una empresa, aconseguint entendre la problemàtica en que es troba cada departament i la coordinació que es requereix per dur a terme el llançament d'un nou producte.

17. BIBLIOGRAFIA

Material propi de la UOC

Informació interna de la pròpia empresa objecte del projecte

Empreses competidores:

<https://es.virbac.com/>

<https://menforsan.com/es/>

<https://www.beaphar.com/es-es>

Osterwalder, A. i Pigneur Y., (2010). Generación de modelos de negocios. Bizkaia: Deusto.

Ramírez Martínez, K.L.; Canales Rubio, M. y López G. A., (2017). Evaluación, diagnóstico y seguimiento odontológico en los perros. Madrid: EAE

Megias, J. (2011). *Herramientas: El Lienzo*.

<https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

Riquelme, M. (2015). Cinco fuerzas de Porter.

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Hidalgo, S..(2017). Importancia de una marca. Recuperado el 12 de Mayo de 2021.

<https://forbes.es/empresas/29825/la-importancia-de-las-marcas/>.

Sánchez Galán, J. (2015). Marketing Mix.

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

<https://es.statista.com>

Iglesias, Y. (2020) *Análisis del usuario, Comunicación, Design Thinking, Innovación*

<https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

Megias, J. (2012). *Herramientas: La curva de valor de la competencia*

<https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>

Espinosa, R. (2019). *Customer journey map*

<https://robertoepinosa.es/2021/02/20/customer-journey-map/>

Miñarro, M. (2020). *Plan de Marketing*

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

- Quiroa, M. (2021). *Matriz de Kraljic*
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-kraljic.html>
- Martín, J. (2019). *Claves para hacer un buen DAFO*
<https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- Sordo, A.I. (2021). *¿Qué es y cómo hacer un Análisis de Riesgos?*
<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-de-riesgos>
- Mógica, V. (2021). *Estrategias de segmentación del mercado*
<https://www.uup.es/experiencias/marketing-digital/>
- Desconegut (2020). *Las cinco etapas del Brencckmarketing*
<https://veigler.com/category/empresa/>
- Quiroa, M. (2020). *Mapa de posicionamiento*
<https://economipedia.com/definiciones/mapa-de-posicionamiento.html>
- QDQ Media (2005). *Las cinco etapas del Marketing digital*
<https://www.expansion.com/especiales/gdq-media/2015/06/29/5590fccf22601d654e8b456e.html>
- iSolated (2020) *¿Qué es DAFO en Marketing?*
<https://www.isolated.es/blog/que-es-dafo-en-marketing>
- Sánchez Galán, J. (2015) *Marketing mix*
<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>
- Wikipedia (2017) *Embudo de ventas*
https://es.wikipedia.org/wiki/Embudo_de_ventas
- Jesús S. (2022). *Forma jurídica de una empresa: ¿Qué es y cuáles son sus tipos?*
<https://economia3.com/forma-juridica-empresa-que-es-tipos/>
- Desconegut. (2022). *¿Cuáles son las obligaciones fiscales de una Sociedad limitada?*
<https://www.wonder.legal/es/guide/cuales-las-obligaciones-una-sociedad-limitada>
- Carro, R. i González, D., (2016) *Estrategia de producción y Operaciones*. Buenos Aires: Editorial Autores de Argentina
- Pau i Cos, J. (2001). *Manual de logística integral*. Barcelona: Edició Díaz Santos.
- Desconegut. (2022). *¿Qué es un diagrama PERT y para qué sirve?*
<https://postgradoingenieria.com/que-es-diagrama-pert/>
- Ayensa Esparza, A.M. (2018). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Paraninfo.
- Resolució 7 de juliol de 2021 de la Direcció General de Treball, per la que se registra y publica el XX Convenio colectivo general de la industria química (2021).
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-12038
- Rodrigues N. (2022). *Objetivos financieros en empresas*
<https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-financieros-empresa>
- Reyes L. (2016). *Plan económico-financiero*
<https://docplayer.es/7757292-Plan-economico-financiero-cuenta-de-resultados-balance-de-situacion-plan-de-tesoreria.html>

Anònim. (2020). *Ratios como método de análisis Financiero*
<https://www.cef.es/es/ratios-como-metodo-analisis-financiero-finanzas-para-no-financieros.html>

Duran, A. (2021). *Financiación empresarial*
<https://economia3.com/financiacion-empresarial-que-es-tipos/>

Labatut, G. (2018). *Plan de Viabilidad Empresarial*. Madrid: Francis Lefebvre.

Desconegut. (2021). *Los 4 Estados Financieros de una Empresa*.
<https://es.eserp.com/articulos/estados-financieros-empresa/>

Reial Decret 1514/20027, de 16 de novembre, per el que s'aprova el Pla General de Comptabilitat.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884>

Desconegut. (2022). *Memento Contable 2022*. Madrid: Francis Lefebvre

Jaime, A. (2021). *Cómo aprovechar el análisis financiero en una empresa*.
[https://www.onegolive.com/analisis-financiero-empresa-
aprovechar/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20financiero%20se%20refiere,y%20rentabilidad%
20de%20una%20empresa.](https://www.onegolive.com/analisis-financiero-empresa-aprovechar/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20financiero%20se%20refiere,y%20rentabilidad%20de%20una%20empresa.)