

Annexos:

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

Nom del consultor: Emili Valdero Mora

Curs 2021/2022, 2n semestre

ÍNDEX

1. Entrevista a veterinari.....	3
2. Model del disseny de negoci.....	4
3. Mapa d'empatia.....	5
4. Entrevista a propietari de mascota.....	7
5. Journey Map.....	8
6. Funnel de Vendes.....	8
7. Diagrama de Gantt.....	11
8. Base del càlcul dels Estats Financers.....	13
9. Previsió del compte de resultats.....	13
10. Balanç de situació.....	14
11. Planificació de tresoreria.....	15
12. Càlcul de ràtios.....	16

1. Entrevista a veterinari

S'ha realitzat entrevista a la veterinària Maria Josep Anglada propietària del Centre Veterinari Palau.

- Considera que la salut bucal en els animals és important?

És igual d'important que la salut dels humans. Si no es tracta, la malaltia dental dels animals de companyia pot derivar a la càries dental i a les genives infectades. En casos severes, la mala higiene dental pot causar malalties greus, incloent malalties del cor.

- Els propietaris dels animals estan preocupats per la salut bucal dels seus animals?

No gaire, no tenen la cultura que una bona salut bucal als animals és igual que una bona salut bucal pròpia.

La gran majoria de clients que venen a demanar consell sobre la salut bucal del seu animal és per què aquest ja té el problema, no ho fan de manera preventiva.

- Considera que els productes existents en el mercat són els adequats?

Al mercat no existeix una gran gama de productes per la salut bucal dels animals de companyia i aquests no són formulacions específiques, no s'està invertint gaire en aquest sector, quan considero que és una part important de la salut. Si és fés una bona prevenció des de primera edat molts animals no patirien els problemes a l'arribar a vells.

Però no és tan sols un problema de productes ineficients, és un problema de cultura amb els propis propietaris i fins i tot amb els veterinaris, s'hauria de conscienciar a aquest sector de la importància de la salut bucal animal de la mateixa manera que es preocupen per qualsevol altre patologia que pugui tenir l'animal.

- Una salut bucal inadequada li pot provocar a l'animal unes altres malalties derivades d'aquesta?

Com ja he dit abans, sí, pot provocar malalties greus, incloent malalties del cor, de la mateixa manera que ens succeeix als humans.

A més de càries, necessitat de practicar endodòncies, pròtesis, exodòncies, etc, suposant haver de practicar anestèsia general a l'animal a fi que el veterinari pugui treballar, per tant suposant un risc afegit.

- La odontologia veterinària és cara?

La odontologia veterinària és cara, de la mateixa manera que ho és la odontologia humana, però cal pensar que si s'inverteix amb prevenció suposarà un estalvi de costos a futur evitant realitzar extraccions u operacions que s'haurien pogut prevenir.

