

Anàlisi de la viabilitat d'una empresa de menjar preparat per a diabètics i per a persones amb hipersensibilitat alimentària:



SPECIAL FOOD

Raquel Fernández Aguza

(rfdezaguza@uoc.edu)

7 de desembre de 2013

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'Empresa.

Memòria final

Curs 2013, 2n semestre

Índex

RESUM.....	5
INTRODUCCIÓ	6
Justificació	6
Objectiu i abast	6
1. MODEL DE NEGOCI	7
1.1 Missió i valors.....	7
1.2 Públic objectiu	7
1.3 Propostes de valor i activitats clau.....	8
2. ANÀLISI DE L'ENTORN	8
2.1 Anàlisi de l'entorn general: Model PESTEL	8
2.1.1 Dimensió política.....	9
2.1.2 Dimensió econòmica.....	9
2.1.3 Dimensió sociocultural	9
2.1.4 Dimensió tecnològica	10
2.1.5 Dimensió ecològica	10
2.1.6 Dimensió legal	10
2.2 Anàlisi de l'entorn específic: Model de Cinc Forces de Porter.....	10
2.2.1 Competidors actuals	11
2.2.2 Competidors potencials.....	11
2.2.3 Productes substitutius	12
2.2.4 Poder de negociació dels proveïdors	12
2.2.5 Poder de negociació dels clients.....	12
2.3 Anàlisi intern: Matriu DAFO	13
2.4 Punts claus i avantatge competitiu	13
3. PLA DE MÀRQUETING	15
3.1 Estratègia de segmentació	15
3.1.1 Estratègia de posicionament.....	15
3.2 Producte.....	16
3.3 Estratègies de preus.....	16
3.4 Estratègies de distribució.....	17
3.5 Estratègies de promoció	17
3.6 Estratègia digital.....	18
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	19
4.1 Recursos materials.....	19
4.2 Pla d'operacions	19
4.2.1 Processos	19
4.2.2 Programa de producció.....	20
4.3 Pla de recursos humans	20
4.3.1 Organigrama, anàlisi dels llocs de treball i plantilla inicial.....	20
4.3.2 Estratègies de recursos humans	21
4.3.3 Pla d'externalització de funcions	22
4.3.4 Estructura de costos salarials	22

5. PLA FINANCER.....	23
5.1 Anàlisi patrimonial i financera.....	24
5.2 Anàlisi de la rendibilitat.....	25
5.2.1 Rendibilitat econòmica.....	25
5.2.2 Rendibilitat financera.....	25
5.2.3 Cost de finançament.....	26
5.3 Anàlisi del punt mort (o punt d'equilibri).....	26
5.4 Compte de Pèrdues i Guanys.....	27
6. PLANIFICACIÓ TEMPORAL.....	27
7. IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS.....	28
CONCLUSIONS.....	30
VALORACIÓ.....	30
AUTOAVALUACIÓ.....	31
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	32
ANNEXOS.....	36

Anàlisi de la viabilitat d'una empresa de menjar preparat per a diabètics i persones amb hipersensibilitat alimentària: SPECIAL FOOD.

Raquel Fernández Aguza (rfdezaguza@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Treball Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa, àmbit d'especialització: Pla d'Empresa)

RESUM

El present treball és un anàlisi de la viabilitat d'una negoci de menjar preparat per a persones diabètiques o amb hipersensibilitat alimentària, com són les persones celíaques, els al·lèrgics o intolerants a la lactosa, a l'ou, al marisc o a qualsevol aliment específic que genera una reacció al·lèrgica o una intolerància¹.

Aquest projecte es desenvolupa al llarg de 7 apartats. Després d'una *Introducció* en la que es defineix la motivació per la realització de l'estudi, els objectius i el seu abast, en l'apartat 1 *Model de negoci* es descriu la idea bàsica del negoci, les propostes de valors que l'empresa ofereix, el públic objectiu a qui va dirigit els productes i les activitats clau o *core business*.

Per a determinar els principals factors ambientals generals que impacten en major o menor grau en l'empresa, s'ha realitzat un estudi PESTEL. En la mateixa línia, el model de cinc forces de Michael Porter ha permès identificar les característiques específiques del sector en el que operarà l'empresa i l'atractiu del mateix en termes de forces competitives. L'estudi de l'entorn continua amb l'anàlisi de la competència directa, on s'ha identificat els diferents grups estratègics i les característiques que els defineixen. Tot això, desenvolupat en l'apartat 2 *Anàlisi de l'entorn*.

S'ha comprovat les relacions d'intercanvi entre l'empresa i els seus futurs clients al llarg de l'apartat 3 *Pla de Màrqueting* el que ha permès determinar les accions desenvolupades per la societat amb la finalitat d'atraure al públic objectiu i aconseguir la seva fidelització. L'anàlisi es realitza a través dels instruments utilitzats en cada variable comercial (producte, preu, promoció i distribució) per a obtenir la resposta esperada en el mercat.

En l'apartat 4 *Pla d'Operacions i Recursos* es profunditza en els principals recursos que necessita l'empresa així com les operacions que defineixen la seva activitat i les principals fonts d'aprovisionament. Finalitza l'apartat amb l'anàlisi dels recursos humans a través de l'estructura organitzativa i els requeriments dels llocs de treball i de les capacitats de les persones que els ocuparan.

En l'apartat 5 *Pla Financer* s'ha utilitzat diverses tècniques i eines quantitatives com el mètode d'anàlisi vertical, horitzontal i les ràtios per a estudiar l'evolució economicofinancera dels tres primers anys de vida de la societat des del punt de vista patrimonial, econòmic i financer el que servirà per a preveure possibles dificultats i determinar formes d'actuació per a superar-les.

La previsió de durada del projecte es detalla en l'apartat 6 *Planificació temporal*.

Les persones que volen desenvolupar aquest projecte estan conscienciades amb el respecte pel medi ambient i per la cura de la salut. En l'apartat 7 *Implicacions ètiques i/o socials* es detalla la responsabilitat social corporativa i les petites aportacions que el negoci realitzarà per a contribuir a la sostenibilitat.

¹ L'**al·lèrgia** és una resposta exagerada del sistema immunològic i la **intolerància** suposa un efecte indesitjable produït per l'aliment, que no deriva en reacció al·lèrgica.

Per últim, es realitzarà una síntesi de les deduccions obtingudes en la realització del projecte en l'apartat *Conclusions*. En els apartats *Valoració* i *Autoavaluació* es desenvolupa una introspecció de la feina realitzada per a elaborar el treball.

INTRODUCCIÓ

L'objecte d'aquest Treball de Fi de Grau consisteix en desenvolupar un anàlisi en profunditat presentat en un Pla d'Empresa que permeti analitzar totes les variables d'influència procedents de l'entorn així com les diferents parts de la pròpia empresa i quantificar numèricament l'estructura econòmica necessària, les fonts de finançament utilitzades i els beneficis estimats per als tres primers anys de vida de la societat.

Aquest pla d'empresa és un instrument de treball que recull els aspectes claus per a crear una empresa de menjar preparat per a un públic molt específic i també per a servir com a guia en el desenvolupament de la seva activitat.

Justificació

El **motiu** pel qual s'ha escollit aquesta temàtica per a aplicar els coneixements teòrics adquirits en el Grau d'Administració i Direcció d'Empresa realitzats a la Universitat Oberta de Catalunya és **principalment personal**: fa poc més de mig any, al meu nebot de tres anys li han diagnosticat diabetis i hem trobat moltes dificultats per a poder organitzar la seva festa d'aniversari en els parcs infantils habilitats per a aquest tipus de celebració. En concret, propers a Reus (que és la ciutat on residim) la majoria no disposen de menús per a infants amb patologies o al·lèrgies alimentàries i, els que sí els ofereixen, no aporten cap garantia perquè no estan avalats per nutricionistes especialitzats en la matèria.

Quan una persona és al·lèrgica a un aliment ha de evitar el seu consum i aquesta tasca no és sempre senzilla perquè en molts casos l'aliment desencadenant no és fàcil d'identificar: cal llegir amb molta atenció tots els ingredients dels envasos i **tenir especial cura quan es menja fóra de la llar** realitzant preguntes molt detallades a l'establiment restaurador. Aquestes dificultats en la vida quotidiana i la falta de resposta en el mercat, han sigut els punts de referència per a constituir la idea de negoci.

Una altra motivació ha estat la valoració del públic objectiu que demandaria els productes elaborats per l'empresa. Segons estimacions de l'Organització Mundial de Salut, existeixen aproximadament 347 milions de diabètics al món i es preveu que la mortalitat per aquesta malaltia es dupliqui entre els anys 2005 i el 2030². Respecte a les al·lèrgies alimentàries, la realitat és que el creixement d'aquest fenomen és exponencial sense conèixer encara els motius pels quals cada cop hi ha més persones amb hipersensibilitat als aliments; només a Espanya, en poc més d'una dècada, el nombre d'al·lèrgics alimentaris s'ha duplicat³.

Per tant, el fet de que hi ha un públic objectiu malauradament creixent i que existeix una necessitat no coberta, fonamentalment en la zona geogràfica on s'emplaçaria el negoci objecte d'estudi (la ciutat de Reus i rodalies), s'ha considerat que una idea bàsica pot esdevenir una oportunitat de negoci i servir per a iniciar l'autoocupació.

Objectiu i abast

L'objectiu general del projecte és analitzar la viabilitat d'un negoci de restauració per a diabètics i al·lèrgics alimentaris. Amb la intenció d'iniciar l'emprenedoria, el TFG també té com a finalitzar ser una carta de presentació del projecte real i que serveixi per a aconseguir finançament aliè imprescindible per a dur a termini les inversions que es detallaran en el seu contingut.

² Segons la [nota descriptiva núm. 312](#) publicada al web de l'OMS en setembre de 2012.

³ Informació recollida en el Diari Digital [20 minutos.com](#) el 9/11/2012.

Per a assolir aquests objectius generals, s'ha dividit el treball en els següents objectius específics:

- Realitzar un estudi de mercat per a conèixer la situació econòmica actual i les estimacions futures. Amb l'anàlisi de l'entorn també es pretén obtenir informació actualitzada sobre els competidors: qui són, com desenvolupen la seva activitat, amb quins estàndards de qualitat, quins preus ofereixen, etcètera.
- A partir de l'estudi de les forces que influiran en l'empresa, definir les estratègies de màrqueting de l'empresa (política de preus i de posicionament, entre d'altres).
- Detallar un pla d'operacions i de recursos que descriu les tasques a realitzar i com desenvolupar-les de forma eficient i efectiva, així com la valoració de les necessitats de recursos tangibles i humans.
- Quantificar la rendibilitat econòmica i financera del negoci, els ingressos i despeses a assolir per l'empresa i estimar l'eix temporal en que començarà a aconseguir beneficis.
- Definir mesures de control de consecució dels objectius específics i actuacions en cas de desviació entre les previsions i la realitat.

L'abast d'aquest pla realitza un recorregut del temps necessari per a iniciar l'activitat, és a dir, des de la cerca de finançament, les exigències legals, l'obtenció dels recursos fins a l'obertura del negoci per finalitzar amb l'estimació de l'evolució econòmica dels primers tres anys d'activitat.

En conclusió, amb aquest pla d'empresa es pretén donar a conèixer la imatge completa d'una oportunitat de negoci que permeti l'autoocupació, satisfer la demanda existent i alhora aconseguir beneficis econòmics.

1. MODEL DE NEGOCI

1.1 Missió i valors

La **missió** d'aquest negoci és aportar solucions de restauració per a diabètics i al·lèrgics/intolerants alimentaris de manera que els ajudi a realitzar una vida normal, oblidant una part dels entrebanys que la seva patologia els resta.

L'empresa aposta per ajudar als consumidors a reduir els efectes negatius de la seva malaltia fomentant els hàbits de vida saludable a través d'una alimentació sana, saludable i equilibrada.

Els **valors corporatius** són:

- La qualitat.
- La cura de les persones.
- L'alimentació sana i saludable.
- La confiança.
- La proximitat amb els clients.
- El compromís amb l'entorn.
- La responsabilitat social.

1.2 Públic objectiu

El públic objectiu és aquell conjunt de clients que comparteixen una mateixa necessitat o unes característiques específiques a les que l'empresa vol oferir solucions a través dels seus productes o serveis.

El **públic objectiu o targeta** d'aquest negoci són els individus d'ambdós sexes, entre 18 i 65 anys, amb un nivell d'ingressos mitjos/alts i que pateixen alguna patologia/hipersensibilitat

alimentària. Així mateix, també formen part del *target*, els individus del mateix rang d'edat i posició econòmica que tenen familiars en les seves llars amb aquestes patologies.

Com aquesta definició del *target* és massa genèrica, els clients estaran segmentats en funció de la seva malaltia o hipersensibilitat. Hi haurà 4 segments (veure taula 1):

Taula 1. Segments de clients de l'empresa

Segments	Descripció
Primer	Diabètics
Segon	Celíacs
Tercer	Al·lèrgics o hipersensibles a la lactosa
Quart	Altres al·lèrgies o intoleràncies

Font: Elaboració pròpia.

