

Tento Països Catalans

Menjar casolà per emportar low cost

Cristina Plana Badia

(cplanab@uoc.edu)

5 de juny de 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2014/2015, 2n semestre

Índex

Resum	4
Abstract.....	5
INTRODUCCIÓ	6
Justificació	6
Objectiu i abast.....	7
1. L'EQUIP EMPRENEDOR	7
2. ANÀLISI DE L'ENTORN.....	7
2.1. Entorn general	7
2.1.1. Dimensió política	7
2.1.2. Dimensió econòmica	8
2.1.3. Dimensió sociocultural.....	8
2.1.4. Dimensió tecnològica	9
2.1.5. Dimensió legal.....	9
2.1.6. Dimensió ecològica	10
2.2. Entorn específic.....	10
2.2.1. Definició de l'entorn competitiu o específic: Model d'Abell.....	10
2.2.2. Model de les 5 forces de Porter.....	11
2.3. Punts claus i escenaris que poden resultar factors de risc	12
2.4. Avantatge competitiu	13
2.5. Anàlisi DAFO	13
3. PLA DE MÀRQUETING	14
3.1. Estratègia de segmentació	14
3.2. Estratègia de posicionament	14
3.3. Estratègia de màrqueting mix.....	15
3.3.1. Producte	15
3.3.2. Preu	16
3.3.3. Distribució	17
3.3.4. Promoció i comunicació.....	17
3.4. Estratègia digital	18
3.5. Estratègia de <i>branding</i>	18
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	19
4.1. Estratègia de subcontractació de processos (franquícia)	19
4.2. Estratègia de recursos materials	19
4.3. Procés operatiu de la botiga.....	19
4.4. Pla logístic	21
4.5. Planificació temporal del projecte.....	21
4.6. Missió, visió i valors	21
4.7. Disseny organitzatiu	22
4.7.1. Organigrama, descripció dels llocs de treball i de funcions	22
4.7.2. Estratègia de Recursos Humans.....	22
4.7.3. Retribucions.....	23
5. PLA FINANCER	24
5.1. Estratègia financera.....	24
5.1.1. Inversió inicial, política de finançament i de remuneració del capital.....	24
5.1.2. Planificació d'ingressos i despeses	25
5.1.3. Planificació de la tresoreria	25
5.2. Escenaris de mercat i Punt Mort	25
5.3. Anàlisi del compte de Pèrdues i guanys	27
5.4. Anàlisi patrimonial	27
5.5. Anàlisi financera i de la rendibilitat	28
5.6. Política de finançament del creixement previst	29
6. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS.....	30
CONCLUSIONS	31
VALORACIÓ.....	32
AUTOAVALUACIÓ PERSONAL	33
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	34

Tento Països Catalans. Menjar casolà per emportar low cost.

Cristina Plana Badia (cplanab@uoc.edu)

Treball de Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa. (Pla d'empresa)

Resum

En aquest pla d'empresa es presenta a **Tento Països Catalans**, un projecte empresarial, en règim de franquícia, que ofereix menjars casolans per emportar de qualitat, fabricats amb productes de proximitat i de temporada, i a un bon preu. Un dels valors afegits d'aquesta iniciativa és que els productes que es vendran s'elaboren diàriament a les cuines centrals de la planta de producció de Fraga, de Precocinados Àngel Bosch SL, empresa propietària de la marca Tento.

El projecte vol contribuir a donar resposta a una necessitat existent provocada per la falta de temps per menjar i/o per cuinar, a la situació econòmica actual i, alhora, a la creixent preocupació per la salut i els bons hàbits alimentaris: Cuina ràpida saludable (*fast good*). La naturalesa de Tento Països Catalans i de la marca resideix en el fet de ser un **local de menjar ràpid on el client pot alimentar-se amb els ingredients o les receptes que portaria a la carmanyola**.

El públic objectiu són persones de qualsevol edat, gènere i classe social que treballen en oficines i que hi ha dies que no tenen temps de cuinar o que volen variar, i també els estudiants. Per això, Tento Països Catalans s'ubicarà a l'Avinguda Països Catalans de Sant Pere i Sant Pau, a Tarragona, en una **situació estratègica**, al costat d'una zona universitària i educacional amb aflluència d'estudiants i treballadors que, en la seva majoria, no resideixen al barri. Els clients podran optar per comprar el producte per emportar o per degustar-lo a la pròpia botiga.

La marca Tento té com avantatges competitius: la **qualitat**, un **producte econòmic**, l'experiència de més de 30 anys de l'empresa propietària de la marca, **gran varietat de plats**, oferir una **dieta sana i equilibrada**, com la mediterrània, **a un preu sense competència**, i la seva **integració vertical** (sense intermediaris, amb control de tot el procés). Tento Països Catalans, afegirà a tots aquest avantatges la comercialització del producte amb un **servei de qualitat** on la satisfacció del client sigui la seva prioritat.

Tento Països Catalans vol ser un referent a la ciutat de Tarragona en alimentació saludable; i per això les emprenedores que estan liderant el projecte ho fan des del coneixement i l'experiència pròpia i de la franquiciadora, el treball en equip, la responsabilitat i la il·lusió d'aconseguir que aquesta sigui una oportunitat d'autoocupació i d'inversió, amb una rendibilitat atractiva.

Les inversions per fer front al projecte són les pròpies de condicionar el local i adquirir la maquinària necessària pel tipus d'activitat, les quals es finançaran amb els estalvis de les sòcies i amb recursos aliens, a parts iguals. Amb l'activitat de l'empresa es pretén obtenir beneficis que permetin autofinançar el seu creixement futur.

Paraules clau:

Menjar casolà, plats per emportar, qualitat-preu, cuina saludable, menjar ràpid, dieta mediterrània.

Abstract

Tento Països Catalans. Take-away low-cost home-made meal.

Cristina Plana Badia (cplanab@uoc.edu)

Degree in Business Administration and Management. (Business plan)

Tento Països Catalans is presented in this business plan as a franchise business project, which offers quality take-away home-made meals, cooked with affordable season and local produced products, and at a good price. One of the added values of this business endeavour is that all the products to be sold are daily made at Precocinados Angel Bosch, SL, Tento business owner.

This plan tries to give an answer to an existing need, due to the lack of time to eat and/or to cook, to the economic situation, and, at the same time, to the growing concern about Health and proper food habits: Easy quick Cuisine (fast good). The nature of Tento Països Catalans and its trademark lies in the fact of being a **place where the customer is able to eat and get feed as quick as possible, with the products or recipes he would probably wear at his lunch box.**

This business target are people from any age, gender and social class, working at their offices, with lack of time to cook, and also with a desire of vary. And, without a doubt, it is also focused to students. That's why Tento Països Catalans will be located in Avinguda Països Catalans, St. Pere i St. Pau, Tarragona, in a **strategic situation**, nearby an educational and university zone, with an interesting turnout of students and workers, most of them non-residents. The customers will have the chance to buy the product as a take-away good, or to consume it in our premises.

Tento trademark has as competitive advantages: the **quality**, an **economic product**, more than 30 years of experience from its business owner, **a great variety of courses**, being able to offer a **healthy and balanced diet**, as the Mediterranean, **with a price with no competition**, and its **vertical integration** (without agents, controlling all the process). Tento Països Catalans will add to all these advantages the commercialisation of the product with a **quality service**, where the satisfaction of the customer will be its main priority.

Tento Països Catalans wants to become, in Tarragona, a model in healthy diet; that's why the entrepreneurs who are leading this project will do so from the knowledge and self-experience as well as with the one from its franchise, the teamwork, the responsibility and the thrill to make this project an opportunity to either self-occupation and investment, with an attractive profitability.

All the **investments** to be faced up to in this project are the characteristics of having the premises set up, and to purchase the required equipment according to the kind of activity, which will be supported from the savings of the partners and borrowed funds, at equal parts. With the business activity we expect to get profits that afford to self-fund its future growth.

Keywords:

Home-made meal, take-away meal, quality-price, Health cuisine, fast food, Mediterranean diet.

INTRODUCCIÓ

La finalitat d'aquest projecte és la de fer una primera anàlisi de la viabilitat d'un tipus de negoci en el que les emprenedores han detectat una possibilitat d'autoocupació i d'inversió i que, alhora, està alineat amb la voluntat d'oferir opcions d'alimentació saludable a la població.

Ambdues han vist com amb l'alimentació es poden curar malalties que la medicina tradicional no ho ha aconseguit i, per tant, la importància d'alimentar-se correctament per gaudir d'una vida plena. Aquesta ha estat la raó fonamental per buscar un tipus de negoci que s'adapti al ritme actual de vida sense descuidar els bons hàbits de salut i que, alhora, pugui ser sostenible i generar una rendibilitat adequada. Anar de la mà d'una empresa amb experiència en el món del menjar preparar, que cuida la qualitat dels seus productes i que promou la dieta mediterrània amb una cuina variada, ha estat l'elecció que ha motivat aquest treball.

Amb aquest pla d'empresa es pretén fer una prospecció de l'entorn, del sector, del que ofereix l'empresa franquiciadora, del mercat, de les activitats associades a la comercialització del producte, etc. i una aproximació a les necessitats de finançament i als resultats que es poden obtenir, per iniciar converses amb la franquiciadora i decidir posar en marxa el projecte, si és demostra que és viable i s'arriba a un acord.

Justificació

Al llarg dels anys, la societat ha experimentat canvis d'hàbits motivats per: noves estructures de les llars, més població que viu sola, la incorporació de la dona en tots els àmbits de la vida social i econòmica, menys disponibilitat de temps, horaris laborals variats, etc. Això ha incidit en l'augment progressiu del consum de plats preparats durant els últims anys [1], i també en el consum d'aliments fora de la llar, tot i que en aquest cas, a partir de la crisi econòmica s'ha produït una davallada [2]. Per tant, els **canvis en el replantejament dels hàbits alimentaris** i la creixent importància que els consumidors donen a disposar de **menús a preus tancats i ajustats** -sobretot els dies laborables-, als **menjars casolans i tradicionals**, a la **qualitat** (productes saludables, ecològics...) **amb una bona relació amb el preu** [3], són raons que han donat un impuls al menjar casolà, saludable, ràpid i a bon preu [4]. Per tant, es detecta un **model de negoci adaptat a la situació econòmica actual, en un segment de mercat que encara no està madur i que té potencial de creixement**.

Per altra banda, les motivacions personals que han fomentat l'elecció del pla d'empresa com a Treball de Final de Grau i el tipus de negoci són les següents:

- Aprofundir en un dels documents bàsics de qualsevol emprenedor, i estudiar la viabilitat del negoci per valorar si és una sortida d'autoocupació per a un dels socis i d'inversió.
- La inquietud per les dietes alimentàries saludables i el coneixement adquirit amb formació i lectura en aquest àmbit.
- L'evolució de la franquícia com a instrument de creixement i d'ocupació [5].
- El know-how que transmet l'empresa franquiciadora i que permet obtenir experiència en la gestió d'un negoci, de cara a nous reptes futurs.

Com a motivació de caire social hi ha el fet de **contribuir a l'expansió del menjar saludable**. La proliferació de models de negoci amb aquesta base, pot ajudar a resoldre uns dels problemes que està denunciant l'Organització Mundial de la Salut i que té relació amb els hàbits de consum de menjar ràpids, amb deficiències nutritives [6], que incideixen directament en taxes elevades de sobrepès i d'obesitat al món [7]. Per això, tot i els canvis en les polítiques governamentals, cal que el teixit empresarial del sector de l'alimentació i la restauració ofereixin formes de cobrir les necessitats actuals (menjar ràpid) amb productes que assegurin la salut dels consumidors.[8]

Totes aquestes motivacions han empès als promotors a estudiar la implantació d'aquest model de negoci en una zona, al costat del públic objectiu, on una part important de l'oferta és de menjar ràpid poc saludable o a un preu més elevat.

Objectiu i abast

Les preguntes claus a les que vol donar resposta aquest pla d'empresa són:

L'entorn és favorable a un projecte d'aquest tipus?

**És aquesta una fórmula viable per oferir menjar ràpid, a bon preu, sa i de bona qualitat i
ahora per generar autoocupació i/o d'inversió? Quins recursos són necessaris? Són
raonables les previsions econòmiques que preveu la franquícia en la seva oferta?**

Per donar resposta a aquestes qüestions, es marquen els següents **objectius específics**:

- **Investigar l'entorn i, especialment, els diferents sectors i segments de mercat relacionats amb el tipus de negoci** (sector alimentari i de la restauració, i, els segments de menjars preparats i de menjars ràpids) per avaluar els factors clau, la competència i les oportunitats i febleses del projecte, i **elaborar conclusions**, el que permetrà conèixer si les estratègies seran adequades.
- **Analitzar la franquícia** com a fórmula de negoci, per conèixer quins avantatges ens aporta i en què ens limita (inconvenients).
- **Analitzar les estratègies de màrqueting que utilitza la franquícia Tento** on el franquiciat poc pot intervenir.
- **Estudiar la localització estratègica del negoci**, ja que aquest és un punt clau perquè aquest sigui viable i **la necessitat d'inversió** per dur a terme l'activitat, així com **l'organització i funcionament de la botiga**.
- **Valorar la viabilitat econòmica i financera del negoci** per decidir si és una opció atractiva per emprendre, mitjançant el pla econòmic i financer.

1. L'EQUIP EMPRENEDOR

L'equip està format per dues persones que, tot i que no han iniciat mai un projecte empenedor, tenen **il·lusió, confiança en les seves capacitats i molta motivació**. Cada una té una vesant professional diferenciada exposada als currículums de l'*Annex 1*, però tot i no haver estat mai vinculades al sector de l'alimentació i la restauració formen un equip amb **capacitats complementàries** de les que destaquen la comunicació, el treball en equip, l'orientació al client, la responsabilitat, la creativitat i la capacitat d'aprenentatge, entre d'altres. La manca d'experiència en emprendre un negoci i del sector es superaran amb el suport, i el *know-how* de la franquiciadora.

2. ANÀLISI DE L'ENTORN

L'entorn de l'empresa inclou tots aquells factors o elements que són externs a l'organització i sobre els quals no hi té control, però que influeixen o poden influir en les seves actuacions i en els resultats, el que l'obliga a prendre decisions per adaptar-se a ells i superar-los si es vol assolir l'èxit. Dins de l'anàlisi s'estudien dos nivells, l'**entorn general** i l'**entorn específic** de l'empresa. El que es pretén és conèixer les oportunitats i les amenaces que envolten a l'empresa per dissenyar l'estratègia.

2.1. Entorn general

A l'**entorn general** es fa l'estudi de les forces que envolten a l'empresa en una dimensió més genèrica i relacionada amb el macroentorn, mitjançant l'**anàlisi PESTEL** (Johnson, G. i altres autors)¹. En aquest es té en compte l'**àmbit geogràfic** centrat en Espanya, Catalunya i/o Tarragona, sense deixar de banda la influència de les polítiques europees, i les diferents **dimensions de l'entorn**. [9]

2.1.1. Dimensió política

Per una banda, **la crisi europea, la inestabilitat a la zona euro i la seva debilitat política** es van tornar a fer paleses en la situació de Grècia, a banda de mostrar un falta de lideratge clar i d'unió entre els estats membres, que es veu per la dificultat de prendre decisions [10][11]. Alhora l'Eurogrup actua amb certa por per la possibilitat d'un contagi polític de partits extremistes a altres països [12].

¹ Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Direcció estratègica* (7a.ed.). Madrid: Pearson Educació. (pàg.65).

Tant a Europa, com a Espanya i a Catalunya es realitzen alguns **programes de suport a l'empresa** tot i que la situació a Espanya fa que la inversió es vegi limitada pels objectius d'estabilitat, el que comporta que les ajudes no arribin a tots els que les necessiten [13] a [17]. També la **corrupció** al país afecta a les Pimes ja que el desviament i la malversació de fons públics redueix la inversió en ajudes, projectes d'I+D i, és un factor més que dificulta el creixement de l'economia.

Per altra banda, existeix un moment polític ple d'incertesa i certa inestabilitat al ser un any d'eleccions en tots els àmbits (local, autonòmic i estatal), però, sobretot, pel **canvi en el mapa polític d'Espanya** que es preveu i per la situació a Catalunya relacionada amb el procés sobiranista.

Per últim, el govern espanyol ha aprovat **mesures en política fiscal** que afecten a l'IRPF, l'Impost de Societats i l'IVA que volen afavorir l'estalvi, la inversió i on s'incentiva la lluita contra el frau [18].

2.1.2. Dimensió econòmica

En aquest moment s'està parlant d'una recuperació econòmica que s'inicia de forma molt lenta i que es valora d'acord a les polítiques monetàries del BCE², a la situació d'accés al finançament i amb l'evolució dels indicadors econòmics.

El **BCE** realitza actuacions en el programa d'expansió quantitativa (QE) [19], com a instrument de **política monetària** no convencional, amb la compra de deute sobirà a gran escala, mantenint el tipus d'interès oficial al 0,05 [20], perquè hi hagi més inversió i consum. Es pretén estimular la demanda agregada i situar la inflació prop del 2%. Per tant, el BCE aplica una política monetària expansiva per incrementar la producció i aconseguir taxes de creixement i ocupació més elevades.

Per altra banda, les Pimes perceben una **recuperació molt lenta en l'accés al finançament** a Espanya, tot i veure certa millora motivada pel context de recuperació econòmica, la moderació de les condicions, els tipus d'interès i garanties requerides, i l'ampliació de les quantitats concedides. [21]

Per avaluar la situació econòmica d'Espanya, amb relació a l'estabilitat de preus, la plena ocupació i el creixement econòmic, objectius fonamentals de les polítiques macroeconòmiques, a la *Taula 1 de l'Annex 2* es mostren els indicadors que hi estan relacionats amb el seu comportament.

