

EcoSalus

Gemma Mas Bové

(gmasbo@uoc.edu)

Data: 08/06/15

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Memòria final

Curs 2014/15, 2n semestre

Índex

Resum	4
Abstract	5
Introducció	6
1. Anàlisi de l'entorn	8
1.1. Anàlisi de l'entorn general	8
1.2. Anàlisi de l'entorn específic	8
1.3. Possibles escenaris que podrien afectar a EcoSalus	9
1.4. Punts clau del negoci	9
2. Pla de màrqueting.....	10
2.1. Estratègia de segmentació escollida	10
2.2. Avantatge competitiu del negoci respecte els competidors	11
2.3. Estratègia de posicionament de servei.....	11
2.4. Estratègia de màrqueting: Elecció del màrqueting mix	13
2.5. Estratègia digital: Us de mitjans 2.0. Gestió de reputació online	14
2.6. Elecció de l'estratègia en el canal de distribució	14
2.7. Estratègia de <i>branding</i>	14
3. Pla de recursos i operacions.....	15
3.1. Estratègia de producció	15
3.2. Estratègia de recursos materials	15
3.3. Definició d'un pla logístic	16
3.4. Planificació temporal per a l'inici d'activitats. Gestió de projecte	17
3.5. Disseny organitzatiu	18
3.6. Estratègia de recursos humans	18
4. Pla financer.....	20
4.1. Estratègia financera	20
4.2. Definició de diferents escenaris de mercat	22
4.3. Planificació de tresoreria mensual del primer any	23
4.4. Previsió de balanç i compte de resultats a finals del tercer any	25
4.5. Ràtios rellevants	27
5. Implicacions ètiques i/o socials	28
Conclusions	29
Valoració	31
Autoavaluació personal	32
Referències bibliogràfiques	33

ECOSALUS

Gemma Mas Bové (gmasbo@uoc.edu)

Grau en Administració i Direcció d'Empreses. Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Resum

Aquest projecte tracta de la creació d'un centre anomenat Ecosalus, que pretén dedicar-se a la salut i al benestar personal. S'ha optat per aquest tipus de negoci perquè jo, que en seré la directora, vull posar en pràctica els coneixements de què dispenso sobre ciències de la salut i també perquè els terrenys són propis. L'elaboració d'aquest projecte s'ha dut a terme mitjançant l'estudi de l'entorn, tant pel que fa a les característiques de la població com les dels competidors, i s'han tingut en compte dades de webs oficials i volums aproximats de venda en centres similars.

EcoSalus dispenstarà de dues seccions clarament diferenciades però complementàries entre si. D'una banda, hi haurà una botiga on es vendran productes alimentaris ecològics (propis o aliens) i, d'altra banda, hi haurà una zona tipus gimnàs on es podran fer activitats físiques terapèutiques com ara Tai-Chi, reeducació postural... Aquest centre s'ubicarà en un barri rural de Manresa, el qual està envoltat de natura i presenta un fàcil accés, i no hi ha altres centres a la comarca que ho tinguin tot inclòs.

Aquest centre estarà dirigit principalment a dones d'entre 30 i 55 anys del Bages amb un poder adquisitiu mig-alt a qui els agradi cuidar-se i trencar amb la rutina diària. El personal que intentarà satisfer les necessitats d'aquest públic estarà compost bàsicament per dos fisioterapeutes, dos pagesos, dos venedors i jo mateixa, els quals pretendrem oferir la màxima qualitat i gaudirem de retribucions salarials justes, transparència, reconeixement i flexibilitat en el treball.

EcoSalus pretén actuar dins d'un entorn on ja nota una lleugera recuperació econòmica i on la gent cada vegada està més conscienciada sobre la importància d'uns hàbits saludables. Encara que cada cop proliferin més gimnasos o bé botigues "bio", cal tenir en compte la importància de la complementarietat entre professionals i de l'assessorament de què dispenstarà, així com l'ètica amb la qual EcoSalus pretén actuar, tenint en compte el medi ambient i tots els agents amb qui actua.

Per a EcoSalus, la qualitat serà un eix bàsic tant en els serveis com en els productes, i determinant en les polítiques del negoci. Així doncs, els preus no seran gaire baixos, però al mateix temps seran bastant competitius comparats amb els de negocis similars, amb l'opció d'obtenir descomptes en determinades ocasions. La distribució també serà quelcom que aportarà valor afegit; ja que les vendes no només es faran al centre, sinó que, a partir de cert volum, es podran fer a domicili. Per tant, els mitjans digitals no només serviran per a obtenir una millor gestió, sinó també per a promocionar-nos. Una bona comunicació amb presència a xarxes socials, esdeveniments..., juntament amb una bona praxis, ajudarà EcoSalus a aconseguir aquella notorietat tan anhelada.

La logística haurà d'estar degudament planificada, procedint en l'emmagatzematge, intentant que les provisions arribin a inicis de setmana dins l'horari establert, que els inventaris s'efectuïn el dijous... No obstant això, perquè tot això sigui possible, el local haurà d'estar en bones condicions i farà falta dur a terme tasques de neteja i de condicionament del local, reformes i negociacions amb els proveïdors. Els recursos materials que emprarem no seran de caire gaire específic, ja que principalment seran prestatgeries, material de gimnàs, pales, galledes i una furgoneta que ja tenim a disposició.

Quant als recursos financers, EcoSalus serà prudent, ja que poc més del 50% procedirà de fons propis i per a la resta, caldrà demanar algun préstec a baix interès. S'intentarà deure el mínim possible, planificar acuradament la tresoreria, anticipar possibles escenaris i liquidar deute el més aviat possible. Per tal que el negoci sigui rendible, caldrà que les vendes siguin com a mínim de 239.680€ per al 2016 i, si no és el cas, caldrà efectuar campanyes, negociacions, etc., per a contrarestar-ho. A tres anys vista, el compte de pèrdues i guanys serà positiu, i hi haurà un BDI d'uns 15.000€ amb previsió d'augment. Pel que fa al balanç de situació, amb uns 100.000€, sempre procurarà un fons de maniobra positiu per a satisfer els pagaments immediats sense problemes. L'actiu corrent, amb el 80,44% de l'actiu, i el passiu corrent, amb el 51,28% del P + PN, suposaran les partides més grans.

Abstract

This project is about setting up a centre dedicated to healthcare and personal well-being, which will be called EcoSalus. In this case, this kind of business has been chosen for two reasons: firstly, because I want to put into practice the knowledge I acquired when studying health sciences and, secondly, because the building belongs to my family. In order to make this project possible, I have done some market research, I have studied the competitor's movements, and I have searched for some official figures, such as the approximate number of sales in similar centres.

EcoSalus is going to have two different but related sections. In one section, there will be a shop where people will be able to buy both our own and external organic-food products. In the other section, there will be a gym where people will be able to do some therapeutic activities such as tai chi, posture education, etc. It is going to be located in a rural area of Manresa, which is surrounded by nature and easy to reach by car. There are no other centres in the county of Bages that provide all these things.

In general, this centre is aimed at upper-middle-class women who are between 30 and 55 years old, who like taking care of themselves and breaking out of the routine. The staff that will satisfy our customers' needs will be composed of two physiotherapists, two farmers, two salespeople and myself. The work of our staff will be recognised, we will offer the maximum quality, transparency, and flexibility at work, but we will also have fair salaries.

EcoSalus intends to launch in a period when the economy seems to be recovering, and when people are getting more concerned about the importance of keeping a healthy lifestyle. Although every day there are more health centres such as gyms and organic-food shops, it is important to be aware of the fact that professionals can complement each other. Moreover, the assessment offered by EcoSalus, our work ethics, the fact that we will always keep in mind the relationship with our employees and the environment, among other things, will differentiate us from our competitors.

Quality will be a key factor for our company when it comes to our products and services, and it will be decisive in our policies. Besides that, prices will not be very low, but they will be competitive compared to similar centres, and we will also offer the option of getting some discounts in some occasions. The kind of distribution will also be an added value, because our products will not only be sold in the centre itself, but they will also be able to be delivered at home if the price is over €30. Finally, technology will not just be used for a better management, but it will also be a useful way to generate publicity. We will use social networks to promote our company, to create events, etc. and it will be good praxis which can help EcoSalus to become a well-known business.

We will have to plan logistics carefully using an efficient storage method, trying to receive our supplies at the beginning of the week as scheduled, doing an inventory on Thursdays, etc. However, to make all this possible, the centre will have to be in optimal conditions, so we will need some cleaning and some renovations to be done, and we will also have to negotiate with our suppliers. The materials needed won't be too hard to find, because we will basically just need shelves, gym material, shovels, buckets, and a van I already have.

Regarding the financial resources, EcoSalus will be cautious and less than 50% of the capital will come from loans. We will try to owe the minimum amount of money, to plan carefully our liquid assets, and to anticipate possible scenarios, always trying to pay off the debt as soon as possible. In order to make some profit, sales must work out at a minimum of €239,680 at the end of 2016. Otherwise, it will be necessary to generate more publicity, to negotiate, etc. to counteract this situation. In three years time, the profit-and-loss account will be positive, and our after-tax profits will be approximately €15,000 with a forecasted increase. The Statement of Financial Position, with approximately €100,000, will have a positive working capital, so it will be possible to face immediate payments without any problems. The current assets, with 80.40% of the assets, and the current liabilities, with 51.28% of the liabilities and the net assets, will be the largest items.

INTRODUCCIÓ

Aquest projecte es basa en la idea de crear una empresa anomenada EcoSalus, dedicada a la salut i al benestar personal, on per una banda hi hagi una botiga destinada a la venda de productes d'alimentació ecològics i herboristeria; i que per altra banda es disposi d'un espai per realitzar-hi activitats de gimnàstica, teràpies alternatives, i l'ofertament casual de tallers per instruir a la població sobre hàbits saludables. EcoSalus pretén anunciar a la població "Et sents estressat, amb baixa condició física i necessites una injecció de salut? Aquí la tens!". Per tant, aquest centre estarà pensat per qui vulgui cuidar-se millor i gaudir d'un major benestar físic i mental.

De manera concisa, la pregunta clau del projecte serà "Si utilitzo els coneixements que tinc en matèria de salut i poso en pràctica les habilitats organitzatives i empresarials apreses al llarg de la carrera, puc instaurar un centre de les característiques d'EcoSalus?"

És sabut que actualment estem immersos en un món on les obligacions del dia a dia i la competitivitat existent en molts camps, poden acabar fatigant i estressant a les persones, no només físicament sinó també mentalment. A més a més, si a tot plegat hi afegim que per falta de temps s'acaben comprant molts productes preparats on hi ha gran quantitat d'additius, fa que la sensació de benestar de la persona es redueixi considerablement, fent que aquesta es senti més apàtica, amb falta d'energia i inclús amb menys motivació per realitzar qualsevol tipus d'activitat en les estones que realment sí pugui gaudir de cert temps lliure.

Així doncs, per tal de pal·liar aquests nocius efectes que comporta aquest ritme de vida existent i donar resposta a certes mancances personals, es proposa la creació d'EcoSalus, un centre ubicat en un entorn privilegiat quant a natura i facilitat d'accés, on s'hi podria adquirir allò més adequat segons les necessitats de la persona i on s'hi pogués fer desconnectar la ment al mateix temps que es realitzarien activitats altament beneficioses per mantenir el cos en forma.

Veure Annex 1 i 2

Justificació

Origen del projecte:

S'ha triat crear una empresa que es trobaria dins del sector de la salut i l'alimentació, i podria respondre a les necessitats d'aquell tipus de públic que actualment i més que mai, es preocupa per mantenir un estil de vida saludable, que aposta per cuidar-se internament, comprant productes lliures de pesticides, i/o aquell que al mateix temps també vetlla pel seu benestar físic, al ser usuari de tractaments, cosmètics naturals i participi d'activitats que ajuden a mantenir el cos en forma i de retruc, la ment.

És cert que ja existeixen alguns centres on s'hi ofereix la possibilitat de realitzar activitats físiques saludables, o d'altres que venen productes ecològics, però l'avantatge d'EcoSalus respecte la resta és que ho té tot junt en unes mateixes instal·lacions, i hi hauria interacció entre experts per aconsellar de la manera més adequada, fet que ajudaria a encarar-se encara més en l'aspecte holístic i integral de la persona.

Cal assenyalar també que el fet de disposar d'un hort visitable donaria més garanties de confiança que altres llocs on no es sap amb certesa d'on provenen els productes; i que el fet de tenir el centre ubicat en un lloc tranquil i de fàcil accés amb aparcament, seria un punt a favor que no solen tenir gaires més centres de característiques similars del Bages.

Motivació:

Existeixen una sèrie de motivacions que fan que hi hagi atracció per realitzar aquest projecte. Algunes d'elles són el fet de disposar d'uns terrenys que en un mitjà termini estaran lliures per a obtenir-hi rendiment i que són propietat de la família. En aquest cas, el fet de tenir via lliure per poder establir el meu propi negoci en un entorn conegut, de confiança i en el qual no s'ha de patir per possibles problemes d'arrendaments, em dona certa tranquil·litat en la iniciativa.

Per altra banda, el fet d'haver realitzat els estudis de fisioteràpia, que estan reconeguts dins l'àmbit de la salut, i els quals fa anys que gaudeixo amb escriure fan que pugui portar a la realitat allò que tant m'agrada, i que em pugui dedicar a la meua manera en l'atenció i la cura de les persones.

A més a més, cal afegir que aquest tipus de productes i serveis tenen cada cop més acceptació en un mercat més necessitat de quelcom que actuï en la seva esfera bio-psico-social, i això és un punt clau que em motiva suficientment com per arribar-me a plantejar de potser fer-ho realitat algun dia.

Requeriments previs:

Aquest projecte podrà satisfer les necessitats d'aquell públic més afí, o sigui, les dones del Bages, amb edats compreses entre els 30 i 55 anys, edat on en general, comencen a disposar de millor poder adquisitiu. Aquestes persones solen ser més receptives a aquest tipus de productes i serveis, ja que estan en un moment de la vida on a part de tenir problemes relacionats amb l'estrès, també els hi sorgeixen les preocupacions per mantenir-se joves, sanes i amb bon aspecte. Així doncs, disposar d'un lloc on puguin comprar quelcom saludable i on es puguin alliberar dels problemes durant una estona, els podria ser de gran ajuda per a carregar piles i enfrontar el dia a dia amb més optimisme.

Llavors, per demostrar que EcoSalus és un lloc on hi preval la qualitat, existiria la figura de la fisioterapeuta, que en aquest cas sóc jo mateixa, i porto 9 anys d'experiència en aquest camp. També cal dir que els treballadors que imparteixin activitats tindrien la deguda acreditació professional; els que s'encarreguin del cultiu de productes ecològics, seguirien amb rigor les tècniques i mètodes a emprar; i el venedor expert en productes ecològics exerciria a més a més la funció d'assessorament.

També cal afegir que al voler comptar amb un personal competent i vàlid dins dels respectius llocs de treball, aquests si ho desitgessin també podrien realitzar tallers eventuais per instruir a la població en diferents aspectes tant demandats com ara l'alimentació, l'ergonomia i altres hàbits saludables.

Objectiu i abast

EcoSalus precisarà d'una sèrie d'objectius per tal de portar a terme el negoci. Els objectius generals que orientaran el desenvolupament de dit projecte seran:

- Definir el tipus de negoci que es pretén instaurar.
- Analitzar l'entorn general i específic d'EcoSalus.
- Realitzar un pla de màrqueting usant eines adaptades als temps moderns.
- Establir els recursos materials necessaris per poder realitzar l'activitat.
- Adequar la distribució de recursos per facilitar el desenvolupament del negoci.
- Determinar els recursos humans clau per un bon funcionament del projecte.
- Efectuar un pla financer coherent i viable.

