

# Projecte emprenedor de Moreyba: Impulsant la cosmètica ecològica per a tot tipus de pells.

Nom de l'estudiant: Noa Ramon i Helena Torrell

Nom del tutor/a: Zahaira Fabiola González Romo

13/06/2023

## MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

---

**Curs: 5è**

**Estudis: Doble grau en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació  
i Màrqueting i Comunitats Digitals**

## ABSTRACT

Aquest pla d'empresa té com a finalitat examinar la viabilitat econòmica i financera de Moreyba, una marca emergent en el mercat de la cosmètica ecològica. S'elabora una anàlisi dels factors clau de l'entorn empresarial, tant intern com extern, i s'elaboren estratègies per al llançament i posicionament efectius de la marca. Mitjançant un estudi financer detallat, s'avalua la rendibilitat i el potencial de creixement de Moreyba. Els resultats mostren una bona acollida i perspectives d'èxit en el mercat per a la proposta de valor de la marca.

---

Este plan de negocio tiene como objetivo examinar la viabilidad económica y financiera de Moreyba, una marca emergente en el mercado de la cosmética ecológica. Se realiza un análisis de los factores clave del entorno empresarial, tanto internos como externos, y se elaboran estrategias para el lanzamiento y posicionamiento efectivos de la marca. Mediante un estudio financiero detallado, se evalúa la rentabilidad y el potencial de crecimiento de Moreyba. Los resultados muestran una buena acogida y perspectivas de éxito en el mercado para la propuesta de valor de la marca.

---

This business plan aims to examine the economic and financial viability of Moreyba, an emerging brand in the eco-friendly cosmetics market. An analysis of key factors in the business environment, both internal and external, is conducted, and strategies for effective brand launch and positioning are developed. Through a detailed financial study, the profitability and growth potential of Moreyba are assessed. The results show a positive reception and promising prospects in the market for the brand's value proposition.

## ÍNDIX DE CONTINGUTS

<b>INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>6</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE EMPRENEDOR</b> .....	<b>7</b>
1.1. L'EQUIP EMPRENEDOR.....	7
1.1.1. <i>Aptituds i motivacions personals</i> .....	7
1.1.2. <i>Pla d'acció altres socis</i> .....	7
1.1.3. <i>Relació amb el grau</i> .....	8
1.1.4. <i>Abast suplementari</i> .....	8
1.2. MODEL DE NEGOCI .....	8
1.2.1. <i>Idea de negoci</i> .....	8
1.2.2. <i>Model Canvas</i> .....	9
1.2.3. <i>Missió, visió i valors</i> .....	10
1.2.4. <i>Anàlisi dels blocs del Model Canvas</i> .....	10
1.2.5. <i>Validació</i> .....	10
1.2.6. <i>Variacions</i> .....	11
1.3. GRAU D'INNOVACIÓ I SOSTENIBILITAT.....	12
<b>2. PLA DE MÀRQUETING</b> .....	<b>13</b>
2.1. ANÀLISI DE COMPETÈNCIA .....	13
2.1.1. <i>Principals competidors</i> .....	13
2.1.2. <i>Matriu de competència</i> .....	14
2.1.3. <i>Dimensionament del mercat</i> .....	14
2.2. ANÀLISI DAFO .....	15
2.2.1. <i>Anàlisi DAFO</i> .....	16
2.2.2. <i>Accions</i> .....	16
2.3. PRODUCTES .....	17
2.3.1. <i>Identitat de la marca</i> .....	17
2.3.2. <i>Carta de productes</i> .....	18
2.3.3. <i>Tipus de client</i> .....	19
2.4. POLÍTICA DE PREUS I PREVISIÓ DE VENDES .....	21
2.4.1. <i>Estratègia de preus</i> .....	21
2.4.2. <i>Sistema de fixació de preus</i> .....	21
2.4.3. <i>Preu de línia</i> .....	22
2.4.4. <i>Previsió de vendes</i> .....	22
2.5. CANALS DE DISTRIBUCIÓ .....	24
2.5.1. <i>Canals escollits</i> .....	24
2.5.2. <i>Relació amb el client</i> .....	24
2.5.3. <i>Intermediaris</i> .....	25
2.5.4. <i>Pressupost de distribució</i> .....	25
2.6. PLA DE COMUNICACIÓ .....	25
2.6.1. <i>Procés de comunicació</i> .....	25
2.6.2. <i>Mitjans i accions de comunicació</i> .....	26
2.6.3. <i>Canals de comunicació</i> .....	28
2.6.4. <i>Pressupost de comunicació</i> .....	29
<b>3. PLA D'OPERACIONS</b> .....	<b>30</b>
3.1. PROCÉS DE PRODUCCIÓ .....	30
3.1.1. <i>Flux d'operacions</i> .....	30
3.1.2. <i>Objectius i temporalització</i> .....	31
3.1.3. <i>Gestió d'estocs</i> .....	31

3.2.	ACTIVITATS CLAU DEL PROCÉS DE PRODUCCIÓ.....	32
3.2.1.	<i>Activitats necessàries.....</i>	32
3.2.2.	<i>Externalització.....</i>	33
3.2.3.	<i>Pla de contingència.....</i>	33
3.3.	RECURSOS CLAU .....	34
3.3.1.	<i>Recursos clau .....</i>	34
3.3.2.	<i>Relació amb empreses.....</i>	35
3.3.3.	<i>Tecnologia.....</i>	35
3.4.	PRESSUPOST .....	35
<b>4.</b>	<b>PLA D'ORGANITZACIÓ.....</b>	<b>37</b>
4.1.	ORGANIGRAMA .....	37
4.1.1.	<i>Identificació funcions i llocs de treball esquema .....</i>	37
4.1.2.	<i>Descripció funcions.....</i>	38
4.1.3.	<i>Dependència jeràrquica.....</i>	38
4.1.4.	<i>Comissions de treball i seguiment .....</i>	39
4.2.1.	<i>Tasques, competències i dimensionament temporal .....</i>	39
4.2.2.	<i>Pla de formació.....</i>	41
4.3.	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	41
4.3.1.	<i>Definició política retributiva .....</i>	41
4.3.2.	<i>Criteris particulars .....</i>	42
4.4.	VALORACIÓ ECONÒMICA .....	43
<b>5.</b>	<b>PLA JURÍDIC.....</b>	<b>44</b>
5.1.	FORMA JURÍDICA I REQUERIMENTS DE CONSTITUCIÓ.....	44
5.1.1.	<i>Determinació forma jurídica.....</i>	44
5.1.2.	<i>Proveïdors d'assessorament.....</i>	45
5.1.3.	<i>Aspectes a negociar.....</i>	45
5.1.4.	<i>Requeriments normatius .....</i>	46
5.1.5.	<i>Impacte normativa europea, estatal, autonòmica i municipal .....</i>	47
5.1.6.	<i>Possibles canvis normatius .....</i>	48
5.2.	PRESSUPOST DE CONSTITUCIÓ.....	49
5.3.	RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA.....	49
<b>6.</b>	<b>PLA ECONÒMIC .....</b>	<b>50</b>
6.1.	PREVISIÓ D'INVERSIONS I FINANÇAMENT .....	50
6.1.1.	<i>Previsió d'inversions .....</i>	50
6.1.2.	<i>Escenaris de finançament.....</i>	50
6.2.	PREVISIÓ D'INVERSIONS I FINANÇAMENT .....	51
6.2.1.	<i>Ingressos i despeses.....</i>	51
6.2.2.	<i>Compte de resultats.....</i>	53
6.3.	PLA DE TRESORERIA.....	54
6.4.	ANÀLISIS INFORME FINANCER.....	57
6.4.1.	<i>Estats comptables.....</i>	57
6.4.2.	<i>Ràtios i indicadors.....</i>	58
6.5.	INFORME DE VIABILITAT.....	60
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>62</b>
	<b>ANNEX 1 – DEFINICIÓ DELS BLOCS DEL CANVAS .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANNEX 2 – GRAU D'INNOVACIÓ I SOSTENIBILITAT .....</b>	<b>72</b>
	<b>ANNEX 3 – DESCRIPCIÓ DE L'ANÀLISIS DAFO .....</b>	<b>76</b>

<b>ANNEX 4 – BUYER PERSONA .....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEX 5 – FIXACIÓ DE PREUS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEX 6 – PRESSUPOST DE DISTRIBUCIÓ .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEX 7 – PLA DE CONTINGÈNCIES.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEX 8 – CONSIDERACIONS SOCIETAT LIMITADA .....</b>	<b>90</b>
<b>ANNEX 9 – PACTE DE SOCIS.....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEX 10 – POLÍTICA DE RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA.....</b>	<b>115</b>
<b>ANNEX 11 – PLA DE TRESORERIA ANYS 2 I 3.....</b>	<b>118</b>

## **ÍNDEX DE TAULES**

Taula 1. Model Canvas de Moreyba. ....	9
Taula 2. Comparativa competència. ....	13
Taula 3. Anàlisi DAFO.....	16
Taula 4. Productes de Moreyba. ....	18
Taula 5. Preus línia Moreyba. ....	22
Taula 6. Previsió de vendes per producte. ....	22
Taula 7. Nombre de productes total venuts per mes.....	23
Taula 8. Productes venuts mensuals per categoria.....	23
Taula 9. Pressupost de distribució.....	25
Taula 10. Pressupost de comunicació.....	29
Taula 11. Pressupost d'operacions.....	36
Taula 12. Competències i tasques directora general. ....	39
Taula 13. Competències i tasques directora d'operacions i finances.....	40
Taula 14. Competències i tasques directora comercial.....	40
Taula 15. Valoració econòmica pla d'organització.. ....	43
Taula 16. Comparativa formes jurídiques.....	44
Taula 17. Pressupost de constitució.....	49
Taula 18. Previsió d'inversions.....	50
Taula 19. Previsió de finançament neutre.....	51
Taula 20. Previsió de finançament optimista.....	51
Taula 21. Previsió de compte de resultats.....	53
Taula 22. Previsió de tresoreria neutre.....	55
Taula 23. Previsió de tresoreria pessimista.....	56
Taula 24. Previsió de tresoreria optimista.....	57
Taula 25. Previsió del balanç de situació.....	58
Taula 26. Ràtios rendibilitat.....	59
Taula 27. Ràtios liquiditat.....	59
Taula 28. Ràtios d'endeutament.....	60
Taula 29. Ràtios d'equilibri financer.....	60

## **ÍNDEX DE FIGURES**

Figura 1. Matriu de competència.....	14
Figura 2. Logotip.....	17
Figura 3. Producte de Moreyba.....	19
Figura 4. Facturació setmanal estimada any 1.....	23
Figura 5. Flux d'operacions.....	30
Figura 6. Organigrama.....	37

## INTRODUCCIÓ

Des de fa relativament poc, la sostenibilitat s'ha convertit en un repte present en pràcticament tots els sectors. La pandèmia i el canvi climàtic han impulsat un nou tipus de consumidor informat i conscient de l'impacte que tenen les seves decisions en la salut pròpia i l'estat del medi, fent que conceptes com l'ecologisme, el *toxicfree* o *plantbased* estiguin a l'ordre del dia.

El sector de la cosmètica no n'és l'excepció. Amb unes perspectives de creixement de gairebé el 70% a cinc anys vista (Statista, 2022), la necessitat d'oferir alternatives simples que s'adaptin a les necessitats canviants dels consumidors és clau per al desenvolupament de qualsevol projecte dins aquest àmbit. El confinament ha potenciat que la població agafi consciència de les pròpies necessitats augmentant així la inversió de temps en la cura d'un mateix i potenciant ingredients que resolen necessitats reals, (Global Cosmetic Industry, 2020). El rànquing dels components més apreciats a l'hora de formular cosmètica natural l'encapçala l'oli d'argan per la multitud de propietats amb les quals compta. El millor benefici que aquest aporta, però, és sovint imperceptible. Les cooperatives marroquines d'oli d'argan són un dels pocs recursos que permeten a les dones de les comunitats rurals comptar amb una vida fora de la llar; educació, independència i socialització (Charrouf & Guillaume, 2018).

D'aquest punt, neix de mans de dues estudiants del TecnoCampus el projecte Moreyba, una línia de cosmètica ecològica amb ingredients d'origen marroquí que vol oferir productes de primera per a unes consumidores conscients, a la vegada que donar una oportunitat a moltes dones a millorar la seva qualitat de vida. Al llarg d'aquest estudi es desenvoluparà tant el model de negoci de Moreyba com el seu pla estratègic, començant per la justificació del projecte emprenedor basada en l'estat del sector de la cosmètica. Seguidament, es presenta una descripció exhaustiva del negoci acompanyada d'un estudi de mercat destacant la potencial competència de la marca. A partir d'aquí, es mostra el pla estratègic separat en cinc blocs principals; el pla de màrqueting, el pla d'operacions, el pla de recursos humans, el pla jurídic fiscal i el pla econòmic financer, el qual conclou amb l'estudi de la viabilitat de la proposta de projecte a tres anys vista.

## 1. JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE EMPRENEDOR

### 1.1. L'EQUIP EMPRENEDOR

#### 1.1.1. *Aptituds i motivacions personals*

Moreyba és un projecte emprenedor que busca transcendir els límits de la cosmètica convencional i impactar positivament en la vida i la salut de les persones. L'equip emprenedor està format per dues estudiants del Doble grau en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació Màrqueting i Comunitats Digitals del Tecnocampus: Noa Ramon i Helena Torrell. La Noa destaca per la seva proactivitat, lideratge i ètica, tot i que reconeix la necessitat de millorar la seva gestió de l'estrès. D'altra banda, l'Helena es distingeix per la seva creativitat, versatilitat i experiència en el desenvolupament de productes i publicitat, però aspira a millorar les seves habilitats financeres i comptables. Les motivacions d'ambdues es basen en les seves pells sensibles i la dificultat de trobar productes aptes a elles, l'experiència de pràctiques en una empresa de productes ecològics i el coneixement dels beneficis socials de les cooperatives d'oli d'argan al Marroc, que ha despertat en elles la necessitat de donar visibilitat a aquest sector i als seus impactes positius especialment en les dones.

#### 1.1.2. *Pla d'acció altres socis*

Moreyba pretén ser un projecte allunyat de la volatilitat on es prioritzarà un creixement sòlid i estable, alineat amb els seus valors i enfocament principal. Per a fer-ho, es busca tant una direcció conscient de la visió empresarial, unida i coherent en la consecució dels objectius, com una inversió inicial suficient per fer front a les despeses de creació, llançament i operatives. Amb l'objectiu d'aprofitar la seva experiència en el sector, s'incorporarà una socia capitalista a la direcció del projecte, Carme Rico, fundadora de Mapelsa, empresa dedicada a productes ecològics d'higiene íntima femenina, la qual aportarà la seva visió empresarial, experiència i contactes. Encara que això implica un cost més elevat de finançament aliè, la inversió de la socia es limitarà al 20% del capital social, mantenint el poder de decisió majoritari en mans de les dues fundadores i comptant amb la seva opinió decisiva en cas de desacord.

### 1.1.3. Relació amb el grau

Gran part dels alumnes que cursen la Doble Titulació d'Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació i Màrqueting i Comunitats Digitals del Tecnocampus tenen com a objectiu comú l'emprenedoria, el qual els ha conduït a triar aquests estudis. A través de les diferents assignatures, s'han adquirit coneixements en les diverses àrees necessàries per crear un negoci, des de l'organització empresarial fins al pla de màrqueting, el disseny de producte, l'establiment de preus i la logística. No obstant això, és en l'assignatura de "Pla d'Empresa" on aquests coneixements s'entrellacen i adquireixen una visió més integral. L'equip empenedor de Moreyba destaca la importància d'aquesta relació per comprendre l'abast total d'un llançament empresarial, i considera que la realització d'un Treball de Final de Grau, que recopili tots els aprenentatges, és una via efectiva per concloure aquest cicle d'aprenentatge.

### 1.1.4. Abast suplementari

Com a seccions d'ampliació del Treball Final de Grau pel fet de realitzar-lo entre dues estudiants s'opta pel desenvolupament del pacte de socis i l'explicació detallada de la política de responsabilitat social corporativa. El pacte de socis té com a objectiu establir la distribució de l'empresa i la presa de decisions, incloent-hi situacions de bloqueig, així com clàusules relacionades amb la repartició de beneficis i pèrdues, adquisició preferent i drets de propietat. D'altra banda, la creació de Moreyba ha estat concebuda amb un enfocament centrat en el consumidor i el medi ambient, basat en valors ètics i transparència. Per tant, es considera essencial implementar una política de responsabilitat social corporativa que guii les activitats empresarials, tenint en compte l'impacte de les accions, el respecte als drets dels treballadors i l'ètica corporativa.

## 1.2. MODEL DE NEGOCI

### 1.2.1. Idea de negoci

Moreyba és un projecte empresarial enfocat a la creació d'un *ecommerce* de cosmètica ecològica amb productes d'origen marroquí. L'empresa neix amb la voluntat de canviar la concepció tradicional de la cosmètica per donar lloc a una bellesa natural, entesa com aquella que defensa l'harmonia en les diferències i que brinda la possibilitat de tenir cura



d'un mateix amb productes de la terra prioritant constantment el respecte pel medi (veure proposta de valor completa a la Taula 1).

### 1.2.2. Model Canvas

Taula 1. Model Canvas de Moreyba.

Socis clau	Activitats clau	Proposta de Valor	Relació amb clients	Segments de clients
<p><u>Socis financers:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sòcia capitalista amb aportació del 20% del capital inicial.</li> <li>- Banc que proporcioni un crèdit beneficional per a empenedors de tipus ENISA.</li> </ul> <p><u>Associació amb proveïdors</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodigia Cosmetics com a empresa fabricant i envasadora dels productes.</li> <li>- Empresa Amphora Logístics per l'emmagatzematge dels lots i la distribució de comandes.</li> </ul> <p><u>Associació amb tercers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestoria Collell i Frigola per a les gestions de creació i posteriors.</li> <li>- Possibles <i>freelancers</i> per a tasques especialitzades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerca de proveïdors certificats.</li> <li>- Contractació d'assessoria legal.</li> <li>- Desenvolupament de <i>l'ecommerce</i>.</li> <li>- Acords amb distribuïdors.</li> <li>- Realització de publicitat i promoció.</li> <li>- Tasques relatives a l'atenció al client.</li> </ul> <p><b>Recursos clau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Recursos financers:</u> Aportació inicial de les sòcies i préstec bancari ENISA. Possiblement beques i premis per a <i>startups</i>.</li> <li>- <u>Recursos humans:</u> equip empenedor com a treballadores i col·laboració amb gestoria.</li> <li>- <u>Recursos físics:</u> Telèfons mòbils, portàtils i dispositiu wifi.</li> <li>- <u>Recursos intel·lectuals:</u> Patent, pàgina web, <i>hosting</i> i domini i perfils a xarxes.</li> </ul>	<p><b>Línia de cosmètica ecològica integral d'origen marroquí feta únicament amb ingredients purs, de qualitat i d'origen sostenible respectuosos amb el consumidor i el planeta.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerca de proveïdors exhaustiva que permet comptar amb ingredients ecològics de qualitat certificats.</li> <li>- Envasos i embalatges sostenibles i reciclables que faciliten la reducció de la petjada ecològica.</li> <li>- Impacte social i mediambiental positiu demostrat per millorar la vida i salut de les dones d'arreu i del planeta.</li> <li>- <i>Ecommerce</i> simple i intuïtiu que facilita el procés de compra proporcionant informació de valor.</li> <li>- Imatge de marca reforçada amb presència a diverses xarxes socials i esdeveniments presencials.</li> </ul>	<p>Model de consum principal basat en l'autoservei.</p> <p><u>Estratègies:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atenció al client personalitzada.</li> <li>- Millora contínua en funció dels problemes detectats.</li> <li>- Agilitat en el procés de comunicació.</li> <li>- Essència de comunitat.</li> <li>- Creació col·lectiva.</li> </ul> <p><b>Canals</b></p> <p><u>Online:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ecommerce</i></li> <li>- Blog</li> <li>- Xarxes socials (Instagram, Facebook, TikTok i Pinterest)</li> <li>- Google Ads</li> <li>- <i>Email</i> màrqueting</li> <li>- WhatsApp business</li> </ul> <p><u>Offline:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esdeveniments com fires i mercats.</li> </ul>	<p><b>Segment principal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dones residents a Espanya d'entre 20 i 55 anys.</li> <li>- Tenen interès per la cura de la salut.</li> <li>- Preferència per a productes naturals.</li> <li>- Donen importància a la sostenibilitat.</li> <li>- Busquen cosmètics amb bona relació qualitat-preu.</li> </ul> <p><u>Subsegment A:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dones entre 20 i 37 anys.</li> <li>- Prioritzen propietats hidratants i aptes per a pells sensibles.</li> <li>- Preferentment productes assequibles.</li> <li>- Acostumades a comprar <i>online</i>.</li> <li>- Usen Instagram, TikTok i Pinterest.</li> </ul> <p><u>Subsegment B:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dones entre 38 i 55 anys.</li> <li>- Prioritzen propietats reparadores i antiedat.</li> <li>- Requereixen consell extern per comprar.</li> <li>- Sense gaire experiència en compra <i>online</i>.</li> <li>- Confiança amb l'empresa imprescindible.</li> <li>- Fan servir Instagram i Facebook.</li> </ul>
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fluxos d'ingressos</b>		
<p><u>Costos directes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa proveïdora, fabricació i envasament del producte final.</li> <li>- Servei de logística, emmagatzematge i distribució.</li> </ul> <p><u>Costos indirectes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de creació de l'empresa.</li> <li>- Serveis d'assessoria i gestoria i subcontractació a <i>freelance</i>.</li> <li>- <i>Hosting</i>, domini i possibles <i>plugings</i> per la pàgina web.</li> <li>- Línia d'internet i de telèfon.</li> <li>- Publicitat <i>online</i> i <i>offline</i>.</li> <li>- Impostos (IVA, IS).</li> <li>- Sous i salaris.</li> </ul>		<p><u>Font d'ingressos principal:</u> transaccions d'adquisició de productes a la web.</p> <p><u>Preu:</u> fix, tret de rebaixes i descomptes puntuals.</p> <p><u>Mètodes de pagament:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Targeta bancària</li> <li>- Transferència</li> <li>- Bizum</li> <li>- PayPal</li> </ul>		

Font: Elaboració pròpia.

### 1.2.3. Missió, visió i valors

#### a. Missió

Cuidar les necessitats de la pell de les dones més exigents reforçant el concepte de bellesa natural amb cosmètica ecològica certificada d'origen marroquí.

#### b. Visió

Ser una empresa referent en el sector de la cosmètica ecològica i en la transformació de la concepció dels cosmètics tradicionals cap a alternatives sostenibles amb un impacte sostingut i real en l'àmbit social i mediambiental.

#### c. Valors

L'empresa es basa en els següents principis: transparència, oferint informació detallada sobre l'origen de les matèries primeres i la composició dels productes; qualitat, amb certificacions que assegurin els estàndards alts i la innovació constant; responsabilitat social, obtenint matèries primeres de cooperatives de dones marroquines i prioritant la salut dels consumidors; sostenibilitat, minimitzant els impactes mediambientals en tot el procés productiu; i proximitat amb el client, oferint una atenció personalitzada per establir un vincle durador.

### 1.2.4. Anàlisi dels blocs del Model Canvas

Aquest punt del treball s'enfoca a fer una anàlisi exhaustiva dels diversos components del Model Canvas i la seva aplicació en la gestió estratègica de negocis. S'examinen específicament els blocs que componen aquest model, que inclouen la proposta de valor, els clients, els canals, les relacions amb els clients, les fonts d'ingressos, els recursos clau, les activitats clau, els socis clau i l'estructura de costos. Es proporciona una anàlisi detallada de cada bloc a [l'Annex 1](#), amb l'objectiu d'oferir una guia completa per comprendre i aplicar el Model Canvas al context de Moreyba.

### 1.2.5. Validació

La validació del Model Canvas és una eina fonamental per garantir que el projecte estigui en sintonia amb les demandes del mercat i tingui més probabilitats d'èxit en la seva implementació. En aquest sentit, la validació té com a objectiu verificar l'efectivitat

de l'enfocament que el projecte ha adoptat en relació tant a les necessitats i expectatives dels clients potencials, com a la viabilitat dels proveïdors elegits.

Per tal de validar el proveïdor, servei de logística i gestoria seleccionats prèviament, s'ha contactat amb les empreses per tal d'obtenir tant les especificacions dels serveis com els pressupostos d'aquests. Després d'avaluar que els costos i les prestacions s'alineaven al projecte, s'ha optat per subcontractar a les empreses previstes: Prodigia Cosmetics, Amphora Logistics i Collell i Frigola S.L.P. Pel que fa a la validació del préstec ENISA escollit, s'ha utilitzat un test proporcionat per la pròpia plataforma de l'entitat. Tenint en compte els resultats es considera el crèdit per a joves com el més adequat en termes d'interessos i terminis.

La validació del públic objectiu per a Moreyba s'ha realitzat a partir de quatre *focus groups* diferents: tres formats per dones en funció de l'edat i un quart format per homes de 22 a 60 anys. Mitjançant una enquesta inicial, es van recopilar dades demogràfiques, hàbits de consum de cosmètics i preferències. Després d'un debat general sobre el consum de cosmètics, es va introduir la cosmètica ecològica i es van avaluar els hàbits de consum i els cercadors utilitzats. A través de presentacions visuals, els participants van seleccionar els productes que estaven disposats a comprar, i es va obtenir *feedback* sobre el projecte de Moreyba i les preferències de cada segment de públic.

### 1.2.6. Variacions

Les valoracions anteriors han permès comprovar la viabilitat de les col·laboracions amb els principals socis clau proposats per Moreyba sense haver-hi variacions aparents en les propostes mencionades al Model Canvas de l'empresa. La realització dels *focus groups*, en canvi, ha permès conèixer de primera mà les preferències i necessitats dels participants, detectant que dins dels segments plantejats de manera inicial hi ha diferències essencials en funció de les edats.

Davant d'aquesta situació, es creu oportú segmentar el públic objectiu de la marca en tres segments diferents per tal d'obtenir una divisió més homogènia respecte a requisits i hàbits de compra. A l'apartat "2.3.2. Tipus de client", es detallen les característiques de la nova segmentació.

### 1.3. GRAU D'INNOVACIÓ I SOSTENIBILITAT

El grau d'innovació i sostenibilitat de Moreyba s'avalua abastant aspectes com ara la diferenciació, les tendències de futur, l'impacte social i la relació amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de les Nacions Unides. En primer lloc, s'ha analitzat la diferenciació, un aspecte clau per destacar en un mercat saturat d'ofertes i productes similars com és el de la cosmètica. L'empresa ha apostat per la innovació en el seu producte, utilitzant ingredients naturals i eliminant components tòxics i corrosius, cosa que la diferencia de la competència i li atorga un avantatge competitiu.

En segon lloc, s'han examinat les tendències de futur al mercat de la cosmètica, on la sostenibilitat i la responsabilitat social es perfilen com dos factors cada vegada més determinants en la decisió de compra del consumidor. Moreyba es posiciona favorablement en aquest sentit, en oferir productes respectuosos amb el medi ambient i d'origen ètic, cosa que li permet estar en línia amb les exigències del mercat actual. En tercer lloc, s'avalua l'impacte social de l'empresa, que aposta per col·laborar amb cooperatives de dones marroquines en el procés d'extracció dels ingredients, fet que contribueix a la millora de les condicions de vida d'aquestes dones i a la igualtat de gènere.

Finalment, es determina la relació de l'empresa amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) establerts per l'ONU a l'Agenda 2030. En aquest sentit, l'empresa contribueix a la consecució de tres dels ODS, en concret el número cinc que cerca la igualtat de gènere i l'apoderament de les dones, el número vuit que promou el creixement econòmic sostenible i el treball decent per a tothom, i el número dotze que pretén garantir modalitats de consum i producció sostenibles. A [l'Annex 2](#) es complementen els tres aspectes anteriors de manera detallada.

## 2. PLA DE MÀRQUETING

### 2.1. ANÀLISI DE COMPETÈNCIA

#### 2.1.1. Principals competidors

Amb la intenció d'acotar al màxim possible l'anàlisi, s'han establert una sèrie de criteris mitjançant els quals s'escolliran únicament aquells competidors directes de la marca amb oferta similar i enfocament cap als mateixos segments. D'aquesta manera, es presenten a la Taula 2 únicament els *ecommerces* que comercialitzen productes de marca pròpia ecològics certificats dins el territori espanyol entre els quals hi ha un o diversos productes d'origen marroquí.

Taula 2. Comparativa competència.

	MOREYBA	ARGANOUR	MON	KAF	DIARAGAN	SANTULANA
<b>Categories de productes</b>	Categoria única	Cara, cos, cabell, olis i solars	Cara, cos, cabell, perfums i aromateràpia	Categoria única	Cara, cos, cabell i home	Cara, cos, cabell, i aromateràpia
<b>Públic objectiu</b>	Dones	Dones	Dones i nens	Dones	Dones i homes	Dones
<b>Rang de preus</b>	6,95€ - 17,95€	3,50€ - 39,95€	8,45€ - 51,90€	7,90€ - 19,90€	25,98€ - 42,18€	7,50€ - 28,60€
<b>Certificacions</b>	ECOCERT, COSMOS (BIO NATURAL ORGANIC), Cruelty Free, Vegan	GMP, ECOCERT, Bureau Veritas, CAAE	COSMOS y ECOCERT	ECOCERT	ECOCERT	BIO Inspecta, CAAE, FFL
<b>Canal de venda</b>	Online	Online i offline	Online i offline	Online	Online	Online i offline
<b>Política d'enviaments</b>	Entre 1 i 2 dies laborals. 4,99€ i gratis a partir de 55€	Entre 1 i 2 dies laborals. 3,95€ i gratis a partir de 15€	Entre 1 i 2 dies laborals. 5€ i gratis a partir de 20€	Entre 1 i 2 dies laborals. 3€ i gratis comprant 2 productes	Entre 3 i 5 dies laborals. 4,95€ i gratis a partir de 49,50€	Entre 2 i 3 dies laborals. 4,90€ i gratis a partir de 45€
<b>Xarxes socials</b>	Facebook, Instagram, Pinterest, TikTok i YouTube	Facebook, Instagram, LinkedIn, i YouTube	Facebook, Instagram i YouTube	Facebook i Instagram	Facebook i Instagram	Facebook, Instagram, Pinterest i YouTube

Font: Elaboració pròpia.

### 2.1.2. Matriu de competència

A partir de les dades obtingudes es procedeix a la realització d'una matriu de competència (Fig. 1) centrada en les variables més influents en el procés de compra segons les dades obtingudes a la validació del públic objectiu, la capacitat d'adaptació a tota mena de pells, incloses les sensibles, i el preu. S'ha pogut comprovar en la Taula 2 com diversos productes anunciats com a ecològics certificats incorporen components de baixa qualitat que fins i tot poden generar reaccions al·lèrgiques. D'aquesta manera, s'opta per estudiar l'adaptabilitat a pells sensibles mitjançant els ingredients concrets que cada un dels productes incorpora, disminuint el seu valor o posició si entre aquests n'hi ha de no naturals, perfums, colorants, glicerina o alcohol i derivats.

Figura 1. Matriu de competència.



Font: Elaboració pròpia.

El fet de ser una marca amb productes totalment lliures de químics i amb ingredients 100% ecològics, a diferència dels de la competència que en contenen en major o menor mesura, posiciona a Moreyba en la millor en termes d'adaptabilitat a pells sensibles. A banda, per obtenir una bona posició en termes de preu es proposen preus similars als de la competència, però a la vegada competint en preu.

### 2.1.3. Dimensionament del mercat

Per tal d'obtenir una visió precisa del potencial de mercat de Moreyba, es duu a terme una anàlisi exhaustiva del TAM (Mercat Total Addressable), SAM (Mercat Disponible) i

SOM (Mercat Objectiu). En aquest context, es posa especial atenció a les dones a Espanya, les edats de les quals oscil·len entre els 18 i els 60 anys, ja que constitueixen el segment demogràfic en el qual s'enfoca la marca.

El mercat total adreçable (TAM) de Moreyba s'estima d'acord amb la població femenina a Espanya en aquest rang d'edat, que se situa al voltant dels 13,5 milions (INE, 2023). A més, es considera que aquestes dones fan, de mitjana, al voltant de 3 compres anuals de productes cosmètics en línia, amb un tiquet mitjà de compra de 61,5 €. Aquestes dades indiquen un potencial de facturació anual d'uns 869 milions d'euros (Gracia, 2021).

Tot i això, és important tenir en compte que només el 52% de la facturació total de cosmètics a Espanya prové del mercat intern. Per tant, es realitza un ajustament al TAM per reflectir aquesta proporció. En multiplicar el nombre de dones per la despesa mitjana anual i aplicar-ne el 52%, el TAM ajustat s'estableix en 437 milions d'euros, representant la demanda total del mercat per als productes cosmètics en línia que l'empresa ofereix.

A banda, cal considerar el mercat disponible (SAM), que es refereix a la porció del mercat total que Moreyba pot atendre i captar com a clients. En aquest sentit, es té en compte que el mercat de cosmètics ecològics certificats representa aproximadament el 3,9% del mercat total. En base a aquest percentatge i utilitzant el TAM com a punt de partida, s'estima que el SAM de Moreyba ascendeix als 17.184.400,00 €.

Finalment, el mercat objectiu (SOM) de Moreyba s'estableix com a quantitat de clients potencials que l'empresa espera captar dins del SAM. Segons un informe publicat per STANPA l'any 2019, a Espanya es concentren més de 400 corporacions en el sector on s'enfoca Moreyba. Tot i que el repartiment de la facturació no sigui equitatiu, proporcionalment correspondria a una facturació (SOM) de 42.961 € per companyia, equivalent a un 0,25% de quota de mercat.

## 2.2. ANÀLISI DAFO

Per tal d'identificar els factors interns i externs que afecten el projecte i detectar les seves debilitats i amenaces, així com aprofitar les seves fortaleses i oportunitats, s'ha elaborat una anàlisi DAFO, resumit de forma visual en la Taula 3 i detallat a l'Annex 3.

### 2.2.1. Anàlisi DAFO

Taula 3. Anàlisi DAFO.