L'evolució del **Producte Interior Brut (PIB)** a preus de mercat, a l'economia espanyola, experimenta un creixement positiu, amb un major consum final de les llars, i amb la formació bruta de capital fix (demanda nacional). El sector exterior hi contribueix amb un creixement de les exportacions. [22]

Per l'exercici 2015 **es preveu un creixement del PIB** a España que segons la Comissió Europea pot ser del 2,3%, d'acord als pronòstics del Govern del 2,4% i per la Fundació de las Cajas de Ahorros (FUNCAS) del 3%. Per tant, tots coincideixen en una millora de l'economia espanyola.

Amb relació a l'**Índex de preu als consumidors (IPC)** [23] hi ha un augment de la inflació al mes de febrer, tot i que al 2014 existeix una davallada que pot indicar l'existència de deflació (els ingressos disminueixen, augmenten els deutes i això trenca el creixement del consum i de la inversió). En aquest sentit, la política monetària del BCE vol contribuir a que la inflació es situï propera al 2%.

Per últim, la **Taxa d'atur** [24] està experimentant un lleuger descens respecte els valors de 2013, tot i el cert augment al quart trimestre de 2014, amb taxes més elevades a Catalunya. Calen mesures per augmentar el consum i el pes del sector exterior en el PIB per crear ocupació. El nombre d'aturats al 4t. trimestre de 2014 a España és de 5.457.700, i, a Tarragona, d'11.112 persones.[25]

2.1.3. Dimensió sociocultural

Com a factors més rellevants en el sector d'activitat i el tipus de negoci, s'han estudiat els diferents canvis que ha experimentat la societat en les últimes dècades.

A causa de l'augment d'esperança de vida [26] i del descens de la natalitat, hi ha un **envelliment progressiu de la població** on la de més de 65 anys, que ara és d'un 18,2%, pot passar a ser del

² Banc Central Europeu (BCE).

24,9% al 2029 i del 38,7% al 2064, segons l'INE [27]. També la **incorporació de la dona al mercat de treball** ha estat rellevant en les últimes dècades amb variacions de la taxa d'ocupació femenina del 30,7% al 1994 [28] al 53,9% (2014) [29]. Aquesta nova situació afecta als rols dintre de la llars i al fet de disposar de menys temps per les tasques diàries com cuinar. També **les estructures familiars s'han reduït en nombre de membres per llar** passant de 4 persones de mitjana a l'any 1970 a **2,53** al juliol de 2013 (2,5 a Catalunya) [30], amb una tendència a la individualització de la societat.

Les **jornades de treball** a Espanya són **més llargues** que en altres països³, amb 1.665h. al 2013 i, d'acord a convenis del 2015, de 1.757,33 h anuals [32], contribuint al consum de menjar preparat o fora de la llar. També hi ha un **40,6% de població a Catalunya que treballa fora del municipi on resideix** i un 32,8% que ho fa fora del seu barri [33], i la majoria de la gent que es desplaça per anar al treball ho fa un cop [34], per jornades continuades o perquè mengen fora de la llar.

També és rellevant la **disminució de les rendes mitjanes** per la crisi econòmica, que afecta a la despesa i als hàbits de consum (*Gràf. 1 de l'Annex 2*). Al 2013 encara disminueix la despesa mitjana en consum fora de la llar, però augmenta en alimentació, on s'inclouen els plats preparats. [35]

Així mateix, hi ha un **increment de la preocupació per tenir un bon estat físic i de salut** el major temps possible, lligat a que l'esperança de vida s'allarga. Aquests canvis provoquen noves maneres d'escollir els aliments i sobre la dieta [36]. Pel que fa a la **dieta mediterrània**, i d'acord a l'estudi del Libro Blanco de la Nutrición en España [37], el factor temps és un impediment per seguir-la, ja que implica comprar productes frescos i poc processats i invertir temps en la compra i en la preparació.

Per últim, l'estudi "*Cómo recuperar al consumidor de fuera del hogar*" realitzat per la plataforma Aecoc Shopperview al 2014, mostra com els consumidors demanen al sector de la restauració **plats més tradicionals, casolans, saludables** i adaptats a persones amb intoleràncies, i **menús a preus tancats i ajustats** (sobretot els dies laborables) [38]. A la *Taula 2 de l'Annex 2* s'amplia aquesta informació amb les necessitats i preferències dels consumidors.

2.1.4. Dimensió tecnològica

En l'estudi es tenen en compte factors que afecten al projecte, però que també tenen a veure amb oportunitats i/o amenaces pel producte que es comercialitzarà i oportunitats de creixement.

És constant l'**augment del comerç electrònic i del comerç mòbil** [39] el que pot afectar a l'existència de competidors que utilitzen aquest canal. També moltes empreses disposen de pàgina web i, respecte els consumidors, a l'any 2013, un 31,5% de la població ha fet alguna compra per Internet i també utilitza aquest canal per buscar informació, localitzar establiments, etc. [40]

Alhora, la tecnologia ha aportat al mercat **noves eines comercials** per estar més a prop del client com les APPs, els codis QR⁴, les Xarxes Socials i, també en el món del comerç, els **Terminals de punt de venda** amb tecnologies innovadores per gestionar una botiga o una xarxa de comerços.

Per últim, la Federació Española d'Indústries de l'Alimentació ha realitzat un acord estratègic amb la companyia Indra per **impulsar la indústria de l'alimentació i les begudes com a motor de l'economia, el treball i la imatge d'Espanya** i també ha optat per utilitzar la **tecnologia Big Data** per conèixer al consumidor, el que pot beneficiar a l'empresa franquiciadora i alhora al projecte. [41][42]

2.1.5. Dimensió legal

Dins d'aquesta dimensió s'analitzen factors administratius, legals i reguladors, que són més rellevants per Tendo Països Catalans.

De l'estudi se'n desprèn una **millora en facilitar l'activitat empresarial d'Espanya** ocupant la posició 33 dels 189 països avaluats⁵ del *ranking mundial Doing Business 2015*, on es tenen en

³ Les hores anuals a Espanya superen en 277 h a les d'Alemanya i Holanda [31].

⁴ Quick Response (QR).

⁵ Per exemple, l'any 2005 eren necessaris 137 dies per obrir un negoci, al 2014 23 dies i al 2015 sols 13 dies. [43]

compte les regulacions de cada país per obrir i operar en un negoci. Per exemple, el Projecte “Emprèn en 3” permet crear una empresa amb una reducció important de terminis [44].

Per altra banda, com a normativa més important a tenir en compte hi ha la relacionada amb la seguretat alimentària, la prevenció de riscos i d'incendis, la fiscalitat, el comerç, i amb la franquícia. Aquestes normes es tracten en cada una de les parts del Pla d'empresa on afecten.

2.1.6. Dimensió ecològica

La creixent sensibilització pel medi ambient està provocant que es prenguin més compromisos i s'aprovin normatives per la seva protecció, de regulació del consum d'energia, reciclatge, etc.

En matèria de residus tant la **Directiva europea 2008/98/CE, de 19 de novembre de 2008, sobre els residus** com la **Llei 22/2011, de 26 de juliol, de residus i sòls contaminats**, estableix un marc de prevenció i del seu tractament, per protegir el medi ambient i la salut de les persones i es concreten responsabilitats ampliades als fabricants [45]. El que s'està promovent a alguns països d'Europa és la devolució dels envasos (sistemes de Dipòsit, Devolució i Retorn) [46], on es fa el retorn de la quantitat dipositada prèviament per cada envàs, el que incentiva el reciclatge i permet recuperar una part del preu del producte, però aquí a Espanya aquest sistema està poc desenvolupat.

2.2. Entorn específic

L'**entorn específic** de l'empresa està centrat en el sector o segment on competeix l'empresa. Un **factor estratègic** en aquest projecte és la **franquícia**, per això, a l'*Annex 3* s'inclou un estudi del concepte i marc legal, dels avantatges i inconvenients, i de l'evolució creixent a Espanya..

Per altra banda, a l'*Annex 4* s'adjunta una primera valoració de l'empresa franquiciadora, Precocinados Angel Bosch, S. L. amb qui s'establirà el contracte, per analitzar aspectes generals com la seva fortalesa en el sector i el que aporta al projecte, a banda del producte. Un dels motius d'escollir-la és el seu llarg recorregut empresarial en el sector dels plats preparats, la seva experiència que l'ha portat a mantenir-se en un sector molt afectat per la crisi i a seguir creixent, i per la innovació constant. Per tant, **el know-how que pot aportar al negoci està provat.** [47]

Per delimitar l'entorn competitiu de l'empresa, s'utilitza el **Model d'Abell** (1980) i, en últim lloc, s'analitza l'entorn específic amb el **model de les cinc forces de Porter**.

Per fer una aproximació als dos **sectors** que afecten l'activitat de l'empresa, **Alimentació (supermercats) i Foodservice (restauració)**, s'ha fet una anàlisi d'aquests als *Annexos 5 i 6* del que es conclou que els supermercats són els que tenen la quota més alta de mercat en el sector de l'alimentació, que els consumidors escullen qualitat a bon preu, que l'evolució de la demanda de plats preparats és creixent i que en el sector de la restauració, molt afectat per la crisi, els restaurants de menjar ràpid és el canal que millor cobreix les necessitats actuals dels consumidors. [1][35][48][49]

2.2.1. Definició de l'entorn competitiu o específic: Model d'Abell

D'acord al plantejament que fa el **Model d'Abell** [9] l'entorn competitiu de Tonto Països Catalans es pot definir a partir de tres dimensions les quals permeten delimitar-lo.

Grup de clients servits: persones de qualsevol edat, gènere i classe social que treballen en oficines i que hi ha dies que no tenen temps de cuinar o que volen variar, i els estudiants. Un segment secundari és el de la gent gran que compren plats preparats.

Funcions que el producte cobreix:, nutrició saludable i equilibrada a un preu econòmic, dieta mediterrània, una “carmanyola” amb menjar casolà per emportar, aliments frescos i de proximitat, varietat en l'alimentació, qualitat, servei ràpid i carta de restaurant a preu de menú.

Forma en què s'ofereix el producte: el producte es comercialitza en una botiga física d'autoservei propera al consumidor. Els plats preparats estan envasats en porcions individuals i es poden degustar a la botiga. La reposició és diària perquè siguin frescos i tinguin tots els nutrients. S'acompanya al producte amb serveis d'assistència nutricional i d'atenció al client.

Tento Països Catalans es troba entre el sector de l'alimentació i el de la restauració (**indústria**), el quals són **sectors molt madurs**. Dins del **negoci** del menjar ràpid i concretament del menjar casolà i saludable per emportar (*fast good*) sols hi ha una altra empresa que, en aquests moments, lidera el mercat amb un producte molt semblant, i les altres empreses competeixen amb productes diferents. Per tant, el **mercat** en el que operarà Tento Països Catalans és un segment específic de la restauració i alimentació, especialitzada en menjar preparat casolà que es pot emportar o consumir al local (*Annex 7*). Aquest **segment encara no està madur** i es troba en vies de creixement.

2.2.2. Model de les 5 forces de Porter

Com a punt final a l'estudi de l'entorn específic de l'empresa, s'inclou l'anàlisi dels factors del **Model de les 5 forces de Porter** [9] per conèixer com es competeix en el sector on actuarà l'empresa.

2.2.2.1. Intensitat de la competència actual

Existeix una competència molt variada amb productes que cobreixen funcions similars però que són diferents entre ells. En un sentit ampli, la **competència** està formada pels **supermercats** o botigues d'alimentació que venen menjar preparat, els **restaurants de fast food** o de **menús diaris** i el **servei de menjar a domicili**, i, en el segment concret de Tento Països Catalans, **els locals de menjar casolà per emportar o per degustar a l'establiment** (*fast good*).

A la *Taula 1 de l'Annex 8* es presenten dades sobre la competència actual que permeten concloure que **la intensitat de la competència és molt alta**, si tenim en compte els diferents canals que poden cobrir funcions similars, i si es fa referència al **segment del menjar casolà per emportar** (*fast good*), **la intensitat de la competència disminueix**.

Si es compara el **creixement** entre exercicis, en els supermercats és lent per la crisi i el menor consum, i en la restauració ràpida, ha crescut en nombre de locals al 2014, sobretot, amb franquícies.

Les **barreres de mobilitat són relatives**: els supermercats amplien l'oferta o introdueixen nous productes, i els restaurants de menjar ràpid, intenten apropar-se a solucions més saludables, o més econòmiques amb els menús diaris, sobretot els grans grups de restauració organitzada. Pel que fa a les **barreres de sortida**, els supermercats podrien deixar d'oferir plats preparats i no afectar a la resta del seu negoci, però pels competidors del sector de la restauració o de les botigues Nostrum, les barreres són **elevades** per la inversió que suposa el local i els cànon en les franquícies.

Existeix **diferenciació del producte**, en funció del tipus de solució (pizzes, entrepans, kebabs, tapes, plats preparats saludables, etc.). En el cas de Nostrum o de Tento el que han pretès es segmentar el mercat amb un producte més innovador, saludable i amb un servei ràpid i econòmic.

Per últim, i amb relació a la **diversitat de competidors**, hi ha una clara influència del tipus de menjar americà en les grans cadenes de restaurants que competeixen a nivell mundial. Per això, modifiquen les seves estratègies, com el que fa McDonald's amb la imatge saludable que vol donar a Espanya.

2.2.2.2. Competidors potencials

L'entrada de nous competidors en aquest segment va lligada al dels grans grups o empreses, ja que al petit empresari li és més difícil competir en el sector en la situació actual.

La **necessitat de capital** és una **barrera d'entrada** important en el món de la restauració si s'han de cuinar els productes al local, ja que la inversió que cal realitzar és considerable, el que suposa un avantatge no necessitar sortida de fums. Així mateix, la producció de grans quantitats de plats preparats permet aprofitar les **economies d'escala**.

El **reconeixement de la marca i del producte** és una altra barrera d'entrada ja que el mercat relaciona Tento amb **qualitat, salut, preu assequible**, etc. i pot ser que li costi confiar en altres productes. L'**experiència en el sector** de Tento és un valor afegit que li permet posicionar-se amb més facilitat i anar detectant els canvis de l'entorn i innovar. També el **sistema de franquícia** és un avantatge respecte nous competidors. Tot i això, les grans empreses estrangeres que estan competint en els seus països podrien iniciar processos d'expansió i entrar amb recursos.

2.2.2.3. Productes substituïts

Els **productes substituïts** són els que satisfan les mateixes necessitats dels clients que el producte que ofereix Tento Països Catalans. Al mercat hi ha opcions que poden complir una funció semblant: Cuina japonesa *take away*, menús diaris, pizzes, hamburgueses, entrepans, plats per emportar cuinats, servei de menjars a domicili, etc. També hi ha un producte que s'apropa molt al concepte de Tento i són els **plats casolans per emportar que ofereix Nostrum**. Per comparar l'oferta existent amb el producte Tento, al *Gràf. 1 de l'Annex 8* s'exposen les qualitats que més destaquen d'aquest.

Per tant, es pot considerar que hi ha productes substituïts però, molts d'ells, ho seran a canvi de renunciar a les qualitats del producte de Tento Països Catalans. Per això, des de la perspectiva de que el consumidor vol un servei de menjar ràpid a bon preu i, alhora, un producte com el que faria a casa seva, que li aporti valor, **el poder dels productes substituïts és mitjà/baix**, si ens centrem en aquest **segment del fast good**.

2.2.2.4. Poder negociador dels proveïdors

Al tractar-se d'un projecte en règim de franquícia, l'empresa està lligada directament a la franquiciadora, Precocinados Angel Bosch, SL que és qui determina les condicions del contracte, entre elles, la data de pagament de les mercaderies o els marges. Per tant, **el poder de negociació dels proveïdors** (franquícia) **és molt alt**. Tot i amb això, la central franquiciadora el que vol és que el franquiciat tinguin una evolució positiva de les vendes i de l'activitat, perquè el seu negoci també en depèn. Per això, el poder de negociació que té la franquiciadora respecte els seus proveïdors pel volum de matèries primeres que necessita, suposa un avantatge pel negoci.

2.2.2.5. Poder negociador dels clients

Els clients de Tento Països Catalans són els consumidors finals del producte, i disposen de moltes opcions al mercat i de **baixos costos de canvi**, el que vol dir que el client no hi perd gaire d'anar a un altre local si no valora prou el producte. Per això, els **avantatges competitiu**s de l'empresa seran **vitals per combatre aquests factors**.

Així mateix, els **clients** potencials de Tento Països Catalans **estan bastant concentrats** ja que bona part són persones que treballen en llocs de negocis i estudiants. Per això **la localització del local és un punt estratègic del projecte** de manera que el producte estigui en contacte immediat amb públic objectiu, i no tinguin pèrdues de temps ni busquin altres competidors.

Per tant, centrant-nos amb el producte i al segment concret del menjar casolà per emportar **el poder de negociació dels clients és mitjà/baix** o **baix** si en la zona on es situï l'empresa no hi ha competència d'aquest segment i el client valora la dieta mediterrània i el menjar saludable.

2.3. Punts claus i escenaris que poden resultar factors de risc

De l'anàlisi realitzat s'han identificat els **punts claus** de la *Taula 1*, més importants pel negoci.

Taula 1. Punts claus per Tento Països Catalans.