Quant als objectius més específics, tindrem:

- Establir la població objectiu que podria ser client potencial d'EcoSalus, per tenir una idea de qui i quanta gent podria acudir al centre.
- Determinar quins factors interns poden ser claus en EcoSalus per així potenciar-los i presentar-los com a avantatge competitiu.
- Estudiar quines traves hi pot haver en relació amb altres competidors o productes substitutius, la posició respecte ells, i quin perill pot suposar en la viabilitat d'EcoSalus.
- Presentar la importància d'adoptar diferents mitjans 2.0 per donar a conèixer l'existència del centre, i per gestionar millor el negoci.
- Definir el tipus de proveïdors més adequats amb qui establir-hi relacions per obtenir la major qualitat-preu i confiança.
- Mostrar la manera en que es distribuirà, la qual no només haurà de ser a la botiga sinó que també hi haurà repartiments a domicili.
- Determinar cada lloc de treball a ocupar, l'organigrama, qui pot ser el personal més adequat, i les característiques que ha de posseir per exercir amb èxit la seva feina.
- Tenir clara una ètica del treball que estigui acord amb uns valors i un codi moral social, amb la presència d'una bona responsabilitat social corporativa.

- Establir quin tipus de maquinària i materials seran necessaris en cada secció, i determinar preus orientatius per poder ajustar un millor pla econòmic-financer.
- Establir una logística coherent que permeti organitzar-se per oferir el millor als clients.
- Definir les activitats necessàries per iniciar l'activitat, i planificar el moment en que es portaran a terme, per poder-ho tenir tot enllestit en la data prevista.
- Mostrar de quina manera es pensen aconseguir els recursos financers, quina part serà pròpia, quina aliena, i a qui es recorre en aquest últim cas.
- Establir polítiques i pautes d'actuació en diferents escenaris de mercat per prevenir fracassos.
- Calcular el punt mort, o llindar de rendibilitat, fet que permetrà conèixer el mínim de beneficis que cal tenir per que el negoci sigui viable.
- Conèixer algunes dades referent al balanç de situació i al compte de pèrdues i guanys, per tenir una visió de com pot anar el negoci en un futur, i quines esmenes fer en cas necessari.

1 ANÀLISI DE L'ENTORN

1.1 Anàlisi de l'entorn general

L'anàlisi de l'entorn general servirà per detectar tots aquells factors externs que poden influir en el desenvolupament de l'activitat d'EcoSalus. En aquest cas, a través del model PESTEL (factors Polítics-Legals, Econòmics, Socials-Culturals, Tecnològics i Ecològics-Ambientals), s'efectua una identificació de tots aquells elements susceptibles d'afectar el bon funcionament de l'empresa.

Segons les troballes efectuades, tenim que EcoSalus pot tenir raó d'existir degut a que en un futur el govern té la intenció d'incentivar tot allò que impliqui creació de valor afegit. A més a més, segons dades del ministeri d'economia, s'està efectuant una lleu recuperació econòmica, i hi ha la previsió que aquesta segueixi a l'alça els pròxims anys.

També el fet de ser una empresa de nova creació, fa que l'impost de societats durant els 2 primers anys sigui només del 15% sempre que no es superin els 300.000€ de base imposable, i això també és un estímul, igual que també ho que els autònoms passin a tributar un 2% menys que l'any anterior.

Per altra banda, una població que posseeix un nivell d'educació superior també és més procliu a interessar-se per la cura de la salut, ja són més consciencients de la importància d'uns hàbits saludables. Addicionalment, dins població catalana, la franja d'edat més abundant és la que pertany al públic objectiu d'EcoSalus, i la previsió que hi ha sobre l'envelliment de la població pot fer pensar en la major necessitat d'haver-se de cuidar per gaudir d'un millor estat de salut de cara a la vellesa.

Referent a l'ús de la tecnologia en la població, tenim una societat cada cop més instruïda en les TIC on la gran majoria de les llars disposen d'internet. Per tant, es pot comptar amb l'ús d'estratègies de màrqueting via electrònica al ser un recurs fàcilment utilitzat i freqüentat per la població.

Quant al tema ambiental, EcoSalus pretén donar el missatge a la població de que és una empresa sostenible i que vetlla pel benestar amb l'oferiment de productes de la terra i serveis que pretenen harmonitzar la salut. Demostrar la importància que se li dona a la cura del medi i del personal amb la responsabilitat corporativa, i el fet que el Llibre Verd sobre la política integrada de productes estigui a disposició dels ciutadans, pot fer que la població es senti més procliu a confiar en aquesta empresa.

Veure Annex 3

1.2 Anàlisi de l'entorn específic

1.2.1 Definició de l'entorn específic

EcoSalus és un centre que es desenvoluparà en una nau propietat de la família al barri de Viladordis de Manresa, el qual té un important entramat de carreteres al seu voltant i també disposa de natura, amb una sèrie de camps annexes a la nau, els quals, a part de servir per plantar-hi hortalisses i ubicar-hi un petit galliner, també alguns d'ells podran servir per a places d'aparcament. Aquest centre estarà a 2 minuts en cotxe del centre de la ciutat, que compta amb 70.000 habitants, i malgrat no haver-hi passatge peatonal, existeixen alguns camins que poden conduir al centre en cas necessari.

Aquest centre estarà ubicat a la Carretera Viladordis, la qual és la continuïtat d'un conegut carrer del centre ciutat anomenat Viladordis. En cas d'agafar l'autopista direcció Terrassa / Barcelona, molts hi hauran de passar pel davant. Així mateix, estarà situat en un punt tal, on hi ha una rotonda per qui vulgui anar a buscar les direccions que condueixin a Vic, Berga o Solsona.

1.2.2 Anàlisi sectorial

L'anàlisi de l'entorn sectorial servirà per detectar tot allò que pot influir en el desenvolupament d'EcoSalus, però de manera més específica en el sector on està immers, o sigui, el de l'alimentació i la salut. Així doncs, per realitzar aquest altre anàlisi s'utilitzarà el model de les 5 forces de Porter.

Pel que es pot observar, EcoSalus a part de pertànyer en un sector amb importància rellevant, estaria ubicat en un bon entorn degut a la presència de natura i una bona connexió de carreteres que hi ha al seu voltant. També seria ideal per tota aquella gent que es sol desplaçar amb el cotxe, i en aquest cas, al disposar una àmplia extensió de terreny, no haurien de patir per problemes d'aparcament.

EcoSalus no seria l'únic lloc on s'hi podrien trobar els productes i activitats que es pensen oferir, per tant, caldria promocionar-se adequadament i posar èmfasi en que és un centre holístic i integral que a part d'impartir tallers i activitats, s'hi ofereix assessorament sobre els productes més adequats per cadascú. Això seria clau per repuntar respecte altres llocs on normalment només s'hi venen productes o bé només s'hi fan activitats. Tampoc estaria de més anunciar que si un es basa en una alimentació sana i equilibrada, a vegades no fa falta prendre pastilles de farmàcia no receptades per metges.

El fet que hi hagi pagesos de la zona que s'animin a cultivar productes ecològics pot dissuadir de comprar els que oferiria EcoSalus. Llavors es podria pensar també en la idea d'arribar a acords amb alguns d'ells per comprar-los alguns dels productes que cultiven, per així tenir més varietat per oferir, i al mateix temps contrarestar la competència que ens podrien arribar a fer per la seva banda.

Quant als proveïdors, no hi hauria un problema excessiu en intentar aconseguir condicions més avantatjoses degut a haver-n'hi d'altres disposats a vendre. Per tant, s'efectuarien compres a qui oferís una millor qualitat-preu, amb comandes mínimes per que el preu sortís més econòmic.

De cara als clients, al tenir altra oferta existent, es miraria d'adequar-se a les seves necessitats i tenir present en cada moment els seus gustos per dissuadir de que vagin a la competència.

Veure Annex 4

1.3 Possibles escenaris que podrien afectar EcoSalus

a) En cas que EcoSalus no compti amb el finançament adequat:

Al posseir un terreny que és propietat de la família, el projecte es podria endarrerir uns mesos fins reunir el capital adequat per fer-lo possible. En aquest cas, no hi hauria una pèrdua excessiva de diners, al no haver de pagar uns arrendaments mensuals per uns terrenys que no donen rendiment.

b) En cas que s'efectuï l'obertura d'un altre centre amb característiques similars:

En aquest cas, caldria efectuar una política de màrqueting rigorosa per atraure el màxim de clients possible. No obstant, també caldria tenir present d'emfatitzar els trets de diferenciació primordials d'EcoSalus, proporcionant si cal, invitacions per venir a provar gratuïtament les instal·lacions del centre durant una setmana.

c) En cas que sorgeixin rumors referents a la poca professionalitat de les activitats:

Aquí caldria efectuar campanyes de conscienciació sobre el rigor, la professionalitat i el benefici sobre la salut que aporten les activitats impartides. Caldria emfatitzar que els professionals que hi treballen estan degudament capacitats, i que posseeixen estudis homologats dins de l'àmbit de la salut.

En cas que hi hagués poca credibilitat de cara als productes, es podrien fer jornades que invitessin a visitar els camps i els processos de cultiu, amb les degudes explicacions al respecte.

1.4 Punts clau del negoci

- *EcoSalus estarà en un entorn on els seus habitants disposen de major nivell formatiu i més conscienciació sobre el manteniment de la salut:*

El nivell d'estudis de la població és superior al de 10 anys enrere, i com més culta és, més interès té per diferents camps, entre ells la salut. A sobre, al incrementar el nombre de llars amb internet, EcoSalus podrà usar aquesta eina per donar-se a conèixer, efectuar promocions, assessorar...

- *EcoSalus pretindrà donar una imatge ètica, transparent, professional i responsable:*

Aquesta empresa no només pretindrà difondre que únicament té cura de la salut, sinó també del seu entorn. Ser un referent en valors, bona praxis i pautes d'actuació pot fer que diferents agents el tinguin considerat amb un alt nivell de reputació.

- *EcoSalus tindrà una ubicació idònia per qui busqui un lloc de fàcil accés i amb natura:*

L'entramat de carreteres del voltant i l'espai de natura existent, pot ser clau per qui vulgui arribar-hi ràpid, no preocupar-se per l'aparcament, i sentir-s'hi amb la tranquil·litat que proporciona la natura.

- *EcoSalus podrà aprofitar els camps annexes de la nau per cultivar-hi productes ecològics:*

El fet de disposar de camps propis al voltant i persones capacitades per cultivar les hortalisses, serà un punt a favor per poder oferir quelcom sa i "de casa", el qual pot gaudir de major prestigi.

- *EcoSalus no només oferirà productes, sinó també serveis:*

Aquest centre es basarà en proporcionar una atenció integral a la persona, on a part de l'assessorament i l'oferta de productes, se'ls indicarà les millors activitats a realitzar depenent del cas.

2 PLA DE MÀRQUETING

2.1 Estratègia de segmentació escollida

Veure Annex 5

EcoSalus no pretén que tota la població sigui client del centre. Així doncs, caldrà segmentar el mercat per identificar qui realment és més susceptible de ser client potencial d'EcoSalus. Per fer-ho, caldrà tenir en compte una sèrie de criteris:

- a) Geogràfics: EcoSalus estarà ubicat al barri de Viladordis de Manresa, per tant, els clients seran majoritàriament de Manresa o de les poblacions veïnes més pròximes que també pertanyen al Bages. Entre aquestes poblacions hi pot haver: Sant Joan de Vilatorrada, Santpedor, Callús, Sant Fruitós de Bages, Sant Vicenç de Castellet i Navarces.
- b) Demogràfics:
 - b.1) Gènere: Malgrat EcoSalus sigui un centre on hi pugui acudir tot tipus de persones, el públic més afí serà el femení degut a les característiques d'aquest. Per tant, les dones es tindran en més consideració per ser les que són més receptives en matèria de bellesa i salut.
 - b.2) Edat: Les edats compreses entre 30 i 55 anys poden ser les més proclius a acudir al centre, ja que és un moment on hi ha preocupació per mantenir-se joves, sanes i vitals.
- c) Socioeconòmics: Degut a que no tothom es pot permetre la compra de productes ecològics, i a que tampoc tothom té suficients diners com per poder efectuar activitats, es dirigirà sobretot a persones amb un poder adquisitiu mig-alt, malgrat intentar ajustar-se en preus.
- d) Psicogràfics: EcoSalus pretén promoure la salut i tenir cura de la bellesa, per tant, l'estil de vida de les persones a qui es dirigeix EcoSalus és aquell on existeix una preocupació per menjar bé, per mantenir el cos en forma i saludable, i rebutgen el sedentarisme.
- e) Comportamentals: EcoSalus es voldrà dirigir a aquelles persones que pretenguin efectuar compres o realitzar activitats durant tot l'any, malgrat es tingui en compte que a l'estiu hi pugui haver un a davallada de clients degut a les vacances.

Per tant, segons l'estratègia de segmentació escollida, el grup de consumidors a qui es voldrà dirigir EcoSalus és aquell que habita principalment a Manresa i rodalies durant tot l'any, essent majoritàriament dones, amb edats compreses entre 30 i 55 anys, que gaudeixen d'un poder adquisitiu mig-alt, i que es solen preocupar per l'estètica i per mantenir uns hàbits saludables.

2.2 Avantatge competitiu del negoci respecte als competidors

- Ubicació:

La ubicació d'EcoSalus és clau per sobresortir en èxit. En aquest cas, el centre estarà ubicat en un entorn privilegiat al haver-hi natura al seu voltant, fet que ajudarà a relaxar-se i a sentir-se alliberat. A més a més, la situació serà en un punt òptim on a part d'haver-hi disponibilitat d'aparcament, a poca distància hi ha un nus important de carreteres que condueixen a Vic, Berga, Solsona i Terrassa. Per tant, es situarà en un indret on varies persones hi passaran pel davant en nombroses ocasions.

- Comercialització de productes i oferiment de serveis, amb complementarietat:

Pel que es pot comprovar, no hi ha cap altre centre de característiques similars que ofereixi productes i serveis al mateix temps. En general, hi ha botigues de productes ecològics, centres de rehabilitació o locals de teràpies i/o activitats de forma separada. Per tant, poder disposar de les dues coses en un mateix centre fa que de la complementarietat en surti beneficiat el client. També, la interacció entre professionals i el seu assessorament, podrà donar un tracte més integral a la persona.

- Part de producció ecològica pròpia:

En aquest cas, es pretén que una bona part dels productes oferts siguin "de casa". Així doncs, aliments com ara cols, bledes, tomàquets, patates, enciams, albergínies... seran conreats in situ, sempre respectant el medi ambient, bo i permetent veure la zona de producció a qui ho desitgi. Aquest fet pot aportar seguretat i confiança als clients, i pot ajudar a la fidelització de bona part d'ells.

- Nau de propietat de la família:

Posseir una nau en propietat no és quelcom que garanteixi l'èxit del negoci, no obstant, al llarg dels anys això pot comportar un important estalvi de diners. A més a més, si en un moment no hi ha els beneficis esperats, existirà més marge de temps per mantenir la viabilitat del negoci. Per últim, al no haver de dependre d'altres propietaris, permetrà prendre decisions pròpies i existirà menys conflicte.

- Web que comporti assessorament i venda:

EcoSalus vol tenir en disposició una web que on a part d'informar sobre productes i activitats, també serveixi per assessorar de personalment al client. L'assessorament és quelcom que molts centres no porten inclòs a la seva web, i per tant, seria un punt de diferenciació. Per altra banda, hi haurà determinats de productes que es podran adquirir online, així com una part per efectuar-hi gestions.

2.3 Estratègia de posicionament de servei

L'estratègia de posicionament de servei a emprar serà la de basar-se en els beneficis que aporta o els problemes que soluciona EcoSalus. En aquest cas, acudint a EcoSalus, es poden derivar múltiples beneficis relacionats amb la salut. Alguns d'ells poden ser:

- Alimentar-se de manera més saludable.
- Mantenir el cos en millor forma.
- Reduir l'estrès i tenir l'oportunitat per esbargir-se.
- Efectuar contactes i interactuar amb altres persones.
- Comoditat de compra.