FORTALESES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitat dels productes comprovada amb certificacions.</li> <li>- Relació avantatjosa amb els principals proveïdors.</li> <li>- Capacitat d'adaptació als canvis del mercat amb agilitat.</li> <li>- Equip de treball polivalent i qualificat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augment del consum de productes sostenibles i ecològics.</li> <li>- Tendència creixent del model de compra <i>online</i>.</li> <li>- Possibilitat d'expansió de la gamma de productes.</li> <li>- Sector públic amb interès pels productes ecològics.</li> <li>- Bones condicions de finançament per a <i>startups</i>.</li> </ul>
DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manca d'experiència en el sector de la cosmètica.</li> <li>- Oferta de productes reduïda en comparació amb els competidors.</li> <li>- Recursos econòmics, de personal i de contactes limitats.</li> <li>- Falta de notorietat de marca entre els consumidors potencials.</li> <li>- Plantilla reduïda amb poca especialització.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augment dels competidors tant de nova creació com de grans marques.</li> <li>- Llançament de nous productes de cosmètica sostenibles.</li> <li>- Preu reduït dels competidors per les economies d'escala i la menor qualitat.</li> <li>- Publicitat de competidors que dona lloc a confusions.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia.

### 2.2.2. Accions

Un cop determinats aquells factors que suposen per l'empresa un obstacle per dur a terme la seva activitat, és adient delimitar les accions a executar per minimitzar-los tant com sigui possible. Per contrarestar la falta d'experiència en el sector, que suposa per Moreyba una debilitat, es proposa la realització de cursos i tallers sobre la creació de cosmètics i la seva distribució, on les treballadores de l'empresa obtindran més coneixement sobre els productes utilitzats en el mercat i les diferents maneres de comercialitzar-los. Tanmateix, algunes debilitats són degudes al fet que sigui una empresa de nova creació, tant l'oferta de productes com els recursos de l'empresa, augmentaran a mesura que l'empresa creixi. Paral·lelament per equilibrar la plantilla de treballadors poc especialitzada es durà a terme la subcontractació a tercers per executar aquelles tasques que requereixin un professional especialitzat. Finalment per neutralitzar la falta de notorietat de l'empresa, es farà una inversió inicial en màrqueting i publicitat decisiva per donar a conèixer la marca al màxim possible.

D'altra banda, pel que fa a la minimització de les amenaces del mercat cal diferenciar la marca i tots els seus productes, per la seva qualitat i les seves certificacions



corresponents, a la vegada que donar a conèixer els seus valors per connectar amb el públic i fidelitzar els clients. D'aquesta manera l'augment dels competidors dels nous productes de cosmètica sostenible i el fet que molts d'ells tinguin un preu reduït tindrà una menor importància perquè s'aconseguirà tenir una clientela fidelitzada. Finalment, per contrarestar la publicitat enganyosa de la competència que dona a entendre que productes no ecològics ho són, es realitzarà una campanya informativa a través de les plataformes de Moreyba, tant a les xarxes socials com al blog de la web, explicant com detectar quins productes són realment ecològics o quins porten simplement productes naturals per una qüestió de màrqueting.

## 2.3. PRODUCTES

### 2.3.1. *Identitat de la marca*

El nom del projecte, Moreyba, troba la seva inspiració en la paraula berber "Moneiba", que era la designació de la deessa protectora de les dones per als aborígens de l'illa del Hierro. La marca s'identifica per un logotip minimalista i elegant, representat en la Figura 2, per una icona abstracta estilitzada d'una flor o sol que simbolitza la bellesa natural. L'elecció de la tipografia Romana Antiga reforça la sensació de confiança, tradició i delicadesa.

Figura 2. Logotip.










Font: Elaboració pròpia.

Com es pot veure en la Figura 3, la gamma cromàtica dels envasos compta amb tonalitats verdes per transmetre el compromís amb el medi ambient, emprant el blanc per aconseguir una aparença pulcra i elegant, i afegint el to de marró clar a la tapa per evocar la connexió amb la natura i la terra. Moreyba és una marca amb un sòlid compromís cap a la sostenibilitat i la bellesa natural, fomentant la diversitat i la inclusió, i oferint productes ecològics i certificats, pel que s'escull el lema "Naturalesa i bellesa en harmonia".

### 2.3.2. Cartera de productes

La tendència sostenible creixent porta implícita una reducció del consum per fer ús, en mesura del possible, dels productes més necessaris. D'acord amb els valors de la marca, es vol apostar per una rutina de cura facial completa però simple, optant per una gamma de set productes, descrits en la Taula 4, aptes per a tota classe de pells. A mesura que l'empresa es desenvolupi, es contemplarà la possibilitat d'ampliar la cartera de productes sempre respectant la idea inicial minimalista, efectiva i versàtil.

Taula 4. Productes de Moreyba.

	SABÓ SÒLID	SABÓ NEGRE	AIGUA DE ROSES	CREMA HIDRATANT	BÀLSAM LABIAL	OLI D'ARGAN	ARGILA GHASSOUL
<b>% sobre vendes</b>	12,50%	12,50%	17,50%	17,50%	10,00%	20,00%	10,00%
<b>Diferenciació competidors</b>	La majoria dels productes competidors inclouen glicerina, perfums o no son orgànics.	Els competidors principals no en comercialitzen.	No son 100% orgàniques o pures.	La totalitat dels productes competidors porten glicerina o perfums i/o manquen d'especificacions.	La majoria dels competidors no en comercialitzen o no especifiquen ingredients.	La majoria dels productes competidors no son purs o no s'especifica.	Els competidors principals no especifiquen seus ingredients o puresa.
<b>Tipus de client</b>	Tot tipus de pells.	Tot tipus de pells.	Tot tipus de pells.	Tot tipus de pells.	Llavis secs i agrietats.	Tot tipus de pells.	Per pells mixtes i greixoses
<b>Ingredients</b>	Oli d'argan, oli de coco, aigua, extracte de llavor de lli, extracte de llavor de sabonera.	Oli d'oliva, oli d'argan, extracte d'eucaliptus i aigua.	Aigua de roses.	Mantega de karité, mel, àloe vera, infusió de rosa i extracte d'estepa, lliri i rosa silvestre.	Mel, oli d'argan, oli de rosa mosqueta, pols de rosella, calèndula i mantega de karité.	Oli d'argan.	Argila volcànica ghassoul.
<b>Propietats</b>	Regeneració, calma, hidratació, purificació i eliminació de bacteris.	Eliminació de bacteris, exfoliació i hidratació.	Hidratació, suavitat, tonificació, unificació del to i eliminació d'impureses.	Hidratació, protecció antibacteriana, regeneració i cicatrització, antiedat i antisèptic.	Protecció i reparació contra la deshidratació i descamació.	Hidratació, atenuació de taques i antiarrugues. Apte per rostre, cos, cabell i ungles.	Regeneració, seborregulació, purificació i antiinflamació. Apte per la pell i el cabell.
<b>Envàs</b>	Embolcall de PLA i cartó en talls de 100 g.	Pot de PLA de 250 ml.	Polvoritzador de vidre de 120 ml.	Pot de vidre de 50 ml.	Pot de vidre de 15 ml.	Comptagotes de vidre de 50 ml.	Pot de vidre de 100 ml.
<b>Etiqueta</b>							

Font: Elaboració pròpia.

S'ha desenvolupat un *packaging* atractiu i sostenible, destacant el color verd per simbolitzar la frescor i la naturalesa dels productes. El disseny combina simplicitat i elegància, amb caixes que inclouen informació rellevant i llistes d'ingredients detallades. S'han utilitzat materials reciclables com pots de vidre i cartó, demostrant l'enfocament de l'empresa en la sostenibilitat. La Figura 3 representa, com a mostra d'exemple, el resultat dels productes finals.

Figura 3. Producte de Moreyba.



Font: Elaboració propia.

### 2.3.3. Tipus de client

El nivell de desenvolupament del mercat de la cosmètica fa que en l'actualitat hi hagi alternatives per a tota mena de públic, amb indiferència de les seves característiques. Cada segment compta amb unes necessitats diferents i l'enfocament en un o altre acabarà determinant l'essència de la marca, des dels seus productes fins a la seva imatge. Per aquest motiu, és essencial com a empresa del sector identificar els segments presents i delimitar el seu abast per tal de determinar els objectius estratègics. El sector de la cosmètica ha estat des dels seus inicis enfocat gairebé en exclusiva al públic femení pel què s'ha acabat consolidant aquest segment com a principal consumidor (Bavosi i Díaz, 2020). Tot i que aquest fet es tradueixi en una gran explotació del mercat i segment, el fet de comptar amb una proposta de valor distintiva permet a l'equip enfocar-se al públic femení, de qui entén i comparteix necessitats.

Les característiques dels productes de Moreyba permeten cobrir les necessitats canviants de la pell femenina en diverses etapes d'aquesta, permetent englobar un públic objectiu ampli incloent des de dones de divuit anys amb pells més joves que

busquen la seva millor versió a dones de seixanta que requereixen productes amb propietats més concretes com ho és l'antiedat. Es tracta d'un públic amb interès per productes a un preu assequible i d'alta qualitat que dona importància a la cura del seu cos i de la seva salut i, per elles, la cosmètica és una part essencial de la seva rutina. Prioritzen els productes naturals i sense tòxics, valoren el consum responsable i la cura del medi ambient.

Les preferències respecte a productes cosmètics i l'ús dels mitjans de comunicació canvien en funció de l'edat, per la qual cosa es proposa utilitzar aquesta variable per a crear tres subcategories del segment principal. El primer segment estaria format per les dones d'entre 18 i els 29 anys que, amb un nivell econòmic més baix que la resta, donen molta importància a la relació qualitat-preu l'hora de comprar un producte de cosmètica. Busquen productes útils i que compleixin la seva funció, prioritzant la hidratació i comoditat i no acostumen a emprar productes com sèrums, essències o productes amb propietats antiedat. Fan servir com a xarxa social principal l'Instagram, però també Pinterest, TikTok, YouTube i BeReal. Per la compra de productes es guien per recomanacions de persones properes i anuncis de xarxes, sempre que aquests provinquin de marques amb perfils actius amb una imatge neta i que inspirin confiança amb ressenyes o contingut generat per l'usuari (UGC).

Format per dones d'entre 30 i 44 anys, el segon segment és menys sensible al preu a l'hora de comprar cosmètica sempre que la qualitat del producte ho justifiqui. Acostumen a buscar productes versàtils i sense requisits molt estrictes per a la cura de la pell en general, però prioritzen fermament els ingredients naturals en comprar cosmètics facials. La gran majoria usa diàriament Instagram i Twitter i puntualment Pinterest, Facebook i YouTube i compren a vegades productes anunciats en alguna d'elles. Les recomanacions són una gran font de descobriment de productes per al grup, seguit del contingut de xarxes i els consells de professionals a botigues especialitzades.

L'últim segment el formen les dones d'entre 45 i 60 anys. Tot i tenir en compte el preu i prioritzar la seva relació amb la seva qualitat, estan disposades a pagar d'entre 30 a 50 euros pels seus productes. Acostumen a tenir una rutina de cosmètica més complexa, utilitzant productes com sèrums, cremes antiedat i fins i tot essències. Donen importància a l'efectivitat i naturalitat i basen el seu consum en recomanacions d'amics, i de professionals. Són actives a xarxes com Instagram i Facebook, i usuaris passius de

YouTube. Per tal d'estar interessades en un anunci a la xarxa acostumen a requerir confiança i proximitat.

Per comprendre el perfil dels consumidors i establir una connexió més efectiva, s'ha elaborat en l'Annex 4 un *buyer persona* per a cada segment del *target*. Aquests perfils permeten adaptar les estratègies a les preferències dels consumidors, en funció de les seves característiques i necessitats específiques.

## 2.4. POLÍTICA DE PREUS I PREVISIÓ DE VENDES

### *2.4.1. Estratègia de preus*

Moreyba és una empresa de nova creació que ofereix productes àmpliament distribuïts en el mercat de la cosmètica ecològica de qualitat certificada, diferenciant-se de la competència en proporcionar una varietat integral de productes marroquins en un sol lloc. Sense intenció de descremar el mercat ni optar per una estratègia de penetració, l'establiment de preus basant-se en la competència és l'alternativa que més s'ajusta a les circumstàncies del projecte. S'optarà per establir preus basats en la competència, considerant els barems ja existents al mercat i les preferències dels consumidors. Tot i que aquesta estratègia pot generar una competència de preus, l'equip confia que la qualitat dels productes de Moreyba serà el factor diferencial que atraurà els consumidors. A més, s'aplicarà una estratègia de preus psicològics, utilitzant preus que es percebin com a inferiors per millorar l'acceptació dels productes per part dels consumidors (Herrera & Rosenberg, 2000).

### *2.4.2. Sistema de fixació de preus*

Determinar el preu òptim per als productes de la línia d'una marca no pot recaure únicament en els valors indicats per als competidors, ja que tot i que puguin servir de referència, cada empresa comptarà amb una estructura de costos diferent de la qual haurà de fer front i les característiques dels productes poden no ser exactament les mateixes, el que haurà de quedar repercutit. Per a establir els preus dels productes de Moreyba, s'ha elaborat una anàlisi dels productes dels principals competidors, establint així un possible rang de preus per a cada referència. Posteriorment, s'han relacionat els preus possibles amb els costos de l'empresa per a tenir en compte la viabilitat d'aquests

i, finalment, s'ha dut a terme una validació amb el públic objectiu. Cal destacar que la descripció detallada d'aquesta anàlisi completa es troba disponible a l'Annex 5.

### 2.4.3. Preu de línia

A partir de les tres variables analitzades en el punt anterior s'han establert els preus per a la línia de productes de Moreyba en la Taula 5. Es tracta d'una xifra provisional que pot variar un cop definits tots els costos a tenir en compte.

Taula 5. Preus línia Moreyba.

	Sabó sòlid	Sabó negre	Aigua roses de	Crema hidratant	Bàlsam labial	Oli d'argan	Argila
<b>Preu final</b>	11,95€	13,95€	10,95€	17,95€	6,95€	14,95€	6,95€
<b>Quantitat</b>	100g	250g	120ml	50ml	15g	50ml	100g

Font: Elaboració pròpia.

### 2.4.4. Previsió de vendes

La previsió de vendes de l'empresa es basa en dos punts fonamentals: l'anàlisi del mercat i la facturació del sector, així com la teoria del creixement setmanal per a *startups* de Paul Graham. A partir d'aquestes consideracions, s'han establert diversos escenaris per al primer any d'activitat, i s'ha elaborat un pla de vendes que busca aconseguir una facturació anual de 42.961,00€ euros, el que equival al 0,25% de quota de mercat de l'escenari neutre (Taula 6). Així mateix, s'han previst les vendes per als dos anys següents, tot i que s'ha destacat que l'èxit de l'empresa dependrà de la capacitat per consolidar la seva posició en un sector altament competitiu i guanyar quota de mercat.

Taula 6. Previsió de vendes per producte.

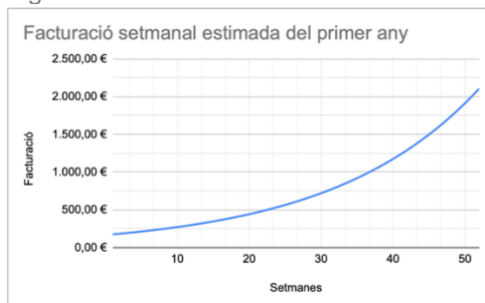
FACTURACIÓ ANUAL ESPERADA		
	Quota mercat	Facturació
<b>Escenari optimista</b>	0,31%	53.943,00 €
<b>Escenari neutre</b>	0,25%	42.961,00 €
<b>Escenari pessimista</b>	0,20%	34.478,00 €

Font: Elaboració pròpia.

Segons el programador i expert en empenedoria Paul Graham (2012), el creixement setmanal esperat d'una *startup* ben constituïda s'ha de situar al voltant del 5% al llarg del primer any. Amb base en la seva teoria, s'ha elaborat un pla de vendes per al primer any que, mitjançant un creixement setmanal d'un 5% (Fig. 4), permet arribar a la

facturació anual de l'escenari neutre, iniciant la primera setmana amb una facturació total de 184,5 € i obtenint una xifra de vendes anual de 42.961 €.

Figura 4. Facturació setmanal estimada any 1.



Font: Elaboració pròpia.

Dividint el total de vendes mensual obtingut comptant una xifra de 4,34 setmanes per mes, entre el preu mitjà de la línia de productes s'obtenen el nombre de productes venuts mensualment (Taula 7).

Taula 7. Nombre de productes total venuts per mes.

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Facturació	878,34 €	1.141,85 €	2.498,80 €	1.855,50 €	2.319,37 €	3.797,65 €	3.339,90 €	4.007,88 €	4.809,46 €	6.515,21 €	6.050,88 €	6.171,91 €
Preu mitjà ponderat	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €	12,68 €
Productes	69	90	197	146	183	299	263	316	379	514	477	487

Font: Elaboració pròpia.

Aplicant els percentatges que s'esperen que cada producte representi sobre el total de productes venuts, s'obté en la Taula 8 el nombre de productes que s'estima que es venguin de cada referència el primer any en l'escenari neutre.

Taula 8. Productes venuts mensuals per categoria.

	Sabó sòlid 12,50%	Sabó negre 12,50%	Aigua de roses 17,50%	Crema hidratant 17,50%	Bàlsam labial 10,00%	Oli argan 20,00%	Argila ghassoul 10,00%
Gener	8,66	8,66	12,12	12,12	6,93	13,85	6,93
Febrer	11,26	11,26	15,76	15,76	9,01	18,01	9,01
Març	24,63	24,63	34,49	34,49	19,71	39,41	19,71
Abril	18,29	18,29	25,61	25,61	14,63	29,27	14,63
Maig	22,86	22,86	32,01	32,01	18,29	36,58	18,29
Juny	37,44	37,44	52,41	52,41	29,95	59,90	29,95
Juliol	32,92	32,92	46,09	46,09	26,34	52,68	26,34
Agost	39,51	39,51	55,31	55,31	31,61	63,22	31,61
Setembre	47,41	47,41	66,38	66,38	37,93	75,86	37,93
Octubre	64,23	64,23	89,92	89,92	51,38	102,76	51,38
Novembre	59,65	59,65	83,51	83,51	47,72	95,44	47,72
Desembre	60,84	60,84	85,18	85,18	48,67	97,35	48,67

Font: Elaboració pròpia.

La previsió de vendes per al segon i el tercer any d'activitat quedaran regides pel mateix estudi de Graham (2012) on es divideix el creixement de les *startups* amb èxit en tres fases. Cal mencionar que primera és considerada la fase de desenvolupament on, tot i obtenir el creixement setmanal esperat proposat per l'autor, aquest és subtil tenint en compte que es parteix d'una facturació mínima. Representada per les cinquanta-dues setmanes del gràfic, la facturació passa de 184,50 € a 2.221,52 € setmanals.

## 2.5. CANALS DE DISTRIBUCIÓ

### *2.5.1. Canals escollits*

L'equip empenedor ha decidit mantenir l'enfocament inicial de la marca, centrant-se en la creació d'un *ecommerce* propi com a principal canal de venda. La plataforma de venda es dissenyarà amb un estil minimalista i intuïtiu, incloent-hi informació detallada sobre els valors i la filosofia de l'empresa. Pel que fa a les xarxes socials, s'utilitzarà la funció d'Instagram *Shopping* a través del catàleg de productes de Meta per facilitar la venda de la línia de Moreyba. D'altra banda, també es proposa augmentar la presència en fires del sector per aportar un nou punt de venda, sobretot pel tercer segment del *target*, encara que el seu objectiu principal serà promocionar i establir relacions amb els clients potencials.

### *2.5.2. Relació amb el client*

Moreyba opta des d'un inici per crear un vincle de confiança i proximitat amb el client, i per aquest motiu s'opta per prescindir d'intermediaris i utilitzar el seu *ecommerce* en la distribució dels seus productes, per tenir un control directe sobre la comunicació amb el públic objectiu. La comunicació es durà a terme mitjançant xarxes socials, WhatsApp Business, correu electrònic i el xat de la pàgina web. Aquesta relació directa permet a l'empresa oferir preus justos, tenir un control total sobre el servei i la qualitat dels productes, establir una relació propera amb els clients abans, durant i després de la venda, oferir una velocitat de comercialització més ràpida i a la vegada, aporta un control sobre la qualitat dels productes. Finalment, canvia també l'impacte publicitari de les campanyes que es duren a terme, perquè serà totalment directe, és a dir, les respostes a la promoció aniran a la pàgina web.



### 2.5.3. Intermediaris

El fet de tractar-se d'una relació amb el client complement directe, no es requereix intermediaris en la distribució dels productes. Moreyba, però, compta amb la contractació d'una empresa especialitzada que s'encarregarà de l'emmagatzematge i distribució dels seus productes, Amphora Logistica, permetent a l'empresa externalitzar la seva operativa logística per poder centrar-se únicament en la seva activitat empresarial. El servei engloba la recepció de mercaderies dels proveïdors, el seu emmagatzematge, la preparació de comandes, l'enviament a clients i l'atenció postvenda per possibles dubtes o problemes de la distribució al comprador.

### 2.5.4. Pressupost de distribució

El pressupost de distribució (Taula 9) es fonamenta en dos components de costos: el pagament mensual de *hosting* i domini per a l'*ecommerce* i els costos que factura l'empresa de logística pels seus serveis: el cost de recepció aplicat a cadascuna de les caixes rebudes, i el preu fix d'emmagatzematge, que es determina en funció del nombre de prestatgeries utilitzades. Per a calcular el cost, es fa una estimació del nombre de comandes necessàries per als diferents productes, així com el volum de cadascun d'ells, a fi de determinar la quantitat de prestatgeries requerides per mes. La informació detallada del càlcul es troba disponible a l'[Annex 6](#).

Taula 9. Pressupost de distribució.

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Recepció	5,60 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,00 €	0,00 €	3,20 €	0,00 €	6,40 €	0,00 €	9,60 €	0,00 €
Emmagatzematge	8,40 €	8,40 €	8,40 €	8,40 €	8,40 €	8,40 €	8,40 €	8,40 €	8,40 €	8,40 €	9,20 €	8,40 €
Ecommerce	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64	6,64 €
<b>Total</b>	<b>14,00 €</b>	<b>8,40 €</b>	<b>8,40 €</b>	<b>8,40 €</b>	<b>12,40 €</b>	<b>8,40 €</b>	<b>11,60 €</b>	<b>8,40 €</b>	<b>14,80 €</b>	<b>8,40 €</b>	<b>18,80 €</b>	<b>8,40 €</b>

Font: Elaboració pròpia.

## 2.6. PLA DE COMUNICACIÓ

### 2.6.1. Procés de comunicació

Per garantir una comunicació efectiva amb els clients i fomentar-ne la lleialtat, és fonamental implementar un pla de comunicació que especifiqui les accions a dur a terme pre, durant i post venda. Abans de la venda, es faran servir les xarxes socials i la plataforma web per informar sobre els productes, els seus ingredients, propietats,

certificacions i els valors de la marca. A més, es duran a terme esdeveniments on es faran demostracions i es lliuraran mostres als clients objectiu. La plataforma web es dissenyarà de manera senzilla i intuïtiva, i proporcionarà descripcions detallades dels productes, una secció de preguntes freqüents i opcions de contacte per resoldre qualsevol dubte en un termini màxim de 24 hores. Després de la venda, es mantindrà una comunicació oberta a través de canals com WhatsApp i el correu electrònic, s'oferirà un servei de devolucions personalitzat i es comptarà amb un servei d'atenció al client gestionat per l'empresa de logística subcontractada, tot amb l'objectiu de garantir la satisfacció del client i fomentar-ne la repetició de compra i recomanació dels productes.

### 2.6.2. Mitjans i accions de comunicació

Moreyba utilitzarà diverses plataformes de comunicació per promocionar els seus productes i mantenir una connexió propera amb els clients. Les xarxes socials principals emprades per la comunicació del projecte seran Facebook i Instagram, enfocades a donar a conèixer la proposta de valor, generar confiança i obtenir *feedback* constant. TikTok serà utilitzat per arribar al segment més jove i potenciar la notorietat de la marca i Pinterest serà aprofitat per redirigir trànsit a la pàgina web i millorar-ne el posicionament.

Per la seva banda, la pàgina web serà una eina clau en termes de comunicació, amb especial atenció al SEO i la promoció a Google. L'*email* màrqueting es farà servir per a una comunicació més unidireccional amb els clients registrats a la base de dades, mentre que WhatsApp Business facilitarà el contacte i la resolució de dubtes amb proveïdors i clients. Finalment, participar en esdeveniments físics permetrà establir una connexió més personalitzada amb els clients i fomentar-ne la fidelització. Amb l'objectiu d'assolir clients potencials, convertir *leads* en compradors i fidelitzar els clients, s'ha desenvolupat el pla de comunicació de l'empresa d'acord amb els mitjans anteriors seguint les etapes del *funnel* de vendes.

#### a. Fase d'atracció

- ACCIÓ 1: Creació de contingut orgànic a Instagram i Facebook, enfocat a la definició de la personalitat i to de la marca en base amb els seus valors, mitjançant publicacions alternes en diferents formats informatives, inspiradores o d'entreteniment.

- ACCIÓ 2: Publicació d'Instagram i Facebook Ads, utilitzant anuncis de trànsit, abast, reconeixement de marca i interacció, per dirigir als usuaris a la pàgina web, augmentar visualitzacions, posicionar la marca i generar interacció.
  - ACCIÓ 3: Col·laboració amb influencers a Instagram tant del sector de la cosmètica com implicats en la sostenibilitat i l'ecologisme per obtenir un component de credibilitat i humanització del projecte.
  - ACCIÓ 4: Creació de contingut orgànic a Tik Tok en format de vídeos curts i estètics mostrant els productes, explicant les seves característiques i propietats o narrant valors de la marca, per arribar al públic jove que basa la seva audiència de 8,8 milions de persones d'entre 16 i 25 anys (Statista, 2022).
  - ACCIÓ 5: Publicació de Tik Tok Ads a través d'*in-feed* video. Es proposa crear campanyes d'anuncis menys intrusius que apareguin a la pàgina "For you" de l'aplicació de temàtica diversa.
  - ACCIÓ 6: Optimització del contingut pel posicionament SEO, augmentant la visibilitat de la web i *ecommerce* de l'empresa de manera orgànica amb paraules clau i contingut estratègic a la plataforma *online*.
  - ACCIÓ 7: Publicació a Google Ads d'anuncis de *shopping* per la promoció dels productes i de cerca i *display* per redirigir els usuaris a la pàgina web de la marca.
- b. Fase de captació
- ACCIÓ 8: Creació d'un sorteig a Instagram i Facebook d'un lot de cinc productes a escollir d'entre la gamma de productes de la marca, per tal d'augmentar els seguidors en el perfil i redirigir el tràfic a la web
  - ACCIÓ 9: Creació d'un sorteig a Tik Tok d'un paquet dels productes estrella de la marca, és a dir, l'oli d'argan la crema hidratant, l'aigua de roses i el sabó facial sòlid, mitjançant la participació amb un concurs de vídeos, potenciant el contingut generat per l'usuari (UGC).
  - ACCIÓ 10: Creació de contingut a Pinterest directament enllaçat a l'*ecommerce* del negoci, per la redirecció de tràfic a la pàgina web. Per la tipologia de la xarxa i els seus usuaris, formats per un 79% de dones, la majoria d'entre 25 i 45 anys, es determinaran aquells posts publicats a les anteriors xarxes que s'adaptin més a l'aparença detallista predominant a la xarxa i es publicaran en format vídeo o foto, acompanyats d'una descripció optimitzada i hashtags.

- ACCIÓ 11: Participació en fires i mercats per establir una connexió amb els possibles clients i explicar els productes comercialitzats i els seus beneficis.
  - ACCIÓ 12: Repartiment de mostres als esdeveniments per apuntar-se a la newsletter, ampliant la base de dades de l'empresa i aconseguint que el client provi el nostre producte, i possiblement farà una compra futura a la web.
- c. Fase de conversió
- ACCIÓ 13: Publicació de Pinterest Ads, enfocats al públic jove de la marca, per l'alta conversió en els anuncis que aporta la xarxa. Segons la plataforma gairebé el 50% dels *millenials* compra productes amb els quals hi interactua (Pinterest Newsroom, 2021).
  - ACCIÓ 14: Publicació d'un descompte del 10% en la primera compra de cada usuari a través d'un pop up a la pàgina web, amb les condicions del seu registre i d'apuntar-se a *newsletter*.
- d. Fase de fidelització
- ACCIÓ 15: Ús d'email màrqueting per oferir informació d'interès, comunicar les ofertes i promocions actuals i potenciar el contingut creat per l'empresa en diverses plataformes, construint una relació propera amb els clients.
  - ACCIÓ 16: Ús de WhatsApp Business com a eina de comunicació amb proveïdors i empreses subcontractades i amb els clients, per un millor servei pre, durant i post venda. L'eina permet a l'empresa agilitzar el procés d'atenció al client podent automatitzar les respostes, organitzar-les i oferir una resposta immediata.

### 2.6.3. Canals de comunicació

Per un contacte òptim amb els *stakeholders* de l'empresa cal establir uns canals que permetin comunicar-se amb ells i alhora rebre una informació de retorn. En el cas dels clients, s'utilitzaran les xarxes socials mencionades anteriorment, especialment Instagram que té funcionalitats especialment útils per una comunicació bidireccional, com és el cas de les enquestes que es poden realitzar a través de les històries o els vídeos en directe. A la vegada es farà servir *l'email* de contacte i WhatsApp com a punt de connexió, a banda dels esdeveniments que, en ser una via de contacte directe i cara a cara permeten rebre un *feedback* instantani.

Pel que fa a la relació amb el proveïdor, l'empresa encarregada de la logística i la gestoria, s'emprarà com a principals canal de comunicació *l'email* i el WhatsApp, però addicionalment es faran trucades i, en el cas de les empreses de proximitat com Amphora Logistics i Collell i Frigola S.L.P. es realitzaran reunions en els seus establiments per una comunicació més propera. Per la comunicació entre sòcies capitalistes de l'empresa, s'utilitzaran com a canals principals trucades telefòniques i videotrucades mitjançant l'aplicació Zoom, a banda de reunions presencials. Per una millor coordinació de les tasques i planificació de projectes s'utilitzarà Asana, una eina web i aplicació mòbil que permet organitzar de manera conjunta totes les activitats a dur a terme dins l'empresa.

### 2.6.4. Pressupost de comunicació

Per establir el pressupost de comunicació d'una empresa (Taula 10), és crucial determinar la quantitat que es destinarà a activitats de promoció i publicitat. S'ha decidit invertir al voltant del 30% dels ingressos, cosa que equival a aproximadament 11.000 €, en estratègies de màrqueting per garantir les vendes esperades. S'ha assignat prop del 50% del pressupost a les xarxes socials, ja que es considera que tenen un paper fonamental en un model de negoci virtual. Atès que Instagram és la xarxa social més utilitzada a tots els segments i està estretament vinculada a Facebook, s'ha assignat aproximadament el 80% del pressupost a aquestes dues plataformes, mentre que un 10% s'ha destinat tant a TikTok com a Pinterest. S'ha assignat al voltant del 35% del pressupost a accions de pagament a la pàgina web, mentre que l'ús del correu electrònic i WhatsApp Business no implica cap cost addicional. Finalment, aproximadament el 15% del pressupost s'ha destinat a promocions físiques a fires i esdeveniments.

Taula 10. Pressupost de comunicació.

MITJÀ	ACCIÓ	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	TOTAL
Xarxes social	<b>TOTAL XARXES SOCIALS</b>	<b>450,00 €</b>	<b>325,00 €</b>	<b>2.150,00 €</b>	<b>215,17 €</b>	<b>150,00 €</b>	<b>450,00 €</b>	<b>1.700,00 €</b>	<b>150,00 €</b>	<b>300,00 €</b>	<b>150,00 €</b>	<b>1.300,00 €</b>	<b>450,00 €</b>	<b>7.790,17 €</b>
	<b>Facebook i Instagram</b>	<b>300,00 €</b>	<b>200,00 €</b>	<b>2.100,00 €</b>	<b>165,17 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>300,00 €</b>	<b>1.600,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>200,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>	<b>300,00 €</b>	<b>6.665,17 €</b>
	A1: Contingut orgànic	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	A2: Ads	300,00 €	200,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	300,00 €	100,00 €	100,00 €	200,00 €	100,00 €	200,00 €	300,00 €	2.100,00 €
	A3: Col·laboracions			2.000,00 €				1.500,00 €				1.000,00 €		4.500,00 €
	A4: Sorteig				65,17 €									65,17 €
	<b>Tik Tok</b>	<b>75,00 €</b>	<b>75,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>75,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>75,00 €</b>	<b>575,00 €</b>
	A5: Contingut orgànic	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	A6: Ads	75,00 €	75,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	75,00 €	50,00 €	25,00 €	50,00 €	25,00 €	50,00 €	75,00 €	575,00 €
	A7: Sorteig													0,00 €
	<b>Pinterest</b>	<b>75,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>75,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>25,00 €</b>	<b>50,00 €</b>	<b>75,00 €</b>	<b>550,00 €</b>
A8: Contingut orgànic	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
A9: Ads	75,00 €	50,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	75,00 €	50,00 €	25,00 €	50,00 €	25,00 €	50,00 €	75,00 €	550,00 €	
Pàgina web	<b>TOTAL PÀGINA WEB</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>
	A10: SEO													0,00 €
	A11: Google Ads	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €
E-mail	<b>TOTAL E-MAIL</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
	A13: E-mail màrqueting	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
WhatsApp Business	<b>TOTAL WHATSAPP BUSINESS</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
	A14: WhatsApp Business	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Esdeveniments	<b>TOTAL ESDEVENIMENTS</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>645,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>469,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>595,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.709,00 €</b>
	A15: Fires i mercats	0,00 €		445,00 €			269,00 €				395,00 €			1.109,00 €
	A16: Mostres	0,00 €		200,00 €			200,00 €				200,00 €			600,00 €
<b>TOTAL PRESSUPOST DE COMUNICACIÓ</b>		<b>550,00 €</b>	<b>425,00 €</b>	<b>2.895,00 €</b>	<b>315,17 €</b>	<b>250,00 €</b>	<b>1.019,00 €</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>250,00 €</b>	<b>400,00 €</b>	<b>845,00 €</b>	<b>1.400,00 €</b>	<b>550,00 €</b>	<b>10.699,17 €</b>

Font: Elaboració pròpia.

