



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**PROYECTO DE CREACIÓN
DE LA EMPRESA
*LA FRANÇAISE***

Alumno/a: Jandova, Iveta

Tutora: Gutiérrez Salcedo, María

Dpto: Departamento de Organización de
Empresas, Marketing y Sociología

Septiembre, 2017

INDÍCE

INDÍCE	2
AGRADECIMIENTO.....	4
SUMMARY	5
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN	7
1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
1.2 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA Y OTROS ASPECTOS JURÍDICOS.....	10
1.3 ADECUACIÓN DEL PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....	12
2 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	16
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	16
2.1.1 FACTORES POLÍTICOS	17
2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS	18
2.1.3 FACTORES SOCIALES.....	21
2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	22
2.1.5 FACTORES ECOLÓGICOS-AMBIENTALES	23
2.1.6 FACTORES LEGALES-JURÍDICOS	23
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	27
2.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	28
2.2.2 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES	39
2.2.3 ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE CLIENTES Y DE LA ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO.	42
2.3 MATRIZ DAFO	52
3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	54
3.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	54
3.2 ASPECTOS DIFERENCIADORES DEL NEGOCIO.....	57
4 PLAN COMERCIAL.....	59
4.1 PRODUCTO.....	59
4.2 PRECIO	64

4.3	DISTRIBUCIÓN	64
4.4	COMUNICACIÓN.....	65
4.4.1	PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL LANZAMIENTO: DAR A CONOCER LA EMPRESA.....	65
4.4.2	PLAN DE COMUNICACIÓN UNA VEZ INSTALADOS	67
5	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	69
5.1	PERSONAL Y TAREAS	69
5.2	FORMACIÓN	72
6	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	73
6.1	INVERSIÓN Y NECESIDADES DE ACTIVO CIRCULANTE.....	73
6.2	FINANCIACION DE LA EMPRESA	74
6.3	ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS	74
6.4	CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES.....	77
6.5	CUENTA DE TESORERIA.....	79
6.6	BALANCE DE SITUACION	80
6.7	LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	82
6.8	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA EMPRESA.....	84
6.9	ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD DE LA EMPRESA.....	88
	CONCLUSIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA.....	93
	ANEXOS.....	98
	Anexo 1: Fotos de la semana francesa: Týden France (Fuente; Elaboración propia.)	98
	Anexo 2: El cuestionario (Fuente: Elaboración propia, figuras de la Comisión Europea)... ..	99

AGRADECIMIENTO

Primero, agradezco a la *Universidad de Jaén* por haberme aceptado en el *Máster de Administración de Empresas*, a través del doble convenio con la *Universidad de Breña Sur*.

Agradezco especialmente a mi tutora, profesora María Gutiérrez Salcedo, por su asesoría en la realización de este proyecto de creación de empresa. El compartido de sus conocimientos me ha permitido llevar a cabo este Trabajo Fin de Máster.

Agradezco también al conjunto de los profesores del *Máster de Administración de Empresas* por haber compartido con nosotros sus conocimientos y a los empresarios intervinientes por habernos transmitido las ganas de emprender.

SUMMARY

As part of my university studies in the *Master of Business Administration* at the *University of Jaén*, in Spain, I developed a business creation project.

During my personal stays in Prague and more particularly my professional experience as a commercial development officer at the French Institute in Prague, I noticed that the Czech people love French culture and gastronomy. I also noticed that the French expatriates being in Prague for few months, years or long term are demanding for French products. In order to respond to this market demand, I decided to set up a company specialized in the sale of French food products in the Czech Republic and especially in Prague.

La Française is a company based in the capital city of Prague. Its head-office and place of processing are located in Prague 6. *La Française* offers monthly subscriptions to a French regional product box. . Each month, the customer has the opportunity to discover the French culture and gastronomy through a box composed of 3 to 4 products completed by samples, with a total value that can reach 40 €. The customer can buy a single box or can subscribe for 3, 6 or 12 months with a degressive price between 24€ (640Kč) and 28,5€ (760Kč). We studied the needs of the Czechs and the French expatriates to select regional products from small local French producers. Thus, in each box, the customer will find at least two products of the favored products list: wine, beer, traditional dishes, biscuits and products such as spices, pâté and sweets. The client will also receive a monthly magazine offering information about the region, products, their use and recipe.

La Française offers high-end products and that is why our boxes are pointing to customers of a high middle class. The concept of boxes is little known in the Czech Republic and our company is a young company. That is why intend to heavily invest in communication and especially target our customer segment in order to quickly develop our company.

In order to ensure the long-term viability of our company, we have not only conducted market research, but have also studied the financial aspect. At the beginning, the society has two investors (7.000€), and takes a bank loan (2.842€). In its first year of business, *La Francaise* may realize profits. The company is sensitive to changes in market variable, but it has different options to overcome the difficulties. The data confirmed that this business concept is viable.

In the medium term, we hope to be present throughout the Czech territory and in the long term, we want to offer products from other countries to our customers (after market researchs). Also, we are considering developing ourselves in other countries with our French regional products boxes.

RESUMEN

En el ámbito de mis estudios en el *Máster de Administración de Empresas*, se ha desarrollado un proyecto de creación de empresa. La empresa *La Française* comercializa cajas con productos especiales de productores locales franceses. El negocio se basa en la venta de abonos mensuales que permiten al consumidor descubrir cada mes la gastronomía y la cultura de una región.

Para conocer mejor el mercado en el que la empresa *La Française* se desarrolla, se ha hecho primero un análisis del macroentorno, lo que ha permitido poner en relieve los aspectos políticos, económicos, tecnológicos, socioculturales e legales positivos y negativos. Se han destacado las buenas relaciones entre los dos países (económicos y políticos), una estabilidad y resistencia económica del país, evoluciones positivas en la educación, algunos avances tecnológicos como la utilización de los drones, pero también un salario mínimo bajo.

El análisis del microentorno muestra que el concepto de la venta de productos en box es poco conocido en República Checa y que así la competencia directa es escasa. No obstante, algunas tiendas de delicatessen pueden ser competidores importantes ya que proponen productos similares.

El análisis del segmento de clientes ha permitido mostrar el interés de los checos y franceses expatriados para el producto, y determinar los productos que componen las cajas (pâté, vino, galletas etc.). Respecto a este análisis y también a la parte financiera, se han fijado los precios de los abonos, entre 24€ (640Kč) y 28,5€ (760Kč). El cliente puede elegir entre la compra de una caja o un abono por 3, 6 o 12 meses. La empresa *La Française* se encarga de seleccionar sus proveedores, preparar las cajas y también asegurar la entrega, es por eso por lo que tiene un empleado fijo y otro, en contrato estudiante, para apoyar durante los periodos de fuerte demanda.

La empresa propone también la venta directa de las cajas en las ferias y salones gracias a las cuales promueve sus productos. Con cada venta de producto individual que los consumidores han descubierto en las box, la empresa obtiene 1,5€. Para desarrollar su actividad, dos socios han invertido en la empresa por un total de 7.000€ y un préstamo bancario de 2.842€ fue tomado. Los ingresos de la actividad de la empresa son superiores a los gastos lo que le permite tener beneficio ya el primer año. Los varios datos, muestran que la empresa es viable. No obstante, es sensible a las variaciones de las variables, es por eso por lo que es necesario seguir precisamente las ventas de la empresa para asegurarse que alcance sus objetivos. En caso contrario, diferentes posibilidades se ofrecen a la empresa, como por ejemplo un aumento de las ventas directas a través de las ferias y salones.

INTRODUCCIÓN

Como parte de mis estudios en el *Máster de Administración de Empresas* de la *Universidad de Jaén*, se ha desarrollado un proyecto de creación de empresa como trabajo de fin de máster. En su realización, se ha utilizado el conjunto de las asignaturas estudiadas durante el año universitario 2016-2017.

Tras mi experiencia profesional y también personal, me he dado cuenta del interés de los checos hacia Francia, su cultura y también su gastronomía. Gracias a mi experiencia profesional en el puesto de la encargada del desarrollo comercial del *Instituto francés de Praga*, he visto el interés de los checos hacia Francia y de los franceses hacia su país de origen. Esta apertura a la cultura francesa, se puede observar también con el desarrollo de los acontecimientos vinculados a Francia en República Checa. Un ejemplo es el *Týden France*, un evento que permite descubrir más la cultura y sobre todo la gastronomía francesa. Este año, se ha celebrado el cuarto *Týden France*.

Así, este trabajo trata del proyecto de creación de la empresa *La Française*. Esta empresa propone abonos para box mensuales compuestas de especialidades alimentarias y regionales franceses en República Checa y especialmente en Praga. Cada mes, la empresa envía a sus clientes una box (caja) con algunos productos específicos a una región francesa lo que permite a los clientes descubrir Francia, su cultura y su gastronomía y también reencontrarse con sus raíces para los franceses.

No obstante, para que una empresa sea viable, es necesario proponer un producto que corresponde realmente a las necesidades de su segmento de clientes y también que se puede distinguir de los competidores. Es por eso por lo que, en este trabajo universitario, se han estudiados los varios aspectos indispensables a la creación, funcionamiento y también al desarrollo a corto, medio y largo plazo de la empresa.

Así, en este documento, encontrará la descripción del proyecto, un análisis del mercado, las líneas estratégicas, el plan comercial, la organización y los recursos humanos y por fin el plan financiero.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el marco de mis estudios en el *Máster de Administración de Empresas*, se desarrolla un proyecto de creación de empresa. En esta primera parte, se describe el negocio, la forma y los aspectos jurídicos, y, finalmente, la adecuación de mi perfil de emprendedor a la creación de este negocio.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Mi proyecto de creación de empresa se basa en la comercialización de cajas (box) de productos franceses en República Checa a través de la empresa denominada *La Française*.

Cada mes, la empresa propone una caja con un conjunto de productos alimenticios de una región de Francia. A través de estas cajas, cada cliente puede descubrir mes a mes las regiones de Francia, su cultura y su gastronomía local. No obstante, las cajas no se dirigen sólo a los clientes checos, sino también a los franceses expatriados nostálgicos de su país.

Gracias a un estudio de la competencia y de los clientes, se ha determinado la composición de las cajas. De hecho, la empresa toma en cuenta lo que propone la competencia gracias a un estudio de benchmarking. Entonces, en un estudio de la demanda, se han analizado las expectativas y los deseos de los clientes. Estos estudios han permitido determinar los tipos de cajas y su composición.

De forma global, nuestra empresa trabaja con productores locales para favorecer la economía local. También, busca la cooperación con productores de calidad y, en ese sentido, favorece el trabajo con proveedores que han obtenido siglas de calidad (*AOP*, *AOC*, *IGP* o *Label Rouge*). Esta selección de productos de calidad, con identidad territorial, permite a la empresa diferenciarse de la competencia existente y, especialmente, de la competencia de los supermercados que proponen productos franceses de grandes marcas. La cooperación con los proveedores y las alianzas con organismos de desarrollo de la economía local, son unos de los fundamentos de este negocio.

La empresa *La Française* será la encargada de determinar el diseño de las cajas y de preparar las cajas para su comercialización. Para ello, se creará una página web en la que el cliente puede abonarse a las cajas. Esta página es también un medio de comunicación para la empresa sobre su negocio, los proveedores y sus productos, o para compartir información sobre las regiones y su gastronomía.