Els segments 1 i 2 són els consumidors que l'empresa preveu demandaran en major mesura els productes perquè el seu problema mèdic els obliga a seguir dietes més estrictes donat que els afecta un nombre major d'aliments que als segments 3 i 4.

Es diferencia en un altre segment als al·lèrgics/intolerants a la proteïna de vaca (segment 3) de la resta d'al·lèrgics/intolerants perquè aquest al·lèrgen⁴ és difícil de detectar (per exemple, una llauna de tonyina pot contenir parts de lactosa).

1.3 Propostes de valor i activitats clau

La idea de negoci és facilitar un apartat de la seva vida quotidiana del públic objectiu: els àpats. Com a valor afegit als productes oferts, els clients disposaran d'assessorament nutricional gratuït des del portal web. Es crearan grups d'interès per a contactar persones amb la mateixa dolència per a realitzar feedback i aportar recolzament i comprensió en les seves inquietuds i dubtes.

Les activitats clau del negoci són:

- L'elaboració de plats preparats i canapès aptes per a diabètics i intolerants alimentaris amb la supervisió constant per una Graduada en Nutrició.
- Atenció al client i assessorament nutricional específic.

2. ANÀLISI DE L'ENTORN

És fonamental per a qualsevol empresa analitzar l'entorn empresarial (general i específic) on desenvolupa la seva activitat amb la finalitat d'identificar els diferents factors que influeixen en la seva actuació.

Aquests factors poden representar una limitació o una avantatge per a l'empresa, per tant, és de suma importància conèixer d'antuvi quins són i els seus efectes, per a dissenyar estratègies empresarials que permetin aprofitar els avantatges i frenar les limitacions.

Per a estudiar l'entorn general, es realitzarà un anàlisi amb el model PESTEL i per a analitzar l'entorn sectorial, s'utilitzarà el model de cinc forces de Porter.

2.1 Anàlisi de l'entorn general: Model PESTEL

Abans d'aprofundir amb l'anàlisi de l'entorn general, cal definir la limitació territorial de l'empresa objecte d'estudi: l'àmbit de competència del negoci és la ciutat de Reus i rodalies.

⁴ Qualsevol substància capaç de produir al·lèrgia.

El model PESTEL permet analitzar el context general on es situa el negoci i aquells factors que afecten la seva trajectòria al llarg de tota la seva existència. Són factors clau on l'empresa no pot actuar i que ajuden a obtenir un perfil estratègic de l'organització.

El model classifica els factors en 6 dimensions: política, econòmica, sociocultural, tecnològica, ecològica i legal. Seguidament, es detallarà les conclusions arribades de l'estudi d'aquestes dimensions de forma resumida (veure la informació desenvolupada en l'Annex 1 pàg. 38-49).

2.1.1 Dimensió política

En aquesta dimensió s'ha estudiat els factors polítics que afecten o influeixen sobre l'organització com, per exemple, les polítiques dutes pel Govern en matèria de subvencions, les regulacions d'activitat, entre d'altres.

El panorama polític espanyol –i conseqüentment català– travessa un moment complicat: existeix una persistent recessió econòmica, les taxes d'atur estan desorbitades, l'Estat està fortament endeutat i la prima de risc encara és elevada. Així mateix, les retallades en recursos públics, el malestar social, la deslegitimació institucional per les contínues denúncies de corrupció representen una pèrdua de la imatge internacional i una vulnerabilitat diplomàtica.

És important destacar les tensions territorials entre Catalunya i l'Estat Espanyol: el procés sobiranista iniciat amb l'actual Govern de Catalunya representa una situació tensa amb difícil solució deguts als interessos d'ambdós governs. Així doncs, aquesta dimensió és d'elevada incertesa per a qualsevol empresa (ampliació de la informació en la pàg. 38 i 39 de l'Annex 1).

2.1.2 Dimensió econòmica

El comportament de l'entorn econòmic exerceix una gran influència en els rendiments presents i futurs de les empreses; l'entorn econòmic està en continu canvi. Els cicles econòmics, les polítiques econòmiques, els tipus d'interès, els factors macroeconòmics del país, el nivell d'inflació, entre d'altres, són indicadors macroeconòmics a tenir en compte.

En l'anàlisi realitzat d'aquesta dimensió, es demostra la caiguda generalitzada dels components macroeconòmics (consum, inversió i despesa) des de 2008 davallant en una recessió econòmica que encara es manté en l'actualitat. Els motius de la precària situació econòmica espanyola són l'estancament del PIB, la contenció de la despesa i l'activitat, l'elevada taxa de desocupació i la manca d'accés a finançament, entre d'altres factors. La recuperació econòmica dependrà de l'evolució de les economies de la UE, que són els primers compradors de les exportacions de l'Estat però estem davant d'un entorn econòmic encara de molta inestabilitat (veure gràfics 7 al 16 de l'Annex 1, pàgines 39-46).

2.1.3 Dimensió sociocultural

Seguint amb el diagnòstic del macro entorn, es va estudiar els factors socials que afecten en les actituds i interessos de les persones així com els canvis en els gustos o en els costums que repercuteixen en el consum. També es valorà els factors demogràfics com són els canvis en el nivell poblacional i els canvis en els nivells d'ingressos.

Analitzats els factors socioculturals més importants, s'ha confirmat que la població espanyola està disminuint pels baixos nivells de natalitat, la disminució de la immigració i augment de l'emigració per causes econòmiques i un progressiu envelliment de la població (veure gràfics 15 i 16 de l'Annex 1, pàgina 45). També són factors de gran influència, els hàbits en l'alimentació i els estils de vida com a eines per a protegir la salut i millorar la qualitat de vida. Malauradament el nombre de diabètics i al·lèrgics alimentaris creix progressivament (veure taula 14 pàg. 46 de l'Annex 1).

Per tant, es confirma la necessitat de prevenir aquestes malalties a través d'una alimentació saludable. Malgrat la crisi econòmica que afecta els hàbits de consum per la sensibilitat al canvi de preus, en el sector alimentació, apostar per utilitzar matèries primeres naturals i de qualitat i

elaborar productes més saludables, és una clara opció de creixement i de futur. En conclusió, són factors que influiran favorablement en l'empresa.

2.1.4 Dimensió tecnològica

Un entorn que promogui la tecnologia (la innovació de les TIC, la inversió en R+D+i i la promoció del desenvolupament tecnològic) representarà un avantatge competitiu per a l'empresa que integri els avenços tecnològics perquè augmentarà la seva eficiència i eficàcia.

L'ús de la ciència en la gastronomia ha permès la creació de cuina d'avantguarda (veure gràfic 17 pàg. 47 de l'Annex 1) a través de la millora de la qualitat del producte així com la reducció de costos i l'eficiència. En aquesta mateixa línia, l'aplicació de la tecnologia en la fabricació d'electrodomèstics ha representat un gran estalvi en temps i en energia.

Per tant, respecte a la influència dels factors tecnològics, l'evolució de la maquinària i els equips repercuteix en una millora de la qualitat dels productes elaborats. Els avenços en les TIC representen noves formes de comunicació relacionades amb el màrqueting i són de gran utilitat per a reduir els costos de gestió. La innovació i els canvis tecnològics han de ser una premissa de l'empresa i cal adaptar les noves tecnologies en la cadena de producció per a aconseguir un servei diferenciador de la competència (més informació en pàg. 47 Annex 1).

2.1.5 Dimensió ecològica

En aquesta dimensió s'ha analitzat els factors d'influència ecològica com són les Lleis de protecció mediambiental, la regulació vigent sobre el consum d'energia i el reciclatge de residus, la preocupació per l'escalfament global, entre d'altres.

La preocupació pel medi ambient s'ha instaurat en la societat i en tots els àmbits. L'elecció de maquinària més eficient que permeti alhora estalviar recursos i complir amb la normativa mediambiental, encara que representa un increment de la inversió inicial, repercutirà en una reducció dels costos energètics a llarg termini. De la mateixa manera ocorre amb les matèries primeres, la utilització de productes ecològics encarrirà els costos però significarà un augment de la qualitat dels productes elaborats, derivant en un avantatge competitiu per a l'empresa (es completa aquesta anàlisi en la pàg. 47 de l'Annex 1).

2.1.6 Dimensió legal

Aquesta dimensió inclou la legislació vigent que ha de complir el negoci tant per a la concessió de la llicència d'activitat així com per al seu funcionament. Per hom és sabut les dificultats per a l'obtenció de la Llicència d'activitat i Funcionament de qualsevol negoci perquè la tramitació és lenta i costosa d'aconseguir.

L'empresa estudiada es constituirà en règim de Responsabilitat Limitada. En les pàgines 48 i 49 de l'Annex 1 es descriu els tràmits necessaris per a donar d'alta la societat així com per a gestionar l'obertura. També s'enumera les diferents Lleis vigents a les que l'empresa estarà subjecte i altres obligacions legals com són l'obtenció de certificats de manipulació d'aliments, les normes que ha de complir les instal·lacions, les pòlisses d'assegurances obligatòries, etcètera. L'anàlisi d'aquesta dimensió ha demostrat que els tràmits burocràtics per a l'obertura del negoci són llargs i representen un elevat cost.

2.2 Anàlisi de l'entorn específic: Model de Cinc Forces de Porter




A continuació es realitza un anàlisi dels factors que influeixen en l'entorn sectorial de l'empresa, el sector hostaler, concretant en la venda de menjars preparats. El model de cinc forces de Porter ajuda a analitzar l'entorn específic amb l'estudi de **cinc elements d'influència competitiva**: l'amenaça d'entrada de nous competidors, l'amenaça d'entrada de productes substitutius, la intensitat de la rivalitat dels competidors, el poder de negociació dels compradors i el poder de negociació dels clients.

2.2.1 Competidors actuals

A Reus existeixen molts competidors que ofereixen serveis de càtering i de menjar preparat però que ofereixin menús adaptats semblants als elaborats per l'empresa només hi ha dues: *Appel Catering* i *Cuina Gestió*.

Existeix un altre competidor que gestiona el servei des del web i que cal tenir en compte: *Dietas a domicilio.com*. En la taula 2 es resumeix les característiques principals de cada empresa:

Taula 2. Anàlisi de la competència directa.

Logotip, nom i pàgina web	Dades de constitució ⁵	Valors corporatius	Segments de clients	Serveis oferts	Política de preus
 APPEL CATERING, S.L. www.appelcatering.cat	<ul style="list-style-type: none"> Data constitució: 16/09/1998. Capital social: 3.005,06 € Forma jurídica: SL Empresa familiar, adm. únic. Objecte social: Serveis d'alimentació propis de la restauració. 	<p><i>"La dedicació exclusiva, el control de tots els processos i el contacte directe amb el client".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Escoles. Residència d'avis. Empreses. Particulars. 	<p>Menús dissenyats per una Nutricionista adaptats per a intolerants i/o al·lèrgics alimentaris. Assessorament nutricional i dietètic des del web. Lloguer de parament. Servei de cambres i monitors d'escola.</p>	<p>Els preus dels plats estan entorn els 7,50-7,80 €.</p>
 CUINA GESTIÓ, S.L.U. www.cuinagestio.com/ca	<ul style="list-style-type: none"> Data constitució: 22/05/2001. Capital social: 6.100 €. Forma jurídica: S.L.U. Administrador únic (Verto Virava, SL). Objecte social: alimentació en la condimentació i venda d'aliments per a ser consumits fora del lloc d'elaboració. 	<p>Orientació al client, treball en equip, la confiança, la flexibilitat i la professionalitat. Són premisses en el servei, la qualitat i el respecte pel medi ambient.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Escoles. Residència d'avis. Empreses. Particulars. Sector sanitari. 	<p>Restauració col·lectiva i càtering adaptats a les exigències del client. Realització de les solucions de restauració in situ (en les instal·lacions del client).</p>	<p>Els plats elaborats tenen un preu mig de 7,55 €.</p>
 IMPRESIONA, S.L.U. www.dietasadomicilio.es	<ul style="list-style-type: none"> Data constitució: 9/09/2010. Capital social: 3.006 €. Forma jurídica: S.L. Administrador únic. Objecte social: Disseny pàgines webs, màrqueting publicitari i online. 	<p>L'alimentació sana basada en la Dieta Mediterrània, els hàbits de vida saludable i ajudar a la lluita de malalties coronàries, el sobrepès, l'anorèxia i la bulímia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Empreses. Particulars. Esportistes d'elit. Particulars. 	<p>Menús preparats per a rebre a domicili en 24 hores. La compra es realitza des de portal web. Assessorament nutricional gratuït.</p>	<p>Cada menú val 8€ (inclou un primer i segon plat). La compra mínima és de 5 menús. Els ports no estan inclosos en el preu.</p>

Fonts: Webs de les empreses referenciades, e-Infoma i d'elaboració pròpia.

