

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses



“Products for better wellness”

Ester Luna Luna
2 de Gener de 2017

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ.....	4
1.1. Justificació.....	4
1.2. Objectiu i abast.....	5
2. L'EQUIP FUNDACIONAL.....	5
3. ANÀLISI DE L'ENTORN.....	5
3.1 Entorn general.....	5
3.1.1 Dimensió política.....	5
3.1.2 Dimensió econòmica.....	6
3.1.3 Dimensió sociocultural.....	6
3.1.4 Dimensió tecnològica.....	6
3.1.5 Dimensió ecològica.....	7
3.1.6 Dimensió legal.....	7
3.2. Entorn sectorial.....	7
3.2.1 Model de les cinc forces de Porter.....	7
3.3 Punts claus i escenaris que poden resultar factors de risc.....	8
3.4. Avantatge competitiu.....	8
4. MODEL DE NEGOCI.....	9
4.1. Model de Canvas.....	9
4.2. Anàlisi DAFO.....	11
5. PLA DE MÀRQUETING.....	12
5.1. Estratègia de posicionament.....	13
5.2. Estratègia de màrqueting mix.	14
5.2.1. Producte.....	14
5.2.2. Preu.....	14
5.2.3. Distribució.....	15
5.2.4. Promoció i comunicació.....	15
5.3. Estratègia digital.....	16
5.4. Estratègia de branding.....	16
6. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	17
6.1. Estratègia de producció i/o subcontractació de processos.....	17
6.2. Estratègia de recursos materials.....	17
6.3. Pla logístic.....	19
6.4. Actualització de la planificació temporal de les activitats.....	20
6.5. Coherència de l'estratègia de l'organització.....	20
6.6. Disseny organitzatiu.....	21
6.6.1. Organigrama i descripció dels llocs de treball.....	21
6.6.2. Estratègia de Recursos Humans.....	22
6.6.3. Política retributiva.....	23
7. PLA FINANCER.....	23
7.1. Estratègia financera.....	23
7.2. Inversió inicial, política de finançament i de remuneració del capital....	24
7.3. Previsió ingressos-despeses.....	24
7.4. Planificació de la tresoreria.....	24
7.5. Escenaris i punt mort.....	25
7.5.1 Previsible.....	25
7.5.2. Pessimista.....	25

7.5.3.Optimista.....	25
7.6.Anàlisi de pèrdues i guanys.....	26
7.7.Anàlisi patrimonial.....	26
7.8.Anàlisi financera i de rendibilitat.....	27
7.9.Política de finançament de creixement previst.....	28
8. CONCLUSIONS.....	28
9. RESUM.....	29
10. ABSTRACT.....	30
11. AUTOAVALUACIÓ.....	31
12. BIBLIOGRAFIA.....	33

1.INTRODUCCIÓ

Aquest projecte té per finalitat analitzar la viabilitat d'un negoci d'autoocupació en e-commerce en el sector de les parafarmàcies.

L'equip emprenedor el formarien una parella interessats en el benestar, la salut i la puericultura; volen mitjançant d'una selecció de productes molt ben triada fer-los arribar al públic per aconseguir millorar la seva aparença i el seu benestar.

El projecte té per objectiu avaluar si el negoci en e-commerce d'aquesta mena de parafarmàcia tindria èxit, si es convenient que a més a més de l'e-commerce creïn una botiga que faixi de boca-orella per donar més *publicity* al negoci.

1.1.JUSTIFICACIÓ

Actualment qualsevol tipus de negoci es troba en internet, ja que estan els que per exemple per fer un viatge van a l'agència de viatges i que s'ho planifiquin tot, els que busquen pel seu compte per internet allotjament, vols... i els que s'ho miren tot per internet primer i després van a l'agència de viatges a contractar-lo. L'equip emprenedor de Natura es centra en el segon grup i en el tercer, ja que seran més fàcils de convèncer que els primers (que potser no saben ni engegar un ordinador). Els canvis d'hàbits, la introducció de la dona al món laboral, el ritme de vida més estressant, amb **poca disponibilitat de temps**, amb horaris laborals canviant, ha fet que eines com internet, per la seva accessibilitat i comoditat, (en qualsevol moment pots connectar-te i reservar una nit d'hotel, fer la compra...) proliferin i d'aquí que creem que qualsevol tipus de negoci necessita estar a internet per ser visible, si no estàs a internet es com si no existís. A més l'augment de l'esperança de vida, també a fet que hi hagi **més gent preocupada per la seva aparença física i la seva salut**, fet que incideix en el consum de productes per millorar el benestar i la salut.

Natura vol aprofitar aquest canal de distribució i de publicitat (mitjançant les millors cerques a internet, trobar-se sempre entre les primeres posicions del cercador) per obrir-se portes a un públic objectiu més gran, ja que és difícil diferenciar-se entre les parafarmàcies existents, Natura pretén arribar a aquest sector de la població més interessat en els productes com més naturals millor per evitar els productes que poden contenir efectes secundaris, **fent servir la seva pàgina web per penjar vídeos tipus tutorials**, tallers de com obtenir els millors resultats dels productes oferts. Aquest tipus de negoci, es troba per tant en consonància amb l'entorn, fent servir un **canal de comunicació adequat** i fent una bona selecció dels productes oferts.

Les motivacions per escollir aquest projecte com a Treball de Fi de Grau han estat:

- Poder valorar la viabilitat d'un projecte d'emprenedoria i autoocupació, ja que tal com es troba el mercat laboral, podria tractar-se d'una bona alternativa.
- Aprofundir en el coneixement de l'e-commerce com a canal de comunicació i venda.

- El fet d'investigar i trobar productes alternatius o de qualitat superior per a millorar el benestar i la salut de les persones.

1.2. OBJECTIU I ABAST

Aquest pla d'empresa pretén solucionar els següents dubtes:

- Aconseguirà diferenciar-se de les parafarmàcies tradicionals i arribar al seu públic objectiu?
- Realment la selecció de productes aconseguirà satisfer les necessitats dels seus clients?
- Seria convenient obrir una botiga que no sigui virtual per aconseguir més fiabilitat?
- Està disposat l'equip emprenedor a expandir-se més enllà del seu territori amb les conseqüències fiscals que això suposaria operar internacionalment?
- Disposem dels coneixements suficients per atendre els dubtes dels nostres clients?

I per a poder-los solucionar es marquen els següents objectius:

- Valorar si es tracta d'un projecte viable financerament.
- Estudiar l'entorn i el mercat, quins són els principals competidors.
- Identificar els productes existents a les parafarmàcies i quins són els que podem oferir per distingir-nos.

2.L'EQUIP FUNDACIONAL

Els emprenedors del projecte són dues persones que tot i que no tenen experiència en la creació de cap negoci d'emprenedoria si que coneixen el sector. De les seves experiències i habilitats destaquen el coneixement en entorn web, d'un d'ells domina el programari necessari per la creació i disseny de la pàgina web, en funció de les necessitats del projecte; l'altre és farmacèutic i ha treballat en farmàcies tradicionals, i està molt interessat en la cerca de productes de base naturals. Es tracta de dues persones acostumades a **treballar en equip** en les seves anteriors feines, per elles **la comunicació, i la orientació al client** són molt importants. Estan disposats a investigar l'entorn del sector més intensament per millorar el seu coneixement i diferenciar-se de la resta.

3.ANÀLISI DE L'ENTORN

Per obtenir les metes previstes es important tenir en compte l'entorn en que es troba l'activitat de l'empresa, d'aquesta manera pots veure els possibles riscos i prendre les situacions més encertades. Per avançar-nos a aquestes situacions, i aprofitar les oportunitats analitzarem l'entorn general de l'empresa i l'entorn específic.

3.1 A l'**entorn general** veurem des de diferents dimensions quina es la realitat en que es trobarà emmarcada l'empresa, per això ens ajudarem de l'eina PESTEL [1] per a definir aquestes realitats de l'entorn més genèric:

3.1.1.Dimensió política: La incertesa política d'Espanya, la manca de govern i d'acord entre el partits també afecta les inversions, que prefereixen

posposar-les fins tenir clar quina serà la política de govern que s'aplicarà, ja que també afectarà a ajudes, retallades, impostos...

A nivell Europeu, la sortida de Regne Unit (Brexit) de la Comunitat Econòmica Europea provoca desconcert, de com afectarà aquesta decisió a la Comunitat, de quin pes tindrà Regne Unit en les decisions d'Europa i de si haurà contagi per la resta de països; hi ha una dificultat de presa de decisions a la Comunitat, i una manca d'unió entre els membres.

3.1.2. Dimensió econòmica: Des de el punt de vista econòmic, ens centrarem en una sèrie d'indicadors que ens ajudaran a entendre l'entorn econòmic:

Pel que fa al PIB (Producte Interior Brut, que mesura el conjunt de tots els béns i serveis finals produïts a Espanya durant un any), ha empitjorat una mica respecte al primer trimestre de l'any. Resulta més interessant veure l'evolució del PIB per càpita, ja que ens indica la riquesa del país segons el nombre d'habitants, en el cas d'Espanya la tendència ha estat de creixement, tot i que si el comparem amb dades del 2008 on el PIB per càpita era de 24.300€ i la darrera dada del 2015 de 23.200€ hi ha cert retrocés en l'evolució. Aquesta dada indica que l'entorn econòmic d'Espanya s'està recuperant lentament de la crisi, per tant comença a ser bon moment per a la inversió. [2]

La taxa d'atur per a Espanya ha disminuït respecte el 2015 i el 2014, però encara es tracta de valors elevats, calen mesures que incrementin l'ocupació; l'autoocupació potser una bona alternativa però son necessàries ajudes per a motivar la creació d'startups. [3]

El Banc Central Europeu ha posat en marxa una sèrie de mesures per a augmentar la liquiditat del mercat; per a que els bancs prestin diners es prestin diners entre si, i evitar que entitats amb problemes s'enfonsin i prestar diners gratis a aquestes entitats, per contra ha augmentat la quota a les entitats que vulguin depositar els seus diners en el BCE, per tal que els diners circulin i no es quedin aturats. [4]

3.1.3. Dimensió sociocultural: Cal estudiar els canvis que ha experimentat la societat en els últims anys per a veure quina es la situació del mercat, en aquest sentit el fet que les jornades laborals siguin tan llargues i no disposar de tant temps lliure, promou la utilització d'internet per a comprar, el que es un bon factor per al nostre negoci centrat en el e-commerce.