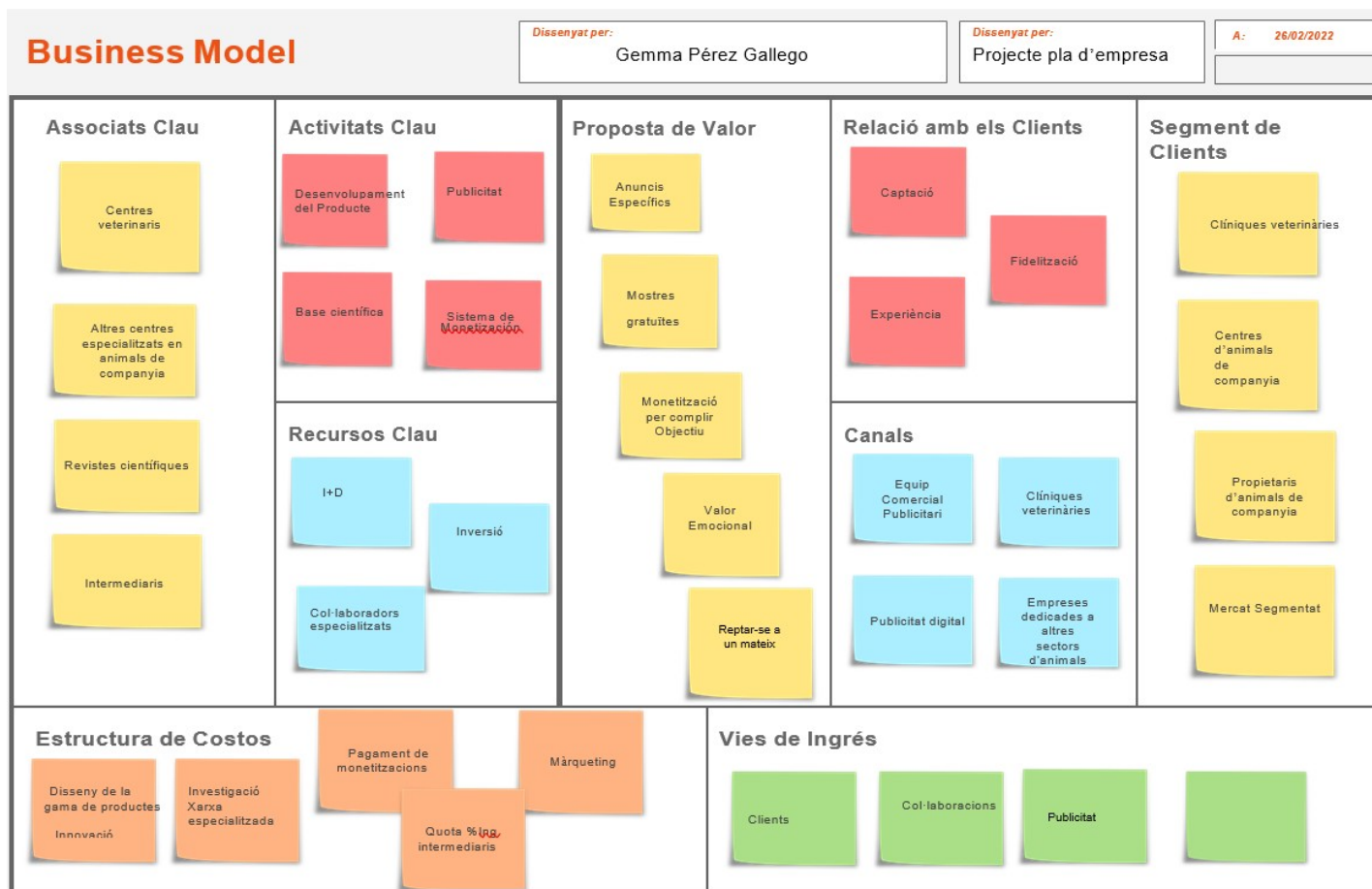
El gran problema que ens trobem és que no existeixen veterinaris especialitzats en odontologia o aquests suposen un percentatge molt petit en relació amb altres especialitats veterinàries, pel que al ser un col·lectiu mínim els seus serveis estan molt sol·licitats i per tant això encareix el preu de la consulta.

- Què recomanaria a les empreses de venda de productes per animals?

Els recomanaria que en aquests moments on el món dels animals de companyia està en total creixement fessin més inversió en la salut d'aquests, ja que sembla ser que tots els seus esforços els destinen a accessoris, menjar, etc, no obstant, és molt important el menjar dels animals i que aquest porti tots els nutrients que l'animal necessita sense necessitat de complements, per tant, també és un mercat que ha d'anar evolucionant i millorant com ho ha fet en els darrers anys.

Però és molt important també invertir en la millora dels productes bucal per animals amb formulacions específiques per ells i que tinguin cura de la microbiota oral per una bona qualitat de vida.