Els tres negocis esmentats ofereixen un servei molt similar a l'empresa estudiada i representen una competència directa perquè estan dirigits al mateix segment de mercat i en la mateixa localització. Actualment tenen una posició més forta perquè són empreses consolidades i amb gran experiència. A més, en els primers anys de vida l'empresa, els tres competidors tindran un avantatge en preus perquè el negoci haurà de fer front a la inversió inicial.

Per a contrarestar la superioritat dels competidors existents, caldrà **potenciar la diferenciació** del servei amb un **tracte personalitzat i proper amb els clients** aprofitant la venda directa que ens aporta la botiga. Respecte als preus, a mesura que avancin els anys, s'haurà d'analitzar els costos per a minimitzar i poder ser més competitiu.

2.2.2 Competidors potencials

En general, el sector d'hostaleria presenta unes elevades barreres d'entrada que frenen la proliferació de nous competidors. Algunes de les barreres d'ingrés en el sector són:

- Les necessitats de capital per a fer front a l'elevada inversió inicial en immobilitzat com és l'equipament i el mobiliari.

⁵ Dades obtingudes en la sol·licitud d'informes comercials a la consultoria e-Infoma.com

- La manca d'economies d'escala on els protagonistes del sector no es poden beneficiar dels avantatges en reducció de costos.
- La conjuntura econòmica actual amb una caiguda generalitzada del consum redueix les possibilitats d'aconseguir èxit empresarial.

En canvi, concretant en el servei de menjar preparat, les barreres d'entrada són més flexibles; per exemple, qualsevol restaurant consolidat que vulgui ampliar mercat, pot diversificar la seva cartera, oferint aquest servei als seus clients.

Ara bé, l'elaboració de dietes específiques per a diabètics i persones amb hipersensibilitat alimentària no és d'abast general perquè requereix de coneixements nutricionals específics. Per tant, **la formació nutricional també és una barrera d'entrada** al mercat i representarà un avantatge competitiu per a *Special Food*.

2.2.3 Productes substitutius

L'únic servei substitutiu directe del negoci són les empreses de càtering a domicili que elaboren menjars per al *target* objecte d'estudi. L'entrega a domicili representa una forta amenaça perquè aporta el valor afegit: la comoditat.

Així mateix, cal considerar com a producte substituït (encara que no substitueix el servei) els productes elaborats per a diabètics i per a hipersensibles alimentaris que es comercialitzen a través de supermercats i botigues especialitzades.

Per a evitar aquesta amenaça de substitució, els preus dels menús oferts hauran de ser competitius per a que els consumidors més sensibles al preu, percebin l'oferta del negoci més atractiva i oferir un servei de qualitat que permeti la diferenciació entre els competidors.

2.2.4 Poder de negociació dels proveïdors

Els principals proveïdors de l'empresa són els **proveïdors de les matèries primeres** (carnisseries, peixateries, verduleries, etcètera) i els fabricants/distribuïdors d'aliments per a diabètics i al·lèrgics. Encara que constitueix un gran nombre proveïdors, la posició de negociació és dèbil per la poca concentració.

L'empresa haurà de negociar amb aquells que consideri més interessants per a cobrir les seves necessitats i exercir influència sobre ells. Serà molt important escollir els proveïdors de matèries primeres que estiguin localitzats el més proper possible de l'empresa per a garantir l'entrega de les mercaderies el més ràpid possible, reduir els costos de transport i solucionar amb urgència les possibles faltes puntuals d'algun producte.

Els **proveïdors d'envasos** presenten una posició negociadora baixa perquè existeix una gran competència entre el sector i l'elecció del més adient serà en funció del cost i servei ofert.

Per últim, com la creació del web i el seu manteniment serà externalitzat, la relació amb **el proveïdor de solucions web i multimèdia** serà estreta perquè és un servei crític per l'atenció dels clients, la posició negociadora d'aquest serà forta.

2.2.5 Poder de negociació dels clients

Els principals clients d'aquesta empresa són un sector molt específic de consumidors finals per tant **el seu poder de negociació és baix** ja que no estan organitzats per a poder exercir pressió.

No obstant, els clients amb major poder d'influència seran aquells s'hagin informat prèviament dels preus i serveis oferts pels nostres competidors. També seran compradors influents en els marges finals aquells que realitzin compres d'elevat volum.

Per a frenar, l'amenaça d'aquests clients més influents caldrà conèixer amb profunditat les condicions de venda que ofereixi la competència.

2.3 Anàlisi intern: Matriu DAFO

Per a fer un diagnosi la situació de partida de l'empresa, s'ha realitzat un anàlisi intern de la mateixa estudiant els seus recursos i capacitats disponibles. Per a facilitar l'anàlisi, la informació es presenta a continuació en una matriu DAFO (veure taula 3) que classifica els recursos i capacitats segons siguin un avantatge competitiu o una mancança per l'empresa. La matriu està dividida en quatre quadrants: per una banda, les fortaleces i debilitats, que fan referència als punts positius i negatius (respectivament) de la pròpia empresa i, per altra banda, les oportunitats i amenaces que recullen els avantatges i desavantatges de l'entorn.

Taula 3. Matriu DAFO.

MATRIU DAFO	
ANÀLISI INTERN	
FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> Alta formació del personal de l'empresa. Atenció personalitzada. Única botiga especialitzada en la zona. Pàgina web per a compra i assessorament. Enfocada a la satisfacció dels clients. Orientada als hàbits de vida saludable i a l'alimentació sana. Productes diferenciadors i d'elevada qualitat. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa nova i desconeguda per al públic objectiu. Elevats costos d'inversió inicial. Els preus dels productes són més elevats comparats amb la competència. Elevat grau d'exigència del consumidor.
ANÀLISI EXTERN	
OPORTUNITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> La venda directa d'aquests productes és un servei no explotat en la limitació geogràfica del negoci. El nombre de possibles clients augmenta anualment. Tendència social de preocupació per l'alimentació saludable. Potencial de creixement per a empreses orientades a la salut. Facilitats per a diversificar la cartera de productes. Possibilitat de cercar noves formes de negoci, com és el càtering. 	<ul style="list-style-type: none"> Crisi econòmica forta amb contracció del consum. Competidors amb molts anys d'experiència. Barreres d'entrada altes. Enduriment de les condicions per accedir a finançament. Públic objectiu molt limitat.

Font: Elaboració pròpia.

2.4 Punts claus i avantatge competitiu

De l'estudi realitzat de l'anàlisi de l'entorn, els punts claus a tenir en compte són els següents:

- **Servei de qualitat i diferenciador:** estrictes controls de qualitat i garantir l'alimentació saludable.
- **Atenció personalitzada al client:** Fidelitzar els clients aprofundint en les seves necessitats, expectatives i creences.
- **Gestió eficient de les compres de matèries primeres:** aconseguir un equilibri entre preu i qualitat.
- **R+D constant:** estar a l'avantguarda de la tecnologia tant en maquinària com en tècnica.
- **Aposta ferma per la sostenibilitat i el medi ambient.**

El principal avantatge competitiu d'aquest negoci és **disposar d'un punt de venda físic**, que el client pugui comprar els productes elaborats en una botiga i veure l'oferta in situ. En l'estudi

dels competidors existents, hem vist que només hi ha empreses de càtering el que encareix els costos d'enviament i emmagatzematge.

Caldrà **treure profit del tracte directe** que aporta la venda en comerç minorista. Així mateix, la reducció dels costos logístics en ser el client qui es desplaça per a recollir els productes, representarà també un altre avantatge competitiu i ajudarà a ajustar els preus, especialment en les primeres fases d'inici del negoci on la recuperació de la inversió inicial redueix la possibilitat de competir en preu.

3. PLA DE MÀRQUETING

Al ser una empresa de nova creació, és fonamental desenvolupar el pla de màrqueting per a **donar a conèixer la societat** i els seus productes i serveis. Ha de dissenyar com satisfer les necessitats dels consumidors i aconseguir alhora rendiments econòmics. Els objectius del pla de màrqueting són els següents:

Objectius qualitius

1. Donar a conèixer l'empresa i els seus productes.
2. Aconseguir notorietat de la marca.
3. Satisfer les necessitats dels clients i fidelitzar-los.
4. Posicionar la qualitat i la professionalitat en la ment del client.

Objectius quantitius

Els càlculs realitzats del mercat potencial de l'empresa es van quantificar en 23.987 persones a través del mètode d'extrapolació (veure l'*Annex 2, pàg. 49*). A partir d'aquests possibles clients, l'empresa pretén aconseguir **un volum de negoci mensual mig al voltant de 16.700 €** segons la previsió mensual estimada (càlculs desenvolupats en la taula 15 de l'*Annex 3, pàg. 49*).

A continuació, es detallen les diferents estratègies de màrqueting per aconseguir aquests objectius. Les accions a desenvolupar representaran **una inversió de 2.480,70 €** (veure el pressupost detallat en l'*Annex 4, pàg. 50*).

3.1 Estratègia de segmentació

El criteri de segmentació ha adoptar per l'empresa es basa fonamentalment en la malaltia/hipersensibilitat del consumidor, de manera que els segments compleixin amb els requisits per a que la segmentació sigui efectiva: identificables i mesurables, substancials, accessibles i diferenciables.

Al separar el públic objectiu en aquests conglomerats, l'empresa podrà elaborar menús específics per a cada segment en funció de les necessitats de cada col·lectiu. Malgrat això, l'estratègia de màrqueting no serà diferenciada, és a dir, no es desenvoluparan accions de màrqueting diferenciades per cada segment. Degut a les reduïdes dimensions de la societat i en coherència amb la visió de l'empresa, es realitzarà una **estratègia concentrada** de manera que l'**especialització en les necessitats dels clients representi un avantatge competitiu**.

3.1.1 Estratègia de posicionament

En màrqueting, el posicionament s'utilitza estratègicament per a definir la imatge de l'empresa de manera que el públic objectiu entengui i valori la diferència competitiva entre l'empresa i els competidors.

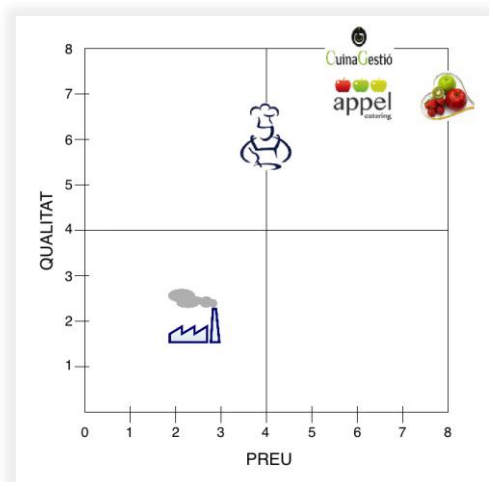
Per a definir una **estratègia de posicionament** efectiva en aquest negoci, la imatge que es pretén transmetre al públic objectiu està **basada en dos conceptes**:

- per una banda, la característica dels productes elaborats: **“la qualitat”**,
- per altra banda, l'aplicació del producte: **“la preocupació i la cura de les persones”**.

Aquests conceptes són clars i entenedors que faciliten el record i l'acceptació de la imatge de l'empresa pels consumidors. Seria un error voler posicionar els productes amb més atributs perquè provocaríem una confusió entre el públic i una pèrdua d'interès. L'important és concentrar-se en aquests atributs i reforçar-los en la ment del consumidor.

A partir de l'anàlisi dels competidors en l'apartat 2.2.1, es va utilitzar la tècnica *benchmarking* per a prendre de referència als millors i adaptar els seus mètodes i estratègies en la pròpia empresa. Segons aquest estudi, les variables a equiparar entre l'empresa i els competidors són la qualitat i el preu. La representació gràfica de la situació de partida de *Special Food* és la següent:

Gràfic 1. Mapa de posicionament.



Font: Elaboració pròpia.

Taula 4. Valors per a elaborar el mapa.

	Qualitat	Preu
	7	6
	8	6
	6	4
	2	3
	7	8

Font: Elaboració pròpia.

Aclariment: el símbol d'una fàbrica recollit en el gràfic 1 representa a les empreses que fabriquen productes aptes per diabètics i celíacs.

3.2 Producte

Els productes oferts en aquesta empresa són plats preparats, canapès variats, postres, etcètera (veure gràfic 2) per a cobrir les necessitats en restauració del *target*. Es busca aportar solucions per a les persones que no tenen temps per a cuinar o que volen celebrar un esdeveniment.

Els plats estaran elaborats amb matèries de primera qualitat, amb productes de temporada, sostenibles i procedents del conreu ecològic (sempre que sigui possible) i complint de les exigències alimentàries de cada consumidor, garantint una dieta equilibrada i saludable.

Els productes s'entregaran en envasos que protegeixin i conservin els productes. Els envasos estaran etiquetats amb el logotip de la societat per a afavorir la diferenciació i el posicionament dels productes.

Els productes oferts per l'empresa són molt semblants als dels competidors i, com s'ha vist en el mapa de posicionament, principalment posicionats en una elevada qualitat, **la diferenciació vindrà donada per oferir un producte incrementat**, és a dir, un producte **que incorpori una sèrie de serveis i beneficis addicionals per als consumidors**. Els serveis addicionals aportats al client són:

1. Atenció personalitzada des de la botiga i des del web.
2. Assessorament gratuït nutricional per un professional.
3. Compromís amb l'entorn, el medi ambient i el comerç sostenible.