2.3.1 Benchmarking

Pel que fa a l'hora de comparar-se amb altres centres de característiques similars, trobarem centres de gran renom que poden constituir competència directa per EcoSalus.

a) Centre de Rehabilitació del Bages (CRB):

És un centre de fisioteràpia, ubicat al mig de Manresa, que gràcies als equipaments i a les competències dels seus professionals, gaudeix de gran prestigi. En aquest centre, a part d'efectuar-hi tractaments individualitzats o col·lectius i osteopatia, també s'hi exerceix gimnàstica hipopressiva, Pilates, manteniment i reeducació de la columna vertebral, com EcoSalus.

Al CRB hi treballen multitud de professionals especialitzats en diferents àmbits, i existeix interacció entre ells i suport mèdic en moltes ocasions. A més a més, compten amb una pàgina web on s'hi detalla tot tipus d'informació al respecte i també es poden adquirir producte al centre.

b) *Joan Pons – Entertainments PcT:*

Aquest centre imparteix activitats diverses en grup sota el mètode “Personal Corporal Training”, on s’intenta reduir l’estrès, ajudar a reduir els problemes d’insomni, i superar bloquejos emocionals a través de teràpies amb moviment i l’exercitació de la paraula.

El tipus d’activitats efectuades són lleugerament diferents a les d’EcoSalus, no obstant, compten amb un mètode registrat el qual ofereix uns beneficis com EcoSalus al revitalitzar el cos i la ment.

Existeix una web que explica el mètode, els beneficis que aporta i l’experiència professional del Joan.

c) *Veritas:*

Es tracta d’una cadena de supermercats que pretén acostar l’alimentació ecològica i de proximitat a la població, amb una clara conscienciació sobre els beneficis de no consumir productes químics. Per Veritas, el bon gust és clau perquè a part d’obtenir més plaer, indica millors propietats orgàniques.

Cal dir també que Veritas és un competidor gegant, ja que inclou 4.500 productes (400 d’ells de marca pròpia) de molta varietat. (Exemple: productes càrnics, verdures, fruita, sucs, pa, brioixeria...).

Hi ha una web que informa sobre les botigues, els productes i els valors amb que compta l’empresa.

d) *L’Arrel:*

Aquest és un centre biològic i herbolari local que està actiu des de fa varies dècades. Compta amb un assortiment limitat de productes ecològics, no obstant, presenta un ampli ventall de plantes i herbes medicinals, flors de Bach, compostos nutricionals naturals, complements vitamínics...

En aquesta botiga hi ha personal que assessora sobre els productes més adequats, i posa en disposició algunes receptes culinàries usant productes propis, a més de l’oferiment d’eventuals tallers.

L’Arrel compta amb una perfil al Facebook on hi ha milers de seguidors de Manresa, rodalies i altres.

e) *Cube:*

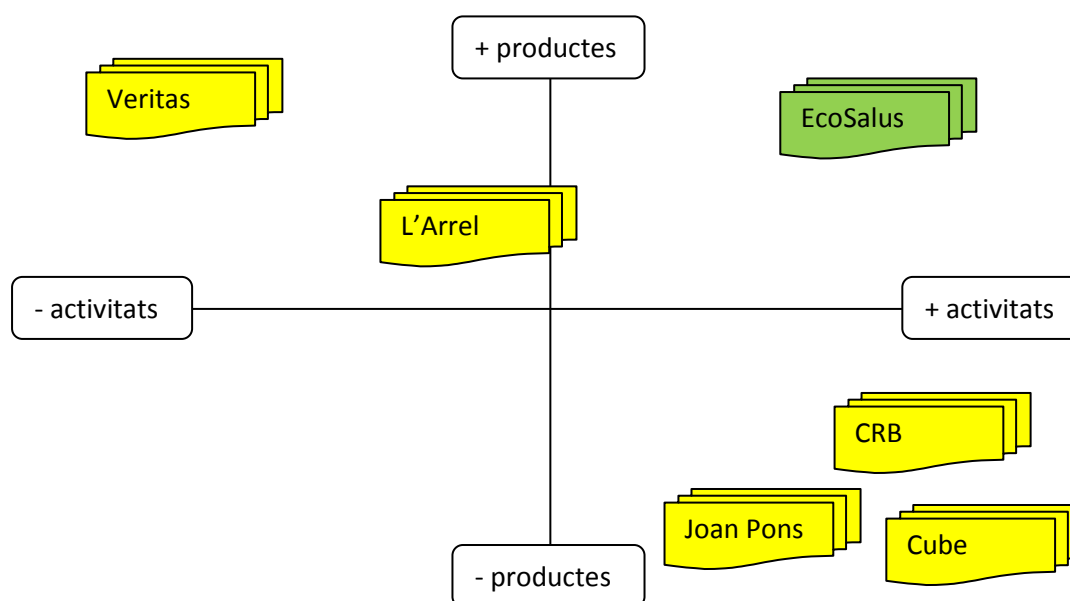
Es un gimnàs que disposa d’unes àmplies instal·lacions amb més de 5.000 metres quadrats, on s’hi efectuen activitats físiques. En general, l’ambient que hi freqüenta és jove i d’estil elegant.

En aquest cas, tenen places de pàrquing pels clients, i també abonaments mensuals, no obstant, per accedir-hi, el preu és car i sol oscil·lar en uns 45 euros al mes de mitjana per cada persona adulta.

Tenen una web moderna i elegant on s’hi informa de tot el que sigui necessari.

2.3.2 Mapa de posicionament

Per veure com es situa EcoSalus respecte els seus competidors més directes s’efectuarà un mapa de posicionament. Com que a Manresa i rodalies actualment no hi ha cap centre que ofereixi activitats i oferiment de productes alhora d’una manera equilibrada com EcoSalus, aquest es trobarà situat pràcticament sol en el quadrant superior dret (+ productes / + activitats):



2.4 Estratègia de màrqueting: Elecció del màrqueting mix

2.4.1 Producte / Servei

En el cas d'EcoSalus, l'oferiment de serveis seran la impartició de tallers i activitats físiques i també la venda i assessorament de productes de caire ecològic. Quant a les activitats físiques, es podran realitzar classes d'una hora de: Pilates, Yoga, Gimnàstica dirigida, Sessions de tonificació i estiraments, Reeduació de columna vertebral i Tai-Chi, i s'oferiran 6 cops a la setmana de dilluns a dissabte. Els tallers a impartir seran sobre alimentació i ergonomia, i es podran impartir 2 cops al mes.

Els productes a oferir seran hortalisses ecològiques cultivades a l'hort contigu a la nau; queviures en general, herbes medicinals i un petit nombre de cosmètics naturals.

2.4.2 Preu

En el cas dels productes de la zona de la botiga, aquest variarà depenent de cada ítem, però al ser productes de proximitat, s'ajustaran preus per fer-ho més assequible, essent lleugerament més barats que la competència. No obstant, degut a la major complexitat per obtenir aliments 100% ecològics, no seran tan barats com en el Mercadona, però sí de qualitat superior. Les vendes que s'efectuïn a través d'internet tindran un càrrec addicional del 5% i caldrà un volum mínim de compra.

Quant al preu de les activitats, s'han observat preus de la competència i s'imposaran unes quotes amb una mica inferiors a gimnasos i centres de rehabilitació. Es calcula que una quota de 30€/mes pot ser idònia per participar en les activitats. Pels clients habituals, si paguen 300€/any, serien 25€/mes, i així obtindrien 2 mesos gratuïts. Cal dir que també es contempla la possibilitat de no haver de ser soci, on efectuant un pagament de 6€/sessió n'hi hauria prou per poder gaudir de les activitats.

2.4.3 Distribució

En aquesta situació, es comptarà amb els proveïdors generals que facilitaran queviures ecològics; pagesos locals que proporcionaran algunes hortalisses i fruita ecològica; i altres proveïdors per demandes eventuais. La zona on tindrà lloc la recepció dels articles serà en el mateix centre, i es disposarà d'un petit espai rere la botiga per emmagatzemar els productes que hagin d'estar en estoc.

L'oferiment de productes de cara a la venda, i les activitats a impartir, s'establiran a EcoSalus, no obstant, determinats productes podran ser adquirits via online a partir d'un volum considerable. Els clients podran efectuar pagaments en efectiu, targeta de crèdit/dèbit, i domiciliació bancària; els proveïdors podran efectuar cobraments en efectiu, targeta de crèdit/dèbit, xecs i domiciliació bancària.

2.4.4 Comunicació

EcoSalus utilitzarà les següents eines per donar-se a conèixer:

- a) Venda Personal: A la botiga hi haurà un venedor expert que a part d'efectuar funcions de venda també assessorarà. A l'espai on s'hi efectuïn les activitats, els propis professionals de salut interactuaran personalment amb els clients, recomanant exercicis, proposant activitats...
- b) Publicitat: EcoSalus preveu efectuar alguns anuncis del centre en revistes locals de Manresa, també es vol incloure algun vídeo que pugui ser visualitzat per Youtube o ser compartit per les xarxes socials com Facebook. Es pensa a més a més en la possibilitat d'incloure un anunci en parades d'autobusos i efectuar una inclusió de menys de 15 segons a la radio.
- c) Promoció de vendes: En determinades ocasions per tal de renovar estoc, es poden fer ofertes com ara 3x2 o descomptes del 10-20% en la segona unitat del mateix producte. I si una algú s'apunta a les activitats de forma anual, tindrà 2 mesos gratuïts al cap de l'any.
- d) Relacions públiques: Alguns dels treballadors poden anar al centre de la ciutat en determinades ocasions i repartir invitacions per provar les activitats d'EcoSalus.
- e) Patrocini: S'intentarà que EcoSalus sigui un dels patrocinadors de la "Transèquia", una caminada popular del Bages que es fa cada any a inicis de març.

2.5 Estratègia digital: Ús de mitjans 2.0, gestió de reputació online

Degut a la importància de les TIC, EcoSalus vol estar a la última i preveu utilitzar:

a) *Facebook:*

EcoSalus tindrà un perfil a Facebook on hi anunciarà activitats, tallers, i productes de temporada i d'alta recomanació nutricional. També serà un lloc on serveixi per penjar-hi informació d'interès, amb enllaços a notícies o vídeos que parlin sobre els beneficis d'una bona alimentació i l'activitat física. En cas que els clients o altra població d'interès tinguin dubtes, també se'ls podrà respondre en el mateix mur, i en algunes ocasions hi haurà invitacions per imprimir per fer ús d'una sessió gratuïta.

b) *Instagram:*

Aquesta xarxa social és senzilla de gestionar i es promocionarà EcoSalus a través d'imatges sobre productes, instal·lacions, professionals impartint activitats, el cultiu de productes ecològics al camp... A través del seguiment d'usuaris, molts se'n adonaran de l'existència del centre.

c) *Pàgina web:*

Ecs disposarà de web pròpia on hi hagi informació sobre horaris, activitats, productes, professionals, explicacions sobre els beneficis de productes i serveis oferts, i ubicació del centre. També hi haurà un apartat amb notícies d'interès i un altre per contactar i efectuar-hi determinades gestions.

d) *Youtube:*

Malgrat que no s'utilitzarà molt, un cop al mes es penjarà un vídeo d'uns 5 minuts. Els temes a tractar seran: introducció del centre; activitats impartides i beneficis; com s'efectuen els cultius; resums de tallers... Aquests vídeos es podran compartir al Facebook i penjar-se en una secció de la pròpia web.

2.6 Elecció de l'estratègia / Canal de distribució

En aquest cas, el canal de distribució serà principalment físic, ja que la venda de productes i les activitats s'efectuaran al mateix centre, no obstant, hi ha la possibilitat d'efectuar algunes vendes online. Llavors, en casos on un volum de productes sigui suficient com per que l'entrega de productes a domicili sigui rendible, els clients podran omplir la cistella des de la web i enviar la comanda. A més a més, a part de poder efectuar compres online, també es preveu que els socis es puguin inscriure i efectuar pagaments de quotes a través de la mateixa web, en una secció habilitada per a tal fi.

Per tant, en base al que s'ha comentat sobre l'ús de les tecnologies digitals, tindrem que l'estratègia d'aquest centre serà la de Business-To-Consumer, on el negoci podrà contactar amb el consumidor a través de canals digitals. Aquesta via de contacte per tant, serà no només per transmetre informació o rebre suggeriments, sinó també per rebre comandes i gestionar cobraments. També cal assenyalar que es podran efectuar gestions amb proveïdors a través d'internet, i d'igual manera, si el proveïdor disposa d'un canal digital per efectuar-hi compres, també podrà ser utilitzat.

2.7 Estratègia de branding

EcoSalus voldrà ser un referent en l'àmbit del benestar i la salut a la comarca, i per això, caldrà que la marca sigui percebuda com quelcom diferent per causar un impacte positiu. Així doncs, es destacarà que posseeix un gran ventall de productes ecològics d'alta qualitat, que les activitats són impartides per qualificats professionals, i que l'atenció al client i la satisfacció és indispensable en la filosofia del negoci. Per tant, qualitat, atenció i complementarietat seran primordials per posicionar-se amb èxit.

EcoSalus no voldrà passar desapercebut com un més, sinó que voldrà ser reconegut per la seva bona praxis duta a terme en un entorn privilegiat. EcoSalus pretén anunciar "Necessites una injecció de salut? Nosaltres t'ajudem a que et sentis millor amb tu mateix". Oferir un tracte ètic, personalitzat i professional és indispensable en l'ADN d'EcoSalus, i aquesta és la imatge que es pretén exportar.

Per últim, cal esmentar que el logotip d'EcoSalus ajudarà a efectuar un lligam encara més fort amb el que pretén transmetre la marca, ja que serà verd i amb una fulla, fet que simbolitza la naturalesa i la producció ecològica. Les lletres, seran de caire desenfadat per així demostrar que es tracta d'un negoci amigable, on la intenció del qual és acostar-se amb més calidesa a la població.

Veure Annex 6

3 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

3.1 Estratègia de producció

Per assolir un avantatge competitiu, caldrà definir uns objectius de producció i prestació de serveis:

a) Eficiència:

S'intentarà que el cost de la mà d'obra, recursos materials i altres sigui l'òptim per poder obtenir suficient marge de beneficis per garantir la viabilitat del negoci. No es podran oferir preus molt baixos malgrat intentar ajustar-se al màxim, ja que importarà més diferenciar-se en qualitat que en preus.

b) Qualitat:

Els productes ecològics dels camps es cultivaran amb garanties de seguretat, lliures de pesticides i les tècniques requerides, i d'igual manera actuaran els pagesos a qui comprem matèria ecològica. La resta de productes tindran la certificació ecològica de la Unió Europea, que restarà visible en l'etiquetatge. Quant a les activitats, seran dutes a terme per professionals qualificats en l'àmbit de ciències de la salut, que vetllaran pel bon compliment d'aquestes.

c) Servei al client:

El client serà primordial en la filosofia del negoci, i se l'informarà i assessorarà en tot moment. Mai s'ometrà informació ni se l'enganyarà, ja que això estaria en desacord amb els principis d'EcoSalus. Les gestions dutes a terme des de la web d'EcoSalus estaran explicades amb detall, i hi haurà un telèfon de contacte o una adreça electrònica a disposició del públic per facilitar més informació.

d) Flexibilitat:

EcoSalus ha de ser capaç d'adaptar-se, així que si la demanda creix o per contra, no hi ha la sortida esperada, caldrà proveir o produir en major mesura el que gaudeixi de major acceptació. Per altra banda, si la clientela proposa diferents activitats, aquestes també es tindran en compte.

e) Entrega de productes / Impartició de serveis:

EcoSalus vol comprometre's a oferir el que es desitgi, i es faran les previsions que calgui per no caure en ruptura d'estoc, efectuant llançaments de comandes quan s'arribi a un punt. En el cas de les entregues a domicili, s'acordarà el lloc i l'horari, sempre mantenint el bon estat dels productes. Les activitats, que s'efectuïn al centre, s'impartiran segons els horaris inclosos en cada calendari mensual.