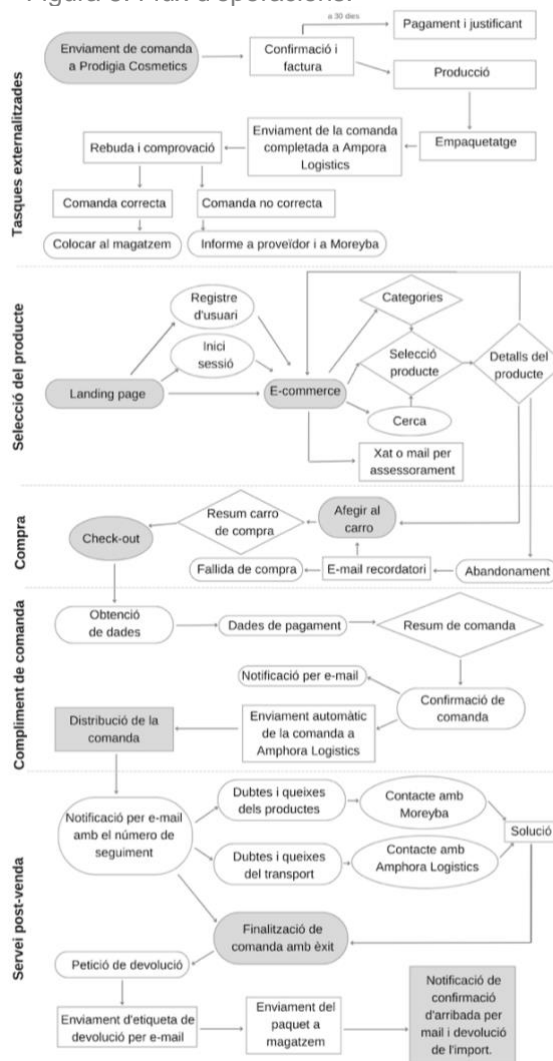
### 3. PLA D'OPERACIONS

#### 3.1. PROCÉS DE PRODUCCIÓ

##### 3.1.1. Flux d'operacions

Com a *ecommerce* enfocat a la venda de productes amb la producció i la logística externalitzada, es presenta un diagrama de flux genèric (Fig. 5) que engloba les operacions pròpies del projecte fent èmfasi en l'activitat principal d'aquest, la gestió de comandes. Des de la perspectiva tant de l'empresa com del client, es realitza una distinció de cinc blocs d'activitat amb inici en el moment que es realitza una comanda al proveïdor fins a l'entrega del producte al client final, contemplant la possible devolució.

Figura 5. Flux d'operacions.



Font: Elaboració pròpia.

### 3.1.2. Objectius i temporalització

El pla d'operacions presentat té com a objectiu principal assegurar el compliment de la previsió de vendes del projecte prioritzant l'optimització del procés productiu. El fet de subcontractar tant la producció com la logística limita el control directe de l'empresa sobre la temporalització de les diferents fases del procés d'operacions, per la qual cosa és imprescindible la negociació prèvia dels terminis amb ambdós proveïdors.

- Lliurament comanda al magatzem d'Amphora L. per part de Prodigia: 30 dies.
- Confirmació i ubicació de la comanda al magatzem d'Amphora L.: 1 dia.
- Lliurament de comanda al client final per part d'Amphora L.: de 2 a 5 dies.
- Temps de resposta atenció al client per part d'Amphora L.: de 24 a 48 hores.

En tractar-se d'un model de negoci en línia, gran part de les accions de Moreyba cap al client són automatitzades, i per això només cal assegurar el seu funcionament adequat de forma continuada. En relació amb l'anterior, l'empresa centrarà esforços en l'atenció al client per assegurar un servei de qualitat en les operacions que sí que pot controlar directament.

- Pagament de les comandes a Prodigia: 30 dies.
- Pagament dels serveis d'Amphora Logistics: factura mensual.
- Temps de resposta d'atenció al client: entre 24 i 48 hores.
- *Emails* de confirmació de comanda, recordatori de comanda sense finalitzar o codis de seguiment de l'enviament de la comanda: automàtics.
- Cobrament del client al comptat.

### 3.1.3. Gestió d'estocs

La tipologia del projecte en qüestió implica necessàriament la implementació d'un model de gestió d'estocs que permeti minimitzar el temps d'emmagatzematge dels productes, ja que, tractant-se de productes ecològics sense conservants, compten amb una vida útil limitada. Basat en la idea de realitzar comandes al proveïdor només en la mesura que es necessiten per a satisfer la demanda dels clients en lloc de mantenir un gran estoc al magatzem, el model de gestió d'estocs "pull" o "just-in-time" (JIT) és el més adequat per Moreyba. La negociació amb l'únic proveïdor permet la realització de comandes en funció de la necessitat d'estoc de cada referència, sent el cost de l'enviament per kilograms i la quantitat mínima de cent unitats del mateix producte.

Es decideix des d'un inici subcontractar a una empresa especialitzada en el sector logístic, per estalviar en costos d'emmagatzematge i abastir la distribució de les comandes al client final. Amphora Logistics resol ambdues tasques, proporcionant amb el seu servei de logística l'accés a un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) compartit per tal de poder automatitzar les tasques relacionades amb la gestió d'estocs, com la planificació de comandes, la gestió de compres, la gestió de vendes i la gestió de l'inventari.

## 3.2. ACTIVITATS CLAU DEL PROCÉS DE PRODUCCIÓ

### *3.2.1. Activitats necessàries*

La gestió d'un *ecommerce* és un procés complex que requereix una sèrie d'activitats importants per assegurar el seu funcionament òptim. En el cas de Moreyba, un *ecommerce* en llançament, és crucial identificar les àrees principals d'activitat i les accions necessàries per cada una d'elles per poder organitzar de manera eficient el que es pot fer internament i el que, per qüestions de recursos, especialització o cost, és millor externalitzar.

- Procés productiu: En externalitzar la producció, Moreyba s'ocupa de seleccionar proveïdors, negociar preus i comandes, determinar l'estoc mínim, controlar els terminis de lliurament i revisar la qualitat dels productes rebuts.
- Gestió de l'ecommerce i màrqueting: Pel bon funcionament del projecte, és essencial actualitzar constantment la plataforma de venda, generar contingut atractiu i elaborar estratègies de màrqueting efectives incloent una presència destacada a les xarxes socials, l'avaluació de KPI i conversions, i la millora de la presència en SEO i SEM.
- Gestió de logística i transport: En tractar-se de productes de cosmètica amb un cicle de vida limitat, la gestió adequada de la logística i el transport és crucial per garantir la seva qualitat. Moreyba ha de definir els nivells d'existències, establir sistemes de comunicació amb l'empresa de logística, fixar terminis de lliurament i gestionar la informació i l'atenció al client de manera fluida i eficaç.
- Atenció al client: Oferir un canal d'atenció ràpid i eficient és fonamental fidelitzar els clients, per resoldre problemes i mantenir una comunicació



personal i efectiva. Cal agrair les compres, obtenir l'opinió del client, habilitar múltiples canals de comunicació i resoldre problemes amb agilitat i empatia.

- Gestió administrativa: Implica complir amb les obligacions legals, administratives i fiscals, com gestionar la facturació, impostos, registres comptables, pressupostos, pagaments, recursos humans i protecció de dades. És important considerar l'externalització de part d'aquestes activitats per evitar incompliments i conseqüències greus per a l'empresa.

### 3.2.2. Externalització

L'objectiu principal d'aquest projecte és garantir la qualitat i eficiència en el conjunt de les activitats clau per aconseguir un producte i un servei diferenciat. Per a fer-ho, es proposa l'externalització de tres àrees específiques, que permeten a l'empresa aconseguir un producte i un servei diferenciat, reduint la investigació i costos.

- Producció. Atesa la manca de recursos interns, s'ha optat per subcontractar Prodigia Cosmetics, una empresa marroquina especialitzada en la producció a través de cooperatives de dones, i envasament dels seus productes ecològics i certificats d'alta qualitat amb dissenys de Moreyba.
- Logística. Es contracten els serveis d'Amphora Logistics, una empresa especialitzada en la logística integral per *startups* que pot fer arribar els productes arreu d'Espanya de manera ràpida, senzilla, amb una bona relació qualitat preu comptant també amb magatzem amb les condicions òptimes per a l'emmagatzematge de cosmètica.
- Gestoria. Es requerirà suport professional de Collell i Frigola S.L.P. en termes legals i administratius per a la constitució de l'empresa, així com en qüestions fiscals, d'operativa, de certificacions o laborals.

### 3.2.3. Pla de contingència

El pla de contingència és un element clau en la planificació i la gestió de qualsevol empresa, ja que permet preveure i abordar situacions crítiques o imprevistes que puguin afectar el desenvolupament correcte de l'empresa. En el cas de Moreyba, es presenta, en l'Annex 7, un pla de contingència identificant per a cada una de les activitats clau del procés productiu dues situacions crítiques, però realistes i proposades alternatives que permetin minimitzar els impactes i garantir la continuïtat de l'empresa.

### 3.3. RECURSOS CLAU

#### 3.3.1. *Recursos clau*

Per poder dur a terme l'activitat empresarial es requereixen certs béns o actius que permetin a l'empresa proporcionar un servei adequat al seu públic objectiu i entregar el producte en qüestió a la seva clientela. Aquests recursos són els que permetran a la marca arribar a la proposta de valor, i la seva qualitat impactarà en la rendibilitat de l'empresa.

- Recursos financers. Es compta amb una injecció de capital inicial que permetrà finançar les despeses de creació i posada en marxa de l'empresa, constituïda d'una aportació de capital inicial d'un 20% per part de la sòcia Carmen Rico i un 40% per part de cada una de les creadores de l'empresa. La resta de capital necessari estimat provindrà d'una línia d'ENISA enfocada a joves empenedors. A banda, també s'inclourà l'empresa a plataformes de beques i premis per a *startups*, per obtenir una injecció de capital suplementària.
- Recursos humans. Tenint en compte que les integrants de l'equip empenedor del projecte seran en un inici les úniques treballadores de Moreyba, l'experiència de l'usuari final depèn gairebé per complet de les seves aptituds per a crear valor en les fases del procés, sigui directament o mitjançant la subcontractació dels col·laboradors de producció, de logística i de gestió.
- Recursos físics. En tractar-se d'una empresa que basa pràcticament tota la seva activitat a la xarxa, la gran majoria de recursos físics seran els necessaris per a la connexió amb el món virtual. D'aquesta manera, es requerirà una línia telefònica i una xarxa de wifi, a part de telèfons mòbils i ordinadors portàtils que es puguin connectar a les respectives xarxes. A part, es realitzarà una petita inversió inicial en estands i decoració per assistir a les fires.
- Recursos intel·lectuals. La naturalesa del projecte fa que uns dels actius més importants amb els que ha de comptar siguin de tipus intel·lectual. Començant per la mateixa patent de la marca, s'inclourien dins d'aquest subgrup la pàgina web de l'empresa, amb el *hosting* i domini corresponent, els perfils a les diverses

xarxes socials i en un futur totes les dades recopilades dels clients de Moreyba. A banda de llicències d'ús de programes informàtics com el Canva Pro, l'Adobe Creative Cloud, el Zoom i Holded.

### 3.3.2. *Relació amb empreses*

Per garantir la qualitat dels productes de Moreyba, s'estableixen relacions comercials amb proveïdors especialitzats en recursos clau no controlats per l'empresa. Es defineixen així relacions comercials bilaterals amb Prodigia, Amphora Logístics i Collell i Frigola, on hi predomina una comunicació fluida i col·laborativa i la confiança mútua i l'estabilitat financera de les dues parts. A més, es considera l'opció d'un Contracte d'Empresa en Preu Fix (FFP) amb el proveïdor principal fins a les compres superiors a 50.000 € on s'aconsegueix un descompte del 5% per economies d'escala, cosa que garanteix unes despeses previsibles i cobreix els costos associats amb la producció i el lliurament dels productes. Això proporciona a Moreyba un control més gran sobre els seus pressupostos i una predictibilitat en termes de costos.

### 3.3.3. *Tecnologia*

Moreyba és un projecte basat en la venda en línia de productes que es recolza en la tecnologia per a la gestió interna i les relacions amb els seus grups d'interès. El principal canal de venda és l'*ecommerce*, sostingut per les xarxes socials, per assegurar una àmplia visibilitat i una excel·lent experiència de compra. La comunicació amb proveïdors, incloent-hi els de Casablanca, es realitza en línia a través de WhatsApp, Zoom i programes ERP compartits, cosa que permet una gestió eficient de la cadena de subministrament i comandes precises i ràpides. En l'àmbit intern, la gestió administrativa i comptable es duu a terme amb Holded, mentre que la creació de contingut es realitza amb eines com Canva i Adobe. Moreyba depèn de mitjans tecnològics adequats, com ordinadors, dispositius mòbils, wifi sòlida i una xarxa mòbil fiable per assegurar una gestió eficient a totes les àrees del projecte.

## 3.4. PRESSUPOST

El pressupost d'operacions (Taula 11) és una eina essencial en la gestió de projectes, ja que permet determinar-ne els costos associats. En termes generals, es divideix en

dues categories principals: la inversió inicial de producció i els costos fixos. La inversió inicial de producció, que puja a un total de 3.960 €, està composta per elements crítics per al funcionament del projecte, com ara equips informàtics i tecnològics de treball, així com mobiliari específic per a fires i exposicions. A més, es té en compte una inversió inicial de 144 € en concepte de registre de marca per garantir la protecció del nom comercial i la imatge corporativa de l'empresa.

D'altra banda, els costos fixos fan referència a les despeses que es mantenen constants al llarg del temps, i que són necessàries per al funcionament diari del projecte. Entre els costos fixos es troben les llicències i programes informàtics, amb un cost anual que varia entre els 100 € i els 350 €, incloent-hi eines com Canva Pro, Adobe i Hoob, així com Zoom Pro. En total, els costos fixos ascendeixen a un total de 820 €. En conseqüència, el pressupost d'operacions total puja a una suma de 4.779,27 €, cosa que permetrà a l'equip de projecte tenir una visió clara i detallada dels costos associats al projecte en conjunt.

Taula 11. Pressupost d'operacions.

		ANY 1			
		Cost del recurs	Periodicitat	Quantitat	Cost anual
Inversió inicial de producció	<b>Equips d'informàtica i tecnologia de treball</b>				<b>3.556,00 €</b>
	- Mòbils	559,00 €	1	2	1.118,00 €
	- Ordinadors	1.219,00 €	1	2	2.438,00 €
	<b>Mobiliari per fires</b>				<b>260,00 €</b>
	- Taules	35,00 €	2	1	70,00 €
	- Cadires	30,00 €	1	2	60,00 €
	- Estands	40,00 €	1	2	80,00 €
	- Decoració	50,00 €	1	1	50,00 €
	<b>Registre de marca</b>				<b>144,00 €</b>
<b>TOTAL COSTOS INICIALS</b>					<b>3.960,00 €</b>
Costos Fixes	<b>Llicències i programes informàtics</b>				<b>819,27 €</b>
	- Canva Pro	109,99 €	1	1	109,99 €
	- Adobe	215,38 €	1	1	215,38 €
	- Hoob	29,50 €	12	1	354,00 €
	- Zoom	139,90 €	1	1	139,90 €
<b>TOTAL COSTOS FIXES</b>					<b>819,27 €</b>
<b>TOTAL</b>					<b>4.779,27 €</b>

Font: Elaboració pròpia.

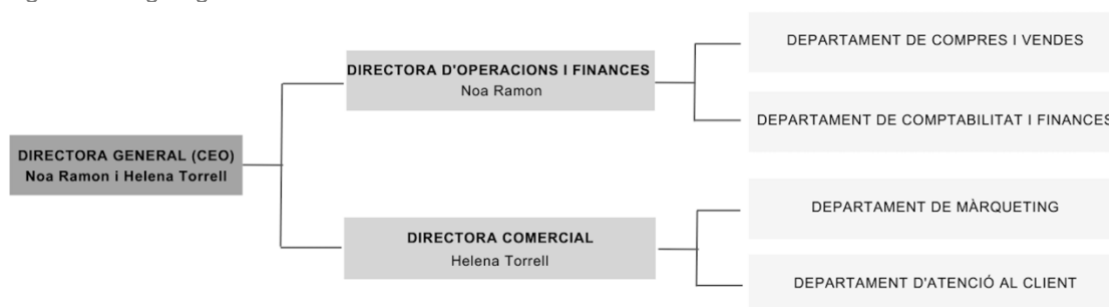
## 4. PLA D'ORGANITZACIÓ

### 4.1. ORGANIGRAMA

#### 4.1.1. Identificació funcions i llocs de treball esquema

En una empresa de nova creació i dimensió reduïda com Moreyba, on en un inici només es compta amb dues treballadores, l'estructura organitzativa més efectiva correspon a una amb base horitzontal en comptes de jeràrquica, on ambdues sòcies tenen responsabilitats similars i treballen juntes en igualtat de condicions. Aquesta estructura fomenta la integració i la col·laboració entre les dues traduint-se en una major eficiència i una cultura empresarial més cohesionada. Es mostra l'organigrama a la Fig. 6.

Figura 6. Organigrama.



Font: Elaboració pròpia.

La direcció de l'empresa serà compartida per ambdues sòcies que compartiran responsabilitat a la direcció general de l'empresa. Per a una gestió millor, l'estructura empresarial es divideix en dues àrees: operacions i finances i comercial. L'àrea d'operacions i finances serà responsable de totes les tasques relacionades amb les compres, les vendes, la comptabilitat i les finances i comptarà amb el suport d'una gestoria externa i tecnologies avançades per a l'automatització. D'altra banda, l'àrea comercial serà la clau en l'estratègia de l'empresa, ja que el seu èxit dependrà majoritàriament de la capacitat per arribar al públic objectiu i construir relacions sòlides amb els clients. Aquesta s'enfocarà per complet al màrqueting de Moreyba i a l'atenció al client en totes les fases del procés.

L'organigrama presentat es basa en la possible ampliació de rols a mesura que l'empresa creixi. En un inici, aquest constaria únicament amb els càrrecs de directora

d'operacions i finances i directora comercial, ocupats per cada una de les creadores de l'empresa. Al llarg de les primeres etapes, la direcció de cada àrea realitzarà totes les funcions integrades en aquesta, situades a l'organigrama com a departaments, però en el cas que sigui necessari, es podrà afegir més personal per ajudar en la realització de les tasques específiques. Això permetrà que l'empresa pugui créixer i ampliar les seves activitats de manera eficaç i organitzada.

#### *4.1.2. Descripció funcions*

Directora general (CEO). Com a figura líder i màxima executiva de l'empresa, les directores generals seran responsables de dirigir l'estratègia empresarial de manera integral, incloent-hi la definició d'objectius, la supervisió del seu compliment i la possible implementació d'accions correctives. A més, portaran la coordinació interdepartamental i la gestió de relacions amb tercers.

Directora d'operacions i finances (COO-CFO). Com a responsable de la gestió dels departaments de compres, vendes, comptabilitat i finances, és l'encarregada d'assegurar la viabilitat i rendibilitat del negoci a través de la seva administració general. El seu rol inclou des de la gestió d'ingressos i despeses fins al contacte i col·laboració amb proveïdors tant de producte i logística com d'assessorament.

Directora comercial (CCO). Encarregada de la direcció del màrqueting i el servei d'atenció al client del negoci, la directora comercial té com a prioritat fer arribar la proposta de valor als clients supervisant i coordinant les estratègies de comunicació, el desenvolupament d'un pla de màrqueting i la creació, posada en marxa i seguiment de les campanyes.

#### *4.1.3. Dependència jeràrquica*

A Moreyba, l'estructura organitzativa es basa en un model horitzontal que promou l'autonomia i la igualtat de funcions. S'elimina la dependència jeràrquica i s'emfatitza la igualtat entre les dues sòcies treballadores. Carmen Rico, com a tercera sòcia, té la responsabilitat de prendre decisions en cas de desacord i garantir l'eficàcia de l'empresa. En cas de creixement significatiu i necessitat de contractació de personal, es pot considerar una reestructuració com una estructura jeràrquica més formal per

clarificar responsabilitats i assignar clarament els rols i segons el nivell dins de l'organització, cosa que resulta essencial per assegurar la sostenibilitat i l'èxit de l'empresa a llarg termini.

#### 4.1.4. Comissions de treball i seguiment

Les sòcies fundadores de l'empresa s'encarreguen de les comissions de treball i seguiment, reunint-se setmanalment per assegurar la continuïtat i l'eficàcia de l'empresa. A mesura que creixi l'empresa, aquestes comissions seran encara més importants per prendre decisions i planificar a llarg termini. La comissió de treball s'enfoca a tenir una direcció clara, planificar les tasques i activitats de manera eficient i dissenyar estratègies a llarg termini. Mentrestant, el comitè de seguiment supervisa el progrés de l'empresa, revisa els avenços i els problemes i pren decisions oportunes per garantir l'èxit a llarg termini de l'empresa.

## 4.2. FUNCIONS I TASQUES

### 4.2.1. Tasques, competències i dimensionament temporal

Per tal d'assegurar la consecució dels objectius establerts en el pla de negoci, és imprescindible garantir que l'equip disposi de les habilitats i recursos necessaris per afrontar els reptes del projecte. Per aquest motiu, en aquest apartat es detallen en les Taules 12,13 i 14 les tasques i funcions que desenvoluparan els diferents llocs de treball proposats, amb l'objectiu d'identificar les àrees on es requereixen capacitacions o contractacions addicionals per assegurar l'èxit del projecte. Així doncs, es descriuran les tasques clau, les competències tècniques i personals, així com el temps que es dedicarà a cada funció i qui serà el responsable de cadascuna d'elles.

Taula 12. Competències i tasques directora general.

<b>DIRECTORA GENERAL</b>	
Lloc de treball assumit per les dues sòcies. S'hi estima una dedicació de 10 h setmanals cada una.	
<b>COMPETÈNCIES</b>	<b>TASQUES</b>
<u>Tècniques:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anàlisi de negocis</li> <li>- Disseny d'experiència d'usuari</li> <li>- Programació web</li> <li>- Habilitats de comptabilitat</li> <li>- Habilitats lingüístiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establiment de l'estratègia i els objectius empresarials.</li> <li>- Supervisió i coordinació de les àrees de l'empresa.</li> <li>- Identificació de noves oportunitats de negoci.</li> <li>- Representació de l'empresa davant de tercers.</li> <li>- Distribució de responsabilitats i selecció de personal.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixements de màrqueting</li> <li>- Expressió oral</li> <li>- Eines d'anàlisi de dades</li> <li>- Coneixements en programari administratiu</li> </ul> <p><u>Personals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensament estratègic</li> <li>- Comprensió tecnològica</li> <li>- Comunicació efectiva</li> <li>- Gestió del temps</li> <li>- Solució de problemes</li> <li>- Visió global</li> <li>- Intel·ligència emocional</li> <li>- Lideratge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establiment de relacions empresarials i aliances estratègiques.</li> <li>- Desenvolupament de la marca i presència de l'empresa al mercat.</li> <li>- Implementació de sistemes de gestió i control de qualitat.</li> <li>- Control dels resultats empresarials i pressupostos.</li> <li>- Desenvolupament i manteniment de polítiques i procediments empresarials.</li> <li>- Investigació de mercat per a detecció de noves tendències.</li> </ul>
---	---

Font: Elaboració pròpia.

Taula 13. Competències i tasques directora d'operacions i finances.

<b>DIRECTORA D'OPERACIONS I FINANCES</b>	
Assumit per una de les sòcies. S'hi estima una dedicació de 20 h setmanals.	
<b>COMPETÈNCIES</b>	<b>TASQUES</b>
<p><u>Tècniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixements d'auditoria interna</li> <li>- Coneixement financer</li> <li>- Anàlisi de dades i estadístiques</li> <li>- Maneig de pressupost i recursos</li> <li>- Monitorització i avaluació de resultats</li> <li>- Gestió de temps</li> </ul> <p><u>Personals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalitat analítica</li> <li>- Capacitat d'adaptació</li> <li>- Domini de la prioritització</li> <li>- Habilitats de negociació</li> <li>- Presa de decisions efectiva</li> <li>- Autocontrol emocional</li> </ul>	<p><u>Tasques comptabilitat i finances:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació i gestió dels pressupostos anuals.</li> <li>- Anàlisi i monitorització dels resultats financers.</li> <li>- Gestió i supervisió de la comptabilitat i facturació.</li> <li>- Anàlisi i solució de problemes financers.</li> <li>- Gestió de la tresoreria i administració dels recursos financers.</li> <li>- Avaluació i negociació de crèdits i préstecs amb institucions financeres.</li> <li>- Preparació d'informes financers.</li> <li>- Participació en la presa de decisions estratègiques en relació amb la gestió financera de l'empresa.</li> </ul> <p><u>Tasques compres i vendes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociació de contractes i acords amb proveïdors i clients.</li> <li>- Implementació i seguiment de polítiques de preus i descomptes.</li> <li>- Desenvolupament i manteniment de relacions estratègiques amb proveïdors clau.</li> <li>- Gestió de la logística i distribució dels productes adquirits.</li> <li>- Gestió d'inventaris i control d'existències.</li> <li>- Identificació de nous canals de distribució i ampliació de la presència de l'empresa al mercat.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia.

Taula 14. Competències i tasques directora comercial.

<b>DIRECTORA COMERCIAL</b>	
Assumit per l'altra membre de l'equip empenedor. S'hi estima una dedicació de 20 h setmanals.	
<b>COMPETÈNCIES</b>	<b>TASQUES</b>
<p><u>Tècniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement en SEO i SEM</li> <li>- Anàlisi de mercat i de dades</li> <li>- Coneixement d'estratègies de màrqueting i publicitat.</li> <li>- Domini de <i>branding</i> i desenvolupament de marca</li> <li>- Coneixements en tecnologia i eines digitals.</li> <li>- Domini de la planificació i organització.</li> </ul> <p><u>Personals:</u></p>	<p><u>Tasques de màrqueting:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseny i planificació d'estratègies de màrqueting i publicitat.</li> <li>- Gestió de campanyes publicitàries a diferents mitjans.</li> <li>- Anàlisi de dades i seguiment del rendiment de les estratègies.</li> <li>- Gestió de xarxes socials, pàgina web i presència en línia.</li> <li>- Planificació i organització d'esdeveniments promocionals.</li> <li>- Desenvolupament i manteniment de la marca i la imatge corporativa.</li> </ul> <p><u>Tasques d'atenció al client:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseny i implementació d'estratègies de servei al client.</li> <li>- Anàlisi de dades de satisfacció del client per millorar el servei.</li> <li>- Gestió de queixes i resolució de problemes del client.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>- Creativitat i pensament innovador</li><li>- Habilitat per treballar en equip</li><li>- Comunicació efectiva i persuasió</li><li>- Flexibilitat i adaptabilitat a canvis</li><li>- Escolta activa i empatia.</li><li>- Resolució de conflictes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolupament de programes de lleialtat i fidelització del client.</li><li>- Recerca i anàlisi de tendències en servei al client.</li><li>- Identificació i anàlisi de les necessitats i expectatives dels clients.</li></ul>
--	---

Font: Elaboració pròpia.

#### 4.2.2. Pla de formació

Comptar amb un pla de formació és essencial a l'empresa emergent Moreyba, ja que contribueix al seu creixement i èxit. La formació brinda als empleats l'oportunitat de desenvolupar noves habilitats i millorar les existents, cosa que augmenta l'eficiència i la productivitat. A més, permet a l'organització mantenir-se actualitzada a la seva indústria i ser més competitiva. S'ha seleccionat Domestika com a proveïdor de formació, que ofereix cursos accessibles i d'alta qualitat.

Es proposa el curs "Design thinking: innovació i lideratge en projectes reeixits", per al càrrec de directora general, que ensenya eines de pensament innovador i lideratge efectiu. Això permetrà prendre decisions informades i liderar projectes innovadors. Per a la directora financera se suggereix el curs "Finances per a *freelancers* i petites empreses", que engloba aspectes financers clau com la gestió de pressupostos, informes financers i presa de decisions d'inversió. Finalment, per a la directora comercial es recomana el curs "Màrqueting viral: campanyes que es comparteixen soles", que ofereix habilitats per crear campanyes de màrqueting virals impactants. També es planteja la capacitació interna per al nou personal i la capacitació periòdica per al desenvolupament professional continu dels empleats i l'enfortiment general de l'empresa.

### 4.3. POLÍTICA RETRIBUTIVA

#### 4.3.1. Definició política retributiva

La política retributiva de Moreyba es basa en el principi d'equitat, on s'estableix que totes les persones que facin un treball del mateix valor rebran la mateixa retribució. En aquest sentit, les dues sòcies, en treballar en condicions d'igualtat i posseir el mateix valor a l'empresa, rebran una remuneració igual, corresponent al salari mínim interprofessional

de 14 pagues, cosa que equival a 1.118 € mensuals bruts. Inicialment, es prioritza el desenvolupament del projecte i la reinversió dels possibles beneficis en la seva expansió, per la qual cosa l'augment del sou es farà progressivament a mesura que l'empresa vagi sent més rendible.

Amb vista al creixement de l'empresa, s'han d'establir criteris generals de política retributiva que s'apliquen a tots els treballadors. Aquests criteris tindran en compte el principi d'equitat i també consideraran el nivell de responsabilitat i funció que cada treballador ocupa a l'empresa, així com les competències, el nivell d'estudis i l'experiència. En definitiva, es busca una retribució justa i equitativa per a tots els treballadors de Moreyba, en funció del valor de la feina i les aportacions a l'empresa.

#### *4.3.2. Criteris particulars*

De cara al futur, s'estableix una retribució salarial particular a determinats departaments i treballadors de l'empresa. En primer lloc, en cas ampliar la plantilla en el departament de màrqueting i vendes, s'aplica el criteri de retribució variable. D'aquesta manera, a banda del salari base, s'afegiran unes comissions monetàries per cada producte venut per sobre la previsió de vendes. A banda, es proposa afegir una retribució monetària a les directores pel compliment dels objectius, siguin individuals o col·lectius. Finalment, en cada departament s'abonarà un 10% del superàvit, en el cas que sigui possible reduir els costos pressupostats.

D'altra banda, a Moreyba es considera fonamental el benestar i el bon ambient laboral dels seus treballadors, per la qual cosa s'han establert diverses mesures de compensació no monetàries per millorar-ne la qualitat de vida i augmentar-ne la motivació. Entre aquestes, s'ofereix als treballadors la possibilitat de fer teletreball i gaudir d'horaris flexibles. Així mateix, es farà anualment un sopar d'empresa per fomentar la relació entre els membres dels diferents departaments. Altres opcions de salari emocional aplicables en el futur podrien incloure incentius com ara dies de vacances addicionals, activitats de lleure per als treballadors o programes de formació i desenvolupament personal i professional.

#### 4.4. VALORACIÓ ECONÒMICA

Tot i que s'han establert diversos criteris particulars en anticipació al creixement de l'empresa i, per tant, del seu nombre de treballadors, per la valoració econòmica s'opta per pressupostar el pla d'organització per l'empresa en les condicions que es trobarà primerament. D'aquesta manera, es tenen en compte únicament els sous i salaris de les dues empenedores i la seva formació, i s'exclou del pressupost el possible salari fix i variable dels treballadors futurs i despeses dins del salari emocional com és el sopar d'empresa.

Tal com s'observa en el pressupost (Taula 15), ambdues sòcies amb règim de cotització a la Seguretat Social com a autònomes, compten amb un salari net de 900 €, per aquest motiu s'estableix un salari brut de 1.118 €, en un total de 14 pagues anuals. Primerament, aquest salari serà totalment fix, ja que les comissions pels directius s'establiran en el futur. Així doncs, es preveu com a únic cost addicional als salaris els cursos de formació, tots ells adquirits al gener per un total de 65,96 €. D'aquesta manera, l'import total del pressupost de recursos humans del primer any és de 26.897,96 €.

Taula 15. Valoració econòmica pla d'organització.

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	TOTAL ANUAL
Salari brut fix Noa Ramon	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	13.416,00 €
Salari brut fix Helena Torrell	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	1.118,00 €	13.416,00 €
<b>TOTAL SOUS I SALARIS</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>26.832,00 €</b>
Design thinking: innovació i lideratge en projectes reeixits			35,98 €										
Finances per a freelancers i petites empreses						14,99 €							
Marketing viral: campanyes que es comparteixen soles								14,99 €					
<b>TOTAL FORMACIÓ</b>			35,98 €			14,99 €		14,99 €					65,96
<b>TOTAL PRESSUPOST RRHH</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.271,98 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.250,99 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.250,99 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>2.236,00 €</b>	<b>26.897,96 €</b>

Font: Elaboració pròpia.

## 5. PLA JURÍDIC

### 5.1. FORMA JURÍDICA I REQUERIMENTS DE CONSTITUCIÓ

#### 5.1.1. *Determinació forma jurídica*

L'elecció de la forma jurídica adequada per a Moreyba és un factor crític en l'èxit del negoci donat l'impacte significatiu que presenta en aspectes legals, fiscals i comptables. Com a *startup* enfocada en venda en línia de productes cosmètics ecològics i considerant en detall les necessitats i objectius empresarials del projecte, es creu adient avaluar les següents opcions per a seleccionar la forma jurídica més adequada: Societat Limitada (SL), Societat Limitada Nova Empresa (SLNE), Societat Anònima (SA), cooperativa i Societat Comanditària Simple (SCS). Es mostra la comparativa en la Taula 16.

Taula 16. Comparativa formes jurídiques.