Per a completar el ventall de productes, **es comercialitzaran productes acabats** (no elaborats per l'empresa) **aptos per a diabètics i celíacs** tipus dolços, galetes, *snacks* saludables⁶, entre d'altres (veure taula 17 en l'*Annex 10*, pàg. 57).

3.3 Estratègies de preus

Per a establir l'estratègia de preus, es va realitzar un anàlisi dels factors que influencien en la seva composició així com les diferents tècniques per a fixar-los (veure l'*Annex 5*, pàg. 51-52).

⁶ Aliments tipus aperitius elaborats a partir de fruita i verdures fresques. Més informació en: <http://www.casualfruit.com/index.html>

En principi, el preu dels productes serà **fixos en cada venda**. Ara bé, es pretén realitzar una **estratègia de discriminació** de preus **en funció del volum de compres**. Cada compra efectuada, quedarà marcada en una targeta de compra del client –sempre i quan l'import de la venda superi els 50 €– i en arribar a la venda número 5, s'aplicarà un descompte d'un 3%.

Els preus marcats estan per sobre dels marcats per la competència perquè s'ha de recuperar la inversió inicial i aconseguir un volum de vendes de seguretat. Aquest increment en el preu servirà per posicionar l'empresa en una qualitat superior a la competència per la tendència a associar un preu elevat amb un producte de major qualitat.

També es realitzaran esporàdicament ofertes d'aquells productes que per conveniència, interressi vendre amb més rapidesa, com per exemple, els productes de baixa rotació o els que estiguin propers a la data de caducitat.

3.4 Estratègies de distribució

L'estratègia de distribució segons la longitud del canal serà la distribució directe:

- Productes d'elaboració pròpia (veure *Canal A* del gràfic 19 en l'*Annex 6*, pàg. 53) → la força de vendes contactarà directament amb el consumidor i la venda es realitzarà a través de la botiga física i del portal web. Amb aquesta forma de distribució s'aconsegueix el control total sobre el producte i un tracte proper i de confiança amb el consumidor.
Per contra, els costos de distribució són més elevats. No obstant, com el contacte directe és una de les principals fonts d'avantatge competitiu, és necessari assumir aquest increment en el cost i desenvolupar l'estratègia de diferenciació.
- Resta de productes (veure *Canals B i C* del gràfic 19 en l'*Annex 6*, pàg. 53) → L'empresa actua de minorista mantenint el contacte directe amb el públic. El mateix proveïdor servirà de força de vendes adreçant els consumidors cap a la botiga.

Encara que l'empresa disposa de pàgina web, en primer moment, **el canal de distribució electrònic només s'utilitzarà per a la captació de clients i la recepció de comandes**. Per a no encarir el cost dels productes (i consegüentment el preu) inicialment no es realitzaran entregues a domicili; els clients hauran de desplaçar-se fins la botiga física per a recollir les comandes o assumir pel seu compte les despeses d'un transport extern.

En coherència amb l'estratègia de distribució directe i les dimensions de l'empresa, la cobertura del mercat no es realitzarà amb intermediaris sinó únicament a través dels canals disponibles per l'empresa (la botiga i la pàgina web).

3.5 Estratègies de promoció

L'objectiu principal de l'estratègia de comunicació és donar a conèixer l'empresa. Els mètodes per a comunicar la societat s'escolliran de manera que permetin fixar en la ment dels consumidors l'estratègia de posicionament, transmetre els valors de l'empresa i preservar la seva imatge.

Seguidament es detallarà de forma resumida les diferents estratègies de promoció de l'empresa classificades segons l'instrument utilitzat:

Branding: El nom comercial de l'empresa serà **Special Food**. L'elecció d'aquest nom és perquè el públic objectiu d'aquest negoci necessita una alimentació molt específica. Per a completar aquesta idea en la ment del consumidor, s'utilitzarà algun eslògan, com per exemple, *"ets especial, et mereixes un menjar especial"*.

El logotip de l'empresa dóna una imatge visual senzilla però força completa de la proposta de valor de l'empresa: menjar equilibrat i saludable (fruites fresques) elaborat a mida i amb cura (cinta mètrica que alhora té forma de cor). Aquesta imatge serà utilitzada per a identificar qualsevol document de l'empresa, en la pàgina web, en els envasos i paqueteria, etc.

Tant la "marca" com el nom comercial es registraran per evitar que persones alienes a l'empresa puguin suplantar l'empresa. (Veure el logotip en la portada d'aquesta memòria).

Merchandising: La promoció en el punt de venda consistirà en la col·locació estratègica dels productes. Per a facilitar la localització i captar l'atenció del client, en cada prestatge o vitrina s'indicarà per a quin segment són aptes els productes exposats amb diferents símbols (gràfic 20 l'Annex 7, pàg. 53). Les ofertes estaran etiquetades amb identificadors que reclamin l'atenció dels clients i estaran ubicats en les prestatgeries de major visibilitat.

Venda personal: Anteriorment, s'ha remarcat l'avantatge competitiu que aquest instrument de màrqueting representa per a l'empresa. És una eina que caldrà potenciar fortament; serà primordial cuidar el tracte amb el públic amb una atenció personalitzada i professional que ajudi al client a obtenir l'oferta gastronòmica més adient per a les seves necessitats i establir una relació duradora.

Publicitat: La publicitat desenvolupada per l'empresa es realitzarà a través dels següents canals (presentats en ordre de major a menor cost):

1. Anuncis en premsa local i provincial.
2. Pòsters publicitaris penjats en zones de gran afluència de públic (centres comercials, supermercats, centres mèdics, etc.)
3. Impressió de pamflets que recullin de forma concisa i clara els valors de l'empresa, el logotip, l'eslògan, la cartera de productes i les dades de localització de l'empresa.
4. Anuncis en xarxes socials.
5. Publicitat en la pàgina web pròpia.

Boca-orella: L'empresa pretén aconseguir *partners* claus com a font de comunicació de la societat entre el públic objectiu. La idea és que els metges, com a persones rellevants i de referència que els consumidors escolten, ajudin a donar a conèixer l'empresa. La força de vendes contactarà amb centres mèdics principalment privats per a crear vincles de col·laboració mútua, on cada part es compromet a fer publicitat de l'altra. L'empresa reservarà espais publicitaris en la seva pàgina web per a anunciar gratuïtament als centres mèdics que col·laborin en la comunicació del negoci.

3.6 Estratègia digital

La pàgina web de l'empresa és una carta de presentació molt valuosa perquè Internet és el medi més utilitzat per a localitzar informació de forma ràpida, barata i senzilla. És molt important disposar d'un lloc web fàcil de localitzar, amb un disseny atractiu i que aportï informació de l'empresa i els seus productes/serveis de forma entenedora i concisa.

La pàgina estarà organitzada en varis apartats, tal com es detalla l'Annex 8, pàg. 53-54. Per a facilitar la localització, es contractarà un servei d'optimització en als principals cercadors d'internet. Per a rendibilitzar el cost de manteniment de la pàgina web, l'empresa ha previst facilitar espais publicitaris en el web per a que altres empreses s'anunciïn.

Conjuntament amb el web, es crearà un blog redactat per la nutricionista que serveixi per els esdeveniments que passin en l'empresa així com l'opinió de l'experta sobre fets o notícies significatives per al públic objectiu. D'aquesta manera es crea una comunitat que reporta retroalimentació dels clients habituals i dels potencials.

L'empresa estarà present en les xarxes socials, gestionant aquestes eines per a potenciar la visibilitat de la marca i els seus valors entre el major nombre de potencials clients.

L'empresa tindrà també especial cura de la reputació online realitzant un seguiment de la informació negativa que es publiqui en la xarxa sobre l'empresa i intentant amagar aquests comentaris contraproductius o, si més no, fer que apareguin en el posicions de poca rellevància en els cercadors. Caldrà evitar la suplantació de la identitat online amb la compra del domini de la pàgina web. El blog i les xarxes socials serviran per a crear una reputació online.

4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

En aquest apartat es detallarà els recursos materials necessaris per a la seva activitat i els principals subministradors que proveiran a l'empresa dels inputs per a l'elaboració dels productes. Alhora es realitzarà un estudi del sistema operatiu per a conèixer internament l'empresa enumerant els processos i operacions que desenvoluparà per al seu funcionament.

Finalment, es realitzarà un anàlisi de la política de recursos humans de l'empresa, detallant els llocs de treball i els perfils de les persones que els cobriran.

4.1 Recursos materials

En *Special Food* els recursos tangibles necessaris per a desenvolupar les seves operacions són únicament el local comercial completament equipat per a poder desenvolupar les funcions de producció (cuina) i comercials (botiga física), la pàgina web i un vehicle en contracte de rènting a utilitzar per la força de vendes. Les característiques específiques de cada recurs estan explicades i quantificades àmpliament en l'*Annex 9*, pàgines de 54 a 56.

4.2 Pla d'operacions

El Pla d'operacions realitza un resum de tots els aspectes tècnics i organitzatius relacionats amb l'elaboració del producte que com s'ha explicat anteriorment són de dos tipus:

- **D'elaboració pròpia:** Gran varietat de plats gastronòmics elaborats amb productes de la terra i canapès variats per a cobrir les necessitats en restauració del *target* especificat en el Pla de Màrqueting.

Gràfic 2. Exemples dels productes d'elaboració pròpia.



Font: Confiteria Padreny i Guia Maximin.com

- **D'elaboració externa:** són aquells productes industrials elaborats per altres fabricants i comercialitzats en els punts de venda de la botiga. Inclou aperitius saludables, galetes, dolços, edulcorants, etcètera (veure taula 17 en l'*Annex 10*, pàg. 57).

L'aprovisionament és el conjunt d'accions que realitza una empresa per a assegurar-se la disponibilitat de béns i serveis externs que són necessaris per a desenvolupar la seva activitat. *Special Food* utilitzarà diverses fonts de subministrament per al proveïment de les matèries primeres, els productes acabats, els envasos i embalatges i altres inputs necessaris per l'elaboració dels productes.

Per a la tria dels proveïdors, l'empresa seguirà una política de compres basada en el compliment dels seus valors de qualitat i de responsabilitat amb medi ambient. En la mateixa línia, la gestió de les existències i del seu emmagatzematge es desenvoluparà de forma molt exhaustiva amb la finalitat d'evitar la malversació d'aliments (veure amplia informació dels inputs, els principals proveïdors i les polítiques d'aprovisionament en l'*Annex 10*, pàg. 57-60).

4.2.1 Processos

Com hem vist, el servei bàsic ofert per l'empresa és l'elaboració de diversos productes gastronòmics i la comercialització a través dels punts de venda físic i virtual (pàgina web). El servei no contempla l'entrega dels productes a domicili. A partir d'aquest concepte genèric del funcionament de l'empresa, els diferents processos per a desenvolupar la producció són:

- Redacció de la carta gastronòmica
- Captació de clients
- Recepció i tramitació de les comandes dels clients
- Recepció de les mercaderies
- Elaboració dels productes
- Distribució física en el punt de venda
- Altres processos i protocols:
 - Control de qualitat
 - Higiene
 - Gestió de residus

Aquests processos es desenvolupen en profunditat en l'Annex 11, pàgines 60 a 63.

4.2.2 Programa de producció

Per a calcular la capacitat de producció de l'empresa, es parteix de les següents previsions:

- Dies setmanals de treball productiu → 6 dies a la setmana.
- Hores setmanals teòriques → 40 hores x 2 persones = 80 hores.
- Estimació de la taxa real productivitat → 90%.
- Estimació de la taxa d'eficàcia → 95.

Per tant, *Special Food* disposa d'una **capacitat real productiva de 68,4 hores cada setmana** en condicions normals.

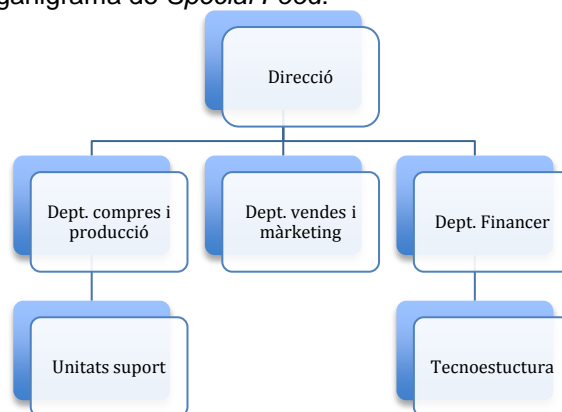
A partir d'aquestes estimacions s'ha realitzat un càlcul de la producció teòrica i efectiva (veure taula 17 de l'Annex 12, pàg. 63). Es confirma que l'empresa en condicions normals és capaç de produir efectivament el volum de negoci mensual mitjà detallat en el pla de màrqueting.