Para desarrollar el negocio a un nivel más amplio, se han desarrollado cooperaciones y alianzas con los establecimientos y los lugares franceses en República Checa. Así, es más sencillo atraer a los clientes que ya se interesan por la cultura francesa.

Respeto a la distribución de las cajas, los clientes pueden elegir entre una entrega a domicilio, en el lugar de trabajo o también la entrega en uno de nuestros establecimientos asociados.

El siguiente cuadro resume los aspectos claves del negocio.

Tabla 1: Resumen del proyecto

SECTOR	Venta de productos alimenticios
ACTIVIDAD LLEVADA A CABO	Venta de cajas compuestas de especialidades francesas
CNAE	525.130: Venta al por menor en empresa de venta a distancia vía internet: comercio electrónico
LOCALIZACIÓN	Domicilio social: Dobrovízská 119/10, Praga 6, 161 00, República Checa
INMOVILIZADO MATERIAL	Ordenador, vehículo, mesas, sillas y otro mobiliario
PERSONAL	Promotor y un trabajador como apoyo en la preparación de las cajas y en la entrega
SERVICIOS PROPORCIONADOS	Venta de abonos a cajas con productos especiales de Francia
SEGMENTO DE CLIENTES	Clientes franceses y checos de la clase media-alta
PROMOCIÓN	Internet (página web, redes sociales), comunicación con socios, folletos, salones y ferias
INVERSIÓN	Dos socios: 7.000€ Préstamo: 2.842€
FACTURACIÓN ANNUAL	Año 1: 60.398,08€ Año 2: 64.853,00€ Año 3: 70.603,95€ Año 4: 75.167,08€ Año 5: 78.635,81€

Fuente: Elaboración propia.

1.2 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA Y OTROS ASPECTOS JURÍDICOS

Desde un punto de vista jurídico, la empresa tiene su sede social en la República Checa. Esta decisión permite a la empresa reducir los costes financieros y especialmente los impuestos, ya que son más bajos en República Checa que en Francia. De hecho, debido a la crisis de 2008, en casi toda la Unión Europea, se puede observar una disminución de los impuestos sobre las sociedades. No obstante, Francia tiene la tasa la más elevada en 2016, es decir una tasa del 34,43%. Así, a pesar de que esta tasa ha disminuido desde el año 2000 (37,76%), es mucho más interesante ubicarse en República Checa que tiene un impuesto sobre las sociedades del 19%.¹

En cuanto a la forma jurídica de la empresa, he elegido la Sociedad de Responsabilidad Limitada: *Společnost s ručením omezeným*. Según la página *webe-SRO.cz*, este tipo de empresa representa el 90% de las empresas en República Checa. La decisión de elección de esta forma es debida a las características de este tipo de empresa:

- En una situación económica difícil de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), la responsabilidad es limitada al capital aportado.
- En República Checa, desde el año 2014, la aportación mínima en este tipo de empresa es solamente 1Kč (aproximadamente 0,04€).
- La SRL puede ser creada por una persona.

En la página web *e-SRO.cz*, se explica que para la creación jurídica de la empresa de responsabilidad limitada es necesario seguir un procedimiento en 10 etapas:

- 1- El estudio de la documentación legislativa.
- 2- La preparación de la documentación.
- 3- La firma del contrato delante de un notario.
- 4- La creación de una cuenta bancaria para la empresa y la formación del capital.
- 5- La recolecta de los documentos necesarios.
- 6- La declaración a la administración (*Živnostenský úřad*).
- 7- La declaración/ inscripción al registro del comercio.
- 8- La liberación de la cuenta bancaria.
- 9- La inscripción a la administración financiera.

¹Esta situación se debe a la fuerte disminución del impuesto sobre las sociedades, ya que en 16 años, este impuesto ha disminuido del 38,71%. (Rabreau, 2016)

10- La demanda del extracto con la añadidura del número de identificación (ič).

En este proceso, es necesario dar una atención especial a varios elementos, definidos en la página web *ZalozFirmu.cz*:

- El nombre de la empresa debe ser único y ninguna otra empresa no puede tener el mismo nombre, la disponibilidad se puede averiguar en el sitio web de *eJustice (Ministerstvospravedlnosti, el Ministerio de la Justicia Checo)*.
- La empresa debe ser ubicada en la República Checa y el propietario del lugar debe dar su acuerdo para la ubicación. Así, he obtenido el acuerdo del propietario Sr. Richard Janda.
- El nombre de la temática del emprendimiento es definido siguiendo las proposiciones del registro legislativo.
- Como se lo ha descrito anteriormente, la aportación mínima de creación es de 1Kč (0,04€), este capital debe estar disponible para la empresa desde la firma en el registro del comercio (etapa 7). El conjunto de los gastos de constitución de la empresa representan 162€.
- Para ser socio de la empresa, es necesario cumplir las condiciones generales establecidas.
- La aportación mínima de cada socio es de 1Kč (0,04€).
- El responsable de la empresa la representa y debe también cumplir condiciones generales establecidas.
- El procedimiento de toma de decisión del o de los responsables debe ser especificado en el registro.

La creación jurídica de la SRL necesita una importante preparación pero se trata de un proceso rápido, que se puede hacer en sólo 3 semanas.

Desde el punto de vista jurídico, es también necesario tomar en cuenta que una empresa que vende productos con alcohol debe tener una autorización. En efecto, en el marco del trabajo con los productores locales, es posible que algunas cajas sean compuestas, entre otros, por bebidas con alcohol. En este sentido, y respeto a la ley checa: *307/2013Sb*, aplicable desde el 1.12.2013, nuestra empresa tiene una autorización para vender los productos con el 15% de alcohol o más. Aunque esta ley no se aplica a los vinos y las cervezas, puede que en el futuro algunas de las cajas estén compuestas por una bebida que necesite esta autorización (*Zakonyprolidi.cz, 2013*).

Para terminar la descripción del proyecto, en la última parte se desarrolla la adecuación del perfil emprendedor al negocio.

1.3 ADECUACIÓN DEL PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Nací en República Checa en 1993 y fui hasta el cuarto del primario a una escuela checa. A mis 10 años, con la idea de trasladarse a Francia por motivos familiares, cambié de escuela para seguir un año en el *LycéeFrançais de Prague*, en una clase bilingüe. Al fin del año escolar, me trasladé a Francia, en la ciudad de La Rochelle (Francia) con una parte de mi familia. Así, desde 2004, viajo al menos una vez al año a República Checa para ver el resto de mi familia y volver de nuevo a mi ciudad natal.

En 2008, he efectuado mi primer período de prácticas. Fue una práctica de una semana en una floristería, en el centro comercial más grande del oeste de Francia: *Atlantis*. Esta primera experiencia profesional, me permitió darme cuenta de lo que me gustaría hacer en el futuro y, en el contacto con los clientes, supuso un paso decisivo en mi orientación profesional. Así, una vez que había terminado el Instituto en la especialidad de las ciencias sociales, orienté mi carrera hacia el comercio.

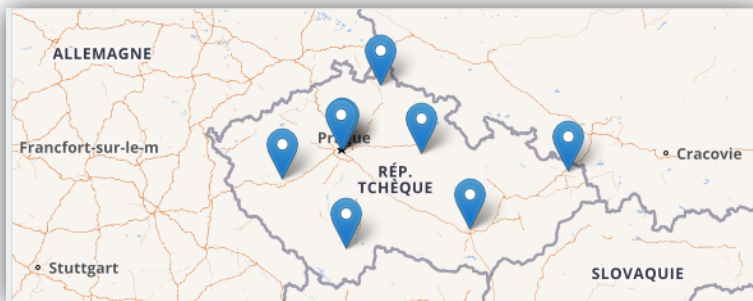
Para los recursos humanos de las empresas francesas, la experiencia profesional es muy importante. Es por eso por lo que las universidades intentan fomentar la relación de los estudiantes con el mundo profesional a través de prácticas y también de proyectos realizados por los estudiantes para las empresas.

En este marco, he realizado varias prácticas más o menos importantes desde el primer año de mis estudios universitarios. En 2015, en mi segundo año de universidad, en el objetivo de obtener el diploma de *DUT Techniques de Commercialisation*, equivalente de *Técnico superior comercial*, debía hacer un periodo de prácticas de al menos dos meses. Consciente de la importancia de las lenguas en el comercio y también de la ventaja de ser bilingüe (franco-checo), he intentado encontrar una práctica en República Checa. Después de varios meses de búsqueda, el *Instituto francés de Praga (Institut français de Prague)* me ha contactado. La directora del servicio de los cursos de francés buscaba alguien para desarrollar el marketing y la comunicación. Fue una experiencia muy enriquecedora, gracias a la que he podido aplicar mis conocimientos en el mundo real. Además, fue una experiencia especial ya que el *Instituto francés* es como una entidad de la embajada francesa, se trata de un lugar público y cultural pero que propone también unos servicios similares a los de una empresa. Además, los directivos de varios servicios del Instituto son franceses, y es por eso por lo que fue siempre necesario compaginarlas dos lenguas. Por ejemplo, la comunicación se hacía primero en

francés, y después se hacía la versión checa con adaptaciones.

Gracias a esta experiencia me he dado cuenta de la importancia de la cultura francesa en República Checa. He podido observar que Francia estaba presente a través de varios centros, llamados *Alianzas francesas* a través de todo el país. En total, hay 6 *Alianzas francesas* en el territorio de la República Checa en: Ostrava, Pardubice, Liberec, Brno, Plzeň y Bohemia del sur. Todos estos centros son como versiones reducidas del *Instituto francés*, es decir que fomentan la cultura francesa, la lengua francesa y también los intercambios. Se trata de asociaciones trabajando conjunto con el *Instituto francés* y con la embajada Francesa (Alianza francesa de República Checa y Embajada Francesa de República Checa).

Figura 1: Presencia de Francia en República Checa



Fuente: Sitio de la embajada Francesa de la República Checa.

Durante estos dos años de formación, me he orientado al comercio pero con una especialización al sector agroalimentario. Es decir que tenía algunas clases para aprender los elementos básicos necesarios al trabajo en el sector agroalimentario. Los profesores han intentado transmitirnos la importancia de tener productos de calidad, respetando las normas (ej.: el sistema de análisis de riesgos en puntos críticos de control *HACCP*) y las necesidades de los clientes. Así, a través de esta formación, mi deseo de trabajar en el sector comercial se ha confirmado y también he entendido que me gustaría trabajar en el comercio agroalimentario.

Además, mis padres han desarrollado cada uno un negocio y mi padre sigue trabajando como emprendedor en el sector de la construcción y electricidad. Desde mi juventud puedo observar los inconvenientes pero también las ventajas de ser emprendedor y de desarrollar su propio negocio.

Así, mi formación, mi experiencia profesional y personal me han orientado mucho en la decisión de desarrollo de este negocio. También es para mí la posibilidad de vincular mi vida entre Francia y República Checa.

Finalmente, la formación en el *Máster en Administración de Empresas* me permite tener una visión global sobre las diferentes entidades de una empresa y el *Máster en Marketing y Venta* me permite tener más conocimientos en algunos de los departamentos claves de la empresa. También, haber hecho un año de estudios en España, me ha permitido conocer mejor la cultura española, los españoles y ser capaz de usar la lengua en un ámbito profesional. Así, podré desarrollar mi idea de negocio en el futuro en otros países y quizás en España.