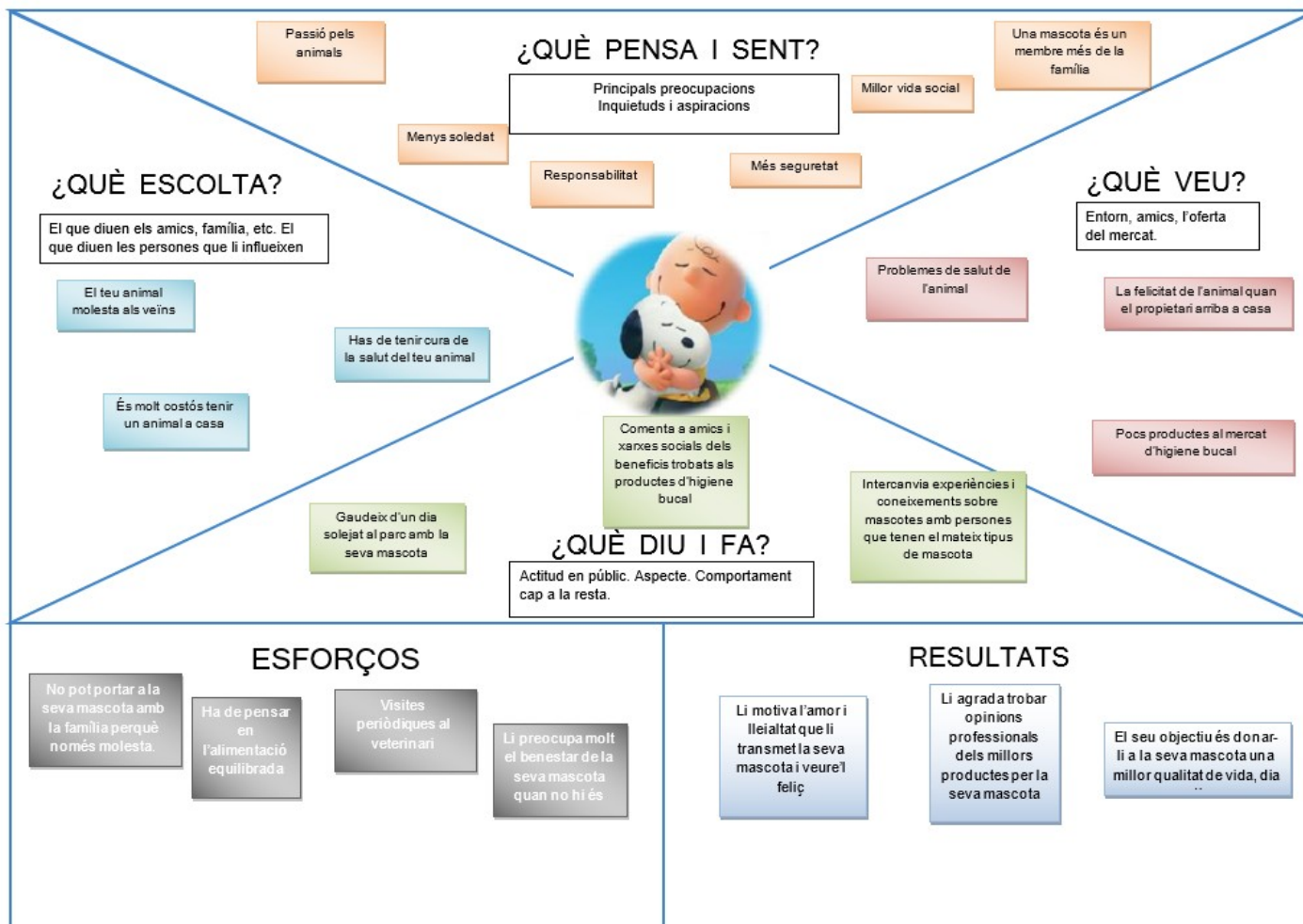
2. Model del disseny de negoci



Font: Elaboració pròpia

3. Mapa d'empatia

Un mapa d'empatia d'un propietari de mascota sabent què pensa i sent, què escolta, què veu, què diu i fa, així com els esforços que realitzi per tenir una mascota com els resultats que espera es pot determinar segons la següent imatge:



4. Entrevista a propietari de mascota

Anna és propietària de mascota que està preocupada per la salut del seus animals.

- Quants animals i quin tipus d'animals és propietari?

Soc propietària de dos gossos

- Edat dels animals

Thor de 12 anys i Ares de 2 anys.

- Què pensa de la qualitat de vida dels seus animals?

Vivim en una casa amb un gran jardí, pel que els gossos "tenen el luxe" d'estar la gran part del dia a l'exterior, jugant, descansant, etc. Amb anterioritat vivíem a un pis, en aquella època només teníem a Thor, i la veritat que la qualitat de vida era pobre, ja que estava tot el dia tancat al pis.

Els meus animals són part de la meua família pel que ens preocupem per ells, els portem a la seva revisió periòdica amb el veterinari i destinem part del pressupost familiar per a ells.

Quan marxem de vacances si no ens podem portar als gossos sempre hi ha algun familiar disposat a cuidar d'ells, pel que són part de tota la família.

- Quins problemes tenen a raó de l'edat?

Ares està en la primera etapa de la seva vida, pel que podríem dir que és com un nen, per tant té les seves revisions de creixement, no obstant, Thor és un gos de 12 anys, pel que comença a tenir problemes de salut per raó de la seva edat, el que suposa més visites al veterinari.

- Ha tingut o tenen problemes bucals?