4.3 Pla de recursos humans

A continuació es detalla tots els elements relacionats amb la política de personal: la definició de les capacitats, l'organització funcional, la dimensió i estructura de la plantilla, la contractació i la formació del personal.

4.3.1 Organigrama, anàlisi dels llocs de treball i plantilla inicial

Gràfic 3. Organigrama de *Special Food*.



Font: Elaboració pròpia.

Com *Special Food* és una micro-pime, els nivells de comandament no estan tant perfectament definits i separats segons expressa l'organigrama. Els escassos recursos humans desenvolupen diferents rols i nivells de responsabilitat en funció de les tasques assignades.

Per a aconseguir tota la informació relativa per a realitzar el reclutament i escollir els llocs de treball a cobrir, es va realitzar un anàlisi dels llocs de treball a cobrir. Per a la correcta descripció del lloc de treball s'ha realitzat dos tipus d'estudi:

- **Descripció del lloc de treball** → Exposa el propòsit general del lloc (què fa l'ocupant) i les tasques i responsabilitats que haurà d'assumir (com, quan i perquè ho fa).
- **Especificacions bàsiques** → Determina els requisits que el treballador haurà de tenir per a ocupar el lloc.

Dels anàlisis anteriors, l'empresa cobrirà els següents llocs de treballs desenvolupats amb una plantilla de 4 persones, les 3 sòcies fundadores del negoci més una persona assalariada:

- La sòcia Graduada en ADE realitzarà les funcions de Gerència, Direcció Financera i la Direcció de Vendes (llocs descrits en les taules 18 i 19 de l'Annex 13, pàg. 64).
- La sòcia Graduada en Nutrició exercirà el rol de Directora de Compres i redactarà la carta així com l'atenció al públic en la botiga per a la recepció i la gestió de les comandes dels clients (especificacions en la taula 20 de l'Annex 13, pàg. 65).
- La sòcia Tècnica en Cuina serà la Cap de Producció; serà la responsable d'elaborar els productes acabats, controlar la qualitat de les matèries primeres i els seu emmagatzematge. Organitzarà segons la data prevista de lliurament i el volum de producció, les comandes (veure taula 21 de l'Annex 13, pàg. 65).
- Com a suport en les seves tasques de cuina, la Tècnica de Cuina tindrà al seu càrrec un/a ajudant/a de cuina.

4.3.2 Estratègies de recursos humans

Els recursos humans són l'actiu més important de l'empresa i és vital que l'ambient laboral sigui el més favorable possible de manera que el treballador es senti que forma part de l'empresa i mantingui una elevada motivació. Per a mantenir i crear un bon ambient de treball, les **polítiques retributives** de l'empresa estaran basades en les següents accions:

- Instaurar una política salarial basada en la motivació; els empleats obtindran una comissió segons el volum de vendes aconseguit.
- Vetllar per la conciliació de la vida personal i professional dels empleats.
- Formació i capacitació continua dels treballadors.
- Promoure la igualtat d'oportunitats.
- Fomentar l'esperit d'equip i de col·laboració mútua intentant mantenir una relació entre treballadors el més bona possible.
- Complir amb el principi d'equitat interna que garanteixi una percepció justa per a cada treballador en funció de les seves atribucions i implicació.
- Fomentar la promoció interna dels treballadors.

Al ser una empresa de nova creació, **la dimensió de la plantilla serà el més reduïda possible en els seus primers anys de vida** perquè no seria ni funcional ni econòmicament viable mantenir un nombre de treballadors superior a 4 persones fins que s'aconsegueixi un volum de negoci per sobre del mínim marcat de seguretat.

L'horari laboral s'establirà sempre en funció del volum de comandes programades i de les necessitats de l'empresa. Es fixarà un dia de descans per a tota la plantilla i un altre de dimarts a dijous per a cada empleat. Es definirà un horari fixe de quaranta hores setmanals repartides de dimarts a diumenge.

En èpoques d'augment de demanda per motius d'estacionalitat es pactarà un augment puntual del nombre d'hores setmanals que es gratificaran amb el pagament d'hores extres computades segons marca el conveni regulador sense excedir en cap cas el màxim legal.

El període de vacances anual es fixarà per dies naturals i garantint la cobertura de tots els llocs de treball; la programació a priori serà de la següent manera:

- Tancament del negoci durant 3 setmanes consecutives en la temporada d'estiu.
- Una setmana a convenir entre el treballador i l'empresa. Per substituir al treballador que estigui gaudint d'aquesta setmana (únicament personal de cuina), es contractarà a una persona a través d'ETT, si les necessitats productives així ho requereixen.

La resta de condicions laborals es desenvoluparan segons la normativa legal vigent marcada pel Conveni Col·lectiu.

Per a futures ampliacions de plantilla, la fórmula de contractació serà mitjançant un contracte eventual de 6 mesos de durada i posteriorment transformació a contracte per temps indefinit. El processus de selecció es desenvoluparan a partir de l'oferta aportada per diverses fonts de reclutament: Oficina de Treball de la Generalitat, empreses de Treball Temporal les borses de treball online (tipus Infojobs).

4.3.3 Pla d'externalització de funcions

L'externalització es basa fonamentalment en la sots-contractació de tots aquells processos o serveis que no són competència fonamental del *Core Business* del negoci (veure representació de la cadena de valor en el gràfic 25 de l'Annex 14, pàg. 66). L'empresa contractarà a consultors externs i empreses especialitzades per a la realització de tasques com l'assessorament comptable, fiscal i laboral, el manteniment de la pàgina web, etc. L'externalització d'aquestes funcions representarà els següents avantatges per a l'empresa:

- Concentració de l'empresa en la seva especialització.
- Convertir costos fixos en costos variables i aconseguir una reducció de costos.
- Aconseguir una professionalitat de les funcions sots-contractades.
- Optimització dels recursos i capacitats: destinar tots els recursos disponibles de l'empresa en l'elaboració dels productes i la seva venda com a objectius principals.

A continuació es detalla la relació de proveïdors de serveis indicant les funcions a contractar i el cost:

Taula 5. Proveïdors de serveis a contractar per *Special Food*

Nom del proveïdor	Serveis contractats	Cost mensual	Cost anual
Assessoria Pedrola Ginesta, S.L.	Assessorament comptable i fiscal. Assessorament laboral.	185 € 96 € ⁷	2.220 € 1.152 €
L'Avellana Digital, S.L.	Assistència informàtica.	75 € ⁸	900 €
Securitas Direct España, S.A.U.	Manteniment del sistema d'alarma de detecció contra incendis i antirobatori.	36 € ⁹	432 €
Buzoneo Tarragona	Serveis de màrqueting i publicitat amb disseny, impressió i distribució de pamflets .		77 € ¹⁰
Maguevi Instalaciones, S.L.	Manteniment de les instal·lacions de subministraments.	50 € ¹¹	600 €
Tractaments Biològics de Control, S.L.	Neteja i desinfecció de la cuina amb desratització, desinfecció i desinsectació.	75 € ¹²	900 €

Font: Elaboració pròpia.

4.3.4 Estructura de costos salarials

Una vegada definits els llocs de treball a cobrir, el volum inicial de la plantilla i les especificacions indicades en les polítiques retributives de l'empresa, s'ha quantificat els costos laborals fixos i previsió dels variables tenint en compte les taules salarials i les categories professionals recollides el Conveni Col·lectiu Estatal d'elaboradors de productes cuinats per a la seva venda a domicili anys 2012-2014 (veure taula 22 en l'Annex 15, pàg. 68).

⁷ Pressupost verbal aportat per l'assessoria *Pedrola Ginesta* de Reus per a una SL amb 4 treballadors.

⁸ Quota aproximada donat telefònicament per l'empresa de solucions informàtiques *Avellana Digital*.

⁹ Veure pressupost calculat des del web del proveïdor.

¹⁰ Segons ofertes econòmica des del web de l'impemta *Buzoneo Tarragona*.

¹¹ Preu pressupostat segons conversa telefònica amb l'empresa *Maguevi Instalaciones* de Reus.

¹² Segons preu aproximat del servei donat telefònicament per l'empresa *Bio Control* de Reus.

Els costos salarials mensuals i anuals que assumirà durant el primer any de vida de l'empresa seran els següents:

Taula 6. Previsió dels costos salarials mensuals i anuals durant el 2014.

Categoria professional	Salari base mensual	Prorrata pagues extres	Incentius	Despeses Seguretat Social	Costos totals mensuals	Costos totals anuals
Directora	1.214,55 €	202,43 €		472,32 €	1.889,30 €	22.671,56 €
Encarregada d'establiment	1.078,33 €	179,72 €	45,79 €	434,61 €	1.738,45 €	20.861,39 €
Cap de l'equip obrador	937,60 €	156,27 €	45,79 €	379,88 €	1.519,54 €	18.234,47 €
Ajudant d'Obrador	677,18 €	112,86 €		263,35 €	1.053,39 €	12.640,67 €
TOTAL COSTOS LABORALS	3.907,66 €	651,27 €	91,57 €	1.550,17 €	6.200,67 €	74.408,09 €

Font: Elaboració pròpia.

Es preveu un **increment salarial anual en funció de l'IPC anual**. Així mateix, també està previst un increment d'un 3% del salari base de cada treballador quan l'empresa aconsegueixi una volum de vendes per damunt del 20% del límit de rendibilitat.

També està previst l'**assegurança col·lectiva per accidents** que cobrirà la percepció de 20.000 € en favor de cada treballador, segons l'art. 43 del Conveni Col·lectiu. L'import de la quota anual serà de 36,45 € (veure el Projecte d'Assegurança d'Accidents en el gràfic 26 de l'Annex 16, pàgina 68).

5. PLA FINANCIER

Aquest apartat és un dels més importants del pla d'empresa perquè s'analitza la viabilitat econòmica del negoci. La finalitat de tota empresa és aconseguir beneficis i amb les dades presentades en aquest pla es quantificarà el moment en que s'obtindrà els primers ingressos en *Special Food* i la seva evolució en els tres primers anys d'activitat.

L'**estructura econòmica** de l'empresa amb les diferents inversions a realitzar per a l'inici d'activitats, representa un desemborsament inicial de **16.841,59 €** i les inversions queden destinades en la següent taula.

Taula 7. Inversió a realitzar en el primer trienni d'activitat.

SPECIAL FOOD, S.L.	Estat:			Estat:			Estat:		
	2014	Vida útil	Amort. 2014	2015	Vida útil	Amort. 2015	2016	Vida útil	Amort. 2016
	€	Anys	€	€	Anys	€	€	Anys	€
INVERSIÓ	16.841,59		1.039,08	0,00		0,00	0,00		0,00
Immobilitzat Intangible	940,25		226,75	0,00		0,00	0,00		0,00
Desenvolupament			0,00			0,00			0,00
Concessions administratives			0,00			0,00			0,00
Propietat industrial	650,00	5,00	130,00			0,00			0,00
Fons de comerç									
Drets de traspass			0,00			0,00			0,00
Aplicacions informàtiques	290,25	3,00	96,75			0,00			0,00
Immobilitzat material	4.901,34		812,33	0,00		0,00	0,00		0,00
Terenys i béns naturals			0,00			0,00			0,00
Construccions			0,00			0,00			0,00
Instal·lacions tècniques			0,00			0,00			0,00
Maquinària			0,00			0,00			0,00
Utilitatge	650,00	5,00	130,00			0,00			0,00
Altres instal·lacions	822,00	5,00	164,40			0,00			0,00
Mobiliari	350,00	5,00	70,00			0,00			0,00
Equips per a processos d'informació	600,00	3,00	200,00			0,00			0,00
Elements de transports	2.479,34	10,00	247,93			0,00			0,00
Altres immobilitzat material			0,00			0,00			0,00
Inversions immobiliàries	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00
Inversions en terrenys									
Inversions en construccions			0,00			0,00			0,00
Tresoreria	11.000,00								
Efectiu	2.000,00								
Bancs	9.000,00								

Font: UOC.

Per a finançar l'actiu, les diferents fonts de finançament que utilitzarà *Special Food* són:

- El capital social per valor de 3.841,59 € dividit en tres parts iguals el que suposarà una participació en la societat del 33,3% per sòcia.

- Un préstec a llarg termini per a inversió a través de la línia de finançament “ICO Empreses i Emprendadors 2013” dirigida a emprenedors que realitzin inversions productives a Espanya amb un tipus d'interès baix respecte altres tipus de crèdits (veure condicions del préstec en la taula 26 en l'Annex 18, pàg. 74).
- L'empresa signarà un contracte de rènting amb l'empresa [Lease Plan Go](#) per al lloguer del vehicle comercial. Es tracta d'un **arrendament operatiu** perquè la durada del contracte serà inferior a la vida útil del bé (aproximadament uns 10 anys) (veure condicions en la taula 27 en l'Annex 18, pàg. 75).

Per a quantificar l'evolució de les expectatives del negoci, s'ha utilitzat la tècnica quantitativa coneguda com el mètode d'escenaris. Els escenaris estimats van ser tres: un escenari previsible segons els valors més coherents previstos, un escenari optimista, on la xifra de vendes s'incrementava en un 15% respecte a l'escenari previsible i un escenari pessimista on les vendes disminuïen un 20% (informació ampliada en l'Annex 17).