En la siguiente página se resume el Curriculum Vitae de mi carrera.

Iveta JANDOVA
(24 años)

Permiso de conducir B

FORMACIÓN

➤ Máster Marketing y Venta
Universidad de Bretaña de Sur,
Vannes, 2016-2018

➤ Máster en Administración
de Empresas (MBA)
Universidad de Jaén, 2016-2017

➤ Licenciatura 3 en
Marketing y Venta
Universidad de Bretaña de Sur,
Vannes, 2015-2016

➤ Título de Técnicas
comerciales con la
especialización en el sector
agroalimentario (DUT
Techniques de
commercialisation,
orientation agro-
alimentaire)

Instituto Tecnológico de Tours,
2013-2015

LENGUAS

- Bilingüe Franco-Checo
- Inglés (nivel medio B1)
- Español (nivel medio C1)

INFORMÁTICA

- Word, Excel, PowerPoint,
Access y Sphinx.

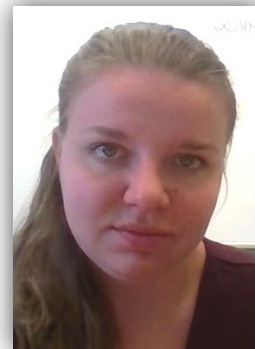
AFICIONES

- Pastelería
- Viajes

*Máster en Marketing y
Venta*

&

*Máster en
Administración de
Empresas*



EXPERIENCIAS PROFESIONALES

- Encargada del desarrollo comercial

INVILUX: Empresa de **transporte de personas**
(abril-junio 2016)

Institut français de Prague: el operador
del **Ministerio francés de Asuntos exteriores y
europeos** encargado de la **promoción de la
cultura y de la lengua francesas** (abril-julio
2015)

Tarea de marketing y comunicación:

- Estudio de la competencia
- Estudio de la clientela
- Creación de bases de datos
- Desarrollo de la comunicación

Recomendación: Sra. Clara Woelflinger

- Asesora de ventas

Alice Délice : Tienda de utensilios de cocina,
comestibles y libros de cocina (dos semanas en abril
2014)

- Atención al cliente
- Demonstraciones
- Reabastecimiento
- Facing

Leroy Merlin : Tienda de bricolaje(una semana en
octubre 2013)

- Atención al cliente
- Reabastecimiento
- Etiquetado de productos

- Tesorera

Asociación Contact - I.U.T. Promover la relación
entre el instituto tecnológico de Tours y las
empresas. Gestión financiera/ contabilidad

- Participar y organizar proyectos y acontecimientos

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Antes de determinar las líneas estratégicas de nuestro negocio, es necesario realizar un análisis completo del mercado. Es decir, realizar un análisis del macroentorno y del microentorno para adaptarse a su público ofreciéndole un producto atractivo. Estos estudios permiten conocer el conjunto de los stakeholders, es decir de todos los actores que tienen un interés en nuestra empresa y en nuestro mercado. Permite también determinar lo que influye en ellos. De hecho, las influencias representan el macroentorno de la empresa y otorgan un gran peso en la toma de decisión de la empresa (Lendreviey Levy, 2014).

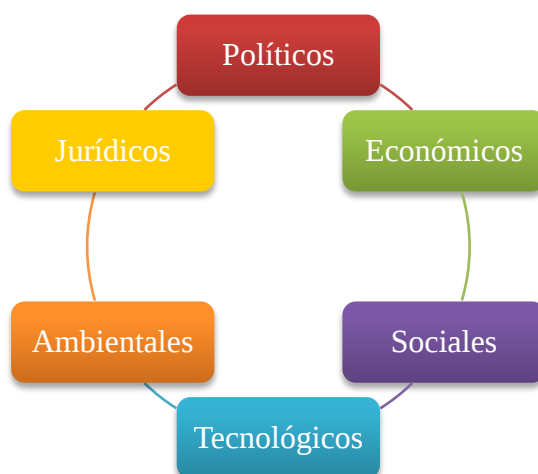
Los análisis del macroentorno y del microentorno, permitirán hacer un análisis DAFO. Así, determinaremos las fortalezas y las oportunidades para la empresa que le ofrecen buenas perspectivas de desarrollo pero también las debilidades y las amenazas que la empresa debe tomar en cuenta para evitarlas o limitarlas (France Diplomatie, 2017).

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El mercado es el espacio donde se encuentra la oferta y la demanda con el objetivo de hacer un intercambio de un producto o un servicio mediante la fijación de un precio. Varios factores afectan a este intercambio, a través de una influencia directa en la empresa, o por ejemplo de la influencia sobre los clientes actuales y potenciales o sobre la competencia presente en el mercado (France Diplomatie, 2017).

Una de las herramientas más utilizada para hacer un análisis del macroentorno se llama *PESTEL*. Se trata de un análisis de 6 factores que permite hacer planificaciones estratégicas (figura 2).

Figura 2 : PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

En efecto, permite determinar las tendencias de largo plazo del mercado y del sector estudiado (Lendrevie et al., 2014). Es esta herramienta que aplicaremos al estudio del macroentorno de la empresa.

2.1.1 FACTORES POLÍTICOS

El factor político es un factor clave en el desarrollo de mi negocio dado que se trata de un negocio basado en la relación entre dos países: Francia y República Checa. Es por eso por lo que el estudio de la relación entre los dos países y también de las políticas desarrolladas es indispensable.

Primero, se puede observar que Francia tiene buenas relaciones con la República Checa y que se trata de relaciones basadas en fundamentos sólidos. En efecto, estas relaciones remontan a la creación de la República Checoslovaquia, al 30 de junio de 1918, día durante el cual, el presidente francés Poincaré, concedió a 6.000 legionarios checos y eslovacos la bandera de la Checoslovaquia en la ciudad de Darney en Francia. Entonces, el 15 de octubre, Francia ha reconocido oficialmente el Gobierno provisional de la Checoslovaquia, situado en el centro de París. Durante la Guerra Fría, las relaciones entre ambos países se distanciaron, pero de nuevo mejoraron con la *Revolución de Terciopelo* en 1989 (France Diplomatie, 2017).

La entrada de la República Checa en la Unión Europea con el Tratado *de Atenas* del primero de mayo de 2004, ha permitido ampliar la relación de la República Checa con los países Europeos y así con Francia. La elección del presidente Miloš Zeman en 2013 y también la elección del primer ministro Sobotka en 2014, ha dado un nuevo impulso a las relaciones entre los dos países. Numerosos encuentros de los políticos han sido organizados en República Checa o Francia. Por ejemplo, la llegada del primer ministro, Jean Marc Ayrault en diciembre 2014, permitió firmar un *Plan de acción estratégico* en complemento de la alianza estratégica de cooperación firmada entre los países en 2008. Se trata de un acuerdo de 2014 a 2018, previendo un refuerzo de las políticas y de cooperación sobre los asuntos culturales, económicos, educativos, de defensa y energéticos. En complemento de este acuerdo, se han firmado tres acuerdos de colaboración sobre las temáticas de la educación, del espacial y del nuclear. Otro elemento clave de esta relación, es la publicación de una tribuna común tratando del tema de la autonomía estratégica de Europa, el 14 de noviembre de 2016, justo antes la llegada del presidente Francés, François Hollande, en República Checa, el 30 de noviembre de 2016.

Actualmente, Francia está presente en República Checa a través de 9 establecimientos oficiales:

- La embajada Francesa
- El Instituto Francés de Praga
- El instituto Francés de Praga (escuela)
- 6 Establecimientos de Alianzas Francesas, citados en la parte 1.3 *Perfil del emprendedor*.

No obstante, aunque se trata de una buena relación basada en acontecimientos históricos importantes, la relación entre los dos países podría sufrir (a medio/largo plazo) de las próximas elecciones presidenciales. De hecho, el 7 de mayo de 2017, Francia ha elegido su nuevo presidente (Direction de l'information légale et administrative, 2017) y el mandato presidencial de Miloš Zeman se acaba el 8 de marzo de 2018 (ČTK y iDNES.cz, 2017). Estas elecciones pueden tener un impacto muy importante en las relaciones políticas y también económicas. De hecho, a causa de la crisis económica, de la decepción de las poblaciones frente a las políticas desarrolladas al nivel nacional (especialmente en Francia) y también de un sentimiento de un peso demasiado importante de la Unión Europea en las decisiones nacionales (especialmente en República Checa), se puede observar un crecimiento de los partidos políticos buscando el refuerzo de las fronteras. El terrorismo y los desacuerdos sobre las temáticas de gestión de los refugiados afectan también los votos de las poblaciones. Así, se puede por ejemplo observar un crecimiento de los electores del Frente Nacional (Guerrier y Moncla, 2016), un partido que podrá poner en peligro la relación de Francia con los otros países y especialmente los países Europeos. Concretamente, el compromiso n°24 de este partido político es la salida del espacio *Schengen*, y el restablecimiento de las fronteras. También otros compromisos como el 35, 36, 37, 38 tienen por fin unas políticas económicas de patriotismo y del fortalecimiento de Francia (Le Pen, 2016). Lo que es importante es que a pesar de que este partido político no fue elegido, se debe tomar en cuenta en las decisiones estratégicas de la empresa, la existencia de estos partidos y el aumento de sus electores. De hecho, se trata de elementos que podrían afectar a las importaciones y exportaciones como, por ejemplo, a través de fijación de nuevas tasas y también podrían tener un impacto en el consumo de productos extranjeros.

Gracias a la presencia de la República Checa y de Francia en la Unión Europea, no se aplican las obligaciones de aduanas a las empresas importando productos franceses en República Checa (Le Moci, s.f.).

2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

- Las relaciones económicas entre Francia y la República Checa

Desde un punto de vista económico, las buenas relaciones desarrolladas en el apartado anterior se pueden confirmar. De hecho, Francia fue en 2015, el octavo proveedor de la República Checa, representando el 3,02 % de sus importaciones. Así, en 2015, la República Checa ha importado por un total de 3,73 mil millones de euros de Francia según la Embajada de la República Checa de París (s.f.).

Las inversiones de Francia se han desarrollado mucho desde el año 2001, representando en 2013, 5.203.000€ de inversión extranjera. Actualmente, más de 500 empresas francesas se sitúan en República Checa. Se trata principalmente de filiales o sucursales de grupos franceses, ofreciendo más de 100.000 empleos. Entre los grupos más famosos, podríamos citar *Havas*, una agencia de comunicación; *Société General*, una banca; o por ejemplo *PSA* y la fábrica de coches de *Toyota-Peugeot-Citroën*. En el sector alimentario, las principales empresas inversoras son *Bongrain*, *Danone* y *Sodexo*. Se trata de datos que pueden tener un impacto en las pequeñas empresas francesas establecidas en República Checa y que fomentan la cultura y la gastronomía francesa. En efecto, estas grandes empresas pueden transmitir una buena imagen de las empresas francesas, por ejemplo con la oferta de empleo.

- La situación económica de la República Checa

La República Checa es un país situado en el centro de Europa. Tiene una superficie de 78.866 km² y un clima semi-continental.