A més l'envelliment de la població també es un factor a tenir en compte, ja que en augmentar l'esperança de vida, fa que hi hagi més gent preocupada per la seva salut i la seva aparença física. [5]

3.1.4. Dimensió tecnològica: l'augment de l'ús del comerç electrònic es un factor important a tenir en compte, ja que el nostre negoci utilitza aquest canal, però alhora suposa una amenaça, ja que cal diferenciar-se de la competència existent i de les empreses que es veuen atretes per la utilització d'aquest canal. Aquest canal té moltes possibilitats que cal aprofitar, així les xarxes socials i les apps poden ser un bon mitjà de

publicitat. Mitjançant les apps es poden programar els propers tallers per a que els clients puguin treure el màxim profit dels seus productes, reproduint els rituals de bellesa que cal dur a terme...

3.1.5. Dimensió ecològica: La preocupació pel medi ambient ha fet que es creïn mesures per al control i protecció del medi ambient.

Així es important tenir en compte les accions de Responsabilitat Social Corporativa que pot dur a terme l'empresa per a contribuir en la millora del medi ambient. Com l'ús d'energies renovables i el reciclatge d'envasos i cartró que són el que més afectarà al nostre negoci.

3.1.6. Dimensió legal: Fa referència a les llicències d'apertura de negoci, a les lleis laborals i de seguretat laboral, als impostos que cal satisfer en el transcurs de l'activitat...

Un aspecte a tenir en compte en l'àmbit legal es l'obtenció de l'Assignació del Codi Nacional de Parafarmàcies. [6]

També s'ha de tenir en compte que es requereix una titulació mínima per a poder fer-se càrrec de la parafarmàcia. [7]

3.2. A l'entorn sectorial farem servir el model de les cinc forces de Porter. [8]

El sector en el que es troba és el de la salut i el benestar, es tracta d'un sector madur, però la demanda és creixent, ja que cada cop hi ha més preocupació per sentir-se bé físicament i es busquen productes alternatius que millorin el benestar i la salut.

El model de les cinc forces de Porter aporta una visió més amplia de la competència del sector de les parafarmàcies.

La intensitat de la competència, aquesta es compon de: per una banda les pròpies parafarmàcies ja existents, i per l'altre les farmàcies i els herbolaris, ja que a les farmàcies també pots trobar a més a més de medicaments productes dermo estètics, productes destinats als bebès, dietètics... i als herbolaris també trobem productes de base més naturals... per tant la intensitat de la competència és molt alta.

Les farmàcies són un gran rival, ja que aquestes venen medicaments però també disposen d'altres tipus de productes com pasta de dents, productes per a nadons... que un cop a allà es molt possible que acabis comprant per impuls.

L'adquisició del producte i la inversió del programari necessari per a poder realitzar l'activitat, són barreres de sortida, ja que necessites realitzar una inversió forta per a que l'e-commerce funcioni i disposar d'un local per al magatzematge dels productes.

Hi ha diferenciació de producte i sobretot de servei, ja que es busquen productes alternatius i assessorament individualitzat per aconseguir fidelitzar els clients.

Competència potencial, alguns inversors poden veure's atrets per la facilitat d'arribar a la demanda utilitzant l'e-commerce. Per aconseguir evitar aquesta competència es posen en marxa mesures de fidelització als clients, com l'assessorament individualitzat, la creació de tallers, l'ús de targetes que acumulin punts segons les compres que es faixin per després obtenir descomptes...

El poder de negociació dels clients, aquests disposen de gran poder, ja que tenen moltes possibilitats d'elecció, (altres parafarmàcies en e-commerce o de proximitat, farmàcies i herbolaris) i amb baix cost de canvi per als clients, cal insistir en els punts forts de Natura per a que sí que augmentin els costos de canvi, i el client percebi que està rebent productes de qualitat, i un bon assessorament.

El poder de negociació dels proveïdors, aquest es bastant alt, ja que molts majoristes es neguen a treballar amb parafarmàcies, perquè les farmàcies els hi fan boicot, com que el client principal per als majoristes són les farmàcies, algunes farmàcies fan pressió per a que només venguin a farmàcies i per tant les parafarmàcies es troben que no tenen poder per a seleccionar un proveïdor que potser els hi faria millors preus i s'han de conformar amb altres proveïdors que no donen tants descomptes.

Productes substitutius, es tracta de productes similars que poden satisfer una mateixa necessitat, per tant en el cas de Natura si que existeixen al mercat una gran varietat de productes de parafarmàcia que poden satisfer la mateixa necessitat, en aquest cas hem de potenciar l'assessorament individualitzat i destacar els productes alternatius de base naturals per a que el client percebi la diferència i decideixi comprar a Natura.

3.3. Els Punts claus i els escenaris que poden resultar factors de risc

- Cal disposar d'uns estudis específics per a la creació de la parafarmàcia.
- Cal destinar tots els esforços en la diferenciació dels productes i sobretot en la fidelitat als clients, mitjançant l'assessorament adequat, les targetes fidelitat...
- Cal destinar part de la inversió en la creació i manteniment de les eines per a poder operar en el e-commerce, mantenir les comunicacions via xarxes socials...
- Cal disposar d'un espai per magatzematge dels productes i valorar la apertura d'una botiga de proximitat.
- El poder negociador dels proveïdors, aconseguir que els majoristes pensin que Natura es tracta d'un bon client, guanyar-se la confiança d'aquests, mitjançant pagament al comptat al principi de començar la relació i nivell de compres més elevat del que caldria per aconseguir que aquests majoristes desitgin treballar amb Natura, i un cop considerin que es tracta d'un bon client, anar-los estrenyent per aconseguir descomptes addicionals, terminis de pagament més llargs...

3.4. Avantatge competitiu

L'avantatge competitiu de Natura es basa en la diferenciació de productes, i l'atenció al client personalitzada, per això posarem en marxa les següents mesures:

- Es destinarà part del website on es realitza el e-commerce per a penjar vídeos tipus tutorials, tallers...

- Es crearan targetes de fidelització als clients amb acumulació de descomptes per les properes compres.
- Estarà present a totes les xarxes socials per a interactuar amb els públic objectiu.
- Es buscaran els productes alternatius més naturals i de qualitat superior.
- Es pretén crear una app on avisar de les novetats.

4.MODEL DE NEGOCI

Farem servir l'eina de model de Canvas [9], ja que resulta de bona ajuda per al pensament estratègic del model de negoci, a més ens ajuda a veure les relacions entre els diferents elements d'anàlisi, tot i que pot resultar poc concret, és tracta més d'una visió global. [10] Els elements clau són:

- **Segment de clients:** els clients potencials de Natura són persones de mitjana edat, sobretot amb fills, i persones preocupades per la seva salut i benestar. Es tracta de persones que no disposen de gaire temps i utilitzen eines com internet per realitzar comparacions.
- **Proposta de valor:** volem tenir un tracte directe amb el client, aconsellar-los, fer-los tallers de formació. Volem distingir-nos pel tracte especial als clients, per l'ús de productes de base naturals, com els productes que realitza "la yerbacera" [11] qui seria un dels nostres proveïdors clau, ja que realitza sabons, cremes.. amb base naturals aprofitant les propietats de les plantes. Per tant la nostra estratègia competitiva es basa en la selecció del producte idoni per cada client. "Products for better wellness". No ens distingim pel preu, així la nostre corba de valor es centra en un tracte diferenciat, una rapidesa en entrega dels productes i una qualitat de producte.
- **Canal:** la nostra intenció es arribar al nostre públic objectiu mitjançant la utilització del website amb l'e-commerce, però també volem valorar la possibilitat d'obrir una botiga física al centre comercial Vilamarina a Viladecans (Barcelona), ja que necessitem disposar d'un centre de magatzematge dels productes i podríem aprofitar per tenir-ho tot junt. D'aquesta manera ens beneficiaríem de disposar d'un gran abast de la nostra població potencial de clients amb el website i d'un tracte més directe amb els productes amb la ubicació física (els clients podrien veure els productes i prendre mostres i el boca-orella ajudaria a fer publicity).
- **Relació:** es important tenir en compte quina creiem que serà la percepció que rebí el client de la nostra marca, per això volem aconseguir que hi confiïn en nosaltres i en el nostres productes, assessorar-los i que en tot moment se sentin escoltats. Oferim targetes fidelitat, on obtenir descomptes, una app on informar de les novetats... Volem innovar creant valor per a ells, i que el nostre emblema sigui "products for better wellness". En aquest punt hem d'analitzar quines son les activitats que ells valoren més, que esperen de nosaltres com a companyia, i per això haurem de dissenyar els serveis que durem a la practica: per això haurem d'observar els nostres clients, com fan servir els nostres productes, en quines situacions ens demanen més consell..., demanar-los feedback, si tenen problemes que no troben solució i podem trobar un producte específic; que

els agrada i que no els agrada de la nostra companyia... També es important analitzar la qualitat, es a dir, els costos versus la efectivitat, ja que potser els productes que estem escollint resulten cars i tenen poca sortida, per això haurem de comprovar quins són els productes que més es venen i si podem aconseguir d'altres similars que siguin més accessibles. En el disseny de serveis, també es important detectar necessitats, es a dir, si sabem que un producte funciona molt bé per a donar energia, oferir sempre aquest producte als clients que es trobin decaiguts, ja que d'aquesta manera evitem la prova i error i aconseguim satisfer el client amb productes d'eficàcia provada i a més evitem els costos d'haver d'oferir més mostres gratuïtes d'altres productes...

- **Flux d'ingressos:** mitjançant la venda directe de productes pel nostre canal de distribució principal.
- **Recursos clau:** capital per a l'apertura del negoci, lloguer del local de magatzematge, compra de productes en stock, software necessari per gestionar l'e-commerce (manteniment del website, del programari necessari per realitzar les comandes i el pagament per internet) i treballadors (que serien els emprenedors i una persona que realitza les comandes). Per tant es molt important la logística i aprofitar al màxim els canals de publicitat que fem servir.
- **Activitats clau:** ser presents en les xarxes socials de forma activa, penjar vídeos tipus tutorials de la utilització dels productes, donar mostres gratuïtes als clients, assistència a fires (que tot i que a vegades van més dirigides a les farmàcies també trobem productes de parafarmàcia que ens poden interessar i estar al dia de les novetats del sector). [12]
- **Aliances:** en el cas de Natura, no son ben be aliances, però si que hi ha una selecció específica de proveïdors amb els que es volen treballar, com ara la Yerbacera, proveïdors de missatgeria i majoristes exclusius de parafarmàcia, ja que existeixen molts majoristes al sector, però a vegades aquests majoristes que treballen amb farmàcies i parafarmàcies es veuen boicotejats per les primeres per tal que no vinguin els seus productes de parafarmàcia a les parafarmàcies, ja que les farmàcies els donen doble negoci, per una banda els medicaments i per l'altre els productes de parafarmàcia. Aquest proveïdors es comprometen a subministrar els productes en temps i forma (amb número de comanda mínima), i amb condicions de pagament especials (60 dies), descomptes...
- **Estructura de costos:** al disposar de website i e-commerce el nostre públic objectiu habitual es trobarà dintre de la península ibèrica, això vol dir que si disposem d'un únic magatzem a Viladecans, haurem de realitzar molts enviaments amb el conseqüent cost, per tant haurem de demanar un import mínim de compra per a poder enviar els nostres productes sense cost de missatgeria, i en cas de que l'usuari no arribi a la comanda mínima per import oferir-li la possibilitat de pagar el producte i els costos de transport. En aquesta estructura de costos s'ha de tenir en compte els costos de lloguer del magatzem, els costos de manteniment de l'e-commerce, els costos de magatzematge dels productes que no tenen sortida immediata, perquè la idea es de disposar d'un mínim stockatge, stock 0, per tal de que tan bon punt arribi la comanda del nostre client, nosaltres li demanem al

proveïdor i no acumular referències que després no es venen, però tot i així s'ha de disposar d'unes referències que tenen molta sortida i que el consumidor no està disposat a esperar gaire per tenir-les, en cas contrari marxaria a la competència. Costos de màrqueting, de publicitat i de logística.