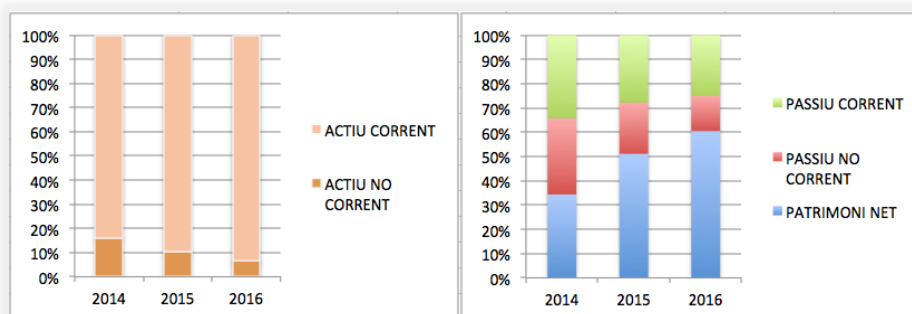
A partir d'aquestes dades es va realitzar la planificació de la tresoreria mensual per a identificar possibles dèficits o excedents a curt termini. Es va confirmar que amb les vendes previstes a realitzar **durant el primer any en els escenaris previst i optimista, es podrà afrontar els pagaments mensuals estimats sense cap tipus de dificultat**, fins el punt, que el saldo de tresoreria és prou elevat com per a considerar realitzar amortitzacions dels deutes a llarg termini (veure càlculs de la previsió de tresoreria en Annexos 19 i 20, pàg. 77-82).

Ara bé, **en l'escenari pessimista**, com ja s'ha exposat en les estimacions inicials, **l'empresa tindria greus problemes per a fer front als compromisos concrets**, tot i que s'ha modificat els períodes de pagament de la majoria de partides, ajornant en alguns casos fins a 120 dies.

5.1 Anàlisi patrimonial i financera

A partir dels valors calculats en el Estats Comptables (consultar Annex 21, pàg. 83-84), s'ha analitzat l'estructura financera i econòmica de l'empresa. La representació de les masses patrimonials per als tres primers exercicis d'activitat són les següents:

Gràfic 4. Estructura del Balanç per masses patrimonials



Font: Elaboració pròpia.

D'aquestes gràfiques es dedueix la importància de l'actiu corrent en la composició de l'estructura econòmica per la baixa inversió realitzada en immobilitzat per la societat.

Respecte a la composició de l'estructura financera, s'observa que durant el primer any està dividit en tres parts gairebé exactes entre el patrimoni net, el passiu a curt termini i el passiu a llarg. En els dos anys consecutius el patrimoni net és la partida més significativa degut a la imputació de la major part del benefici en reserves.

No existeix un equilibri patrimonial entre l'actiu no corrent i el passiu no corrent, el que significa que part del finançament a llarg termini s'està utilitzant per a finançar l'actiu corrent. No obstant, **el fons de maniobra és positiu cada any** el que significa a priori que l'empresa no tindrà problemes de liquiditats perquè l'actiu no corrent està completament finançat pel passiu no corrent i l'actiu circulat és suficient com per a fer front als deutes a curt termini.

Tot i això, cal realitzar un anàlisi més exhaustiu de la situació financera ja que un fons de maniobra positiu no sempre és garantia d'una bona liquiditat. Per això, es va realitzar l'anàlisi dels principals ràtios de liquiditat i d'endeutament (veure resultats en l'Annex 22, pàg. 85-86).

Del càlcul de les diferents ràtios de liquiditat s'ha demostrat **la solvència de l'empresa per al primer trienni de vida però també s'ha detectat la possible infrautilització d'alguns actius ociosos** que faran disminuir la rendibilitat general.

Respecte als valors obtinguts en les ràtios d'endeutament, **es confirma l'excés d'endeutament al que estarà sotmesa la societat constituït principalment per als deutes a llarg termini**. Encara que aquesta situació no implica sempre un problema sí ho serà per a *Special Food* per la **manca de garantia i estabilitat davant dels creditors que implicarà no poder accedir a crèdits nous**.

Per a millorar aquesta situació, **caldrà realitzar amortitzacions del deute a llarg termini amb el saldo mantingut a la tresoreria per a reduir l'endeutament** o, si més no, realitzar alguna inversió en immobilitzat que pugui ser assumida amb l'actiu disponible per a **frenar la previsible pèrdua de rendibilitat**.

5.2 Anàlisi de la rendibilitat

La rendibilitat és la capacitat de generar beneficis durant un període de temps. A continuació, analitzarem la rendibilitat econòmica i financera del primer trienni de la societat.

5.2.1 Rendibilitat econòmica

La rendibilitat econòmica indica la relació entre el marge obtingut amb les vendes i els actius necessaris per a aconseguir aquest marge. El càlcul realitzat presenta les següents dades econòmiques (veure taula 8):

Taula 8. Rendibilitat econòmica del primer trienni d'activitat.

	2014	2015	2016
Total actiu	30.410,85	36.792,75	40.937,72
Total vendes	168.765,00	173.890,95	179.176,98
Rotació de l'actiu	5,55	4,73	4,38
Total vendes	168.765,00	173.890,95	179.176,98
B.A.I.I.	8.612,24	10.759,44	9.565,19
Marge sobre vendes	5,10%	6,19%	5,34%
Rendibilitat econòmica	28,32%	29,24%	23,37%

Font: Elaboració pròpia.

Els valors previstos per als tres períodes mostren que **durant el 2015 l'empresa presentarà una major eficiència** degut a que el marge aconseguit sobre les vendes serà també el més elevat dels tres períodes.

Ara bé, **la rotació de l'actiu** (que és la capacitat de facturació respecte als actius disponibles) **serà més elevada durant el primer any**, valor molt coherent degut a que durant el 2015 i 2016 no s'ha previst cap inversió nova. En general, **els valors confirmen una bona rendibilitat econòmica de la societat**.

5.2.2 Rendibilitat financera

La rendibilitat financera és el quocient entre el benefici net i el patrimoni net. A diferència de la rendibilitat econòmica que és independent de l'estructura financera, la rendibilitat financera és dependent està subordinada a aquesta, tal com es demostra en els càlculs realitzats presentats en la taula 9:

Taula 9. Rendibilitat financera a *Special Food*, 2014-2016.

	2014	2015	2016
Rendibilitat econòmica	28,32%	29,24%	23,37%
Actiu	30.410,85	36.792,75	40.937,72
Patrimoni net	10.452,68	18.820,86	24.774,09
B.A.I.	8.263,86	10.460,22	9.316,54
B.A.I.I.	8.612,24	10.759,44	9.565,19
Palanquejament financer	2,79	1,90	1,61
Benefici net	6.611,09	8.368,18	7.453,24
B.A.I.	8.263,86	10.460,22	9.316,54
Efecte fiscal	0,80	0,80	0,80
Rendibilitat financera	63,25%	44,46%	30,08%

Font: Elaboració pròpia.

El palanquejament financer és la relació entre el deute respecte el patrimoni i indica com s'ha finançat l'actiu. **Els valors del palanquejament financer per als tres primers anys demostren que l'endeutament de la societat està finançat per tercers** especialment durant el primer any d'existència. Aquests elevats valors no serien recomanables perquè un increment hipotètic del deute, minvaria la rendibilitat financera.

El valor de la rendibilitat financera estimada confirma **una alta rendibilitat durant el primer any** i una conseqüent reducció per la previsible existència d'actius ociosos confirmada en l'anàlisi de les ràtios de liquiditat.

5.2.3 Cost de finançament

El cost de finançament és la relació entre les despeses financeres i el total de deutes contrets per la societat. El cost del finançament en l'empresa serà el següent:

Taula 10. Cost de finançament

	2014	2015	2016
Despeses financeres	348,38	299,22	248,65
Deutes a llarg termini	9.546,11	7.744,01	5.889,87
Deutes a curt termini	1.751,52	1.802,10	1.854,14
Cost mig de finançament	3,08%	3,13%	3,21%

Font: Elaboració pròpia.

Si es compara del cost de finançament respecte la rendibilitat econòmica i financera previstes es demostra **la coherència dels valors trobats**: en els tres períodes analitzats, la rendibilitat econòmica és molt superior al cost mig de finançament **confirmant el palanquejament financer positiu** presentat en l'apartat anterior i l'elevada rendibilitat financera.

5.3 Anàlisi del punt mort (o punt d'equilibri)

L'objectiu de l'anàlisi del punt mort és **trobar el nivell de vendes d'equilibri**, és a dir, determinar el valor d'unitats monetàries i/o físiques que aconseguen igualar els costos als ingressos. També es coneix amb el nom de **llindar de rendibilitat** perquè a partir d'aquest volum de negoci, es quan l'empresa comença a obtenir beneficis i per sota d'ell incorre en pèrdues.

Les fórmules per a calcular el nivell de vendes en equilibri són les següents:

$$\text{Punt d'equilibri en } = \frac{\text{Costos Fixes Totals}}{\text{Marginal}} = 1$$

$$\text{Unitats físiques} \quad (\text{PVP} - \text{Costos Variables})$$

$$\text{Punt d'equilibri en unitats monetàries} = \frac{\text{Costos Fixes Totals}}{[1 - (\text{Costos Variables} / \text{PVP})]} = 1$$

El llindar de rendibilitat de *Special Foods* per al primer any en cada escenari analitzat és el següent:

Taula 11. Llindar de rendibilitat en unitats monetàries i físiques

Dades inicials	PREVISIBLE	OPTIMISTA	PESSIMISTA
C. Personal anuals	160.501,26 €	167.896,54 €	143.914,84 €
Total aprovisionaments anuals	31.955,00 €	35.630,00 €	26.530,00 €
Despesa de personal anuals	77.024,28 €	80.744,68 €	65.863,08 €
Costos fixes anuals	51.521,98 €	51.521,86 €	51.521,76 €
Costos fixes mensuals	4.293,50 €	4.293,49 €	4.293,48 €
Punt d'equilibri	PREVISIBLE	OPTIMISTA	PESSIMISTA
Costos fixes mensuals	4.293,50 €	4.293,49 €	4.293,48 €
Cost mà d'obra unitaris	2,00 €	2,10 €	1,70 €
Cost materials unitaris	0,80 €	0,80 €	0,80 €
PVP mig	5,20 €	5,20 €	5,20 €
Punt d'equilibri en €	9.302,58 €	9.707,02 €	8.268,92 €
Punt d'equilibri en unitats	1.789	1.867	1.590

Font: Elaboració pròpia.

5.4 Compte de Pèrdues i Guanys

En l'estudi la informació econòmica registrada en el Compte de Pèrdues i Guanys es percep que la despesa que implica un major pes sobre el volum de vendes (o xifra de negoci) és la despesa de personal per als 3 anys.

Les despeses de l'explotació són la següent partida que representa una major significació respecte les vendes previstes, situant-se durant el trienni entorn al 27-29%.

En els tres exercicis analitzats **es preveu aconseguir uns beneficis al voltant d'un 4%** que encara que són uns guanys modestos, són suficients per a poder continuar amb l'activitat sense entrebancs.

El repartiment dels beneficis aconseguits durant el primer any es destinaran íntegrament a reserves per a enfortir el patrimoni net. Aquest augment del patrimoni net serà una premissa per la societat, encara que a partir del segon any, l'empresa preveu repartir dividends per valor de 1.500 € i duplicar aquesta quantitat en el tercer any (veure gràfic 28 de l'Annex 23).

6. PLANIFICACIÓ TEMPORAL

Per a finalitzar amb èxit un projecte, cal determinar les tasques a realitzar i organitzar eficientment l'ordre i els temps d'execució de les mateixes. Per a facilitar la planificació temporal d'aquest projecte s'ha utilitzat l'eina WinProject que detalla la relació de tasques genèriques o etapes a seguir així com la valoració i planificació del temps a emprar en cada una. Es preveu que la durada del projecte sigui de 3 mesos a iniciar a partir del dia 2 de gener del 2014.