	AVANTATGES	INCONVENIENTS
<b>Societat de Responsabilitat Limitada (SL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilitat limitada dels socis.</li> <li>- Menys tràmits administratius i menys capital social mínim (3.000 €).</li> <li>- Flexibilitat en la gestió i estructura.</li> <li>- Facilitat d'obtenció de crèdit bancari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitacions en la capacitat d'obtenir capital a través de l'emissió d'accions.</li> <li>- Els socis no poden ser anònims.</li> </ul>
<b>Societat Limitada Nova Empresa (SLNE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilitat limitada dels socis.</li> <li>- Simplicitat de constitució i gestió.</li> <li>- Capital mínim simbòlic (1 €).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denominació de l'empresa dictaminada pels cognoms i nom d'un dels socis més codi alfanumèric.</li> <li>- Socis no poden ser persones jurídiques.</li> <li>- Imatge envers grups d'interès de poca solvència.</li> </ul>
<b>Societat Anònima (SA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilitat limitada dels socis.</li> <li>- Capacitat d'obtenció de capital amb emissió d'accions.</li> <li>- Flexibilitat gestió segons tipus d'acció emesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital social elevat (60.000 €).</li> <li>- Complexitat en la creació i compliment de les obligacions legals.</li> <li>- Més burocràcia en la presa de decisions, aprovació per junta d'accionistes.</li> </ul>
<b>Cooperativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantatges fiscals (reduccions i deduccions).</li> <li>- Socis motivats per la gestió i repartició de beneficis en funció de la participació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultats per l'obtenció de crèdits.</li> <li>- Tràmits de constitució i gestió complexos.</li> <li>- Dificultat per atraure socis no treballadors (dret a vot limitat).</li> </ul>
<b>Societat Col·lectiva Simple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menys costos de constitució i funcionament.</li> <li>- Estructura i creació més simple i menys burocràtica.</li> <li>- Imatge familiar, més propera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alt risc dels socis per la responsabilitat il·limitada.</li> <li>- No hi ha obligatorietat de reserves en el balanç.</li> <li>- Poca flexibilitat en la gestió.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia.

Considerant les característiques de Moreyba i els punts forts i febles de les formes jurídiques avaluades anteriorment, s'opta per la constitució d'una Societat de

Responsabilitat Limitada (SL), per la minimització la responsabilitat personal de les sòcies davant dels deutes de l'empresa, la simplicitat als tràmits de constitució i el capital social mínim reduït. A banda també es contempen els seus beneficis fiscals, en tenir una càrrega impositiva menor a les societats anònimes i una major flexibilitat de gestió i estructura, així com la confiança i credibilitat que proporciona un perfil d'empresa tradicional com és la SL. A l'Annex 8 es complementen i detallen cada un d'aquests beneficis.

### *5.1.2. Proveïdors d'assessorament*

Com a projecte emergent, s'han escollit tres alternatives de proveïdors d'assessorament que serviran de suport en àrees empresarials on l'equip empenedor no està especialitzat, incloent-hi els àmbits jurídic, donant suport en la creació de la SL, així com en la redacció dels estatuts i el pacte de socis, fiscal, afavorint la gestió d'impostos, de tributació i d'altres implicacions fiscals de les operacions de l'empresa, comptable, per al manteniment de la comptabilitat i la documentació financera, i laboral, per a assessorar sobre les obligacions legals i les pràctiques recomanades en relació amb els empleats de l'empresa, entre d'altres. La selecció s'ha basat en l'adequació del ventall de serveis que ofereixen, les diverses especialitzacions i la proximitat geogràfica, que permetrà un contacte directe i proper quan sigui necessari.

- Collell i Frigola. Assessorament i consultoria en l'àmbit fiscal i comptable per a PIMES amb seu a Girona.
- Poch Ruana. Gestió i assessorament integral amb especialització en l'àmbit jurídic amb despatxos a Igualada i Barcelona.
- Camins Grup. Gestió i assessorament laboral, fiscal i comptable amb seu a Igualada.

### *5.1.3. Aspectes a negociar*

Moreyba es constitueix a partir de la col·laboració entre les sòcies fundadores i una sòcia capitalista amb àmplia experiència en l'àmbit empresarial que permetrà recolzar l'equip empenedor en la consecució de les metes establertes. Per tal de garantir el desenvolupament eficient de l'activitat i gestió empresarial, però es creu imprescindible la realització d'un pacte de socis que dictamini per escrit les bases de la governança de l'organització facilitant la relació entre les integrants i evitant possibles fonts de conflicte. Amb una vigència de cinc anys des de la firma, es presenta un pacte de socis, disponible

a l'Annex 9, concretant les principals qüestions relatives al funcionament intern de la societat distribuïdes en cinc seccions en funció de la matèria a la qual fan referència: clàusules introductòries, clàusules relatives al funcionament de la societat, clàusules sobre el règim de transmissió de les participacions, clàusules en cas d'incompliment del pacte i clàusules finals. Atès que el projecte es troba en una fase inicial, es considera que les clàusules més importants del pacte de socis són les relacionades amb la participació en pèrdues i guanys, la resolució de les situacions de bloqueig, la possible adhesió de nous socis, la prohibició de transmissió de participacions durant el període de permanència i l'arbitratge en cas de conflicte.

#### *5.1.4. Requeriments normatius*

La regulació i compliment de les normatives són essencials per a qualsevol empresa que vulgui operar al mercat. Especialment al sector de la cosmètica, la seguretat i protecció dels consumidors són temes crucials i els requisits normatius són clau per garantir aquests aspectes. El compliment d'aquestes normatives és obligat, ja que les violacions poden resultar en greus conseqüències, incloent-hi sancions financeres, la retirada del producte del mercat i els danys a la reputació de l'empresa.

A Espanya, el sector de la cosmètica està altament regulat, tant en l'àmbit europeu com a nacional. La normativa principal a Europa és el Reglament (CE) núm. 1223/2009, que va entrar en vigor el 2013 i té com a objectiu protegir la salut dels consumidors i establir criteris comuns per a la composició, l'etiquetatge, la traçabilitat i la notificació d'efectes adversos. A escala nacional, fins al 2018, el sector estava regulat per la Llei 14/1986 General de Sanitat, el Reial Decret Legislatiu 1/2015 i el Reial Decret 1599/1997. Tot i això, des d'aleshores, el Reial Decret 85/2018 ha estat la normativa que regeix l'activitat de la cosmètica.

Abans de l'inici de l'activitat, és fonamental que les empreses del sector de la cosmètica coneguin i compleixin les normatives exigides. Entre els requeriments generals per a qualsevol empresa a Espanya hi ha, per exemple, el compliment de les obligacions fiscals, laborals i de Seguretat Social, així com l'obtenció de permisos i llicències necessaris per a l'activitat. Aquests requisits varien depenent del tipus d'empresa i activitat, per tant, cal consultar i conèixer la normativa específica.

A més dels requisits generals, les empreses de cosmètica han de complir una sèrie de normatives específiques per al sector. Entre elles hi ha la identificació dels components dels productes, la prohibició de realitzar proves en animals, l'etiquetatge i la presentació dels productes, i la notificació dels efectes adversos d'aquests. També cal tenir en compte la normativa en matèria de publicitat i la protecció de les dades personals dels consumidors. És important destacar que l'incompliment d'alguna d'aquestes normatives pot tenir conseqüències greus per a l'empresa, com ara la retirada del producte del mercat, sancions econòmiques i danys en la imatge i la reputació de l'empresa.

#### *5.1.5. Impacte normativa europea, estatal, autonòmica i municipal.*

Com a empresa establerta a Espanya, el projecte de Moreyba es veu subjecte a una sèrie de normatives a diferents nivells que poden afectar la seva operació i rendibilitat. A escala europea, l'empresa es regeix pel Reglament de productes cosmètics i la normativa de la Unió Europea en matèria de comerç, importacions i exportacions, protecció de dades, propietat intel·lectual, seguretat alimentària i medi ambient, entre d'altres. A més, la normativa europea en matèria de competència i ajuts públics pot limitar l'accés de l'empresa a certs mercats o obtenir finançament.

Estatlament, Moreyba es regeix per la Llei General de Sanitat, que estableix les obligacions en matèria d'higiene i seguretat alimentària, així com per la Llei de Garanties i Ús Racional dels Medicaments i Productes Sanitaris, que regula l'ús de productes sanitaris al mercat espanyol. L'empresa també és afectada pel Codi de Comerç, que estableix les normes en matèria de societats mercantils. Així mateix, Moreyba està subjecta a la normativa laboral, fiscal i mercantil espanyola en temes com ara contractació laboral, impostos, protecció de dades, propietat intel·lectual, seguretat alimentària, medi ambient, competència, comerç i ajuts públics. L'empresa ha de complir els requisits i les obligacions que estableix la normativa en aquests àmbits, cosa que pot tenir un impacte en la seva operació i costos.

L'empresa ha de complir amb la normativa específica de la comunitat autònoma on s'ubica, en matèria de medi ambient, la protecció de la salut i altres impostos autonòmics. En el cas de Moreyba, en estar ubicada a Catalunya, ha de complir amb la Llei de Comerç de Catalunya i les normatives específiques en matèria de protecció de dades, medi ambient i seguretat a la feina que siguin aplicables en aquesta comunitat

autònoma. A més, l'empresa pot estar subjecta a regulacions específiques si duu a terme activitats regulades per la comunitat autònoma.

En l'àmbit municipal, l'empresa ha de complir amb la normativa i les regulacions específiques del municipi on està registrada, en àrees com llicències, permisos, impostos locals, medi ambient, seguretat i salut laboral, soroll, horaris, entre d'altres. Encara que l'empresa no tingui un local físic, encara està subjecta a aquestes regulacions i normatives específiques establertes per l'Ajuntament de Barcelona en aquestes àrees i d'altres que siguin aplicables a la seva activitat comercial i registre empresarial.

El fet de tenir un proveïdor fora de la Unió Europea pot afectar la importació de productes o serveis i l'aplicació d'aranzels i taxes duaneres. A més, l'empresa haurà de complir la normativa d'importació de productes del Marroc i els requisits de seguretat i qualitat que estableix la UE. També pot tenir implicacions fiscals i comptables en relació amb la facturació i la declaració d'impostos. Per tant, és important tenir en compte aquests factors i cercar assessorament especialitzat en matèria de comerç internacional i duanes. En general, aquestes normatives busquen garantir la seguretat i la protecció dels consumidors i el compliment d'obligacions fiscals i laborals per part de l'empresa.

#### *5.1.6. Possibles canvis normatius*

Els canvis a la normativa de productes cosmètics de la Unió Europea, poden afectar significativament el negoci de Moreyba, ja que si es modifiquen les regulacions sobre l'ús de certs ingredients als productes cosmètics, Moreyba podria veure's obligada a reformular alguns dels seus productes. A més, podria ser necessari canviar la informació i etiquetatge dels productes, cosa que implicaria costos addicionals.

A banda, si es produeixen canvis a la normativa fiscal espanyola, Moreyba podria veure's afectada en termes d'impostos i compliment fiscal. Per exemple, si s'introdueix un nou impost a les empreses, Moreyba podria reduir la seva rendibilitat i augmentar els costos.

Finalment, pel que fa als canvis a la normativa de protecció de dades, si s'implementen noves regulacions sobre la protecció de dades, Moreyba podria veure's obligada a fer



canvis en les seves polítiques i procediments de privadesa i seguretat de dades. Això podria requerir la contractació de professionals especialitzats i l'adopció de noves tecnologies, cosa que augmentaria els costos.

## 5.2. PRESSUPOST DE CONSTITUCIÓ

El procés de creació d'una SL comporta una sèrie de tràmits legals i administratius que impliquen diversos costos que cal tenir en compte en el moment de planificar la constitució de l'empresa. A la Taula 17, es detallen els diferents conceptes i la corresponent despesa en euros.

Taula 17. Pressupost de constitució.

TRÀMIT	COST
Sol·licitud certificació denominació social	20,00 €
Dipòsit del capital social	
Escriptura pública de constitució	250,00 €
Declaració prèvia d'inici d'activitat i sol·licitud CIF provisional	
Liquidació de l'ITPAJD	
Inscripció al Registre Mercantil	150,00 €
Sol·licitud del CIF definitiu	
Declaració censal d'alta d'activitat	
Certificat Digital	
Inscripció de l'empresa a la SS i altes de treballadors	
Comunicació d'obertura del centre de treball	
Obtenció del llibre de visites	
<b>TOTAL</b>	<b>420,00 €</b>

Font: Elaboració pròpia.

## 5.3. RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

La Política de Responsabilitat Social Corporativa de Moreyba té com a objectiu establir el compromís de la companyia amb les pràctiques responsables i la sostenibilitat en tots els àmbits de la seva activitat. Aquest compromís s'estén des de les operacions de la companyia fins a les relacions comercials i les iniciatives comunitàries, i està en línia amb les normes internacionals i les millors pràctiques en matèria de responsabilitat social corporativa. Es detallen les clàusules de la Política de Responsabilitat Social Corporativa de Moreyba a l'Annex 10.

## 6. PLA ECONÒMIC

### 6.1. PREVISIÓ D'INVERSIONS I FINANÇAMENT

#### 6.1.1. Previsió d'inversions

La naturalesa del projecte suposa un valor d'inversions limitades i concentrades principalment en l'adquisició d'equips o aplicacions per a poder desenvolupar el dia a dia de l'activitat empresarial. Això inclou inversions inicials en immobilitzat material, com ordinadors i telèfons mòbils, i inversions de menor quantia en material específic destinat a ser utilitzat en fires i esdeveniments relacionats, visible en conjunt a la Taula 18. A més de les inversions materials, també s'ha destinat una part dels recursos a inversions immaterials. Això inclou el registre de marca per protegir la propietat intel·lectual de Moreyba i assegurar els seus drets exclusius sobre la seva identitat de marca. A més, s'han realitzat inversions en aplicacions informàtiques per millorar l'eficiència operativa i facilitar la gestió interna de l'empresa.

Taula 18. Previsió d'inversions.

ANY 1	Total	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sept-12	oct-12	nov-12	dic-12
<b>Immobilitzat intangible</b>	<b>963</b>	639	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Recerca i Desenvolupament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concessions administratives	0												
Patents, llicències i marques	144	144											
Drets de traspass	0												
Aplicacions informàtiques	819	495	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Altres immobilitzat intangible	0												
<b>Immobilitzat material</b>	<b>3.816</b>	3.556	0	260	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terrenys	0	0											
Construccions	0	0											
Instal·lacions Tècniques	0	0											
Maquinària	0	0											
Utilatge	0	0											
Altres instal·lacions	0	0											
Mobiliari	260			260									
Equips per a processos informació	3.556	3.556											
Elements de transport	0												
Altres immobilitzat material	0	0											
<b>Finances i Dipòsits a ll/t</b>	<b>0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg termini	0												
Dipòsits a llarg termini	0												
<b>TOTAL</b>	<b>4.779</b>	4.195	30	290	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Font: Elaboració pròpia amb la plantilla d'Excel de Barcelona Activa.

#### 6.1.2. Escenaris de finançament

##### a. Pessimista i neutre

L'objectiu inicial del projecte consisteix a aconseguir finançament mitjançant una combinació equitativa de recursos propis i recursos externs en la fase inicial. Com es representa a la Taula 19, es té previst que el capital social, que ascendeix a un total de 15.000 €, es distribuirà en una proporció del 40% per a cada una de les dues sòcies fundadores i un 20% per a la sòcia inversora. Paral·lelament, s'intentarà obtenir un

préstec per a joves empenedors per un import equivalent de 15.000€ de l'organisme ENISA, el qual proporciona unes condicions beneficios pel projecte en termes de comissions, quotes i periodicitat.

Taula 19. Previsió de finançament neutre.

FINANÇAMENT											
<b>APORTACIONS DELS SOCIS</b>											
SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS						
Noa	10.000	1/1/12	Capital Social	40,00%							
Helena	10.000	1/1/12	Capital Social	40,00%							
Carne Rico	5.000	1/1/12	Capital Social	20,00%							
<b>PRÉSTECES</b>											
PRÉSTECES	IMPORT	INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
Préstec A	25.000	4,500%	Mensual	36	0	744	1/1/12	1/1/15	0,50%	125	Normal
Préstec B										0	
Préstec C										0	

Font: Elaboració pròpia amb la plantilla d'Excel de Barcelona Activa.

### b. Optimista

En iniciar el projecte, es presentarà candidatura a diverses subvencions en l'àmbit internacional. En un escenari optimista com el representat per la Taula 20, es considera una injecció de capital extra provinent de les subvencions sol·licitades corresponent a 15.000 €, 5.000 € per part del programa LIFE i els 10.000 € restants atorgats per Eco-Innovation. Ambdues subvencions, creades des de la Unió Europea, estan enfocades a l'impuls d'empreses del sector ecològic pel seu impacte social i mediambiental.

Taula 20. Previsió de finançament optimista.

FINANÇAMENT											
<b>APORTACIONS DELS SOCIS</b>											
SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS						
Noa	10.000	1/1/12	Capital Social	40,00%							
Helena	10.000	1/1/12	Capital Social	40,00%							
Carne Rico	5.000	1/1/12	Capital Social	20,00%							
<b>PRÉSTECES</b>											
PRÉSTECES	IMPORT	INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
Préstec A	25.000	4,500%	Mensual	36	0	744	1/1/12	1/1/15	0,50%	125	Normal
Préstec B										0	
Préstec C										0	
<b>SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ</b>											
SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ	IMPORT	COBRAMENT	MESOS	FINAL							
Subvenció A	15.000	1/1/12	1	1/2/12							
Subvenció B				0/1/00							
Subvenció C				0/1/00							

Font: Elaboració pròpia amb la plantilla d'Excel de Barcelona Activa.

## 6.2. PREVISIÓ D'INVERSIONS I FINANÇAMENT

### 6.2.1. Ingressos i despeses

#### a. Ingressos

S'estima que el canal de comerç electrònic serà la principal font d'ingressos i generarà una facturació total del 93%, equivalent a 39.917,8 €. Aquesta xifra es basa en

projeccions i supòsits considerant la mida de mercat, la competència, el potencial de creixement i l'estratègia de màrqueting i vendes. A més, s'espera obtenir ingressos addicionals de 3.043,2 € mitjançant la participació a tres fires comercials. Encara que aquesta quantitat representa una proporció petita dels ingressos totals, la participació en fires ofereix beneficis com a major visibilitat i establiment de relacions comercials. En total, s'estima una facturació de 42.961 € durant el primer any d'activitat, coincidint amb l'escenari neutre previst a la previsió de vendes.

#### b. Despeses

Durant el primer any del projecte es preveu una sèrie de despeses que s'engloben al compte comptable d'"Altres despeses d'explotació". Aquestes despeses inclouen els treballs fets per altres empreses, lloguers i cànon, serveis de professionals independents, primes d'assegurança, serveis bancaris i similars, publicitat, propaganda i relacions públiques, subministraments i altres despeses socials.

- Compte 607: Treballs fets per altres empreses. Se subcontracta l'emmagatzematge de productes a Amphora Logístics, amb un cost mensual variable d'entre 60 € i 70 € el primer any.
- Compte 621: Lloguers i cànon. Es lloga una furgoneta per 140 € els mesos de març, juny i setembre per transportar mobiliari i productes a fires.
- Compte 623: Serveis de professionals independents. Es contracta a la gestoria Collell i Frigola per 150 € mensuals per gestionar el projecte, l'assessorament fiscal i altres serveis.
- Compte 625: Primes d'assegurança. Es contracta una assegurança de Responsabilitat Civil amb Zurich Seguros per 99 € a l'any.
- Compte 626: Serveis bancaris i similars. Es paga una comissió d'obertura del 0,5% (125 €) per la línia de finançament ENISA.
- Compte 627: Publicitat, propaganda i relacions públiques. Es destina el 70% del pressupost a despeses de màrqueting, amb un pressupost total de 10.699,17 € el primer any, enfocat en accions en xarxes socials.
- Compte 628: Subministraments. Inclou despeses de wifi i xarxa mòbil (69,90 € mensuals), domini i *hosting* (6,64 € mensuals) i benzina per a fires (50 € per fira), amb una despesa anual total de 994,28 €.
- Compte 649: Altres despeses socials. Es destina una despesa de 65,96 € per a la formació de les sòcies en tres cursos de Domestika, enfocats en direcció general, màrqueting i finances.

## 6.2.2. Compte de resultats

### a. Neutre

D'acord amb els plans i objectius establerts per cada departament i en la previsió de vendes, es pronostica un creixement significatiu a la facturació de Moreyba durant els tres primers anys. Tal com es mostra en la Taula 21, on es mostren els tres escenaris possibles per als tres anys de previsió, es contempla una facturació en augment del 78% i 67% el segon i tercer any respectivament, obtenint una facturació total el tercer any de 127.748 €.

En termes de despeses, els sous representen la partida més significativa el primer any (62% de les vendes), però s'espera una disminució progressiva fins a arribar a representar un 21% el tercer any. Tot i que el primer any registren pèrdues a causa dels alts costos en personal, aprovisionament i màrqueting, es preveu una millora en la proporció entre ingressos i despeses, passant de comptar amb unes despeses d'explotació del 161% de les vendes al 31%. D'aquesta manera s'aconsegueix passar d'un resultat de l'exercici negatiu de 13.406 € el primer any a un benefici de 3.397 € i 21.021 € el segon i tercer any respectivament.

Taula 21. Previsió de compte de resultats.

RESULTATS	ESCENARI NEUTRE			ESCENARI PESSIMISTA			ESCENARI OPTIMISTA		
	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/12	31/12/13	31/12/14
<b>Pèrdues i Guanyos</b>									
Vendes	42.961	76.426	126.978	34.478	61.190	101.710	53.943	95.318	159.305
Variació d'existències	2.846	(387)	(1.466)	2.990	60	61	2.841	57	58
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprovisionaments	(17.937)	(26.452)	(43.155)	(15.090)	(21.494)	(35.728)	(20.787)	(31.808)	(53.161)
Despeses de personal	(26.832)	(26.832)	(31.304)	(26.832)	(26.832)	(31.304)	(26.832)	(26.832)	(31.304)
Altres despeses d'explotació	(14.865)	(16.695)	(19.484)	(14.865)	(16.695)	(19.484)	(14.865)	(16.695)	(19.484)
Amortització de l'immobilitzat	(931)	(1.366)	(1.806)	(931)	(1.366)	(1.806)	(931)	(1.366)	(1.806)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0
<b>A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>(14.760)</b>	<b>4.695</b>	<b>29.763</b>	<b>(20.251)</b>	<b>(5.137)</b>	<b>13.450</b>	<b>8.367</b>	<b>18.674</b>	<b>53.608</b>
Despeses financeres	(577)	(358)	(128)	(577)	(358)	(128)	(577)	(358)	(128)
<b>B) RESULTAT FINANCER</b>	<b>(577)</b>	<b>(358)</b>	<b>(128)</b>	<b>(577)</b>	<b>(358)</b>	<b>(128)</b>	<b>(577)</b>	<b>(358)</b>	<b>(128)</b>
<b>C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)</b>	<b>(15.337)</b>	<b>4.337</b>	<b>29.635</b>	<b>(20.828)</b>	<b>(5.495)</b>	<b>13.321</b>	<b>7.790</b>	<b>18.316</b>	<b>53.480</b>
Impost sobre beneficis	2.301	(651)	(8.890)	3.124	824	(3.996)	(1.168)	(2.747)	(16.044)
<b>D) RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>(13.036)</b>	<b>3.686</b>	<b>20.744</b>	<b>(17.704)</b>	<b>(4.671)</b>	<b>9.325</b>	<b>6.621</b>	<b>15.569</b>	<b>37.436</b>

Font: Elaboració pròpia amb la plantilla d'Excel de Barcelona Activa.

### b. Pessimista

En l'escenari pessimista, la facturació per als tres primers anys passaria a ser un 20% inferior al previst en l'escenari neutre. Mantenint les despeses constants, a excepció de l'aprovisionament que decau de manera proporcional a les vendes, l'empresa obtindria pèrdues tant el primer com el segon any de 18.074 € i de 4.873 € respectivament. Tot i

ser l'escenari pessimista, el tercer any l'empresa assolirà un resultat net positiu de 9.265 €, sent però un 44% inferior al previst en l'escenari neutre.

c. Optimista

Per a l'escenari optimista, la facturació esperada és un 25% superior a la que es mostra en l'escenari neutral o realista, permetent a l'empresa passar d'una quota de mercat del 0,25% en l'escenari neutre al 0,31% en aquest. Tanmateix, gràcies a la pujada de vendes i consegüentment de comandes a proveïdor, s'han pogut assolir economies d'escala el segon i tercer any, el que ha suposat un descompte del 5% en la matèria primera. D'aquesta manera, les despeses d'aprovisionament augmenten en proporció a les vendes el primer any, i de manera lleugerament inferior el segon i tercer any. A part, per aquest escenari es comptabilitzen dues subvencions com a font de finançament addicional, cosa que permet a l'empresa obtenir un resultat net positiu ja des del primer any.

### 6.3. PLA DE TRESORERIA

a. Neutre

Amb l'objectiu de detectar la possible insuficiència o excedent de líquid de l'empresa, es desenvolupa el pla de tresoreria analitzant les entrades i sortides de caixa dels tres primers anys (a la Taula 22 es mostra el pla de tresoreria del primer any i a l'Annex 11 el del segon i tercer). Tot i que les vendes siguin baixes el primer mes, l'aportació de capital de les sòcies de 15.000 € i el crèdit ENISA del mateix valor, superen les despeses inicials de compra d'estoc, personal, subcontractacions a tercers i les inversions inicials, fent que el saldo final sigui positiu.

Durant els mesos posteriors, les entrades de capital mostren un augment progressiu i relativament estable. No obstant això, les sortides de capital tenen un patró diferent. Durant el primer any, hi ha sortides de capital major en mesos alterns, mentre que durant el segon i tercer any, hi ha una sortida trimestral, coincidint amb la compra de matèria primera al proveïdor. El líquid excedent en els mesos on no es fan compres el proveïdor permet finançar les despeses en els períodes d'aprovisionament.

La inversió inicial de capital escollida per al projecte permet obtenir un saldo final de tresoreria positiu cada mes dels tres anys analitzats i l'excedent en qüestió permet a l'empresa cobrir possibles despeses imprevistes al llarg de la seva activitat.

Taula 22. Previsió de tresoreria neutre.

TRESORERIA		Mostrar											
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sept-12	oct-12	nov-12	dic-12	
Capital	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Capital Social	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Finançament	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Préstecs	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Vendes	878	1.141	2.360	1.855	2.318	3.659	3.338	4.006	4.807	6.377	6.050	6.171	
IVA Vendes	184	240	496	389	487	768	701	841	1.010	1.339	1.271	1.296	
IVA a cobrar	0	0	0	1.516	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>31.062</b>	<b>1.381</b>	<b>2.856</b>	<b>3.760</b>	<b>2.805</b>	<b>4.427</b>	<b>4.039</b>	<b>4.847</b>	<b>5.817</b>	<b>7.716</b>	<b>7.321</b>	<b>7.467</b>	
Despeses de constitució	420												
Inversions	5.076	36	350	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Inversions immaterials	773	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Inversions materials	4.303	0	315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Finançament	390	391	393	394	396	397	399	400	402	403	405	406	
Préstecs	390	391	393	394	396	397	399	400	402	403	405	406	
Compres	2.990	0	0	304	0	2.589	0	2.194	0	3.880	0	5.980	
IVA Compres	628	0	0	64	0	544	0	461	0	815	0	1.256	
Serveis exteriors	1.055	772	2.935	777	738	1.818	2.071	835	1.022	1.886	2.308	1.225	
Despeses de personal	1.300	2.236	2.672	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	
Salari NET	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	
IRPF	0	436	872	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	
SST	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Despeses financeres	56	55	53	52	50	49	47	46	44	43	41	40	
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	504	0	0	576	0	0	
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>11.915</b>	<b>3.490</b>	<b>6.404</b>	<b>4.734</b>	<b>3.020</b>	<b>7.233</b>	<b>6.165</b>	<b>5.772</b>	<b>3.304</b>	<b>10.746</b>	<b>4.590</b>	<b>10.743</b>	
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>19.148</b>	<b>17.039</b>	<b>13.491</b>	<b>12.517</b>	<b>12.302</b>	<b>9.496</b>	<b>7.371</b>	<b>6.446</b>	<b>8.959</b>	<b>5.928</b>	<b>8.659</b>	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>19.148</b>	<b>17.039</b>	<b>13.491</b>	<b>12.517</b>	<b>12.302</b>	<b>9.496</b>	<b>7.371</b>	<b>6.446</b>	<b>8.959</b>	<b>5.928</b>	<b>8.659</b>	<b>5.383</b>	

Font: Elaboració pròpia amb la plantilla d'Excel de Barcelona Activa.

b. Pessimista

La disminució de les entrades de capital en aquest escenari motivades per una reducció en la facturació porten a l'empresa a comptar amb un saldo final de tresoreria negatiu, representat en la Taula 23, en augment des del gener del segon any (es pot veure a l'Annex 11). Per tal de fer front a les pèrdues l'empresa es veuria obligada a demanar un préstec suplementari o bé fer una ampliació del capital social per continuar amb la seva activitat.

Taula 23. Previsió de tresoreria pessimista.

TRESORERIA		Mostrar											
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sept-12	oct-12	nov-12	dic-12	
Capital	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Capital Social	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Finançament</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Prèstecs	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Vendes	878	939	2.043	1.465	1.905	3.108	2.972	3.566	3.923	4.941	4.325	4.412	
IVA Vendes	184	197	429	308	400	653	624	749	824	1.038	908	926	
IVA a cobrar	0	0	0	1.845	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>31.062</b>	<b>1.137</b>	<b>2.472</b>	<b>3.619</b>	<b>2.305</b>	<b>3.761</b>	<b>3.596</b>	<b>4.315</b>	<b>4.747</b>	<b>5.979</b>	<b>5.233</b>	<b>5.338</b>	
Despeses de constitució	420												
Inversions	5.076	36	350	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Inversions immaterials	773	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Inversions materials	4.303	0	315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Finançament</b>	<b>390</b>	<b>391</b>	<b>393</b>	<b>394</b>	<b>396</b>	<b>397</b>	<b>399</b>	<b>400</b>	<b>402</b>	<b>403</b>	<b>405</b>	<b>406</b>	
Prèstecs	390	391	393	394	396	397	399	400	402	403	405	406	
Compres	2.990	308	330	714	515	669	1.088	1.044	1.253	1.378	1.732	1.519	
IVA Compres	628	65	69	150	108	141	228	219	263	289	364	319	
Serveis exteriors	1.055	772	2.935	777	738	1.818	2.071	835	1.022	1.886	2.308	1.225	
<b>Despeses de personal</b>	<b>1.300</b>	<b>2.236</b>	<b>2.672</b>	<b>3.108</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	<b>3.108</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	<b>3.108</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	
Salari NET	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	
IRPF	0	436	872	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	
SST	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
<b>Despeses financeres</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	286	0	0	725	0	0	
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>11.915</b>	<b>3.863</b>	<b>6.803</b>	<b>5.231</b>	<b>3.643</b>	<b>4.910</b>	<b>7.264</b>	<b>4.380</b>	<b>4.820</b>	<b>7.868</b>	<b>6.685</b>	<b>5.346</b>	
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>19.148</b>	<b>16.421</b>	<b>12.090</b>	<b>10.478</b>	<b>9.140</b>	<b>7.991</b>	<b>4.324</b>	<b>4.259</b>	<b>4.186</b>	<b>2.296</b>	<b>844</b>	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>19.148</b>	<b>16.421</b>	<b>12.090</b>	<b>10.478</b>	<b>9.140</b>	<b>7.991</b>	<b>4.324</b>	<b>4.259</b>	<b>4.186</b>	<b>2.296</b>	<b>844</b>	<b>837</b>	

Font: Elaboració pròpia amb la plantilla d'Excel de Barcelona Activa.

c. Optimista

La injecció de capital causada per l'augment en la facturació de l'empresa, juntament amb la subvenció rebuda, creen un excedent de tresoreria acumulat superior al ja present en l'escenari neutre durant els tres primers anys d'activitat empresarial. Per tal de treure el màxim rendiment a l'excedent mencionat, es valoren alternatives com pot ser la inversió de part dels excedents en l'expansió del mateix negoci diversificant els seus productes o mercats, o la subcontractació de professionals tercers per la creació de contingut audiovisual. Els resultats del primer any es troben representats en la Taula 24 i els del segon i tercer any es poden veure a l'Annex 11.



Taula 24. Previsió de tresoreria optimista.

TRESORERIA		Mostrar											
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sept-12	oct-12	nov-12	dic-12	
<b>Capital</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Capital Social	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Finançament</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Préstecs	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Subvencions	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Vendes</b>	<b>878</b>	<b>1.229</b>	<b>2.597</b>	<b>2.237</b>	<b>2.908</b>	<b>4.657</b>	<b>4.915</b>	<b>5.898</b>	<b>6.487</b>	<b>7.688</b>	<b>7.152</b>	<b>7.295</b>	
IVA Vendes	184	258	545	470	611	978	1.032	1.239	1.362	1.615	1.502	1.532	
IVA a cobrar	0	0	0	1.679	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>46.062</b>	<b>1.487</b>	<b>3.143</b>	<b>4.385</b>	<b>3.519</b>	<b>5.635</b>	<b>5.947</b>	<b>7.136</b>	<b>7.850</b>	<b>9.303</b>	<b>8.654</b>	<b>8.827</b>	
<b>Despeses de constitució</b>	<b>420</b>												
Inversions	5.076	36	350	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Inversions immaterials	773	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Inversions materials	4.303	0	315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Finançament</b>	<b>390</b>	<b>391</b>	<b>393</b>	<b>394</b>	<b>396</b>	<b>397</b>	<b>399</b>	<b>400</b>	<b>402</b>	<b>403</b>	<b>405</b>	<b>406</b>	
Préstecs	390	391	393	394	396	397	399	400	402	403	405	406	
Compres	2.841	293	410	849	747	970	1.536	1.640	1.968	2.165	2.547	2.387	
IVA Compres	597	62	86	178	157	204	323	344	413	455	535	501	
Serveis exteriors	1.055	772	2.935	777	738	1.818	2.071	835	1.022	1.886	2.308	1.225	
<b>Despeses de personal</b>	<b>1.300</b>	<b>2.236</b>	<b>2.672</b>	<b>3.108</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	<b>3.108</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	<b>3.108</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	
Salari NET	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	
IRPF	0	436	872	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	
SST	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
<b>Despeses financeres</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	778	0	0	1.720	0	0	
Pag a compte IS	0	0	0	397	0	0	0	0	0	596	0	199	
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>11.734</b>	<b>3.844</b>	<b>6.900</b>	<b>5.791</b>	<b>3.923</b>	<b>5.274</b>	<b>8.297</b>	<b>5.102</b>	<b>5.685</b>	<b>10.411</b>	<b>7.672</b>	<b>6.594</b>	
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>34.328</b>	<b>31.971</b>	<b>28.214</b>	<b>26.809</b>	<b>26.404</b>	<b>26.765</b>	<b>24.414</b>	<b>26.449</b>	<b>28.613</b>	<b>27.505</b>	<b>28.487</b>	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>34.328</b>	<b>31.971</b>	<b>28.214</b>	<b>26.809</b>	<b>26.404</b>	<b>26.765</b>	<b>24.414</b>	<b>26.449</b>	<b>28.613</b>	<b>27.505</b>	<b>28.487</b>	<b>30.720</b>	

Font: Elaboració pròpia.