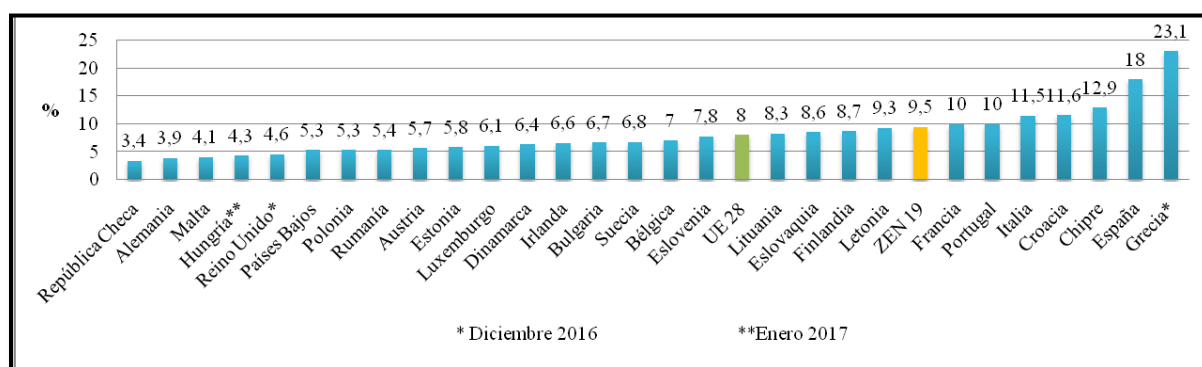
Las oleadas de inversiones desde 1990 y su entrada en la Unión Europea el 1 de mayo de 2004, le han permitido tener una economía cada vez más convergente a la media de los países Europeos. Se trata de una economía basada en la industria (Le Moci, s.f.).

Mientras que muchos países Europeos sufren todavía de la crisis económica de 2008, la economía checa se ha mostrado resistente a la crisis. De hecho, debido a una ralentización de las inversiones públicas, a una disminución de los pedidos de sus principales socios económicos y también a una disminución del consumo de los hogares, el país ha superado dos años de recesión en 2012 y 2013. Sin embargo, desde el segundo semestre de 2013, gracias a un sector bancario sólido y saludable, y a fuertes fundamentos económicos, se observa un crecimiento de la economía. En noviembre 2013, el banco central inicia una devaluación de la corona y al principio del año 2014, la coalición al gobierno aprovecha esto para empezar una política de impulso de la inversión pública, permitiéndole obtener numerosos fondos europeos (Le Moci, s.f.). En 2015, el país conoce así un año excepcional con un crecimiento del 4,2% (debido a la utilización de fondos europeos llegando a su expiración). El PIB de este mismo

año fue de 164,7 mil millones de euros y por habitante de 15.542€ (France Diplomatie, s.f.). En 2017, tenemos una previsión creciente del PIB, del 2,7% (Le Moci, s.f.). En 2015, la deuda pública representaba el 40,9% del PIB y el déficit público el 1,6% del PIB (Eurostat, 2017). Se trata de datos favorables para la economía, las empresas establecidas y a las cuales les gustaría establecerse en el país.

Gracias al crecimiento de su economía, el país tiene la tasa de paro más baja de todos los países europeos. De hecho, es lo que se puede observar en este gráfico de *Eurostat*, mostrando que la tasa de paro de la República Checa fue en febrero 2017 del 3,4% mientras que la media de la Unión Europea fue del 8%.

Gráfico 1: Tasa de desempleo de los países europeos de febrero 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de *EUROSTAT*, 2017.

Sin embargo, el salario mínimo de los checos es uno de los más bajos de la Unión Europea. Según *Eurostat*, el salario mínimo en 2017 es de 9900 Kč, es decir 366€. Varios sindicatos luchan para el aumento del salario mínimo para que represente, al menos, el 40% del salario medio. A pesar de que el salario mínimo es muy bajo, el poder adquisitivo de los checos se queda en la media gracias a precios relativamente bajos (Narguet, 2016/ Renou, 2017). En la fijación del precio de los productos es necesario tomar en cuenta estos datos para ofrecer un producto que la población puede adquirir.

▪ Otros datos económicos importantes

Primero, es importante tener en cuenta que la moneda de la República Checa es la corona (Kč/CZK). En efecto, aunque el presidente precedente, Václav Klaus, había preferido no entrar en la zona del euro, el presidente actual, Miloš Zeman y los responsables del banco central checo, evocan una posible entrada en la zona euro a partir de 2019. Así, según el convertidor de moneda Xe, el tipo de cambio actual (16/04/2017) es 1€=26,6985Kč. Estos

datos se deben tener en cuenta en las tomas de decisiones porque el tipo de cambio puede afectar a las empresas. También, con las dificultades que encuentran los países de la zona euro. Así, el hecho de no tener la misma moneda, reduce los efectos negativos de los problemas del euro en la República Checa (Le Moci, s.f.).

También, desde el punto de vista económico, hay una ley importante sobre el IVA. Según el artículo 94 del código checo sobre el IVA, se aplicará a las empresas importadoras una tasa IVA cuando el valor de las importaciones será superior a 326.000Kč al año, es decir 12.210,40€ (Český statistický úřad (ČSÚ), s.f.). Este pago, ofrece la posibilidad al emprendedor de deducir el IVA del pago de sus impuestos empresariales (Kučerová, 2010).

2.1.3 FACTORES SOCIALES

El 1 de enero de 2016, la población de la República Checa representaba 10.553.843 personas, con una proporción de mujeres (50,86%) similar a la de hombres (49,14%). La media de edad de esta población es de 41,9 años, 40,4 años para los hombres y 43,3 años para las mujeres. Se trata de una población en aumento, sobre todo desde 2001, año en el que la población había bajado mucho (Český statistický úřad (ČSÚ), s.f.). También, según el departamento nacional checo de estadística, se puede observar que la población entre 15 y 34 años, representa la parte la más importante, pero que está en disminución. Al contrario, desde los años 2006, la población entre 35 y 49 años, y de más de 65 años va en aumento, lo que se trata de un indicador de mejora de vida. Sin embargo, se observa una tendencia en aumento de las personas de 80 años y más, y de reducción de los niños de 0 a 4 años. Un problema actual que será más importante en el futuro pues, por ejemplo, puede representar dificultades en la financiación de las jubilaciones. Problema que se puede ver acrecentando por la elevada esperanza de vida (78,9 años) y por un índice de fecundidad que, aunque ha experimentado una variación positiva en comparación con los años precedentes, sigue siendo bajo, como en el resto de los países del norte (Expansión, 2015).

Geográficamente, la población se concentra en la capital y la región que rodea la capital. Así, la suma de la población de los dos es de 2.594.306 personas, lo que representa el 24,58%, casi el cuarto de la población.

Al nivel educativo, se puede observar una evolución positiva. Entre 1950 y 2011, el número de jóvenes que no han terminado el equivalente del año 3ºESO del Instituto ha pasado de 5.606.000 a 1.571.600. En este mismo periodo, el número de estudiantes de universidad ha pasado de 69.900 personas a 1.114.700 (Radolfová, 2015). La universidad en República Checa es un servicio casi gratuito (19€ en 2016-2017), lo que ha favorecido este

desarrollo, pero las becas universitarias son muy limitadas (Toute l'Europe, 2016). Así, la tasa de alfabetización se situó en el 99% en 2014 (CIA World Factbook, 2014). A nivel mundial, en 2016 la República Checa se posicionaba en el rango 28 para las ciencias, 30 para la lectura y 27 para las matemáticas (del sistema de clasificación Pisa), (Pech y Beyer, 2016).

Respecto a la población francesa en República Checa, República Checa cuenta con alrededor de 5.000 expatriados, de los que 4.017 están inscritos (France Diplomatie). Se trata principalmente de activos trabajando para empresas francesas y de sus familias. La mayoría vive en la capital lo que es favorable para nuestro negocio.

2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En los últimos años, se han observado numerosos avances tecnológicos tanto en el sector de la comunicación digital (y del web en general), como en el agroalimentario o de la distribución y comercialización.

Internet está en evolución continua desde la creación de la primera página web en 1993. Se ha pasado de la web 1.0, focalizado en la documentación, al web 2.0 focalizado en los datos, compartiendo en tiempo real los datos. Los *metodatos* (datos obtenidos gracias a los sensores), los *flashcode*, *Tags* y *QRcode* son también ejemplos concretos de esta evolución. Actualmente, los principales actores de esta evolución son *Google*, *Facebook* y *Twitter*.

También, uno de los proyectos tecnológicos que se ha desarrollado mucho durante los últimos años, es el de la creación y la utilización de los drones. Actualmente, varios sectores le usan en el ámbito profesional. Por ejemplo, los ejércitos los usan en sus expediciones, el cine para filmar y la distribución por los “*Amazon Prime Air*”, el futuro de la distribución de la empresa *Amazon*. Se trata del transporte de pequeños paquetes (hasta 2,3kg) distribuidos en las zonas urbanas (NORA POGGI, 2013). Hoy en día, numerosas leyes limiten el uso de estos aviones pero es probable que en el futuro, los drones sean usados en más sectores. Así, a medio plazo, se puede tratar como una evolución tecnológica que afectará a todo el sector de la distribución.

La robotización es también un avance tecnológico continuo que se desarrolla cada vez más. Así, en 2014, se había instalado alrededor de 200.000 robots industriales, un 15% más que en 2013. Después de haber seducido a las empresas del sector automóvil, seducen a las empresas del sector agroalimentario. Su utilización ha aumentado un 28% entre 2009 y 2013 (Agromedia, 2015).

En el sector alimentario, se han observado varias innovaciones en la utilización de los embalajes. Una de estas innovaciones es la creación de embalajes comestibles. Sin embargo,

dato que el embalaje tiene varias funcionalidades, como el de proteger la comida de la contaminación por las bacterias, el embalaje comestible fabricado con caseínas (proteínas de leche) no permite proteger el producto de la contaminación exterior (CONSEIL NATIONAL DE L'EMBALLAGE, 2016). David Edwards había creado los *Wikicells* (Futura Maison, 2012), embalajes comestibles pero para comercializar sus productos, debía protegerlos con otro embalaje (no comestible). Así, no se trata actualmente de una innovación que afectará el sector de la distribución en el futuro cercano (Futura Maison, 2012).

2.1.5 FACTORES ECOLÓGICOS-AMBIENTALES

La tierra y la comida son unas de las preocupaciones principales de los países. Las crisis agroalimentarias de 2008 han afectado todo el mundo y han recordado a los gobiernos la importancia de la seguridad alimentaria. Las diferentes crisis han permitido una toma de conciencia de la población y, especialmente, en lo que concierne el consumo. Así, en los últimos años, se puede observar un aumento del consumo de los productos biológicos, como lo afirma el *Instituto de búsqueda de la agricultura biológica* (AGROBLOG, 2015). Francia tiene el tercer mercado más importante en la demanda de los productos biológicos (AGROBLOG, 2015). Es por eso por lo que las empresas deben continuamente adaptarse. Esta evolución puede ser favorable a las empresas vendiendo productos biológicos en República Checa ya que los checos también están buscando este tipo de productos. Según el estudio realizado en septiembre de 2014 por el Ministerio de la Agricultura checo y por *Media*, el 41% de la población compra productos biológicos (Media, 2014). Se trata principalmente de productos lácteos, verdura y frutal. Un sector que puede influir en la decisión de la compra de los clientes.