Per posar en pràctica aquesta estratègia, caldrà focalitzar-se en el "saber fer". Malgrat no ser líders en preus, la qualitat serà indispensable, i es comptarà amb els millors per fer-ho possible. El client serà l'eix sobre el qual girarà el negoci, i aconseguir la seva satisfacció serà clau per la supervivència.

Com que EcoSalus es dedicarà bàsicament a la prestació de serveis i impartició d'activitats, no s'utilitzarà una tecnologia específica de producció. Només en la producció ecològica es seguiran els mètodes de conreu específics productius per complir amb els estàndards de qualitat necessaris. Aquests mètodes són: Cura i laboreig del sòl, per preparar la terra en unes òptimes condicions; Fertilització, per dotar al sòl dels nutrients necessaris; Plantació, per garantir que les possibilitats de néixer i créixer; Control de plagues, per causar els mínims danys; Tècniques de regadiu; i Ús de productes biològics, com a coadjuvants per permetre a les plantes créixer sanes i amb més força.

3.2 Estratègia de recursos materials

3.2.1 Localització

Veure Annex 7, 8 i 9

EcoSalus serà un centre de 150 metres quadrats que estarà ubicat al barri de Viladordis de Manresa, la zona més rural i apartada del centre de la ciutat. Tal com ja s'ha esmentat, la ubicació serà estratègica per que a part de disposar de natura al seu voltant, també hi haurà una bona connexió de carreteres que permetin agafar altres vies per anar o venir de Solsona (C-55), Terrassa/Barcelona ja sigui per carretera nacional (C-55) o autopista (C-16), Berga (C-16), Lleida (C-25) i Vic/Girona (C-25). Des de Manresa, s'hi pot accedir des de la Crta. Viladordis, o altres carreteres que circumval·latòries.

3.2.2 Maquinària

Pel que fa a la petita part dedicada al cultiu de productes ecològics, es precisarà d'un petit motocultor, i una furgoneta isotèrmica per repartir els productes sol·licitats, els quals ja són de propietat.

Per la part de la botiga de productes ecològics es necessitarà una nevera (1.200€) i un congelador d'àmplies dimensions (800€). A més a més, aquí també es necessitarà una caixa enregistradora (100€) i un terminal de punt de venda per poder cobrar en targeta de debit/crèdit als futurs clients.

Pel despatx, un ordinador (900€) amb un software específic per EcoSalus (1.000€) ajudarà a portar la gestió del negoci de manera més efectiva.

Per la zona on es realitzin les activitats físiques, com a molt es precisarà d'un aparell d'ultrasò (900€) i dos infrarojos (200€), que el fisioterapeuta podrà aplicar als clients en casos puntuals.

3.2.3 Altres recursos productius i auxiliars

3.2.3.1 Recursos per la producció de productes ecològics

EcoSalus, al tenir una petita part productiva, que és la del cultiu de productes ecològics, precisarà algunes matèries primeres, com les llavors de temporada. Pel que fa a les gallines, se les considerarà "matèria primera", no obstant, al ser només 15 gallines (150€), tindran més aviat una funció d'atractiu.

Llavors, també cal considerar altre material auxiliar, com és l'aliment per les gallines, els productes necessaris per constituir un bon adob pels camps (200€), així com també enriquidors biològics naturals, i eines per utilitzar en els cultius (xapos, pales, galledes, dispersors...) (300€).

3.2.3.2 Recursos materials pel centre

Per la part de la botiga, EcoSalus precisarà de diferents ítems. Entre aquests, s'hi trobarien les estanteries per ubicar-hi els productes (500€); cadires (80€); la taula per despatxar (120€); armaris per guardar-hi productes en estoc (300€); material d'oficina (40€); bosses pels clients (40€), etc. Altre material que es podria considerar auxiliar seria tots els productes necessaris per la neteja (70€).

Pel que fa a la part on s'hi imparteixen activitats, faran falta uns 10 matalassos individuals (700€), 10 pilotes de Bobath (100€), 10 espatlles (1.000€), 10 cadires (200€), una taula (60€), una camilla en propietat, 2 miralls gegants (200€) i altre material accessori i un aparell reproductor de música (150€).

3.3 Definició d'un pla logístic

EcoSalus precisarà d'una sèrie d'accions per gestionar eficaçment el flux de matèries i informació. Caldrà definir un pla logístic per que EcoSalus rebi, emmagatzemi i posi els ítems a disposició dels clients. També caldrà que aquestes accions es duguin a terme en el lloc, data i hores acordats, garantint la qualitat i respectant les condicions pactades. Així mateix, es garantirà la preservació dels elements emmagatzemats, dotant-los de la higiene requerida i lliures de temperatures extremes i humitat. Les relacions comercials amb els proveïdors seran:

a) Proveïdors locals de productes frescos ecològics:

Aquests seran els pagesos de la zona que també cultivin productes de temporada. Cada estació de l'any es planejarà quins productes oferir a la botiga, en quina quantitat i a quin preu. Els productes els transportaran amb les seves furgonetes, els inicis de setmana pel matí, i la part de productes en estoc s'emmagatzemarà al rebost el mínim de dies possible per garantir-ne la màxima qualitat i frescor. El pagament a aquests pagesos serà immediat, cada vegada que ens proveeixin.

b) Proveïdors de productes frescos ecològics:

Aquests seran altres proveïdors que facilitin aliments frescos com ara làctics, carn, pasta fresca... els quals precisin condicions de refrigeració. En aquests casos, seran transportats amb furgonetes isotèrmiques per evitar alteracions, i al arribar al centre, es col·locaran a la nevera immediatament. El pagament serà a 30 dies, i es revisarà en tots els etiquetatges la caducitat de cada producte.

c) Proveïdors d'altres productes ecològics:

Aliments que no precisin refrigeració immediata, seran transportats amb les furgonetes del proveïdor, i s'aniran col·locant en els prestatges corresponents tant bon punt arribin, sempre col·locant els més nous al darrere. Els restants, es deixaran al rebost en estoc, tenint en compte la seva caducitat. El pagament també serà a 30 dies, igual que la resta de proveïdors, excepte els locals.

Els productes ecològics de cultiu propi es col·locaran primerament al magatzem, i un cop nets i amb condicions, a la botiga. No precisaran cap embalatge, ja que els clients els podran comprar a granel.

EcoSalus, estarà obert de 09:00 a 13:00h i de 16:30 a 20:30h, de dilluns a dissabte. Es recomana que la recepció de productes sigui preferiblement al matí, entre dilluns i dimecres, per tenir productes més frescos ja des d'inicis de setmana. Els dijous es quan es farà inventari. Qualsevol desperfecte o canvi en la qualitat es podrà reclamar al proveïdor, per tal que llavors actuï en conseqüència.

Quant a la relació amb la clientela, EcoSalus podrà vendre a la mateixa botiga en l'horari esmentat, però a més a més, podrà efectuar enviaments a domicili, si el client sobrepassa els 25 euros en la seva compra. Aquests encàrrecs es podran efectuar via on-line, telefònica o acordada personalment. Els pagesos que efectuïn el repartiment amb la furgoneta, intentaran adaptar-se el màxim possible a l'horari convingut pel client, sempre garantint les condicions de seguretat, qualitat i higiene.

Per la part on s'imparteixin activitats, només hi haurà relacions amb proveïdors quan es creï el negoci, per proveir del material de gimnàs oportú per adequar l'espai. No obstant, aquí sempre hi haurà relacions amb els clients, per que a través tríptics informatius i de la web, se'ls mostrarà uns horaris sobre quan s'imparteix cada activitat i cada taller formatiu. Les activitats s'impartiran de dilluns a dissabte de 09:00 a 13:00 i de 16:30 a 20:30h. Cada activitat s'impartirà 2 cops al dia i durarà 1 hora.

3.4 Planificació temporal per a l'inici de l'activitat. Gestió de projecte

EcoSalus preveu estar obert al públic de cara a inicis del 2016, així que l'inici d'obres es pretén efectuar el juliol del 2015 per tenir-ho tot enllestit per aquella època. Les tasques a dur a terme seran:

a) Neteja de la nau (Del 11/7/15 al 16/7/15):

EcoSalus efectuarà la seva activitat en una nau on hi havia hagut vaques, per tant, el primer que es farà seran tasques de neteja de tota la nau, on també es traurà tot aquell material que ja no sigui útil. Es necessitarà el treball de 2 persones per que sigui possible, i es preveu que amb costis uns 300€.

b) Reformes de la nau (Del 18/7/15 al 18/9/15):

Veure Annex 10

Les reformes de la nau comprendran tasques com anivellar el terra, posar rajoles, parquet...; caldrà també efectuar envans i enguixats per separar compartiments de manera homogènia; es precisarà condicionar les canonades del WC per part d'un llaurer; també un fuster haurà de posar 6 portes al local; un electricista haurà de revisar la instal·lació elèctrica; i els pintors hauran de donar el toc final. Tot el conjunt podrà arribar a costar uns 16.000€ aproximadament.

c) Plantació de llavors per obtenir productes ecològics (Del 18/7/15 al ---):

De mentre que es duen a terme la resta d'activitats en el propi local, també s'aniran condicionant els camps per albergar-hi producció ecològica en un futur proper.

d) Condicionament del local (Del 20/9/15 al 20/11/15):

Un cop reformat el local, es procedirà a dotar-lo dels elements necessaris per que es pugui vendre i impartir activitats. Així doncs, per la part de la botiga caldrà establir-hi un taulell pel venedor, diverses dos frigorífics... Per la zona on s'hi imparteixin activitats, caldrà establir-hi un parell de miralls, 10 espatlles, matalassos, cadires, un separador de la sala (200€) i altre material...

e) Negociacions amb proveïdors, captació de talent i cerca de clientela (Del 20/9/15 al 20/1/15):

S'efectuarà una cerca d'aquells proveïdors que ofereixin millor qualitat-preu. També es seleccionaran els millors currículums per treballar a EcoSalus; i es començaran a llançar campanyes a través d'internet, premsa o de manera personal, per donar a conèixer la pròxima obertura.

3.5 Disseny organitzatiu

EcoSalus comptarà amb la prestació dels serveis de 8 persones per desenvolupar totes les seves activitats. A continuació es detalla cada lloc de treball, la corresponent funció exercida i l'organigrama:

- *Directora:*

Seré jo mateixa, i m'encarregaré de supervisar els treballadors. Per altra banda, efectuaré tasques de comptabilitat, compliré amb els terminis, gestionaré cobraments... També inclouré novetats existents en la web, gestionaré informació a xarxes socials i dissenyaré promocions.

- *Venedor/a de la botiga:*

Aquesta persona, que treballarà a jornada completa, comptarà amb l'experiència en productes ecològics i herbes medicinals, i s'encarregarà d'assessorar i vendre productes. També efectuarà inventaris, reposicions i sol·licitarà comandes als proveïdors..

- *Auxiliar de venda:*

Hi haurà un/a ajudant durant les tardes i els dissabtes. Aquest ajudant podrà despatxar els clients i efectuar tasques de reposició i inventari. En cas que se li demani assessorament, dirigirà les consultes al venedor, si aquestes estan fora del seu abast.

- *Fisioterapeutes en règim d'autònoms que imparteixin activitats:*

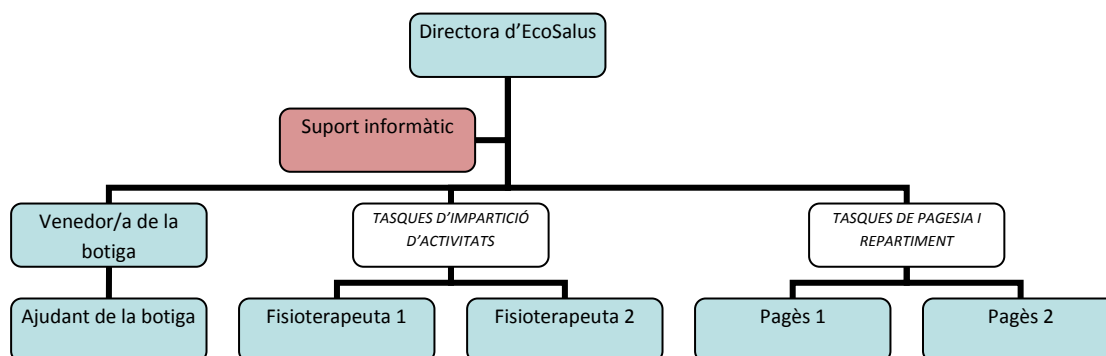
Es comptarà amb 2 fisioterapeutes que impartiran les activitats programades. Aquestes, es podran dur a terme de manera lliure, amb el material que s'hagi sol·licitat prèviament. Al impartir-se 8 hores d'activitats cada dia de dilluns a dissabte, es comptaran amb els serveis de cadascun d'ells durant 36 hores a la setmana (6x6) amb flexibilitat d'horaris entre ells. Això vol dir que ells mateixos es podran organitzar per complir amb les activitats programades.

- *Pagesos que conreen productes ecològics, cuidin les gallines i efectuïn el repartiment:*

En aquest cas, el matrimoni Mas Bové s'ocuparà del galliner i s'encarregarà d'aplicar les tècniques de cultiu ecològic adient per obtenir productes de màxima qualitat. A més a més, seran qui repartiran els productes a domicili. De moment, ambdós dedicaran mitja jornada a aquest tipus de tasques.

- *Support informàtic com a personal auxiliar:*

Malgrat no formar part de l'empresa, es comptarà amb els serveis puntuals d'un informàtic que vetlli pel bon funcionament de la web, arregli desajustos, inclogui millores per una millor gestió...



3.6 Estratègia de recursos humans

3.6.1 Variables per establir una adequada estratègia de recursos humans

a) *Coherència amb l'entorn extern:*

L'empresa no ha de ser un element tancat en sí mateix, l'entorn extern és quelcom que ens pot guiar en gran part a l'hora d'aplicar certes pràctiques. Així doncs, si per exemple s'està patint una crisi econòmica generalitzada, on hi ha molta gent qualificada sense feina, el primordial no és intentar retenir als treballadors com sigui, sinó més aviat cercar qui ofereixi més qualitat en el servei.

b) Coherència amb l'entorn intern:

Cal tenir present les característiques del negoci per establir una bona estratègia de recursos humans. Si s'ofereixen productes o impartició d'activitats, caldrà seleccionar personal no només qualificat sinó també atent, amable, amb carisma, resolutiu... No obstant, per la part de producció ecològica, caldrà personal responsable que sàpiga aplicar adequadament les tècniques de cultiu, no que sigui creatiu.

c) Coherència amb l'estratègia de l'organització:

EcoSalus cerca el criteri d'excel·lència en tots els seus àmbits, i té la finalitat de ser un líder a la comarca en l'àmbit de la salut i l'alimentació ecològica. Per aconseguir-ho utilitzarà diferents vies i mostrarà a l'exterior una imatge favorable del centre, on es mostri la qualitat de la qual gaudeixen els productes i activitats. També en ressaltarà la professionalitat dels membres integrants.