## 6.4. ANÀLISIS INFORME FINANCER

### 6.4.1. Estats comptables

Havent analitzat en els apartats 6.2.2. i 6.3 el compte de resultats i el pla de tresoreria, es presenta en aquest apartat l'anàlisi de l'estat comptable restant, el balanç de situació, representat en la Taula 25.

Durant els tres anys analitzats, l'actiu de la companyia es concentra principalment en l'actiu corrent, representant un 63%, 61% i 92% del total durant el primer, segon i tercer any, respectivament. És destacable l'augment significatiu observat en el tercer any, que es deu al volum acumulat d'efectiu disponible en aquest últim període de projecció. Això demostra que Moreyba compta amb una quantitat considerable de diners en efectiu per al seu funcionament diari al llarg dels tres anys analitzats. Pel que fa a l'actiu no corrent, aquest es forma majoritàriament per l'immobilitzat material, que inclou ordinadors i altres actius tangibles.

Amb relació al passiu, s'observa que durant els dos primers anys la major part està classificada com a passiu corrent (56,7% i 63,5%), i es divideix equitativament entre els

deutes amb el banc i els deutes amb els proveïdors. No obstant això, l'estructura del passiu experimenta un canvi significatiu en el tercer any. En aquest, els deutes amb el banc han quedat amortitzats passant a ser els proveïdors la partida de passiu corrent més important. A part, el resultat positiu de l'exercici aconseguix compensar les pèrdues dels exercicis anteriors i augmentar el patrimoni net del projecte, convertint-se en la principal font de finançament, representant un 67,67% sobre el total.

Taula 25. Previsió del balanç de situació.

BALANÇ		Mostrar		
ACTIU	31/12/12	31/12/13	31/12/14	
<b>A) ACTIU NO CORRENT</b>	6.149	5.970	3.275	
Immobilitzat intangible	723	1.167	1.409	
Immobilitzat material	3.125	2.489	1.866	
Impost de societats	2.301	2.314	0	
<b>B) ACTIU CORRENT</b>	10.444	9.499	35.708	
Existències	2.846	2.459	993	
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	2.215	2.674	4.198	
Iva a cobrar	2.215	2.674	4.198	
Efectiu i altres actius líquids equivalents	5.383	4.366	30.518	
<b>TOTAL ACTIU (A+B)</b>	16.592	15.470	38.984	
PATRIMONI NET I PASSIU	31/12/12	31/12/13	31/12/14	
<b>A) PATRIMONI NET</b>	1.964	5.650	26.394	
A-1) Fons propis	1.964	5.650	26.394	
Capital Social	15.000	15.000	15.000	
Reserves	0	0	0	
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0	-13.036	-9.350	
Resultat de l'exercici	-13.036	3.686	20.744	
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	0	0	
<b>B) PASSIU NO CORRENT</b>	5.226	0	0	
Deutes a llarg termini	5.226	0	0	
Préstecs	5.226	0	0	
Leasings	0	0	0	
<b>C) PASSIU CORRENT</b>	9.403	9.820	12.590	
Deutes a curt termini	4.997	5.226	0	
Préstecs	4.997	5.226	0	
Creditors comercials i altres comptes a pagar	4.406	4.594	12.590	
IVA a pagar	3.906	4.093	8.810	
IRPF	0	0	436	
Seguretat Social	500	500	500	
Impost de societats	0	0	2.843	
<b>TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU</b>	16.592	15.470	38.984	

Font: Elaboració pròpia amb la plantilla d'Excel de Barcelona Activa.

#### 6.4.2. Ràtios i indicadors

##### a. Criteris de rendibilitat

Al llarg del període analitzat els indicadors de rendibilitat mostren una evolució positiva. El ROI presenta un rendiment positiu el primer any, la qual cosa indica que la inversió ha generat beneficis addicionals. El ROE, ROS i ROA, negatius al primer any a causa de les pèrdues tant en l'EBIT com en el resultat de l'exercici, milloren significativament els anys posteriors, reflectint un creixement en la rendibilitat en relació amb el patrimoni, les vendes i els actius respectivament. Els resultats de la Taula 26, indiquen una eficiència major en la generació de beneficis i una millora en l'exercici financer de l'empresa, senyal positiu per a la seva rendibilitat i sostenibilitat a llarg termini.

Taula 26. Ràtios rendibilitat.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>ROI</b>	43,20%		
<b>ROE</b>	-663,98%	65,20%	78,57%
<b>ROS</b>	-34,31%	6,14%	23,34%
<b>ROA</b>	-78,52%	23,83%	53,19%

Font: Elaboració pròpia.

#### b. Criteris de liquiditat.

Els resultats de l'anàlisi dels criteris de liquiditat són diversos i mostren diferències entre ells. Si bé s'observa un flux d'efectiu positiu a la majoria dels anys i una ràtio de liquiditat acceptable, és important destacar el *cashflow* negatiu al segon any i la disminució en la ràtio de tesoreria al llarg del temps. Això suggereix que l'empresa pot enfrontar reptes en termes de capacitat per fer front a les seves obligacions a curt termini. A més, els dos primers anys hi ha un fons de maniobra insuficient per cobrir les necessitats operatives de fons, cosa que indica una dependència notable de fonts externes de finançament. Tot i que es poden veure fluctuacions durant els tres anys del període, tal com es reflecteix en la Taula 27, es pot afirmar que hi va haver una evolució positiva a les ràtios de liquiditat i una millora en la capacitat financera global de l'empresa.

Taula 27. Ràtios liquiditat.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Cashflow</b>	5.383	-1.017	26.151
<b>Liquiditat</b>	1.11	0.96	2.83
<b>Tesoreria</b>	1.81	1.72	3.76
<b>FM</b>	1.041	-321	23.119
<b>NOF</b>	6.038	4.905	23.118

Font: Elaboració pròpia.

#### c. Criteris d'endeutament.

L'anàlisi dels criteris d'endeutament mostra una disminució gradual a la ràtio d'endeutament al llarg dels anys, indicant una reducció en la dependència del finançament extern. No obstant això, cal tenir en compte que sobretot els dos últims anys, el passiu corrent representa una proporció significativa i integral del passiu total, cosa que pot generar pressió en els recursos financers a curt termini. Cal destacar que la capacitat de retorn del deute és negativa el segon any, el que significa que l'empresa no compta amb prou flux d'efectiu per complir les seves obligacions a curt termini en el període mencionat. En general, però, tal com es mostra en la Taula 28, s'observa una tendència positiva quant a l'endeutament, però cal mantenir un equilibri adequat entre l'estructura de capital i la capacitat de pagament a curt termini per garantir l'estabilitat financera de l'empresa.

Taula 28. Ràtios d'endeutament.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Endeudament</b>	745%	173,81%	47,70%
<b>Retorn del deute</b>	0,57	-0,1	2,08
<b>Qualitat del deute</b>	64,28%	100,00%	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

#### d. Criteris d'equilibri financer.

En analitzar els criteris d'equilibri financer, es pot veure que el valor actual net (VAN) del projecte mostra una evolució relativament estable al llarg dels tres anys, amb valors positius en tots ells. Això indica que la inversió generarà beneficis i que el projecte és potencialment viable. A més, tal com es mostra en la Taula 29, la taxa interna de retorn (TIR) se situa en un 129%, fet que supera àmpliament la taxa d'interès o cost d'oportunitat. Això suggereix que el projecte té un alt potencial de rendibilitat i en justifica l'acceptació. Finalment, el *payback* o termini de recuperació es troba l'any 3, el que es tradueix en el fet que el capital invertit es recupera dins aquest període. En termes generals, aquests criteris d'equilibri financer indiquen que el projecte empresarial és sòlid, rendible i pot generar beneficis a llarg termini.

Taula 29. Ràtios d'equilibri financer.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>VAN</b>	253218	247941	248918
<b>TIR</b>	129%	-	-
<b>Payback</b>	-	-	Si.

Font: Elaboració pròpia.

## 6.5. INFORME DE VIABILITAT

A través de l'anàlisi del compte de resultats, el balanç de situació, el pla de tresoreria i les ràtios financeres pertinents s'ha assolit una visió integral de la situació financera i operativa de l'empresa que permet avaluar la capacitat de generació d'ingressos, la rendibilitat i la solidesa financera del projecte, així com identificar àrees de millora i possibles desafiaments.

En analitzar el compte de resultats, es pot afirmar que el projecte empenedor ha mostrat una evolució positiva en termes de generació d'ingressos i rendibilitat. La facturació ha experimentat un creixement significatiu al llarg dels tres anys projectats, sostingut per una estratègia efectiva de vendes i un mercat favorable. A més, s'ha aconseguit una

millora tant en l'eficiència operativa, com reflecteix el marge sobre les vendes (ROS), com en la generació de valor pels accionistes (ROA).

Les projeccions del balanç de situació mostren una estructura equilibrada amb una posició de liquiditat favorable i un nivell adequat d'actius i passius, sent la disponibilitat d'efectiu suficient per al funcionament diari de l'empresa un indicador positiu de viabilitat. A més, la ràtio d'endeutament mostra una disminució gradual indicant una reducció en la proporció de deute en relació amb el capital propi, el que reforça l'estabilitat financera i disminueix els riscos associats a l'endeutament excessiu.

En termes de liquiditat, s'hi aprecia una gestió eficient dels recursos financers. Tot i que s'identifica un flux d'efectiu negatiu el segon any, els saldos finals de tresoreria són generalment positius al llarg dels tres anys projectats. Això suggereix que l'empresa té la capacitat de fer front a les obligacions financeres i compta amb un marge de maniobra en termes de liquiditat. És important destacar que la planificació i el control del flux d'efectiu s'han de millorar per garantir una gestió adequada dels recursos i assegurar la liquiditat en el futur.

L'equip altament qualificat i motivat de Moreyba, juntament amb la seva capacitat d'innovació i adaptació, són també factors clau per a la viabilitat del projecte. La seva visió empresarial i coneixement del mercat són essencials per a impulsar el creixement i la competitivitat de l'empresa. A més, la seva capacitat per establir aliances estratègiques amb proveïdors i clients potencials, així com la seva agilitat per a respondre a les necessitats del mercat, són factors que afavoreixen l'èxit i la sostenibilitat del projecte Moreyba en el llarg termini.

En resum, l'anàlisi exhaustiva del compte de resultats, el balanç de situació, el pla de tresoreria, les ràtios financeres pertinents i els altres criteris mencionats ens ha permès obtenir una visió integral de la situació financera i operativa del projecte Moreyba. Les conclusions indiquen una evolució positiva en termes de generació d'ingressos, rendibilitat i solidesa financera. Tot i això, s'han identificat àrees de millora en la gestió del flux d'efectiu i el control de la liquiditat. Amb aquestes consideracions, es pot afirmar que el projecte Moreyba presenta una base financera sòlida i una perspectiva viable en el mercat actual.

## BIBLIOGRAFIA

- Bavosi, S., & Díaz, L. S. (2020). La máscara de la feminidad: el desarrollo de la industria cosmética facial para mujeres y la configuración de la identidad social femenina. *Revista SOMEPSO*, 5(1), 48–75. <https://revistasomepso.org/index.php/revistasomepso/article/view/11>
- Benavides-Loja, J., & Avila-Rivas, V. (2021). El comportamiento del consumidor: comercio electrónico durante la pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 492–504. <https://doi.org/10.33386/593DP.2021.6.807>
- Charrouf, Z., & Guillaume, D. (2018). The argan oil project: going from utopia to reality in 20 years. *OCL*, 25(2), D209. <https://doi.org/10.1051/OCL/2018006>
- Silva, D. (2022). *6 tipos de relación con los clientes*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-relacion-con-el-cliente/>
- EcoLogical. (2018). *El Sector Ecológico En España*. [www.ecological.bio/es/sectorbio2018](http://www.ecological.bio/es/sectorbio2018)
- Felix Peñafiel-Loor, J. I., Sandra Pibaque-Pionce III, M., & Antonio Alvarez-Indacochea, A. I. (2022). Las Tecnologías de la Información y Comunicación y su Incidencia en la Gestión Empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 1186–1200. <https://doi.org/10.23857/DC.V8I1.2547>
- Francisco, L., Buitrago, S., & Oswaldo, J. (2021). Hacia una comprensión conceptual del emprendimiento verde. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, 2021. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Global Cosmetic Industry. (2020). *The Beauty 2020-2030 Forecast | Global Cosmetic Industry*. <https://www.gcimagazine.com/brands-products/news/article/21849001/the-beauty-20202030-forecast>
- Gracia, E. (2021). *El volumen de compradores de belleza en España creció en 2020, pero se redujo el gasto medio*. <https://es.fashionnetwork.com/news/El-volumen-de->

[compradores-de-belleza-en-espana-crecio-en-2020-pero-se-redujo-el-gasto-medio,1294926.html](#)

Graham, P. (2012). *Coding + Design Bootcamp CS183B: Reading #16 Startup=Growth*.

Herrera, S. C., & Rosenberg, A. (2000). PRECIOS PSICOLÓGICOS. Análisis de la Percepción del Consumidor. *Quipukamayoc*, 7(13), 83–92. <https://doi.org/10.15381/quipu.v7i13.5774>

INE. (2023). *Población por edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=01002.px&L=0>

Moreira, P., & Urriolagoitia, L. (2011). El Emprendimiento social. *Revista Española Del Tercer Sector*, ISSN 1886-0400, N°. 17, 2011 (Ejemplar Dedicado a: *Emprendimiento Social*), Págs. 17-40, 17, 17–40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3652377&info=resumen&idioma=SPA>

Naciones Unidas. (n.d.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible*. Retrieved November 24, 2022, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pinterest Newsroom. (2021). *La generación Z y los millennials revelan qué les inspira en sus compras post pandémicas | Pinterest Newsroom*. <https://newsroom.pinterest.com/es/post/la-generacion-z-y-los-millennials-revelan-que-les-inspira-en-sus-compras-post-pandemicas>

STANPA. (2019). *En perfumería y cosmética, el 50% de las falsificaciones de productos se concentran en RRSS - STANPA | Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética*. <https://www.stanpa.com/notas-prensa/en-perfumeria-y-cosmetica-el-50-de-las-falsificaciones-de-productos-se-concentran-en-redes-sociales/>

Statista. (2022). *Global market value for natural/organic cosmetics and personal care in 2020-2031 | Statista*. <https://www.statista.com/statistics/673641/global-market-value-for-natural-cosmetics/>

## ANNEX 1 – DEFINICIÓ DELS BLOCS DEL CANVAS

### a. Segment de clients

El segment principal del projecte seran dones d'entre 20 i 55 anys amb un interès per la cura de la seva salut, el seu cos, la seva pell i el seu cabell amb preferència per als productes naturals. Es tracta d'un perfil que dona importància a la cura del medi ambient i l'ecologia, i requereix de cosmètics amb una bona relació qualitat-preu que concordin amb els seus valors i necessitats per incorporar a la seva rutina. Tenint en compte les diferències de necessitats en funció de l'edat, es proposen dos subsegments diferenciats per aquesta variable.

En primer lloc, les dones entre 20 i 37 anys requereixen de productes hidratants, enfocats al manteniment de la pell i no a la seva reparació o a les propietats antiedat. Donen importància als productes de qualitat, aptes per tota mena de pells, que no creïn irritacions i siguin còmodes de portar. Especialment, aquelles consumidores més joves cerquen productes assequibles mantenint però una bona relació qualitat-preu. Es tracta d'un grup que té per mà el món de les compres *online*, ja sigui a través d'*ecommerces* o d'aplicacions mòbils, i que utilitzen com a xarxa social principal Instagram, però moltes d'elles també estan presents TikTok i Pinterest.

D'altra banda, les dones entre 38 i 55 anys busquen en els productes de cosmètica propietats reparadores, molt hidratants i que comptin amb efecte antiedat. En general, acostumen a necessitar consell extern per la compra de productes cosmètics per part de coneguts, dependents de botigues o professionals de farmàcies. No disposen de tanta experiència com el sector anterior amb les compres *online*, però a partir de la pandèmia s'hi han iniciat, però necessiten confiança amb l'empresa venedora per sentir-se còmodes i segures fent una compra en línia. Utilitzen Instagram i Facebook.

### b. Proposta de valor

El constant creixement del mercat de la cosmètica tradicional i la demanda en augment de productes ecològics porta a les empreses a cercar constantment alternatives pel que fa a composicions i processos productius que responguin a les necessitats canviants dels clients. El resultat és un sector realment explotat en la majoria d'àmbits on és vital definir quins són aquells beneficis que diferencien els productes de l'empresa de la resta de competidors aportant tot allò que manca al mercat.



Des de fa relativament poc s'ha popularitzat l'ús d'ingredients d'origen marroquí per a la cosmètica natural fent que un gran nombre de marques incloguin en la seva cartera productes com l'oli d'argan, l'aigua de roses o l'argila. El principal inconvenient detectat en la majoria d'elles és la manca de certificacions provocada per la intenció conjunta d'abaratir costos mitjançant la dissolució, barreja o tractament dels components que resulta en un producte de baixa qualitat a qui se li atribueix sense fonaments el concepte de natural.

Sent estrictes en la cerca es poden trobar *resellers* que comercialitzen productes purs d'origen marroquí de petits venedors locals diversos. La manca d'imatge de marca, traducció de les etiquetes, presència *online* i ordre i coherència en l'oferta de productes amb la qual coincideixen les plataformes analitzades desencadena una gran falta de confiança per part del consumidor al no comptar amb una figura clara que representi el negoci.

D'aquesta manera, l'oferta de cosmètica ecològica amb productes marroquins certificada queda reduïda a dos grans grups amb grans inconvenients de qualitat o confiança en la procedència respectivament. Aquí és on entra en joc Moreyba, aportant els beneficis d'ambdós grups en un mateix projecte mitjançant l'oferta de productes de qualitat reconeguda en termes d'ingredients, manipulació i procedència en una marca amb presència i de confiança.

La cerca exhaustiva de proveïdors que compleixen amb els requisits establerts permet al projecte oferir productes ecològics purs que conserven totes les propietats naturals de manera intacta assegurant la qualitat, els beneficis i l'impacte social i mediambiental mitjançant les certificacions corresponents. L'impacte positiu tant social com mediambiental de la marca ha de començar en els primers passos de la cadena de valor, per la qual cosa és imprescindible que els proveïdors escollits obtinguin les matèries primeres de cooperatives de dones locals que ofereixen possibilitats de desenvolupament a un sector de la població amb manca d'oportunitats.

En la mateixa línia sostenible, es presenten pràcticament tots els productes en envasos de vidre reciclat a excepció d'un d'ells que requereix comptar amb més flexibilitat pel qual s'ha escollit el PLA, un material similar al plàstic derivat de matèries primeres naturals. Tant per l'embolcall exterior individual com per les caixes emprades pel proveïdor per enviar lots de productes s'opta pel cartó reciclat i els tints naturals.

Per al desenvolupament de la pàgina web es prioritzarà un disseny simple i intuïtiu que faciliti el procés de compra a les usuàries proporcionant informació de valor en cada un dels seus apartats. La imatge de marca es veurà sostinguda pels perfils i el contingut de valor a les xarxes socials diverses així com també per la presència a esdeveniments presencials que permetran a Moreyba inspirar valor, confiança i transparència.

#### c. Canals

Per poder arribar als segments de clients determinats amb anterioritat amb el menor cost possible, es considera adient utilitzar canals directes, és a dir, gestionats sense intermediaris i per la pròpia empresa. En la seva majoria, tenint en compte la tipologia de l'activitat empresarial, s'utilitzaran canals en línia.

El principal serà *l'e-commerce*, la plataforma i el punt de venda principal de l'empresa on s'exposaran els productes, però també els valors i la filosofia de la marca. Com a part de la web hi haurà el Blog, que tindrà una utilitat molt important en el posicionament SEO, però a la vegada proporcionarà un canal per descriure amb profunditat les propietats dels productes, el seu origen i tota aquella informació que crearà un vincle de confiança entre la marca i el consumidor.

Altrament, s'empararan les xarxes socials, principalment Instagram però també Facebook, TikTok i Pinterest, per publicitar i donar a conèixer la marca i crear una connexió amb el públic objectiu. Addicionalment, també s'utilitzarà Google Ads, per destacar i publicitar la marca en el cercador. WhatsApp Business, per altra banda, serà el principal canal del servei post-venda, destinat a respondre els dubtes, preguntes i fins i tot queixes que les consumidores puguin tenir, combinat també amb el correu electrònic que tindrà la mateixa funció.

Tot i que es tracta d'una empresa que basa la seva activitat el món virtual, cal tenir en compte els beneficis que ens aporten els mitjans *offline*. La presència de l'empresa en esdeveniments com mercats i fires aporten la possibilitat de publicitar la marca de manera personal, personificant la pròpia empresa i, conseqüentment, facilitant la fidelització del client.

#### d. Relació amb els clients

Concordant amb els valors proposats, per a l'empresa és imprescindible cultivar una bona relació amb els seus clients per poder brindar una experiència de contacte òptima

amb la marca al llarg de tot el procés de compra. En l'actualitat, s'ha popularitzat en molts sectors un model de consum basat en l'autoservei on la relació personal entre el client i l'empresa és pràcticament inexistent. Contràriament a la idea tradicional, es tracta del tipus de contacte preferit per un 67% dels consumidors i la raó principal és l'agilitat i l'autonomia que ofereix (Silva, 2022).

La naturalesa del projecte en format *d'ecommerce* implica necessàriament que el tipus de relació base amb el client sigui en el format mencionat, el que no es tradueix però en la inexistència d'una gran tasca de gestió de la relació amb els consumidors darrere. Partint de les vies de contacte mencionades en l'apartat anterior, Moreyba comptarà amb un seguit d'estratègies per tal d'aconseguir una relació amb els usuaris continuada i enriquidora.

- Atenció al client personalitzada. Tot i que els xatbots puguin ser una alternativa molt útil en certs sectors, quan es tracta de qüestions específiques relacionades amb el benestar de les consumidores una relació propera i personal brinda més confiança mostrant implicació real per part de l'empresa. Per això es creu adient proporcionar canals diversos on es pugui contactar directament a personal apte per a l'atenció al client i especialitzat en el sector.
- Millora contínua en funció dels problemes detectats. En certa mesura els clients són qui viuen el procés de compra des de dins i, per tant, qui en detecten les mancances que més destaquen. Serà imprescindible atendre als seus comentaris i proposar solucions adients per tal d'oferir el millor servei possible.
- Agilitat en el procés de comunicació. El fet de voler prestar una atenció personalitzada sovint fa ampliar el temps de resposta. Aprofitant que es tracta d'un projecte de nova creació i, per tant, el volum de missatges que s'espera rebre serà assequible, es prioritzarà la resposta ràpida mantenint la màxima qualitat.
- Essència de comunitat. Mitjançant la creació d'un contingut de valor educatiu més enllà de la simple promoció de productes a xarxes i la col·laboració amb referents del sector de la cosmètica i l'ecologia es pretén crear un sentiment de comunitat als usuaris que s'associa amb confiança i transparència de l'empresa.
- Creació col·lectiva. Un dels grans beneficis de ser un projecte en desenvolupament és que no hi ha res fix i hi ha moltes alternatives a explotar. En el moment que Moreyba estigui capacitada per l'ampliació de la seva cartera de productes comptarà amb les opinions de les usuàries per a contemplar què necessiten i què esperen que l'empresa incorpori.

e. Fluxos d'ingressos

Com tota empresa, Moreyba requereix d'ingressos per poder dur a terme la seva activitat. Es tracta d'una empresa dedicada a la venda de productes en línia, de manera que la seva principal font de capital serà de les mateixes transaccions en la plataforma per l'adquisició de productes dels clients.

Tanmateix, compta amb una llista de preus fixos, on cada producte val un valor determinat, tret de les èpoques de rebaixes i en moments oportuns on aquest preu pot variar un percentatge determinat en cada cas. Per facilitar la compra dels productes, la plataforma oferirà diversos mètodes de pagament molt comuns en *ecommerces* així com l'ús d'una targeta bancària, de transferència, de Bizum o pagament a través de Paypal.

f. Activitats clau

Per al correcte funcionament del projecte hi ha un seguit d'accions que requereixen d'especial atenció, ja que l'èxit del negoci depèn del seu correcte desenvolupament. Sent part essencial de la proposta de valor la qualitat i l'origen dels productes, les tasques prèvies a la creació de la marca seran d'igual o més importància que les pròpies tasques relacionades amb l'activitat empresarial. Així doncs, es consideren clau els següents punts:

- Cerca de proveïdors certificats. Donada la importància que la qualitat dels productes té per a l'empresa, és imprescindible dur a terme una investigació prèvia per identificar proveïdors de cosmètica ecològica certificada amb una ètica i processos de producció coherents amb els valors de l'empresa.
- Contractació d'assessoria legal. Per a tasques com el registre de marques, la constitució de l'empresa i altres tràmits necessaris per a l'inici del negoci, es requereix el suport professional d'assessoria legal per gestionar temes fiscals, operatius, permisos i futures contractacions.
- Desenvolupament del *ecommerce*. La plataforma en línia de la marca serà l'única via de venda, de manera que és imprescindible que sigui funcional i visualment atractiva. Considerant les limitacions de l'equip empenedor, es contempla la possibilitat de delegar la creació del comerç electrònic a professionals del sector si es considera necessari.
- Acords amb distribuïdors. Per arribar als clients de la marca, és necessari contractar una empresa externa especialitzada en distribució nacional i establir acords per garantir un transport ràpid, eficaç i econòmic.

- Realització de publicitat i promoció. Moreyba ha optat per implementar una estratègia de comunicació que combina els mitjans digitals i físics per arribar al públic objectiu amb la seva proposta de valor.
- Tasques relatives a l'atenció al client. Es considera vital oferir un servei d'atenció al client excel·lent, que inclogui comunicació per correu electrònic, xarxes socials o WhatsApp, abans, durant i després de la venda.

g. Recursos clau

Per garantir l'eficàcia en l'activitat empresarial de Moreyba, s'han determinat els béns i actius essencials per al seu funcionament com a empresa. Aquests són imprescindibles per a la creació i oferta de la proposta de valor al segment de clients seleccionat.

En primer lloc, es requereixen recursos financers per finançar les despeses de creació i posada en marxa de l'empresa. Així, es preveu una aportació de capital inicial per part de les creadores i una injecció de capital suplementària a través de plataformes de beques i premis per a *startups*, a més d'un préstec de tipologia ENISA.

En segon lloc, els recursos humans són clau per a l'èxit del projecte. Es preveu la col·laboració amb una gestoria i la subcontractació de serveis, així com la valoració de les aptituds de les creadores de l'empresa per a crear valor en totes les fases del procés.

En tercer lloc, els recursos físics es limiten a les necessitats de connexió amb el món virtual. Per tant, es requereixen una línia telefònica, una xarxa wifi, telèfons mòbils i ordinadors portàtils que es puguin connectar a les respectives línies.

Finalment, els recursos intel·lectuals són d'importància crucial per al projecte. Això inclou la patent de la marca, la pàgina web de l'empresa amb el *hosting* i domini corresponents, els perfils a les diverses xarxes socials i totes les dades recopilades dels clients de Moreyba en un futur.

h. Socis clau

El nivell de desenvolupament del projecte quedarà regit pels recursos inicials d'aquest. Tenint en compte que l'enfocament per al primer període és conservador en termes d'inversió i que no es vol demanar més finançament del necessari, serà l'equip empenedor qui intenti assumir el màxim de tasques que estiguin al seu abast per limitar-

ne el cost. D'aquesta manera, els socis clau a curt termini queden reduïts a tres grups essencials amb expectatives d'ampliació en funció de l'evolució del negoci.

Per a posar en marxa el projecte serà necessari un capital inicial que permeti fer front a les despeses de creació i llançament al mercat de Moreyba, incloent des del cost de formalització de l'empresa, les primeres comandes a proveïdors o la publicitat a mitjans diversos. Per a fer-ho es comptarà amb una sòcia capitalista que aportarà el 20% del capital inicial, provinent el finançament restant d'un préstec ENISA o similar tenint en compte que és una de les alternatives amb millors condicions per a *startups*, com és l'interès variable en funció de la rendibilitat o la no exigència de garanties.

Per a la fabricació dels productes s'espera trobar un únic proveïdor per tota la línia de productes per facilitar la gestió, els costos i la possibilitat de negociació. Proporcionant l'empresa els dissenys del *packaging*, el tipus d'envàs i la formulació desitjada, serà el proveïdor escollit el mateix que realitzi tant el contingut dels productes com el seu empaquetatge, fent arribar el producte final al magatzem nacional llest per a ser distribuït. Després de la investigació, filtre i contacte amb diferents proveïdors, s'opta per l'empresa Prodigia, distribuïdora de matèries primeres per cosmètica natural que ofereix la possibilitat de subcontractació del procés de creació de productes certificats per terceres marques.

Els costos de manteniment d'un magatzem en l'actualitat són elevats per les quantitats realistes que s'esperen vendre en un inici i poc pràctics tenint en compte la gran distància entre el lloc de residència dels membres de l'equip. És per això que es proposa una aliança estratègica amb Amphora Logistics, una empresa que ofereix una solució logística integral especialitzada per *ecommerce* que s'encarrega de la rebuda, l'emmagatzematge, la preparació i l'enviament de les comandes, minimitzant així els costos del projecte i augmentant l'eficiència.

Com a figura que acompanyi a l'equip emprenedor en el procés de creació i assessoria legal es comptarà amb una gestoria local de confiança, Collell i Frigola, des de l'inici. Finalment, i en referència a l'associació amb *freelancers*, es limitarà únicament en els casos en els quals les fundadores no puguin arribar a la realització d'una tasca per falta de coneixement o experiència, com poden ser problemes amb la web o fotografia i vídeo.

i. Estructura de costos

Moreyba és un projecte empresarial, de manera que inicialment es comptaran amb despeses relacionades amb la creació de l'empresa. En primer lloc, caldrà contractar a una gestoria que s'ocupi de l'assessorament per la creació de l'empresa, el registre del nom i la patent de la marca, que també seran altres costos a tenir en compte. Seguidament, es durà a terme la creació de la plataforma de venda *online*, per la qual es requerirà la compra d'un domini i d'un allotjament o *hosting*. Per la web de la marca també s'hi poden afegir despeses com la contractació d'una empresa especialista o un *freelance* en el cas que els problemes amb la web superin els coneixements de les empenedores, o la compra de *plugins* per una millora de la plataforma. Les pròpies fundadores i treballadores de l'empresa també requeriran d'un salari per la seva feina.

Seguidament, es realitzarà una compra de estoc de producte ja envasat en vasos de vidre, sent el següent cost el pagament als proveïdors i l'enviament dels productes des del Marroc fins al magatzem, addicionalment es comprarà del *packaging* necessari, en aquest cas únicament caldrà adquirir les capsas de cartó per a cada producte. Paral·lelament, es contractarà a Amphora Logistics, empresa destinada a l'emmagatzematge i distribució dels productes de la marca, que tot i suposar una despesa més elevada que la resta d'empreses del seu sector, també comporta un estalvi, ja que no es requerirà un magatzem propi ni els subministraments lligats a aquest. Caldrà tenir en compte però el cost fix de la línia d'internet i de telèfon mòbil bàsica per dur a terme tota l'activitat de l'empresa.

Un cop l'empresa estigui en funcionament es requereix fer publicitat a xarxes i navegadors per donar-la a conèixer, sent una despesa més a tenir en compte. A banda, s'haurà de fer front als salaris i pagament d'impostos, en aquest cas, al tractar-se d'una petita empresa de nova creació dedicada a la venda de productes *online* es pagarà un Impost del Valor Afegit (IVA) d'un 21%, i un Impost de Societats (IS) reduït d'un 15%. En un futur, si l'empresa fos summament exitosa i facturés un valor igual o superior a un millor d'euros anual també s'hauria de tenir en compte l'Impost sobre Activitats Econòmiques (IAE).

## ANNEX 2 – GRAU D'INNOVACIÓ I SOSTENIBILITAT

### a. Diferenciació

En un mercat saturat i amb competència de molt de renom com és el de la cosmètica, cal comptar amb un aspecte diferencial que permeti a una empresa introduir-se en el sector. En un moment com en l'actual on es presencia un canvi en el comportament del consumidor a la recerca d'alternatives sostenibles, comença a tenir una gran importància l'impacte de la producció dels productes, i destaquen les empreses que actuen d'acord amb els seus valors ètics.

En la seva majoria, les empreses destinades a la venda de productes de cosmètica, i especialment les enfocades als béns ecològics, comercialitzen un gran nombre de marques en la seva plataforma. Amb l'abundància de productes que, per abaratir costos, barregen ingredients de menor qualitat i manquen de certificació.

En aquest context neix Moreyba, una empresa dedicada a la distribució de productes d'origen marroquí, que mitjançant la recerca exhaustiva dels seus proveïdors, ofereix productes de qualitat amb les seves certificacions corresponents. L'empresa opta per la selecció curosa dels seus productes, prioritzant la qualitat a la quantitat, i proporcionant béns de cosmètica purs amb molta versatilitat d'ús.

Més enllà dels seus productes, Moreyba vol arribar a ser una marca de confiança, oferint el seu públic una plataforma cuidada al detall on es plasmin els seus valors i la seva filosofia d'empresa. Així doncs, es proposa dur a terme una innovació incremental, ja que no es busca un canvi bruscat en el model de negoci ja existent en el sector, sinó una mera reorientació del model de comercialització millorant les deficiències que es considera existents en el mercat en l'actualitat.