Thor sí que té problemes bucals, les seves dents estan envellides i necessita tenir més cura amb els aliments que se'ls hi dona, tot i que en aquest sentit som molt estrictes i sempre li donem del seu menjar, no obstant, en reunions familiars sempre hi ha algú que li dona algun menjar que no li toca.

Els hi realitzem neteja de dents amb pasta de dents, però considero que no és suficient, no sé si per que el producte no és com hauria de ser, o bé, per què a raó de la salut bucal de Thor és ara quan ens hem començat a preocupar per aquest tema.

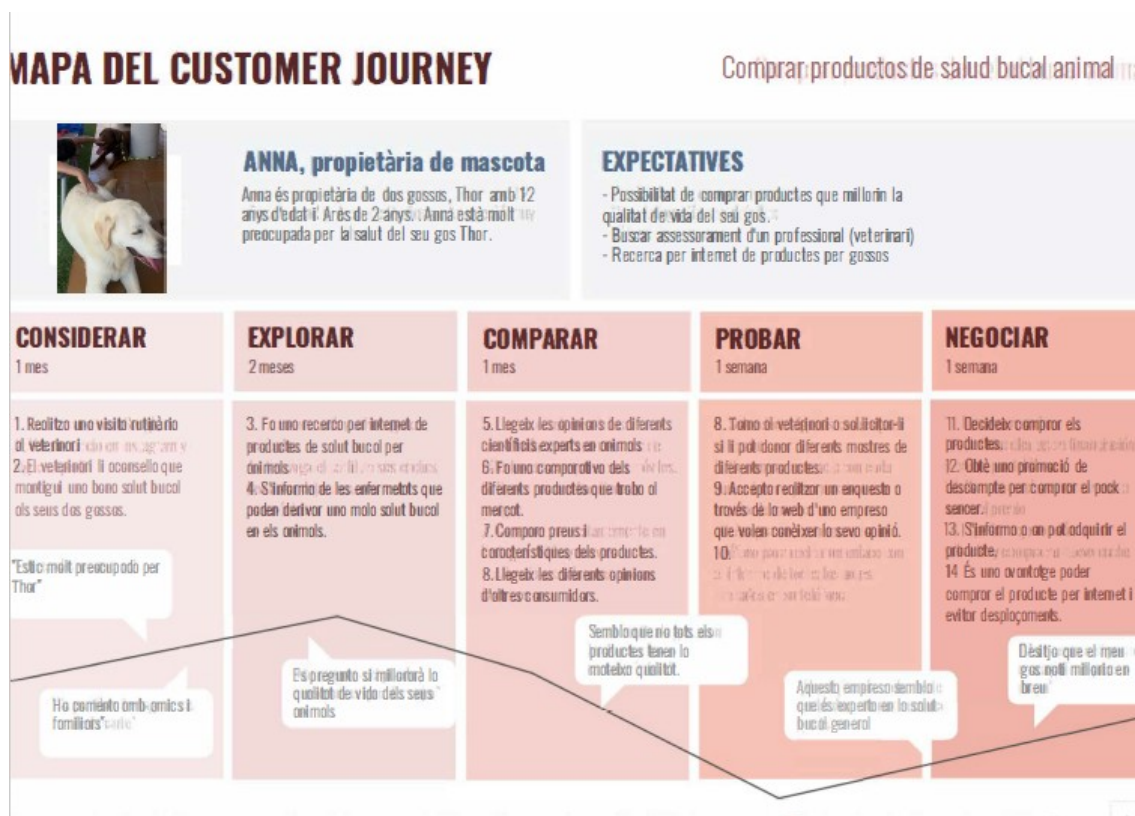
- Li fa una revisió periòdica i neteja bucal?

Li fem revisió periòdica general, però no fem neteja bucal, ja que el nostre veterinari no ens ho ha recomanat.

- Estaria disposat a millor la qualitat de vida dels seus animals adquirint productes específics per la salut bucal d'aquests?

Per suposat que sí, ja que ara mateix, és un patiment el dia que veus que Thor no està bé per què suposo que li fan mal les dents, per tant, sí, si aquests productes m'asseguren que el meu gos es trobarà millor i que puc prevenir els possibles futurs problemes d'Ares, sí, els compraria.