Els elements del model que Natura ha de reforçar són: les relacions, l'estructura de costos i les aliances per diferenciar-se de la competència; en el cas de les relacions, resulta un punt clau que farà que ens diferenciem de la competència i per tant ha de posar tot el seu esforç en mantenir unes relacions satisfactòries amb els clients per a que aquests sempre que necessitin productes de parafarmàcia decideixin fer servir Natura. És important posar-se en el lloc del client, per saber millor quin és el nostre client potencial al que ens dirigim, per això tant el mapa d'empatia com el mapa de viatge d'un client ens poden servir per identificar on podem posar l'avantatge competitiu del nostre negoci; en aquest punt la manera com ens relacionem amb els nostres clients és molt important, ja que ens servirà per atreure'l (mitjançant xarxes socials, website...), per orientar-los, aconsellar-los, fidelitzar-los (amb targetes descomptes...) i un client satisfet sol donar bones referències per tant ens poden ajudar a créixer com a companyia. [13]

Un altre element clau del model que cal destacar és l'estructura de costos, ja que per l'èxit de la companyia, s'ha de tenir en compte que gran part dels costos seran logístics i per tant cal aconseguir bons acords amb agències de transport per a que els enviament als clients siguin ràpids i no suposin una despesa excessiva que després hauríem de repercutir en el client, ja que si el servei d'enviament resulta massa lent o car, el client no voldrà esperar i s'anirà a qualsevol botiga propera on obtenir productes similars, d'aquí que també hem de disposar de productes alternatius (reforçar les aliances per aconseguir aquests productes de bona qualitat) per a que els clients no tinguin la temptació d'escollir altres productes de la competència.

I pel que fa a les aliances s'ha d'analitzar molt bé quins productes s'escolliran, d'aquí que les aliances amb proveïdors siguin tan importants, per això la matriu de Kraljic [14] ens serveix per identificar quins productes són estratègics (que en el cas de Natura seran els productes alternatius provinents de la Yerbacera), quins són de consum rutinari (que serien tota la resta de productes habituals en parafarmàcies que provenen de diferents majoristes específics per a parafarmàcies, per a diversificar el risc d'insolvència de fer servir un únic proveïdor, tot i que majoritàriament farem servir un per obtenir bons descomptes).

4.2.L'anàlisi DAFO del model ens pot ajudar a entendre millor la situació de l'empresa tenint en compte les fortaleses i debilitats (situació interna) i les amenaces i oportunitats (situació externa). [15]

	Fortaleses	Debilitats
Anàlisi Intern	<ul style="list-style-type: none"> Relació amb els clients (potenciar l'assessorament i el tracte personalitzat als 	<ul style="list-style-type: none"> Manca d'experiència de l'equip fundacional, en la creació d'un negoci .

	<ul style="list-style-type: none"> clients) Intensitat de les activitats aprofitant les TIC, xarxes socials, e-commerce, apps... Aliances: acord amb missatgeries per reduir costos i obtenir un servei d'entrega d'entre 24 i 48 hores. Amb proveïdors per obtenir un producte diferenciat i alternatiu com amb la "Yerbacera" i amb els majoristes de parafarmàcies que donen un servei ràpid i amb uns termes de pagament adequats (pagament a 60 dies). 	<ul style="list-style-type: none"> L'estructura de costos, on s'han de controlar molt bé els costos logístics, de magatzematge i d'enviament dels productes. Finançament necessari per emprendre el negoci. Immediatesa de la entrega als clients, perquè no s'ho poden endur al moment, han d'esperar a rebre l'enviament. Dependència de la Yerbacera, ja que es tracta d'un proveïdor que ens fa diferenciar-nos en el mercat.
	Oportunitats	Amenaces
Anàlisi extern	<ul style="list-style-type: none"> Envelliment de la població Preocupació per la salut, la dieta i la bellesa. Augment de la utilització de les TIC i les noves tecnologies 	<ul style="list-style-type: none"> Intensitat de la competència Existència de molts productes substitutius

5. PLA DE MÀRQUETING

La estratègia de segmentació de Natura va dirigida a consumidors potencials amb característiques similars:

- Persones usuàries d'internet, acostumades a realitzar cerques per internet per fer comparacions i que solen realitzar compres per aquest mitjà.
- Persones de mitjana edat, preferiblement amb fills, amb poca disponibilitat de temps, ja que se senten atretes per la quantitat de productes dirigits als nadons i que alhora, el fet de tenir fills petits els fa disposar menys temps per comparar, ja que dediquen bona part del seu temps al cuidat d'aquests.
- L'estil de vida dels nostres consumidors potencials, es tracta de persones de mitjana edat amb interessos en la seva aparença física i el seu benestar i preocupades alhora per aconseguir productes de bona qualitat de base natural, ja que consideren que es tracta de productes menys nocius i de millor qualitat que la resta de productes disponibles al mercat.
- Ens dirigim bàsicament al consumidor nacional, ja que com la website està en castellà/català, els consumidors seran majoritàriament d'aquí. El transport està pensat per consumidors nacionals, ja que les tarifes negociades amb les agències obtenen millors preus en aquesta banda; tot i que en cas d'interessats estrangers també s'atendrà la seva petició i es negociarà l'import del transports a càrrec del consumidor amb acords especials per a que no suposi una despesa excessiva.

- Els nostres clients potencials esperen rebre un tracte diferenciat, personalitzat, amb productes d'alta qualitat i preu ajustat.

Per tant, ens dirigim a un públic objectiu treballador (amb poca disponibilitat de temps), la dimensió familiar la componen bàsicament persones amb fills petits, amb ingressos mitjans-alts, interessades en productes d'elevada qualitat i destinats a millorar l'aparença física i el benestar. I que majoritàriament s'ubiquen al territori nacional.

5.1.Estratègia de posicionament

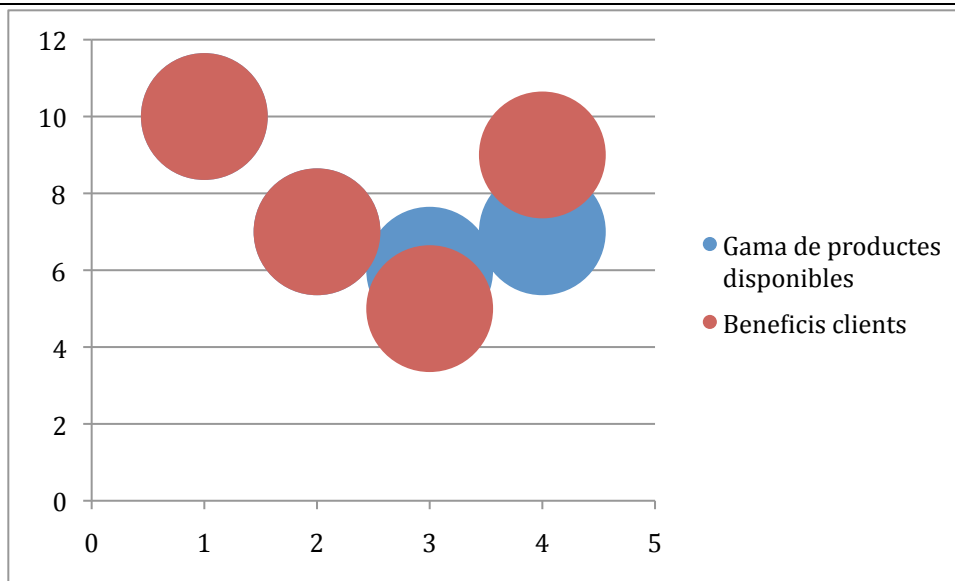
Fent servir la tècnica del benchmarking, com a procés d'investigació industrial que permet desenvolupar comparacions entre companyies referent als processos i practiques per identificar el millor del millor, per obtenir un nivell de superioritat i avantatge competitiu; per poder aprendre dels millors i aconseguir la màxima eficiència. [16]

Els competidors més directes serien altres parafarmàcies online existents: Promofarma [17], Mifarma [18] i flexifarma[19]

De les seves webs s'extreu la següent informació referent la oferta de productes existents, el preu i els beneficis pel consumidor:

- Promofarma: gran selecció de productes, degut a que compten amb la col·laboració de moltes farmàcies. Pel que fa al preu, compten amb nombrosos descomptes, i una selecció d'ofertes setmanals. I referent als beneficis que rep el consumidor, val dir que el consumidor s'aprofita dels acords que manté promofarma amb les diferents farmàcies, ja que pot evitar despeses elevades en transport, perquè promofarma realitza la comanda a la farmàcia més propera al client segons la disponibilitat del producte, per tant el temps d'espera i el cost de transport es redueix. Un altre benefici del que es pot aprofitar el client es de l'actualització del blog, ja que en ell donen consells i poden demanar que una farmacèutica els assessori. Els clients potencials també poden rebre informació d'ofertes disponibles a la app de promofarma. Per tant es tracta d'un competidor molt important.
- Mifarma: disposen d'un ampli catàleg de productes. Referent al preu, compten amb promocions que serveixen per atreure l'atenció dels consumidors i fer que un cop interessats en aquests productes oferts, t'interessis per d'altres productes que poden estar relacionats. I pel que fa als beneficis que reben els consumidors: disposen d'un blog on poden seguir els consells, rebre els regals embolicats gratuïtament..
- Flexifarma: disposa d'un elevat catàleg de productes. Disposada d'una gran quantitat de productes oferts i com a beneficis als clients destaca que els enviaments poden arribar a ser gratuïts en cas de superar els 25€ de compra.