PUNTS CLAU	
<ul style="list-style-type: none">• Necessitat d'obtenció de finançament per cobrir una part de la inversió.• Localització estratègica al costat del públic objectiu (persones que treballen i estudiants).• Diferenciació del producte: qualitat, experiència i servei complementari.• Innovació continua i fidelització del client per competir amb èxit.• Bona relació qualitat/preu, oferint un producte saludable, casolà, fresc, de temporada, etc. però a un preu competitiu, i controlant els costos.	<ul style="list-style-type: none">• L'ús de les TIC⁶ per estar propers al consumidor i de recursos tecnològics per la gestió del negoci i la comunicació amb la franquiciadora.• Compliment de tota la normativa.• El soci estratègic, que és la franquiciadora, la qual aportarà coneixement, suport, experiència i el producte que es comercialitzarà.• L'horari del comerç centrat en les hores de més afluència.• Escoltar al consumidor per conèixer les seves necessitats en tot moment.

Font: Elaboració pròpia.

⁶ Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC).

Pel que fa als possibles **escenaris que es poden considerar factors de risc** hi ha els següents:

- Dificultats de l'empresa franquiciadora per poder subministrar el producte.
- Possibles reclamacions per algun producte defectuós, que alhora poden afectar la imatge del negoci.
- Augment dels tipus d'interès i absència de finançament amb unes bones condicions.
- Possibilitat d'incompliment del finançament per dificultats en el negoci.
- Canvis en les condicions de l'arrendament en el moment de la renovació.

2.4. Anàlisi DAFO

Amb l'**anàlisi DAFO** es concreten les qüestions que són clau de l'entorn de l'empresa, i les seves capacitats, que poden influir en les estratègies i el seu desenvolupament [50]. Dins de l'**entorn extern** s'analitzen les **amenaces** més rellevants i les **oportunitats** que li ofereix, i en l'**entorn intern** s'observen les **debilitats** i **fortaleses** de l'empresa, tal com es mostra a la *Taula 2*. Per altra banda, a l'*Annex 9* es tracten les amenaces i debilitats fent referència a les formes o accions per sortejar-les.

Taula 2. Anàlisi DAFO de Tento Països Catalans.

MÀTRIU DAFO	
ANÀLISI EXTERN	
OPORTUNITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Lenta millora a l'accés al finançament i polítiques monetàries expansives. • Tendència a la recuperació. • Envel·liment de la població. • Canvis socials i en les estructures familiars. • Preocupació per la salut i la dieta. • Reconeixement de la dieta mediterrània com un patró alimentari dels més saludables i equilibrats. [51] • Creixement de l'ús de les TIC. • Evolució tecnològica. • Potenciació de la indústria alimentària. • Evolució positiva del sector de la restauració mitjançant la franquícia. • Augment del consum de plats preparats. • Afavoriment de les polítiques fiscals. • Potencial de la zona on es vol ubicar el negoci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descens de la despesa fora de la llar. • Intensitat de la competència en restauració i alimentació molt alta. • Existència de molts productes substitutius. • Existència d'un competidor directe que lidera el mercat dels plats casolans per emportar. • Canvis en les condicions de lloguer o dificultats per mantenir el local.
ANÀLISI INTERN	
FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Aliança amb l'empresa franquiciadora. • Ubicació del local prop del públic objectiu. • Molt bona relació qualitat/preu. • Producte d'alimentació saludable. • Orientació al client. • Compromís i capacitats de l'equip emprenedor. • Presència a la Xarxa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependència total del proveïdor del producte. • Manca d'experiència en emprendre un negoci i en el sector d'activitat. • La marca encara no és prou coneguda a Tarragona pels consumidors. • Necessitat d'una part de finançament.

Font: Elaboració pròpia.

2.5. Avantatge competitiu

Davant dels competidors existents a la zona on s'ubicarà el local i preveient l'entrada de competència més directa, com Nostrum, l'**avantatge competitiu està basat en la diferenciació del producte** de manera que creï valor per tots els grups d'interès i tingui durabilitat. El paper del **soci estratègic** és molt rellevant per mantenir aquesta diferenciació. Els principals avantatges competitius són:

- **Qualitat i salut:** pel talent de la franquiciadora i el xef, per ser un producte fresc i natural de dieta mediterrània, de proximitat, sense conservants ni colorants, sa i equilibrat, cuinat diàriament, com a casa. També pel servei de qualitat que s'oferirà al client.

- **Preu:** els elevats volums de compra de la franquiciadora permeten oferir preus competitius mantenint la qualitat del producte per adaptar-se a la situació econòmica del consumidor.
- **Varietat i innovació:** la carta d'un restaurant a preu de menú, amb més de 80 referències i amb nous plats que s'afegeixen periòdicament a la carta.
- **Integració vertical de la marca:** la franquiciadora elimina els intermediaris, compra a l'origen i controla tota la cadena de subministrament, de la cuina a la carmanyola, i s'encarrega de distribuir diàriament el producte a les botigues de la marca.
- **Experiència i saber fer:** de la empresa franquiciadora que aporta el *know-how* de 30 anys en el sector dels menjars precuinats, que és honesta i transparent i que escolta als seus clients.
- **Menús a preus tancats:** on el client menja pel que li agrada i no pel preu, ja que pot fer combinacions de plats de tota la carta.
- **Rapidesa en el servei:** que s'ajusta a les necessitats i estil de vida dels consumidors.

3. PLA DE MÀRQUETING

3.1. Estratègia de segmentació

En l'**estratègia de segmentació** el nivell utilitzat és el **màrqueting de segments** on s'inclou un nombre ampli de consumidors que tenen unes característiques similars, que fa que siguin més sensibles al producte que s'ofereix. Els criteris que s'han utilitzat per realitzar la segmentació estan relacionats amb les **característiques i comportaments dels consumidors** [52][53]:

- **Poblacions a partir d'uns 50.000 habitants** amb més clients potencials per existir més zones de negocis i educacionals, i on pel ritme de vida hi ha menys temps per cuinar. Per altra banda, el consum de plats preparats és major si la població és més gran. Per aquest motiu, el negoci s'ubicarà a la ciutat de Tarragona, amb 136.769 habitants.[54]
- **Edat, sexe i classe social:** al tractar-se d'una alimentació basada en la dieta mediterrània, el producte que es comercialitzarà va dirigit a tot tipus d'edats, sexe i classe social.
- **Nacionalitat:** Tot i que el mercat majoritari és nacional, es tenen en compte possibles consumidors que vinguin de l'estranger (turistes, estudiants, treballadors).
- **Dimensió de la unitat familiar:** s'ha comprovat que les persones que viuen soles o en parella són les que fan un major consum fora de la llar i de plats preparats. Aquesta segmentació és important per establir el format del producte que es vendrà.
- **Ocupació:** els dos grups que més incideixen en el negoci són els **treballadors** (horaris laborals, falta de temps, etc.) i els **estudiants/universitaris**. Aquesta segmentació contribueix a delimitar el lloc on situar el local i l'horari dels dinars, que a Catalunya, és al voltant de les 14h. i fins les 15h. [55]
- **Estil de vida:** Persones amb hàbits alimentaris saludables però que no sempre poden cuinar i que disposen de poc temps per fer els àpats perquè han de seguir amb les seves obligacions o activitats.
- **Tipus d'àpats i dies de la setmana:** el moment amb més necessitat de disposar d'un menjar saludable, ràpid i proper al lloc on es troba el consumidor és l'hora de **dinar** els dies **laborables**, moment en què també pot aprofitar per comprar el producte per sopar.
- **Beneficis buscats pel consumidor:** bona relació qualitat/preu, alimentació sana, equilibrada i natural (dieta mediterrània), alimentació baixa en greixos, varietat i rapidesa.

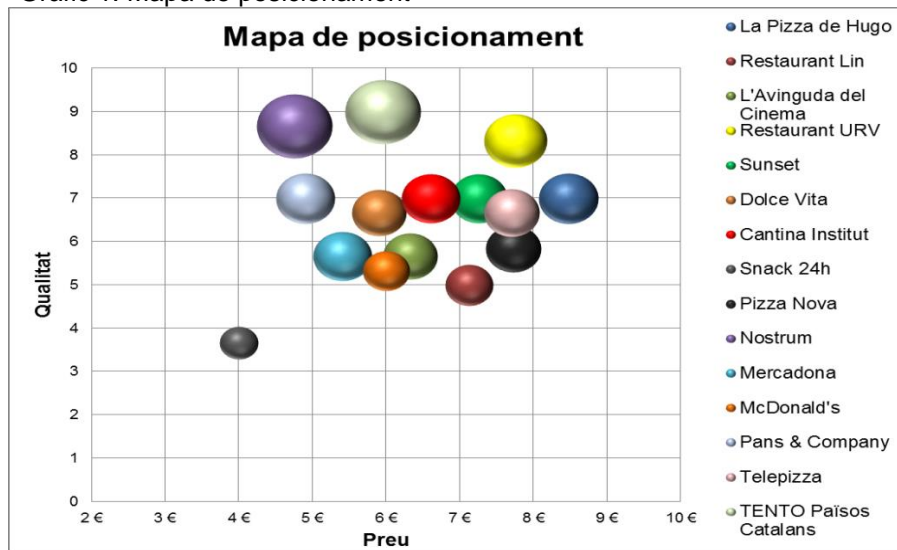
Un cop feta la segmentació, es pot dir que el tipus de **públic objectiu** al que es dirigeix Tento Països Catalans són **persones de qualsevol edat, sexe i classe social, que treballen a la zona de l'Avinguda Països Catalans de Sant Pere i Sant Pau, a Tarragona, que no tenen temps per cuinar o volen variar, i els estudiants de la zona.**

3.2. Estratègia de posicionament

Per establir l'**estratègia de posicionament** s'ha realitzat una anàlisi detallada de la competència, que es mostra a la *Taula 1 i 2* de l'*Annex 10*, amb la tècnica del **benchmarking**, en la que es tenen en compte les empreses instal·lades a la zona on s'ubicarà la botiga, els competidors que poden aparèixer en un futur i els que ho són des d'altres indrets, com els supermercats.

Amb la informació obtinguda es valoren tres variables que permeten dibuixar el **mapa de posicionament** (Gràf.1): **Qualitat** (productes frescos i naturals, elaborats diàriament i dieta mediterrània), **Preu**, i **Beneficis pel consumidor**.

Gràfic 1. Mapa de posicionament



Nota: Els beneficis que aporta cada empresa estan expressats per la grandària de les esferes.
Font: Elaboració pròpia.

Tal com es pot veure al Gràf. 1 Tendo Països Catalans destaca per la seva relació **Qualitat i Preu**, i també pels **Beneficis** que ofereix al consumidor, com és la qualitat de restaurant a preu de menú i els ingredients naturals dels plats elaborats, sense cap procés de congelació. També perquè és dieta mediterrània, saludable, variada, amb plats que es cuinen el mateix dia i es poden trobar a la botiga, ja que a primera hora del matí es distribueixen. Tot i amb això, hi ha un competidor fort al seu costat que és Nostrum, tot i que encara no està instal·lat a la zona.

La tendència que ha de tenir Tendo i Tendo Països Catalans és la d'**augmentar els beneficis pel client** i la de **seguir innovant** per crear una marca amb valors que el client estimi, això sense deixar de banda la qualitat i el mantenir uns costos ajustats per oferir un preu atractiu.

3.3. Estratègia de màrqueting mix

3.3.1. Producte

Els **plats preparats per emportar** que comercialitzarà Tendo Països Catalans són un producte **casolà**, natural, elaborat amb ingredients frescos, de temporada i de proximitat, sense conservants ni colorants, saludables, d'una **gran qualitat** associada a la **dieta mediterrània**⁷, i cuinats diàriament.

Hi ha **més de 80 plats** per escollir, tal com es pot veure a la carta de la *Imatge 1 de l'Annex 11*, i durant el 2014 es van llançar més de 45 novetats de plats perquè **Tento innova**. També s'han **reduït calories** en els menús introduint els cereals integrals, els iogurts desnatats, el pa integral i més fruita i verdura. A la carta de postres, hi ha un **iogurt artesà**, fabricat amb receptes tradicionals i tècniques naturals d'envasat i conservació, **de la marca Pastoret**, empresa familiar de La Segarra.[56]

Tot i poder comprar els plats de forma individual, a la botiga s'oferiran dos tipus de menús per adaptar-se a les demandes i necessitats actuals, **Mig menú** (1 plat, postres, pa i aigua) i **Menú complet** (2 plats, postres, pa i aigua) i es podrà escollir entre tots els plats de la carta, i fer totes les combinacions de plats possibles. Tot perquè **el client mengi pel que li agrada i no pel preu**.

⁷ Es podran gaudir dels plats amb el certificat de Dieta Mediterrània (AMED), per donar tranquil·litat al consumidor i reforçar la seva percepció.

El producte es presenta en un **envàs individual** (*Imatge 1*) en **atmosfera protectora** perquè conservin tot el seu aspecte i propietats de forma natural [57], perquè sigui còmode de transportar, es pugui escalfar sense necessitat de treure'l de l'envàs i perquè el client esculli d'acord als seus gustos personals. L'envàs hermètic té una part **transparent** per veure el producte abans de consumir-lo i està **etiquetat** amb tota la informació necessària, en català, castellà i anglès (ingredients, temperatura de conservació, data de caducitat, etc.) i inclou el símbol Punt Verd de reciclatge, com empresa adherida al SIG⁸, complint la legislació sobre envasos. [58]

Imatge 1. Envasos dels plats per emportar.



Font: Pàgina web de Tento (<http://www.tento.es/>).

La **funció i valor afegit** d'aquests plats és la d'oferir una **nutrició saludable i equilibrada**, i també pretenen ser un **substitut a la carmanyola de menjar casolà**, amb una opció **ràpida i de qualitat**.

Per altra banda, Tento Països Catalans ofereix **serveis complementaris per oferir un producte incrementat amb beneficis addicionals**, com posar a disposició del client tot el que necessita per gaudir dels menús que s'ofereixen: condiments, coberts, ús de microones i taules, un espai acollidor, sense olors ni fums, amb terrassa, etc. Tot inclòs amb el preu, i mantenint la qualitat i quantitat del producte perquè Tento Països Catalans **és honest amb el client**.

També hi ha oberts canals d'atenció al client, perquè **Tento s'adapta i escolta**; propostes de menús saludables, light, energètics i recomanacions del xef perquè **Tento ajuda al client amb la dieta**; informació nutricional dels plats a la web de Tento i a l'App; servei WI-FI; acompanyament a la botiga per ajudar al client; possibilitat de formar part del *Club Tento*; i premis a la fidelitat amb els **cartes especials** o les **targetes fidelitat** que s'entregaran a la botiga. (*Taula 1 de l'Annex 11*)

Al *Gràf. 1 de l'Annex 11* es poden veure els nivells de producte i, per tant, de beneficis que aporta al client perquè el **producte** sigui de **conveniència** i l'adquireixi de forma freqüent i natural.

3.3.2. Preu

Amb relació a l'estratègia de preu, s'ha realitzat una anàlisi de diversos factors de l'entorn els quals es detallen a la *Taula 1 de l'Annex 12*. La principal pretensió de Tento Països Catalans és la d'oferir un producte que tinguin una **molt bona relació qualitat/preu**, per això, és vital l'acord amb el proveïdor estratègic (franquiciadora). També es volen **minimitzar els costos addicionals** pel consumidor (com els de desplaçament fins al local), **apropant el local on hi ha el públic objectiu**.

L'estratègia és la de **marcar un preu que envii un missatge coherent als consumidors**: pel preu s'aconsegueix una experiència valuosa, amb un producte casolà i saludable, i que aporta un estalvi de temps i recursos. Per això, els preus que s'oferiran, detallats a la *Taula 2 de l'Annex 12*, són els recomanats per la franquiciadora. Alhora és compleix una demanda com són els **menús a preus tancats**, tot i marcar un preu pels plats i begudes de forma individual, i un **preu suplementari**, per incloure beguda més cara al menú. Dins de l'estratègia de preus, també s'oferiran **descomptes** per la **fidelitat dels clients**, i d'altres de manera puntual, d'acord a la *Taula 3 de l'Annex 12*.

L'**objectiu de preu** pretenen que la inversió sigui rendible, que el fet que sigui econòmic pugui fer augmentar les vendes i obtenir el marge màxim de benefici, i, alhora, mantenir una coherència amb l'estratègia de màrqueting general.

⁸ Sistema Integrat de Gestió de Residus i Envasos (SIG).

3.3.3. Distribució

Pel que fa a la longitud del canal, Tento Països Catalans utilitza una **distribució indirecta curta**, en la que Precocinados Angel Bosch, S. L. reparteix de forma diària el producte a la botiga. Per tant, **no existeixen intermediaris** i el **cicle de comanda** és molt curt. Hi ha una **distribució exclusiva de la marca** ja que hi ha un acord d'exclusivitat amb al franquiciat, respecte la zona on s'ubiqui la botiga.

El **canal de distribució** que s'utilitzarà en el negoci és una **botiga física** especialitzada en la venda de plats casolans per emportar, **amb zona de degustació**, a través del **sistema de franquícia**. La zona on s'ubicarà la botiga és a l'Avinguda Països Catalans del **barri de Sant Pere i Sant Pau de Tarragona**, en un punt al costat del Campus de la Universitat Rovira i Virgili i d'una zona educacional amb diverses escoles i instituts, on s'hi mouen més de 8.200 persones (*Taula 1 de l'Annex 13*), sense comptar a petites empreses, residents al barri o persones de pas.