5. Journey Map



Font: Elaboració pròpia

6. Funnel de Vendes

Un funnel de vendes es tracta del 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. El funnel de vendes es pot diferenciar en cinc etapes:

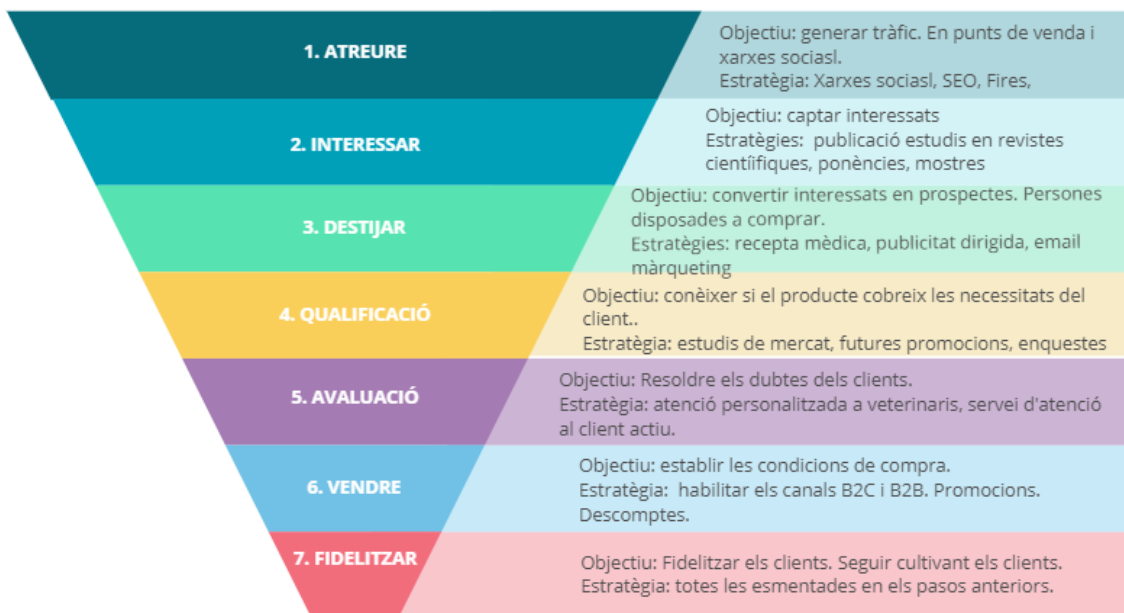
- 1. Captació de leads:** el primer pas és la captació de clients, per tant la primera etapa és tenir clar qui ha de ser el client ideal.
- 2. Prospecte:** s'han d'identificar els clients generats a la primera etapa per poder crear estratègies en consonància amb el lead i així estalviar temps, esforços i costos. Un missatge o acció equivocada pot suposar la pèrdua del lead.
- 3. Oportunitat:** suposa trobar l'oportunitat de venda, mesurar el tipus de producte que més interessa al client i així mostrar el que és rellevant per ell.
- 4. Qualificació:** conèixer els interessos del propi negoci a cada lead concret, es trobar allò que li atrau o li impulsa a fer una compra.
- 5. Tancament:** és aquella en que el lead s'ha convertit en client, per tant, s'ha realitzat una venda, per tant, s'han assolit els objectius.

Fer servir un funnel de vendes té molts beneficis, entre ells:

- Ajuda a reduir els números de passos per arribar a un usuari a convertir-se en client, reduint així l'esforç que ha de fer l'empresa.
- Augmenta el número de leads i oportunitats de venda.
- S'aconsegueix generar una base de dades interna i de qualitat.
- Genera una relació de confiança entre els usuaris.
- Incrementa la facturació de l'empresa.
- Redueix el cost d'adquisició per a cada client potencial.
- Ajuda a augmentar la freqüència de compra dels clients.

- Permet conèixer millor als clients.
- Millora la relació del possible client, perquè ja coneix la marca.