Tenint en compte aquestes característiques dels competidors, ens adonem que promofarma resulta un competidor molt important, aquest seria el mapa de posicionament resultant:



Convé que Natura s'especialitzi en la venda de productes exclusius i l'assessorament al client, per a resultar atractiu davant la competència existent i futura.

5.2.Estratègia de màrqueting mix

5.2.1.Producte: Natura disposa d'una elecció de productes que destaquen per la seva qualitat, dins del porfoli de productes existents a les parafarmàcies (higiene, cosmètica, nadons i mares, dietètics...) Natura busca les millors marques a preus exclusius. A més destaca per la seva col·laboració en productes de base natural en cosmètica amb "laYerbacera". A més Natura, vol atendre el client potencial amb un tracte diferenciat, vol assessorar-lo en la tria del producte més adient, per a que el client se senti còmode amb l'elecció del producte i que no es tracti només d'un intercanvi de béns, que hagi un tracte més familiar i proper, per això Natura està present a les xarxes socials, i disposa d'un blog on penja notícies d'interès, dona consells, manuals d'aplicació... perquè com deia Kotler l'empresa ha d'estar més enfocada en el client que en el producte. [20]

5.2.2.Preu: Natura vol destacar per la qualitat dels seus productes, però alhora es preocupa perquè sigui suficientment accessible al seu públic objectiu, per això disposa d'acords amb majoristes especialitzats en productes de parafarmàcia per a que el producte també resulti atractiu en el preu. Un altre punt a destacar es l'acord amb les agències de transport per a que els costos de transport resultaran gratuïts en cas de superar la comanda mínima, tot i així també es dona la possibilitat de pagar els ports als clients que no superin aquesta comanda mínima però vulguin rebre el producte. A més realitza promocions per donar a conèixer certs productes, envia mostres gratuïtament i disposa d'una targeta fidelitat per poder acumular descomptes.

Amb l'estratègia de preu es pretén arribar al major públic objectiu possible, sent coherent amb el producte ofert (no es tracta de fer una campanya que elimini marges però que arribi a més usuaris). És un dels 10 manaments de Kotler: oferir sempre un preu just [20].

5.2.3.Distribució: Com deia Kotler ens interessa fer un segmentació en comptes de demogràfica, una segmentació per comportaments [20], en aquest sentit el canal de distribució de Natura és mitjançant d'internet, amb el seu website els internautes poden realitzar les compres dels productes Natura amb l'e-commerce. Així tan aviat Natura rep una comanda es prepara en el seu magatzem i s'envia al client. A més Natura està valorant el fet d'incorporar una botiga a Viladecans per tal de poder ser més propers, realitzar demostracions en directe i donar-se a conèixer encara més mitjançant el boca-orella, aquesta obertura dependrà de l'objectiu de vendes aconseguit pel primer any.

A més del gran portfoli de productes existents a les parafarmàcies, existeix un acord d'exclusivitat de distribució amb laYerbecera per als seus productes de base natural.

Amb aquest tipus de distribució es pretén aconseguir els següents objectiu: gran abast, pel fet d'estar present a internet, es vol que la website de Natura sigui de les primeres cerques a escollir. Es vol minimitzar els costos de disposar d'una botiga física al menys durant el primer any.

Pel que fa a la distribució del website, com està dividit per categories de productes, productes en promoció, accés al blog... està tota la informació i disseny del website de manera que afavoreix la cerca dels productes i per tant que els usuaris no es tornin bojós i decideixin continuar la cerca en altre companyia.

Com ens interessa destacar pel nostre servei al client i assessorament, existirà al website un apartat on contactar amb nosaltres amb la possibilitat de conversar amb especialistes (en determinat horari) o de poder enviar un correu en cas que sigui fora d'aquest horari.

5.2.4Promoció i comunicació: l'estratègia de comunicació present en diferents mitjans té per objectiu donar a conèixer la companyia, que sigui una comunicació que generi en l'usuari el record, i que el persuadeixi per a que decideixin fer servir Natura com a mitjà per obtenir els productes cercats. Per tant, pretén posicionar Natura com a marca a escollir dintre del mercat, diferenciant-se de la resta, pel tal que els clients potencials decideixin escollir Natura, no només un cop, sinó cada vegada que cerquin productes d'aquest tipus; aconseguir que siguin usuaris d'aquest productes i consumidors habituals de Natura.

De productes de parafarmàcia n'hi ha molts i moltes botigues tant físiques com virtuals, per tant interessa destacar, fent una campanya que informi l'usuari dels avantatges de fer servir Natura i el convenci de que es tracta de la millor opció a escollir.

En aquest sentit Natura utilitza la **publicitat** estant present a les xarxes socials, mitjançant el blog del website... per tal d'informar de les novetats (productes oferts), tallers, de nous productes amb propietats interessants... Natura també pretén estar present en determinats esdeveniments relacionats amb la moda i la salut, així sent patrocinadors de determinades

fires com la “Bebés&Mamás” [21]...Utilitza la **promoció de vendes** amb una selecció de productes oferts, amb descomptes per acumulació de compres, mitjançant la targeta fidelitat.. amb el **màrqueting directe**, ja que disposa d’una app on surten els productes oferts o destacats per alguna propietat especial; també disposa del correu de consultes directes i del canal de conversa directe amb l’especialista per a que l’assessorin dels productes més convenients per les seves característiques. I la **venda personal** es fa mitjançant l’assessorament personalitzat, les mostres gratuïtes que es faciliten als clients.. en cas que es posi en marxa la botiga a Viladecans, la venda personal s’ampliarà també en aquest punt de venda.

5.3.Estratègia digital

Natura disposa del seu website, on a més de l’e-commerce, podem trobar un blog on s’informa de les novetats en tallers, productes oferts, productes interessants per les seves característiques...

Natura vol estar entre les primeres cerques d’internet, ja que solen ser les més visitades, i per tant paga un preu addicional per trobar-se entre les primeres posicions.

A més està present a xarxes socials com Twitter i Facebook, aquesta gestió suposa un consum de recursos, ja que cal gestionar la reputació de la marca, ser accessible als clients, informar de les novetats, productes oferts, tallers... tot per aconseguir que els clients coneguin la marca, s’interessin i es fidelitzin. Twitter pot ajudar a informar als usuaris de la presència de Natura en determinats esdeveniments com la fira de “Bebés&Mamás” i per altra banda Facebook pot ajudar a aconseguir “me gustas”, fans de la marca, alhora que donar a conèixer nous productes... Per això es important que els valors de Natura, com l’atenció al client i tracte diferenciat siguin creïbles i els posi sempre en pràctica, ja que les xarxes socials són un bon canal de difusió, però també els clients poden donar opinions negatives de l’empresa en cas de no quedar satisfets, per això es important gestionar molt bé aquestes eines.

Com a Natura interessa molt la opinió dels consumidors, per continuar millorant i atenent les seves inquietuds, com deia Kotler col·laborar per rebre retroalimentació i poder aconseguir noves oportunitats[24] al website disposa d’un canal d’assessorament, on un especialista aconsella el consumidor potencial i recull les seves preocupacions.

I per últim la app serveix per estar en contacte amb els clients, per informar els clients habituals de les millors ofertes, productes i que aquests continuïn interessats en els productes que ofereix Natura.

5.4.Estratègia de branding

Amb l’estratègia de branding [22] es pretén crear una bona imatge de marca, una marca que creï valor i interès per als consumidors, que es diferenciï de la resta. Per això tant el nom com el logotip que fa servir Natura concorda amb aquesta manera de fer les coses, el nom denota naturalesa, una manera de fer natural, sana, salut, perquè la salut també es bellesa i per tant es una clara afirmació de que disposen de productes naturals, estrets de plantes, que també van dirigits a

millorar la bellesa, amb cosmètics, productes dietètics... i la salut: amb vitamines, productes per la bona circulació, diürètics...

Pel que fa el logotip: amb línies senzilles, primes, molt suaus, que dona sensació de lleuger, de prim, de benestar; i els colors utilitzats, donen sensació de salut (amb la utilització del verd-blau), però alhora de bellesa, ja que no es tracta d'un verd més orientat a salut, sinó que està entre mig dels dos.



A més Natura fa servir eslògans, com: “Products for better wellness”, per incrementar la sensació de que disposen de productes que milloren el benestar.

A Natura interessa reforçar les relacions amb els clients perquè volen vendre experiències d'usuaris, volen reforçar la imatge de la companyia, per a que els clients no pensin només en els productes, sinó que pensin en Natura com una empresa preocupada per la salut i el benestar de la gent, i que ho fa mitjançant l'assessorament personalitzat i amb productes de qualitat.

6. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

6.1. Estratègia de producció i/o subcontractació de processos

Natura no produeix res, sinó que manté acords amb diferents proveïdors per aconseguir els productes que necessita. Així disposa de dos proveïdors claus (Dsinco i LaYerbacera):

- Dsinco [23]
- LaYerbacera [10]
- Nacex [24]

En el cas de Dsinco és el proveïdor que ens facilita la gran majoria de productes per a la nostra parafarmacia, ja que disposa d'una gran quantitat d'articles per escollir, té rapidesa en l'enviament de comandes, no posa impediments en realitzar comandes unitàries i disposa de preus ajustats.

LaYerbacera l'escollim per un tema d'exclusivitat, perquè volem articles que siguin diferents a la resta, amb base natural.

I Nacex, dona molta cobertura a tot el territori nacional, disposa de diferents tipus d'enviaments segons la urgència en l'enviament i les tarifes es poden negociar depenent del volum d'enviaments que realitzis amb ells.

6.2. Estratègia de recursos materials

Els recursos materials dels que ha de disposar Natura per a la comercialització dels seus productes fan referència a la realització de la pàgina web, que ha de disposar de diferents apartats: apartat de cerca per descripció, selecció de productes segons les diferents categories de **productes**, cistella de compra, espai de consultes i blog amb notícies rellevants. A l'*annex 1* trobaríem l'esquema de la pàgina web.

El disseny i la conceptualització de la web aniria a càrrec d'un dels emprenedors, que domina tot aquest camp, ell s'encarregaria de configurar l'e-commerce i actualitzar els seus continguts, per això no tenim un pressupost de cost que suposaria posar-lo en marxa (caldrien unes 20hores a uns 55€/h serien 1100€ per posar en marxa la web).