También, otras temáticas ambientales pueden afectar a las empresas trabajando con productos con embalajes. De hecho, la Unión Europea ha desarrollado numerosas acciones respecto al reciclaje. Sin embargo, se trata más de leyes o precauciones que afectan directamente a los productores, es por eso por lo que será necesario favorecer el trabajo con los productores que aplican estas leyes (Comisión Europea).

2.1.6 FACTORES LEGALES-JURÍDICOS

Desde el punto de vista jurídico, es interesante analizar las leyes relacionadas con la comida; *Předpis č. 110/1997 Sb.*

Se trata de leyes basadas en las determinadas por la Unión Europea, indicando la necesidad de informar el cliente sobre el contenido de los productos. Es un elemento importante para el negocio porque será necesario informar el cliente sobre el contenido de

todos los productos alimenticios en cada caja. Así, es un elemento a tomar en cuenta en la producción de los elementos de comunicación, ya que será necesario traducir las composiciones de los productos por ejemplo (Atlantic, 2014). También, esto permitirá evitar los problemas de alergia.

Asimismo, desde un punto de vista jurídico y de preservación de los alimentos, será necesario respetar la cadena de frío que sea durante el transporte o en la preservación de los productos. También, como para todos los productos alimenticios se aplicarán todas las normas relativas a la fecha de caducidad o la fecha límite de utilización optima. Se trata de elementos que serán necesarios determinar con los proveedores, ya que los primeros afectados son ellos.

Esta tabla resume los puntos claves de los que se han hablado anteriormente.

Tabla 2: Cuadro resumen PESTEL

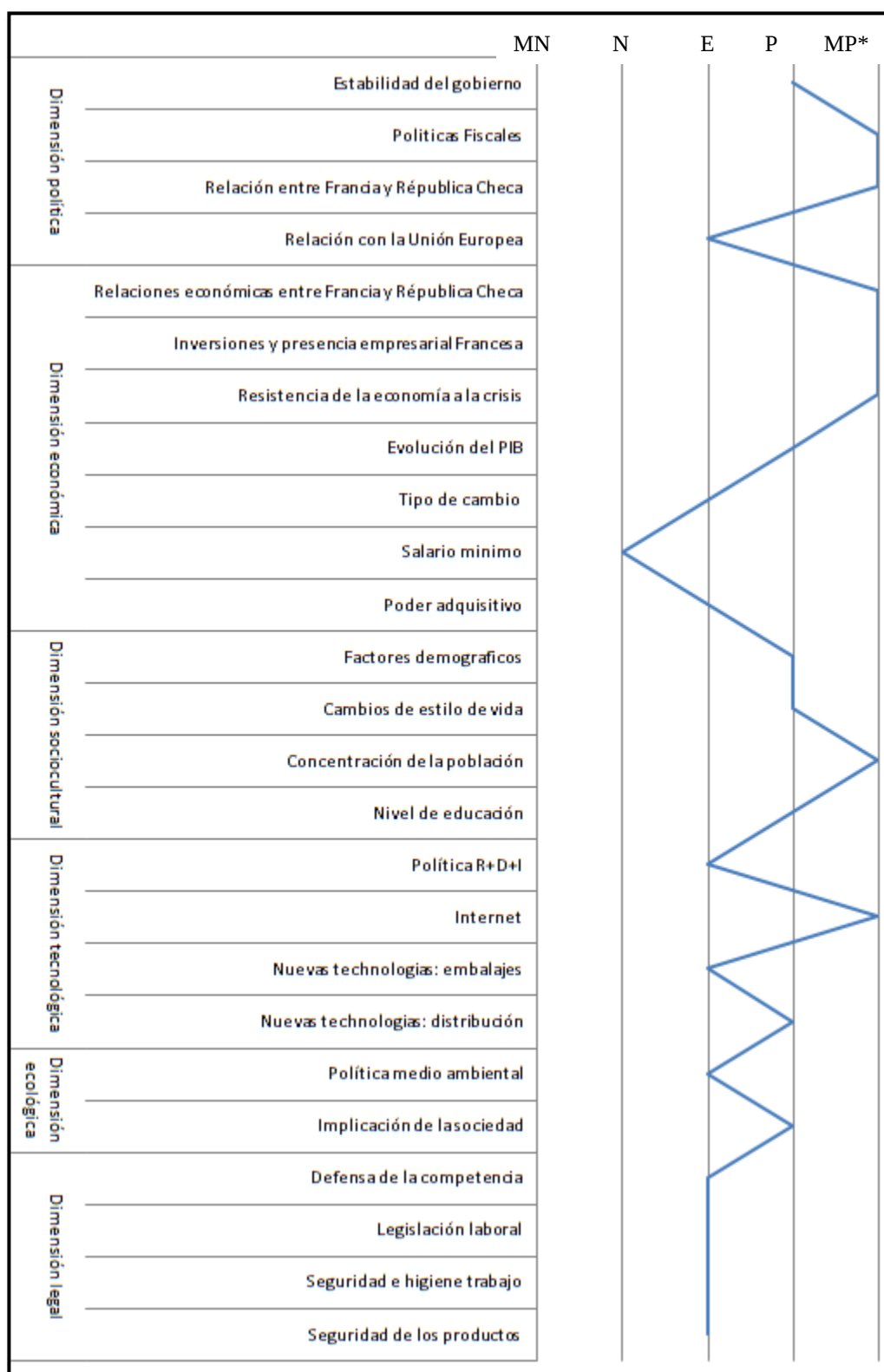
Factor	Características
Político	Buenas relaciones políticas entre Francia y República Checa: - Fundamentos históricos sólidos. - Reforzamiento de las relaciones con la entrada de la República Checa en la Unión Europea en 2004(Tratado de Atenas). - Numerosos encuentros y firma de acuerdos. - Presencia de Francia en República Checa: Embajada, Institutos, Alianzas, Instituto Francés. - Posibles desacuerdos provocados por problemas vinculados a la gestión de la crisis económica y a la crisis de los refugiados.
Económico	Buenas relaciones económicas: - Francia es el octavo proveedor de la República Checa. - La República Checa ha importado por 3,73 mil millones de euros de Francia. - Fuerte presencia empresarial francesa en República Checa: alrededor de 500 empresas, 100.000 empleos. Situación económica de la República Checa: - Economía basada en la Industria. - Resistente a la crisis.

	- PIB creciente. - Tasa de paro baja, la más baja de los países europeos. - Salario mínimo bajo. - Poder adquisitivo medio. Otros datos: - Moneda: La Corona 1€: 26,6985Kč.
Social	Población: - 10.553.843 personas en enero 2016. - En crecimiento. - Envejecimiento: posibles problemas en el futuro. - Esperanza de vida: 78,9 años. - Tasa de fecundidad: 1,57. - Fuerte concentración en el sur-oeste y en la capital. Educación: - Importante evolución. - Población escolarizada. - Tasa de alfabetización: el 99%. Presencia de franceses en República Checa: alrededor de 5.000.
Tecnológico	- Importantes avances tecnológicos: digital, agroalimentario, distribución. - Desarrollo de las nuevas tecnologías y de internet. - Desarrollo de la distribución con drones (aeronaves sin pilotos). - Robotización. - Evolución de los embalajes.
Ecológico-Ambiental	- Evolución del consumo de los productos biológicos (BIO). - Desarrollo de los embalajes ecológicos.
Legal-Jurídico	- Necesidad de informar el cliente sobre la composición de los productos en la lengua del país.

Fuente: Elaboración propia.

Gracias al análisis PESTEL, se ha realizado un perfil PESTEL, un gráfico representando lo que es positivo para el desarrollo del negocio y lo que es negativo.

Gráfico 2: Perfil PESTEL



* MN: Muy negativo N: Negativo E: Neutro P: Positivo MP: Muy positivo

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, se observa que en relación a la dimensión política, las políticas fiscales, la relación entre Francia y República Checa y la estabilidad del gobierno son positivas.

En la dimensión económica, se ve que las relaciones económicas entre los dos países, las inversiones francesas, la presencia empresarial francesa y la resistencia de la economía checa a la crisis son favorables para el sector y nuestro negocio. Al contrario, el salario mínimo puede representar un freno para el desarrollo de la empresa. Es por eso por lo que es importante de determinar correctamente el segmento de clientes al que la empresa se dirige.

La dimensión sociocultural es favorable para el crecimiento de la empresa, la concentración de la población se destaca como un factor muy positivo.

En la dimensión tecnológica, internet y las nuevas tecnologías son favorables para el desarrollo de las empresas del sector.

La dimensión ecológica es positiva con un aumento de la implicación de las sociedades sobre los asuntos de preservación y de sensibilización al medio entorno.

En relación a la dimensión legal, no se destacan factores favorables o desfavorables.

Globalmente, en este gráfico se observa una situación positiva ofreciendo a la empresa buenas oportunidades de desarrollo. Un salario mínimo bajo podría representar un freno para la empresa, es por eso por lo que la empresa debe prestar atención a este factor definiendo correctamente su segmento de clientes y orientando su comunicación.

A través de este análisis PESTEL, hemos estudiado como el entorno externo puede influir en las empresas agroalimentarias que ofertan productos franceses en el mercado checo. Completaremos este estudio del mercado con el análisis del microentorno de la empresa.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del microentorno consiste a analizar el conjunto de factores y agentes que pueden tener un impacto en nuestra empresa. Uno de los métodos de análisis más famoso es el de las 5 *fuerzas de Porter*. En 1979, Michael Porter desarrolló el concepto de las 5 fuerzas que determinan el potencial de la empresa. Tomar conciencia de estas fuerzas permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva (Rajca, 2015).

Figura 3: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen cada uno de estos elementos.

2.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Desde un punto de vista económico, la competencia es una estructura de mercado que se caracteriza por una multitud de empresas que se encuentran en situación de rivalidad en la conquista de la demanda (Larousse, s.f.).

En términos de marketing, la competencia se compone del conjunto de actores que proponen productos o servicios que satisfacen y responden a las mismas necesidades que la empresa respecto a su oferta comercial. Es por eso por lo que podemos distinguir la competencia directa y la competencia indirecta (Bathelot, 2015). Así, el conjunto de las empresas que ofertan un producto similar o sustitutivo, también representa la competencia.

En el caso del desarrollo de un negocio proponiendo productos franceses regionales en República Checa, la empresa debe tomar en cuenta la competencia directa de empresas similares, pero también la competencia indirecta compuesta de varios tipos de empresas.

Primero, respecto a la competencia directa, se puede observar que en República Checa, el comercio de cajas con productos se desarrolla lentamente.

De hecho, actualmente, existen en el mercado principalmente cajas con productos de cosmética. Una de las empresas que ha empezado a proponer este servicio en los años 2012, en República Checa y en Eslovaquia, fue *Ladybox*. Cada mes, el cliente recibía una caja con productos de cosmética por un precio de 400Kč (15€). Sin embargo, desde febrero 2015, la empresa ha dejado su actividad. Otra empresa, *Missha*, propone ocasionalmente cajas con cosmética de Corea. Las cajas tienen un precio similar (429Kč, 16€), y prometen a los consumidores la recepción de una caja de valor superior a 1.000Kč.