FUNNEL DE VENDES



Font: Elaboració pròpia

7. Diagrama de Gantt

Activitat	Data inici	Data Fi	10/02/2022	01/03/2022	02/03/2022	14/03/2022	27/03/2022	28/03/2022	09/04/2022	10/04/2022	21/04/2022	22/04/2022	04/05/2022	05/05/2022	29/05/2022	30/05/2022	20/06/2022
Elecció pla d'empresa	10/02/2022	01/03/2022															
Anàlisi de l'entorn	02/03/2022	14/03/2022															
Possibles models de negociis simila	02/03/2022	14/03/2022															
Anàlisi Mercat salut bucal animal	02/03/2022	14/03/2022															
Consumidors	02/03/2022	14/03/2022															
Macroentorn (model PESTEL)	02/03/2022	14/03/2022															
Anàlisi POTER	02/03/2022	14/03/2022															
Disseny preliminar MdN	15/03/2022	27/03/2022															
Model CANVAS	15/03/2022	27/03/2022															
Anàlisi DAFO	15/03/2022	27/03/2022															
Pla de màrqueting	28/03/2022	09/04/2022															
Anàlisi Màrqueting Mix	28/03/2022	09/04/2022															
Producte	28/03/2022	09/04/2022															
Preu	28/03/2022	09/04/2022															
Anàlisi DAFO	28/03/2022	09/04/2022															
Pla de recursos i operacions	10/04/2022	21/04/2022															
Producció	10/04/2022	21/04/2022															
Distribució	10/04/2022	21/04/2022															
Pla Logístic	10/04/2022	21/04/2022															
Pla Financer	22/04/2022	04/05/2022															
Estratègia financera	22/04/2022	04/05/2022															
Escenaris de mercat	22/04/2022	04/05/2022															
Ràtios	22/04/2022	04/05/2022															
Memòria Final. Disseny definitiu MdN	05/05/2022	29/05/2022															
Defensa	30/05/2022	20/06/2022															

8. Base del càlcul dels Estats Financers

Accedir a l'Excel amb la base del càlcul a través del següent link



01583_perez_gallego
_gemma_TFG_Act6.xls)

9. Previsió del compte de resultats

- Costos unitaris d'acord amb els costos comentats al pla d'operacions.
- S'estableix un preu de venda al públic recomanat (PVP) i el preu directe a clíniques i botigues (PVL).
- S'apliquen uns descomptes del 35% al canal, és a dir, descompte a clíniques veterinàries i botigues d'animals.
- La xarxa de venda rebrà una comissió del 10% per la venda directa i un 2% per la venda indirecta (vendes realitzades directament a través del canal B2C, directe al consumidor).
- En els anys següents la venda directa anirà baixant per anar augmentant la venda indirecta, per tant, les comissions pagades a la xarxa comercial seran inferiors en anys futurs. La raó és per què el consumidor realitza d'una a dues visites al veterinar, per tant, s'augmentarà la venda directa pel canal B2C ja que demanarà directament el producte a través de la B2C sense necessitat d'haver de desplaçar-se a la clínica o a la botiga.
- S'estima una inversió d'uns 120.000€ que es distribueixen en 40.000€ en la creació del canal B2C i 80.000€ en l'elaboració dels motllos per poder produir els raspalls, que s'amortitza en 3 i 4 anys respectivament.
- Durant el primer any s'inundarà el canal de mostres, pel que suposa una major inversió que la resta d'anys, a fi d'aconseguir més quota de mercat.
- Durant el primer any no es comercialitzarà el kit (raspall, col·lutori i pasta de dents) prenent que el consumidor estigui interessat en la seva compra i poder fer un llançament del kit segons el desitjat en el segon any.
- A Espanya existeixen aproximadament unes 11.000 clíniques veterinàries i botigues d'animals, pel que per un primer any s'estableix una xarxa de comissionistes de 30 persones distribuïdes al llarg del territori espanyol, havent de visitar cada comissionista un total de 367 clients que suposa un total de 1.452 visites anuals, per tant, cada comissionista haurà de visitar al mateix client 4 cops l'any.
- S'estableix una inversió de publicitat desglossada en:
 - 660.000 vademecums (conté el producte i descripció d'aquest)
 - 12.000 ficticis (realitzar packaging del producte en gran mida per exposar als punts de venda)
- Inversió SEO (posicionament de la pàgina web en les primeres posicions)
- Publicitat en influencers (a través de diferents xarxes socials)
- L'estructura dels costos salarials és la detallada en els recursos del pla d'operacions.
- Es defineix una convenció anual amb la xarxa comercial i diferents ponents convidats per fer sessions de formació i planificació del llançament del producte com propers exercicis, així com tres reunions de cicle a on es presentarà als comercials les diferents promocions, ficticis, etc, a presentar al client. S'estableix que cada cicle és un trimestre.
- Com a despeses existeix el manteniment de la B2C, subministres i altres despeses.
- No es preveu un increment de preus ni de costos de la matèria primera al llarg dels exercicis. Si s'incrementés els costos unitaris, s'incrementarien els preus per no perdre rendibilitat.
- Les despeses operatives es mantenen estables en el primer any dels tres escenaris, amb un increment de l'IPC per la resta d'anys.
- Es considera una taxa impositiva de l'Impost de Societats del 25%.