### b. Tendències de futur

Indagant entre les notícies d'actualitat, seguint de prop els passos de les grans multinacionals o simplement entrant a qualsevol xarxa social és simple detectar que amb indiferència de l'àmbit la multitud de tendències presents s'acaben bifurcant en dos grans blocs: tecnologia i sostenibilitat. Hi ha una clara evolució cap a l'automatització de processos, la intel·ligència artificial o el Big Data a la vegada que es reclama des de molts sectors la tornada a un model de vida *slow*, promulgant la lluita global pel canvi climàtic mitjançant la conscienciació de l'impacte de les accions d'individus i



organitzacions. Ambdues tendències queden reflectides en els hàbits de consum de la població i al contrari del que pot semblar, sovint poden anar de la mà (EcoLogical, 2018; Felix Peñafiel-Loor et al., 2022).

L'evolució positiva del mercat de la cosmètica natural a escala global en els últims anys desencadena unes previsions a l'alça per al proper període amb un augment d'un 68,7% entre el 2021 i el 2027, passant d'un valor de mercat pràcticament de 30.000 a 50.500 milions de dòlars. Es tracta d'una prova de la importància creixent del sector de la cosmètica natural basada en la preocupació en augment dels consumidors en el moment de la compra, particularment, de productes de consum (Statista, 2022).

El projecte que es proposa es decanta per aquest segon bloc i podria entrar tan dins la categoria d'emprenedoria verda com social. Per la seva part, les iniciatives verdes se centren en la producció de béns i serveis amb consciència social i ambiental a partir d'un procés estrictament rigorós respecte a la selecció de matèries primeres i proveïdors, de les energies utilitzades en la seva fabricació, la circularitat dels béns i la sostenibilitat dels envasos que els empaqueten (Francisco et al., 2021).

D'altra banda, el projecte compta amb un impacte social positiu en la població femenina del Marroc gràcies a la procedència de les matèries primeres escollides. El fet de situar les seves accions socials com a prioritat proporcionant oportunitats laborals i socioeconòmiques la posicionen dins la categoria d'emprenedoria social. Dins d'aquesta hi destaquen les organitzacions autosostenibles, que proporcionen solucions innovadores per als problemes socials i sobreposa el bé comú al benefici de la pròpia empresa (Moreira & Urriolagoitia, 2011).

### c. Impacte social

En un món empresarial on el primordial són els beneficis passa en segon pla el benestar social i ambiental. Davant d'aquesta situació l'equip empenedor de Moreyba decideix crear una empresa de productes ecològics i sostenibles, prioritzant la qualitat al cost. La filosofia de l'empresa es basa en la sostenibilitat dels seus productes i la millora social i econòmica que aquests poden suposar. Neix d'aquí la idea de donar a conèixer els productes de cosmètica d'origen marroquí.

En la regió del Marroc la producció de cosmètica per cooperatives de dones ofereix a les treballadores una independència econòmica i un canvi en el seu estatus social. Aquestes organitzacions donen l'oportunitat a aquelles dones que s'hi adhereixen de créixer personalment a través de l'educació.

Tanmateix, cada decisió en el procés de creació de l'empresa es du a terme tenint present la responsabilitat social que aquesta comporta. Es decideix des d'un primer moment utilitzar productes purs ecològics certificats, per evitar els químics i components irritants i contaminants presents en la majoria de productes de la cosmètica tradicional. A la vegada s'opta per un *packaging* sostenible, prescindint del plàstic i emprant envasos de vidre i capsos de cartó.

Adicionalment, l'empresa, arrelada a la seva ètica empresarial, vol anar més enllà de la sostenibilitat, compartint i divulgant els seus valors. Amb la visió de tenir un impacte en l'àmbit social i mediambiental, es creu essencial fer ús de la seva plataforma a xarxes i a la web per defensar els principis que basen la seva ètica empresarial, des de l'empoderament de la dona fins al necessari canvi dels hàbits poblacionals per la cura del medi ambient. D'aquesta manera Moreyba vol evolucionar millorant el seu impacte social i ambiental, per tal que l'empresa sigui tan sostenible i circular com sigui possible.

#### d. Relació amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible

El canvi en el comportament i els interessos del consumidor ha impactat en la importància que les empreses donen al desenvolupament sostenible de la seva activitat, ja sigui per tal de no perdre vendes com per un interès real de dur a terme un canvi en l'àmbit social i ambiental. Des de l'aprovació el setembre del 2015 per l'Assemblea General de les Nacions Unides de l'Agenda 2030 de Desenvolupament Sostenible, les empreses, institucions i governs d'arreu del món han assumit el repte d'assolir els objectius plantejats (Naciones Unidas, n.d.). Aquests disset Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) es troben englobats en cinc esferes o categories, conegudes com les 5 Ps, fent referència cada una d'elles a una qüestió a resoldre: Persones (People), Pau (Peace), Planeta (Planet), Prosperitat (Prosperity) i Aliances (Partnership).

La filosofia sostenible, femenina i socialment responsable permet que el projecte participi activament en tres dels ODS tot i que el fet que estigui en fase inicial limita les

possibilitats de tenir un impacte més notable i en més àmbits per la manca de recursos. Tot i això, tal com indica la seva pròpia identitat de marca i els seus valors, s'espera que a mesura que evolucioni l'empresa millorin de forma paral·lela les possibilitats de tenir un impacte global i de poder contribuir en els principis de l'Agenda 2030 de desenvolupament sostenible.

El paper de la dona ha canviat molt al llarg de les últimes dècades, però la desigualtat encara és un fenomen que està a l'ordre del dia i encara més quan es fa referència a països subdesenvolupats o en vies de desenvolupament. Assegurant que l'origen de les matèries primeres prové de cooperatives de dones marroquines, el projecte recolza a un sector de la població local amb poques oportunitats de desenvolupament tant personal com laboral sovint situat en segon pla. D'aquesta manera, es col·labora amb objectiu número cinc enfocat en aconseguir la igualtat entre els gèneres i empoderar totes les dones i les nenes d'arreu i amb el número vuit, que promou el creixement econòmic sostingut, inclusiu i sostenible, l'ocupació plena i productiva i el treball decent per a tothom.

La manera en què les empreses produeixen els seus béns té un clar efecte social, econòmic i mediambiental. En el sector de la cosmètica, concretament, s'ha normalitzat l'ús de productes químics, microplàstics i ingredients corrosius que són perjudicials pels mateixos consumidors, però també per allò que els envolta. Moreyba opta per la comercialització de productes purs, amb un procés de producció mínim, on no s'adhereixen components tòxics contribuint al dotzè objectiu que vol garantir modalitats de consum i producció sostenibles.

## ANNEX 3 – DESCRIPCIÓ DE L'ANÀLISIS DAFO

Amb l'objectiu de diagnosticar de manera objectiva la situació en la qual es trobarà l'empresa un cop entri en el mercat i poder prendre les decisions estratègiques adequades cal dur a terme una anàlisi DAFO, mitjançant el qual s'estudiarà tant la situació de l'empresa com del mercat de la cosmètica ecològica. El procés serà d'utilitat per sintetitzar les capacitats del projecte, analitzar els factors a tenir en compte del mercat on pertany i detectar les debilitats de l'empresa per corregir-les potenciant les seves fortalezes.

En tractar-se d'un projecte de nova creació l'empresa compta amb la principal debilitat de manca d'experiència, ja que tot i que les empenedores que inicien el projecte Moreyba han après tots els coneixements necessaris per a la creació d'un negoci de manera teòrica i disposen de certa experiència prèvia, s'inicien com a empenedores en el món de la cosmètica amb l'empresa en qüestió. Addicionalment, el fet de ser una empresa emergent condiona tant la notorietat de marca del projecte entre els seus potencials consumidors com la seva plantilla de treballadors, que serà totalment reduïda, de dues persones a l'inici, i mancarà d'especialització. D'altra banda, les condicions en les quals es crea l'empresa suposaran uns recursos econòmics, de personal i de contactes limitats i conseqüentment, a l'inici es podrà oferir una gamma de productes més reduïda en comparació a les empreses de la competència.

La mida de l'empresa, a banda de suposar punts febles també aporta avantatges, com és la relació propera que s'aconsegueix amb el públic objectiu de l'empresa, que facilita la fidelització dels clients. La principal fortaleza de Moreyba és la qualitat dels seus productes, tots ells compten amb la certificació corresponent que acrediten tota la línia com a ecològica. A banda, l'empresa disposa d'una bona relació amb els proveïdors, que li ofereixen la capacitat d'adaptar-se als possibles canvis del mercat de manera ràpida i àgil. A la vegada, la plantilla de pocs treballadors és polivalent i la seva activitat englobarà tot el que sigui necessari dur a terme en l'empresa.

Els canvis en el comportament del consumidor ofereixen certes oportunitats per empreses com Moreyba en el mercat, la principal és l'augment del consum de productes sostenibles i ecològics, que en aquest cas es tradueix també en una pujada en les vendes de cosmètica ecològica i natural. Paral·lelament, el sector públic també ha

mostrat interès pels productes ecològics, fet que causarà un impacte positiu a l'hora de demanar subvencions de l'estat. D'altra banda, a causa de la situació de confinament provocada per la pandèmia de la Covid-19 hi ha hagut un augment significatiu de les compres realitzades de manera *online*, que per un comerç que centra la seva comercialització a la xarxa com Moreyba, suposa un factor que potenciarà i afavorirà a l'èxit de la marca (Benavides-Loja & Avila-Rivas, 2021).

Cal destacar també, que a Espanya es poden trobar mètodes de finançament destinats a *startups*, com és el cas del préstec ENISA l'escollit per l'empresa, que ofereixen interessos més baixos i generalment unes bones condicions de finançament. Finalment, l'última oportunitat és la possibilitat que té l'empresa d'expandir la seva gamma de productes, ja que en el sector de la cosmètica compta amb necessitats del consumidor molt diverses a cobrir i, per tant, l'oportunitat d'ampliar la línia de productes.

La tipologia del mercat on es troba l'empresa, significa també l'existència d'amenaces. Es tracta d'un mercat en auge on hi ha un augment dels competidors per marques de nova creació però també per la inserció en el sector natural de grans marques amb una notorietat destacable. Tanmateix, la tendència dels béns ecològics fa que cada vegada hi hagi més llançaments de nous productes de cosmètica sostenible, saturant el mercat i dificultant la inserció de noves empreses.

A banda, moltes de les empreses del sector de major renom compten amb preus reduïts, per l'ús de les economies d'escala i per utilitzar ingredients de menor qualitat per abaratir el cost, sent una amenaça a destacar. Finalment, s'acostuma a usar la paraula natural i sostenible de manera àmplia, així que es promou publicitat de competidors amb la intenció de vendre un producte com a sostenible i natural, tot i portar parabens i químics, donant lloc a confusions per part del públic que consideren aquests productes com a ecològics.

## ANNEX 4 – BUYER PERSONA

### **Buyer persona A:** Júlia, 25 anys, València

- Ocupació: Estudiant de màster d'agrobiologia ambiental i cambrera.
- Interessos: És una noia molt focalitzada amb els estudis i al seu futur. Li agrada la natura, els animals i les excursions a la muntanya.
- Hàbits de compra: Com que no disposa de gaire temps acostuma a comprar molts dels seus productes de manera *online*, tot i que també va a botigues físiques.
- Productes de cosmètica que utilitza: Té la pell seca i sensible, així que utilitza sabó facial sòlid i crema hidratant en format gel. També sabó corporal, bàlsam labial i ocasionalment mascaretes hidratants.
- Xarxes socials: Principalment, utilitza Instagram per penjar fotografies i veure el contingut, sobretot en format històries, imatges i *reels* dels seus amics, coneguts i *influencers* preferits. De manera passiva també fa servir TikTok i Pinterest on no acostuma a penjar contingut.

### **Buyer persona B:** Maria, 34 anys, Granada

- Ocupació: Professora de llengua d'institut
- Interessos: Li agrada viatjar, llegir i fer treballs manuals. Manté un estil de vida saludable i li agrada fer esport, ocasionalment, però també va a sopar a fora i a clubs nocturns amb les seves amigues.
- Hàbits de compra: No té una preferència marcada de lloc de compra, ja que va a botiga física o *online* segons li és més convenient. Tot i que com que li agraden els productes naturals té més facilitat en trobar el que li agrada per internet. Pel que fa a la compra dels productes d'higiene acostuma a anar al supermercat.
- Productes de cosmètica que utilitza: Fa servir cosmètica totalment natural, tret del sabó corporal i els productes pel cabell que per comoditat els compra al supermercat. Cada dia fa servir sabó i crema facial, i a les nits també empra oli per una hidratació més profunda. Addicionalment, utilitza desodorant de pedra d'alum i bàlsam de llavis de karité i oli d'ametlles, ocasionalment també usa mascaretes purificants d'argiles.
- Xarxes socials: La xarxa que més utilitza amb diferència és Instagram, tot i que també utilitza Pinterest com a font d'inspiració pels seus projectes manuals.

Passa estones a Twitter i Facebook, i ocasionalment també mira vídeos de YouTube dels seus creadors de contingut preferits.

**Buyer persona C:** Carmen, 56 anys, Barcelona

- Ocupació: Psicòloga
- Interessos: Li agrada anar a caminar cada matí amb les amigues del barri. Als caps de setmana vol allunyar-se de la ciutat i li agrada anar a passejar a la platja, a fer excursions a la muntanya o a pobles d'arreu de Catalunya. També té interès per l'art i el cinema.
- Hàbits de compra: Acostuma a comprar els productes del dia a botigues locals del seu barri. La cosmètica la compra a farmàcies, perfumeries o en línia, depenent del producte, ja que normalment acostuma a descobrir els productes que li agraden a partir de les recomanacions del seu grup d'amigues. Davant del canvi en el seu entorn veu que cal optar per productes més sostenibles, així que cada vegada més compra productes naturals i ecològics.
- Productes de cosmètica que utilitza: Li agrada molt cuidar-se així que compta amb una rutina força completa. Al matí utilitza un sabó facial hidratant, seguit d'un tònic, un contorn d'ulls, una crema hidratant i un protector solar. A la nit, utilitza altra vegada el sabó facial, el contorn i la crema i addicionalment fa servir un oli hidratant natural i bàlsam de llavis.
- Xarxes socials: Passa els vespres mirant el *feed* d'Instagram i Facebook, veient les fotografies, vídeos i històries dels seus amics i coneguts, dels creadors de contingut que més li agraden i de l'apartat de cerques.

## ANNEX 5 – FIXACIÓ DE PREUS

### a. Anàlisi dels competidors

Els criteris de selecció dels principals competidors han permès incloure companyies amb les quals, tot i no comptar amb la gamma completa de productes que ofereix Moreyba, comparteixen com a mínim dues referències o tenen alternatives similars. Per a l'anàlisi s'han categoritzat en la Taula-Annex 1 els productes de la competència en tres blocs en funció de les seves característiques, segons si són iguals als de Moreyba, disposen d'alguna característica que difereix, però continuen sent prou similars o no ofereixen un producte amb la mateixa composició, però inclouen una referència aproximada comparable als productes del projecte.

Taula-Annex 1. Anàlisi dels productes dels competidors.

	ARGANOUR	MON	KAF	DIARGAN	SANTULANA
<b>Sabó sòlid</b>	<u>Producte aproximat:</u> Sabó de calèndula. <u>Preu:</u> 4,95€ <u>Quantitat:</u> 100g <u>Especificacions:</u> Porta glicerina, colorant groc i vermell i perfum	<u>Producte aproximat:</u> Sabó de marsella. <u>Preu:</u> 8,95€ <u>Quantitat:</u> 60g <u>Especificacions:</u> Porta glicerina.	<u>Producteaproximat:</u> Sabó sòlid cabell. <u>Preu:</u> 7,90€ <u>Quantitat:</u> 50g <u>Especificacions:</u> Porta perfum i colorant groc i vermell.	<u>Producteaproximat:</u> Sabó líquid cabell. <u>Preu:</u> 26,11€ <u>Quantitat:</u> 200ml <u>Especificacions:</u> Argan amb arbre de te.	<u>Producte aproximat:</u> Mantega de karité. <u>Preu:</u> 7,50€ <u>Quantitat:</u> 110g <u>Especificacions:</u> No 100% orgànic.
<b>Sabó negre</b>	-	-	-	-	-
<b>Aigua de roses</b>	<u>Producte aproximat:</u> Bruma d'aloe vera. <u>Preu:</u> 6,95€ <u>Quantitat:</u> 100ml <u>Especificacions:</u> No 100% orgànic.	<u>Producte similar:</u> Amb essències diverses. <u>Preu:</u> 14,70€ <u>Quantitat:</u> 200ml <u>Especificacions:</u> No és pur.	-	-	-
<b>Crema hidratant</b>	<u>Producte similar:</u> Pells normals i greixoses. <u>Preu:</u> 11,95€ <u>Quantitat:</u> 50ml <u>Especificacions:</u> Porta glicerina, alcohol i perfum.	<u>Producteaproximat:</u> Base de mantega de karité. <u>Preu:</u> 21,50€ <u>Quantitat:</u> 50ml <u>Especificacions:</u> Porta glicerina i perfum.	-	<u>Mateix producte</u> <u>Preu:</u> 31,74€ <u>Quantitat:</u> 50ml <u>Sense especificacions.</u>	<u>Producteaproximat</u> : De camèlia. <u>Preu:</u> 28,60€ <u>Quantitat:</u> 50ml <u>Especificacions:</u> No especifica ingredients.
<b>Bàlsam labial</b>	-	-	-	-	<u>Producte similar:</u> Porta pastanaga. <u>Preu:</u> 7,50€ <u>Quantitat:</u> 15g <u>Sense especificacions.</u>
<b>Oli d'argan</b>	<u>Producte similar:</u> Barreja amb oli de palma. <u>Preu:</u> 10,95€ <u>Quantitat:</u> 50ml	<u>Mateix producte</u> <u>Preu:</u> 19,35€ <u>Quantitat:</u> 60ml <u>Sense especificacions.</u>	<u>Mateix producte</u> <u>Preu:</u> 15,90€ <u>Quantitat:</u> 50ml <u>Sense especificacions</u>	<u>Mateix producte</u> <u>Preu:</u> 25,98€ <u>Quantitat:</u> 30ml <u>Sense especificacions.</u>	<u>Mateix producte.</u> <u>Preu:</u> 14€ <u>Quantitat:</u> 50ml <u>Sense especificacions.</u>



	<u>Especificacions:</u> No és pur.				
<b>Argila ghassoul</b>	<u>Mateix producte.</u> <u>Preu:</u> 4,95€ <u>Quantitat:</u> 100g <u>Sense especificacions</u>	-	-	<u>Producte similar:</u> Amb argan i arbre de tè. <u>Preu:</u> 25,98€ <u>Quantitat:</u> 200ml <u>Sense especificacions.</u>	-

Font: Elaboració pròpia.

A partir de les quantitats i els preus dels productes de la competència per a cada línia de Moreyba s'ha realitzat una mitjana, adaptada segons les especificacions en cada cas (Taula-Annex 2). En diverses ocasions, els productes de la competència inclouen components que no haurien d'estar presents en un producte 100% orgànic, com poden ser la glicerina, el perfum, i l'alcohol i els colorants en el cas del sabó o la crema hidratant, o barreges amb ingredients de menor qualitat per abaratir costos com en el cas de l'oli d'argan d'Arganour comercialitzat amb oli de palma.

Les divergències presents en la qualitat que ofereix Moreyba en relació amb els competidors analitzats seran la base del valor distintiu de la marca, i no necessàriament quedaran reflectits en el preu per tal d'oferir un millor producte al mateix cost pel consumidor. Hi ha certs productes que les companyies anteriors no ofereixen i d'on s'ha realitzat una comparativa amb terceres empreses per tal d'acotar un rang de preus per la marca.

Taula-Annex 2. Preu mig de la competència.

	<b>Sabó sòlid</b>	<b>Sabó negre</b>	<b>Aigua de roses</b>	<b>Crema hidratant</b>	<b>Bàlsam labial</b>	<b>Oli d'argan</b>	<b>Argila</b>
<b>Preu mig</b>	11,1€	14,3€	13,2€	23,4€	7,2€	20,1€	4,3€
<b>Quantitat</b>	100g	250g	120ml	50ml	15g	50ml	100g

Font: Elaboració pròpia.

#### b. Comparació amb els costos

El fet d'haver trobat un únic proveïdor que ofereix la possibilitat de fer marca blanca de la gamma de productes completa de l'empresa, incloent en el pressupost proporcionat el contingut del producte, l'envàs, i la caixa individual, simplifica el càlcul dels costos totals de matèria primera. Per al càlcul dels costos totals dels productes de Moreyba

(Taula-Annex 3) s'ha tingut en compte el fet que es tracta d'una importació provinent del Marroc i, per tant, s'han de pagar les taxes corresponents.

Taula-Annex 3. Cost dels productes desglossat.

Producte	Proveïdor	Transport	COST DELS PRODUCTES				TOTAL	PVP	MARGE	
			Agent aduana	Aranzel	IVA	Distribució			Percentatge	Euros
			0,45%	4,20%	21,00%					
Sabó sòlid	1,93 €	0,20 €	0,01 €	0,09	0,45 €	0,43 €	3,11 €	11,95 €	74,00%	8,84 €
Sabó negre	3,73 €	1,07 €	0,02 €	0,20	1,01 €	0,43 €	6,46 €	13,95 €	53,71%	7,49 €
Aigua de roses	3,79 €	0,57 €	0,02 €	0,18	0,91 €	0,43 €	5,90 €	10,95 €	46,07%	5,05 €
Crema hidratant	3,20 €	0,38 €	0,02 €	0,15	0,75 €	0,43 €	4,93 €	17,95 €	72,52%	13,02 €
Bàlsam labial	3,11 €	0,13 €	0,01 €	0,14	0,68 €	0,43 €	4,51 €	6,95 €	35,17%	2,44 €
Oli argan	4,78 €	0,48 €	0,02 €	0,22	1,11 €	0,43 €	7,04 €	14,95 €	52,88%	7,91 €
Argila ghassoul	2,21 €	0,60 €	0,01 €	0,12	0,59 €	0,43 €	3,96 €	6,95 €	43,00%	2,99 €

Font: Elaboració pròpia.

Al cost de la matèria primera s'hi han sumat primerament els costos d'enviament proporcionals segons el pes del contingut, l'envàs i el *packaging* corresponent tenint en compte el pressupost proporcionat pel proveïdor, on l'enviament per quilogram era de 3,33 euros oferint la possibilitat d'enviar caixes individuals (Taula-Annex 4).

Taula-Annex 4. Càlcul cost transport.

	Quantitat	Kilos contingut	Kilos packaging	Kilos unitat	Kilos total	Euros unitat	Euros total
Sabó sòlid	100	0,05	0,01	0,06	6	0,20 €	20,00 €
Sabó negre	100	0,25	0,07	0,32	32	1,07 €	106,67 €
Aigua de roses	100	0,12	0,05	0,17	17	0,57 €	56,67 €
Crema hidratant	100	0,05	0,065	0,115	11,5	0,38 €	38,33 €
Bàlsam labial	100	0,015	0,025	0,04	4	0,13 €	13,33 €
Oli argan	100	0,05	0,095	0,145	14,5	0,48 €	48,33 €
Argila ghassoul	100	0,1	0,08	0,18	18	0,60 €	60,00 €

Font: Elaboració pròpia.

L'article 159 de la Llei Duanera defineix l'agent de duanes com "la persona física autoritzada pel Servei d'Administració Tributària, mitjançant una patent, per promoure per compte d'altri el despatx de les mercaderies, en els diferents règims duaners previstos en aquesta Llei". Es tracta d'una figura d'obligatòria contractació per a les exportacions superiors a 2.000€ i les importacions superiors a 1.000€, sent la quota corresponent per aquestes el 0,45% del total de la factura, incloent-hi cost del proveïdor i transport.

La classificació dels aranzels aplicables a una mercaderia s'obté assignant el codi integrat corresponent de la Comunitat Europea o TARIC. La naturalesa dels productes de Moreyba fa que el codi aplicable sigui el 33019010, pertanyent al capítol 33 en referència als olis essencials i resinoides; preparacions de perfumeria, de tocador o de cosmètica. Tenint en compte que no es tracta d'una importació que exempta segons

l'Acord Euromediterrani d'Associació UE-Marroc (1996 i 2012), com ho seria en el cas de ser un producte industrial o agrícola, es tindrà en compte un aranzel d'un 4,2% *ad valorem*<sup>1</sup>.

Al no considerar la Llei 37/1992, del 28 de desembre, del Impost sobre el Valor Afegit els cosmètics ni els productes enfocats a la higiene personal com a sanitaris, s'aplicarà a aquests l'IVA general del 21% sobre el total de la factura. Per acabar, per al càlcul dels costos dels productes es tindrà en compte el cost que assumeix l'empresa de la distribució del producte al client final. L'empresa de logística escollida cobra 5,42€ per producte distribuït, dels quals 4,99€ es repercutiran al client final com a despeses d'enviament i la resta anirà a càrrec de l'empresa per a proporcionar un cost similar al dels competidors.

Amb els costos tinguts en compte fins al moment s'obté el cost total de cada un dels productes de Moreyba. La diferència de preu de venda amb el cost unitari assolit proporciona el marge de contribució corresponent, sent de mitjana un 53,91% per producte sense tenir en compte els costos fixos.

c. Validació amb el client

Moreyba compta amb un públic objectiu que engloba perfils molt diversos sobretot en termes d'edat, variable directament relacionada amb la sensibilitat al preu en el sector de la cosmètica. Amb la intenció d'obtenir una referència del que els clients potencials estan disposats a pagar per als productes de la marca, més enllà dels establerts per la competència, s'ha inclòs com a punt important dins els *focus groups* realitzats (Taula-Annex 5).

Taula-Annex 5. Rang de preus del públic objectiu.

	Sabó sòlid	Sabó negre	Aigua de roses	Crema hidratant	Bàlsam labial	Oli d'argan	Argila
<b>Rang de preus</b>	5-15€	10-15€	10-15€	15-25€	5-10€	10-20€	5-10€
<b>Quantitat</b>	100g	250g	120ml	50ml	15g	50ml	100g

Font: Elaboració pròpia.

<sup>1</sup> Imposició sobre el valor de transacció del bé en forma de percentatge.

## ANNEX 6 – PRESSUPOST DE DISTRIBUCIÓ

De manera prèvia a la realització del pressupost de distribució cal tenir en compte les condicions que s'han establert des de l'empresa proveïdora i les característiques del producte que es comercialitza. En tractar-se de béns 100% naturals, no compten amb preservants químics que allarguin el període de temps fins a la caducitat del producte, pel que és essencial tenir en compte que l'estoc haurà d'estar el mínim temps possible al magatzem. Així doncs, és necessari acotar al màxim la comanda de productes al proveïdor i tenir un sistema de programació de comandes perquè els productes de l'empresa estiguin sempre en estoc.

Partint de la facturació mensual per producte es calculen a la Taula-Annex 7 les vendes acumulades per referència mensualment per tal de fer la distribució de les comandes tenint en compte que l'empresa de logística cobra per cada caixa de productes que rep i que el proveïdor ofereix la possibilitat d'enviar caixes de cada referència segons necessitat.

Taula-Annex 6. Vendes acumulades per mesos.

	VENDES ACUMULADES PER MESOS			
	Sabó sòlid i sabó negre	Aigua de roses i crema hidratant	Bàlsam labial i argila ghassoul	Oli d'argan
Gener	8,66	12,12	6,93	13,85
Febrer	19,92	27,88	15,94	31,86
Març	34,55	48,36	27,65	55,26
Abril	52,85	73,96	42,29	84,52
Maig	75,72	105,97	60,59	121,09
Juny	103,16	144,37	82,55	164,98
Juliol	136,09	190,46	108,90	217,64
Agost	175,60	245,76	140,52	280,84
Setembre	223,02	312,13	178,47	356,68
Octubre	275,18	388,44	222,11	443,89
Novembre	332,56	472,40	270,11	539,83
Desembre	391,08	558,03	319,07	637,68

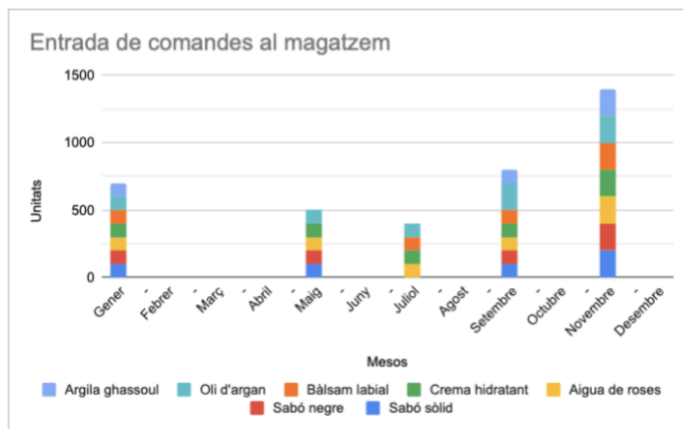
Font: Elaboració pròpia.

El fet que el cost de l'enviament sigui segons el pes permet a l'empresa realitzar una comanda de cada tipus de producte en funció de l'estoc disponible sense haver d'acumular comandes fins a poder omplir un palet sencer, ja que no seria viable per al tipus de producte que passés mesos al magatzem. Cal tenir en compte, però, que les condicions de l'empresa proveïdora estableixen una MOQ de 100 unitats per referència, per la qual cosa tant la comanda inicial com les posteriors es regiran per aquesta quantitat.

A partir del volum de vendes acumulades es fa una estimació de les comandes necessàries. S'estipula en un inici realitzar comandes de 100 unitats, però s'ajusta la

quantitat d'unitats demanades per referència segons la necessitat d'estoc al magatzem, per minimitzar la freqüència de demandes per producte a igual o superior a dos mesos. D'aquesta manera es determinen a continuació (Figura-Annex 1) les comandes al proveïdor necessàries en cada mes de l'any.

Figura-Annex 1. Entrada de comandes al magatzem.



Font: Elaboració pròpia.

Per determinar el cost de la distribució, és a dir, el cost del servei de l'empresa subcontractada per la logística de Moreyba, cal tenir en compte que hi haurà dues despeses a pagar, la recepció de cada caixa de productes i l'emmagatzematge en funció del preu per estanteria. Amphora Logistics ofereix estanteries de 80 cm d'amplada, 60 cm de fondària i 20 cm d'alçada per 1,20 euros mensuals, i estanteries de 80 cm d'amplada, 60 cm de fondària i 40 cm d'alçada per 2 euros mensuals.

Tenint en compte aquestes dades, es procedeix a calcular les unitats de cada producte que hi caben confirmant que duran els primers mesos, on es tingui una quantitat de productes igual o inferior a 100, serà necessària únicament una estanteria de les dimensions més petites per cada tipologia de producte. El mes de novembre, la quantitat d'unitats de sabó líquid en estoc supera els productes màxims per estanteria mínima pel que serà necessari optar per dues estanteries de les dimensions superiors (Taula-Annex 7).

Taula-Annex 8. Productes per prestatge.

	<b>Amplada</b>	<b>Llargada</b>	<b>Alçada</b>	<b>Productes per caixa</b>	<b>Productes per estanteria</b>
Sabó sòlid	7,7	4,8	2,5	400	800
Sabó líquid	7,5	7,5	8,8	70	140
Aigua de roses	3,9	3,9	15,2	150	300
Crema hidratant	4,5	4,5	5,6	288	576
Bàlsam labial	3,2	3,2	4,3	748	1496
Oli d'argan	3,8	3,8	11,9	150	300
Argila	7,3	7,3	5,6	120	240

Font: Elaboració pròpia.

D'aquesta manera, sabent que el preu de recepció per cada caixa de productes és de 0,8 euros, s'utilitza la (Figura-Annex 1) per determinar la despesa mensual variable de recepció de caixes. Pel que fa a l'emmagatzematge es calcula un cost mensual fix de 8,40 euros al mes equivalent a set estanteries a 1,20 euros cada una a excepció del mes de novembre. En d'aquí, es requereix una estanteria de dimensions superior per la referència mencionada anteriorment, de manera que es requeriran sis estanteries a 1,20 euros mensuals i una a 2 euros mensuals, suposant un total de 9,20 euros al mes.

## ANNEX 7 – PLA DE CONTINGÈNCIES

### Pla de contingència per al procés productiu.

- No hi ha matèria primera disponible pel que el proveïdor no pot servir les comandes. Per una banda, es proposa buscar matèries primeres alternatives que compleixin els requisits necessaris per a la producció de cosmètics ecològics certificats com podrien ser la mantega de karité, l'oli de coco o minerals i algues diversos, verificant la qualitat i procedència. Així mateix, si el problema fos del subministrament i no del cultiu en si, es podria optar per diversificar la font de matèria primera per evitar la dependència d'un únic proveïdor, en aquest cas, contactant amb altres cooperatives.
- Augment del preu del petroli augmentant els costos de transport tant del proveïdor com de l'empresa de logística. Per combatre l'augment d'aquests costos, es proposa una modificació de les condicions amb el proveïdor per realitzar comandes per volum i no per pes, per abaratir costos de transport. En el cas dels costos de l'empresa de logística, es repercutiria el cost en part al client i augmentar la comanda mínima per obtenir les despeses d'enviament gratuïtes.

### Pla de contingència per a la gestió d'ecommerce i màrqueting.

- Problemes tècnics amb el lloc web incloent caigudes, atacs cibernètics o filtracions. Es proposa la contractació d'un equip tècnic especialitzat que pugui oferir solucions eficaces i en el menor temps possible cas d'una caiguda del lloc web, així com la implementació d'un sistema de seguretat actualitzat per prevenir possibles atacs de *hacking* i avis directes als professionals en cas que no s'hagués pogut aturar. Les empreses que es valoren són Accenture i Ackcent.
- Crisi de reputació en cas de crítiques negatives per part d'un fals client o competidor. Per tal de pal·liar els efectes de la informació compartida es durà a terme una campanya de relacions públiques per abordar la preocupació del client i garantir la seguretat i la qualitat dels productes. A part, es treballarà en col·laboració amb experts en salut i seguretat, com els Laboratoris Klein, per tal de reforçar la integritat dels productes i millorar la percepció pública de l'empresa.