L'estratègia de recursos humans haurà d'actuar en conseqüència i ser coherent amb la de l'organització. Per assolir l'excel·lència anhelada es caldrà la implicació de treballadors motivats que aportin el millor de si mateixos i tinguin les aptituds necessàries per realitzar la feina que els pertoqui.

d) Consistència de les polítiques de recursos humans:

Caldrà tenir presents una sèrie d'ítems per que l'equip es mostri satisfet de pertànyer a EcoSalus. Alguns d'aquests són: el procés de selecció a emprar, el qual serà a partir de la recopilació de currículums i efectuació d'entrevistes; el tipus de retribució de cada treballador, el qual pot tenir una part variable si els guanys ho permeten; la formació i desenvolupament en el lloc de treball, si així és convingut; l'avaluació i control de la feina realitzada, realitzat periòdicament; les possibilitats d'augment d'autonomia, si el personal es mostra capacitat; i com vetllar per un lideratge efectiu.

e) Gestió adequada de la implantació de l'estratègia:

Per portar a terme l'estratègia caldrà tenir en compte alguns elements com la coneixença del negoci per part del dirigent; la cultura empresarial, i la disposició dels treballadors a acceptar les polítiques d'EcoSalus. Així doncs, les accions hauran d'estar encaminades a dirigir cap on es pretén anar; què es pretén assolir; quines pautes de comportament són desitjades; i gestionar possibles conflictes.

f) Seguiment, control i millora contínua:

De manera periòdica, caldrà avaluar l'activitat que es dugui a terme a EcoSalus. Farà falta veure si tot es compleix amb el que és previst; si hi ha aspectes que necessiten millorar o canviar; si el personal es mostra satisfet i rendeix en el treball; si els clients valoren positivament la qualitat oferta...

3.6.2 Estratègia adient al projecte de negoci

3.6.2.1 Selecció del personal del centre

Es cercaran persones responsables i que sàpiguin treballar en equip. També es buscarà que tinguin els coneixements, capacitats i habilitats adequats per poder exercir competentment la professió. En el cas dels fisioterapeutes i els venedors, caldrà que tinguin el suficient carisma i iniciativa per que en tot moment els clients es sentin a gust i amb la sensació que estan en bones mans. Pel que fa als pàgines dedicats al cultiu de productes ecològics, hauran de comptar amb grans dosis de responsabilitat, compromís i coneixements per aplicar degudament les tècniques necessàries. Aquests també hauran de saber com atendre el client quan efectuïn les tasques de repartiment.

3.6.2.2 Pautes d'actuació d'EcoSalus amb els seus treballadors

EcoSalus requerirà esforç, motivació i bona praxis per part dels seus treballadors, però EcoSalus també tindrà una sèrie de pautes per actuar com és degut:

Igualtat de condicions entre treballadors: No es permetran les discriminacions per raons de sexe, edat, religió, raça o altres. Tothom té dret al treball sempre que reuneixi les condicions per exercir-lo.

Flexibilitat: En aquests casos, hi haurà certa adaptabilitat per ajustar-se a necessitats personals puntuals, sempre que això no faci entorpir o variar l'atenció o les activitats programades al centre.

Retribucions salarials justes: En cap moment es permetrà la sobreexplotació dels treballadors, i el salari no serà en cap cas inferior al mínim interprofessional.

Confiança i transparència: Qualsevol canvi organitzatiu que pugui afectar als treballadors, serà comunicat amb antelació a aquests. No s'amagarà informació d'interès a cap d'ells.

Gestió de conflictes: Per part de la direcció, es buscarà que la comunicació sigui sempre bidireccional, i s'intentarà efectuar mediació en casos de problemes entre treballadors, clients o altres.

Reconeixement i incentius: Malgrat que els treballadors tinguin un 80% de sou fix, l'altre 20% dependrà dels beneficis del centre. També es reconeixeran públicament els mèrits de cadascú quan així s'escaigui. La satisfacció és clau per mantenir el personal motivat.

Formació: Es facilitarà que els treballadors puguin efectuar cursos de formació en moments puntuals, permetent la seva substitució temporal en cas necessari.

4 PLA FINANCER

4.1 Estratègia financera

4.1.1 Objectius financers

- Maximitzar la rendibilitat dels excedents de tresoreria.
- Aconseguir beneficis i rendiments des del 1r any en actiu.
- Intentar que respecte el 1r any, els ingressos augmentin vora un 10% de cara al 3r any.
- No endeutar-se més del 50% amb fons aliens.
- Pagar els proveïdors no locals a 30 dies.
- Que el període d'amortització sigui de 5 anys.
- Que els interessos dels préstecs no superin el 10%.
- Posicionar-se entre els 5 primers de Manresa en quota de mercat.
- No demorar els deutes més d'un mes.
- Reduir els costos amb un correcte maneig dels recursos.
- Disposar de liquiditat suficient per fer front a imprevistos.

4.1.2 Obtenció i captació de recursos

EcoSalus, necessitarà recursos financers per fer realitat el projecte. En aquest cas, per una part hi haurà una aportació de fons propis en un 51,81% (24.727,80€), i també hi haurà aportació de fons aliens en un 48,19% (23.000€), els quals procediran de préstecs o microcrèdits bancaris. Llavors caldrà mostrar un pla d'empresa viable a les organitzacions amb més possibilitats d'oferir un préstec o microcrèdit. A continuació s'ha efectuat una recerca sobre quins productes podrien satisfer les necessitats de recursos financers a llarg termini d'EcoSalus, i s'han trobat 3 productes interessants:

- *Préstec Emprenedor – Banc de Sabadell:* És un préstec que resulta força atractiu al existir condicions especials per emprenedors. Aquest préstec està indicat per projectes d'autoocupació, i pot finançar el 100% de la inversió duta a terme amb un termini fins a 5 anys. Existeix un tipus d'interès fix inferior al 10%, i les comissions són reduïdes.
- *Microcrèdit IFEM (Instruments Financers per a Empreses Innovadores, filial de l'Institut Català de Finances):* Serveix per finançar microempreses o PIMEs, negocis d'autònoms i projectes d'autoocupació catalans que creïn ocupació i progrés social. Aquest microcrèdit serveix per finançar fins a 25.000€ de l'actiu circulant, maquinària, altre immobilitzat, terrenys...
- *Préstec amb avals a tipus baix d'interès: ENISA Joves emprenedors:* Aquest préstec dota de recursos a PIMES de recent constitució que aportin avantatges competitius, i el capital ha de ser ostentat per persones de menys de 40 anys. Cal presentar un pla viable d'empresa, l'aval de quelcom, i es poden demanar de 25.000€ a 75.000€. S'apliquen interessos del 3,75% + Euríbor amb un venciment de 4 anys, i hi ha amortització mensual d'interessos i principal.

4.1.3 Planificació de tresoreria

La planificació de la tresoreria ens servirà per anticipar qualsevol superàvit o dèficit de líquid en el que EcoSalus pugui incórrer. En cas que es prevegi superàvit, es podran plantejar inversions o permetre's incrementar les despeses; i en cas que hi hagi previsió de dèficit, EcoSalus haurà de vigilar les despeses per poder pagar a temps a qui sigui requerit. Per planificar bé la tresoreria cal que:

Quant als pagaments:

- Als proveïdors se'ls pagarà a 30 dies, en excepció dels pagesos que ens aportin productes locals, que serà immediat.
- El personal d'EcoSalus se'l pagarà l'últim dia de cada mes, i el pagament a la seguretat social de cada treballador, es farà efectiu al cap de 30 dies també.
- Els subministres com l'aigua en teoria es pagarien cada 3 mesos, l'electricitat cada 2 mesos i el telèfon i internet cada mes. Per simplificar, es pagarà cada mes.
- Els impostos com ara l'IVA, se'n declararà la seva liquidació de manera trimestral (inici d'abril, juliol, octubre i gener). De la mateixa manera es faria amb l'IRPF dels treballadors. Quant a l'impost de societats, es pagaria abans del 25 de juliol de l'any següent. L'ITV es pagaria cada març, igual que l'IBI que serà cada març.
- Les assegurances de la nau es pagaran pel setembre, i la de la furgoneta pel maig.
- Altres pagaments com el de constitució d'EcoSalus, es pagaran en el moment d'inici.
- Els interessos bancaris sorgits del préstec demanat, es pagaran al final de cada mes.

Quant als cobraments:

- Tan els productes venuts a la botiga com els que s'entreguin a domicili es cobraran de manera immediata (xifra de 268.620€ corresponent a altres ingressos).
- Les quotes que els clients pagaran per realitzar activitats al centre, es cobraran a l'inici de cada mes (la xifra de 29.040€ seria la corresponent a les quotes que ens paguen).
- Quan hi hagi interessos, es cobraran segons el producte bancari escollit.

4.1.4 Política de finançament a curt i llarg termini

EcoSalus serà una empresa prudent que intentarà no endeutar-se excessivament. En el curt termini, hi haurà una major despesa degut a les despeses de constitució, les reformes, compres, etc. En el llarg termini, hi haurà menys despeses, però s'hauran de tenir en compte les habituals com les de la compra de productes a proveïdors, petites reformes, subministraments, impostos, etc.

En el curt termini és quan es requerirà un volum de recursos financers més important, i s'intentarà que el finançament aliè no superi el 50% dels recursos totals. No obstant, al necessitar tots aquests diners de forma immediata, caldrà un finançament a llarg termini de 5 anys, per poder anar tornant el capital que prestat i els interessos. Per aquest menys de 50% de capital aliè, que suposarà 23.000€ (a diferència del propi que seran 24.727,80€), es recourrà a productes com ara els préstecs (amb avals o sense) o microcrèdits esmentats que contenen bones condicions per l'activitat d'EcoSalus.

Per la resta, o sigui, pels pagaments de més curt termini com les despeses habituals, es tindran en compte les previsions de dèficit, el cost del deute, i els cicles naturals del negoci. S'intentarà demanar el mínim de recursos, i si es fa, una bona opció són les pòlisses de crèdit. També cal afegir que el fet de pagar a proveïdors no locals a 30 dies, constituirà una manera d'autofinançar-se durant un mes.

4.1.5 Política de remuneració de capital

La política de remuneració d'EcoSalus serà establerta èticament per no afavorir els interessos de cap part en detriment de les altres. En aquest cas, només serem tres socis: Els meus pares i la directora, que seré jo mateixa i estaré en règim d'autònoms. Cobraré en funció d'una part dels beneficis que hi hagi, és a dir, el 65% un cop deduïts també els pagaments a la resta de treballadors, i un sou fix de 600€ nets mensuals.

Els fisioterapeutes, que en aquest cas seran 2 i treballaran 36 hores setmanals amb règim d'autònoms, se'ls pagarà a 10€/hora i això suposarà al cap del mes uns 1.500€ per cadascun d'ells.

Els meus pares, que cultivaran productes ecològics i repartiran a domicili, cobraran un sou de 500€ nets mensuals per treballar mitja jornada, i un 35% dels beneficis pel fet de ser propietaris.

El venedor de la botiga cobrarà uns 1.000€ nets mensuals per efectuar les tasques de venda, assessorament, inventari i comandes a jornada completa; i l'auxiliar, que vendrà amb supervisió, i només vindrà les tardes de dilluns a dissabte durant mitja jornada, cobrarà 400€ nets mensuals.

L'informàtic, que s'encarregarà de donar suport en determinades ocasions, no formarà part de la plantilla, i el seu cost serà variable depenent de les vegades el requerim. Aquesta persona ens presentarà la corresponent factura a final de cada mes i se li pagarà a 15€/h.

4.2 Definició dels escenaris de mercat

Per definir els escenaris de mercat en els que es pot trobar EcoSalus, primer cal conèixer el punt mort de l'empresa. El punt mort, o llindar de rendibilitat, s'assoleix quan els costos totals igualen els ingressos totals, o sigui, quan s'arriba a aquell punt on amb el volum de vendes realitzat, no s'obtenen pèrdues ni beneficis. En el cas d'EcoSalus, caldrà que com a mínim els ingressos totals del 2016 siguin de 239.679,88€ per així igualar els costos totals, i per tant, no incórrer en pèrdues.

4.2.1 Previsible

En un escenari previsible, que és el que es creu que EcoSalus tindrà, els ingressos totals seran lleugerament superiors als costos totals, i per tant, no s'incorrerà en pèrdues. En aquest cas, els ingressos de vendes durant el 2016 seran de 246.000€, i les despeses totals seran de 239.679,88€, havent-hi així una diferència de 6.320,12€, que serà el resultat abans d'impostos. Si se li apliquen els impostos corresponents, això ens donarà el resultat de l'exercici, que serà de 4.740,09€. A final d'any, el saldo de tresoreria serà positiu amb 58.508,27€, al haver-hi ja saldo de tresoreria positiu amb 10.000€, i de moment es podran efectuar els pagaments requerits.

4.2.2 Optimista

En un escenari optimista, els ingressos totals seran superiors als costos totals, no obstant, en aquesta situació els ingressos de les vendes durant el 2016 haurien de ser molt superiors, sent per exemple 288.000€ anuals, bo i mantenint igualment unes despeses de 239.679,88€. D'aquesta manera, s'assoliria una diferència de 48.320,12€, que seria el resultat abans d'impostos, el qual, es transformaria en el resultat de l'exercici de 36.240,09€ si fos després impostos. A final d'any, el saldo de tresoreria seria positiu amb 109.328,27€, i encara que no n'existís prèviament, també seria positiu el saldo, i no hi hauria cap problema per fer front a pagaments.

El fet de que aquests números siguin possibles pot ser degut a que es venguin més productes del previst o bé que hi hagi més persones del previst que s'apunten a fer activitats al centre. En mesura, també podria ocórrer una situació similar en el cas que hi hagués menys despeses de les previstes.

4.2.3 Pessimista

En un escenari pessimista, hi haurà les pitjors perspectives i en aquest cas, els costos totals seran superiors als ingressos totals, i això significarà que podrem incórrer en pèrdues. Si durant el 2016 les despeses totals són les mateixes amb 239.679,88€, però els ingressos totals són de 204.000€, hi haurà un desajust de 35.679,88€ que podrem veure negativament en el resultat abans d'impostos. Al final de l'any, el saldo de tresoreria encara no serà negatiu, ja que es disposarà de 7.688,27€ pel fet d'existir un saldo inicial de 10.000€, però caldrà anticipar-se als esdeveniments perquè cada mes el flux acumulat serà menor, i potser llavors no es disposarà de suficient líquid.

Si ocorre aquesta situació pot ser perquè es venguin menys productes del previst, hi hagi menys persones que s'apunten a fer activitats al centre, o hi hagi més despeses del que s'ha previst. Així doncs, s'intentaria controlar les despeses, negociar les condicions de preu amb els proveïdors, reduir temporalment els salaris, efectuar majors campanyes de promoció, o si es pot, augmentar lleugerament els preus dels productes i de les quotes als clients per així tenir més marge de benefici.

4.3 Planificació de tresoreria mensual del primer any

EcoSalus és una empresa que cobra les vendes de productes de forma immediata, i també a l'inici de cada mes cobra les quotes per apuntar-se a fer activitats. Per tant, en aquest aspecte no hi haurà diferència entre ingressos i cobraments, ja que tot el que es cobri, serà ingressat a l'acte. Llavors, com que EcoSalus vendrà una gran varietat de productes ecològics no considerats de primera necessitat, s'ha establert una xifra en concret de vendes, enlloc de determinar les quantitats físiques previstes de venda a un preu unitari fixat. I com que en general els productes ecològics tenen un tracte més "luxós" al no ser considerats bàsics, s'ha considerat que s'aplicaria l'IVA del 21%.

Pel que fa a les quotes que paguin els usuaris de la zona d'activitats, s'ha considerat que una mitjana de 40 persones al mes hi estarien apuntades, obtenint així $40 \times 50\text{€} = 2.000\text{€}$ sense l'IVA del 21%. Així que, si el primer o segon mes es cobren 22.990€ amb IVA (productes i quotes), acabaran havent-hi uns ingressos per la mateixa quantitat. Al final de l'any, es cobriarien i ingressarien 297.660€.