El **tipus de distribució** que es realitza en aquest projecte busca complir els tres **objectius** següents:

- **Cobertura del mercat objectiu:** amb una ubicació molt propera al consumidor perquè aquest es converteixi en un **establiment de conveniència o proximitat**.
- **Coherència i control amb les altres variables de màrqueting:** es pretén que el consumidor percebi el producte com de qualitat, fresc, natural i a un preu econòmic, per això, la forma en què està dissenyada la distribució permet assolir altres objectius de màrqueting.
- **Minimització del cost de distribució:** l'estratègia de la franquiciadora de disposar de botigues pròpies i franquiciades i de distribuir directament el producte redueix els costos i aporta el **poder expert** de la marca en aquesta àrea, dins d'una relació de cooperació.

Per últim, i amb relació al **nivell de servei** prestat, es tindrà molt en compte la informació que rep directament el client en el punt de venda, per això, s'establirà una comunicació fluïda.

3.3.4. Promoció i comunicació

Al tractar-se d'un negoci en règim de franquícia, **el pla de comunicació de l'empresa seguirà l'estratègia de màrqueting de la marca Tento** perquè el missatge que es doni sigui únic i coherent.

Com a **objectius generals** de les accions de comunicació hi ha: informar, recordar i persuadir al client, posicionar la marca en el mercat, consolidar la imatge de la marca, fomentar que aquesta quedi en la ment del consumidor, buscar diferenciar-se de la competència, i captar clients i fidelitzar-los. Per aconseguir-ho, a continuació es detallen, breument, les estratègies utilitzades:

Venda personal: es realitzarà des de la botiga i l'objectiu és, no sols que el client compri el producte, sinó fidelitzar-lo. Per això caldrà adaptar el missatge a les característiques personals del client, donar-li informació del producte i funcionament del local, del plats associats a la seva dieta, dels premis de fidelitat, etc. També es farà un tast de productes perquè el client pugui fer-se una idea de la qualitat i sabor. Això també servirà per obtenir informació de les necessitats dels clients, de la seva opinió, etc. per transmetre-ho a la franquiciadora i valorar emprendre accions.

Publicitat: la realitza la marca a través d'Internet, a la seva web i a Xarxes Socials com Facebook. També hi ha informació en altres pàgines web on s'anuncien les botigues.

Promoció de vendes: Tento crea promocions puntuals on la botiga pot escollir adherir-se o no i fórmules de fidelització dels clients, com la Targeta fidelitat amb la que el client obté un menú gratuït després de vèries consumicions, i la qual oferirà la botiga Tento Països Catalans.

Relacions públiques: la marca ha utilitzat les entrevistes, notícies i reportatges a televisió per donar-se a conèixer. Amb les notes de premsa es pretén **generar publicity** que reforci la imatge de la marca, amb missatges clau, per arribar a clients potencials i oferir credibilitat. Es proposarà a la marca la participació en esdeveniments relacionats amb la salut (alimentació, esport, etc.), fer conferències a la Universitat sobre l'empresa i l'alimentació saludable o formar part d'Associacions.

Màrqueting directe: El client es pot adherir al **Club Tento** per rebre informació al seu correu electrònic de promocions, ofertes o altra informació d'interès mitjançant el *newsletter* setmanal.

També s'ofereixen dos canals més de comunicació directa amb els consumidors com és el correu electrònic d'atenció al client (info@tento.es) i el de consultes al dietista (tento@totdietetica.com). La marca també organitza algun concurs o sorteig on, per participar-hi, cal donar dades personals, com el correu electrònic, que després utilitza per enviar *mailing* amb informació, enquestes, etc.

3.4. Estratègia digital

Com en la resta d'estratègies de màrqueting Tento Països Catalans està condicionada a les que decideixi l'empresa propietària de la marca, tot i que es tenen en compte propostes de millora.

Tento té d'una **pàgina web**⁹ amb contingut informatiu, amb propostes de menús i del que representa una dieta equilibrada, la localització de les botigues i canals de comunicació amb el consumidor. Cal **millorar el posicionament** (optimització SEO¹⁰) perquè aparegui als primers resultats de recerca i mantenir una **major interacció amb els consumidors** incloent un **Bloc**, que permet fer més visibles els continguts als cercadors.

També està present a **les Xarxes Socials** com Facebook, Twitter o LinkedIn, però cal **potenciar-les més**, amb un *Community Manager*, per promocionar els productes, mesurar indicadors, interactuar amb els clients, generar tràfic cap a la web, gestionar la **reputació on-line**, etc. Per tant, cal **actualitzar el contingut** amb freqüència, **donar informació veraç** i propera per generar confiança, **contingut útil, conèixer els seguidors** i utilitzar el **canal adequat alineat amb els objectius**. [59]

Facebook¹¹ s'està utilitzant per publicar esdeveniments, productes, per fer sortejos, etc., però també es poden **establir relacions amb altres perfils**, fent-se fans, en el cas de Tarragona, de la URV, dels seus estudiants, de la Unió de Botiguers del barri, etc., perquè la interacció que tenen els usuaris amb aquests perfils els pot portar fins al negoci. En el cas de **Twitter**¹² servirà per informar d'esdeveniments a les botigues i per seguir-los en directe, etc., tot per **guanyar reputació** i estar en contacte amb les tendències, i notícies i, **LinkedIn**, pot posar en contacte la marca amb persones que busquen una autoocupació o invertir en un negoci, per fer una comunitat més gran de botigues Tento.

Per últim, és important disposar d'una **Xarxa social corporativa** perquè existeixi comunicació entre la franquiciadora i els franquiciats, per tirar endavant projectes, crear grups de treball, etc. Alhora, permet compartir aplicacions i continguts i que hi hagi treball en col·laboració per impulsar la innovació, fomentar la creativitat i la generació d'idees.

3.5. Estratègia de branding

Amb l'**estratègia de branding** es pretén maximitzar el valor de la marca amb una **bona integració** dels seus elements, per crear en la ment del consumidor una imatge de bona reputació difícil d'imitar. Precocinados Angel Bosch ha utilitzat l'estratègia de treballar amb una **submarca (Tento)**, de manera que el nom de l'empresa dóna legitimitat al nou producte i la marca Tento el distingeix d'altres.

Dins del **Brand equity** s'ha seleccionat un **nom memorable**, fàcil de recordar i curt, que pot inspirar sensacions o introduir-lo en composicions; un **logotip senzill**, que permet gravar una imatge mental d'ell, té caliu, és agradable i està relacionat amb el menjà casolà; i la utilització d'**eslògans** que reforcen idea de **qualitat a bon preu** ("Restaurant de menjar per emportar", "Plats per endur-se, com a casa", etc. (veure *Imatges 1, i 2 de l'Annex 14*). També es pretén que el **contacte amb la marca** sigui una experiència valuosa que faci que el client **percebi la qualitat**, i la transmeti mitjançant el boca a boca, per això cal cuidar les interaccions amb els clients i fer que es creï **lleialtat a la marca**.

També s'utilitzarà l'estratègia del **branding emocional** per millorar l'autoestima del consumidor i sentir-se cuidat, per generar confiança, personalitat de marca, desig, diàleg i la creació de relacions, i l'**ethical branding** per situar a Tento com una empresa Socialment Responsable que fa sentir bé al consumidor amb una alimentació saludable, que contribueix a combatre l'obesitat.

⁹ Web de Tento: www.tento.es/

¹⁰ Search Engine Optimization (**optimització** als buscadors)

¹¹ Facebook de Tento: <https://es-es.facebook.com/tentocatering>

¹² Twitter de Tento: <http://twitter.com/tentocatering>

Part de les estratègies es realitzen a la Xarxa, per mostrar una marca **propera, humanitzada**, que **escolta**, que es **comunica** i que està **present a la vida dels seus clients**. Alhora, per complir la **promesa de marca**, es proposaran accions d'**Internal Branding** que informin i inspirin als treballadors, amb trobades o seminaris, tenir una Intranet on es publiqui informació, assoliments, èxits de la marca, etc., que faci que es creï entusiasme, passió, orgull, motivació, lleialtat, etc.

4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

4.1. Estratègia de subcontractació de processos (franquícia)

En aquest projecte l'estratègia és la de formalitzar un **contracte de franquícia** amb Precocinados Angel Bosch, S.L la qual, com a titular de la marca, realitza tot el procés productiu dels plats reparats que es vendran a la botiga i, alhora, és l'empresa subministradora de tota la resta de productes que no fabrica ella directament, com les begudes i els iogurt (**franquícia de producció**). Aquest sistema permet obtenir els avantatges que es detallen a la *Taula 1 de l'Annex 15*.

Això implica que el procés de producció de la franquiciadora forma part de la cadena de valor del negoci de Tento Països Catalans, per la importància del producte i per la col·laboració existent. Per això, al *Gràf. 1 de l'Annex 15* es detallen les activitats de Precocinados Angel Bosch, S. L. que tenen rellevància pel projecte. L'estratègia de l'empresa per assolir l'**objectiu de oferir un producte fresc** al consumidor es concreta en una **producció ajustada a la venda diària**, de manera que no quedin quasi estocs a les botigues i hi hagi una rotació de productes elevada.

Per accedir a tot el que aporta Precocinados Angel Bosch, S. L. al projecte de franquícia, cal realitzar el pagament d'un **Cànon d'entrada** que té un import de **15.000 €**, sense IVA.

4.2. Estratègia de recursos materials

Tots els recursos necessaris per a la comercialització del producte es concentren en condicionar el local amb les **instal·lacions necessàries per adaptar-lo al tipus de negoci i a la imatge que Tento reproduceix en totes les seves botigues**, amb les mesures de seguretat necessàries, d'eficiència energètica i de protecció del medi ambient (llums de baix consum, sistemes de doble polsador al vàter, pintures de silicat, etc.). El local estarà adaptat per persones amb mobilitat reduïda i amb tots els rètols necessaris. A les *Imatges 1 a la 3 de l'Annex 16* es pot veure la distribució en planta del local (detallada a la *Taula 1 de l'Annex 16*), i l'alçat interior i l'exterior de la botiga.

El local té una superfície de 146,20 m² i s'ha dissenyat el *layout* distribuïnt de forma eficaç l'espai perquè el procés de compra sigui fàcil i convenient pel client, amb recorreguts òptims de les persones i dels productes i separant la zona de venda de la de degustació. El client pot escollir entre **dues rutes** en funció de si vol comprar el menjar preparat per emportar-se'l (ruta blava) o vol degustar-lo a la botiga (ruta verda), i l'**entrada dels productes** s'ha dissenyat perquè faci un recorregut mínim (ruta vermella), tal com es pot veure a la *Imatge 1 de l'Annex 16*.

La resta de recursos materials necessaris són la maquinària (micro-ones, vitrines de refrigeració, nevera i cafetera), el mobiliari (fets a mida, col·locats de manera que no suposin un obstacle i adequats per persones amb cadira de rodes) i dos terminals de punt de venda. El **pressupost total dels recursos materials és de 86.794,80 €**, el qual es detalla a la *Taula 2 de l'Annex 16*.

Per últim, i pel que fa als **productes** (plats preparats, begudes i cafè) que es vendran a la botiga aquests tenen un cost del 64% sobre el preu de venda al públic, sense IVA, ja que és el que la marca estableix de forma habitual a les seves botigues franquiciades.

4.3. Procés operatiu de la botiga

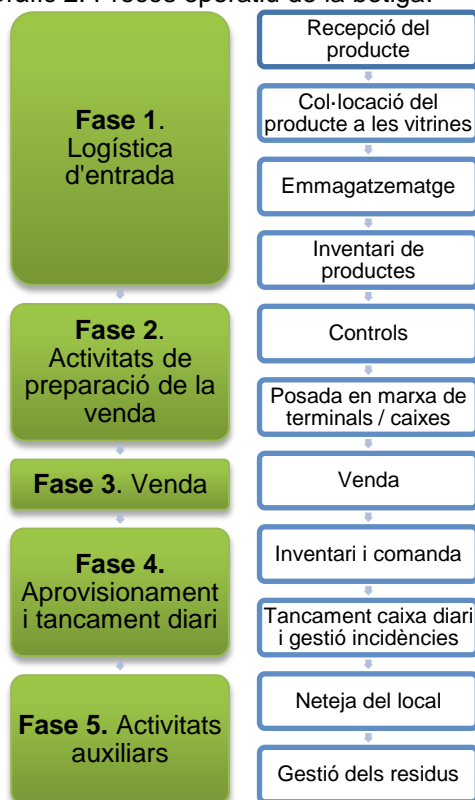
Tento Països Catalans té com a activitat principal la **comercialització del producte** per mitjà d'una botiga física i el **control de l'aprovisionament**. Per realitzar de manera òptima la seva activitat hi ha una sèrie de normes i mesures que cal adoptar en relació amb la **seguretat alimentària**, la **prevenció de riscos laborals** i la **prevenció d'incendis**. Per aquest motiu, a l'*Annex 17* es fa un estudi de cada un d'aquests àmbits on es té en compte la normativa aplicable, l'establiment d'un

Sistema d'Anàlisi de Perills i Punts de Control Crític (APPCC), d'acord al Reial Decret 3484/2000 [60] i dels prerequisits [61], i aspectes en matèria de prevenció de riscos i prevenció d'incendis.

Per conèixer la **capacitat necessària** per atendre els clients de la botiga es tenen en compte dos factors importants: la **previsió de la demanda** i l'**estratègia d'aprovisionament** del producte al local. L'**estratègia d'aprovisionament** que s'utilitzarà és la de recepció dels plats preparats a diari, i la de begudes amb una freqüència més espaiada, que pot ser d'un o dos dies a la setmana. Això elimina la necessitat de disposar de moltes neveres per conservar els estocs. Pel que fa a la **demanda prevista** o nombre de clients per dia, s'ha realitzat un càlcul d'acord a l'experiència d'altres botigues de la marca i també del públic objectiu que hi ha a la zona on es situarà l'empresa. També s'ha valorat el temps que es pot utilitzar per atendre una mitjana de 150 persones al dia en l'horari de 12h a 16h., amb una previsió d'atenció mitjana per client de 2 minuts. Aquests càlculs estan detallats a les *Taules 1 i 2 de l'Annex 18* i mostren que es pot realitzar l'atenció amb les dues persones que hi ha previstes.

El **procés operatiu de la botiga** necessari perquè el client pugui adquirir el producte amb totes les garanties s'estableix en **cinc fases** recollides al *Gràfic 2*, les quals estan detallades a l'*Annex 19*.

Gràfic 2. Procés operatiu de la botiga.



Font: Elaboració pròpia

Per altra banda, pel desenvolupament de totes les activitats es seguirà una estratègia de **gestió de qualitat total**, junt amb Precocinados Angel Bosch, S. L., per buscar l'excel·lència dels processos i dels productes mitjançant la planificació, el control de la qualitat i la millora continua. En aquest sentit, es marca un procediment de **Gestió d'incidències, reclamacions i Suggestiments** per disposar d'un protocol d'actuació el qual es detalla en un diagrama de flux del *Gràf. 1 de l'Annex 20*.

També s'implantaràn mesures per **incrementar la qualitat del servei** com, potenciar les competències de les persones, enquestes de satisfacció dels clients, posar bústies de suggeriments i reclamacions, traslladar informació veraç a la franquiciadora, etc. Així mateix, s'ha confeccionat un Codi de Bones Pràctiques que es detalla a la *Taula 1 de l'Annex 20* i que inclou aspectes d'atenció al públic, d'informació, d'establiment d'una relació de confiança, d'accessibilitat, etc.

4.4. Pla logístic

El pla logístic està lligat a la franquiciadora ja que és qui fa l'aprovisionament del producte a les botigues Tento. Per això, hi ha com a **objectius compartits** el reaprovisionament eficient, en el moment oportú i a un cost mínim. Es treballarà de forma **integrada** amb **sistemes de comunicació**, per obtenir **fiabilitat** i **rapidesa** i un procés de **compra** molt simple.

Pel que fa a la **logística interna** del negoci, el procés és molt simple i pretén el següent:

- Col·locar del producte amb el menor temps possible i de la forma més òptima.
- Disposar d'un assortiment eficient.
- Facilitar la gestió de l'inventari amb dos controls diaris.
- Gestionar les comandes de forma simplificada.

Un **avantatge competitiu** del sistema logístic de Tento és la fórmula d'aprovisionament diari per **comercialitzar productes frescos**. L'**horari de la botiga** serà inicialment de les **12h. a les 16h.** i més endavant s'estudiarà amb la franquiciadora ampliar-lo per servir esmorzars. Per altra banda, s'utilitzarà la fórmula d'**autoservei** amb una zona de degustació.

Pel que fa a l'**emmagatzematge**, la col·locació dels productes als expositors es farà **diàriament** a primera hora del matí. A la *Imatge 1 de l'Annex 16* es veu el recorregut que farà el producte (línia vermella). Per altra banda, les vitrines de refrigeració no tindran marcats els noms del productes sinó que estaran classificats per tipus de plats per optimitzar el temps de col·locació i evitar la necessitat de modificar cartells de plats a l'expositor en funció de les referències que hi ha aquell dia a la botiga.

Per a la **compra i aprovisionament** la franquiciadora proporciona sistemes MRP (*Materials Requirements Planning*) i ERP (*Enterprise Resources Planning*) que permeten realitzar una gestió de les comandes automatitzada amb l'assoliment de les activitats i objectius que es detallen al *Gràf. 1 i Taula 1 de l'Annex 21*.