#### Pla de contingència per a la gestió de logística i distribució.

- Períodes de major demanda i dificultat d'Amphora per cobrir els enviaments. en cas de períodes de major demanda, es proposa incrementar la capacitat de distribució mitjançant la subcontractació d'una segona empresa de logística i distribució com Huboo. Així mateix, es mantindrà una estreta comunicació amb els proveïdors per monitoritzar els terminis i capacitat d'enviaments i actuar en conseqüència.
- Incidències en l'emmagatzematge que poden malmetre els productes per les condicions ambientals. En aquest cas, la prioritat se salvaguarda dels productes i la seva integritat de manera que es sol·licitarà a l'empresa de logística mantenir un sistema de monitoratge constant per detectar possibles incidències i actuar de manera immediata per minimitzar els danys. En cas d'incidències importants, es prendrà la decisió d'abandonar l'emmagatzematge i traslladar els productes a una ubicació segura per assegurar-ne la seva integritat i continuar garantint la satisfacció dels clients.

#### Pla de contingència per a l'atenció al client.

- Excés de trucades i correus electrònics que afecten la capacitat de l'empresa per atendre els clients de manera eficient. Per solucionar aquesta situació crítica, es proposa la contractació de més personal per atendre els clients o la implementació d'alguns processos d'atenció al client automatitzats, com Chatbots.
- Problemes amb el sistema d'atenció al client que afecten la satisfacció del client com la no atenció a consultes els caps de setmana. En aquest cas, es proposa la creació d'un apartat de preguntes freqüents (FAQs) tant a la pàgina web com a les xarxes socials l'enllaç de la qual sigui enviat de manera automàtica a les consultes realitzades durant el període no lectiu per tal que els clients puguin comptar amb la informació necessària.

#### Pla de contingència per a la gestió administrativa i legal.

- Problemes amb la documentació o el compliment legal que afecten la capacitat de l'empresa per operar de manera eficient. Això pot incloure la falta de registre de marques, l'incompliment de les normatives laborals, la falta de permisos necessaris per operar, entre d'altres. La solució més adient és la contractació d'un equip d'assessorament legal per revisar i assegurar-se que l'empresa



compleixi tots els requisits legals i tingui la documentació necessària per operar de manera eficient i dotar a l'empresa de solucions en el cas de conflicte.

- Problemes amb els contractes que afecten la relació amb els proveïdors com pot ser l'incompliment de condicions per part seva. En aquest cas, l'empresa es posarà directament en contacte amb un dels seus assessors legals, com Poch i Ruana, perquè actuï com a mediador entre les parts afectades i apliqui les mesures necessàries en funció del cas.

## ANNEX 8 – CONSIDERACIONS SOCIETAT LIMITADA

Característiques i/o avantatges de la Societat Limitada que s'han considerat per determinar la forma jurídica de l'empresa.

Una responsabilitat limitada dels socis pel deute de l'empresa, la qual cosa s'ajusta al perfil dels promotors de Moreyba, que busquen un grau de responsabilitat limitat. La responsabilitat limitada en una Societat Limitada (SL) significa que els socis o accionistes només tenen responsabilitat pel deute de la societat fins al capital social que cada un d'ells ha aportat. Això vol dir que en cas de fallida de la societat, els socis només estan obligats a aportar el capital que hagin aportat, i no utilitzen els seus béns personals per satisfer el deute de la societat. Això és diferent d'altres formes jurídiques, com les societats comanditàries, en les que els socis tenen una responsabilitat il·limitada pel deute de la societat.

Simplicitat en els tràmits de constitució, ja que les SL requereixen menys tràmits administratius i un capital social mínim reduït. Per crear una Societat Limitada (SL) és necessari seguir els següents tràmits administratius:

- Certificació negativa de nom: És un tràmit que consisteix a comprovar que el nom de la societat que es vol crear ja no està registrat al Registre Mercantil
- Dipòsit de capital en entitat bancària: Abans de la constitució de la societat, cal dipositar el capital social en una entitat bancària, com a garantia que es disposa del capital necessari per dur a terme les activitats de l'empresa
- Escritura pública de constitució: És un document legal on es registren els estatuts de la societat, les dades dels socis i el capital social.
- Declaració prèvia inici d'activitat: tràmit previ que es realitza abans d'iniciar l'activitat de la societat i que consisteix a notificar a les autoritats la creació de la societat i les dades de la societat.
- Inscripció al Registre Mercantil: És el tràmit mitjançant el qual s'inscriu la societat al Registre Mercantil, cosa que li dona personalitat jurídica i permet realitzar activitats comercials.
- Sol·licitud CIF definitiu: És el tràmit per obtenir el número d'identificació fiscal de la societat, és necessari per fer tràmits legals i fiscals.
- Declaració censal d'alta d'activitat: És un tràmit per donar d'alta la societat al cens d'empreses i establiments de l'INE (Institut Nacional d'Estadística)

- Inscripció a la Seguretat Social i altres: inscriure la societat a la Seguretat Social i en altres organismes oficials com la Tresoreria General de la Seguretat Social.
- Comunicació d'obertura del centre de treball: comunicar l'obertura del centre de treball a les autoritats laborals i a la Seguretat Social.
- Obtenció del llibre de visites: És el tràmit per obtenir el llibre de visites de la societat, en què es registren les visites dels clients i proveïdors.

Capacitat de gestió, ja que les SL ofereixen flexibilitat en la gestió i estructura de l'empresa. Una Societat Limitada (SL) ofereix flexibilitat en la gestió i estructura de l'empresa perquè:

- No requereix un nombre mínim de socis per a la seva constitució.
- No té obligació de celebrar assemblees anuals obligatòries, a diferència de les societats anònimes.
- No té límits en la propietat de les accions, a diferència de les societats cooperatives.
- No té obligació de publicar els seus comptes, a diferència de les societats anònimes.
- Permet la flexibilitat en la gestió de la societat, permetent als socis adoptar les decisions necessàries per al bon funcionament de l'empresa, sense la necessitat de seguir unes normes estrictes.
- Permet el repartiment de dividends als socis en funció de les seves aportacions al capital social de la societat, la qual cosa pot ser beneficiós per a aquells socis que hagin aportat més capital.
- Permet la creació de diferents tipus de socis (ordinaris, preferents, etc.) amb diferents drets i obligacions, la qual cosa pot ser beneficiós per a aquells socis que hagin aportat més capital o que vulguin tenir un major control en la gestió de l'empresa.

Fiscalitat, les societats limitades tenen una tributació diferent, però solen ser menors que les societats anònimes. La tributació d'una Societat Limitada (SL) depèn de les seves característiques i de la legislació tributària del país on es troba ubicada. A Espanya, una societat limitada nova creació sense béns immobles estaria subjecta a l'Impost de Societats (IS) i a l'impost sobre el valor afegit (IVA).

- L'Impost de Societats és un impost anual que s'aplica als beneficis obtinguts per la societat durant l'exercici econòmic. El tipus impositiu estàndard actualment és del 25%. No obstant això, hi ha una tarifa reduïda del 20% per a les societats

que obtinguin beneficis inferiors a 300.000 euros. L'IVA és un impost sobre el valor afegit que s'aplica a les transaccions comercials de béns i serveis. Les societats que facturem més de 90.000 euros anuals han de registrar-se com a empreses subjectes a l'IVA i han de fer la seva declaració trimestral o mensual, en funció de la quantitat facturada. Les societats que facturem menys de 90.000 euros anuals poden registrar-se com a empreses no subjectes a l'IVA.

El tipus d'activitat, la SL és una forma jurídica àmpliament utilitzada en moltes indústries, i no limita a Moreyba en termes d'activitat. Les limitacions en el tipus d'activitat de les diferents formes jurídiques varien. Algunes formes jurídiques, com les societats limitades, no tenen limitacions amb relació a l'activitat econòmica, mentre que d'altres, com les societats cooperatives o les societats anònimes, tenen limitacions referents a l'activitat econòmica o al tipus de socis. Per exemple, les societats cooperatives estan limitades a fer activitats econòmiques relacionades amb la producció, comercialització i consum de béns i serveis entre els seus socis. Les societats anònimes, per altra banda, estan limitades a tenir un nombre mínim de socis i a fer una activitat econòmica específica.

Imatge davant dels clients, les SL tenen una imatge més tradicional i professional que altres formes jurídiques. La imatge cap a clients d'una societat limitada (SL) pot ser vista com una combinació de la seva estabilitat financera i la seva responsabilitat limitada. D'una banda, les societats limitades solen ser percebudes com a empreses estables i fiables per als clients, ja que la responsabilitat dels socis es limita al capital social aportat. Això pot ser atractiu per a clients que busquin estabilitat en les seves relacions comercials amb l'empresa. D'altra banda, la responsabilitat limitada també pot ser vista com una garantia per als clients, pel fet que els socis no són personalment responsables dels deutes de l'empresa. Això pot ser una tranquil·litat per als clients que busquin fer negocis amb empreses que no els exposin a riscos financers importants. En general, la imatge cap a clients d'una SL pot ser vista com una combinació de seguretat financera i estabilitat, cosa que pot ser atractiva per a molts clients. No obstant això, depèn de la percepció que cada client tingui davant d'aquesta forma jurídica.

## ANNEX 9 – PACTE DE SOCIS

### PACTE DE SOCIS

*Entre socis de la societat: MOREYBA S.L.*

A Barcelona, 30 de gener 2023

### REUNITS

- a. Noa Ramon Llorens, amb DNI/NIF núm. 47127937V, i amb domicili a: Carrer Sant Roc, 55, Santa Margarida de Montbui (08710).
- b. Helena Torrell Recasens, amb DNI/NIF núm. 415805764, i amb domicili a: Carrer Alt Camp, 2, Bescanó (17162).
- c. Carmen Rico Leal, amb DNI/NIF núm. 38167079M, i amb domicili a: Carrer Joan Llimona, 40, Igualada (08700).

I que, a continuació, seran referides, individualment com a Part o Soci, o, de forma conjunta, com a Parts o Socis.

### INTERVENEN

- a. **Noa Ramon Llorens**, que compareix en el seu propi nom i dret, com a "**SOCI 1**".
- b. **Helena Torrell Recasens**, que compareix en el seu propi nom i dret, com a "**SOCI 2**".
- c. **Carmen Rico Leal**, que compareix en el seu propi nom i dret, com a "**SOCI 3**".

Les parts, en la qualitat amb què actuen, i reconeixent-se capacitat jurídica per contractar i obligar-se, i en especial per a l'atorgament del present **PACTE DE SOCIS** (d'ara endavant el "**Contracte**" o el "**Pacte**"),

### EXPOSEN

- I. Que, l'objecte social de MOREYBA S.L. (d'ara endavant la "**Societat**"), comprèn les següents línies de negoci i activitats: Comercialització de cosmètica ecològica integral i certificada amb productes marroquins.
- II. Que els estatuts socials de la Societat en el moment de la signatura del present Contracte són coneguts per totes les parts o socis.
- III. Que, aquest Pacte és un contracte privat que té per objecte establir certs acords i condicions vinculants per als Socis entre si.
- IV. Que les parts declaren que no hi ha altres acords, contractes, negociacions o enteses, siguin orals o escrits, l'objecte dels quals sigui regular les seves relacions com a socis, ni cap altre acord, contracte, negociació o carta d'enteniment, sigui oral o escrit, subscrit per qualsevol soci i la societat i/o entre alguns Socis, a banda del present Contracte i els Estatuts Socials.
- V. Que, en virtut de tot allò que antecedeix, les parts han acordat la celebració del present Pacte que es regirà per les següents.

## CLÀUSULES

### SECCIÓ I. CLÀUSULES INTRODUCTÒRIES

#### **Clàusula 1. Objecte**

Aquest Pacte té per objecte establir certs acords i condicions vinculants per als Socis entre si, i en particular en aspectes relatius al funcionament intern de la Societat, a la transmissió de les participacions socials, i les possibles obligacions i drets que emanessin d'aquests mateixos pels Socis.

Els Socis s'obliguen a col·laborar de forma conjunta, a aportar quants recursos siguin necessaris per promoure el creixement i desenvolupament de la Societat i a cooperar de bona fe per tal de millorar les activitats realitzades dins o compreses a l'objecte social de la Societat.

#### **Clàusula 2. Naturalesa del Pacte**

Les parts o els socis reconeixen que l'atorgament d'aquest Pacte i, per tant, el contingut, és condició necessària o determinant per assegurar la viabilitat i desenvolupament del negoci de la Societat, i que es causarà un dany irreparable als altres Socis i a la Societat

en cas que qualsevol d'ells ho incompleixi. Igualment, reconeixen que, a causa de les activitats que realitza la Societat, hi ha un legítim interès, tant comercial com industrial, a tractar els aspectes de les relacions entre els Socis que aquí es regulen i reconeixen, per tant, que les limitacions que es derivin del present Pacte són adequades i raonables.

### **Clàusula 3. Capital social**

El capital social de la Societat es compon per un total de **cent** participacions socials que es distribueixen de la següent forma entre els Socis:

- a. Noa Ramon Llorens: 40 participacions socials; **quaranta per cent (40,00%)** del capital social.
- b. Helena Torrell Recasens: 40 participacions socials; **quaranta per cent (40,00%)** del capital social.
- c. Carmen Rico Leal: 20 participacions socials; **vint per cent (20,00%)** del capital social.

## **SECCIÓ II. DEL FUNCIONAMENT DE LA SOCIETAT**

### **Clàusula 4. Participació en pèrdues i guanys**

Els Socis acorden establir el següent règim de participació o distribució de les pèrdues i guanys que es generin per la Societat durant els exercicis socials:

Els guanys generats per la societat seran objecte de distribució al final de cada exercici econòmic, seguint les normes establertes als estatuts de la societat i a la legislació aplicable.

En primer lloc, s'hauran de cobrir tots els deutes i obligacions de la societat, incloent-hi les despeses generals i els costos d'operació. Un cop cobertes aquestes obligacions, es distribuïran els guanys entre els socis en proporció a les aportacions al capital social.

En cas de pèrdues, aquestes seran assumides pels socis en proporció a les aportacions al capital social, llevat que els estatuts de la societat estableixin una norma específica per a aquest cas. És important destacar que els socis hauran d'estar d'acord en els procediments de distribució de pèrdues.

## **Clàusula 5. Situacions de bloqueig**

Els Socis s'obliguen a respectar totes aquelles disposicions legals que regulin els procediments de presa de decisions al si de la Societat, així com a respectar els organismes rectors i d'administració i gestió d'aquesta, tal com s'organitzen als Estatuts Socials.

No obstant això, en previsió d'una eventual situació de bloqueig que es poguessin provocar als òrgans de la Societat, els Socis subscriuen i es comprometen a respectar els procediments següents, amb l'objectiu de no impedir el bon funcionament i desenvolupament de la Societat. A més, es comprometen, davant tot i abans de recórrer a aquests procediments, a negociar de manera amigable i/o de bona fe.

### **Mecanisme *ex ante***

Atesa la rellevància en el desenvolupament i establiment de la Societat de Carmen Rico Leal, així com els seus coneixements globals tant de les activitats desenvolupades per aquesta, com del seu estat econòmic-financer, se li atorga el vot diriment. Així, tota situació de bloqueig a la presa de decisions o vot referida a les següents matèries, es resoldrà mitjançant aquest vot diriment:

Aprovació o censura de supòsits d'ampliació de l'objecte social de la societat.

### **Mecanisme *ex post***

Qualsevol dels Socis de la Societat podrà, en relació amb bloquejos referits a tota altra matèria diferent de les llistades a l'apartat anterior, però que igualment afectin el dia a dia de la societat, dins dels 10 (deu) dies naturals a comptar des de l'aparició de la situació de bloqueig, enviar una notificació, a l'altre Soci o Socis afectats i a l'Òrgan d'Administració, on es reculli el següent:

- a. Que, segons ell, s'ha produït una situació de bloqueig; i
- b. S'identifiqui, de manera específica, el problema que va donar lloc a la situació del bloqueig.

En els 10 (deu) dies naturals següents a la recepció de la notificació, l'Òrgan d'Administració haurà d'enviar una comunicació de convocatòria als Socis als quals afectés directament el bloqueig o, si és el cas, de Junta General. El dia de la convocatòria, els socis es comprometen a negociar de bona fe un acord respecte al



bloqueig i en tot cas, a assolir expressament un pacte que doni solució al bloqueig en els 15 (quinze) dies naturals següents al dia de la convocatòria.

Transcorregut aquest termini sense que s'hagués aconseguit un acord o pacte, es posarà en marxa, tal com es recull a continuació, un mecanisme de desbloqueig. La decisió se sotmetrà a l'avaluació d'un expert independent aliè a la Societat. El mateix no haurà de tenir cap mena de relació ni interès en l'activitat de la Societat i haurà de demostrar un coneixement ampli i profund sobre la matèria en situació de bloqueig.

La Junta General l'ha d'anomenar l'expert a proposició de l'Òrgan d'Administració. En cas si no hi ha acord sobre el nomenament d'un sol expert, es podrà optar pel nomenament d'un expert òrgan col·legiat format per tres experts. En tot cas, els socis es comprometen a acceptar la decisió final presa per aquest expert o experts.

Per a les situacions de bloqueig que, per les seves vicissituds o configuració, impliquessin, un bloqueig motivat per dues parts o socis, aquests poden optar alternativament, al nomenament d'expert independent, per un procediment "Texas ShootOut".

Mitjançant aquest procediment, tant el Soci que va emetre la comunicació o notificació de bloqueig com l'altre Soci implicat en el bloqueig, lliuraran a un notari, que actuarà com a tercer independent, a sobre tancat, una valoració de les participacions socials de la Societat. El Soci que emeti la valoració més alta haurà d'adquirir la totalitat de les participacions socials de l'altre Soci al preu corresponent a la valoració indicada.

Per evitar una aplicació indeguda d'un mecanisme ex post, el Soci que transmeti, als 12 (dotze) mesos següents de l'adquisició, a un tercer les participacions socials adquirides a l'altre Soci al marc de l'exercici d'un mecanisme ex post, per un preu superior al pagat a l'adquisició inicial, haurà de compensar al soci inicialment venedor amb un import equivalent a la part proporcional a la seva participació sobre la diferència entre el preu de compra de la segona transmissió i el preu de compra de la primera transmissió.

## **Clàusula 6. Adhesió al pacte per nous socis**

Les parts acorden que aquelles persones (físiques o jurídiques) que tinguin la intenció d'adquirir la condició de Socis de la Societat com a conseqüència d'una ampliació de

capital, fusió, compravenda o, en general, la vàlida transmissió, en qualsevol forma, de les participacions socials o de qualsevol altra figura anàloga, s'hauran d'obligar al contingut, present i/o futur, d'aquest Contracte per adquirir tal condició subscriuint expressament i per escrit un document en què figuri aquesta voluntat d'adhesió a aquest Pacte.

## **Clàusula 7. Període de permanència requerida**

### **Període de Carència (Lock Up Period) i Procediment de Vesting sobre les participacions socials**

En atenció a les condicions que envolten el funcionament de la Societat i el desenvolupament de les seves activitats, i per assegurar-ne l'estabilitat, així com el seu correcte funcionament i desenvolupament, els Socis es comprometen, com a obligació mercantil vinculada a la seva condició de Soci, a mantenir aquesta condició de Soci i, si escau, romandre prestant els seus serveis a favor de la mateixa amb caràcter exclusiu i en els mateixos termes que en els acordats en el corresponent contracte laboral o mercantil durant un termini (Període de Carència o Lock Up Period) de **trenta-sis (36) mesos** des del dia en què subscriurà mitjançant la seva signatura d'aquest Contracte.

Aquest Lock Up s'estableix de forma específica sobre els percentatges següents de les participacions dels Socis:

- a. Noa Ramon Llorens: el 100% de les seves participacions estan subjectes a vesting.
- b. Helena Torrell Recasens: el 100% de les seves participacions estan subjectes a vesting.
- c. Carmen Rico Leal: el 100% de les seves participacions estan subjectes a vesting.

En endavant, aquestes participacions socials subjectes a un període de permanència serà denominades com "**Participacions no consolidades**". En contraposició a això, la resta de participacions socials seran considerades com a "Participacions consolidades".

Tot i això, durant el Lock Up Period s'estableix un procediment de Vesting progressiu sobre les Participacions no consolidades dels Socis, mitjançant el qual aquestes participacions aniran guanyant progressivament transferibilitat i disponibilitat; de 0% de

transferibilitat i disponibilitat al començament del Lock Up Period al 100% al final del mateix.

Per tant, els Socis adquiriran la transferibilitat i disponibilitat de les seves participacions socials durant un període de **trenta-sis mesos**, és a dir, es produirà la consolidació de les seves participacions, sempre subjecta a les altres disposicions d'aquest Contracte, de la manera següent:

- a. Durant els primers 12 mesos del Lock Up Period, seran objecte de vestit un **trenta per cent (30%)** de les seves participacions socials de manera mensual, guanyant transferibilitat i disponibilitat. A tot cas, la plena disponibilitat del percentatge de Participacions no consolidades durant aquest període es produirà a la finalització del primer any.
- b. Durant el segon any del Lock Up, un **trenta per cent (30%)** de les seves participacions socials serà objecte de Vesting. En tot cas, la plena disponibilitat del percentatge de Participacions no consolidades durant aquest període es produirà a la finalització del segon any.
- c. Finalment, en finalitzar el Lock Up Period (tercer terç o 3/3), el tram final serà objecte de vesting **quaranta per cent (40%)** de les participacions socials, guanyant transferibilitat i disponibilitat sobre el total de les participacions no consolidades. En tot cas, la plena disponibilitat del percentatge de Participacions no consolidades durant aquest període es produirà a la finalització del tercer any.

### **Causar baixa durant el Lock Up Period**

En cas d'intent de transferència per qualsevol causa de les participacions no consolidades que no han estat objecte de Vesting, i/o abandó de la Societat, durant el Lock Period, el Soci o Socis amb participacions no consolidades haurà d'oferir en venda a la Societat, que tindrà l'opció de comprar, les participacions socials de què sigui titular i que no hagin estat objecte de Vesting fins aquell moment.

S'entendrà que existeix abandonament o renúncia (coneguda com a "Bad Leaver") de la Societat quan passi alguna de les situacions següents:

- a. Cessament voluntari de la seva relació laboral o mercantil amb la Societat, tret que aquesta terminació provingui d'una causa imputable a la societat; o
- b. Acomiadament judicialment declarat com a disciplinari procedent o incompliment de forma reiterada de les obligacions contingudes en el respectiu contracte amb la Societat quan aquest incompliment reiterat sigui establert per una resolució judicial; o
- c. Incompliment de l'obligació d'exclusivitat. Així, des del primer dia de Lock Up Period i durant tot el seu període de durada, els Socis concedeixen a la

Societat amb caràcter de dret real i eficàcia erga omnes, i de manera irrevocable, un dret d'opció de compra sobre les seves Participacions no consolidades que no han estat objecte de Vesting, amb tots els seus drets i accessions, en les condicions i durant el temps que s'indiquen a continuació, la Societat ostentarà la següent opció de compra:

Opció de compra gratuïta sobre les participacions socials que no han estat objecte de Vesting durant tot el període de durada del Lock Up Period quan el Soci tractés, bé de transmetre-les de qualsevol forma, o bé causés baixa en els supòsits contemplats més amunt. El preu d'adquisició de les mateixes serà, el preu que sigui més baix entre el cost d'adquisició satisfet pel Soci en el moment de l'assumpció de les mateixes, o bé el seu valor net comptable (d'ara endavant, l'"**Opció**").

El Soci sobre les participacions socials del qual es realitzés l'Opció haurà de ser notificat expressament i per escrit de l'execució de la dita Opció i de la data en què s'atorgarà l'escriptura pública de compravenda.

Una vegada que la Societat exerciti l'Opció, els Socis es comprometen a adoptar, sense cap dilació, els acords necessaris i formalitzar quants actes i documents siguin necessaris per permetre l'adquisició de les Participacions socials no consolidades per part de la Societat i la seva posterior amortització mitjançant la consegüent reducció de capital de les participacions socials adquirides.

Subsidiàriament, podran executar l'Opció els restants Socis, a prorrata de la seva participació en la Societat, en el cas que no fos possible a la Junta General aprovar-ne l'adquisició i la consegüent reducció de capital.

### **Acceleració del vesting**

La consolidació de les participacions no consolidades es realitzarà automàticament encara que no s'hagi complert el termini de temps del Vesting en els casos següents:

Els socis podran transmetre lliurement les seves participacions en cas que un inversor vulgui adquirir més del 60% del capital de la societat si s'aprova així per majoria.

### **Clàusula 8. Contracte de treball i/o mercantils dels socis**

Els Socis acorden que en el termini de 15 dies es dugui a terme la signatura d'una sèrie de contractes de caràcter laboral o mercantil amb els Socis següents:

Noa Ramon Llorens  
Helena Torrell Recasens

En aquests contractes es detallaran les tasques o funcions dels socis signants d'aquests acords, així com la retribució econòmica que els correspondrà a canvi de la tasca. En tot cas, aquesta retribució tindrà en compte allò que els Socis puguin acordar al respecte en aquest Pacte.

Les característiques o condicions d'aquest treball es poden modular o modificar per acord de tots els Socis o sempre que així estigui d'acord el Soci afectat. En tot cas predominaran les condicions concretes que es recullin als Contractes concrets signats pels socis.

### **Clàusula 9. Modificacions de capital**

Els Socis podran acordar modificacions al capital social de la Societat d'acord amb les normes assenyalades en aquest Pacte, així com tenint en compte la legislació vigent. En tot cas, cap Soci es podrà oposar a la realització d'ampliacions de capital quan sigui necessari o quan així ho faci decideixi la majoria dels Socis.

D'altra banda, en cas que s'acordi dur a terme ampliacions de capital els socis disposaran del dret a fer aportacions addicionals per mantenir el seu percentatge de propietat sobre la Societat.

### **Clàusula 10. Retribució dels Socis**

**Els Socis rebran una retribució econòmica atenent les condicions que es detallen a continuació:**

Els socis poden rebre una retribució màxima de 2.000 euros bruts anuals durant el primer any. Aquesta quantitat s'haurà d'actualitzar any rere any per acord de la majoria dels socis.

### **Clàusula 11. Dret d'informació dels socis**

A fi de garantir la transparència i la gestió correcta de la Societat, així com l'anàlisi de la seva situació financera, s'acorda l'establiment d'un dret d'informació sobre la informació financera i comptable següent de la Societat:

L'empresa haurà de permetre l'accés als comptes anuals quan ho requereixi qualsevol dels socis, a més de facilitar un informe trimestral sobre l'evolució de les vendes.

Els Socis tindran accés a aquesta informació amb la periodicitat següent: Trimestral.

Aquesta informació podrà ser objecte d'una anàlisi de comptes o auditoria per professionals si ho sol·licita així per qualsevol dels Socis encara que la Societat no estigui obligada a fer auditoria. En aquest cas, el Soci o Socis que sol·licitin l'auditoria es faran càrrec del cost.

### **Clàusula 12. Obligació de no competència**

Els Socis es comprometen a no tenir o mantenir, ni directament ni indirectament, interessos o a participar i desenvolupar activitats, projectes o empreses que suposin una competència directa o indirecta a les activitats i/o objecte social de la Societat, tal com figuren descrites a l'Expositiu d'aquest Contracte. Aquesta obligació de no competència s'estendrà al següent territori o zona geogràfica: Espanya.

Així, mentre tinguin la condició de Socis o es trobin vinculats directament o indirectament a la Societat, no podran, sigui de forma directa o indirecta, compartir cap mena d'informació a què poguessin haver tingut accés, ni ser propietaris, dirigir, controlar, participar, com a inversors, directius, consultors o consellers o de qualsevol altra manera, ser contractats, o contractar empleats de la Societat, o captar clients d'aquesta, per o amb benefici a una societat competidora de la Societat, tal com es descriu al paràgraf precedent.

En tot cas, les parts acorden que la Junta General podrà, després de sentir l'interessat, examinar detalladament i expressament el cas, eximir mitjançant acord pres per unanimitat, de l'obligació de no competència a un Soci quan entengui que no es vulneren els interessos de la Societat.

Això no obstant, a la vista del dany que es causaria si es donés el cas que algun Soci incomplís la present Clàusula, i sense perjudici del que disposa la Secció IV, el Soci que la incomplís haurà d'abonar immediatament a la Societat una indemnització compensatòria raonable i proporcional al mal que es causi.

### **Clàusula 13. Drets de propietat industrial i intel·lectual**

Per mitjà d'aquest contracte, els socis renuncien expressament i formalment a tots els drets d'explotació de propietat intel·lectual o industrial, tant econòmics com morals, poguessin generar-se com a conseqüència de la seva possible relació laboral i/o mercantil amb la Societat, i la titularitat de la qual correspondrà, en tot cas, a la societat.

En conseqüència, els socis s'obliguen a no fer ús d'aquests drets per a fins diferents dels del compliment dels objectius marcats per l'objecte social de la Societat. El resultat dels treballs fets, íntegrament o en qualsevol de les seves fases, serà propietat de la Societat i aquesta, en conseqüència, podrà sol·licitar en qualsevol moment el lliurament dels documents o materials que la integren, amb tots els antecedents, esborranys, dades o procediments. S'entenen inclosos els descobriments duts a terme pels Socis, i, si escau, el seu propi personal, així com el personal de la Societat en el marc de les seves relacions laborals i/o mercantils amb la Societat, així com els treballs de millora i/o actualització de tota obra protegida en tant que Propietat Intel·lectual i Industrial, inclòs tota mena de programes i aplicacions informàtiques desenvolupats per aquells mateixos.

Les cessions de drets aquí contemplades es consideraran realitzades de forma exclusiva, de forma global o mundial i sense més limitació temporal que la que disposi la legislació aplicable.

En conseqüència, els socis es comprometen a subscriure, així com a fer que els seus empleats, associats, i tota persona que presti els seus serveis per a la Societat, de manera directa o indirecta, una clàusula específica que reconegui a la Societat la titularitat de la Propietat Intel·lectual o Industrial en els termes i condicions aquí recollits.

### **SECCIÓ III. DEL RÈGIM DE TRANSMISSIÓ DE PARTICIPACIONS SOCIALS**

#### **Clàusula 14. Prohibició de transmissió**

D'acord amb la Secció II d'aquest Contracte, els Socis no podran transmetre o disposar lliurement de qualsevol altra forma de les seves participacions no consolidades mentre el seu període de permanència requerida es troba vigent, sense el consentiment previ i per escrit de la Junta General, i d'acord amb el procediment de Vesting també recollit a la Secció II. Aquesta prohibició no és aplicable als supòsits en què es reconegues i, si escau, es produeixi l'exercici dels drets d'acompanyament ("**Tag Along Right**") i arrossegament ("**Drag Along Right**").

#### **Clàusula 15. Dret d'adquisició preferent**

En cas que qualsevol dels socis vulgui fer una transmissió inter vivos a un tercer diferent de la recollida a la clàusula anterior, de totes o part de les seves participacions socials a la Societat haurà de notificar l'oferta que rebí per aquestes a l'Òrgan d'Administració, indicant:

- a. La identitat de l'adquirent;
- b. El nombre de participacions socials objecte de transmissió;
- c. La numeració identificativa de les participacions socials objecte de transmissió;
- d. Les característiques de les participacions socials;
- e. El preu de venda de cadascuna;
- f. Les condicions i forma de pagament del preu; i
- g. Qualsevol altra informació relacionada amb l'oferta de transmissió.



L'Òrgan d'Administració de la Societat, en el termini de deu (10) dies naturals a comptar del dia següent a la recepció de la notificació de la transmissió, ho comunicarà als Socis perquè els mateixos, dins un termini de quinze (15) dies naturals a comptar de l'endemà de la recepció de la comunicació de notificació de transmissió, facin saber a l'Òrgan d'Administració la seva decisió d'adquirir la totalitat o part de les participacions socials objecte de transmissió.

Quan diversos socis decidissin exercir el seu dret d'adquisició preferent, es distribuiran les participacions socials objecte de transmissió entre tots ells a prorrata de la seva participació en el capital social. Si, atesa la indivisibilitat d'aquestes, en queden algunes sense adjudicar, es distribuiran entre aquests d'acord amb la seva participació en la Societat, de major a menor, i en cas d'igual participació en el capital social, se sortejaran.

En cas que cap dels Socis decidís exercir el seu dret d'adquisició preferent, la Societat, en els trenta (30) dies naturals següents a aquell que expiri el termini d'exercici del dret d'adquisició preferent dels socis podrà prendre la decisió d'adquirir-les per si mateixa en execució d'un acord de reducció del capital.

Siguin els socis o la societat els que exerceixen el dret d'adquisició preferent, es respectaran, en tot cas, les condicions i les característiques presentades pel Soci en la notificació de transmissió.

L'Òrgan d'Administració haurà de comunicar expressament al Soci la voluntat del qual era transmetre les participacions socials, la identitat dels socis que exerciran el dret d'adquisició preferent o la decisió de la Junta General sobre l'adquisició i l'amortització d'aquestes. Al comunicat s'explicarà al Soci, en tot cas, el moment i el procediment concrets per a la transmissió d'aquestes.

En cas que ni els Socis ni la Societat exercissin el seu dret d'adquisició preferent, l'Òrgan d'Administració haurà de comunicar expressament al soci que s'autoritza la transmissió de participacions socials notificada en les mateixes condicions i característiques presentades. El Soci haurà de completar la transmissió en els trenta (30) dies naturals següents a la recepció de l'autorització; passat aquest termini sense l'execució de la transmissió, s'entendrà que l'autorització ha expirat i el Soci interessat haurà de començar el procés de nou amb una nova notificació de transmissió.

## **Clàusula 16. Dret d'acompanyament - "Tag along"**

En cas que algun dels socis rebi una oferta per part d'un tercer o d'un altre soci per a adquirir totes o part de les participacions socials de què és titular, els altres Socis tindran dret a oferir al tercer o Soci oferent, conjuntament amb aquell que va rebre l'oferta, al mateix preu i a les mateixes condicions, un nombre de participacions socials proporcional al percentatge de participacions socials que el tercer o Soci oferent pretengui adquirir sobre el total de participacions socials a la Societat a prorrata de la participació que ostenten al capital social de la Societat cadascun dels Socis que exerceixin el dret d'acompanyament, estant el tercer o Soci oferent obligat a adquirir aquestes participacions socials. Els Socis podran, al seu criteri lliure, exercir el seu dret d'acompanyament pel que fa a la totalitat o part de les participacions socials a les quals correspon aquest dret.