Pel que fa als pagaments, la majoria de les despeses seran pagades immediatament, exceptuant alguns ítems que seran a 30 dies, com ara el 90% dels aprovisionaments (uns 10.000€ sense IVA mensuals), els treballs realitzats per tercers (100€), la seguretat social (2.000€), les tasques de reparació i conservació, i els professionals independents. Les despeses que seran pagades immediatament seran els sous i salaris, que oscil·laran els 7.000 mensuals; els transports, amb uns 200€; els serveis bancaris amb 20€; les assegurances; la propaganda i publicitat, que podran costar 50€; els subministraments; i els impostos i interessos dels deutes que podran pujar prop dels 200€ mensuals. Al final del segon mes, hi pot haver unes despeses netes al voltant dels 20.000€ aproximadament, i a finals del 2016 s'hauran efectuat uns pagaments per valor de 249.151,76€. Llavors, de cara al 2017 encara quedaran pendents de pagar 14.221€ corresponents al 2016.

Finalment, el flux de tresoreria, quedarà de manera tal que el primer més hi haurà més flux disponible perquè encara no s'ha pagat als que ens permeten pagar a 30 dies, no obstant, la mitjana mensual oscil·larà els 3.000€ positius sense comptar el saldo de tresoreria inicial existent.

Al final de l'any, es disposarà d'un saldo de tresoreria de 58.508,27€, si s'inclouen els 10.000€ acumulats del saldo existent de tresoreria d'inicis del 2016.

PREVISIÓ DE TRESORERIA		2016												2017	
		Inici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
Saldo inicial		10.000,00													
Vendes (I) OK		0,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	0,00
Comptat			2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	
a 30 dies				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 60 dies					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 90 dies						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 120 dies							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres ingressos (I) OK		0,00	20.570,00	20.570,00	20.570,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00	22.990,00	22.990,00	22.990,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	0,00
Comptat			20.570,00	20.570,00	20.570,00	21.780,00	21.780,00	21.780,00	22.990,00	22.990,00	22.990,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	
a 30 dies				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 60 dies					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 90 dies						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 120 dies							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pendent de cobrar exercici anterior															
Total cobraments		10.000,00	22.990,00	22.990,00	22.990,00	24.200,00	24.200,00	24.200,00	25.410,00	25.410,00	25.410,00	26.620,00	26.620,00	26.620,00	0,00
Aprovisionaments OK		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comptat			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 30 dies				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 60 dies					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 90 dies						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 120 dies							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres aprovisionaments OK		0,00	968,00	9.680,00	9.680,00	9.801,00	10.890,00	10.890,00	11.011,00	12.100,00	12.100,00	12.221,00	13.310,00	13.310,00	11.979,00
Comptat			968,00	9.680,00	9.680,00	10.890,00	10.890,00	10.890,00	11.011,00	12.100,00	12.100,00	12.221,00	13.310,00	13.310,00	11.979,00
a 30 dies				968,00	968,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.331,00	1.331,00	1.331,00	
a 60 dies					8.712,00	8.712,00	3.801,00	3.801,00	3.801,00	10.890,00	10.890,00	10.890,00	11.979,00	11.979,00	
a 90 dies						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a 120 dies							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

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

4.4.1 Balanç

A finals del 2018, el balanç de situació comptarà amb un A = PN + P de 101.061,03€, el qual serà superior als dos anys anteriors, concretament gairebé un 20% més que el primer any. L'actiu no corrent suposarà un 19,56% i l'actiu corrent un 80,44% del total. Llavors, el patrimoni net suposarà un 43,51%, el passiu no corrent un 5,21% i el passiu corrent un 51,28% del total. Del 2016 al 2018, el que variarà serà l'actiu no corrent que baixarà un 10%, l'actiu corrent pujarà un 10%, el patrimoni net pujarà un 8%, el passiu no corrent baixarà un 12%, i el passiu corrent pujarà un 4%.

Quant a l'actiu no corrent, l'immobilitzat material serà la partida que tindrà més presència, amb unes tres parts quarts d'aquest. Pel que fa a l'immobilitzat intangible, hi haurà molta menys presència, i de moment, no es preveu efectuar cap tipus d'inversió immobiliària en un futur. Pel que fa a l'actiu corrent, es preveu disposar de molta tresoreria que ens servirà per poder comprar a tercers bona part dels productes que EcoSalus pretén vendre a la botiga.

En el patrimoni net, la meitat correspondrà a un capital de 25.000€; hi haurà la corresponent reserva; i també s'hi reflectiran els 15.244,90€ de guanys, que representaran el 35% del PN i el 15% del PN + Passiu. El passiu no corrent constarà bàsicament de deutes a llarg termini de crèdits sol·licitats, però que seran una tercera part que a l'inici, al haver pogut liquidar deute amb els guanys obtinguts. El passiu corrent estarà compost per deutes amb entitats de crèdit, però sobretot deutes a proveïdors. Aquests últims, a part de ser gairebé la totalitat del passiu, suposaran el 50% del total del PN + P.

En conclusió, aquestes dades ens permetran deduir que per tant, existirà un fons de maniobra positiu, i això voldrà dir que hi haurà menys perill d'insolvència al existir capacitat de maniobra per poder fer front als pagaments a curt termini. A més a més, com que $FM = AC - PC \rightarrow 80,44\% - 51,28\% = 29,16\%$ (29.464,14€), encara quedaran recursos per poder efectuar algunes inversions.

ACTIU	2016		2017		2018	
A) ACTIU NO CORRENT (I + II + III + IV + V + VI)	24.944,00	29,89%	23.308,00	23,15%	19.772,00	19,56%
I Immobilitzat intangible	5.040,00	20,21%	4.980,00	21,37%	4.620,00	23,37%
II Immobilitzat material	19.904,00	79,79%	18.328,00	78,63%	15.152,00	76,63%
III Inversions immobiliàries	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IV Inversions en empreses del grup i associades a ll/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Inversions financeres a ll/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VI Actius per impost diferit	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B) ACTIU CORRENT (I+II+III+IV+V+VI+VII)	58.508,27	70,11%	77.358,92	76,85%	81.289,03	80,44%
I Actius no corrents mantinguts per a la venda	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II Existències	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III Deutors comercials i altres comptes a cobrar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1 Clients per vendes i prestacions de serveis	0,00	--%	0,00	--%	0,00	--%
2 Accionistes per desemborsament exigits		--%		--%		--%
3 Altres deutors	0,00	--%	0,00	--%	0,00	--%
IV Inversions en empreses del grup i associades a c/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Inversions financeres a c/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VI Periodificacions a c/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VII Efectiu i altres actius líquids equivalents	58.508,27	100,00%	77.358,92	100,00%	81.289,03	100,00%
TOTAL ACTIU (A + B)	83.452,27	100,00%	100.666,92	100,00%	101.061,03	100,00%

PATRIMONI NET I PASSIU		2016		2017		2018	
A) PATRIMONI NET (A1+A2+A3)		29.467,89	35,31%	40.291,25	40,02%	43.972,71	43,51%
A-1) Fons propis		29.467,89	100,00%	40.291,25	100,00%	43.972,71	100,00%
I Capital		24.727,80	83,91%	24.727,80	61,37%	24.727,80	56,23%
1 Capital escriturat		24.727,80	100,00%	24.727,80	100,00%	24.727,80	100,00%
2 (Capital no exigit)			0,00%		0,00%		0,00%
II Prima d'emissió		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III Reserves		0,00	0,00%	1.000,00	2,48%	4.000,00	9,10%
IV (Accions i participacions en patrimoni pròpies)		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Resultats d'exercicis anteriors		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VI Altres aportacions de socis		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VII Resultat de l'exercici		4.740,09	16,09%	14.563,45	36,15%	15.244,90	34,67%
VIII (Dividend a compte)		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IX Altres instruments de patrimoni		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
A-2 Ajustos per canvis de valor		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
A-3 Subvencions, donacions i llegats rebuts		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B) PASSIU NO CORRENT (I+II+III+IV+V)		14.749,69	17,67%	10.172,02	10,10%	5.263,43	5,21%
I Provisions a llarg termini		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II Deutes a llarg termini		14.749,69	100,00%	10.172,02	100,00%	5.263,43	100,00%
1 Deutes amb entitats de crèdit		14.749,69	100,00%	10.172,02	100,00%	5.263,43	100,00%
2 Creditors per arrendament financer			0,00%		0,00%		0,00%
3 Altres passius financers			0,00%		0,00%		0,00%
III Deutes amb empreses del grup i associades a ll/t		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IV Passius per impost diferit		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Periodificacions a llarg termini		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
C) PASSIU CORRENT (I+II+III+IV+V+VI)		39.234,69	47,01%	50.203,65	49,87%	51.824,89	51,28%
I Passius vinculats amb actius NC mantinguts per a la venda		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II Provisions a curt termini		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III Deutes a curt termini		4.269,06	10,88%	4.577,67	9,12%	4.908,59	9,47%
1 Deutes amb entitats de crèdit		4.269,06	100,00%	4.577,67	100,00%	4.908,59	100,00%
2 Creditors per arrendament financer			0,00%		0,00%		0,00%
3 Altres passius financers			0,00%		0,00%		0,00%
IV Deutes amb empreses del grup i associades a c/t		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Creditors comercials i altres comptes a pagar		34.965,63	89,12%	45.625,98	90,88%	46.916,30	90,53%
1 Proveïdors		12.221,00	34,95%	10.769,00	23,60%	10.950,50	23,34%
2 Altres creditors		22.744,63	65,05%	34.856,98	76,40%	35.965,80	76,66%
VI Periodificacions a curt termini		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A+B+C)		83.452,27	100,00%	100.666,92	100,00%	101.061,03	100,00%

4.4.2 Compte de resultats

A finals del 2018, el compte de resultats serà positiu, ja que el resultat de l'exercici serà de 15.244,90€, incrementant respecte els dos anys anteriors, i essent més del triple que el del 2016.

El resultat d'exploració també ens mostra que es segueix una evolució positiva amb 21.214€, i si bé durant el primer any no hi havia una xifra gaire elevada, a partir del 3r any es pot considerar que EcoSalus ja haurà començat a adquirir més notorietat i ser més reconegut entre la població.

Si s'observen les xifres, l'import net de la xifra de negocis EcoSalus té uns guanys considerables, arribant als 263.000€ a finals del 2018, essent d'aquesta manera 17.000€ superiors als del 2016.

Els pagaments pels aprovisionaments no variaran tant respecte uns inicis, i arribaran als 119.200€ a finals del 2018, fet que suposarà una de les majors despeses d'EcoSalus. També cal destacar les despeses de personal, la qual podrà arribar als 112.000€, i que serà lleugerament major respecte els inicis degut. Les despeses d'explotació i l'amortització de l'immobilitzat suposaran una petita part.

Pel que fa a les despeses financeres, cada any n'hi hauran menys pel fet de poder liquidar deute, i a finals del 2018 seran de 887,46€, gairebé la meitat del 2016.

Llavors, entre el resultat d'explotació i les despeses financeres s'obtindrà un resultat abans d'impostos de 20.326,54€ positius, i amb l'aplicació de l'impost sobre beneficis del 25%, donarà un resultat d'exercici de 15.244,90€ a finals del 2018.

COMpte DE PÈRDUES I GUANYS		2016		2017		2018	
1	Import net de la xifra de negoci	246.000,00	100,00%	264.000,00	100,00%	269.000,00	100,00%
2	Variació d'existències de productes acabats i en curs	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3	Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4	Aprovisionaments	(115.200,00)	-46,83%	(117.200,00)	-44,39%	(119.200,00)	-44,31%
5	Altres ingressos d'explotació	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6	Despeses de personal	(108.000,00)	-43,90%	(110.500,00)	-41,86%	(112.000,00)	-41,64%
7	Altres despeses d'explotació	(8.760,00)	-3,56%	(8.550,00)	-3,24%	(8.550,00)	-3,18%
8	Amortització de l'immobilitzat	(6.236,00)	-2,53%	(7.136,00)	-2,70%	(8.036,00)	-2,99%
9	Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10	Excessos de provisions	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
11	Deteriorament i resultat per alienacions de l'immobilitzat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
A)	RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	7.804,00	3,17%	20.614,00	7,81%	21.214,00	7,89%
12	Ingressos financers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
13	Despeses financeres	(1.483,88)	-0,60%	(1.196,07)	-0,45%	(887,46)	-0,33%
14	Variació de valor raonable en instruments financers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
15	Diferències de canvi	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
16	Deteriorament i resultat per venda d'instruments financers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B)	RESULTAT FINANCER (12+13+14+15+16)	(1.483,88)	-0,60%	(1.196,07)	-0,45%	(887,46)	-0,33%
C)	RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	6.320,12	2,57%	19.417,93	7,36%	20.326,54	7,56%
17	Impost sobre beneficis	(1.580,03)	-0,64%	(4.854,48)	-1,84%	(5.081,63)	-1,89%
D)	RESULTAT DE L'EXERCICI (C+17)	4.740,09	1,93%	14.563,45	5,52%	15.244,90	5,67%

4.5 Ràtios rellevants

A continuació es detallen algunes ràtios de 2016 que poden ser d'especial importància:

a) *Ràtio d'endeutament: (PNC + PC) / (PN + Passiu)*

$$(14.749,69€ + 39.234,69€) / (29.467,89€ + 59.984,38€) = 0,65$$

Aquest resultat indica que EcoSalus utilitza menys de la meitat de recursos financers aliens per finançar-se. Això vol dir que en la majoria d'aquests recursos no tindran interessos.

b) *Ràtio de rendibilitat econòmica: (BAII / Actiu)*

$$(7.804\text{€} / 83.452,27\text{€}) = 9,35\%$$

Això ens mostra la taxa amb la que EcoSalus remunera les seves inversions. Com més alta sigui, més guanys tindrem, d'EcoSalus, en els anys següents acaba sent de més del 20%.

c) *Ràtio de rendibilitat financera: (BDI / PN)*

$$(4.740\text{€} / 29.467,89\text{€}) = 16,09\%$$

En aquest cas, se'ns informa del rendiment que obtenim els socis per dita inversió. En els següents anys també acaba sent major, i això indica que acabem obtenint majors rendiments.

d) *Ràtio de liquiditat: (AC / PC)*

$$(58.508,27\text{€} / 39.234,69\text{€}) = 1,49$$

Aquest resultat ens mostra que es pot fer front als pagaments immediats, ja que de moment hi ha suficient líquid per fer-ho possible. Per tant, es pot finançar sense problemes tot el passiu corrent, i encara es podria destinar una part de l'actiu corrent per poder finançar part del passiu no corrent si hi hagués algun imprevist. En els següents anys succeeix el mateix.

5 IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS

La responsabilitat social corporativa d'EcoSalus serà la de comprometre's en portar una gestió de negoci de manera ètica tant en l'àmbit econòmic, social com medi-ambiental. Així doncs, es proposarà ser una empresa sostenible que tingui en compte els interessos tant d'agents interns com externs amb qui es relacionarà. Aquests inclouen treballadors, proveïdors, clients, altres comunitats com ara entitats bancàries, entitats culturals...

EcoSalus pretén ser un referent en qüestions de salut i benestar, i no podria ser menys en promoure i ser reconegut per uns valors que identifiquessin la bona praxis de l'empresa. Sense dits valors EcoSalus podria ser mal vista a ulls de la societat, i la mala reputació que li comportaria podria afectar la viabilitat del negoci.

Llavors, pel que fa a l'àmbit intern d'actuació, EcoSalus promouria unes condicions de treball dignes pels treballadors, on no hi hagués discriminacions de sexe, raça ni religió. L'empresa s'acolliria al que s'estableix al llibre dels drets humans, i vetllaria pel desenvolupament professional i realització personal dels individus.

Quant a l'àmbit extern, EcoSalus mantindria tractes ètics i sense enganys amb els clients, oferint sempre la màxima qualitat possible, i efectuant el just i indispensable per respondre a les necessitats d'aquests en cada moment.

De cara als proveïdors, EcoSalus igualment mantindria relacions serioses basades en el respecte, la transparència i l'honradesa en cada tracte. En cap cas s'utilitzaria informació confidencial per treure'n benefici propi, així com tampoc es manipularia o extorsionaria als proveïdors per aconseguir condicions avantatjoses.