4.5. Planificació temporal del projecte.

Al *Gràf. 1 de l'Annex 22* es fa una cronologia setmanal de totes les activitats necessàries per posar en marxa la botiga de Tento Països Catalans el dia 11 de gener de 2016, mitjançant un diagrama de Gantt, i a la *Taula 1 de l'Annex 22* se'n fa una descripció més acurada de cada una d'elles [62][63][64]. Això comporta que les primeres activitats es desenvolupin la setmana del 5 a l'11 d'octubre de 2015, amb un càlcul aproximat de tres mesos fins la posada en marxa. Pel que fa als tràmits de constitució de la **Societat de Responsabilitat Limitada** se'n fa un detall al *Gràf. 2 de l'Annex 22*. S'ha escollit aquesta forma societària pel capital mínim, la limitació de la responsabilitat, i el nombre mínim de socis.

4.6. Missió, visió i valors

La missió, visió i els valors amb els que treballarà Tento Països Catalans són els següents:

Missió: *Contribuir a la nutrició i a la salut de les persones posant a la seva disposició menjar casolà per emportar de molta qualitat, fabricat amb productes de proximitat i de temporada, per totes les etapes de la vida, i des d'una gestió responsable i orientada a crear valor per tots els grups d'interès.*

Visió : *Ser reconeguda com un referent en alimentació saludable, a la ciutat de Tarragona, per part dels seus consumidors, treballadors, proveïdors i tots els grups d'interès que tenen relació amb l'activitat de l'empresa.*

Per això, Tento Països Catalans treballarà des de la responsabilitat social i l'ètica dels negocis, partint dels següents valors:

- **Creació de riquesa sostenible i respectuosa.**
- **Creació de valor compartit.**
- **Transparència i honestat.**
- **Treballar des de la qualitat.**
- **La millora continua.**
- **Comunicació, col·laboració i treball en equip.**
- **Orientació al client.**
- **Compromís amb l'ètica laboral, el respecte i la integritat..**
- **Compromís amb la societat.**

4.7. Disseny organitzatiu

Al tractar-se d'una microempresa l'**estructura organitzativa és menys complexa**, tot i que és important realitzar una divisió correcta i eficient del treball, i que existeixi una bona **coordinació** per assolir els objectius. S'ha estimat que, inicialment, les operacions de l'empresa es poden realitzar entre les dues sòcies i una persona contractada, el que implicarà la necessitat de ser polivalents i conèixer el funcionament de tota l'empresa, independentment de la divisió de responsabilitats.

4.7.1. Organigrama, descripció dels llocs de treball i de funcions

L'organigrama en el moment de posar en marxa l'empresa serà el que es representa al *Gràf. 3* i està dividit per àrees funcionals, ja que els llocs de treball reals seran tres. Una de les sòcies (Cristina Plana) actuarà com a **Administradora** de la societat i assumeix la **Direcció**, i les tasques relacionades amb les **Finances** i els **RRHH i Qualitat**, i l'altra sòcia (N.F.) assumirà la **Gerència de la botiga** i les tasques compartides amb la franquiciadora de l'àrea de **Màrqueting**. Pel que fa a les accions de Responsabilitat Social a l'empresa, totes dues sòcies assumiran el seu compliment.

Gràfic 3. Organigrama de Tento Països Catalans.



Font: Elaboració pròpia.

La descripció dels llocs de treball indicats a l'organigrama, amb les seves funcions, es detallen a les *Taules 1 a 6 de l'Annex 23*.

4.7.2. Estratègia de Recursos Humans

L'**estratègia de Recursos Humans** pretén ser **coherent amb la cultura i el projecte d'empresa**, sense deixar de banda la rendibilitat del negoci, i té com objectiu **potenciar el capital humà**, el qual és un element diferenciador que influeix en la qualitat del servei al client.

Dins de l'estratègia, s'implantarà una **Política de comunicació interna** on es regulin tots els fluxos d'informació per incrementar el sentiment de pertinença i per un alineament dels valors i la cultura de l'empresa amb els treballadors. Aquí també s'inclou la **comunicació amb la franquiciadora**, per establir una relació de confiança i de treball en equip. A la *Taula 1 de l'Annex 24* es detallen diverses actuacions que inclourà el Pla de comunicació.

L'estratègia de Recursos Humans pretén complir amb la **legislació social** i amb tots els compromisos establerts a l'*Apartat 6 de Responsabilitat Social*. Alhora es crearan **indicadors** per mesurar les accions, avaluar l'impacte, facilitar la gestió i implementar la **millora continua**.

La **cultura organitzativa** de Tento Països Catalans estarà basada en els valors de l'organització, orientada al client i a l'assoliment de l'excel·lència. Es promourà un clima laboral de **confiança i participació** i l'estil de **lideratge** tendirà a ser **participatiu**, en el que es potenciarà el desenvolupament de la credibilitat demostrant integritat, coherència, honestetat, claredat, etc.

En la gestió de les persones es crearà una **política d'administració del personal pròpia**, tot i que serà molt simple, que inclourà la gestió i comunicació de les baixes, vacances, permisos, etc.

Per maximitzar la productivitat del personal es dissenyaran i s'implantaràn mecanismes de **motivació** perquè contribueixin a l'existència d'un bon ambient de treball i al benestar de les persones, com són:

- **Política retributiva clara i objectiva:** s'establirà un sou just en relació amb les característiques del lloc de treball i al nivell de responsabilitat.
- **Treball en equip:** es fomentarà la iniciativa i la cooperació, de manera que permeti la generació d'idees, l'assumpció de reptes, la presa de decisions, la creació de valor, etc.
- **Establiment de fites** específiques, clares i coherents que tinguin una dificultat apropiada i, si cal, dividides en tasques més petites per reconèixer l'esforç del treballador i motivar-lo.
- **Promoure la participació:** obrir canals per la presentació de suggeriments i idees, incloure al personal en reunions on s'hagin de prendre decisions, demanant la seva opinió, etc.
- **Reconeixement:** es promouran accions per reconèixer l'assoliment d'objectius, la iniciativa, i les millores i es buscaran **sistemes de recompensa** assolibles per l'empresa.
- **Fer-los partícips dels resultats de l'empresa:** transmetre als treballadors com la seva feina ha contribuït als resultats i amb quines actuacions poden fer que millorin.
- **Desenvolupament professional:** es realitzarà formació específica per l'empleat que millori les seves competències, estudiant concretament quines són les seves necessitats.

Així mateix, s'implantarà a l'empresa un sistema d'**avaluació de l'acompliment** anual, amb la participació del treballador en tot el procés i amb l'establiment d'objectius personals de millora.

Dins de la política de RRHH s'inclou un **Pla de formació i desenvolupament continuat de les persones** per aconseguir els següents objectius:

- Preparació pel lloc de treball.
- Millorar i ampliar les competències.
- Actualització de canvis normatius que afectin al negoci.
- Permetre la polivalència de tasques.
- Increment de la motivació i satisfacció.
- Facilitar la delegació de tasques.
- Aconseguir tendir a l'excel·lència.

A la *Taula 2 de l'Annex 24* es detalla la formació inicial i, un cop avaluada la capacitat del treballador es farà formació complementària (atenció al client, conscienciació d'hàbits saludables, etc.). Per mesurar l'aprofitament, s'inclou una **política d'avaluació de l'assoliment** que permetrà comparar les competències de la persona abans i després de la formació, i també es revisarà que sigui adequada.

Per últim, i amb relació a la **contractació** de personal, es farà amb un **contracte de llarga durada**, si es supera el període de prova, i de forma **directa**. Les **fonts de reclutament** seran sempre **externes** i s'utilitzaran els mètodes que es detallen a la *Taula 3 de l'Annex 24*. Per altra banda, la **selecció del personal** es farà amb instruments d'avaluació com el currículum, l'entrevista i/o els tests de personalitat i de coneixements bàsics. Aquest procés tindrà les fases de la *Taula 4 de l'Annex 24*. En el cas del dependent/a, a la *Taula 5 de l'Annex 24*, s'ha redactat el perfil que es requereix pel lloc.

4.7.3. Retribucions

La **política retributiva** es pretén que sigui justa i adaptada a la situació de l'empresa. Per això, inicialment, la sòcia Administradora assumirà el càrrec de forma gratuïta, fins que l'empresa no tingui el rendiment adequat i l'altra sòcia ajustarà el seu sou, per tal de crear riquesa sostenible.

La **retribució** tindrà una **part fixa** (salari base) i una **part variable** lligada a les vendes i resultat de l'empresa i a l'acompliment del treballador, que es cobrarà al tancament de l'exercici. Si s'han de realitzar hores extraordinàries es retribuiran adequadament, tot i que la pretensió és que no siguin necessàries. Els imports de la **retribució** del dependent/a i de la Gerent de la botiga es detallen a les *Taules 1 i 2 de l'Annex 25* on s'inclouen les despeses associades de Seguretat Social. Així mateix, les condicions per cobrar la paga de final d'exercici són les següents:

- **Vendes superiors a 160.000 €** i amb un creixement dels beneficis superior respecte les vendes: 300 € per la dependent/a i 400 € per la Gerent de la botiga.
- **Vendes superiors a 200.000 €** i amb un creixement dels beneficis superior al de les vendes: 500 € per la dependent/a i 600 € per la Gerent de la botiga.

La **jornada laboral** del treballador contractat serà de **5h. al dia** (30 hores setmanals) de les 11:30h. a les 16:30h. i el **nombre de pagues anuals** serà de **12**, a banda de la de beneficis, que pot ser que no es cobri fins el segon any.

5. PLA FINANCER

El pla financer permet conèixer la viabilitat econòmica i financera de l'empresa i és una part imprescindible que tradueix, en termes econòmics, tot el treballat al pla d'empresa.

5.1. Estratègia financera

Amb l'estratègia financera el que es pretén és disposar de tots els recursos necessaris perquè l'empresa pugui desenvolupar la seva activitat i que, alhora, li permeti créixer i obtenir rendibilitat.

Dins dels objectius financers hi ha el d'**obtenir una rendibilitat adequada al tipus de mercat i a la inversió realitzada** amb els recursos propis i externs a llarg termini, i, per tant, el **màxim valor per l'empresa**, i, en la mesura del possible, minimitzar els costos. Per altra banda, l'empresa vol aconseguir **autofinçar-se** en projectes futurs, que no requereixin grans quantitats de capital.

Un dels **objectius a curt i mig termini** és el d'**atendre totes les necessitats de liquiditat** que tingui l'empresa amb els recursos que estan al seu abast, tot i el que suposa començar un nou rept. Per altra banda, es pretén **mantenir l'empresa en el temps**, ja que és un mitjà d'autoocupació per una de les sòcies, per això, es tindran en compte les recomanacions i assessorament de la franquiciadora.

Com a **objectius operacionals** de caire financer hi ha els següents:

- Augmentar les vendes al segon any en més d'un 40% i fer que creixin a llarg termini.
- Aconseguir una rendibilitat econòmica i financera al segon any de vida del projecte que compensi els resultats del primer any i les mesures restrictives en els sous de les sòcies.
- Atendre els pagaments de forma puntual mitjançant una gestió acurada de la tresoreria, el que farà complir l'objectiu de solvència reconeguda de l'empresa.
- Atendre els compromisos amb les administracions a nivell fiscal.
- Controlar la situació econòmica i financera de l'empresa per prendre decisions que evitin qualsevol desviació, el que comporta la revisió continuada dels pressupostos de vendes, del cost del producte i de les despeses de l'empresa.
- Invertir adequadament els excedents de capital, de manera que comportin una nova font d'ingressos que puguin servir per finançar necessitats futures.

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

La **inversió inicial** que ha de realitzar l'empresa per iniciar la seva activitat té un import total de **136.078,96 €**, el qual està detallat a la *Taula 1 de l'Annex 26*. En la inversió, les obres realitzades que no són separables de l'actiu arrendat s'inclouen a l'immobilitzat material [65] i el cànon d'entrada a l'immobilitzat intangible [66].

L'**amortització** de totes les partides de l'immobilitzat es farà en **10 anys**, a raó d'un **10%** anual, coincidint amb la durada de l'acord de franquícia, i seguint la normativa corresponent. [65][66][67]

Per finançar l'actiu de l'empresa, aquesta utilitzarà les dues **fonts de finançament** següents:

- **Finançament propi**: amb una aportació de **capital** de **68.078,96 €** del qual cada sòcia participa amb un 50%, i que procedeix dels estalvis personals.
- **Finançament aliè**: amb un **préstec a llarg termini** per a inversió a través de la línia de finançament de l'ICO per empreses i emprenedors [68] per import de **68.000 €**. En cas de no ser possible, s'obtidria a través d'un acord especial que té el Banc de Sabadell amb la franquiciadora. (veure condicions a la *Taula 2 de l'Annex 26*).

Pel que fa al **finançament a curt termini** es preveu que no serà necessari perquè els terminis de cobrament són al comptat, però si es produeix una necessitat puntual es buscarà el producte adient.

Per últim, i amb relació a la **política de remuneració del capital**, en el moment en què l'empresa obtingui beneficis i compensades, prèviament, les pèrdues d'exercicis anteriors (si n'hi ha), s'utilitzaran els següents criteris de distribució de beneficis, els quals es revisaran anualment d'acord a l'evolució de l'empresa [69] (veure *Taula 3 de l'Annex 26* amb els càlculs de les previsions):

- Es dotarà a la reserva legal el 10% d'aquest, fins, com a mínim, el 20% del capital social. [69]
- Es farà el repartiment del 90% dels beneficis pels socis, durant el segon i tercer any per disposar d'ingressos després de la inversió realitzada.
- En següents exercicis es farà una dotació a la reserva voluntària del 10% o superior per un creixement futur de l'empresa, per exemple, amb servei de càtering a empreses.
- La distribució del benefici, mentre la sòcia administradora no obtingui remuneracions, serà del 65% per ella i d'un 35% per la sòcia treballadora.

5.1.2. Planificació d'ingressos i despeses

En la **planificació dels ingressos** es preveu un increment al segon any del 45,31% de les vendes, seguint les previsions de la franquiciadora, i del 12,69% el tercer any, inclòs un augment dels preus del 2%, prenent com a referència les polítiques del BCE de situar la inflació propera a aquest valor.

Amb l'experiència d'altres botigues Tento, s'ha obtingut un **tiquet mitjà** de **5,72€**, sense IVA per l'any 2016, d'acord als càlculs de la *Taula 1 de l'Annex 27*. També es calcula que un 10% de les persones que adquireixin plats o menú compraran begudes alcohòliques, les quals s'han de detallar de forma separada perquè tributen a un tipus d'IVA del 21%, a diferència de la resta de productes que ho fan al 10% (art. 90.1 i 91.1 Llei 37/1992 [70]). El **preu o tiquet mitjà de les begudes alcohòliques** és de **1,34€**, d'acord al càlcul de la *Taula 2 de l'Annex 27*. L'import total dels **ingressos per vendes al 2016** es de **141.660,80 €** (veure *Taula 3 de l'Annex 27* amb el detall de 2016 i les vendes de 2017 i 2018).

Per a la **planificació de les despeses**, en primer lloc, es té en compte el **cost d'aprovisionament** que serà del **64% del preu de venda sense l'IVA** i **durant els tres primers mesos del 60%**. A la *Taula 1 de l'Annex 28* s'indiquen els costos per exercicis, amb un detall mensual del 2016.

La resta de les despeses es detallen al mateix *Annex 28* i s'hi inclou la relacionada amb l'**Impost de sobre beneficis** on es tindrà en compte el que disposa l'article 29 de la Llei de l'Impost sobre societats, en relació amb les empreses de nova creació, en què durant els dos anys següents en els que hi ha beneficis s'aplica un 15% de tipus de gravamen [71]. (veure *Taula 3 de l'Annex 28*.)

5.1.3. Planificació de la tresoreria

Per la **planificació de la tresoreria** es tenen en compte totes les partides que suposen un cobrament o pagament per l'empresa i, per tant, s'exclouen les dotacions a l'amortització de l'immobilitzat. Aquesta es realitza des de la perspectiva de cobrir les necessitats a curt termini i evitar problemes de liquiditat i tresoreria a l'empresa. En el tipus de negoci el **període de cobrament** dels productes és **al comptat**, en el moment de la venda i, pel que fa al **període de pagament** del producte a la franquiciadora també es fa al mateix mes que es cobra (**al comptat**), d'acord a les seves condicions, per tant, no hi ha possibilitat d'endarrerir els pagaments. En la resta de despeses, amb excepció de la Seguretat Social i les reparacions que es farà el pagament a 30 dies, també serà al comptat.

Per cobrir els pagaments s'inclou dins de la **inversió inicial** una quantitat de **tresoreria** de **14.000 €**. A les *Taules 1 i 2 de l'Annex 29* es mostra la previsió del flux de tresoreria del primer any d'activitat per mesos (2016), i dels fluxos de tresoreria anuals dels tres exercicis (2016, 2017 i 2018).

5.2. Escenaris de mercat i Punt Mort

Per mitjà del mètode dels escenaris s'ha estudiat l'evolució de les expectatives de negoci, a partir d'una perspectiva pessimista, previsible i optimista. Les previsions en cada un d'ells són les següents:

- **Escenari previsible:** els càlculs s'han fet amb prudència, amb valors inferiors als que dona la franquiciadora de mitjana de vendes (350.000€) pendent d'un nou estudi de mercat amb més mitjans, i s'han previst els increments de preus i vendes exposats a l'apartat 5.1.2.

- **Escenari pessimista:** s'ha contemplat un **empitjorament dels valors** obtinguts a l'escenari previsible. **El nombre d'unitats venudes és un 10% menor** a l'any 2016, i al 2017 l'increment de les vendes sols és del 37,24% vers l'exercici anterior, el que implica un **descens de les vendes**, respecte l'escenari previsible **d'un 15%**, igual que en el 2018.
- **Escenari optimista:** es preveuen **valors més propers als que estima la franquiciadora**, el que suposa una **millora dels resultats**. Respecte l'escenari previsible les unitats venudes augmenten un 10% en els tres exercicis. Les vendes de 2017 són un 51,92% superiors a les del 2016 i les del 2018 incrementen un 14,65%.