L'Òrgan d'Administració de la Societat, en el termini de deu (10) dies naturals a comptar del dia següent a la recepció de la notificació de l'oferta d'adquisició, ho comunicarà als socis perquè aquests, dins un termini de quinze (15) dies naturals a comptar de l'endemà de la recepció de la comunicació de notificació d'oferta d'adquisició, feu saber a l'Òrgan d'Administració la vostra decisió de:

- a. Adquirir per a ell mateix les participacions socials objecte de l'oferta d'adquisició;
- o
- b. L'exercici del dret d'acompanyament.

En el cas que el tercer o Soci oferent rebutgés adquirir les participacions socials dels Socis que exerceixin el dret d'acompanyament, aquests poden:

- i. no autoritzar la transmissió de les participacions socials del Soci que va rebre l'oferta i, en el seu cas, demanar la resolució de la transacció; o
- ii. acordar per majoria simple (més vots a favor que en contra) reduir el percentatge de participacions socials a vendre per cada Soci interessat en la transacció a prorrata de la participació que ostenten al capital social de la Societat fins a assolir la quantitat que el tercer o Soci oferent pretenia adquirir a la seva oferta original.

L'incompliment d'aquesta clàusula per qualsevol dels socis, de qualsevol manera, directa o indirecta, serà observat com a incompliment greu en els termes establerts a la Secció IV d'aquest Contracte, suposant, per tant, l'exclusió del Soci o Socis incomplidors en els termes previstos a la Llei de Societats de capital.

#### **Clàusula 17. Transmissió forçosa**

Serà d'aplicació el que estableix la Llei de societats de capital per a qualsevol procediment de transmissió forçosa que s'iniciés sobre les participacions socials. Als efectes dels procediments aquí contemplats i en virtut del mateix Article, la Societat podrà, en defecte dels Socis, exercir el dret d'adquisició preferent de les participacions socials objecte d'embargament en procediment de constreyniment.

#### **Clàusula 18. Transmissió mortis causa**

En cas de mort d'una de les parts d'aquest contracte, les parts o els socis supervivents, i en el seu defecte La Societat, tindran dret a adquirir, en proporció a la seva respectiva participació, si fossin diversos els interessats, les participacions socials del soci mort per a allò que hauran d'abonar a l'hereu o legatari, el seu valor raonable al dia de la mort, o al dia en què l'hereu o legatari hi hagués sol·licitat la inscripció, segons s'estableixi a la Llei de Societats de Capital.

Aquest dret haurà de ser exercit en el termini de 3 (tres) mesos a comptar de la comunicació a la Societat de l'adquisició hereditària. Si escau, les participacions socials adquirides d'aquesta manera per La Societat han de ser amortitzades o alienades. Si no s'exerceix, l'hereu o legatari adquirirà plena condició de soci.

### **SECCIÓ IV. INCOMPLIMENT**

#### **Clàusula 19. Incompliment del Contracte**

Les parts d'aquest contracte es comprometen a un compliment rigorós de cadascun dels pactes recollits en aquest mateix, així com de tota regulació legal que els pogués ser aplicable.

Les parts es comprometen, igualment, a posar els mitjans necessaris per garantir el compliment d'aquest Contracte, tant per si mateixes com perquè la resta de les parts compleixin. Així, es comprometen a participar activament en tots els actes i/o presa de decisions de la Societat, contribuint així al seu bon funcionament.

En cas d'incompliment per part de qualsevol de les parts d'aquest contracte, aquesta part (o parts) incomplidora serà notificada per escrit per la part (o parts) que sí que hagués complert o es consideri perjudicada per l'incompliment. La notificació haurà de contenir de forma clara i expressa la causa o motiu del presumpte incompliment. Sempre que aquest incompliment fos esmenable, s'atorga un termini de 30 (trenta) dies naturals, des de la data en què la notificació va ser rebuda per la part incomplidora, perquè aquesta procedeixi a esmenar-ho o a posar els mitjans necessaris per esmenar-ho.

Passat el termini per posar fi a l'incompliment, sense que aquest hagués estat esmenat o, en cas que es tractés d'un incompliment no esmenable, la part(s) perjudicada o complidora podrà optar entre:

- a. exigir el compliment de l'obligació o acord incomplert; o
- b. exigir que es resolgui el Contracte respecte de si mateixa, alliberant-se de qualsevol obligació emanada del mateix amb efectes immediats; o
- c. exigir el pagament a favor de la Societat dels danys i perjudicis causats; o
- d. exigir acumulativament el compliment de l'obligació o acord incomplert i la satisfacció del pagament dels danys i perjudicis causats.

Llevat dels casos d'incompliment de les obligacions de confidencialitat i de no competència, el pagament a què es refereixen les opcions c) i d) consistirà en el pagament a la Societat dels danys i perjudicis, i en el seu cas interessos, que poguessin derivar-se de l'eventual incompliment, i el rescabament de totes les despeses que s'haguessin ocasionat, incloent-hi, de manera enunciativa i no exhaustiva, els honoraris de qualsevol professional contractat per a la seva intervenció per l'incompliment com a assessors jurídics i fiscals, notaris, etc.

En cas de ser l'incompliment imputable a dos o més socis, la responsabilitat serà atribuïda als mateixos de manera mancomunada.

Del compliment de les obligacions d'una part que no sigui una persona física i de les conseqüències del seu incompliment, respondran solidàriament la mateixa part incomplidora i, si escau, aquelles altres Parts que individualment o col·lectivament ostenten el control de la part incomplidora.

Sense perjudici de l'anterior, les parts acorden que les obligacions disposades a continuació són essencials per al bon desenvolupament i funcionament de la Societat. En conseqüència, el seu incompliment constituirà un incompliment greu i, per tant, serà causa d'exclusió en els termes previstos a la Llei de Societats de Capital per a aquell Soci que les incompleixi. Aquestes obligacions són:

- a. L'incompliment del règim de transmissió de participacions socials; o
- b. l'incompliment de l'obligació de no competència.

## **SECCIÓ V. CLÀUSULES FINALS**

### **Clàusula 20. Vigència del Contracte**

Aquest contracte entrarà en vigor en la data de la seva signatura —reflectida a l'encapçalament d'aquest document— i es mantindrà vigent produint tots els efectes jurídics per a cadascuna de les parts llevat que es produeixi alguna de les circumstàncies següents:

- a. Quan hagin transcorregut cinc (5) anys des de la data de subscripció del present Contracte; o
- b. Quan es donés la circumstància que la Societat es convertís en una societat unipersonal; o
- c. Quan es donés el cas que totes les parts acordin resoldre aquest Contracte; o
- d. Quan es donés la dissolució i liquidació de la Societat; o
- e. Quan la Societat fos objecte d'una fusió per absorció; o
- f. Quan es donés el supòsit que la Societat comenci a cotitzar en un mercat borsari.

### **Clàusula 21. Confidencialitat**

Llevat dels casos en què s'acordi i/o s'indiqui legalment el contrari, les parts reconeixen que la informació transmesa o comunicada entre aquestes en el marc de negociacions,

desenvolupament de projectes i/o operacions societàries i/o financeres de la societat té caràcter confidencial i, així, accepten no divulgar-la i mantenir la més estricta confidencialitat respecte d'aquesta informació, advertint, si és el cas, del deure de confidencialitat i secret esmentat als seus empleats, associats i a qualsevol persona que, pel seu càrrec o relació amb elles mateixes, hagi de tenir accés a aquesta informació.

Les parts es comprometen a posar els mitjans necessaris perquè la informació de caràcter confidencial no sigui divulgada ni cedida. Adoptaran les mateixes mesures de seguretat que adoptarien respecte a informació confidencial personal i/o de la seva propietat exclusiva, evitant la seva pèrdua, robatori o sostracció.

Igualment, aquesta clàusula és aplicable sobre tot document, esborrany, prova, test, investigació, creació, obra, projecte, o descobriment protegit mitjançant drets de propietat intel·lectual i industrial, pertanyents a la societat en els termes de la secció || d'aquest contracte.

No obstant això, les parts es comprometen a posar, immediatament, en coneixement de la resta qualsevol acció o incident per part de o amb relació a tercers, que pugui atemptar contra la confidencialitat de la informació que fins ara guardava aquest caràcter.

Sense perjudici del que estableix aquesta clàusula, les parts accepten que l'obligació de confidencialitat no s'aplicarà quan la informació pugui ser enquadrada en algun dels casos següents:

- a. quan la informació es trobés al domini públic sense que aquesta circumstància s'hagi produït una infracció d'alguna de les parts d'aquest contracte; o
- b. quan la legislació vigent o un mandat judicial exigeixi la seva divulgació; o
- c. quan la part que divulga la informació va rebre una autorització expressa, per a aquesta publicació o comunicació pública de la informació, del conjunt total de socis o parts que signen aquest contracte, o de l'Òrgan de la Societat quan es tracti d'una divulgació destinada a complir els principis de transparència i/o bon govern que regeixen a la Societat.

En cas que una part de la informació de caràcter confidencial pogués ser classificada dins d'alguna de les categories aquí esmentades, la resta de la informació, no obstant això, continuaria beneficiant-se d'aquest caràcter confidencial.

L'obligació de confidencialitat continguda en aquesta clàusula haurà de respectar-se durant tota la vigència d'aquest Contracte, i una vegada finalitzat aquest, durant un període de temps indefinit, excepte i/o fins que aquesta informació confidencial entri en el domini públic o hi hagi un requeriment judicial que exigeixi la seva revelació.

Tota violació o incompliment, per qualsevol de les parts de la present clàusula comporta l'obligació, per a aquella part que va cometre aquest incompliment, de pagar a la societat o a les parts afectades una indemnització compensatòria, sense perjudici, del dret de la societat o de la Part considerada afectada a exercir o iniciar totes les accions pertinents per imposar les sancions que legalment siguin procedents.

## **Clàusula 22. Modificació del Contracte**

Tota modificació, correcció o renúncia en qualsevol de les disposicions i/o contingut del present Contracte s'ha de fer, bé amb el consentiment previ, exprés i per escrit de totes les parts aquí signants, o bé per estar recollida al clausulat del mateix Contracte.

## **Clàusula 23. Elevació a públic**

Qualsevol de les parts pot promoure l'elevació a escriptura pública del document privat d'aquest contracte de socis, i de la resta d'acords adoptats en virtut del present contracte, això sense necessitat d'autorització expressa de les altres parts, i les despeses són que aquesta elevació a públic comporti, sufragats per la Societat, en els casos en què el tràmit es promogui una vegada que és aquesta ja està legalment constituïda, i assumits per la part que promou el tràmit de formalització mitjançant Escripura Pública, quan el tràmit es promogui en un moment anterior a la constitució de la societat.

## **Clàusula 24. Notificacions**

Per fer qualsevol notificació entre les parts que tingui com a origen aquest Contracte, aquestes acorden que el seu domicili a efectes d'aquestes siguin les adreces indicades al principi d'aquest contracte. Perquè una notificació entre les parts sigui efectuada de

forma vàlida, s'ha de fer per un mitjà fefaent que deixi constància del moment en què ha estat enviada, a quina adreça ha estat enviada i el moment de la seva recepció per les altres parts. Quan es produeixi un canvi al domicili a efectes de notificacions, s'haurà de comunicar aquesta nova informació, al més aviat possible, a les altres parts i seguint el procediment aquí establert.

Això no obstant, sempre que sigui possible garantir l'autenticitat de l'emissor, del destinatari, i amb l'objectiu de mantenir una comunicació fluida i immediata entre les parts, aquestes s'han de mantenir informades mitjançant correu electrònic. Quan es produeixi un canvi en les adreces que s'hagin facilitat, s'ha de comunicar aquesta nova informació, al més aviat possible, a les altres parts i seguint el procediment establert aquí.

### **Clàusula 25. Protecció de dades**

Les parts d'aquest Contracte coneixen i s'obliguen a complir el Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril del 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD), així com la Llei orgànica 3/2018, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals i la seva normativa de desenvolupament, i/o aquelles que les poguessin substituir o actualitzar en el futur.

D'aquesta manera, les parts són conscients que mitjançant la signatura d'aquest Contracte consenten que les seves dades personals recollides en aquest Contracte, així com les que es poguessin recollir en el futur per poder complir o una correcta execució d'aquest Contracte, podrien ser incorporats per l'altra part al seu propi fitxer automatitzat o no de recollida de dades per tal d'executar correctament la relació contractual.

En tot cas, les parts es comprometen que aquestes dades personals no seran comunicades en cap cas a tercers, encara que, si es donés el cas que s'hagués de fer algun tipus de comunicació de dades personals, es comprometen sempre i de forma prèvia, a sol·licitar el consentiment exprés, informat, i inequívoc de la part que és titular de les dades esmentades de caràcter personal, indicant la finalitat concreta per a la qual es realitzarà la comunicació de les dades.



D'aquesta clàusula no en resulta cap limitació o restricció per a les parts quant a l'exercici dels drets d'accés, rectificació, supressió, limitació del tractament, portabilitat o oposició amb què puguin comptar.

### **Clàusula 26. Integritat del Contracte i anul·labilitat**

Aquest contracte deixa sense efecte qualsevol acord, entesa, compromís i/o negociació que s'hagi desenvolupat prèviament entre les parts.

Així mateix, les parts reconeixen que, en cas d'existir, documents annexos i/o adjunts al present contracte, aquests en formen part o integren, a tots els efectes legals.

A més, si es donés el cas que una o diverses clàusules esdevingueren ineficaces o fossin anul·lables o nul·les de ple dret, es tindran per no posades, mantenint la resta del Contracte tota la seva força vinculant entre les parts. Arribat aquest cas, les parts es comprometen, si cal, a negociar de manera amigable i/o de bona fe un nou text per a les clàusules o parts del contracte afectades.

### **Clàusula 27. Accions legals i legislació aplicable**

Les parts reconeixen quedar obligades pel present Contracte així com els seus corresponents annexos, si n'hi hagués, i els seus efectes jurídics i es comprometen al seu compliment de bona fe.

Tot litigi relatiu, especialment, però no només, a la formació, validesa, interpretació, signatura, existència, execució o terminació d'aquest Contracte i, en general, a la relació aquí establerta entre les parts, se sotmetrà als seus propis termes i, en allò no previst, es regirà per la legislació espanyola.

### **Clàusula 28. Arbitratge.**

En cas de controvèrsia, diferència, conflicte o reclamació quant al Contracte, o amb relació a o derivat de la interpretació o execució d'aquest, o relacionats amb ell, directament o indirectament, les parts acorden que se sotmetran expressament, i amb renúncia al seu propi fur, a arbitratge de dret amb un sol àrbitre davant: Tribunal Arbitral

de Barcelona (TAB), que nomenarà l'àrbitre i resoldrà definitivament conforme al seu Reglament i/o Estatut.

Les parts fan constar expressament el seu compromís de complir el laude arbitral que es dicti. Així mateix, acorden que si l'arbitratge no arribés a realitzar-se per mutu acord o fos declarat nul, se sotmetran a la jurisdicció dels jutjats i tribunals competents conforme a dret.

I en prova de conformitat i acceptació de tot el que estableix, les Parts signen aquest Contracte en tants exemplars com a membres o Socis resultin de l'encapçalament d'aquest document, i a un sol efecte, en el lloc i data al començament indicats.

### **ELS SOCIS**



.....  
Noa Ramon Llorens



.....  
Helena Torrell Racasens



.....  
Carmen Rico Leal

## **ANNEX 10 – POLÍTICA DE RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA**

### **a. Aprovació i àmbit d'aplicació**

La Política de Responsabilitat Social Corporativa de Moreyba ha estat aprovada per la Direcció de la companyia a 30 de gener del 2023 i és d'aplicació a totes les seves activitats i relacions comercials. Desplegada en totes les unitats de negoci i operacions, es requerirà que tots els treballadors, contractistes i altres parts relacionades amb l'organització l'emprin de base per a qualsevol activitat relacionada amb aquesta. Així mateix, la política serà revisada periòdicament per assegurar la seva adequació i actualitat a l'evolució de la companyia.

### **b. Objectiu**

L'objectiu de la Política de Responsabilitat Social Corporativa de Moreyba és establir els principis bàsics i específics d'actuació de la companyia en matèria de responsabilitat social corporativa, així com en la relació amb el seu entorn. Aquesta política està destinada a guiar les decisions i les accions de la companyia per tal de garantir un comportament ètic i responsable en totes les seves operacions i relacions comercials, i contribuir al benestar social i ambiental de les comunitats on opera. La política en qüestió es recolza en diversos codis d'actuació per abordar les necessitats d'informació i actuació dels diferents grups d'interès, i es desenvoluparan instruments de suport per garantir el compliment dels principis i compromisos establerts.

### **c. Estratègia corporativa**

Moreyba implementarà una estratègia corporativa per abordar les qüestions de responsabilitat social i sostenibilitat, que inclourà la incorporació de criteris de sostenibilitat en les decisions empresarials i la millora contínua en les pràctiques responsables. Així mateix, la companyia establirà metes i indicadors per mesurar el progrés en la consecució dels objectius de la política en qüestió i fer un seguiment periòdic del seu compliment. Paral·lelament, es durà a terme una anàlisi de riscos i oportunitats per identificar les àrees on la companyia pot millorar en matèria de responsabilitat social corporativa.

### **d. Fomentar la sostenibilitat ambiental en les operacions de la companyia, a través de la implementació de pràctiques sostenibles i l'ús eficient dels recursos naturals, i la gestió de residus, emissió de gasos d'efecte hivernacle, així com la protecció de la biodiversitat.**

- e. Promoure la igualtat de gènere i la diversitat en els llocs de treball, a través de la promoció de la inclusió i la no discriminació en l'accés i promoció en el lloc de treball, així com la implementació de pràctiques d'igualtat salarial.
- f. Fomentar pràctiques comercials justes i transparents, a través de la promoció de l'honestedat i la integritat en les relacions comercials, i la implementació de pràctiques de comerç just i responsable en les relacions amb proveïdors i clients.
- g. Promoure el desenvolupament comunitari i la inclusió social, a través de la contribució al benestar de les comunitats on opera, a través de la inversió en programes educatius, socials i mediambientals, i la promoció de la inclusió social i econòmica de grups desfavorits.

#### d. Pràctiques responsables

Moreyba es compromet a complir amb les lleis i regulacions aplicables, així com amb les normes internacionals de conducta en matèria de drets humans, treball, medi ambient i comerç just. Així mateix, la companyia es compromet a adoptar pràctiques responsables en les seves operacions, incloent-hi la gestió de residus, el consum energètic, la seguretat laboral, la igualtat de gènere i la no discriminació, així com la implementació de sistemes de gestió ambiental i de responsabilitat social. Moreyba també es compromet a promoure pràctiques comercials justes i transparents, així com a fomentar relacions comercials sostenibles amb els seus proveïdors i clients.

- **Transparència:** Moreyba es compromet a mantenir una comunicació transparent i honesta amb els seus grups d'interès, incloent-hi els seus empleats, proveïdors, clients i accionistes, i a fer públic el seu acompliment en matèria de responsabilitat social corporativa.
- **Ètica:** La companyia es compromet a complir amb les lleis i regulacions aplicables, així com amb les normes internacionals de conducta en matèria de drets humans, treball, medi ambient i comerç just. Així mateix, Moreyba es compromet a adoptar pràctiques ètiques en les seves operacions i relacions comercials.
- **Medi ambient:** La companyia es compromet a minimitzar el seu impacte ambiental, a través de la gestió de residus, el consum energètic i la implementació de sistemes de gestió ambiental.
- **Acció social:** Moreyba es compromet a promoure el desenvolupament comunitari i la inclusió social, a través de la contribució al benestar de les comunitats on opera, a través de la inversió en programes educatius, socials i mediambientals, i la promoció de la inclusió social i econòmica de grups desfavorits.

- Innovació: La companyia es compromet a fomentar la innovació en les seves operacions i relacions comercials, per millorar les pràctiques responsables i sostenibles.
- Qualitat: Moreyba es compromet a proporcionar productes i serveis d'alta qualitat, i a implementar sistemes de gestió de la qualitat per garantir la satisfacció dels clients.
- Igualtat de gènere: La companyia es compromet a promoure la igualtat de gènere i a combatre la discriminació de qualsevol mena en les seves operacions i relacions comercials.
- Comerç just: Moreyba es compromet a fomentar pràctiques comercials justes i transparents en les seves relacions amb proveïdors i clients.
- Diversitat: La companyia es compromet a promoure la diversitat i a respectar les diferents cultures, religions i orientacions sexuals en les seves operacions i relacions comercials.

e. Mecanismes de control i supervisió

Moreyba establirà mecanismes de control i supervisió per garantir el compliment de la Política i per a la millora contínua en les pràctiques responsables. Aquestes mesures inclouran la formació dels empleats, la revisió periòdica de les pràctiques de la companyia, la implementació de sistemes de gestió ambiental i de responsabilitat social, així com la revisió externa per part d'especialistes en la matèria. Així mateix, s'establiran protocol per a la gestió i seguiment de les queixes relacionades amb la responsabilitat social corporativa.

f. Canals de comunicació i diàleg amb grups d'interès

Moreyba es compromet a mantenir un diàleg obert i transparent amb els seus grups d'interès, incloent-hi els seus empleats, clients, proveïdors, comunitats locals i altres parts interessades per abordar les qüestions de responsabilitat social i sostenibilitat. Així mateix, la companyia estarà disposada a fer públic el seu acompliment en matèria de responsabilitat social corporativa i a respondre a les preguntes i les queixes dels grups d'interès. Així mateix, es promourà la participació activa dels empleats en les iniciatives de responsabilitat social corporativa, a través d'enquestes, grups de treball i altres mecanismes de participació.

## ANNEX 11 – PLA DE TRESORERIA ANYS 2 I 3

### a. Escenari neutre any (Taula-Annex 9)

Taula-Annex 9. Escenari neutre tresoreria anys 2 i 3.

TRESORERIA		ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sept-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sept-14	oct-14	nov-14	dic-14
Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prèstecs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes		6.301	6.307	6.313	6.320	6.326	6.332	6.339	6.345	6.351	6.383	6.441	6.668	7.098	7.595	8.127	8.696	9.304	9.956	10.653	11.398	12.196	13.050	13.963	14.941
IVA Vendes		1.323	1.324	1.326	1.327	1.328	1.330	1.331	1.332	1.334	1.340	1.353	1.400	1.491	1.595	1.707	1.826	1.954	2.091	2.237	2.394	2.561	2.740	2.932	3.138
IVA a cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>		<b>7.624</b>	<b>7.632</b>	<b>7.639</b>	<b>7.647</b>	<b>7.654</b>	<b>7.662</b>	<b>7.670</b>	<b>7.677</b>	<b>7.685</b>	<b>7.724</b>	<b>7.793</b>	<b>8.068</b>	<b>8.589</b>	<b>9.190</b>	<b>9.833</b>	<b>10.522</b>	<b>11.258</b>	<b>12.046</b>	<b>12.890</b>	<b>13.792</b>	<b>14.757</b>	<b>15.790</b>	<b>16.896</b>	<b>18.078</b>
Despeses de constitució																									
Inversions		847	36	217	36	36	36	36	36	36	36	36	36	1.089	36	278	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Inversions immaterials		847	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	1.089	36	278	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Inversions materials		0	0	182	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	242	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament		408	409	411	412	414	416	417	419	420	422	423	425	427	428	430	431	433	435	436	438	440	441	443	445
Prèstecs		408	409	411	412	414	416	417	419	420	422	423	425	427	428	430	431	433	435	436	438	440	441	443	445
Compres		0	6.899	0	0	5.166	0	0	6.899	0	0	7.487	0	0	8.980	0	0	9.209	0	0	11.697	0	0	13.869	0
IVA Compres		0	1.449	0	0	1.085	0	0	1.449	0	0	1.572	0	0	1.760	0	0	1.934	0	0	2.456	0	0	2.912	0
Serveis exteriors		1.107	883	3.462	887	840	2.111	2.435	957	1.255	2.103	2.721	1.418	1.257	1.006	4.120	1.012	955	2.469	2.868	1.995	1.472	2.439	3.213	1.648
Despeses de personal		3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	3.600	3.544	1.800	1.800	3.108	1.800	3.600
Salari NET		1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	3.100	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	3.100
IRPF		1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.744	0	0	1.308	0	0
SST		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Despeses financeres		38	37	35	34	32	31	29	28	26	24	23	21	20	18	16	15	13	12	10	8	7	5	3	2
IVA a pagar		1.691	0	0	1.405	0	0	2.216	0	0	1.724	0	0	1.419	0	0	1.699	0	0	3.148	0	0	3.774	0	0
Pag a compte IS		0	0	0	221	0	0	0	0	0	332	0	111	0	0	0	0	1.245	0	0	0	0	1.867	0	622
IS Empreses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>		<b>7.199</b>	<b>11.513</b>	<b>5.926</b>	<b>6.104</b>	<b>9.373</b>	<b>4.393</b>	<b>8.240</b>	<b>11.587</b>	<b>3.537</b>	<b>7.748</b>	<b>14.062</b>	<b>8.810</b>	<b>7.319</b>	<b>13.428</b>	<b>6.644</b>	<b>7.546</b>	<b>14.380</b>	<b>6.551</b>	<b>10.043</b>	<b>17.530</b>	<b>3.754</b>	<b>11.669</b>	<b>22.275</b>	<b>6.353</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>5.383</b>	<b>5.808</b>	<b>1.927</b>	<b>3.640</b>	<b>5.183</b>	<b>3.464</b>	<b>6.733</b>	<b>6.163</b>	<b>2.254</b>	<b>6.402</b>	<b>6.377</b>	<b>108</b>	<b>4.366</b>	<b>5.636</b>	<b>1.398</b>	<b>4.588</b>	<b>7.564</b>	<b>4.443</b>	<b>9.939</b>	<b>12.786</b>	<b>9.047</b>	<b>20.050</b>	<b>24.171</b>	<b>18.792</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>5.808</b>	<b>1.927</b>	<b>3.640</b>	<b>5.183</b>	<b>3.464</b>	<b>6.733</b>	<b>6.163</b>	<b>2.254</b>	<b>6.402</b>	<b>6.377</b>	<b>108</b>	<b>4.366</b>	<b>5.636</b>	<b>1.398</b>	<b>4.588</b>	<b>7.564</b>	<b>4.443</b>	<b>9.939</b>	<b>12.786</b>	<b>9.047</b>	<b>20.050</b>	<b>24.171</b>	<b>18.792</b>	<b>30.518</b>

Font: Elaboració pròpia.

### b. Escenari pessimista (Taula-Annex 10)

Taula-Annex 10. Escenari pessimista tresoreria anys 2 i 3.

TRESORERIA		ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sept-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sept-14	oct-14	nov-14	dic-14
Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prèstecs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes		4.590	4.682	4.775	4.871	4.968	5.018	5.118	5.221	5.325	5.432	5.540	5.651	6.110	6.476	6.865	7.277	7.641	8.023	8.504	9.014	9.555	10.129	10.736	11.380
IVA Vendes		964	983	1.003	1.023	1.043	1.054	1.075	1.096	1.118	1.141	1.163	1.187	1.283	1.360	1.442	1.528	1.605	1.685	1.786	1.893	2.007	2.127	2.255	2.390
IVA a cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>		<b>5.554</b>	<b>5.665</b>	<b>5.778</b>	<b>5.894</b>	<b>6.012</b>	<b>6.072</b>	<b>6.193</b>	<b>6.317</b>	<b>6.443</b>	<b>6.572</b>	<b>6.704</b>	<b>6.838</b>	<b>7.393</b>	<b>7.836</b>	<b>8.307</b>	<b>8.805</b>	<b>9.245</b>	<b>9.708</b>	<b>10.290</b>	<b>10.907</b>	<b>11.562</b>	<b>12.256</b>	<b>12.991</b>	<b>13.770</b>
Despeses de constitució																									
Inversions		847	36	217	36	36	36	36	36	36	36	36	36	1.089	36	278	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Inversions immaterials		847	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	1.089	36	278	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Inversions materials		0	0	182	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	242	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament		408	409	411	412	414	416	417	419	420	422	423	425	427	428	430	431	433	435	436	438	440	441	443	445
Prèstecs		408	409	411	412	414	416	417	419	420	422	423	425	427	428	430	431	433	435	436	438	440	441	443	445
Compres		1.550	1.612	1.645	1.677	1.711	1.745	1.763	1.798	1.834	1.871	1.908	1.946	1.985	2.146	2.275	2.411	2.556	2.684	2.818	2.987	3.166	3.356	3.558	3.771
IVA Compres		325	339	345	352	359	366	370	378	385	393	401	409	417	451	478	506	537	564	592	627	665	705	747	792
Serveis exteriors		1.107	883	3.462	887	840	2.111	2.435	957	1.255	2.103	2.721	1.418	1.257	1.006	4.120	1.012	955	2.469	2.868	1.995	1.472	2.439	3.213	1.648
Despeses de personal		3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	3.600	3.544	1.800	1.800	3.108	1.800	3.600
Salari NET		1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	3.100	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	3.100
IRPF		1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.744	0	0	1.308	0	0
SST		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Despeses financeres		38	37	35	34	32	31	29	28	26	24	23	21	20	18	16	15	13	12	10	8	7	5	3	2
IVA a pagar		905	0	0	794	0	0	1.339	0	0	1.309	0	0	1.163	0	0	1.317	0	0	2.337	0	0	2.726	0	0
Pag a compte IS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	560	0	0	0	0	839	0	280
IS Empreses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>		<b>8.289</b>	<b>5.116</b>	<b>7.</b>																					

c. Escenari optimista (Taula-Annex 11)

Taula-Annex 11. Escenari neutre tresoreria anys 2 i 3.

TRESORERIA		ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	juj-13	ago-13	sept-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	juj-14	ago-14	sept-14	oct-14	nov-14	dic-14
Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Vendes		7.516	7.591	7.667	7.743	7.821	7.899	7.978	8.058	8.138	8.220	8.302	8.385	9.117	9.719	10.360	11.044	11.773	12.550	13.379	14.261	15.203	16.206	17.276	18.416
IVA a cobrar		1.578	1.594	1.610	1.626	1.642	1.659	1.675	1.692	1.709	1.726	1.743	1.761	1.915	2.041	2.176	2.319	2.472	2.636	2.809	2.995	3.193	3.403	3.628	3.867
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>		<b>9.094</b>	<b>9.185</b>	<b>9.277</b>	<b>9.370</b>	<b>9.463</b>	<b>9.558</b>	<b>9.654</b>	<b>9.750</b>	<b>9.848</b>	<b>9.946</b>	<b>10.045</b>	<b>10.146</b>	<b>11.032</b>	<b>11.760</b>	<b>12.536</b>	<b>13.364</b>	<b>14.246</b>	<b>15.186</b>	<b>16.188</b>	<b>17.256</b>	<b>18.395</b>	<b>19.609</b>	<b>20.904</b>	<b>22.283</b>
<b>Despeses de constitució</b>																									
Inversions		847	36	217	36	36	36	36	36	36	36	36	36	1.089	36	278	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Inversions immaterials		847	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	1.089	36	278	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Inversions materials		0	0	182	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	242	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament		408	409	411	412	414	416	417	419	420	422	423	425	427	428	430	431	433	435	436	438	440	441	443	445
Préstecs		408	409	411	412	414	416	417	419	420	422	423	425	427	428	430	431	433	435	436	438	440	441	443	445
Compres		2.435	2.508	2.533	2.558	2.584	2.610	2.636	2.662	2.689	2.716	2.743	2.770	2.798	3.042	3.243	3.457	3.686	3.929	4.188	4.464	4.759	5.073	5.408	5.765
IVA Compres		511	527	532	537	543	548	554	559	565	570	576	582	588	639	681	726	774	825	879	938	999	1.065	1.136	1.211
Serveis exteriors		1.107	883	3.462	887	840	2.111	2.435	957	1.255	2.103	2.721	1.418	1.257	1.006	4.120	1.012	955	2.469	2.868	1.095	1.472	2.439	3.213	1.648
Despeses de personal		3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	1.800	3.108	1.800	3.600	3.544	1.800	1.800	3.108	1.800	3.600
Salari NET		1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
IRPF		1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.308	0	0	1.744	0	0	1.308	0	0
SST		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Despeses financeres		38	37	35	34	32	31	29	28	26	24	23	21	20	18	16	15	13	12	10	8	7	5	3	2
IVA a pagar		2.142	0	0	2.067	0	0	2.598	0	0	2.558	0	0	2.383	0	0	2.752	0	0	4.160	0	0	5.033	0	0
Pag a compte IS		0	0	0	934	0	0	0	0	0	1.401	0	467	0	0	0	2.246	0	0	0	0	0	3.369	0	1.123
IS Empreses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>		<b>10.596</b>	<b>6.200</b>	<b>8.991</b>	<b>10.574</b>	<b>6.249</b>	<b>7.551</b>	<b>11.812</b>	<b>6.460</b>	<b>6.791</b>	<b>12.938</b>	<b>8.322</b>	<b>7.519</b>	<b>11.669</b>	<b>6.969</b>	<b>10.568</b>	<b>13.783</b>	<b>7.697</b>	<b>11.304</b>	<b>16.122</b>	<b>8.779</b>	<b>9.513</b>	<b>20.569</b>	<b>12.038</b>	<b>13.829</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>30.720</b>	<b>29.218</b>	<b>32.204</b>	<b>32.490</b>	<b>31.285</b>	<b>34.500</b>	<b>36.506</b>	<b>34.348</b>	<b>37.638</b>	<b>40.695</b>	<b>37.703</b>	<b>39.426</b>	<b>42.053</b>	<b>41.416</b>	<b>46.207</b>	<b>48.175</b>	<b>47.755</b>	<b>54.304</b>	<b>58.185</b>	<b>58.251</b>	<b>66.729</b>	<b>75.611</b>	<b>74.651</b>	<b>83.517</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>29.218</b>	<b>32.204</b>	<b>32.490</b>	<b>31.285</b>	<b>34.500</b>	<b>36.506</b>	<b>34.348</b>	<b>37.638</b>	<b>40.695</b>	<b>37.703</b>	<b>39.426</b>	<b>42.053</b>	<b>41.416</b>	<b>46.207</b>	<b>48.175</b>	<b>47.755</b>	<b>54.304</b>	<b>58.185</b>	<b>58.251</b>	<b>66.729</b>	<b>75.611</b>	<b>74.651</b>	<b>83.517</b>	<b>91.971</b>

Font: Elaboració pròpia.