La producció efectuada als camps annexes a la nau i la cura de les gallines s'efectuaria amb la màxima pulcritud necessària, tenint sempre en compte el respecte cap al medi ambient i cap als drets dels animals. De la mateixa manera, s'efectuaria un control de les emissions o residus produïts per EcoSalus, per evitar el màxim possible la contaminació ambiental.

Amb la competència s'hi establirien relacions de cordialitat, i en cap cas s'aniria a atacar o boicotejar de manera innecessària les accions d'aquests. Actuant de manera ètica es poden evitar riscos de represàlies que poden comportar grans danys a l'empresa.

Pel que fa a les relacions amb altra comunitat com poden ser entitats bancàries, culturals... s'hi establiran lligams de col·laboració per així poder aprofitar avantatges derivats d'aquesta aliança, i consegüentment satisfer millor les necessitats no només de clients, sinó de tots els grups d'interès en general.

CONCLUSIONS

EcoSalus està disposat a oferir la seva màxima energia i esforç per tal que el projecte tiri endavant i el negoci sigui una realitat. Hi ha molta il·lusió per part de la família Mas Bové per tal de veure com es treu rendiment d'una nau pròpia en desús, i moltes ganes de treballar per veure'n els fruits. Un negoci d'aquestes característiques és quelcom innovador per la comarca, i hi ha molt interès per satisfer una demanda cada cop més gran de serveis basats en el tracte integral i holístic de la persona. També cal dir que si en un futur es preveïés major demanda de la considerada, es podria arribar a habilitar una altra nau contigua a la d'EcoSalus.

El fet d'obtenir una titulació en fisioteràpia, la qual pertany al camp de les ciències de la salut, pot contribuir a aportar aquell rigor, professionalitat i respecte que el centre mereix. El públic objectiu, el qual seran majoritàriament dones amb edats compreses entre els 30 i 55 anys, amb un poder adquisitiu mig-alt, i a qui els hi agrada cuidar-se, poden valorar molt positivament una seriosa acreditació professional que els doni la garantia que els serveis allí impartits tenen l'aval i supervisió de personal qualificat. Així mateix, aquesta qualitat també es demostrarà amb els venedors i els pagesos al exercir amb absoluta competència la seva professió. D'aquí a un temps, si es creu oportú, se'ls podria permetre l'efectuació de cursos amb la finalitat d'assolir l'excel·lència en el treball.

Actualment, quan sembla que la crisi comença a minvar lleugerament, i que la població té un nivell de conscienciació cada cop major sobre el fet de mantenir uns hàbits saludables, pot fer que dita població mostri més interès cap al centre. A més a més, al estar ben ubicat dins un entorn on hi ha natura, fàcil accés i aparcament, encara el pot fer més atractiu per qui decideixi acudir-hi. Per altra banda, tampoc s'ha de deixar de banda un gran atractiu que EcoSalus pot explotar, el qual és el fet de potenciar una imatge positiva bo i establint valors de tolerància, dignitat, respecte, i una ètica coherent vers qualsevol agent, tot tenint cura del medi-ambient.

En EcoSalus és clau poder oferir productes i serveis en un mateix centre amb el seu degut assessorament complementari, i també poder disposar de part de producció ecològica, la qual pot donar no només més atractiu a la zona sinó també més confiança en la procedència d'alguns productes. També amb el fet de disposar d'una web, a part de donar facilitats per efectuar-hi gestions, pot ajudar a mantenir majors lligams amb la població i informar de manera més immediata sobre canvis i novetats. Com a millora, també es podria considerar el fet d'enviar SMS de manera puntual.

EcoSalus, com que no vol passar desapercbut i vol demostrar que és un centre d'excel·lència on un s'hi pot posar en forma, reduir l'estrès, interactuar amb els demès, comprar els millors productes amb el degut assessorament... estarà molt pendent del que facin altres centres que tinguin característiques similars. Centres de fisioteràpia, de venda de productes ecològics, de teràpies diverses i gimnasos poden ser competència per EcoSalus, no obstant, aquest intentarà que no l'eclipsin amb unes degudes estratègies de màrqueting basades en recalcar la màxima qualitat dels seus productes i serveis. També, al oferir uns preus competitiu i estar disposat a efectuar repartiments a domicili amb prèvia sol·licitació online, pot fer que encara aconseguixi més èxit al aportar més facilitats al client. Amb comunicació no escatimarà recursos, per que li interessa ser àmpliament conegut, llavors, les xarxes socials i la presència en esdeveniments pot ser primordial per aconseguir la notorietat anhelada. A més a més, el del disseny del logotip ajudarà a reforçar la idea de ser un centre relacionat amb l'agricultura ecològica i la salut degut a la seva forma i color.

Els objectius de producció i prestació de serveis seran primordials per l'essència del negoci, així doncs, els d'eficiència, serviran per poder mantenir suficient marge de beneficis per fer viable el negoci; els de qualitat, per oferir a la població allò que es mereix, i al mateix temps posicionar EcoSalus com a referent en prestigi; els de servei al client, per complir amb un dels principis bàsics en la filosofia del negoci, que és que el client sigui un eix bàsic en aquest; i els de flexibilitat, per adaptar-se en tot moment al que és més demandat i convingut pel client.

Per EcoSalus serà d'especial importància obtenir bons tractes amb proveïdors de confiança que compleixin amb les necessitats del centre. En cas que els proveïdors no satisfacin els termes i condicions pactats, es buscaria algú altre, i en cas de ser possible, en un futur potser s'intentaria

mantenir lligams de col·laboració amb aquests. EcoSalus vol vetllar per una òptima organització quant al moment de l'entrega de productes i el seu emmagatzematge, per que creu que és la millor manera per mantenir la qualitat i les bones condicions inicials de cadascun dels seus productes.

Una bona gestió de projecte permetrà assolir la consecució d'activitats per tenir el negoci a punt pel dia que es pensi inaugurar. Per tant, seguir un calendari amb el detall sobre quan es preveu iniciar i finalitzar cada activitat destinada al condicionament del negoci és imprescindible. Microsoft Project podria ser una eina a considerar per obtenir en més detall i precisió les activitats a efectuar en cada moment. Amb una planificació d'aquest tipus, tenint en compte què cal fer, qui ho ha de fer, quant pot costar i quant temps pot durar, pot servir per saber no només quan cal iniciar les activitats de condicionament, sinó també per fer una previsió del que pot costar de manera global per així tenir-ho en compte de cara a la quantitat de recursos financers que es puguin necessitar.

Quant als recursos humans, en EcoSalus és important vetllar per que els professionals aportin grans dosis de professionalitat, siguin conscients de les necessitats individuals, i estiguin motivats per aprendre dia rere altre. Sense ells, el negoci no té raó de ser, per tant, serà un actiu bàsic en les bases d'EcoSalus, el qual caldrà cuidar, reconèixer els mèrits i donar incentius per tal que tinguin ganes d'aportar el millor de si mateixos de manera continuada. En cap cas EcoSalus pretindrà manipular en benefici propi, ja que interessa més remar tots en la mateixa direcció, i reduir possibles conflictes. Com a novetat, es podria habilitar una secció a la web per fer constar el grau de satisfacció dels clients amb el personal, per així donar-se compte de si s'ofereix el servei com és degut.

Referent als recursos materials, s'ha considerat que EcoSalus no necessitarà maquinària especialitzada per a terme l'activitat, no obstant, sí que caldrà un volum considerable de diners per poder-la adquirir. Llavors, segons el capital requerit, els interessos a aplicar, i els anys que es necessitaran per poder-ho retornar, es sol·licitarà el préstec més adequat per comprar bona part del que sigui necessari per posar el negoci en funcionament.

Respecte als recursos financers, com que EcoSalus no té intenció d'endeutar-se excessivament, i pretén ser més aviat prudent, no s'ha volgut que l'aportació aliena fos de més del 50%. EcoSalus creu que una adequada gestió dels recursos i dels comptes anuals és clau per no fer fallida. Per tant, en el moment en que es prevegi que hi pot haver dèficit, es podran realitzar les actuacions oportunes abans que succeeixin sorpreses negatives; i en el cas que hi hagi previsió de superàvit, es podrà aprofitar per efectuar inversions que puguin donar rendiments, com podria ser la formació.

Un altre tret del caràcter conservador d'EcoSalus és el fet de pagar a proveïdors a 30 dies com a màxim, període en el qual, també s'aprofitarà per autofinançar-se. Així també, ho és el fet s'intenti anar liquidant deute sempre que sigui possible. Llavors, per continuar amb la línia, no patir abans d'hora i millorar en la gestió, es podria incloure alguna senyal d'alarma en el programa de comptes quan els números demostressin que alguna cosa no va bé.

Referent a quant cal vendre, EcoSalus tindrà en compte uns objectius mínims de venda que seran de 239.679,88€ durant el 2016, fet que es sabran coneixent el lílindar de rendibilitat de l'empresa. El fet d'aconseguir menors beneficis podria ser degut a una mala previsió de les vendes, que s'hagués de comprar encara més material, que tot fos més car..., per compensar-ho, caldrà renegociar preus amb proveïdors, reduir salaris, efectuar majors campanyes, o pujar alguns preus, sempre estudiant si és viable.

Segons les previsions efectuades, EcoSalus serà una empresa solvent en tot moment. Ja els fluxos de tresoreria restaran positius els tres primers anys, amb previsió a l'augment cada any. També en els balanços de situació sempre es mostrarà una bona solvència al tenir un fons de maniobra positiu que permetrà efectuar tots els pagaments immediats sense problemes. El compte de resultats resultarà positiu també durant tots els 3 anys, amb previsió a l'augment, i tot plegat serà degut a la bona praxis dels professionals i a l'augment de notorietat que obtindrà EcoSalus entre la població. Si tot segueix en aquesta línia, es podrà mirar de donar a conèixer el centre en comarques veïnes en un futur, o establir relacions de col·laboració amb algun altre centre de característiques similars.

VALORACIÓ

Personalment, crec que realitzar aquest treball ha estat altament beneficiós, ja que s'han pogut refrescar coneixements, i plasmar en cada entrega tot allò que es sabia o coses noves que s'han anat aprenent durant aquests mesos. Trobo que és molt positiu que en acabar els estudis del grau d'ADE, hi hagi la possibilitat de realitzar un treball on es puguin tractar de manera general molts dels temes que s'han anat estudiant al llarg de la carrera, ja que d'aquesta manera s'adquireix una visió més global de tot el que s'ha après, i un també es dóna compte que potser té més coneixements i habilitats del que creia.

També cal dir que el fet de realitzar un projecte que podria ser realitat algun dia, m'ha motivat suficientment com per posar-hi il·lusió i ganes a l'hora de cercar la informació, demanar dubtes, i fixar-me molt més en qualsevol detall relacionat amb temes de caire ecològic i activitats físiques terapèutiques. He de dir que no sé 100% segur si finalment s'acabarà portant a terme, però almenys m'haurà servit per saber la quantitat de feina que hi ha, i la gran quantitat d'ítems que cal tenir en compte abans d'embarcar-me en un negoci d'aquesta envergadura.

Com a anècdota, he de dir que a vegades un es pensa que tot serà més fàcil si ja es té una nau en propietat de la família, ja que en teoria hi haurà un estalvi important de diners pel fet de no haver d'efectuar cap compra ni pagar un lloguer, no obstant, m'he sorprès de la gran quantitat de diners que cal desemborsar no només per condicionar el local com és degut, sinó també per temes burocràtics, material amb el qual no comptava, despeses de tributs i assegurances, etc. Per tant, si en un inici vaig imaginar que potser el 30% dels recursos financers provindrien de capital aliè, ara puc dir que aquest percentatge ha pujat vora el 50%.

També m'ha impactat el fet de donar-me compte que hi ha més centres del que creia d'aquest caire, i que llavors caldrà posar encara més esforç en fer notar la diferenciació d'EcoSalus. Per tant, si inicialment preveia l'efectuació puntual d'algunes campanyes, l'ús de les xarxes socials... ara caldrà destinar encara més recursos i temps per incrementar aquesta sensació. Pel que fa al nombre de fisioterapeutes, si amb dos no n'hi ha prou per dur a terme l'extens programa previst, potser caldrà considerar comptar amb un altre, sobretot si el centre rep cada cop més clients també.

Crec que d'ara en endavant, si algun dia he de realitzar un altre projecte, tindrè més confiança en mi mateixa i potser no em sentiré tan inexperta com en els inicis de començar el projecte d'EcoSalus. En aquell moment tenia força por de no saber com encarar-lo, de que em faltessin idees, de no saber si la part econòmica-financera em desquadraria, no obstant, al haver pogut realitzar unes entregues parcials de cada temàtica (anàlisi de l'entorn, pla de màrqueting, etc.), disposar d'unes rubriques que m'han orientat durant tot el procés, i rebre feedback amb la seva corresponent avaluació, m'ha ajudat a focalitzar-me, concentrar-me i organitzar-me per tal de poder posar el millor de mi mateixa.

En aquest projecte, m'ha agradat especialment veure el que he aconseguit en cada entrega. Per mi, comprovar que l'esforç tenia la seva recompensa a través de les notes, ha estat molt gratificant, però també ho ha estat el que m'he emportat de tot plegat. Aquí no només hi ha la satisfacció de la feina ben feta, sinó tot l'aprenentatge adquirit, ja sigui quant a coneixements, habilitats de cerca, escriptura, reflexió... Penso que sempre és necessari un mínim de teòrica en tot, per tenir les eines bàsiques per encarar qualsevol situació, no obstant, quan un té la possibilitat de posar a la pràctica allò que li han ensenyat, té més possibilitats d'integrar-ho i que llavors encara tingui més interès en ampliar coneixements. De fet, precisament això és el que m'ha passat, i m'agrada poder dir que he anat aprenent a través d'un treball actiu, on hi he hagut de posar el meu esforç malgrat hi hagués moments en que potser em faltava inspiració degut a la fatiga per haver-hi de destinar moltes hores.

En fi, només puc dir que les hores empleades en aquest treball han valgut la pena, i malgrat haver hagut de trobar temps disponible de la manera que fos, m'ha agradat poder endinsar-me en el món de la creació d'una empresa del caire de la salut, que és quelcom que sempre m'ha apassionat. Després d'aquest treball tinc més clar que mai allò que m'agrada, i pot ser que d'aquí a un temps ho faci realitat.

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL

Si m'he d'autoavaluar, penso que en tot moment he presentat una actitud positiva vers aquest treball, on hi eren presents la il·lusió, les ganes de la feina ben feta i l'esforç. En cap altre moment havia hagut de presentar quelcom tan extens d'aquestes característiques, amb la possibilitat de poder-ho portar en pràctica a la vida real en algun moment. Llavors, potser això i el fet de que m'agradi l'àmbit de l'alimentació i la salut, han fet que m'hi volgués dedicar plenament i inclús aprofundir en aspectes els quals no eren demanats a les rúbriques.

En aquest treball crec que hauré assolit una sèrie d'objectius com poden ser els de cerca de dades de manera general; destriar la informació amb rigor científic; ampliar coneixements en cada lectura; desenvolupar habilitats d'escriptura en cada entrega; plantejar solucions a situacions d'incertesa; creació de diferents estratègies; tenir capacitat de reflexió segons un conjunt de dades aportades; extreure crítiques i conclusions raonades en cas necessari; interaccionar amb eficàcia dins d'un món virtual; refrescar conceptes ja apresos amb anterioritat; decidir la millor via d'actuació en diferents escenaris; estudiar el públic objectiu de manera objectiva; dissenyar una coherent planificació temporal d'activitats, etc. Potser cada ítem dels esmentats no serà percebut amb l'excel·lència anhelada dins del treball, no obstant, s'ha intentat posar el màxim esforç per que tot el que havia previst es complís de la millor manera possible, i quedés reflectit en cadascuna de les entregues.