Aplicades aquestes variacions, el resultat del **compte de Pèrdues i guanys** dels tres escenaris és el que es detalla a les *Taules 1 a 3 de l'Annex 30* i del que se'n fa un resum a la *Taula 3*.

Taula 3. Resultats dels tres primers anys d'activitat en els tres escenaris de mercat.

	2016			2017			2018		
	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA
Resultat d'explotació	1.044,68 €	-3.931,88 €	-9.262,15 €	27.723,31 €	16.954,64 €	6.660,78 €	38.792,23 €	25.049,98 €	13.403,16 €
Resultat financer	-3.399,18 €	-3.399,18 €	-3.399,18 €	-2.952,26 €	-2.952,26 €	-2.952,26 €	-2.481,11 €	2.481,11 €	-2.481,11 €
BAI	-2.354,50 €	-7.331,07 €	-12.661,33 €	24.771,05 €	14.002,38 €	3.708,52 €	36.311,13 €	22.568,87 €	10.922,05 €
Impost s/beneficis	353,18 €	1.099,66 €	1.899,20 €	-3.715,66 €	-2.100,36 €	-556,28 €	-5.446,67 €	-3.385,33 €	-1.638,31 €
RESULTAT DE L'EXERCICI	-2.001,33 €	-6.231,41 €	-10.762,13 €	21.055,39 €	11.902,03 €	3.152,24 €	30.864,46 €	19.183,54 €	9.283,74 €

Font: Elaboració pròpia.

En l'**escenari pessimista** les menors vendes i les pèrdues elevades, respecte l'**escenari previsible**, condiciona el repartiment de dividendes, ja que cal compensar les pèrdues del primer any durant els dos següents, quedant un residual de benefici, a l'any 2018, de 1.673,86 €. En l'**escenari optimista**, en canvi, els resultats són millors els quals permeten distribuir 19.054,06 €, al segon any.

Per altra banda, l'objectiu d'analitzar el **punt mort** és el d'obtenir la **xifra de vendes d'equilibri**, és a dir, el nivell de vendes en què els costos i els ingressos s'igualen. Es tracta del **llindar de rendibilitat** on, a partir d'aquest l'empresa pot obtenir beneficis. S'ha calculat en unitats monetàries, ja que no es tracta d'una empresa productiva i es fan els càlculs de les vendes a partir d'un tiquet mitjà. A la *Taula 4* es detallen els resultats i s'amplien a l'*Annex 31*. La fórmula utilitzada és la següent:

$$\text{Punt d'equilibri} = \text{Costos fixes} / 1 - (\text{Costos variables} / \text{Vendes})$$

Taula 4. Punt mort dels tres escenaris de mercat pels tres exercicis.

	2016			2017			2018		
	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA	OPTIMISTA	PREVISIBLE	PESSIMISTA
TOTAL COSTOS FIXES	57.344,82 €	57.344,82 €	57.344,82 €	56.414,22 €	56.414,22 €	56.414,22 €	56.866,91 €	56.866,91 €	56.866,91 €
TOTAL COSTOS VARIABLES	100.843,15 €	91.653,04 €	82.816,62 €	155.555,46 €	135.444,90 €	114.859,53 €	178.251,32 €	152.555,12 €	129.403,30 €
VENDES	155.833,48 €	141.666,80 €	127.500,12 €	236.740,73 €	205.861,50 €	174.982,28 €	271.429,36 €	231.990,90 €	197.192,27 €
Costos variables / Vendes	64,71%	64,70%	64,95%	65,71%	65,79%	65,64%	65,67%	65,76%	65,62%
1 - (Costos variables / Vendes)	35,29%	35,30%	35,05%	34,29%	34,21%	34,36%	34,33%	34,24%	34,38%
PUNT MORT	162.505,72 €	162.432,44 €	163.628,00 €	164.506,98 €	164.925,81 €	164.188,93 €	165.654,36 €	166.078,88 €	165.420,95 €

Font: Elaboració pròpia.

Tot i que el **punt mort** no s'assoleix al primer any en cap dels escenaris (sobretot en el pessimista) ja que en tots hi ha pèrdues, al llarg dels dos següents exercicis, en qualsevol d'ells, s'acaba superant, el que és un símptoma de la **viabilitat del negoci**.

Pel que fa a les **previsions de tresoreria**, on es parteix d'un **valor inicial de 14.000€**, a l'**escenari previsible i optimista és suficient per atendre els pagaments mensuals estimats sense dificultats**, ja que en cap moment es queda sense fons, tot i generar fluxos de caixa negatius al 2016

per un import de -4.015,51€, en l'escenari previsible. En el cas de l'escenari optimista el flux del primer any és positiu (1.453,17€) i es podria disminuir l'aportació inicial en 2.000 €, el que minoraria el finançament aliè. De fet, en ambdós escenaris, i sobretot en l'optimista, **a partir del segon any es genera un excés de tresoreria ociós** sobre el que caldrà prendre alguna mesura per rendibilitzar-lo. A l'**escenari pessimista la previsió de tresoreria permet també afrontar els pagaments, però és molt justa**, ja que al mes d'agost del 2016 sols quedarien 61,39€ i es genera un flux de tresoreria el primer any de -9.872,44€. Per tant, es considera incrementar el valor inicial en uns 3.000 € per evitar imprevistos, amb finançament propi i aliè, al 50%, i ajustar els costos fixos de la botiga al màxim. (veure les *Taules 1 a 4 de l'Annex 29* amb els fluxos de tresoreria dels tres escenaris.)

5.3. Anàlisi del compte de Pèrdues i guanys

En aquesta part del pla financer es realitza una **anàlisi econòmica** del compte de pèrdues i guanys per observar com genera els resultats l'empresa i si hi ha àrees de millora. A la *Taula 1 de l'Annex 30* es mostra el compte de resultats provisional i a l'*Annex 32* l'anàlisi mitjançant percentatges horitzontals, comparant els tres exercicis i establint com a any base el 2016.

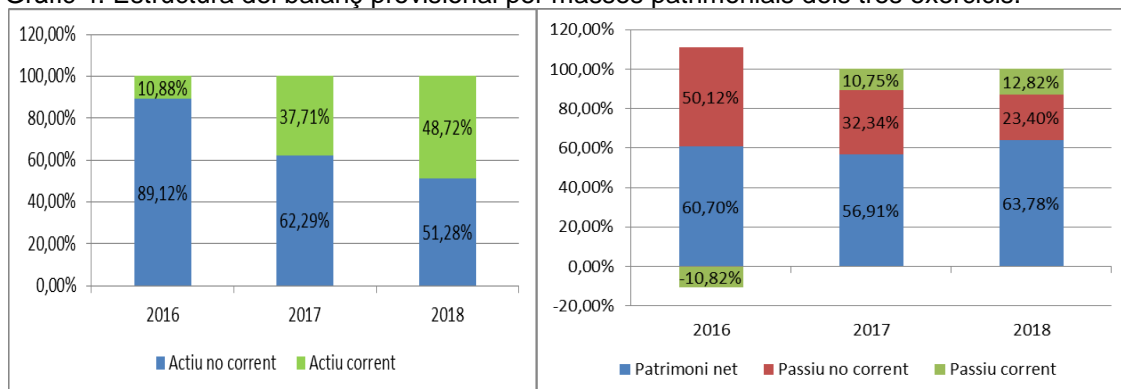
En aquest anàlisi es veu com les **ventes** han evolucionat positivament, i del 2016 al 2018 han augmentat un 63,76%. Amb relació als **costos de personal**, hi ha un increment al 2018 respecte el primer any d'un 11,95% perquè a l'inici es van marcar uns sous més baixos per evitar incórrer en més pèrdues. Aquesta partida s'hauria d'anar estabilitzant amb el temps per evitar augmentar els costos fixos. Pel que fa a les **Altres despeses d'explotació** el valor del 2018 respecte l'any 2016 és menor pels costos d'inici de l'activitat, però han augmentat en relació amb l'any 2017, en part, per les despeses de publicitat variables. Tot i amb això, el **resultat d'explotació** de 2018, tot i aparèixer en negatiu el percentatge horitzontal pel valor del 2016, es pot veure com ha augmentat considerablement, passant d'un valor negatiu de 3.931,88 € al 2016 als 25.049,98 € del 2018. El **resultat de l'exercici** expressa aquestes variacions favorables amb l'obtenció d'uns beneficis prou importants pel tipus de negoci, superant-se la situació complicada del primer any d'inici de l'activitat.

Aquestes dades mostren que **Tento Països Catalans aconsegueix augmentar considerablement les vendes en tres exercicis** i disposa d'una estructura de costos que es manté bastant estable d'un any a l'altre.

5.4. Anàlisi patrimonial

A partir del balanç de situació provisional de l'*Annex 33*, es fa una **anàlisi comparant les masses patrimonials en els tres exercicis** que es mostren al *Gràf. 4*. També a l'*Annex 34* s'ha realitzat un anàlisi patrimonial utilitzant el **càlcul de percentatges horitzontals** del 2018 respecte el 2017.

Gràfic 4. Estructura del balanç provisional per masses patrimonials dels tres exercicis.



Font: Elaboració pròpia.

D'acord a les dades del balanç es pot veure com l'**actiu corrent**, sobretot al 2017 i 2018, **representa més del doble del passiu corrent**, el que significa que l'empresa no té problemes de liquiditat, sinó una part d'excés d'actiu. Respecte la situació financera, **el patrimoni net té un percentatge major dels recursos totals**, per tant, l'empresa té una posició econòmica forta. La proporció d'endeutament

a llarg termini és raonable, el que dona marge davant de situacions de dificultat per no haver esgotat les possibilitats de finançament aliè.

Les conclusions a les que s'arriba és que, al 2018 **es redueix la massa del passiu no corrent**, respecte altres exercicis, pel retorn del préstec, i **creix el patrimoni net al 2018** per una millora dels resultats de l'exercici. Els deutes a curt termini i els creditors augmenten de valor, per la liquidació pendent de l'IVA i de l'Impost sobre el benefici a causa de la generació de més volum de negoci.

Per altra banda, **l'actiu corrent augmenta considerablement durant els tres anys** i supera les necessitats de l'empresa, d'aquí que el **fons de maniobra** sigui **positiu** en els tres exercicis amb quantitats elevades (22.106,88 € al 2016, 34.934,40 € al 2017 i els 49.443,18€ al 2018) i hi hagi un **excés de tresoreria**. Al següent apartat s'analitzen també masses del balanç provisional mitjançant diverses ràtios, que confirmen aquest primera anàlisi.

5.5. Anàlisi financera i de la rendibilitat

L'anàlisi de la **situació financera** es realitza a través de les ràtios de liquiditat i d'endeutament calculades a l'Annex 35.

Respecte l'escenari previsible, les **ràtios de liquiditat, tresoreria i disponibilitat**, confirmen que **l'empresa no tindrà problemes per atendre els pagaments, però tornen a mostrar l'excés d'actiu corrent**. Al primer any les ràtios són negatives perquè hi ha pendent de que ens ingressin l'IVA de les inversions, però eliminant aquesta partida s'assoleix un 1,3 de la ràtio de liquiditat. Pel que fa al **fons de maniobra és positiu en els tres exercicis** i, amb relació a les vendes, l'empresa podria tenir problemes de liquiditat si tingués vendes elevades i no les cobrés, però això no és dona.

Amb relació a l'**endeutament** la seva ràtio no mostra valors elevats (39% al 2016), el que vol dir que **no hi ha un endeutament excessiu i l'empresa està suficientment capitalitzada**. Al 2018 aquesta ràtio descendeix perquè l'empresa té un excés de fons propis. Per altra banda, el **deute és de qualitat** perquè el pes de l'endeutament a llarg termini és molt més elevat que el del passiu circulant, el que mostra que la situació de l'empresa és bona. Pel que fa a la **capacitat de devolució del deute** a partir del 2017 el valor de la ràtio augmenta considerablement i permet concloure que **l'empresa generarà prou flux per pagar el seus deutes**. Per últim, i amb relació a la **cobertura de les despeses financeres i de les quotes del préstec**, l'empresa podrà atendre les despeses financeres sense problemes i serà capaç de retornar l'endeutament, ja que el flux de caixa que genera és suficient per cobrir-los, sobretot a partir del segon any, quan ja hi ha beneficis.

En l'**anàlisi de la rendibilitat** del projecte es posa en relació els recursos que obté l'empresa amb els que inverteix, per aquest motiu es relacionen partides del balanç de situació i del compte de resultats. (Annex 33 i Taula 1 de l'Annex 30).

Amb la **ràtio de rendibilitat econòmica (Taula 5)** es mesura la generació de benefici en relació amb els actius que s'han utilitzat, independentment de com s'han finançat, per tant ens dona una idea de la eficiència de la inversió i es descompon en dues parts: marge sobre vendes i rotació de l'actiu.

Taula 5. Rendibilitat econòmica dels tres primers anys d'activitat en l'escenari previsible.

ESCENARI PREVISIBLE	2016	2017	2018
Rendibilitat Econòmica (BAIL / Actiu)	-3,86%	13,09%	18,19%
Marge (BAIL / Vendes)	-2,78%	8,24%	10,80%
Rotació de l'Actiu (Vendes / Actiu)	1,39	1,59	1,68

Font: Elaboració pròpia.

D'acord als resultats de la **Taula 5** el **marge sobre vendes**, és negatiu el primer any perquè no s'arriba a una xifra de vendes prou elevada en relació amb els costos d'explotació i l'amortització que s'ha de suportar, el que comporta que el BAIL sigui negatiu. Aquesta situació canvia els dos anys següents, en els que existeix un increment notable del BAIL, en més mesura que les vendes, mostrant **capacitat de l'empresa per augmentar el marge o benefici que obté en relació amb les vendes**. Amb relació a la **rotació de l'actiu**, l'evolució és la d'augmentar durant els tres anys, el que mostra **més capacitat de l'empresa de generar beneficis**. Com que el preu de venda i el marge del cost

del producte el marca la franquiciadora, per millorar la **rendibilitat econòmica** cal augmentar les vendes i/o disminuir l'actiu que no contribueixi a la generació de rendibilitat, o fer que aquest sigui més productiu. Tot i amb això, **s'obté una rendibilitat econòmica raonable**, sobretot al 2018.

Amb relació a la **rendibilitat financera** aquesta es pot descompondre en diverses ràtios, com són la rendibilitat financera, el palanquejament financer i l'efecte fiscal. D'acord als resultats de la *Taula 6* la **ràtio de palanquejament financer** és superior a 1, el que vol dir que **el deute aliè contribueix a l'increment de la rendibilitat financera de l'empresa**. A l'any 2018 aquest valor baixa, el que pot fer pensar en una necessitat de rebaixar els fons propis, a causa d'un excés d'actiu perquè la ràtio tingui un efecte positiu en la rendibilitat. Per altra banda, l'**efecte fiscal** mesura quina incidència té l'impost sobre els beneficis en la rendibilitat financera de l'empresa, i en tots els exercicis aquest està en un 85% el que vol dir que sols un 15% del resultat es destinarà a l'impost.

Taula 6. Ràtio de rendibilitat financera i d'autofinançament en l'escenari previsible.

ESCENARI PREVISIBLE		2016	2017	2018
Rendibilitat Financera	(BDI / Patrimoni Net)	-10,08%	16,14%	21,84%
Palanquejament Financer	(Actiu / ((Patrimoni Net x BAI) / BAI))	1,40	1,49	1,33
Efecte Fiscal	(BDI / BAI)	85,00%	85,00%	85,00%
Cost del Deute	(Despeses Financeres / Deute Bancari)	5,69%	5,78%	5,92%

Font: Elaboració pròpia.

La ràtio de **rendibilitat financera** mostra com les sòcies, **a partir del segon any ja obtenen una rendibilitat moderada, però creixent**, del 16,14% i al 2018 del 21,84%. Comparant aquests valors amb les rendibilitats que ofereixen fons d'inversió de risc moderat en entitats financeres (per sota del 10% en els últims 12 mesos [72]), els obtinguts per l'empresa són superiors, ni que s'assumeixin més riscos, que en aquest cas, són menors als d'un negoci que no està provat.

Pel que fa al **cost del deute** (*Taula 6*) aquest té valors que superen el cost del préstec del 5,29% però per dècimes. De moment el finançament té un cost raonable, però caldrà estar atents al valor d'aquesta ràtio ja que cada any s'està incrementant perquè el deute baixa i les despeses no disminueixen en la mateixa mesura.

A l'*Annex 35* es mostren totes la **ràtios dels tres escenaris de mercat**, el previsible, l'optimista i el pessimista i es complementa a l'*Annex 36* amb els balanços provisionals dels escenaris optimista i pessimista. En tots els casos el **fons de maniobra és positiu**, i pel que fa a la **liquidat**, l'empresa no presenta problemes en cap situació, si tenim en compte l'IVA suportat en excés, pendent d'ingressar del primer any. L'**endeutament** és adequat i permet fer front a les seves obligacions, tot i que en l'escenari pessimista, hi ha un grau de cobertura de les despeses financeres molt menor i menys capacitat per tornar el deute. En general, **és una empresa prou capitalitzada** que, a partir del segon any comença a generar taxes de rendibilitat raonables i beneficis per l'empresa, **experimentant un creixement força equilibrat sobretot en l'escenari previsible i optimista**. Les ratis de rendibilitat en l'escenari pessimista són bastant menors, i més properes a inversions existents al mercat.