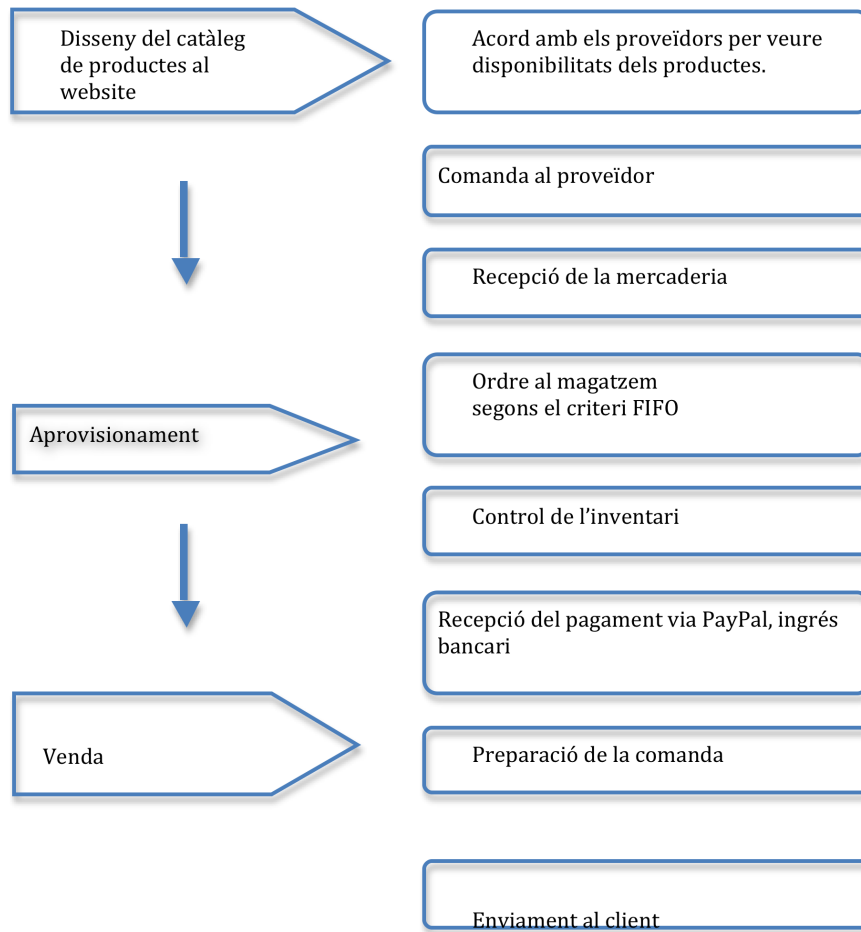
Per al disseny del canal de Facebook i Twitter s'estima una dedicació de 10hores/setmanals que també aniran a càrrec d'un dels emprenedors, ell s'encarregaria d'actualitzar el banc d'imatges i crear les notícies, a un cost de 55€/h serien 550€ per setmana.

Considerem com a recursos materials el magatzem que tenim llogat amb una superfície de 100 m² i que suposa un cost de 450€/mes [25]

No tenim en compte el local amb botiga física que volem obrir passats un any d'experiència perquè aquest es decidirà si es porta a terme o no en funció de les vendes del primer any, la idea seria llogar un local a prop d'on tenim el magatzem.

Natura gestiona la seva activitat a través del seu website, cal preveure si aquesta tindrà capacitat suficient per atendre les comandes i/o consultes dels seus clients, per això necessitem saber l'estimació de demanda i l'aprovisionament de productes dels que caldrà disposar. Pel que fa a l'aprovisionament, Natura disposa d'un acord amb el proveïdor Dsinco per a poder rebre les comandes en poc temps, tot i així a Natura en interessa reduir al màxim el temps d'espera dels clients, ja que si els usuaris han d'esperar molt per rebre la comanda es possible que decideixin marxar a la competència; per aquesta raó Natura disposa d'un local de magatzematge on disposa de les referències més comunes i on gestiona tot l'enviament de comandes a través d'una persona que té contractada. Pel que fa a l'estimació de demanda, es interessant poder analitzar de quin tràfic de visites estem parlant, estadísticament es parla d'un 1000 visites/dia per ser rentable, ja que d'aquestes 1000 visites es molt probable que un 2% compri, i això depenent de l'import de la compra i del marge de benefici es podria considerar que comenci a ser rentable. [26], augmentar aquest tràfic de visites s'aconsegueix mitjançant: continguts atractius de la web i que aquesta carregui els productes amb rapidesa, ja que si triges molt a accedir als continguts que t'interessen decidiràs marxar i provar en un altre lloc.

Per tant el procés operatiu de Natura consta de les següents etapes:



Natura vol gestionar la seva activitat a través d'un procés de qualitat total, per això planifica la selecció dels seus productes, controla que tots els processos estiguin alienats per aconseguir els seus objectius i poder continuar millorant (com el setè hàbit d'Steven Covey [27]); per a continuar millorant es important recollir el feedback dels nostres clients, a través del canal de consultes, d'enquestes de satisfacció i de les possibles reclamacions, així totes les consultes es tindran en compte, s'estudiaran i s'avaluaran les possibilitats de noves aplicacions. Per a no cometre greus errors en l'atenció al client, es important que l'especialista porti un control de les possibles consultes, i sempre oferir tractaments similars, en cas de rebre reclamacions al respecte oferir solucions i registrar els canvis pertinents per a tenir-ho en compte per la propera consulta similar.

6.3. Pla Logístic

Natura opta per una selecció de productes específics per cada categoria de productes, prèviament s'ha posat en contacte amb el proveïdor (Dsinco) i ha analitzat quins són els productes més adequats per Natura, així els productes que componen el catàleg de Natura responen a productes altament efectius, i amb una negociació prèvia del preu amb el proveïdor per aconseguir el preu més baix i que aquests dos beneficis repercutixin sobre el client; Dsinco subministra els

productes amb molta rapidesa (24-48 hores) i no sol·licita comanda mínima, el que permet a Natura poder esperar a rebre la comanda de Dsinco i fer l'enviament posterior al client final, tot i així ens interessa donar bon servei als nostres clients i que la espera dels productes desitjats no sigui molt llarga, per tant, Natura disposa en el seu magatzem dels productes més demandats en stock.

Pel que fa a la selecció de productes de la Yerbacera al ser productes més exclusius (fets a mà), la Yerbacera triga una mica més en subministrar els productes, ja que no sol tenir moltes unitats en stock, i per tant el temps final d'espera d'aquests productes als nostres clients s'incrementa una mica més.

La logística té per objectius: que el producte estigui en magatzem el menor temps possible de manera impecable, que pugem gestionar les comandes d'una manera molt simple i disposar d'un assortiment eficient.

El control d'stock es portarà de manera automàtica, es a dir, en funció de les vendes d'un producte el sistema calcularà quin es l'stock disponible i quan cal realitzar una comanda al proveïdor per tal de disposar de l'stock mínim d'aquest producte.

6.4. Actualització de la planificació temporal de les activitats

Les activitats que calen per posar en marxa el negoci són les següents:

- Investigació del mercat i contacte amb els proveïdors
- Planificació dels recursos necessaris per posar en marxa el negoci (humans i monetaris)
- Acords amb els proveïdors
- Disseny de la pàgina web
- Cerca d'un magatzem
- Recepció de consultes/comandes
- Verificació de que el client ha realitzat el pagament.
- Verificació de l'stock i/o realització de comanda al proveïdor corresponent.
- Contractació d'una persona encarregada de realitzar les comandes i preparar-les pel seu enviament al client.
- Recollida de la comanda per part de missatgeries Nacex per realitzar l'enviament al client.
- Facturació i control d'existències.

6.5. Coherència de l'estratègia de l'organització

Natura pretén contribuir en la salut i benestar de les persones ("Products for better wellness") posant al seu abast productes de molt bona qualitat amb preus adequats, amb orientació al client, atenent les seves inquietuds i millorant els processos per poder-los oferir les millors condicions.

Vol aconseguir distingir-se pel seu tracte especial amb els clients, per l'atenció personalitzada, per disposar de productes de qualitat a bon preu i de productes exclusius, i destacar sobre els seus stakeholders.

Per a que els clients confiïn en Natura, han de veure l'empresa com una empresa coherent amb els seus valors, i per tant si presumeixen de ser una empresa

orientada al client, han de demostrar que efectivament es preocupen per les inquietuds d'aquests i si per exemple sorgeix algun problema a l'hora de realitzar la comanda que el client s'equivoqui de producte i després contacti amb Natura per a anul·lar-lo, que Natura efectivament respongui i que faixi el possible per solucionar-lo. Que si presumeixi de ser una empresa que busca la **millora contínua**, que efectivament quan vegi una oportunitat de millora, l'aprofiti. El **treball en equip**, que tots els membres estiguin formats en la mateixa direcció i contin els uns amb els altres per tal de no donar missatges contradictoris als clients.

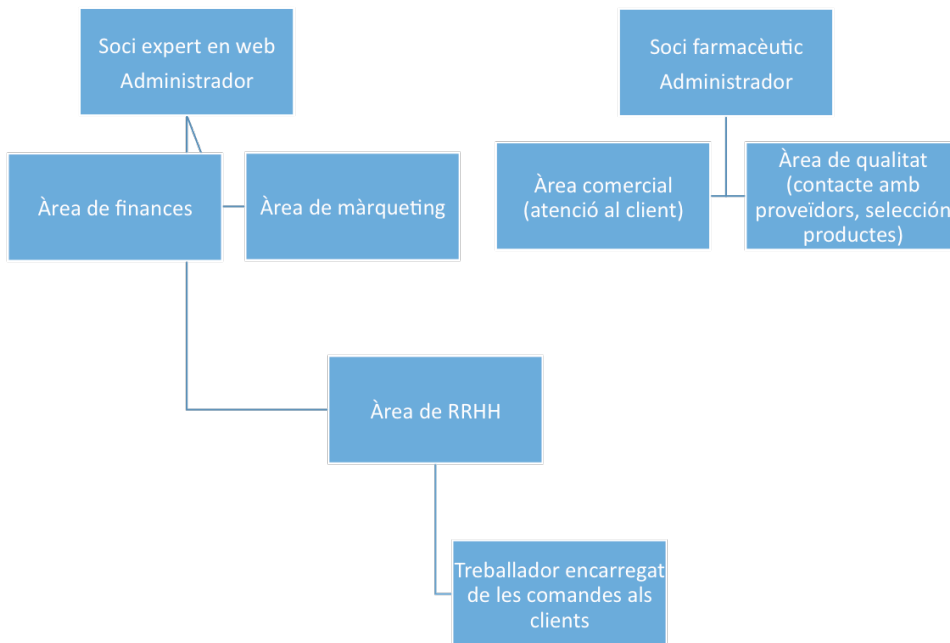
6.6.Disseny organitzatiu

L'estructura de Natura es d'una microempresa, com a tal, la seva estructura no es gens complicada, i en l'inici d'activitat es pretén que la feina recaigui entre els socis emprenedors, i una persona contractada (que realitzarà les comandes al magatzem), s'ha realitzat un repartiment de les tasques per a no generar conflictes en l'organització, tot i així hauran de conèixer tot el funcionament de l'empresa per si l'altre part requereix d'un cop de mà.