Per tant, segons la meva opinió, diria que els objectius inicialment plantejats per realitzar el projecte s'han assolit de forma satisfactòria, ja que en tot moment no només he intentat actuar com és degut, sinó que també he intentat respondre de la millor forma possible cadascuna de les rúbriques demanades. En els casos en que no he arribat als mínims, o se m'ha dit de millorar algun dels aspectes del treball, també he procedit tal com m'ha demanat el consultor, cosa que llavors he pogut comprovar que era així, en el moment de donar-me la nova nota amb els comentaris pertinents.

També he de dir que com que durant la setmana treballa moltes hores en dues feines, molts cops havia de destinar plenament el cap de setmana per aprofitar el moment en que la ment estava més relaxada. Potser aquesta ha estat la part que més dura se m'ha fet, o sigui, no poder disposar prou temps lliure per mi, no obstant, això és quelcom que ja sabia quan em vaig matricular, i a vegades un ha de sospesar els pros i els contres per saber què és el que al final li acabarà aportant més beneficis. Al final, puc dir que he pogut complir amb els terminis, cosa que no tenia del tot clar a l'inici.

En fi, penso que he realitzat un projecte força complet que em permetrà començar-me a plantejar una possible continuació del treball. En cas de ser així, caldrà procedir de la manera següent:

- Informar-se en diferents organismes administratius sobre la burocràcia a tenir en compte per iniciar un negoci d'aquestes característiques.
- Reunir el capital que cal disposar. Per la part de fons aliens, caldrà parlar amb diferents organismes bancaris per escollir el préstec més adequat.
- Tenir en compte el seguiment de cada pas de la competència establerta, o preveure la futura si es preveu que n'entrarà de nova.
- Cercar quins productes es voldran vendre, les marques de millor qualitat, i en el cas de les activitats, revisar si n'hi ha d'altres d'igualmente atractives per impartir.
- Començar a informar sobre la futura obertura d'un nou centre d'alimentació ecològica i impartició d'activitats, a través de diferents mitjans.
- Escollir diferents professionals que hagin de dur tasques per condicionar el local i detallar-los-hi com es vol que quedi el resultat final.
- Efectuar contactes amb diferents proveïdors de matèria i negociar-ne les condicions i el preu.
- Iniciar un procés de selecció de personal per treballar a EcoSalus.
- Preparar la terra en les millors condicions per tal d'albergar-hi les llavors de productes de temporada.

Espero que la feina realitzada i els elements a tenir en compte per fer realitat el projecte em serveixin de guia per quan em llanci en l'aventura de crear una empresa. Llavors, després d'assegurar-me uns pertinents estàndards de qualitat en tota la feina efectuada, caldrà no només anar a cercar nous clients, sinó també a retenir-ne el major nombre possible, factor clau per la supervivència del negoci.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Agència per a la competitivitat de l'empresa (2014). *La innovació tecnològica a Catalunya. Clau de competitivitat*. [Article en línia]. Generalitat de Catalunya [Data de consulta: 22 de març de 2015]. Disponible a:
http://coneixement.accio.gencat.cat/web/portal/estudis-i-tendencies/-/custom_publisher/lwB4/28233182/La-innovacio-tecnologica-a-Catalunya-clau-de-competitivitat
- Andalucía Agropecuaria, S.L. (2006). *Manual básico de agricultura ecológica*. [Document en línia]. Junta de Andalucía [Data de consulta: 22 d'abril de 2015]. Disponible a:
http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/produccion-ecologica/manual_ae.pdf
- Arrietia, E. (2015). *Así se presenta el 2015 para los emprendedores*. [Article en línia]. Expansión.com [Data de consulta: 19 de març de 2015]. Disponible a:
<http://www.expansion.com/2015/01/02/emprendedores-dimiento/1420230562.html>
- Arturo, K. (2011). *Concepto del benchmarking*. [Article en línia]. CreceNegocios.com [Data de consulta: 8 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://www.crecenegocios.com/concepto-del-benchmarking/>
- Arturo, K. (2014). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. [Informació en línia]. CreceNegocios.com [Data de consulta: 21 de març de 2015]. Disponible a:
<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media. *Community Manager: Gestión de Comunidades Virtuales*. [Document en línia]. Arecomunidad.org [Data de consulta: 7 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://www.aercomunidad.org/publicaciones/gestion-de-comunidades-virtuales/>
- Banc Sabadell (2015). *Préstec Emprenedor*. [Informació en línia]. BancSabadell.com [Data de consulta: 4 de maig de 2015]. Disponible a:
<https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAti/Prestamo-Emprenedor/6000008565204/ca/>
- Bolaños, Alejandro (2015). *PIB: La economía crece un 0,7% al cierre de 2014, el mayor avance en siete años*. [Article en línia]. ElPais.com [Data de consulta: 19 de març de 2015]. Disponible a:
http://economia.elpais.com/economia/2015/01/30/actualidad/1422605109_720412.html
- Cajiga, Juan Felipe (2014) *El concepto de responsabilidad social empresarial*. [Document en línia]. Centro Mejicano para la Filantropía [Data de consulta: 24 de març de 2015]. Disponible a:
http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Calleja, Jose Luís (2003). *El Fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos*. [Document en línia]. IE Business School. [Data de consulta: 9 de maig de 2015]. Disponible a:
https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/GestCir.pdf
- Catalunya Emprèn. Generalitat de Catalunya (2015). *Guia de finançament*. [Informació en línia]. Gencat.cat [Data de consulta: 5 de maig de 2015]. Disponible a:
http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/guia/guia_financament/index43973.jsp

- Catalunya 2020 (2014). *Àmbits sectorials líders*. [Informació en línia]. Generalitat de Catalunya. [Data de consulta: 22 de març de 2015]. Disponible a: http://catalunya2020.gencat.cat/ca/ris3cat/eixos_estrategics/ambits_sectorials_liders/
- Centre Biològic L'Arrel (2015). *L'Arrel*. [Pàgina de Facebook] Facebook.com [Data de consulta: 6 d'abril de 2015]. Disponible a: <https://www.facebook.com/centrebilologic.larrel>
- Centre de Rehabilitació del Bages (2015). *CRB: Fisioteràpia, Osteopatia i Activitat física – El CRB t'ajuda a cuidar la teva salut*. [Portal web en línia]. Crb.cat [Data de consulta: 6 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://www.crb.cat/>
- Centre d'Iniciatives per a l'Ocupació (2015). *L'alcalde de Manresa afirma que la indústria ha de ser clau per al creixement de l'economia i de l'ocupació*. [Article en línia]. Ajuntament de Manresa [Data de consulta: 19 de març de 2015]. Disponible a: <http://www.ciomanresa.cat/web/noticies/1050-l-alcalde-de-manresa-afirma-que-la-industria-ha-de-ser-clau-per-al-creixement-de-l-economia-i-de-l-ocupacio>
- Cube (2015). *Cube Sports – Gimnàs Manresa*. [Portal web]. Cube.cat [Data de consulta: 6 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://www.cube.cat/>
- Departament d'Empresa i Ocupació. Generalitat de Catalunya (2015). *Costos i tràmits per muntar una empresa*. [Document en línia]. Gencat.cat [Data de consulta: 5 de maig de 2015]. Disponible a: <http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/informes/2009/informe41744.jsp>
- Departament de Treball i Indústria. Generalitat de Catalunya (2015). *Tràmits legals per la creació d'una empresa*. [Diapositives en línia]. Centre d'Iniciatives Emprenedores Universitàries (EDUTDH – UAB). [Data de consulta: 5 de maig de 2015]. Disponible a: http://cieu.eutdh.cat/archivos/TramitsLegals_CE%20.pdf
- Dirección General de Indústria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2015). *Información necesaria para la creación de empresas*. [Portal web] Ministerio de Indústria, energia y turismo. Gobierno de España. CreaTuEmpresa.org [Data de consulta: 20 de març de 2015]. Disponible a: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/Apoyo/Paginas/apoyoinfo.aspx>
- Dolan, Simon. Shuler, Randall. Valle, Ramon. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana
- Empresa i producció sostenible. (2015). *Ecoproductes i ecoserveis*. [Informació en línia]. Departament de Territori i Sostenibilitat. Generalitat de Catalunya [Data de consulta: 23 de març de 2015]. Disponible a: http://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/empresa_i_produccio_sostenible/ecoproductes_i_ecoserveis/
- Espinosa, Roberto (2015). *Marketing mix: Las 4P's*. [Article en línia]. RobertoEspinosa.es [Data de consulta: 7 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Ferrer, Thiago (2015). *Guindos afirma que la recuperació hace posible bajar impuestos*. [Article en línia]. EIPais.com [Data de consulta: 19 de març de 2015]. Disponible a: http://economia.elpais.com/economia/2015/01/14/actualidad/1421251103_515219.html

- Flores Vega, Freddy Ramiro (2014). *Factores de la producción*. [Diapositives en línia]. SlideShare.net [Data de consulta: 19 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://es.slideshare.net/freddyramirofloresvega/economia-4-38007277>
- Gaitan, Camilo (2013). *Estrategias de segmentación y coberturas de mercado*. [Diapositives en línia]. Slideshare.net [Data de consulta: 4 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://es.slideshare.net/camilogaitan754/estrategias-de-segmentacin-y-coberturas-de-mercado>
- Garcia, Israel (2012). *Cómo diseñar una estrategia social media paso a paso*. [Article en línia]. Isragarcia.es [Data de consulta: 7 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://isragarcia.es/como-disenar-una-estrategia-social-media-paso-por-paso-diagrama>
- García, Natalia. Martín, Fernando. Sánchez, Gonzalo. (2013). *Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexos entre las políticas formuladas e implantadas*. IntangibleCapital.org [Data de consulta: 22 d'abril de 2015]. Disponible a: <https://sites.google.com/site/uexpuntodempredimiento/plan-de-empresa/organizacion-y-rrhh>
- Generalitat de Catalunya (2015). *Productes financers que ofereix Catalunya emprèn*. [Informació en línia]. Gencat.cat [Data de consulta: 4 de maig de 2015]. Disponible a: http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/servei_fitxa.jsp?codi=13076
- Grupo ITnet (2011). *Estrategia de branding*. [Article en línia]. OcioMedia.com [Data de consulta: 7 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://ociomedia.com/estrategia-de-branding/>
- Hernández, Adriana Carolina. Ruiz, Cindy Lorena. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa Aconquistar S.A.S*. [Document en línia]. Universidad del Rosario – Bogotá [Data de consulta: 20 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3658/1018424143-2012.pdf?sequence=1>
- Ingram, David (2015). *Objetivos financieros de negocios*. [Article en línia]. La Voz de Houston. [Data de consulta: 2 de maig de 2015]. Disponible a: <http://pyme.lavoztx.com/objetivos-financieros-de-negocios-8270.html>
- Institut Nacional d'Estadística (2014). *Dades sobre demografia catalana*. [Base de dades en línia]. Idescat.cat [Data de consulta: 20 de març de 2015]. Disponible a: <http://www.idescat.cat/cat/idescat/publicacions/cataleg/pdfdocs/xifresct/xifres2014cat.pdf>
- Joan Ponts Font Mètode PcT (2014). *Personal Corporal Training*. [Portal web en línia]. Joanpontsfont.com [Data de consulta: 6 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://www.joanponsfont.com/>
- Instituto de Consejeros - Administradores (2015). *Código de ética para empresas*. [Document en línia]. European Corporate Governance Institute [Data de consulta: 23 de març de 2015]. Disponible a: http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_es.pdf
- Jiménez, Blanca (2014). *Plan Logístico*. [Document - diapositives en línia]. Universidad abierta y a distancia de México. [Data de consulta: 20 d'abril de 2015]. Disponible a: <https://prezi.com/qilqla94velo/plan-logistico/>
- La Moncloa (2015). [Portal web]. Gobierno de España. [Data de consulta: 20 de març de 2015] Disponible a: <http://www.lamoncloa.gob.es/Paginas/index.aspx>

- La Palma Emprende - Red social de emprendedores y empresas de La Palma (2011). *Producción y operaciones*. [Informació en línia]. PB Works [Data de consulta: 18 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/34070619/Produccion%20y%20operaciones>
- Maella, Pablo (2010). *¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz?* [Document en línia]. IESE – Business School. Universidad de Navarra [Data de consulta: 21 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>
- Manene, Luis Miguel (2013). *Estrategias empresariales: Tipología, características y uso*. [Informació en línia]. Luismiguelmanene.com [Data de consulta: 17 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Mercado Financiero (2015). *El impuesto de sociedades bajará al 28% en 2015 y al 25% en 2016 y las pymes tendrán nuevas deduccions*. [Article en línia]. EuropaPress.es [Data de consulta: 19 de març de 2015]. Disponible a:
<http://www.europapress.es/economia/fiscal-00347/noticia-economia-fiscal-impuesto-sociedades-bajara-28-2015-25-2016-pymes-tendran-nuevas-deducciones-20140620151102.html>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España (2015). *Ayudas y financiación a PYME y emprendedores*. [Informació en línia]. TodoEmprende.es [Data de consulta: 3 de maig de 2015]. Disponible a:
<http://www.todoemprende.es/es-ES/Paginas/home.aspx>
- Monterroso, Elda (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. [Document en línia]. Universidad Nacional de Luján. [Data de consulta: 21 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>
- Moraño, Xavier (2010). *Estrategias de posicionamiento*. [Informació en línia]. MarketingyConsumo.com [Data de consulta: 5 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Muñiz, Rafael (2015). *Canales de distribución*. [Informació en línia]. Centro de estudios financieros Marketing XXI. [Data de consulta: 7 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Muñiz, Rafael (2015). *Punto muerto o Umbral de rentabilidad*. [Informació en línia]. Centro de estudios financieros Marketing XXI. [Data de consulta: 8 de maig de 2015]. Disponible a:
<http://www.marketing-xxi.com/punto-muerto-o-umbral-de-rentabilidad-49.htm>
- Muñoz, Ramón (2014). *¿Qué sube y qué baja en 2015?* [Article en línia]. EIPais.com [Data de consulta: 19 de març de 2015]. Disponible a:
http://economia.elpais.com/economia/2014/12/30/actualidad/1419964401_754503.html
- Palomo, Ricardo Javier. Vieira, Mayra. (2015). *Objetivo Financiero de la empresa*. [Article en línia]. Expansion.com [Data de consulta: 2 de maig de 2015]. Disponible a:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/objetivo-financiero-de-la-empresa.html>
- Rato, Maria Agustina (2011). *Cómo gestionar los recursos humanos*. [Article en línia]. Cronista.com [Data de consulta: 22 d'abril de 2015]. Disponible a:
<http://www.cronista.com/pyme/Como-gestionar-los-recursos-humanos-20111110-0002.html>

- Rico, Javier (2011). *La Gestión de Tesorería*. [Document en línia]. Riconomia.aprenderapensar.net [Data de consulta: 7 de maig de 2015]. Disponible a: <http://riconomia.aprenderapensar.net/files/2011/12/Gestion-y-previsiones-de-Tesorer%C3%ADa.pdf>
- Santandreu, Eliseu (2000). *El análisis de la empresa a través de los ratios*. [Document en línia]. Centre metal·lúrgic Sabadell. [Data de consulta: 10 de mig de 2015]. Disponible a: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/analisi.pdf>
- SoyEntrepreneur (2013). *3 pasos para una estrategia de branding*. [Article en línia]. SoyEntrepreneur.com [Data de consulta: 7 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://www.soyentrepreneur.com/25087-3-pasos-para-una-estrategia-de-branding.html>
- Supermercats Veritas (2013). *Qui som*. [Portal web]. Veritas.es [Data de consulta: 6 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://www.veritas.es/qui-som>
- TIS Consulting Group (2012). *Segmentación de mercado: Estratègies bàsiques para identificar segmentos y elegir un mercado meta*. [Informació en línia]. Tisconsulting.org [Data de consulta: 4 d'abril de 2015]. Disponible a: <http://tisconsulting.org/es/news/market-segmentation-basic-strategies/>