En el sector alimentario, la única empresa encontrada que propone un servicio similar

de cajas, es *Brandnooz Box*. Cada mes, la empresa envía a sus clientes una caja con productos innovadores en el sector alimentario y, además, algunos meses de droguería (*Glanc Box*, nuevo servicio desde 2017). La empresa promete al cliente la recepción de 8 a 10 productos cada mes, y la posibilidad de pertenecer a un programa de fidelidad. Respecto a la composición de las cajas, en la tabla 3 se muestran tres ejemplos de la caja *BrandnoozBox*.

Tabla 3: Composición de las cajas *BrandnoozBox* para los meses de enero-marzo de 2017

Mes	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017
Composición	-Leche de almendra de la marca ALPRO. -Pasteles de Arroz, llamados Racio Mini Rolky. -Low carb kreky, similar apanes tostados. -Dos paquetes de galletas especiales para la digestión. -Bebida con el aroma de granada (Mattoni). -Spat Gourmet Ketchup Bez. -Carne seco: Fine Gusto. -Sopa de tomates Maggi. -Pimentón dulce. -Mentos con el aroma chocolate-caramel.	-Preparación de DrOetker: Mousse de chocolate. -Margarina Rama con el sabor de Koko. -Bohemia chips. -Bohemia cacahuets. -Kand Ketchup sin azúcar. -Bebida Aquiler sabor nectarina. -Bebida Aquiler sabor limón. -Bebida Semtex sabor naranja. -Bebida Toma sabor limón y menta. -Bombonería: Pedro Komprimatovy Mix.	-Salsa para la carne: Znojmia. -Masa para decorar los postres: Vitana. -Refresco de Poděbradky. -Cerveza Krušovice. -Shatler'sCoctail. -Galleta Fidorka. -Bombonería Pedro Hamace. -Bebida Trankini. -Bebida Trankini Jade.

Fuente: Realización personal, datos de *Brandnooz*.

Como se puede observar en la composición de las cajas, se trata de nuevos productos de grandes marcas.

El cliente tiene la posibilidad de comprar la caja de un mes o de suscribir un abono para 6 o 12 meses. La empresa aplica una tarifa decreciente entre el pago de una caja y el del

abono para 12 meses. Es decir que cuando una persona compra sólo una caja, paga 279Kč (10,45€), mientras que cuando hace una suscripción para 6 o 12 meses, la caja le cuesta 249Kč (9,35€). Para aprovechar las ofertas de 6 o 12 meses, el cliente debe pagar en una vez. La empresa ofrece una reducción de 80Kč (3€), a todos los clientes que se registran en el sitio web por la primera vez (Brandnooz).

Los diversos elementos recogidos sobre esta empresa muestran que se trata de un competidor importante, con similares tipos de clientes y un mismo funcionamiento (comercio de cajas mensuales). No obstante, con la composición de las cajas, se observa que una parte importante del público objetivo no es el mismo. Así, estas cajas no se dirigen directamente al segmento de expatriados franceses y, aunque sus clientes buscan también un “efecto sorpresa” en productos y sabores, no se trata de un producto similar. En este sentido se tratará más de competencia con unos productos sustitutivos.

Respeto a las empresas que proponen un servicio similar con productos similares, es necesario hablar de los establecimientos de delicatessen especializados en la comida francesa.

La empresa que representa una competencia directa es la casa de la gastronomía francesa: *La Gare* (tabla 4).

Tabla 4: Presentación de la empresa *La Gare*

Establecimiento	Información (establecimiento/comida)	Precio	Situación geográfica
La Gare	La casa de la gastronomía francesa es a la vez un restaurante, una tienda de productos franceses y una panadería-pastelería especializada en productos franceses. La empresa propone productos regionales de productores y proveedores seleccionados. Se trata de una multitud de productos (quesos, carne, paté, aceites, caracoles, mostazas...) de origen regional que el cliente puede descubrir en la tienda.	Entradas: 115Kč y 295Kč. Platos: 265Kč-545Kč. Postres: 79Kč una porción para llevar, 89Kč para comer en el restaurante, 790Kč el pastel entero. Pan: 30Kč-70Kč Paté: 135Kč-	V Celnici 3, Praga 1, 110 00.

		275Kč. Frascos con platos: ej. Coq au vin: 195Kč.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, datos de *La Gare*.

Este restaurante es realmente un competidor directo porque propone un espacio delicatessen. Es decir, que vende productos similares a los que estarán en las box y se dirige al mismo segmento. Tiene una importante ventaja, la de tener un emplazamiento en la ciudad, es decir que puede desarrollar más fácilmente una relación con el cliente a través del marketing relacional. Por ejemplo, la posibilidad de ofrecer un consejo o recomendación (un contacto directo), puede atraer a los clientes. No obstante, hay una debilidad en su comunicación porque su página web es disponible en inglés y checo y su comunicación en las redes sociales se hace en checo (*Brasserie La Gare*), mientras que según mi experiencia profesional en el *Instituto francés de Praga*, una gran parte de los trabajadores expatriados, aunque se quedan por varios años, no hablan la lengua del país. Si bien, no es una generalidad, puede representar un freno en su desarrollo.

Otro establecimiento delicatessen especializado en productos franceses que es muy conocido en Praga es *La Francerie*. No obstante, hay una diferencia importante con este establecimiento. Aunque, *La Francerie* propone productos franceses, son productos de grandes marcas que los clientes franceses pueden habitualmente encontrar en los mercados como *Alcampo (Auchan)* en Francia (tabla 5).

Tabla 5: Presentación de la empresa *LaFrancerie*

Establecimiento	Información (establecimiento/comida)	Precio	Situación geográfica
<i>La Francerie</i>	Se trata de un delicatessen especializado en los productos franceses. Los dirigentes de la empresa van a buscar cada mes estos productos en Francia para poder proponer precios	Precios razonables: Confiture Bonne Maman: 69Kč. Galletas St. Michel: 39 Kč. Queso Brie: 69Kč.	La empresa tiene dos emplazamientos: - Francerie, Kolinská 3, Praga 3, 130 00. - Francerie, Nuselská 44, Praga 4, 14 000.

	atractivos.		
--	-------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, datos de *La Francerie*.

Al contrario que el primer competidor, esta empresa comunica en su página web exclusivamente en francés, orientando su comunicación (la lengua y el mensaje) a los franceses expatriados. En su página de *Facebook*, la empresa sí mezcla las dos lenguas.

Existen otras empresas muy similares a *La Francerie*, que proponen sus productos exclusivamente online. De hecho, para todos los expatriados del mundo, sufriendo de un sentimiento de nostalgia por la comida y los productos franceses, existe la empresa: *Courses en France*. La empresa propone una gran variedad de productos disponibles en los supermercados franceses en su web. El cliente hace sus compras como en cualquier supermercado online, y paga gastos de transporte para la entrega al domicilio. La ventaja de esta empresa es claramente la variedad de sus productos, sin embargo tiene precios elevados (tabla 6). Además, impone una compra superior a 30€ por un pago de gastos de entrega de 14,90€ en la Unión Europea.

Tabla 6: Comparación de precios

Producto	Precio de <i>Courses en France</i>	Precio de <i>Auchan</i> en Francia	Precio de <i>Tesco</i> en República Checa (1€= 26,6985Kč)	
Queso <i>Roquefort Société</i> 	33,60 €/kg	22,15€/kg	732,67kč/kg	27,44€/kg
Confitura <i>Bonne Maman</i> albaricoque 	11,86€/kg	6,42€/kg	219,95kč/kg	8,24€/kg

Fuente: Elaboración propia, datos de *Courses en France*, *Auchan* y *Tesco*.

Otras empresas online también proponen la compra de cajas de productos especiales franceses como regalo. Se trata por ejemplo de *Gurmanies*, una empresa que propone cajas de regalo con productos de delicatessen. En su web se puede encontrar una caja con productos especiales de Francia. Se trata de un producto orientado a los hombres y con la temática de la

carne: *Francouzsky prestižní baliček* (Gurmanies). Esta caja cuesta 1650Kč, equivalente de 61,80€ y está compuesto de:

- Una botella de vino de Bordeaux del año 2013: *Roquefort Blanc* 0,75l.
- Un salchichón seco francés de Auvergne.
- Una mostaza con miel de 200g.
- Una terrina de paté *Arnaud* de 280g.
- Una terrina de vieiras de 65g.
- Una crema de trucha de 90g.
- Un vinagre de frambuesas de 250ml.
- Un foie gras de 45g.
- Una terrina *Avon & Ragobert* de 180g.

Esta empresa es competidora respecto a los clientes que comprarán sólo una caja para probar productos. Sin embargo, no se trata de una competencia directa respecto a la mayoría de los clientes ya que el negocio se basa en la idea de un abono. También, el precio de esta caja es muy elevado respecto a los precios de cajas mensuales.

Numerosos establecimientos como restaurantes, pastelerías y panaderías francesas ubicadas en República Checa representan una competencia indirecta para nuestro negocio.

En general, según un estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo checo, entre febrero y abril 2014, existían 41.160 establecimientos de comida. Aunque los establecimientos se reparten de manera irregular por el país, destacan principalmente 4 regiones: Praga (5758), Bohemia Central (5033), y dos regiones del sur oeste: Jihomoravsky (4387) y Moravskoslezský (4221).

Así, las dos zonas que cuentan con el número más elevado de estos establecimientos son la región de la capital y la que le rodea. Estas dos regiones representan un total de 10.791 establecimientos, es decir el 26,2% de los establecimientos (Ministerio del desarrollo checo, 2014). En cuanto a los precios, se puede observar que en la capital los precios son los más elevados. De hecho, en Praga, el 58% de los establecimientos tienen un precio superior a la media, mientras que por ejemplo en la Región de Bohemia Central, son sólo el 11,9%. La diferencia de los precios se puede explicar por varios razones: la primera es que en la capital los precios en general son más elevados y la población tiene mejores salarios (Republiquetcheque.fr, s.f.); la segunda es porque se trata de la zona más turística de la República Checa para los turistas extranjeros (Tuček, 2015).

Así, se ha tomado la decisión de desarrollar el negocio al principio en las dos zonas

que concentran el número más elevado de establecimientos de comida. Sin embargo, hay varias precauciones a tener en cuenta con los datos presentados:

- Incluyen establecimientos que proponen comida pero no incluyen todos los establecimientos que podrían representar una competencia para nuestro negocio ya que, por ejemplo, los restaurantes de las instituciones son excluidos.

- Al contrario, el estudio cuenta establecimientos que no pueden clasificarse en la competencia de la empresa. Por ejemplo, incluye los stands de comida. Así, según la clasificación, nos podrían interesar principalmente los restaurantes (el 37%), los bistrós (el 5%), las pastelerías (el 4%), los cafés (el 6%) y las bodegas (el 3%).

- También, la clasificación según el tipo de comida de estos establecimientos es muy general. Es decir, que según esta clasificación lo único que podemos destacar es que el 11% de los establecimientos proponen comida europea (checa excluida). Así, no podemos saber cuántos establecimientos proponen comida francesa.

- Por fin, debido a la diversidad de los establecimientos del estudio, hay diferencias de calidad muy importantes entre los establecimientos, mientras que nuestro negocio propondrá productos de calidad.

Para obtener información más concreta sobre los posibles competidores, en la tabla 7 se describen directamente varios establecimientos situados en Praga que ofertan comida francesa.