Individual P&L	Any 0	% en Vendes	Any 1	% en Vendes	Any 2	% en Vendes	Any 3	% en Vendes
VENDES, COSTOS & DESCOMPTE:								
Vendes	19.008.264	100%	20.579.132	100%	21.608.089	100%	22.688.493	100%
Vendes Domèstiques	19.008.264	100%	20.579.132	100%	21.608.089	100%	22.688.493	100%
Cost de vendes	2.157.000	11,3%	2.394.300	11,6%	2.514.015	11,6%	2.639.716	11,6%
Descomptes de vendes	5.322.314	28,0%	5.041.887	24,5%	4.915.840	22,8%	4.764.584	21,0%
MARGE BRUT	11.528.950	60,7%	13.142.945	63,9%	14.178.234	65,6%	15.284.194	67,4%
DESPESES COMERCIALS VARIABLES								
Comissions de vendes	1.596.694	8,4%	1.564.014	7,6%	1.555.782	7,2%	1.542.818	6,8%
Despeses Operador Logistic	1.530.000	8,0%	1.656.000	8,0%	1.738.800	8,0%	1.825.740	8,0%
Transport de vendes	380.165	2,0%	411.583	2,0%	432.162	2,0%	453.770	2,0%
MARGE BRUT COMERCIAL	8.022.091	42,2%	9.511.348	46,2%	10.451.489	48,4%	11.461.867	50,5%
DESPESES COMERCIALS								
Mostres	215.700	1,1%	181.188	0,9%	142.686	0,7%	106.122	0,5%
Publicitat	500.000	2,6%	500.000	2,4%	500.000	2,3%	500.000	2,2%
Sous & Salaris Comercials	107.030	0,6%	112.382	0,5%	118.001	0,5%	123.901	0,5%
Despeses departament Comercial	225.000	1,2%	234.000	1,1%	245.700	1,1%	257.985	1,1%
Despeses departament Màrqueting	150.000	0,8%	153.000	0,7%	160.650	0,7%	168.683	0,7%
MARGE COMERCIAL	6.824.361	35,9%	8.330.779	40,5%	9.284.453	43,0%	10.305.176	45,4%
DESPESES ESTRUCTURALS								
Sous & Salaris Estructura	177.548	0,9%	186.425	0,9%	195.747	0,9%	205.534	0,9%
Contractes de Manteniment	4.000	0,0%	4.080	0,0%	4.284	0,0%	4.498	0,0%
Amortitzacions	33.333	0,2%	33.333	0,2%	33.333	0,2%	20.000	0,1%
Subministres	36.000	0,2%	36.720	0,2%	38.556	0,2%	40.484	0,2%
Altres despeses estructura	15.000	0,1%	15.300	0,1%	16.065	0,1%	16.868	0,1%
RESULTAT DE GESTIÓ	6.558.480	34,5%	8.054.920	39,1%	8.996.468	41,6%	10.017.792	44,2%

10. Balanç de situació

La base del càlcul pel balanç de situació és la següent:

- La massa patrimonial del passiu, creditors a curt termini, es designa com passiu circulat o exigible a curt termini.
- La diferència entre l'actiu circulat i el passiu circulat es denomina capital circulat o fons de maniobra (*working capital*) que orienta sobre la liquiditat de l'empresa, per tant és la capacitat de l'empresa per afrontar pagaments a curt termini.
- Al conjunt de totes les comptes a llarg termini, és a dir, la suma dels fons propis, provisions i creditors a llarg termini són els recursos permanents.
- Es considera pendent de cobrament l'últim mes de vendes.
- Els inventaris finals de l'any corresponen a productes terminats i es calculen multiplicant les unitats pel cost de producció de l'any per 60 dies, ja que existeix un estoc de seguretat de 30 dies més 30 dies de la previsió de vendes del mes següent.
- Els actius corresponen a la inversió inicial de 120.000€, havent-se amortitzat completament a final del tercer any l'aplicació informàtica i quedant pendent d'amortització un any dels motllos de producció.
- Les comptes a pagar es calculen amb una rotació de 45 dies pels creditors i les de cobrament a una rotació de 30 dies.
- Es preveu que existeix un deute impagat acumulat per part dels clients que es manté en volum al voltant dels 500.000€ al llarg dels exercicis. A l'exercici 3 degut a la gestió dels impagats es realitza els cobraments pendents dels exercicis anteriors.
- A partir de l'any 1 es realitza repartiment de dividends per import de 2.000.000 €, que suposa un decrement de les reserves.