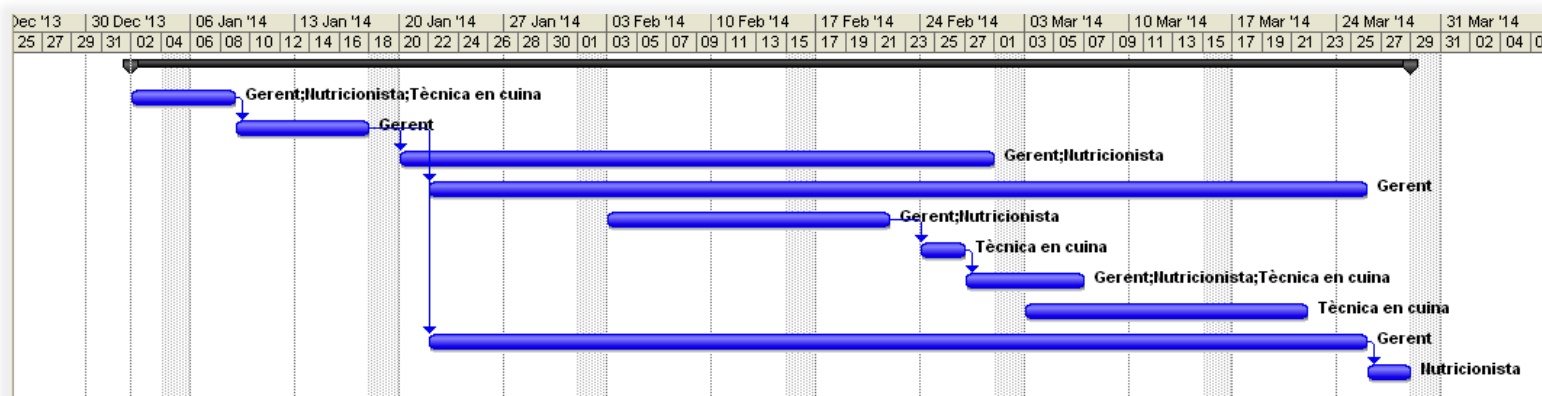
La representació gràfica de la planificació del projecte queda recollida en el següent cronograma:

Gràfic 5. Taula de tasques a realitzar.

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Precedes	Resource Names
1	Special Food	62 days	Thu 02/01/14	Fri 28/03/14		
2	Definició de la visió, missió i objectius d'empresa	5 days	Thu 02/01/14	Wed 08/01/14		Gerent;Nutricionista;Tècnica en cuina
3	Anàlisi de l'entorn	7 days	Thu 09/01/14	Fri 17/01/14	2	Gerent
4	Localització dels recursos materials i financers	30 days	Mon 20/01/14	Fri 28/02/14	3	Gerent;Nutricionista
5	Tramitació dels permisos d'obertura i alta de l'empresa	45 days	Wed 22/01/14	Tue 25/03/14	3	Gerent
6	Contractació i signatura dels serveis a externalitzar	15 days	Mon 03/02/14	Fri 21/02/14		Gerent;Nutricionista
7	Adequació del local	3 days	Mon 24/02/14	Wed 26/02/14	6	Tècnica en cuina
8	Proveïment d'inputs	6 days	Thu 27/02/14	Thu 06/03/14	7	Gerent;Nutricionista;Tècnica en cuina
9	Contractació de l'ajudant de cuina	15 days	Mon 03/03/14	Fri 21/03/14		Tècnica en cuina
10	Executar el Pla de màrqueting	45 days	Wed 22/01/14	Tue 25/03/14	3	Gerent
11	Organitzar l'apertura al públic i inauguració	3 days	Wed 26/03/14	Fri 28/03/14	10	Nutricionista

Font: Elaboració pròpia.

Gràfic 6. Planificació temporal per a l'inici d'activitats.



Font: Elaboració pròpia.

7. IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS.

En aquest model de negoci s'aposta per ajudar als consumidors a reduir els efectes negatius de la seva malaltia, especialment a les persones diabètiques. Amb aquesta premissa, l'assessorament nutricional que s'ofereix com a valor afegit als producte fomenta els hàbits de vida saludable (hom és coneixedor que amb una mica d'esport es pot disminuir els nivells de glucosa en sang).

A més, aquest projecte vol ser un recolzament a les persones que pateixen alguna reacció adversa als aliments. Entenen les dificultats que aquestes patologies afecten en la seva vida quotidiana, la intenció del negoci és alleugerir aquests problemes en la mesura de les possibilitats.

La responsabilitat social corporativa d'aquest negoci està basada en ser una empresa responsable amb la gestió de recursos. **La responsabilitat i el compromís** amb els seus integrants, amb els clients i amb la societat en general **són premisses adoptades de forma natural per l'organització.**

Els **valors de l'empresa** són la qualitat, la cura de les persones, l'alimentació sana i saludable, la confiança i la proximitat amb els clients i aquests valors són la "columna vertical" per a desenvolupar les relacions amb les persones amb les que es relaciona (treballadors, clients, proveïdors, etc.).

En la gestió dels recursos humans preval:

- L'esperit d'equip i de superació.
- La conciliació familiar i la flexibilitat laboral.
- La igualtat d'oportunitats.
- La formació continua del personal.

En el tracte amb els proveïdors i matèries primeres, l'empresa aposta **pel comerç sostenible i el compromís amb l'entorn**, per tant, els aprovisionaments es realitzaran amb proveïdors de la zona que cultivin productes ecològics, sempre que sigui possible, i evitant intermediaris de forma que l'empresa afavoreixi als petit productor: carnisers, peixaters, fruiters, etc.

Per a donar una major oferta gastronòmica i **ser més accessibles als diabètics i intolerants alimentaris**, l'empresa col·laborarà amb associacions de diabètics com [ADC](#) (Associació de Diabètics de Catalunya) o [SMAP](#) (Associació de Celíacs de Catalunya). Les ajudarà aportant els coneixements nutricionals i l'experiència adquirida en el negoci i, de cara als malats, els posarà en contacte amb persones que pateixen els seus problemes.

En ser un negoci d'alimentació, també hi ha una gran conscienciació amb la malversació d'aliments i solidaritat amb el drama social de persones afectades per la crisi que no tenen amb què alimentar-se. Per això, **l'empresa col·laborarà amb bancs d'aliments** tipus Càrites o organitzacions similars per a ajudar en la mesura de les seves possibilitats a aquests col·lectius.

Encara que la dimensió del negoci sigui reduït, el **compromís social és inexcusable** perquè l'aportació individual és un gra de sorra que suma en el projecte comú ("*pensa globalment i actua localment*"). Per tant, el respecte pel medi ambient, per les persones i la sostenibilitat serà l'enfocament de les estratègies desenvolupades per l'empresa.

CONCLUSIONS

Després de l'elaboració d'aquest Pla d'Empresa i analitzades les xifres presentades en el Pla Financer **podem afirmar la viabilitat del projecte d'inversió**, sempre i quan es mantinguin les previsions realitzades de l'entorn.

Encara que la conjuntura econòmica actual no és favorable per a iniciar una activitat d'aquest tipus (per la relació directe que hi ha amb el consum, tal com s'ha constatat en l'anàlisi de l'entorn), les vendes previstes a aconseguir durant el primer any són realistes i factibles per a la correcta consecució i viabilitat de l'empresa. Aquesta xifra de negoci permetrà obtenir beneficis des del primer any d'existència.

Cal esmentar que degut a la baixa estructura econòmica de la societat, s'estima una pèrdua de rendibilitat per l'existència d'actius ociosos. Aquesta possible reducció de la rendibilitat és fàcilment corregible si durant el segon any es realitzen amortitzacions dels deutes a llarg termini o l'empresa inverteix amb nous actius sense incorre en un increment de l'endeutament, és a dir, aprofitant els excedents previstos de caixa.

Com l'empresa és una pime la inversió inicial a realitzar no és elevada perquè el local on desenvoluparà l'activitat és de lloguer i està perfectament equipat. Així mateix, l'estructura de recursos humans és petita però perfectament complementada i suficientment preparada professionalment com per a desenvolupar l'activitat sense entrebancs. En cas de necessitats puntuals de personal per càrrega de treball, l'empresa ha previst la utilització dels serveis oferts per empreses de treball temporal.

En l'anàlisi de les diverses fonts de finançament, s'ha observat la reducció de les subvencions a l'emprenedoria per part del Govern; tant des del Catalunya com des del Govern Espanyol únicament existeixen ajudes en forma d'assessorament tècnic per a realitzar els tràmits burocràtics necessaris per a iniciar un negoci però s'ha trobat cap subvenció econòmica directe dirigida a l'emprenedoria. Els governs solament han previst línies de finançament per a iniciar l'autoocupació amb condicions creditícies més favorables però per accedir a aquests préstecs cal complir una sèrie de restrictives condicions que imposen les entitats bancàries.

Seguint amb la mateixa línia d'aprofitament de recursos, el Pla de Màrqueting dissenyat està ajustat per a complir amb els objectius de comunicació de la societat i dels seus productes en el seu àmbit d'operació. Les estratègies ha implementar són coherents amb els valors de la companyia.

Per últim, en cas de no complir-se les expectatives previstes en el mercat en quan a xifra de vendes, el negoci és pot adaptar amb facilitat; l'empresa podrà buscar altres segments de mercat i diversificar la cartera de productes dirigint el negoci a tot tipus de públic, és a dir, no únicament a les persones amb patologies alimentàries, derivant en un establiment de menjar preparat apte per a tot tipus de consumidors.

VALORACIÓ

La realització d'aquest treball ha representat un repte molt important per a demostrar les capacitats adquirides en l'estudi del Grau d'Administració i Direcció d'Empresa realitzades en la Universitat Oberta de Catalunya. Parlo de repte, perquè en primera instància, quan vaig escollir la temàtica de Pla d'Empresa ja pensava que seria un esforç addicional per a mi perquè no sóc una persona arriscada ni imaginativa i mai m'havia plantejat l'autoocupació, així que creia que no seria capaç de desenvolupar una idea que pogués derivar en una oportunitat efectiva de negoci.

A mida que he avançat en l'estudi, he pogut confirmar l'esforç i la il·lusió que representa iniciar l'emprenedoria. Considero que les persones emprenedores són persones molt valentes, responsables i positives, especialment en l'època de recessió actual, amb una forta contracció de la demanda i amb escasses possibilitats per a accedir al finançament extern. Cal tenir les idees molt clares del què es vol aconseguir i els esforços que caldrà realitzar per portar-ho a termini.

Aquest projecte m'ha servit per comprovar les habilitats adquirides amb l'estudi del Grau així com la meua capacitat de treball i autoexigència. En cada part del projecte presentat, les hores i l'esforç dedicat han valgut la pena per a sentir satisfacció per la feina realitzada.

Respecte als entrebancs més destacables trobats en aquest estudi, les dificultats més importants han estat la cerca i elecció de la informació econòmica sobre el sector específic del negoci. Així mateix, també ha representat un problema sintetitzar les diferents activitats presentades a llarg del curs en aquest document. Per a mi, ha sigut difícil resumir més de tres mesos de treball en poc més de 25 pàgines intentant que no es perdi informació significativa. Per últim, cal esmentar els problemes per a compaginar l'estudi amb la vida professional i personal.

Aprofito aquest espai per agrair a la meua família el suport i confiança en les meues possibilitats, especialment a la meua parella pel recolzament incondicional, la paciència inesgotable i comprensió en els moments en que el TFG semblava una meta inaccessible. També vull agrair a la consultora Sra. Lola Rodríguez per les amables paraules d'encoratjament que he rebut en cada lliurament dels apartats del treball que m'han ajudat a iniciar les següents activitats amb orgull i entusiasme.

En resum, encara que aquest treball ha representat una gran càrrega de treball, valoro molt positivament la feina realitzada i és una satisfacció veure en perspectiva els resultats de l'estudi realitzat.

AUTOAVALUACIÓ

Com ja he exposat en l'apartat anterior, de forma general, estic satisfeta amb les capacitats i els coneixements adquirits en l'elaboració del Treball Final de Grau. He comprovat que sóc una persona molt exigent amb mi mateix i aquest fet ha provocat que les hores dedicades en l'estudi s'hagin incrementat perquè sempre penso que la feina que realitzada es pot millorar i que he d'anar una mica més enllà del que he efectuat en un inici.

Si avaluo el ritme de treball continuat, considero que en alguns aspectes el repartiment i valoració de les hores necessàries d'estudi no ha sigut correcta, el que ha provocat moments de tensió fàcilment evitables amb una previsió del temps més ajustada amb la realitat.