Com s'ha comprovat, l'empresa té un **excedent de tresoreria** que impedeix que els valors de les ràtios i l'equilibri de les masses patrimonials siguin més òptimes i que també es mostra en les ràtios de gestió de l'actiu (*Annex 36*). Per tant, com a possibles opcions que es poden combinar, hi ha la reducció del capital social i/o del deute, la inversió en productes que ofereixin una rendibilitat atractiva per l'empresa, o per contribuir, inicialment, a suportar les despeses per l'ampliació de l'horari de la botiga. La decisió que es prengui serà en funció de la revisió que es faci amb la franquiciadora del pla financer i també un cop iniciada l'activitat i comprovats els resultats que es van obtenint.

5.6. Política de finançament del creixement previst

El creixement que pot experimentar Tento Països Catalans pot donar-se per l'ampliació de l'horari de la botiga, per oferir esmorzars, i/o per incloure en les activitats un servei de càterring a empreses, el que implicaria la compra d'un vehicle preparat per transportar els aliments. En aquest sentit, la política i voluntat de l'empresa és optar per l'**autofinançament** ja que les despeses i inversió que caldria afrontar es pot obtenir de forma interna. Aquestes decisions de creixement s'haurà de prendre

conjuntament amb la franquiciadora i, en cas, afirmatiu es dotaria una reserva voluntària fins arribar entre els 20.000€ o 25.000€. En cas de posar-se en marxa abans de tenir aquesta xifra, es podria recórrer a un nou préstec ICO per la compra de vehicles que no superin els 30.000€ [73], per una part de la inversió. En funció de l'evolució del negoci es podria plantejar obrir una altra botiga franquiciada en una altra ciutat, amb finançament aliè i els recursos propis disponibles.

6. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

S'estableixen uns **compromisos ètics** de l'emprenedor que són els **valors** amb els que treballarà l'empresa detallats a l'Apartat 4.6. Es mantindrà la **confidencialitat** i es crearà una **comunicació i col·laboració fluida** amb l'empresa franquiciadora per crear valor conjunt sota el marc del Codi Deontològic Europeu de la Franquícia. **S'atendran de forma puntual** totes les **obligacions** que tingui l'empresa i es practicarà la **competència lleial i ètica**.

En el marc de la **Responsabilitat Social Corporativa**, Tento Països Catalans té la **motivació** i el **compromís compartit** de les persones que formen part del projecte de **crear valor per tots els grups d'interès o stakeholders** (*sòcies, treballadors, clients, empresa franquiciadora, altres franquiciats, administracions, entitats financeres, sectors econòmics, organismes socials, etc.*).

La missió de l'empresa està directament relacionada amb la responsabilitat vers el **bé comú i la societat**. En aquest sentit, es pretén ser còmplice en la **promoció de l'alimentació sana i equilibrada** per **combatre l'obesitat** i **inculcar els hàbits saludables** entre la població. També es donarà suport al respecte dels **drets humans** i al **medi ambient**. Per l'empresa i, també per la franquiciadora, s'aconsegueix una bona reputació i imatge de la marca, relacionant-la amb la salut, i fidelitzar a clients. Tot això reverteix en beneficis i **valor per la societat**, en general.

S'atendrà la **satisfacció dels consumidors i les seves necessitats** des de la col·laboració amb la central franquiciadora per investigar i conèixer els seus desitjos, i respondre de forma eficaç i ràpida. Per això, es potenciarà amb la franquiciadora la creació de xarxes informals de comunicació entre els franquiciats per compartir informació, coneixement, experiències, etc. Els **beneficis pel consumidor** són la seguretat i confiança de què és important per l'empresa, que se l'escolta i que se li vol facilitar la vida. Per **l'empresa, la franquiciadora i els altres franquiciats**, les relacions amb els grups d'interès augmenta la seva capacitat per generar riquesa sostenible a llarg termini. [74]

Es cuidarà l'**accessibilitat** al local amb mesures d'identificació, cambres higièniques adaptades, senyalització, atenció al client amb discapacitat, etc., tot per aconseguir la satisfacció del client, una bona imatge social i reputació, i avançar-se a noves normatives, el que suposa una col·laboració amb el govern i administracions, i la **millora del benestar**, la **cohesió social** i el **tracte igualitari**.

La **motivació** dels treballadors és fonamental, per això, s'utilitzaran els recursos necessaris en **formació** en atenció al client, hàbits de vida saludable, prevenció de riscos, etc. També es vol promoure el **treball en equip** i la **generació d'idees**, i la **conciliació de la vida laboral amb la personal i familiar** establint horaris ajustats als moments en què l'empresa és realment productiva i evitant jornades llargues i innecessàries (**més rendibilitat**). Es vol treballar des del **desenvolupament personal, la igualtat, la retribució justa, les garanties de seguretat i higiene, i la participació**. Tots aquests compromisos aportaran beneficis per l'empresa, per les persones que hi treballen, i, per tant, incrementa la seva competitivitat al ser més productiva i eficient (**avantatges econòmics**), aportant valor tant a l'empresa com a la **societat**.

En la **protecció del medi ambient**, a banda del compliment de la normativa, es tindran en compte les recomanacions en la gestió dels residus, garantint el manteniment d'aquests en condicions adequades d'higiene i seguretat i la separació per materials, col·laborant amb l'administració en la cura del medi ambient. Es controlarà el malbaratament dels aliments, gestionant de manera eficaç els estocs i es buscaran sistemes d'estalvi d'energia i aigua. Aquesta actuació aporta a l'empresa una **imatge responsable, un estalvi de recursos econòmics** i, alhora, millora **les seves relacions amb les administracions** i amb l'empresa franquiciadora, a banda de **contribuir a la sostenibilitat global**.

CONCLUSIONS

Després de tot l'estudi i l'anàlisi realitzada mitjançant el Pla d'empresa s'arriba a la conclusió de què **el projecte Tento Països Catalans és viable**, d'acord a les dades que s'han previst.

En l'estudi de l'entorn s'ha comprovat com la situació econòmica, la preocupació per la salut, el ritme de vida actual, la falta de temps i els canvis en les llars, impliquen la necessitat de noves fórmules d'alimentació que siguin econòmiques, ràpides, saludables però sense deixar de banda la qualitat. **El producte de Tento s'adapta perfectament a la situació actual de l'entorn i a les necessitats dels consumidors, el que permet que les vendes augmentin cada any** per un major coneixement del producte i per la fidelització de clients.

Per altra banda, que el segment del menjar casolà per emportar encara no estigui madur és una oportunitat pel negoci, tenint en compte la gran competència en productes de menjar ràpid que hi ha al mercat. Per això, **l'estratègia de situar la botiga al costat d'un nombre elevat de públic objectiu és vital per la viabilitat del negoci, així com l'establiment de l'acord de col·laboració amb el soci estratègic**, pel tipus de producte que aporta, per l'experiència en el sector dels plats preparats i per la seva integració vertical que permet uns costos menors i un major control. Tot i amb això, caldrà estar molt atents a les accions del competidor més directe.

Amb l'estudi realitzat de la **franquícia**, es pot concloure que **és una fórmula que està en creixement** tant per la generació d'autoocupació com d'inversió, i, concretament, en el tipus de negoci d'aquest projecte, **permet aprofitar les economies d'escala i oferir uns preus més baixos**. Alhora evita tenir que fer una inversió superior al no haver-hi cuina al local, el que **redueix el pressupost dels recursos necessaris** per posar en marxa l'activitat. Tot i amb això, hi ha l'inconvenient d'estar lligat a un únic proveïdor i a les seves polítiques d'empresa, però, per aquest motiu, s'ha estat molt curós alhora d'escollir una empresa, Precocinados Angel Bosch, S. L., que ha estat capaç de sobreviure a la crisi i buscar fórmules innovadores per adaptar-se al mercat.

Al Pla de màrqueting s'ha comprovat que **les estratègies de la marca són coherents amb el tipus de producte** que es vol comercialitzar en aquest projecte i, des de Tento Països Catalans s'han analitzat els punts en què cal reforçar de l'estratègia de màrqueting perquè la imatge i el coneixement de la marca millorin i estiguin lligats als valors amb els que es vol treballar.

L'estructura de recursos humans de l'empresa és molt simple i de reduïda dimensió, però disposa de **dues sòcies amb capacitats complementàries**, amb una preparació professional que permet desenvolupar l'activitat amb garanties, i amb experiència en la gestió d'una botiga en règim de franquícia. La capacitat d'aprenentatge de les sòcies permetrà absorbir i posar en pràctica tots els coneixements del sector i del funcionament del negoci que aportarà la franquiciadora.

La inversió que cal realitzar és prou important, sobretot perquè cal adaptar el local de lloguer a la imatge de la marca i al tipus de negoci, però gràcies a **la disponibilitat d'estalvis de les sòcies, permet equilibrar les fonts de finançament del projecte**, de manera que l'endeutament sigui raonable i l'empresa estigui prou capitalitzada.

Així mateix, s'ha demostrat la importància de la cadena de valor de la franquiciadora pel negoci i s'han establert totes aquelles activitats del procés de comercialització que aportaran valor al projecte, tenint en compte tots els requeriments legals i les recomanacions en temes de seguretat alimentària i prevenció de riscos i d'elaboració d'un codi de bones conductes. Tot **de forma coherent a la voluntat de treballar amb una estratègia de gestió de la qualitat total**.

Les estratègies marcades en tot l'àmbit del projecte estan alineades amb els valors i la responsabilitat amb què vol treballar Tento Països Catalans.

Amb la realització del Pla Financer s'ha fet palesa la viabilitat del negoci, i tot i no obtenir rendibilitats, inicialment, molt elevades, sobretot per el nivell de vendes del primer any, és un **projecte que compleix les expectatives de ser un mitjà d'autoocupació per una de les sòcies i d'inversió**.

Tot i amb això, les previsions han estat molt prudentes respecte als valors que ofereix la marca en el seu dossier pels franquiciats, pel que la proximitat de la botiga amb el públic objectiu pot fer que el nivell de vendes augmenti més ràpidament de l'estimat i les pèrdues del primer període siguin menors. Per aquest motiu, és molt important revisar amb la franquiciadora el Pla d'empresa i ajustar-lo als resultats d'un nou estudi de mercat, fet amb més recursos i amb la seva experiència.

VALORACIÓ

La realització del treball de final de grau m'ha aportat una experiència molt valuosa, bàsicament, perquè m'ha permès demostrar les capacitats adquirides durant els anys d'estudi universitari a la UOC, en un projecte integral de creació d'una empresa.

L'esforç, la dedicació i la il·lusió que he posat en aquest repte ha tingut un resultat del que estic molt satisfeta i m'ha aportat l'experiència del que realment vol dir ser emprenedor. Durant tot el projecte he treballat amb totes les àrees d'una empresa i m'he adonat de la importància de tenir una formació professional com la que m'ha aportat el Grau d'ADE. No és fàcil iniciar un projecte emprenedor, cal tenir coneixements, buscar informació, pensar, crear, ser capaç d'aportar innovació, escoltar, prendre decisions, i, en definitiva, esforçar-se, arriscar-se, ser positiu, posar moltes ganes i treballar des de la responsabilitat.

Tot i que no descarto en el futur d'implicar-me en un projecte de caire més social, estic satisfeta de presentar un tipus de negoci que facilita la vida de les persones però que alhora té cura d'elles. L'alimentació per mi és molt important i m'adono que no es disposa de prou informació i de consciència del que representa per la nostra salut. D'aquí va sorgir la idea de buscar una solució "moderna" en la qual les persones no tinguin excuses per alimentar-se saludablement perquè s'adapta a les seves necessitats: preu econòmic, qualitat, varietat, productes frescos, dieta mediterrània i molt més.

Crec que amb el Pla d'empresa he aconseguit justificar la viabilitat del projecte, no sols en termes econòmics, sinó en relació amb els canvis socioculturals, adaptat a l'economia de les famílies, amb una fórmula de restauració ràpida però saludable, amb emprenedores amb capacitats complementàries, etc., i, alhora, tenint cura de la coherència de les estratègies i buscant l'excel·lència.

El repte més gran ha estat obtenir informació i conèixer tot l'entorn específic del negoci, per realitzar els apartats del pla, sense parlar amb l'empresa franquiciadora i sols amb el dossier de condicions del contracte de franquícia. El problema que se'm plantejava era l'obligació de signar un acord de confidencialitat si volia tenir una reunió amb l'empresa, el que m'hagués limitat de forma considerable la realització del treball. Per superar aquest obstacle he treballat amb molta informació obtinguda del treball de camp, de botigues de la marca, de la competència, i procedent de molta recerca a Internet, el que m'ha suposat un esforç més considerable però, alhora, la satisfacció d'haver fet el Pla d'empresa sense l'ajuda de la franquiciadora i amb tots els recursos que m'han estat disponibles.

Per altra banda, vull aprofitar aquest espai per agrair als meus dos fills i a la meua família la confiança que han tingut en les meves capacitats, i, sobretot, el suport, la paciència i la compressió que han demostrat durant tots aquests mesos de dedicació al treball de final de grau. També vull donar les gràcies al meu consultor pels consells i pels seus comentaris tant reconfortants que m'han encoratjat a seguir treballant i a esforçar-me, i que han estat un punt de suport important per mi, i de satisfacció.

Tot i que la càrrega de treball ha estat molt elevada i m'ha obligat a deixar de banda, temporalment, activitats que formen part de la meua vida, penso que ha resultat una experiència molt positiva i valuosa, ja que he aconseguit concentrar en un treball molts coneixements adquirits durant la carrera i provinents de l'estudi del projecte, habilitats, actituds, etc.

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL

Els estudis a la UOC m'han fet reflexionar sobre la necessitat d'emprendre projectes que aportin beneficis per la societat i on la responsabilitat social i l'ètica hi estiguin presents. Crec que, en la mesura del possible, he tingut en compte aquesta manera de fer negocis i ho he projectat en les diferents parts del projecte.

Per altra banda, durant tot el Treball de Final de Grau he procurat que hi hagi evidències de les diferències competències que m'han proporcionat els estudis i que han permès que el Pla d'empresa sigui un document professional.

Les previsions que havia fet abans de començar el treball, relacionades amb la dedicació, s'han quedat allunyades de la realitat. Just abans de la primera activitat i després de bona part de la recerca i del treball de camp vaig adonar-me de que calia molt més esforç i hores de treball i, per això, la primera activitat em va servir per planificar adequadament les activitats i per establir una agenda diària del temps a emprar, que he anat seguint i que, en moments donats, he tingut que ajustar.

El treball no sols m'ha permès conèixer la viabilitat del negoci, sinó que ha posat de relleu les meves habilitats i capacitats per gestionar molta informació i per saber-la seleccionar i analitzar, a banda, que també ha estat una font de coneixement en aspectes que van més enllà dels conceptes teòrics estudiats a la carrera.

Com he comentat a l'apartat anterior, he aportat moltes dosis d'il·lusió al projecte i això m'ha permès donar el màxim i fer un treball rigorós i seriós, el que inspira confiança i mostra la responsabilitat assumida en aquest repte. Alhora, penso que, tal com s'ha plantejat el model de negoci i tipus de producte, crea desig de provar aquesta opció d'alimentació saludable, casolana, ràpida i econòmica.