6.6.1.Organigrama i descripció dels llocs de treball

Les persones que ocupen l'organigrama de Natura son tres, els dos socis emprenedors i una persona contractada per realitzar les comandes als clients. Tot i així en el cas dels socis realitzaran múltiples tasques.

Els dos socis actuaran com a gerents de l'empresa, prenent conjuntament les decisions que afectin la companyia. Pel que fa a l'àrea més financera i de màrqueting serà el soci emprenedor que està especialitzat en programari i disseny web qui es farà càrrec. En canvi l'àrea més de qualitat i de selecció dels productes, contacte amb els clients (més comercial) i proveïdors ho portarà l'altre soci (farmacèutic) qui es qui coneix millor el negoci. L'àrea de RRHH ho portaran entre els dos socis. A continuació l'organigrama de Natura:



6.6.2. Estratègia de Recursos Humans

Natura pretén potenciar el talent del seu equip per a que després repercuteixi en el tracte diferenciador als clients. Per això els socis realitzen periòdicament cursos de reciclatge d'atenció al client i de gestió del negoci.

De moment només compten amb un treballador que realitza 8hores/dia, (40 h/setmana), el qual ha estat seleccionat tenint en compte la cerca del talent, ja que és important atreure persones amb talent, per l'empresa suposa un estalvi de diners, ja que es tracta de persones més resolutives, polivalents i que poden millorar la gestió del negoci [28]; es clar que per atreure i conservar aquest talent, Natura ha de demostrar que disposa d'una bona imatge d'empresa, que disposa de certa flexibilitat i que la política salarial es bona.

En aquesta selecció es tindran en compte les competències dels candidats i si comparteixen els valors de l'empresa, ja que serà molt més fàcil de posar-los en pràctica si el candidat ja es una persona orientada al client... se'ls donarà una formació interna per a que coneguin de forma general el negoci i la manera de procedir i una altra formació més específica, orientada al lloc que ocuparà i es valorarà posteriorment l'efecte d'aquesta formació mitjançant el grau d'aplicació que ha tingut sobre el treballador, si realment tot el que ha après ho està posant en pràctica. Pel que fa a la política de reclutament, es durà a terme una selecció prèvia mitjançant la tria per currículum, i un cop se seleccionin els candidats més adequats se'ls farà una entrevista personal on es valoraran les competències d'aquests, mitjançant la prova en el lloc de treball i de test psicològics.

Quan Natura comenci a créixer serà molt important disposar d'un portal intern (sharepoint) on els treballadors puguin accedir a informació rellevant de

l'empresa, com ara: calendari laboral, novetats en normatives aplicables, petició de dies de vacances, accés a les nomines, avaluació del rendiment del treballador, alineat amb un sistema d'objectius i incentius, que servirà també per continuar millorant les competències, capacitats i habilitats del personal. En aquesta intranet també es vol promoure activitats d'equip, per aconseguir un sentiment de pertinença a la companyia i als seus valors, d'aquesta manera els clients també percebran aquest sentiment d'unitat de la companyia que afectarà en el tracte a aquests.

Pel que fa a la política salarial, els treballadors disposaran d'una retribució fixe i d'una variable, d'uns incentius segons el grau d'acompliment dels objectius marcats a principi d'any i la valoració final al finalitzar d'any. Per tant, disposaran de 12 pagues fixes i 1 variable al finalitzar l'any. I pel que fa al salari dels socis, aquest anirà en funció del beneficis de l'empresa, en un primer moment no rebran res, perquè la inversió es superior als ingressos, però conforme creixin les vendes i s'obtinguin beneficis, es tindrà en compte que una part d'aquests beneficis (el 40%) suposaran reinversió en el negoci, i la resta anirà a les sòcies com a pagament del seu salari.

En Natura es tenen en compte els comentaris dels treballadors, per tant es disposa d'una bústia de suggeriments on s'anima a la participació.

6.6.3. La política retributiva va més enllà del salari, es pretén que els treballadors estiguin satisfets i motivats per poder dur a terme un bon rendiment del treball, en aquest sentit es posen en marxa les següents accions:

- Incentiu variable dependent de si aconseguen els objectius marcats, per exemple: interessarà incrementar el nivell de clients, així doncs portar a terme activitats que aconseguen redirigir aquests clients potencials cap als seus productes.
- Reconeixement: es vol promoure les iniciatives i l'assoliment d'objectius.
- Formació: que puguin accedir a cursos per a poder créixer professionalment, millorar les competències, reciclatge per atendre a les novetats que afectin el negoci..
- Bústia de suggeriments: per a que puguin participar obrir-li l'oportunitat d'opinar i participar en el negoci, alhora que crea sentiment de pertinença i unitat.
- Treball en equip: per a crear sinergies i aprofitar el know to how dels altres.

7. PLA FINANCER

El pla financier permet conèixer la viabilitat financera i econòmica del projecte.

7.1. Estratègia financera

Veurem quins són els recursos necessaris perquè Natura porti a terme la seva activitat i li permeti obtenir beneficis.

Els objectius financers són: aconseguir autofinçar-se, que no calgui recórrer a finançament aliè i obtenir una rendibilitat adequada segons el tipus de mercat i la inversió que s'ha fet amb fons propis i aliens.

Per això es marquen els següents objectius operacionals:

- Aconseguir una rendibilitat econòmica i financera per al segon any, que compensi les pèrdues del primer i permeti retribuir beneficis als socis.
- Per al segon any, augmentar les vendes al menys un 30%.
- Considerar els pagaments a les administracions i poder atendre els pagaments a nivell fiscal.
- Realitzar els informes de cash-flow per gestionar els diners disponibles, saber quins són els compromisos de pagament futurs i els ingressos futurs i així poder obtenir beneficis dels excedents de tresoreria reinvertint-los.

7.2. Inversió inicial, política de finançament i de remuneració del capital

Natura ha de realitzar una inversió inicial de: 80.008,00€, tal com s'indica en l'Annex 2. Les despeses bàsicament són per adaptar el local de magatzem i pel desenvolupament de l'e-commerce.

Pel que fa a l'amortització, el mobiliari s'amortitzarà en 10 anys, que es la vida útil que s'estima que pot tenir. En canvi la maquinaria, les aplicacions informàtiques i els equips pel processament d'informació s'estima que la seva vida útil és de 5 anys.[29]

Natura disposa de dues fonts de finançament, necessàries per finançar l'actiu:

- Finançament propi: cada soci aporta el 50% del següent capital que prové dels seus estalvis: 60.0008,00€
- Finançament aliè: préstec a llarg termini per import de 18.000€ [29] amb les condicions dels préstecs ICO que són més avantatjoses pels emprenedors.

No està previst disposar de finançament a curt termini.

Referent a la política de remuneració del capital, amb els beneficis que es comencin a produir està previst compensar les pèrdues per inversió del primer any d'activitat; un cop cobert les pèrdues d'anys anteriors, es destinarà el 10% a reserva legal, el 5% a altres reserves (import destinat a futures ampliacions del negoci) i el % restant a distribució de dividends per poder remunerar els socis.

7.3. Previsió ingressos-despeses

S'estima que Natura augmentarà un 50% les vendes el segon any i un 60% el tercer any respecte al primer. Com a preus de venda s'ha considerat una mitjana d'uns 12,57€ sense IVA, segons els preus dels articles més venuts a Natura, a més considerem que els preus augmentaran un 2% segons les dades que estima el Banc Central Europeu sobre la inflació. [30] Es preveuen uns ingressos de 75.034,56€ per al primer any com es pot veure a la taula de 3 de previsió d'ingressos-despeses. Pel que fa a les despeses d'aprovisionament, es calcula un 5,05€ sense IVA de mitjana de cost per als articles de Natura. Les altres despeses d'aprovisionament tenen una mitjana de 32€ sense IVA, i fa referència bàsicament a l'embalatge necessari per realitzar els enviaments. Altres partides importants de despeses, serien les despeses de personal referents a la persona contractada per fer-se càrrec del magatzem, de l'enviament de comandes. I la despesa de transport, que suposa una partida important, ja que es calcula que cada enviament surt de mitjana per 3,55€ tenint en compte que la gran majoria d'enviaments es realitzen dins de Barcelona.

7.4. Planificació de la tresoreria

Aquest estudi es realitza per saber quines seran les necessitats de cash de l'empresa, si tindrà problemes de liquiditat i no podrà satisfer els compromisos adquirits amb els proveïdors, per realitzar-lo es tenen en compte les entrades (cobraments) i les sortides de cash (pagaments). En tractar-se d'un negoci de venda per internet, tots els cobraments es realitzen al comptat i per avançat, un cop es verifica que el client ha ingressat l'import de la comanda es procedeix al seu enviament. En canvi els pagaments a proveïdors es realitzen quasi en la seva totalitat (75%) a 60 dies i la resta a 30 dies, per tant Natura no hauria de tenir problemes de liquiditat. Podem veure el detall en la taula tresoreria, on es pot comprovar que el flux de tresoreria es positiu en els tres anys d'activitat.

7.5. Escenaris i punt mort

Mitjançant la confecció d'escenaris es pretén predir el possible resultat de la companyia: per això es consideren un escenari previsible, un de pessimista i l'altre d'optimista.

7.5.1. Previsible: és el que s'ha considerat en la previsió d'ingressos-despeses, les vendes per al primer any serien de: 75.034,56€ (sense IVA)

7.5.2. Pessimista: considerariem que l'escenari previsible no es compleix, i que les unitats venudes pel primer any són un 7% inferiors i que pel segon i tercer any l'increment es de un 40% i 50% respectivament.

7.5.3. Optimista: Es consideraria que les vendes augmentarien un 10% el primer, el segon i el tercer any respecte a la estimació previsible.

Aquesta seria la previsió per als tres anys d'activitat segons els tres escenaris:

	2017			2018			2019		
	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-17.639,84	-22.892,26	-10.136,38	4.028,04	-33.375,46	17.537,89	21.319,00	-46.933,87	38.611,60
RESULTAT FINANCER	-781,15	-781,15	-781,15	-623,16	-623,16	-623,16	-457,53	-457,53	-457,53
BAI	-18.420,99	-23.673,41	-10.917,53	3.404,88	-33.998,62	16.914,73	20.861,47	-47.391,40	38.154,07
IMPOST SOBRE BENEFICIS	4.605,25	5.918,35	2.729,38	-851,22	8.499,65	-4.228,68	-5.215,37	11.847,85	-9.538,52
RESULTAT DE L'EXERCICI	-13.815,74	-17.755,06	-8.188,15	2.553,66	-25.498,96	12.686,05	15.646,10	-35.543,55	28.615,55

Referent al punt mort, aquest fa referència al nivell de vendes necessari per a que els ingressos i els costos s'igualin i per tant a partir d'aquí es comenci a generar beneficis.