De cara a la continuïtat del projecte i a iniciar una possible autoocupació basada en Pla d'Empresa, caldria realitzar un estudi de mercat més profund especialment dels competidors existents en el mercat. Per falta de temps en l'anàlisi de l'entorn no vaig poder realitzar una entrevista directa (encara que fos telefònicament) amb algun dels principals competidors enumerats en aquest treball per a extreure informació de primera mà. Considero que aquesta font d'informació serà molt valuosa per a ajustar encara més les estratègies a seguir per iniciar l'activitat.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Llibres

- [1] **Borrell, V. i Martí, J.** (2006). *Direcció Financera I*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [2] **Borrell, V.; Serradell, E.; Càmara, X.; Sabi, X. i Vendrell, A.** (2008). *Direcció Financera II*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [3] **Cabañero, C.F.; Castán, J.M.; Giménez, C.; Márquez, N.; Martín, J.A.; Mas, X. i Soldevilla, C.** (2010). *Logística*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [4] **Guerra, L.A.; Navas, J.E. i Rimbau, E.** (2008). *Direcció Estratègica i Política d'Empresa I*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [5] **Guerra, L.A.; Navas, J.E.; Rialp, A. i Rialp, J.** (2008). *Direcció Estratègica i Política d'Empresa II*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [6] **Plana, D.; Campa, F. i Porras, J.M.** (2009). *Anàlisi d'Estats Financers*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [7] **Rodríguez, I; Ammetller, G. i López, O.** (2007). *Direcció de màrqueting I*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [8] **Rodríguez, I; Rodríguez, A; Maraver, G.; Martínez, M.J.; Jiménez, A.I.; Codina, J. i Martínez, F.J.** (2007). *Direcció de màrqueting II*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Fons electròniques

- [9] **Acha, M.** (2009). Trámites para abrir un negocio. *Revista Emprendedores*. [Data de consulta: 6 d'octubre de 2013].
<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-para-abrir-un-negocio/tramites-para-abrir-un-negocio-2>
- [10] **Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició.** Espanya, 2010 [Data de consulta: 6 d'octubre de 2013].
<http://www.aesan.msc.es/AESAN/web/legislacion/subdetalle/comidas.shtml>
- [11] **Ajuntament de Reus.** "Ordenança fiscal núm. 2 Reguladora de l'Impost sobre Activitats Econòmiques". Reus, 12 de desembre de 2012. [Data de consulta: 2 de desembre de 2013].
<https://serveis.reus.cat/objecte.php?tipus=ordenances&ordenansa=35976&codi=29561>
- [12] **Ajuntament de Reus.** "Ordenança núm. 22 Reguladora del preu públic pel servei de recollida de residus comercials (...)". Reus, 12 de desembre de 2012. [Data de consulta: 13 de desembre de 2013].
<https://serveis.reus.cat/objecte.php?tipus=ordenances&ordenansa=35997&codi=29582>
- [13] **Appel Catering.** [Lloc Web]. Reus, 2013. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2013].
<http://www.appelcatering.cat>
- [14] **Avellana Digital.** [Lloc Web]. Reus, 2013. [Data de consulta: 13 de novembre de 2013].
<http://www.avellanadigital.com/presentacio.html>
- [15] **Banc de Sabadell.** "ICO Empresas y Emprendedores 2013". Barcelona, 2013. [Data de consulta: 30 de novembre de 2013].
<https://ww1.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtI/ICO-Empresas-y-Emprendedores-2013/1191360859818/es/>

- [16] **Banco de España**. Informe anual 2012 del Banc d'Espanya. Madrid, 25 de juliol de 2013. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2013].
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/12/Fich/inf2012.pdf>
- [17] **Boletín Oficial del Estado nº A-2013-9851**. Convenio Colectivo Estatal de Elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio 2013 y 2014. [Lloc Web]. Madrid, 10 de setembre de 2013. [Data de consulta: 10 de novembre de 2013].
<http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/23/pdfs/BOE-A-2013-9851.pdf>
- [18] **Buzoneo Tarragona**. [Lloc Web]. Tarragona, 2013. [Data de consulta: 13 de novembre de 2013].
<http://www.buzoneotarragona.com>
- [19] **Casual Fruit**. [Lloc Web]. Barcelona, 2013. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].
<http://www.casualfruit.com/index.html>
- [20] **Catalaña, C.E.** (2011). Las nuevas tecnologías en la cocina y su aplicación en la restauración. *Gestión de Restaurantes.com*. Barcelona. [Data de consulta: 14 d'octubre de 2013].
http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=725
- [21] **Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques**. Espanya, 2009. [Data de consulta: 6 d'octubre de 2013].
<http://www.cnae.com.es>
- [22] **Cocinas Centrales**. "Seguridad Alimentaria". [Article en línia]. Espanya, 2013. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2013].
<http://www.cocinascentrales.com/articulosDetalle.php?reg=133>
- [23] **Cuina Gestió**. [Lloc Web]. Reus, 2013. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2013].
<http://www.cuinagestio.com/ca/>
- [24] **DelicatesSin**. [Lloc Web]. Barcelona, 2013. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].
<http://www.delicatessin.com/ca/>
- [25] **Dietas a domicilio**. [Lloc Web]. Màlaga, 2013. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2013].
<http://www.dietasadomicilio.es>
- [26] **Dolça Revolució**. [Lloc Web]. Lleida, 2013. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].
<http://botiga.dolcarevolucio.cat>
- [27] **Empresa Iniciativa Emprendedora**. Montar un negocio de comida preparada a domicilio. Espanya, 1 d'octubre de 2011. [Data de consulta: 6 de desembre de 2013].
<http://www.empresainiciativaemprendedora.com/?Montar-un-negocio-de-comida&artpage=2-3>
- [28] **Entra en la red.com**. [Lloc Web]. Madrid, 2013. [Data de consulta: 28 d'octubre de 2013].
<http://www.entraenlared.com/publicidad/google/?gclid=CK2agr7kwboCFXMRtAodLHMA0g>
- [29] **Euribor**. [Lloc Web]. Barcelona, 2013. [Data de consulta: 30 de novembre de 2013].
<http://www.euribor.com.es>
- [30] **Fresenius Kabi**. "Alergias Alimentarias". Barcelona, 2013. [Data de consulta: 17 d'octubre de 2013].

- http://www.fresenius-kabi.es/nutricionenteral/pac/necesidades/necesidades.asp?id_necesidad=1
- [31] **Fundación Diabetes**. [Lloc Web]. Madrid, 2013. [Data de consulta: 17 d'octubre de 2013].
<http://www.fundaciondiabetes.org/box02.htm>
- [32] **Gábilos**. "Contratos de arrendamiento 'renting'". [Lloc Web]. Espanya, 2012. [Data de consulta: 6 de desembre de 2013].
http://www.gabilos.com/webcontable/colaboraciones/analisis_renting.pdf
- [33] **Garcia de Pou**. [Lloc Web]. Girona, 2013. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].
<http://www.garciadepou.com/es/>
- [34] **Generalitat de Catalunya**. *Crèdit a l'optimisme*. Catalunya, 2013. [Data de consulta: 25 de novembre de 2013].
<http://www20.gencat.cat/portal/site/finempresa/menuitem.d00853b3014201ba4239bdd8b0c0e1a0/?vgnextoid=acf6adcad70e7310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=acf6adcad70e7310VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>
- [35] **Gestión de la reputación online**. [Lloc Web]. València, 2013. [Data de consulta: 24 d'octubre de 2013].
<http://www.gestiondereputaciononline.com>
- [36] **iEcología**. Cultivo ecológico en España. Barcelona, 2013. [Data de consulta: 17 d'octubre de 2013].
<http://www.iecologia.com/09/18/cultivo-ecologico-en-espana/>
- [37] **Indicator**. "El nuevo PGC 2007. Tema 2. Normas de Valoración". [Lloc Web]. Espanya, 2007. [Data de consulta: 6 de desembre de 2013].
http://www.indicator.es/upload/ESCOFADS_sample.pdf
- [38] **Institut d'Estadística de Catalunya**. [Lloc Web]. Catalunya, 2013. [Data de consulta: 25 d'octubre de 2013].
<http://www.idescat.cat>
- [39] **Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias**. (2013). *Guía para la creación de empresas. Plan de Empresa*. Llanes. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].
<http://www.guia.ceei.es/index.asp>
- [40] **Instituto Nacional de Estadística**. Índice de Preus de Consum Setembre 2013, Base 2011. Madrid, 11 d'octubre de 2013. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2013].
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0913.pdf>
- [41] **Instituto Nacional de Estadística**. Enquesta de Població Activa, 2n trimestre 2013. Madrid, 25 de juliol de 2013. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2013].
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0213.pdf>
- [42] **Lease Plan Go**. [Lloc Web]. Espanya, 2013. [Data de consulta: 13 de novembre de 2013].
<http://www.leaseplango.es/ofertas-renting/RENAULT+Kangoo/43168>
- [43] **Los celíacos nos comemos el mundo**. Precauciones importantes para cocinar. [Blog]. Espanya, 13 de gener de 2012. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].
<http://losceliacosnoscomemoselmundo.blogspot.com.es/2012/01/precauciones-importantes-para-cocinar.html>
- [44] **Makro**. [Lloc Web]. Espanya, 2013. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].

- <http://www.makro.es/public/equipamiento-cocina-restaurante>
- [45] **Menjar a domicili.** Guies d'Activitats Empresarials. *Emprenem Junts*. València, novembre de 2011. [Data de consulta: 6 d'octubre de 2013].
- http://www.emprenemjunts.es/descargas/2127_descarga.pdf
- [46] **Ministerio de Economía y Competitividad.** "ICO Empresas y Emprendedores 2013". Madrid, 2013. [Data de consulta: 25 de novembre de 2013].
- http://www.ico.es/webcomercial/portal/productos/adjuntos/ICO_Empresas_y_Emprendedor_es_07082013.pdf
- [47] **Ministerio de Industria, Energía y Turismo.** *Fondo ENISA Jóvenes Emprendedores 2013*. Madrid, 2013. [Data de consulta: 25 de novembre de 2013].
- <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/creacion/enisa-jovenes-emprendedores>
- [48] **Instituto de Crédito Oficial.** *Diferencial aplicable en el tipo de interés de las Líneas de Mediación*. Madrid, 2013. [Data de consulta: 30 de novembre de 2013].
- http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/calculo_dif/
- [49] **Míster Folleto.** [Lloc Web]. Madrid, 2013. [Data de consulta: 28 d'octubre de 2013].
- <http://www.mister-folleto.com>
- [50] **Molina, I.** (2013). España en el mundo durante 2013: perspectivas y desafíos. *Real Instituto El Cano*. [Data de consulta: 8 d'octubre de 2013].
- http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/politicaexteriorespanola/dt4-2013_espana-en-2013-perspectivas-desafios-elcano
- [51] **Noticias Jurídicas.** "Real Decreto 640/2006, de 26 de mayo, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación y disposición comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimentarios". Espanya, 2011. [Data de consulta: 13 de novembre de 2013].
- http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd640-2006.html
- [52] **Noticias Jurídicas.** "Ley 5/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales". Espanya, 2010. [Data de consulta: 6 de desembre de 2013].
- http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l15-2010.html
- [53] **Organizació Mundial de la Salut.** (2012). Diabetis. Nota descriptiva nº 312. [Lloc Web]. [Data de consulta: 16 d'octubre de 2013].
- <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/es/>
- [54] **Palacios, L.** (201). Estrategia de posicionamiento de marketing. *Monográficas*. Mèxic. [Data de consulta: 22 d'octubre de 2013].
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/estrategia-posicionamiento-marketing/estrategia-posicionamiento-marketing.pdf>
- [55] **Pascual, R.** (2013). Nuevo marco legal para los emprendedores. Rebajas fiscales, menos cotizaciones e IVA de caja. *Diari Digital Cinco Días*. Madrid, 20 de setembre de 201. [Data de consulta: 24 de novembre de 2013].
- <http://www.camelotcapital.es/camelot/emprendedores.pdf>
- [56] **Pérez, C.** (2008) Siete pasos para posicionar una marca o producto. *Marketísimo*. [Blog]. Febrer, 2008. [Data de consulta: 22 d'octubre de 2013].
- <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/es/>

- [57] **Sala, X.** (2001). *Catalanisme Obert al Segle XXI: L'Economia*. Fundació FCO. Girona. [Data de consulta: 12 d'octubre de 2013].
<http://www.columbia.edu/~xs23/catala/articulos/2001/FCO/Fundacio%20Catalunya%20Oberta%20Paper.pdf>
- [58] **San Nicolás Vargas, Raymundo.** "Lo que el benchmarking puede hacer por su empresa". *Revista Ejecutivos de Finanzas*. Mèxic, 2003. [Data de consulta: 22 d'octubre de 2013].
http://www.emprenemjunts.es/descargas/2127_descarga.pdf
- [59] **Secretaria de Estado de Presupuestos y Gastos.** (2013). *Proyecto Presupuestos Generales del Estado 2014*. *Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas*. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2013].
<http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/ProyectoPGE/Paginas/ProyectoPGE2014.aspx>
- [60] **Securitas Direct.** [Lloc Web]. Barcelona, 2013. [Data de consulta: 11 de novembre de 2013].
<http://www.securitasdirect.es/calculadora2/index.html?camp=seo>
- [61] **Servei d'Ocupació de Catalunya.** *Fitxes ocupacionals*. [Lloc Web]. Barcelona, 2013. [Data de consulta: 10 de novembre de 2013].
https://www.oficinadetreball.cat/socweb/export/sites/default/socweb_ca/ciudadans/orientacioTrobarFeina/detall_fitxa.html_1462511634.html
- [62] **Toldo Color.** [Lloc Web]. Reus, 2013. [Data de consulta: 27 d'octubre de 2013].
<http://www.toldocolor.com>
- [63] **Virginias.** [Lloc Web]. Reus, 2013. [Data de consulta: 9 de novembre de 2013].
<http://www.virginias.es>
- [64] **VolartPons.** [Lloc Web]. Barcelona, 2013. [Data de consulta: 26 d'octubre de 2013].
<http://www.volartpons.com/registro-marca-espana-19/>

ANNEXOS

En aquest apartat s'inclou tota aquella informació rellevant que complementa les explicacions realitzades en la memòria. (Veure índex dels annexos en la pàgina 36 del document adjunt a aquesta memòria).