El primer pas que caldrà realitzar per fer realitat el projecte és concertar una reunió amb l'empresa franquiciadora per concretar les condicions i contrastar la informació obtinguda i reflectida al Pla d'empresa. A partir de l'acord entre les dues parts, com ja s'ha comentat a l'apartat de Conclusions, serà necessari fer un nou estudi de mercat i refer el treball en aquelles desviacions que puguin sorgir de manera que es confirmi la seva viabilitat.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] **Mercasa**. “Alimentación en España 2014”. A: *Platos precocinados y preparados* [en línia]. [Data de consulta: 27 de febrer de 2015] http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/pdfs/pag_314-318_platos_precocinados_y_sopas.pdf
- [2] **Magrama (2014, març)**. *Datos de Consumo Alimentario en España 2013*. [en línia]. [Data de consulta: 27 de febrer de 2015] http://www.magrama.gob.es/ca/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/PRESENTACION_DATOS_CONSUMO_2013_tcm8-321988.pdf
- [3] **Infohoreca**. *Precios cerrados y comida casera, principales demandas de los consumidores españoles*. [article en línia]. [Data de consulta: 26 de febrer de 2015]. <http://www.infohoreca.com/noticias/20150122/Los-espanoles-exigen-a-restaurantes-que-bajen-los-precios-de-sus-menus#.VPL6uvmG-uk>
- [4] **Martínez, Yaiza**. “La alimentación saludable y ‘para llevar’ se impone en el mercado global”. *Tendencias 21* [article en línia]. [Data de consulta: 26 de febrer de 2015] http://www.tendencias21.net/La-alimentacion-saludable-y-para-llevar-se-impone-en-el-mercado-global_a622.html
- [5] **Tormo Franchise Consulting**. *Informe de la franquicia 2015* [informe en línia]. [Data de consulta: 27 de febrer de 2015]. http://www.tormofranchise.com/pdfs/informe_franquicia_2015.pdf
- [6] **Generalitat de Catalunya. Canal Salut**. *El menjar ràpid*. [article en línia]. [Data de consulta: 27 de febrer de 2015] http://canalsalut.gencat.cat/ca/home_ciudadania/vida_saludable/alimentacio/els_aliments/el_menjar_rapid/
- [7] **Organització Mundial de la Salut**. *Obesitat i sobrepès*. Nota descriptiva N.311. Gener de 2015 [en línia]. [Data de consulta: 27 de febrer de 2015]. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- [8] **Aeocosan. Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad**. *Patrimonio Gastronómico Europeo: Aspectos Culturales y Educativos* [article en línia]. [Data de consulta: 6 de març de 2015]. http://aesan.msssi.gob.es/AESAN/web/notas_prensa/patrimonio_gastronomico_europeo.shtml
- [9] **Guerras Martín, Dr. Luis Ángel; Navas López, Dr. José Emilio i Rimbau Gilabert, Dra. Eva** (2009). *Direcció estratègica*. Barcelona: UOC
- [10] **Pérez, Claudi i Domínguez, Belén**. (2015, febrer) “El Eurogrupo acuerda la extensión del rescate griego por cuatro meses”. *El país* [article en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015] http://internacional.elpais.com/internacional/2015/02/20/actualidad/1424438893_728336.html
- [11] **Roig, Miquel**. (2015, març) “El Eurogrupo pierde la paciencia: la troika y Grecia empiezan a negociar mañana en Bruselas y Atenas”. *Expansión.com* [article en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015] <http://www.expansion.com/2015/03/09/economia/1425928626.html>
- [12] **Pérez, Claudi i Abellán, Lucía**. (2015, gener) “Europa aguarda a Tsipras”. *El País*. [article en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015] http://internacional.elpais.com/internacional/2015/01/25/actualidad/1422191804_704383.html
- [13] **European Commission**. *Horizon 2020. What is a Work Programme? i Horizon 2020 programme sections* [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015]
- [14] **European Commission**. *Cosme*. [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015] http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm
- [15] **Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas**. (2014, octubre). *Plan presupuestario 2015. Reino de España* [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015]. http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/P_PRESUPUESTARIO_2015_ES.pdf
- [16] **Generalitat de Catalunya**. (2015, març). *La Generalitat posa en marxa una nova edició del programa Consolidat que beneficiarà més de 500 autònoms* [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015]. http://premsa.gencat.cat/pres_fsyp/AppJava/notapremsavw/281379/ca/generalitat-posa-marxa-nova-edicio-programa-consolidat-beneficiara-500-autonomos.do
- [17] **Departament de treball indústria. Generalitat de Catalunya**. *Productes de suport a l'emprenedoria* [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015]. http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_25955337_1.pdf

- [18] **La Moncloa.** (2014, novembre). *El Congreso aprueba la rebaja fiscal para 20 millones de contribuyentes* [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015]
<http://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/minhap/Paginas/2014/201114reformatributaria.aspx>
- [19] **Draghi, Mario.** (2015) “Conferencia de prensa del 05 de marzo de 2015”. Banco Central Europeo [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015]
<http://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/ComunicadosBCE/DecisionesPoliticaMonetaria/15/Arc/Fic/is150305es.pdf>
- [20] **Banco de España.** *Estadísticas. Tipos de interés (datos diarios): De política monetaria del Eurosistema.* [en línia]. [Data de consulta: 14 de març de 2015]
http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/ti_1_1.pdf
- [21] **Banco de España** (2015, febrer) “Evolución reciente del acceso de las pymes españolas a la financiación externa según la Encuesta semestral del BCE”. *Boletín Económico* [en línia]. [Data de consulta: 15 de març de 2015]
http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/
- [22] **INE.** *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Notas de prensa: Cuarto trimestre de 2014.* [en línia]. [Data de consulta: 15 de març de 2015]
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp009&file=inebase&L=0>
- [23] **INE.** *Índice de precios de consumo. Base 2011. Notas de prensa. Febrero 2015* [en línia]. 12 de març de 2015. [Data de consulta: 15 de març de 2015]
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0215.pdf>
- [24] **INE.** *Encuesta de Población Activa (EPA). Notas de prensa. Cuarto trimestre de 2014.* [en línia]. 22 de gener de 2015. [Data de consulta: 15 de març de 2015]
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/epa0414.pdf>
- [25] **Idescat.** *El municipio en xifres. Tarragona: Treball. Atur registrat per sexe* [en línia]. [Data de consulta: 15 de març de 2015]
<http://www.idescat.cat/emex/?id=431482#h181000000000>
- [26] **El Banco Mundial.** *Esperanza de vida al nacer* [en línia]. [Data de consulta: 15 de març de 2015]
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.MA.IN/countries>
- [27] **INE.** *Proyección de la Población de España 2014–2064. Notas de prensa.* [en línia]. 28 d'octubre de 2014. [Data de consulta: 15 de març de 2015] <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>
- [28] **INE.** (2003). *España de la UE de los 25: Mercado laboral* [en línia]. [Data de consulta: 15 de març de 2015]
http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259925251018&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis
- [29] **Idescat.** *Encuesta de población activa. Tasa de actividad. Sexo. España. 4º trimestre del 2014* [en línia]. [Data de consulta: 16 de març de 2015]
<http://www.idescat.cat/treball/epa?tc=4&id=ie3701&dt=20144&lang=es&x=8&y=5>
- [30] **INE. (2014).** *Boletín informativo del instituto Nacional de Estadística: Las formas de convivencia.* [en línia]. [Data de consulta: 16 de març de 2015]
http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259944407896&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout
- [31] **Instituto de Estudios Económicos.** *En España se trabaja 1.665 horas al año* [en línia] 14 d'octubre de 2014. [Data de consulta: 18 de març de 2015]
<http://www.ieemadrid.es/sala-de-prensa/las-notas-del-iee/en-espana-se-trabaja-1-665-horas-al-ano.html>
- [32] **Subsecretaría de Empleo y Seguridad Social.** *Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo. Tablas estadísticas. 2015 Registrados hasta febrero* [en línia]. [Data de consulta: 18 de març de 2015] <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/cct/welcome.htm>
- [33] **Idescat.** *Transportes y TIC. Movilidad obligada por Trabajo. Localización del puesto de trabajo.* [en línia]. [Data de consulta: 16 de març de 2015]
<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=992&lang=es>
- [34] **Idescat.** *Població ocupada resident. Número de viajes diarios para ir a trabajar. Comarcas, ámbitos y provincias* [en línia]. [Data de consulta: 16 de març de 2015]
<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=607&lang=es>

- [35] **Magrama** (2014, març). *Datos de consumo alimentario en España 2013* [en línia] 27 de marzo de 2014. [Data de consulta: 17 de març de 2015]
http://www.magrama.gob.es/ca/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/PRESENTACION_DATOS_CONSUMO_2013_tcm8-321988.pdf
- [36] **Díaz Méndez, Cecilia; García Espejo, Isabel; Gutiérrez Palacios, Rodolfo y otros.** (2013). *Hábitos alimentarios de los españoles: Introducción* [en línia] Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. [Data de consulta: 17 de març de 2015]
<https://aplicaciones.magrama.es/tienda/jsp/ConsultaIndividual.jsp#>
- [37] **Fundación Española de la Nutrición (FEN).** (2013) “Libro blanco de la nutrición en España.” *Dieta Mediterránea en el siglo XXI: posibilidades y oportunidades* (pàg. 221-229) [en línia]. [Data de consulta: 17 de març de 2015]
http://www.fesnad.org/pdf/Libro_Blanco_FEN_2013.pdf
- [38] **InfoHoreca.** *Precios cerrados y comida casera, principales demandas de los consumidores españoles* [en línia]. 22 de gener de 2015 [Data de consulta: 17 de març de 2015].
<http://www.infohoreca.com/noticias/20150122/Los-espanoles-exigen-a-restaurantes-que-bajen-los-precios-de-sus-menus>
- [39] **INE.** “Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas”. *Resultados detallados* [en línia]. [Data de consulta: 17 de març de 2015]
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t09/e02&file=inebase>
- [40] **INE.** (2014, gener) *El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. Compras por Internet. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística* [en línia]. [Data de consulta: 17 de març de 2015]
http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios/INECifrasINE_C/PYSDetalleCifrasINE
- [41] **Indra.** (2014, juny). “Indra apuesta por impulsar la industria de alimentación y bebidas”. *Actual* [en línia]. Indracompany. [Data de consulta: 18 de març de 2015]
<http://www.indracompany.com/prensa/actual-indra/edition/2014/6/indra-apuesta-impulsar-industria-alimentacion-y-bebidas-21732>
- [42] **FIAB**¹³. (2014, octubre). *La industria de alimentación y bebidas apuesta por la tecnología Big Data para conocer mejor al consumidor.* [en línia]. [Data de consulta: 18 de març de 2015]
<http://blog.fiab.es/index.php/la-industria-de-alimentacion-y-bebidas-apuesta-por-la-tecnologia-big-data-para-conocer-mejor-al-consumidor/>
- [43] **Doing Business.** *Doing Business 2015 data for Spain* [en línia]. World Bank Group. [Data de consulta: 18 de març de 2015].
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/spain>
- [44] **Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.** *Emprèn en 3* [en línia]. [Data de consulta: 18 de març de 2015]
http://www.seap.minhap.gob.es/va/servicios/emprende_en_3.html
- [45] **Legislació, Cortes Generales.** *Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.* Butlletí Oficial de l'Estat, 29 de juliol de 2011, núm. 181.
- [46] **Arregui, G; Estrada, B; Colomer, M. i altres.** *Estimación del empleo potencial en la implantación y desarrollo de la primera fase del SDDR en España* [en línia]. **Instituto sindical de trabajo, ambiente y salud.** [Data de consulta 19 de març de 2015]
http://www.retorna.org/mm/file/Primera_fase_SDDR_.pdf
- [47] **Precocinados Angel Bosch, SL.** (2014, setembre). *Información general, departamento de expansión.* Lleida.
- [48] **Mercasa.** (2014). “Alimentación en España 2014”. A: *Consumo alimentario en 2013* [en línia]. Madrid. [Data de consulta 21 de març de 2015]
http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/2_datos-basicos.html
- [49] **Magrama.** (2014). *Estudio sobre el mercado extracomunitario de alimentación 2013.* [en línia]. Madrid. [Data de consulta 21 de març de 2015]
http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/variables_de_demanda_extradom%CC%89stica_2013_tcm7-321941.pdf
- [50] **Guerras Martín, Dr. Luis Ángel; Navas López, Dr. José Emilio i Rimbau Gilabert, Dra. Eva** (2009). “Direcció estratègica”. A: *Anàlisi interna de l'empresa.* (pàg. 44-49) Barcelona: UOC

¹³ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB)

- [51] **UNESCO**. *La dieta mediterrània* [en línia]. [Data de consulta: 2 d'abril de 2015]. <http://www.unesco.org/culture/ich/es/RL/00884>
- [52] **Kotler, P. i Keller, K.L.** (2012) "Marketing management. 14th Edition". A: *Identifying Market Segments and Targets* (Capítol 8, pàg. 213-236). Upper Saddle River: Prentice Hall
- [53] **Rodríguez Ardura, Inma; Ametller Montes, Gisela i López Prieto, Óscar.** (2009). "Fonaments de màrqueting". A: *Segmentació i posicionament*. Barcelona: UOC
- [54] **Ajuntament de Tarragona**. *La ciutat: Població* [en línia]. [Data de consulta: 29 de març de 2015] <https://www.tarragona.cat/la-ciutat/poblacio>
- [55] **Institut d'Estadística de Catalunya**. (2012) *Enquesta de l'ús del temps 2010-2011* [en línia]. [Data de consulta: 29 de març de 2014] (pàg. 29) Barcelona: Generalitat de Catalunya <http://www.idescat.cat/cat/idescat/publicacions/cataleg/pdfdocs/eut-pr2010-11.pdf>
- [56] **Pastoret**. *Empresa* [en línia]. [Data de consulta: 2 d'abril de 2015]. <http://pastoret.com/ca/empresa/>
- [57] **Seguretat alimentària**. *Envasament en atmosfera protectora (EAP)* [en línia]. [Data de consulta: 2 d'abril de 2015]. <http://www.seguretatalimentaria.info/blog/item/205-enzasament-en-atmosfera-protectora-eap.html>
- [58] **Ecoembes**. Símbolo Punto Verde [en línia]. [Data de consulta: 2 d'abril de 2015]. <https://www.ecoembes.com/es/empresas/empresas-adheridas/adhesion-al-sig/simbolo-punto-verde>
- [59] **Fundació Cecot Innovació**. Guia de Xarxes Socials [en línia]. [Data de consulta: 6 d'abril de 2015] <http://www.fci.cat/wp-content/uploads/2010/12/guia-xarxes-socials.pdf>
- [60] **Legislació, Ministeri de la Presidència**. Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. Butlletí Oficial de l'Estat, 12 de gener de 2001, núm. 11
- [61] **Agència Catalana de Seguretat Alimentària**. (2004, juny) *L'autocontrol als establiments alimentaris. Guia per a l'aplicació de l'autocontrol basat en el Sistema d'Anàlisi de Perills i Punts de Control Crític* [en línia] Generalitat de Catalunya. [Data de consulta: 14 d'abril de 2015] http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/ca/dir1306/dn1306/autocontrol_ca_sencer.pdf
- [62] **Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa**. *Empresa: Creación y puesta en marcha* [en línia]. [Data de consulta: 20 d'abril de 2015]. <http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf>
- [63] **Confederació de Comerç de Catalunya**. *Com obrir un comerç. Guia pràctica* [en línia]. [Data de consulta: 20 d'abril de 2015]. http://www.confecom.cat/linguistic/files/2008/12/Obri_Comerc-CatCas.pdf
- [64] **Catalunya Empren. Generalitat de Catalunya**. *Guia de Tràmits i formes jurídiques* [en línia]. [Data de consulta: 22 d'abril de 2015] http://catalunyaempren.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf
- [65] **Legislació, Ministeri d'Economia i Hisenda**. Real Decreto 1515/2007, de 16 noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. Butlletí Oficial de l'Estat de 21 de novembre de 2007, núm. 313, pàg. 53974.
- [66] **Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas**. *Sobre la contabilización del importe satisfecho en concepto de canon de entrada a una franquicia. NRV 5ª. BOICAC N°99/Setembre 2014 Consulta 4* [en línia]. [Data consulta: 28 d'abril de 2015] <http://www.icac.meh.es/Consultas/Boicac/ficha.aspx?hid=513>
- [67] **Legislació, Jefatura del Estado**. *Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades*. Butlletí Oficial de l'Estat de 28 de novembre de 2014, núm. 288.
- [68] **Ministerio de Economía y Competitividad**. *ICO Empresas y Emprendedores 2015* [en línia]. [Data de Consulta: 29 d'abril de 2015] <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=general>
- [69] **Legislació, Ministerio de la Presidencia**. *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. Butlletí Oficial de l'Estat de 3 de juliol de 2010, núm. 161.
- [70] **Legislació, Corts Generals**. *Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido*. Butlletí Oficial de l'Estat de 29 de desembre de 1992, núm. 312.
- [71] **Legislació, Jefatura del Estado**. *Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades*. Butlletí Oficial de l'Estat de 28 de novembre de 2014, núm. 288.

[72] **La Caixa**. *Buscador de fondos de inversión* [en línia]. [Data de consulta: 5 de maig de 2015]. [https://portal4.lacaixa.es/apl/fondos/buscador.recalcula_es.html?FON_pagina=5&FON_orden=1&JSE_SSIONID=S4n1K7jEqZtO_9zWYkAcl-](https://portal4.lacaixa.es/apl/fondos/buscador.recalcula_es.html?FON_pagina=5&FON_orden=1&JSE_SSIONID=S4n1K7jEqZtO_9zWYkAcl-m&stateName=verAvanzadoRentabilidad&FON_consulta=1&FON_rentabilidad=9&FON_rango=1&FON_porcentaje=&FON_inversion=&FON_riesgo=2&FON_familia=0&FON_listaComparables=)

[m&stateName=verAvanzadoRentabilidad&FON_consulta=1&FON_rentabilidad=9&FON_rango=1&FON_porcentaje=&FON_inversion=&FON_riesgo=2&FON_familia=0&FON_listaComparables=](https://portal4.lacaixa.es/apl/fondos/buscador.recalcula_es.html?FON_pagina=5&FON_orden=1&JSE_SSIONID=S4n1K7jEqZtO_9zWYkAcl-m&stateName=verAvanzadoRentabilidad&FON_consulta=1&FON_rentabilidad=9&FON_rango=1&FON_porcentaje=&FON_inversion=&FON_riesgo=2&FON_familia=0&FON_listaComparables=)

[73] **Ministerio de Economía y Competitividad**. *ICO Empresas y Emprendedores 2015* [en línia]. [Data de Consulta: 29 d'abril de 2015]

<http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=general>

[74] **Rodríguez, Ángel i Alfaro, Juan**. (2008), *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. (pàg 132-133). Madrid: McGraw Hill.

Altra bibliografia consultada per elaborar el Pla financer.

Amat, Oriol (2009). *Análisis Económico-Financiero*. Barcelona: Gestión 2000.

Fitó Bertran, Àngels (2013). "Introducció a la informació financera". A: *Comptabilitat i gestió de costos*. Barcelona: UOC.

Fitó Bertran, Àngels (2013). "Introducció a la informació financera". A: *La gestió pressupostària*. Barcelona: UOC.

Baigol Guilanyà, Joan (2013). "Introducció a la informació financera". A: *Anàlisi dels estats financers*. Barcelona: UOC.

Campa Planas, Fernando i Porras García, M. José (2014). *Anàlisi d'estat financers*. Barcelona: UOC.

Pradas López, Lúdia; Gómez Puig, Marta i Mañes Plaza, Coral (2011). *Inversió empresarial*. Barcelona: UOC.

Borràs Balsells, Francesc Xavier; Càmar Turull, Xavier; Sabi Marcano, Xavier i Vendrell Vilanova, Anna (2014). *Finançament empresarial*. Barcelona: UOC.