	EBIT	I. Societats	Dividends	Total reserves
ANY 0	6.558.480	-1.639.620		4.918.860
ANY 1	8.054.920	-2.013.730	-2.000.000	4.041.190
ANY 2	8.996.468	-2.249.117	-2.000.000	4.747.351
ANY 3	10.017.792	-2.504.448	-2.000.000	5.513.344
				19.220.745

- Està pendent de pagament les liquidacions mensuals d'IVA, IRPF i Seguretat Social del mes de desembre i l'impost de societats de l'exercici.

11. Planificació de tresoreria

En un pla de tresoreria s'ha de diferenciar entre els cobraments i pagaments, i no tenir en compte els ingressos i despeses.

- Cobraments: els cobraments es realitzaran a través dels 3 canals de venda
Clínicas veterinàries i Botigues d'animals s'establirà un període de cobrament de 30 dies a través de transferència o rebut domiciliat.
B2C (consumidor final): el cobrament es realitzarà al comptat un cop hagin realitzat la comanda a través d'una passarel·la de pagaments es realitzarà el cobrament per targeta bancària.
B2B (clínicas veterinàries i botigues d'animals) s'estableixen les mateixes condicions de cobrament a 30 dies a través de transferència o rebut domiciliat.

- Pagaments es poden diferenciar en:
Pagaments a proveïdors, a on s'inclou matèries primeres, operador logístic, transportista, subcontractat amb un període de pagament a 45 dies data factura via transferència bancària.
Pagaments corrents com són subministres, amb un pagament a 30 dies per transferència i domiciliació bancària en el cas dels subministres.
Pagaments al personal cada 30 dies a través de transferència bancària.
Pagaments a comissionistes amb un pagament a 30 dies via transferència bancària.
Pagaments d'impostos com seguretat social, IVA, IRPF, etc amb una carència mensual cada 30 dies a través de pagament directe a l'organisme gestor de l'impost.

Amb aquesta planificació es pretén assolir una tresoreria sense tensions sent la rotació de cobrament dels clients més petita que la rotació de pagaments a proveïdors, podent assumir d'aquesta manera els pagaments recurrents obligats a realitzar-los cada 30 dies.

Per la planificació de tresoreria mensual s'estableixen els següents paràmetres:

- Taxa d'IVA del 21% per les vendes i per les despeses.
- La taxa d'IRPF dels sous i salaris s'estableix una mitja d'un 30% i de Seguretat Social un 20%.
- Les vendes són lineals en els 12 mesos de l'any així com les despeses operatives i d'estructura.
- Les reunions de cicles es realitzen a l'inici de cada trimestre i la convenció un cop a l'any.
- L'assistència a congressos especialitzats es realitzarà en els mesos de febrer, juny i octubre.
- El pagament d'impostos és mensual.
- Es considera un ràtio d'impagats dels cobraments de clients d'un 5%.
- Al gener es realitza el pagament de la inversió de 145.200 € (IVA inclòs).
- Al mes de gener no es considera cobraments de clients ja que el termini de venciment de pagament establert és de 30 dies.
- Sí que es considera el pagament a proveïdors i sous i salaris, degut que s'ha de realitzar la producció del producte i llançament per poder posar-ho a la venda.
- Sí que existeix un IVA repercutit ja que les vendes sí que s'han realitzat.

- No es considera el pagament de l'impost de Societats ja que aquest es portarà a terme al juliol de l'exercici següent.

12. Càlcul de ràtios

11.1 Fons de maniobra

El fons de maniobra és la capacitat de l'empresa per afrontar pagaments a curt termini

$$FM = \text{actiu corrent} - \text{passiu corrent}$$

11.2. Ràtio de tresoreria

Mesura la capacitat d'una companyia per pagar els deutes amb venciment a curt termini.

$$\text{Clients} + \text{Efectiu} / \text{passiu corrent}$$

11.3 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.

$$\text{Passiu} / \text{Patrimoni Net.}$$

11.4 Ràtio 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.

$$ROI = \text{EBITDA} - \text{Inversió} / \text{Inversió.}$$

11.5 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.

$$ROE = \text{Resultat} / \text{Patrimoni Net}$$

11.6. Ràtio de rendibilitat dels actius

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.

$$ROA = \text{Benefici Net} / \text{Actius totals migs}$$