Tabla 7: Competencia de restaurantes de la capital

Restaurante	Información (establecimiento/comida)	Precio	Situación geográfica
Restaurante Alcron	Comida francesa y europea, un restaurante con platos innovadores.	Un menú cuesta entre 2.300 Kč y 2.600Kč. Son precios muy elevados.	Štěpánská 40/623, Praga 1, 110 00.
Bila Kráva	Comida principalmente francesa con innovaciones y platos tradicionales. Decoración francesa.	Las entradas: 49 Kč- 230 Kč. Los platos: 145Kč- 650Kč. Los postres: 95 Kč - 130 Kč.	Rubešova 10, Praga 2- Vinohrady, 153 00.

La Veranda	Comida francesa innovadora y también algunos platos europeos.	Las entradas: 195 Kč - 395 Kč. Los platos: 395 Kč - 585 Kč. Los postres: 75 Kč - 295 Kč. También propone un menú de degustación a 1415 Kč.	Elišky Krásnohorské 2, Praga 1- Josefov, 110 00.
Papi Olivier	Comida francesa. El jefe es el pequeño hijo del cocinero famoso francés; Raymond Olivier.	Las entradas: 120 Kč - 200 Kč. Los platos: 280 Kč - 458 Kč. Los postres: 120 Kč - 160 Kč.	Elišky Peškové 1.095/5, Praga-Smíchov, 150 00.
Chez Marcel	Restaurante-cervecería francesa, propone comida principalmente francesa.	Las entradas: 80 Kč - 290 Kč. Los platos: 210 Kč - 490 Kč. Los postres: 120 Kč - 350 Kč.	Haštalská 12, Praga, 110 00.
Restaurante Pot au Feu	Restaurante que propone principalmente platos franceses (tradicionales e innovadores).	Las entradas: 95 Kč - 295 Kč. Los platos: 395Kč - 795Kč Los postres: 125 Kč - 225 Kč.	Rybná 1065/13, Praga, 110 00.
La Boucherie&Bistro	Restaurante francés proponiendo comida exclusivamente francesa.	Los menús de la semana cuestan 275Kč: entrada, plato, postre. Las entradas: 95 Kč - 325 Kč. Los platos: 295 Kč -	Zubatého 5 Praga 5, 150 00.

		395 Kč. Los postres: 135 Kč.	
Argument	Restaurante proponiendo comida internacional con especialización en los platos franceses.	Las entradas: 95Kč-250 Kč. Los platos: 245 Kč-495 Kč. Los postres: 60 Kč-125 Kč.	Bubenečská 19, Praga 6, 160 00.
Raclettka	Restaurante que se especializa en los platos franceses: la raclette y la fondue. También propone algunos platos italianos.	Entradas:/ Los platos:105 Kč-490 Kč. Los postres:45 Kč.	Lublaňská 30, Praga 2, 120 00.
Café Creperie PodVěží	Propone varios platos franceses tradicionales con una especialización en las crepes. También propone platos checos.	Las entradas:129 Kč-289 Kč. Los platos: 269 Kč - 489 Kč. Los postres:129 Kč - 239 Kč.	Dražického náměstí 9, Praga 1 –Malá Strana, 118 00.
Café n°3	Propone principalmente bebida pero también algunos platos franceses.	Los platos: 89 Kč - 135 Kč.	Jakubská 3, Praga, 110 00.
Café Savoy	Café francés proponiendo comida todo el día.	Las entradas: 118 Kč - 298 Kč (no incluye caviar) Los platos: 218 Kč y 735 Kč. Los postres: 48 Kč y 98 Kč.	Vítězná 5 Praga 5, 150 00, Malá Strana.

Fuente: Elaboración propia, datos de Acron, Bila Krava, La veranda, Papi Olivier, Chez Marcel, Restaurante Pot au Feu, La Boucherie&Bistro, Arument, Raclettka, Café Creperie Pod Věží, Café n°3 y Café Savoy.

Para analizar la calidad de los restaurantes franceses, se estudian las valoraciones de las experiencias de la guía *Maerův výběr*, una guía independiente de los mejores y más

interesantes restaurantes de República Checa. Hoy en día no es posible obtener datos precisos sobre el número de restaurantes que ofrecen comida francesa en República Checa o en Praga, pues no hay datos oficiales y los motores de búsqueda de restaurantes franceses dan cifras muy variables y, además, se puede dar cuenta rápidamente de que algunos restaurantes han cerrado y se quedan siempre en las propuestas de los sitios. Por ejemplo, según *TripAdvisor*, hay 97 restaurantes franceses en Praga mientras que según *Restu*, hay 57 establecimientos.

Así, para conocer el nivel de calidad de los establecimientos franceses, se presentan los resultados del trabajo de Maurer y Maurerová (2017), donde se analizan las opiniones de 415 personas que han hecho 7.151 evaluaciones, y han gastado un precio medio de 670Kč por restaurante. Siendo 1 la mejor nota y 5 la peor, es decir restaurantes a evitar, los resultados muestran en el TOP 10 de los restaurantes con la mejor comida a los establecimientos franceses *Alcron* y *La Veranda*. Se trata de establecimientos cuya comida fue reconocida, pero se queda difícil de evaluar realmente su impacto competitivo.

Desde un punto de vista general, los restaurantes y los cafés que proponen platos regionales franceses pueden representar una competencia indirecta para el negocio. De hecho, tienen un objetivo similar, el de hacer descubrir la cultura gastronómica y los platos regionales franceses. No se trata del mismo producto pero se trata de competencia, ya que una parte del segmento objetivo es similar. Así, el cliente puede elegir desplazarse a un restaurante o un café que propone comida francesa, en lugar de abonarse a una caja con productos regionales franceses. Sin embargo, la mayoría de estos establecimientos se sitúan en el centro histórico de la capital. Tienen un emplazamiento estratégico para muchos de los franceses expatriados que trabajan en la embajada, en el *Lyceo francés* o en el *Instituto francés* (ubicados en el centro). También los turistas buscan restaurantes en el centro. Esta situación puede representar una ventaja para nuestro negocio, ya que todas las personas (principalmente los checos), que no trabajan directamente en el centro no van a frecuentar regularmente estos establecimientos y podrán preferir recibir una caja con productos franceses a su domicilio. También, en comparación con los precios propuestos por estos establecimientos, se tratará de una solución más económica.

No obstante, no se debe olvidar otro tipo de empresas competidoras. Hoy en día, los productos franceses de grandes marcas se pueden comprar en todos los grandes supermercados de la República Checa. *Tesco*, *Globus*, *Kaufland* o *Lidl*, proponen varios productos franceses como, por ejemplo, los quesos o las mermeladas *Bonne Maman*. Además, estos establecimientos desarrollan el e-comercio y la entrega a domicilio. Así, *Tesco* ya oferta este servicio y *Kaufland* y *Lidl* lo están desarrollando en la actualidad (Blesk, 2017). Para

limitar esta competencia de productos similares y que pueden sustituir a los productos en la caja, la idea del negocio se basa entre otros en una composición de las cajas de productos de pequeños productores regionales y en el “efecto sorpresa”.

La siguiente tabla es un cuadro resumen presentando las informaciones claves sobre la competencia:

Tabla 8: Cuadro resumen de la competencia

Tipo de competidor	Explicaciones
Tiendas de Delicatesen	- <u>La Gare</u>: principal competidor ya que oferta productos especiales de Francia y que no se encuentran en los supermercados. Además es un restaurante y una tienda delicatesen. - <u>LaFrancerie</u>: competidor que oferta productos franceses pero productos de grandes marcas conocidos.
Empresas de box	- <u>Brandnooz</u>: competidor pero que oferta otro tipo de productos alimentarios. Oferta cajas con abono mensual compuestas de nuevos productos de grandes marcas. - <u>Gurmanies</u>: competidor respecto a los clientes que compran sólo una caja. Oferta una caja compuesta de especialidades franceses, es más como una caja de regalo. El coste es elevado. - <u>Missha</u>: competidor indirecto que oferta cajas de productos mensuales. No se trata de cajas con productos alimentarios sino de cajas con productos de cosmética.
Supermercados	- <u>Tesco, Kaufland, Lidl...</u>: competidores que ofertan productos franceses de grandes marcas y conocidos. - <u>Courses en France</u>: competidor que oferta productos franceses de grandes marcas online. Se dirige a expatriados pero es muy caro.
Restaurantes	- Varios restaurantes y cafés ofertan comida francesa en Praga.

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, según la pirámide de Maslow, la alimentación hace parte de las necesidades fisiológicas ya que satisface a las primeras necesidades del individuo, necesarias para sobrevivir. En ese sentido, se podría decir que las cajas de productos de alimentación satisfacen las necesidades fisiológicas y que así los productos pueden ser sustituidos por cualquier otro producto alimentario que satisface el hambre y la sed. Es por eso por lo que es necesario realizar un importante trabajo de marketing y de comunicación para diferenciarse de los productos sustitutivos.

Así, en esta parte hemos analizado el conjunto de posibles competidores que pueden afectar directamente e indirectamente a nuestro negocio. Los proveedores pueden también tener una influencia en nuestro negocio y es por eso por lo que en la parte siguiente, analizaremos los proveedores.

2.2.2 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de una empresa tienen un papel clave en su desarrollo. De hecho, pueden tener un impacto directo en varios puntos estratégico de la empresa, como por ejemplo, en su volumen de venta o en su relación con los clientes.

Una empresa debe tomar en cuenta varios factores en la selección de los proveedores. Se trata realmente de una selección estratégica (GOV.UK, 2009), donde no se pueden limitar al factor precio los criterios de elección, sino que se deben tomar en cuenta también:

- La calidad de los productos
- La fiabilidad
- La honestidad
- La comunicación
- La seguridad financiera de los proveedores
- La concepción de la cooperación

En ese sentido, es necesario hacer una preselección de los productores y proveedores según su catálogo (productos y precios), su ubicación y la información disponible en sus documentos de comunicación (página web, folletos comerciales etc.) antes de obtener la información sobre los factores mencionados. La fiabilidad y la honestidad son factores necesarios a un proveedor, sin embargo, se trata de factores que es posible evaluar solo a medio-largo plazo.

Para desarrollar nuestro negocio, necesitamos tres tipos de proveedores: productores, fabricantes de embalajes (cajas) y un servicio de entrega. Respeto a los

proveedores productores, buscamos pequeños y medios productores especializados en la producción de productos regionales franceses. En ese sentido, los productores serán clasificados por región.

Para facilitar la gestión de los proveedores y asegurarse un contacto regular, el conjunto de la información que se dispone sobre los proveedores será clasificado en una base de datos Access.

Respeto al tipo de proveedores que buscamos, se trata principalmente de empresas artesanales alimentarias. Según un estudio del *Instituto de las estadísticas y de los estudios económicos francés (INSEE, 2015)*, en 2015 había en Francia 51.519 empresas artesanales desarrollando una actividad de la categoría: *alimentación, bebida y productos tabacos*. Las empresas individuales representaban el 44,4%, es decir 22 939 empresas. Un porcentaje inferior al de las empresas artesanales en general. De hecho, en 2015, el 53,7% de las empresas fueran empresas individuales (en disminución en comparación con 2000, 63,9%). Entonces, el 40,3% de estas empresas fueran Sociedades de Responsabilidad Limitada (en aumento en comparación con 2000, 32,4%) y el 6% restante tiene un estatuto diferente. La mayor parte de las empresas artesanales (865.294) no tenía ningún empleado en 2015, 147.841 de estas empresas empleaban entre dos y tres empleados y 125.156 establecimientos tenían 1 empleado.