Punt d'equilibri: $\text{costos fixos} / 1 - (\text{costos variables} / \text{vendes})$

PUNT MORT	2017			2018			2019		
	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA
	Total costos fixos	40.434,35	40.434,35	40.434,35	43.602,14	43.602,14	43.602,14	46.678,42	46.678,42
Total costos variables	53.021,20	53.021,20	53.021,20	88.090,47	88.090,47	88.090,47	105.386,19	105.386,19	105.386,19
Vendes	75.034,56	69782,14	82538,02	135098,50	97.695,00	148.608,35	172926,07	104.673,21	190.218,68
Costos variables/vendes	70,66%	75,98%	64,24%	65,20%	90,17%	59,28%	60,94%	100,68%	55,40%
1-(costos variables/vendes)	29,34%	24,02%	35,76%	34,80%	9,83%	40,72%	39,06%	-0,68%	44,60%
Punt mort	137824,20	168343,50	113066,77	125310,17	443510,74	107069,88	119513,32	-6852910,80	104666,35

El punt mort al primer any no es supera en cap dels tres escenaris, el segon i el tercer any es superen en el previsible i en el optimista.

7.6. Anàlisi de pèrdues i guanys

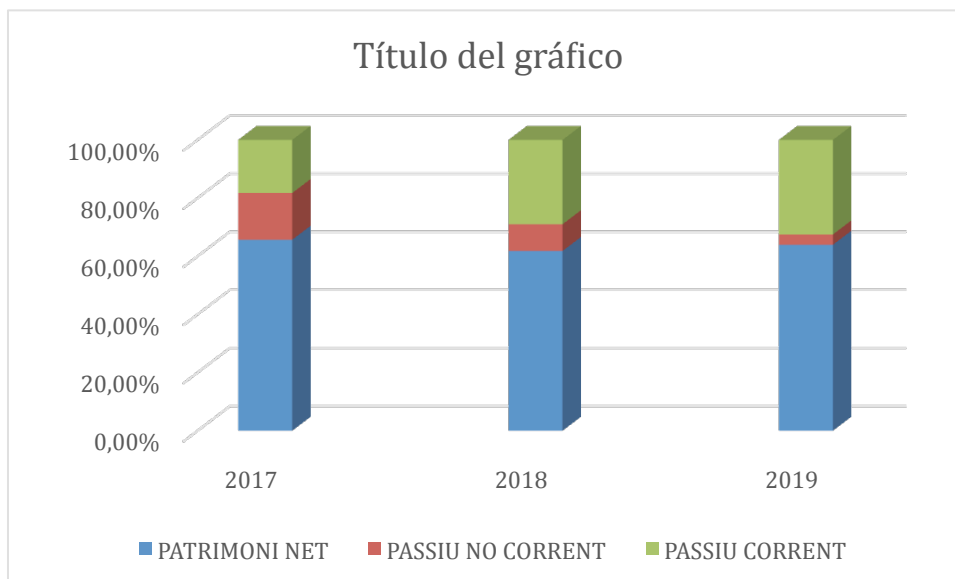
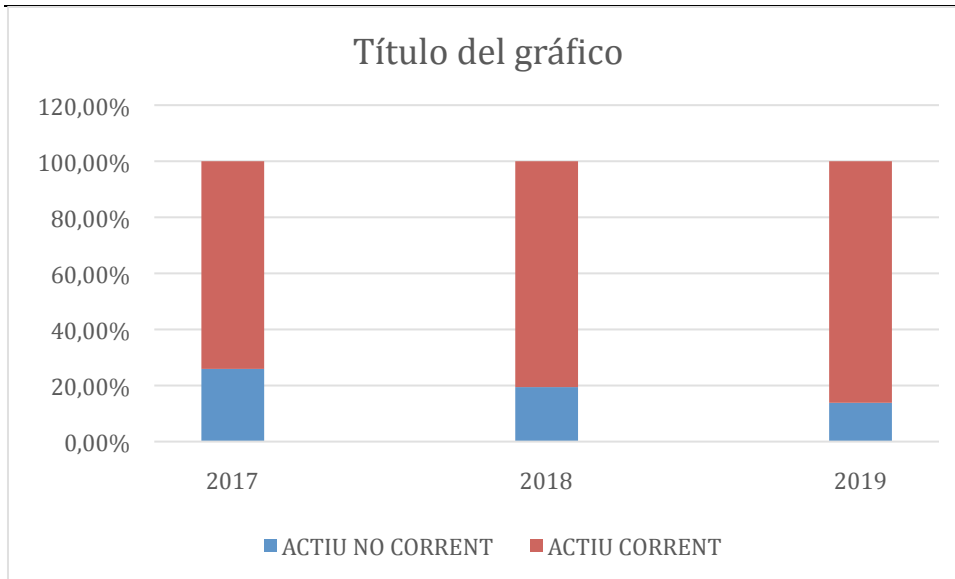
En l'apartat de Pèrdues i guanys, podem veure com evolucionen les despeses i ingressos en els pròxims anys d'activitat i comparar quin pes té cada partida i si hi ha alguna partida que cal analitzar més profundament per detectar anomalies.

Les vendes han anat augmentant, cosa que ha permès passar de tenir pèrdues el primer any d'activitat, ha aconseguir obtenir beneficis i poder fins i tot poder repartir dividends el darrer any d'activitat. Pel que fa a les despeses, el cost d'aprovisionament fa disminuir en gran part el marge de beneficis, així com el cost de transport, per l'enviament de les comandes, ja que va en funció de les vendes. L'estructura de costos es manté bastant estable d'un any per l'altre, és l'increment de les vendes el que fan passar de pèrdues a beneficis.

7.7. Anàlisi patrimonial

A través de la compte de balanç podem veure la distribució de les masses patrimonials.

Aquest seria el resum:



Podem veure, que l'actiu corrent és molt superior al passiu corrent, l'empresa no té problemes de liquiditat (de fet cobra al comptat i la gran majoria ho paga a 60 dies). El patrimoni net és el que suposa un % més elevat dels recursos de Natura, així no esgota la possibilitat d'endeutament aliè i manté un finançament a llarg termini adequat. En general disposa d'una bona estructura, i el fons de maniobra en els tres anys d'activitat és positiu.

7.8. Anàlisi financera i de rendibilitat

S'han analitzat les ratis de liquiditat i d'endeutament, en elles es pot veure que Natura no disposa de problemes de liquiditat, degut en gran part a que tots els

cobraments són al comptat i que els pagaments són en la seva gran majoria a 60 dies i el fons de maniobra és positiu en els tres anys d'activitat.

Pel que fa a les **ratis d'endeutament**, aquestes mostren valors baixos, ja que Natura no disposa de grans deutes, tot i així les ratis de **capacitat de devolució del deute i de cobertura de despeses financeres** resulten negatives per al primer any, degut a que el primer any no s'obté benefici, però són molt positives al darrer any, ja que l'empresa augmenta considerablement el seus beneficis i la seva tresoreria també ha augmentat degut a que es finança amb el pagament ajornat a proveïdors i cobrament al comptat.

Pel que fa a la rendibilitat, està relacionant els recursos que obté Natura amb els que inverteix. La **rati de rendibilitat** mesura els actius que han estat necessaris per a generar el benefici obtingut, i per tant valorar si s'ha invertit eficientment. El primer any **el marge** es negatiu, ja que les vendes no son prou elevades per suportar les despeses, com que els següents anys es generen beneficis el marge passa a ser positiu.

Referent a la **rendibilitat financera**, es pot comprovar que la **rati de palanquejament** es superior a 1 en els tres anys, i per tant demostra que l'endeutament aliè contribueix a incrementar la rendibilitat financera. **L'efecte fiscal** ens indica la influència que té l'impost sobre els beneficis, en els tres anys d'activitat, suposa un 75%, perquè apliquem un 25% sobre el resultat de l'exercici, el 25% són els impostos que es paguen (impost de societats). La rendibilitat financera per tant és negativa el primer any (degut a les pèrdues) en un -29,91% però el segon i tercer any ja mostren valors positius: 4,93% i 22,02% respectivament, per tant vol dir que a partir del segon any comença a ser rendible la inversió feta en Natura i els socis obtenen més rendibilitat invertint en Natura del que segurament obtindrien en qualsevol fons d'inversió. El **cost del deute** suposa un promig de 5,58%, valor superior al tipus d'interès pagat per finançament aliè i que va augmentant conforme passen els anys.

7.9. Política de finançament de creixement previst

L'ampliació del negoci es pot donar mitjançant la creació d'una botiga física, per això caldria disposar d'un local condicionat per a la venda al públic directe, això suposa una gran inversió que Natura hauria de valorar si està disposat a dur a terme, o esperar fins que no disposi del capital suficient pel finançament del nou projecte, ja que fer-ho a través de finançament aliè seria una opció i s'hauria de mirar si es podria incrementar el préstec ICO [33] existent, perquè en tot cas suposaria incrementar el deute de Natura.

8. CONCLUSIONS

Després de tot l'estudi i de l'anàlisi realitzat mitjançant el pla d'empresa, s'arriba a la conclusió que el projecte Natura és un projecte viable, d'acord amb les dades previstes.

Hem pogut comprovar en l'estudi de l'entorn com la preocupació per la salut, pel benestar, la falta de temps i ritme de vida impliquen la necessitat de cerca de noves fórmules que puguin ajudar el consumidor.

Natura està orientat a l'e-commerce, per a estalviar temps en la compra de productes orientats al benefici personal, i per tant s'adapta a la situació actual de l'entorn cobrint aquestes necessitats, aquest fet permet augmentar les vendes cada any degut també al millor coneixement dels productes per part dels consumidors i a que aconseguix fidelitzar els clients.

Per altra banda, que Natura comercialitzi productes de base naturals, es una oportunitat de negoci, ja que moltes vegades es tracta de productes que només pots aconseguir en fires i mercats especialitzats, aquest acord amb la Yerbecera es una manera de diferenciar-se de la resta de parafarmàcies existents i pot servir per cridar l'atenció dels clients potencials, ja que existeix un gran nombre de competidors.

Amb l'altre proveïdor s'aconsegueix reduir costos, degut als preus baixos que s'aconsegueixen i a la rapidesa en l'entrega dels productes, el que permet disposar de menys temps d'emmagatzematge.

Al pla de màrqueting s'ha comprovat que es necessari crear una imatge de companyia forta, reforçant la comunicació amb els clients, fent servir els canals necessaris per a accedir a ells (com Twitter, Facebook i la pròpia website) i aconseguir clients satisfets, que estiguin assessorats correctament i que recomanin Natura a altres clients potencials.

L'estructura de recursos humans de Natura és molt reduïda, es compon de dos socis que completen les seves competències, i que tot i que no disposen d'experiència en la creació d'un negoci, les seves habilitats i coneixements són molt útils en aquest tipus de negoci, és tracta de dues persones polivalents i que el treball en equip els servirà per crear bones sinergies i aprendre l'un de l'altre. A més dels dos socis l'empresa disposarà d'una persona que realitzarà les comandes als clients.

La inversió inicial necessària per adaptar el local d'emmagatzematge i crear l'e-commerce, prové bàsicament dels estalvis dels socis, i una petita part del finançament aliè, d'aquesta manera Natura no es troba molt endeutada.

Amb el Pla Financer podem comprovar que el negoci es viable, tot i que el primer any no obté beneficis, degut a la inversió inicial i a que no hi ha una previsió de vendes molt elevada, al final del segon any es pot comprovar que el negoci es rendible, comença a veure beneficis i que aquests van augmentant. Per aquest motiu els socis fan bé d'invertir els seus estalvis en el negoci.

Pel que fa a la opció de creació d'un punt de venda físic, aquest no es donarà al segon any, donades les pèrdues que Natura esdevé al finalitzar el primer any, s'estima que al menys no es tindrà en compte fins al tercer any d'activitat.

9.RESUM

Natura és un projecte empresarial en el que es presenta un pla empresarial d'un negoci de parafarmàcia online amb productes exclusius de gran qualitat i de base naturals i que a més no vol abandonar el tracte personalitzat als seus clients, per tal de poder oferir als clients un servei diferenciat.

Natura està pensat per dirigir-se al canal online, ja que vol cobrir les necessitats d'un públic objectiu que majoritàriament destaca per la seva falta de temps, però que alhora està preocupat pel seu benestar i la seva salut.

Es tracta d'un públic de mitjana edat amb fills petits que precisament el fet de que es tracti d'una unitat familiar fa que necessiti de productes de parafarmàcia per a nadons i que el cuidat d'aquest els fa disposar de menys temps per a poder dedicar-se a seleccionar els millors productes, i que per tant la opció d'e-commerce li facilita la compra, ja que poden fer-ho a qualsevol hora.

Alhora també cobreix la necessitat de cerca de productes alternatius, ja que existeix una creixent preocupació per disposar de productes de base naturals, menys nocius.

Natura pretén diferenciar-se de la competència mitjançant la disponibilitat d'aquests productes alternatius, l'alta qualitat dels seus productes, el preu ajustat, el tracte personalitzat i l'assessorament al clients; per això disposa de diferents canals per a comunicar-se amb ells, mitjançant la pròpia website, o les xarxes socials com Twitter i Facebook.

Natura té com a objectius aconseguir diferenciar-se de la competència i arribar al seu públic objectiu, per això els socis emprenedors creuen que cal aprofitar les sinergies del treball en equip, i que Natura es una bona alternativa d'inversió ja que ofereix rendiments atractius.

La inversió inicial necessària per tirar endavant el projecte fa referència als costos de posada en marxa de l'e-commerce, el condicionament del local de magatzematge i la compra d'inventari per disposar de les referències de productes que creuen seran les més sol·licitades.

Per aquesta inversió inicial compten amb finançament propi (mitjançant els estalvis dels socis) i finançament aliè amb el préstec ICO.

Amb l'activitat de l'empresa es pretén cobrir aquestes despeses inicials i que els beneficis permetin garantir el creixement futur.

Natura utilitza l'emblema: "Products for better wellness", perquè vol que se'l reconegui per disposar de productes de bona qualitat, que són diferenciats de la resta de productes disponibles al mercat i que ajuden al benestar i la salut dels seus consumidors, per això el mateix nom Natura està pensat per projectar la imatge de salut, de naturalesa, d'estar "sa".

10.ABSTRACT

Natura, "Products for better wellness", (Business plan)

Natura is a business project which contains the business plan for a parapharmacy online, with exclusive products and very high quality, handmade by plants and naturals methods, also they are interested on give the customer an special attendance, giving advice and recommend the best products for them.

Natura tries to give an answer to an existing need, due to the lack of time for some families with babies, Natura have an e-commerce, so that, they can attend the customer that have this kind of problem.

The business target for Natura are families, middle aged people with babies, because of that they don't have some time available, (they have to look after their babies) and also need pharmacy products for the babies.

Also, Natura has some exclusive products made by plants and natural methods, so that tries to find an answer for some customers who are interested in this kind of products.

Natura has as a purpose to be different, so that, alternative products, high quality, adjusted price and the personal attendance are their priorities, because of that Natura has a website and they use the social media like Twitter and Facebook to chat with their customers.

Natura partners believe in the teamwork and to get synergies for this teamwork, and this is the manner to become different, also they believe that Natura are a good alternative to invest, and they can get interesting profits.

To start up the project, the partners need: own financing and external financing. About own financing, it comes to partners savings, and about external financial it comes to an ICO loan.

This financial is necessary to create the e-commerce, make the changes to adapt the warehouse and to buy the items for the stock.

They also has as a purpose to get profits with the activity of Natura and can afford the future growing.

Natura slogan is: "Products for better wellness", because they want to become a reference in the market for having high quality products, products different for any available on the market and which helps customers to have better wellness and health.

So that, the trade name are thought to associate with natural's things and healthy.

11.AUTOAVALUACIÓ

Aquest pla d'empresa està dedicat a un negoci de parafarmàcia, ja que conec una mica l'entorn, de fet conec l'entorn de les indústries farmacèutiques, però com es tracta d'un projecte d'emprenedoria crec molt difícil crear una gran empresa per la gran inversió que suposaria i per la regulació tan gran que tenen aquest tipus d'empresa, en tractar-se de medicaments per al consum humà no podria ser d'altre manera. Per tant he considerat realitzar-lo d'un negoci similar, que pel fet de no vendre medicaments està molt menys regulat i no requereix una inversió tan gran.

Considero que es de gran importància realitzar un projecte que tingui en compte les necessitats dels consumidors, i que ajudi en la salut i benestar d'aquests, per això he escollit aquest tipus de negoci, ja que els productes que comercialitzen sense ser medicaments ajuden a la salut d'aquests.

He intentat reflectir les diferents competències que he après al llarg d'aquests anys amb la realització d'aquest projecte i alhora m'ha servit per aprendre com posar-los en pràctica.

Una dificultat addicional molts cops ha estat sintetitzar la informació, ja que ajustar-se a un espai establert no sempre resulta fàcil.

Vaig tenir molts dubtes en la selecció del negoci a escollir, no estava segura de la seva viabilitat, tampoc sóc una persona molt arriscada i invertir en un negoci per mi era un gran repte, m'agradava la idea de fer algun negoci que d'alguna manera ajudés a les persones, però fer-ho rendible era altra qüestió.. aquesta també va ser una raó per la que escollir l'e-commerce, per arribar a més públic objectiu, tot i que la competència en aquest camp és elevada.

Amb la realització del pla financer he pogut comprovar que el negoci pot arribar a ser viable.

En cas que es volgués dur a la pràctica aquest projecte estaria bé disposar d'una segona opinió per contrastar la informació, així acudir a un centre d'ajuda a emprenedors podria resultar una bona idea, per a que ens indiquessin si els sembla raonable la informació aportada.

La realització d'aquest treball m'ha ajudat a adonar-me que posar en marxa un negoci alhora de ser arriscat requereix d'un gran esforç però que alhora també té la seva recompensa i pot ser una alternativa per a crear autoocupació.

12. BIBLIOGRAFIA

- [1] <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- [2] <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- [3] <http://www.datosmacro.com/paro/espana>
- [4] http://economia.elpais.com/economia/2016/03/10/actualidad/1457618253_108414.html
- [5] <http://www.datosmacro.com/demografia/esperanza-vida/espana>
- [6] “Real Decreto 1689/2007, de 14 de diciembre, por el que se establece el título de Técnico en Farmacia y Parafarmacia y se fijan sus enseñanzas mínimas”
- [7] <http://www.portalfarma.com/Profesionales/parafarmacia/codigonacional/Paginas/codigonacional.aspx>
- [8] <http://www.5fuerzasdeporter.com/wp-content/uploads/2015/06/las-5-fuerzas-de-porter.jpg>
- [9] <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-parafarmacia>
- [10] <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- [11] <https://es-es.facebook.com/layerbacera/>
- [12] <http://www.afe.es/es/Ferias/Listado-de-Ferias/INFARMA-CONGRESO-EUROPEO-DE-OFICINA-DE-FARMACIA-Y-SALON-DE-MEDICAMENTOS-Y-PARAFARMACIA-679>
- [13] <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>
- [14] <http://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>
- [15] https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO
- [16] <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- [17] <http://www.promofarma.com/?origin=CAD140401D04P&gclid=CNiJuuCsntACFQEA0wodli8ICQ#ectrans=1>
- [18] <http://www.mifarma.es/?gclid=C0aCpeusntACFUmeGwodnrwHNg>
- [19] <https://flexifarma.com/?gclid=CMmtysWtntACFQ4R0wodzhICqw>
- [20] <http://www.puromarketing.com/27/19578/marketing-segun-kotler.html>
- [21] <http://www.bebesmamas.com>
- [22] <https://es.wikipedia.org/wiki/Branding>
- [23] <http://www.dsinco.com/servicios-es>
- [24] <https://www.nacex.es/irHome.do>
- [25] http://www.habitaclia.com/alquiler-locales_comerciales-viladecans.htm?gclid=CjwKEAiAjcDBBRCJxouz9fWHynwSJADaJg9BzOy9eJykSk6Yn1DoV2Kn7GlwEHT2rdzUCgH2smFuohoCPMvw_wcB
- [26] <http://www.pymesya autonomos.com/tecnologia/cuanto-trafico-debe-tener-mi-web-para-que-mi-tienda-online-sea-rentable>
- [27] <http://www.liderazgohoy.com/7-habitos-personas-altamente-efectivas-stephen-covey/>
- [28] <http://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/49625/como-atraer-talentos-a-una-empresa/>
- [29] <http://www.bde.es/clientebanca/es/areas/tipos-de-interes/entidades/>

- [30] http://www.bde.es/bde/es/secciones/servicios/Particulares_y_e/Tarifas_de_comis/Tipos_de_interes_y_comisiones.html
- [31] <http://www.serautonomo.net/impuesto-de-actividades-economicas-iae.html>
- [32] <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-19966>
- [33] <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipInteres>
- [34] <https://www.ecb.europa.eu/stats/prices/hicp/html/index.en.html>