No obstante el comercio con este tipo de proveedores supone un importante seguimiento del respeto a las normas en la elaboración de los productos. De hecho, Francia ha desarrollado mucho las normas aplicadas a los productores de alimentación. En este sentido, responsabiliza cada vez más los productores ya que en caso de cualquier problema sanitario debido al producto, el productor es responsable (Ministerio de la agricultura y de la alimentación, 2013). No obstante, la aplicación de las normas y procedimientos como por ejemplo del sistema de procedimiento HACCP, son difíciles de aplicar para las pequeñas empresas.

Para evitar cualquier problema debido al respeto a las normas de higiene, preservación de los alimentos etc., la fiabilidad es un elemento clave. Para acompañar a las empresas, y también en el deseo de desarrollar una política de Responsabilidad Social Empresarial, se elaborará un código ético.

Una de las ideas claves del negocio es realmente el desarrollo de una cooperación con los proveedores, es por eso por lo que desarrollaremos una alianza con organismos promotores de las empresas regionales y de sus productos.

Por ejemplo, el comité de *Gastronomía y Promoción de los Productos Regionales*

promueve los productos de la región de Bourgogne-Franche-Comté. Se trata de una herramienta para los actores y el sector agroalimentario regional, que fomenta las riquezas alimentarias regionales.

También en la selección de los proveedores favorecemos a los que tienen las siglas oficiales de calidad (Institut National de l'Origine et de la Qualité, s.f.):

Tabla 9: Siglas oficiales de calidad francés

	AOP: Denominación de origen protegida en francés.
	AOC: Denominación de origen controlada en francés. Se trata de una sigla similar a AOP pero al nivel nacional de Francia. Este sigla justifica la autenticidad del producto y su carácter típico respecto a su región de fabricación. Para obtener esta sigla, es necesario producir el producto siguiendo un procedimiento específico y fabricarlo en una zona geográfica específica.
	IGP: Indicación Geográfica Protegida. Este certificado es más sencillo de obtener en comparación con AOC. Vincula el producto con su región de origen pero no implica a que todo el proceso de fabricación se haga en la región.
	Label Rouge: Esta etiqueta de calidad garantiza que el producto tiene un cierto número de características (obtenidas gracias a la materia prima usada y a los procedimientos), que aumentan su nivel de calidad respecto a los productos de sustitución.
	La Agricultura Biológica: Esta certificación garantiza que los métodos de producción son respetuosos desde un punto de vista ecológico y también del trabajo humano. Es decir que esta etiqueta garantiza un desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia, figuras de la página web de la *Comisión Europea*.

El trabajo con los proveedores es un elemento clave del éxito de la empresa, es por eso por lo que hemos desarrollado varios de los factores de selección para asegurarse de trabajar

con empresas fiables y honestas.

Para seguir el análisis del microentorno, analizaremos el segmento de clientes y, especialmente, la aceptación del producto en el mercado.

2.2.3 ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE CLIENTES Y DE LA ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO.

La empresa *La Française* se dirige a dos tipos de clientes: a los checos que se interesan por la cultura alimentaria francesa y a los franceses expatriados en República Checa.

En el análisis PESTEL, hemos estudiado las características socio demográficas de la población Checa, también, hemos visto que hay más o menos 5.000 Franceses expatriados en República Checa. No obstante, es difícil cuantificar sólo con estos datos el tamaño del mercado.

Lo que sabemos gracias a los análisis precedentes es que finalmente no hay tantos establecimientos que se especializan en la venta de las especialidades alimentarias francesas que sean vendidas en tiendas, por internet o a distancia. No obstante, la República Checa es abierta a otras culturas lo que supone que los checos se interesan por otras culturas como la francesa y las quieren descubrir. También, se puede confirmar con los numerosos acontecimientos franceses desarrollados en Praga. Por ejemplo entre el 12 de julio de 2017 y el 16 de julio de 2017, se ha desarrollado la semana francesa en Praga. En anexo 1, se pueden ver algunas fotos de este acontecimiento.

El conjunto de los análisis hechos precedentemente, nos ha permitido elaborar unas hipótesis sobre el comportamiento de los consumidores checos, expatriados y de los clientes en general:

1- La importante presencia de establecimientos franceses en República Checa y especialmente en Praga y también el análisis de la competencia suponen que :

H1: Las personas residentes de la República Checa, se interesan por Francia y su cultura.

2- A través del análisis PESTEL, hemos visto que el salario mínimo es muy bajo en República Checa. No obstante, los datos muestran que el poder de adquisición es medio y que la población viviendo en la capital tiene mejores salarios. También, se puede observar una concentración más elevada de tiendas con productos extranjeros.

H2: Los salarios en Praga son más elevados, la población viviendo en la capital compra más productos extranjeros.

3- Los motores de búsqueda como *TripAdvisor* muestran una fuerte presencia de restaurantes con comida extranjera. También, los supermercados venden cada vez más productos extranjeros.

H3: En República Checa, se come comida extranjera y, especialmente, francesa.

4- Las poblaciones europeas se preocupan cada vez más del origen de los productos y de las condiciones de producción. En República Checa, es también el caso, y en los supermercados se puede observar un aumento de productos orgánicos y mejores para la salud.

H4: En República Checa se desarrolla el comercio de los productos de la agricultura biológica.

5- Con el análisis de la competencia, hemos visto que no hay muchas empresas que proponen las box que sea con productos alimentarios o con otros productos.

H5: El comercio de las box, no es desarrollado en República Checa.

6- Las únicas box que he encontrado en el mercado checo, fueran las box con cosmética.

H6: Sólo el comercio de las box de cosmética es desarrollado en República Checa.

7- En los supermercados, entre los productos franceses que son los más visibles, aparecen el champagne, el paté, las crepes y el vino por ejemplo.

H7: Al consumidor checo le gusta el champagne, paté, crepes, queso y el vino.

8- En Praga, hay cada año varios acontecimientos fomentando la cultura y la gastronomía checa, lo que supone que los checos se interesan a la cultura y la gastronomía.

H8: Al consumidor, le gustaría recibir información sobre la gastronomía y cultura francesa.

9- El análisis de los utilizadores de las box de cosmética, muestra que lo que es importante para ellos, en la compra de una box, son los elementos siguientes:

- El “efecto sorpresa”
- Ofrecer una caja con un precio atractivo (lo que supone demostrar el valor de los productos)
- Transmitir información sobre los productos y su utilización
- El estilo del embalaje
- La posibilidad de ofrecer las cajas como regalo
- Transmitir documentos en la lengua de los clientes

H9: Para los clientes checos, el “efecto sorpresa” es un motivo fundamental de compra de las box.

10- En Francia, el mercado de las box es muy desarrollado y numerosas son las box que proponen a los clientes muestras de productos. Es decir que tienen alianzas con otras

empresas que les proveen en muestras y si el cliente está satisfecho del producto, elige comprar el producto después.

H10: Los clientes compran los productos que descubren en las box.

11- Los checos tienen 40 horas de trabajo por semana, es un poco más que en Francia (35 horas). Generalmente, los trabajadores buscan posibilidades para ganar tiempo.

H11- Dado que el tiempo de trabajo de los consumidores checos es muy largo, preferirían recibir las box en el trabajo.

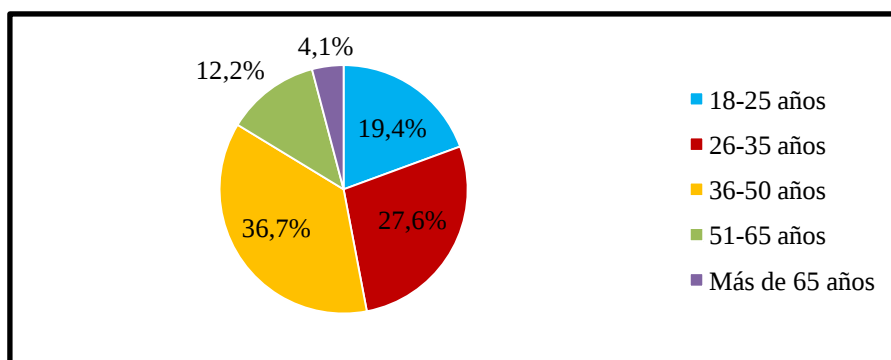
Estas hipótesis han permitido la elaboración de un cuestionario cuyos resultados permitirían entender al consumidor, sus costumbres y también varios elementos respecto a las cajas.

El cuestionario fue dividido en cuatro partes siguiendo una lógica de embudo de la información más general a la vinculada al producto. Así, al principio del cuestionario, tenemos las preguntas respecto a los criterios socio demográfico, después las preguntas vinculadas a las costumbres de compra, del producto en general y, finalmente, del producto box. El cuestionario se muestra en el Anexo 2.

La encuesta fue realizada en francés y en checo, a través de *Google Form* desde el 25 de junio hasta el 8 de julio. Respecto a la presentación del cuestionario, se ha añadido una parte de presentación del proyecto al principio y de agradecimiento al final.

En la administración del cuestionario se han usado las redes sociales y la vía mail. En total, se han recogido 98 respuestas de las que las mujeres representan una mayor parte (56,1%). Las mujeres parecen ser más interesadas en este tipo de productos que los hombres. En cuanto a la edad (gráfico 3), hay una presencia más importante de los 36-50 años (36,7%), mientras que la presencia de las personas de más de 65 años es baja.

Gráfico 3: La edad de las personas interrogadas



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la nacionalidad de las personas, los franceses representan el 11,23% de las respuestas y los checos el 87,76%. El 1% restante corresponde a una persona que tiene la doble nacionalidad.

El conjunto de encuestados tienen su residencia en Praga. Los barrios más representados son los de Praga 2, Praga 5, Praga 6 y Praga 14.

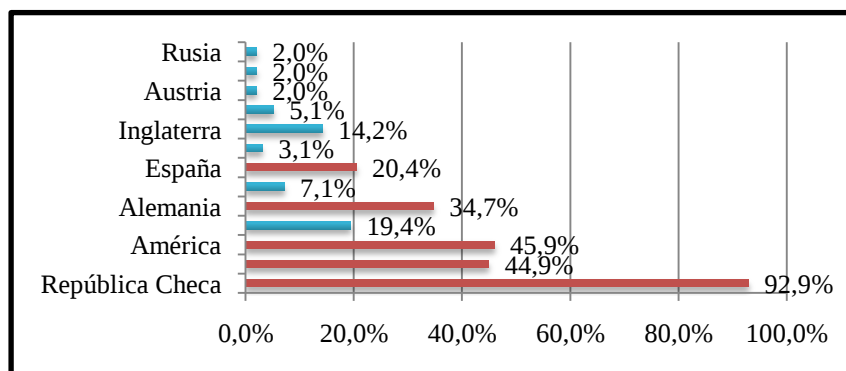
En cuanto al perfil profesional de las personas que han respondido, destacan la categoría de Empleado y Policía (28,6%), las profesiones intermedias: enfermeras, bomberos, profesores... (18,4%), las personas sin actividad (15,3%) y la categoría de Artesanos, comerciantes, jefes de empresa, y la categoría de Ejecutivos y profesiones intelectuales superior, con similar porcentaje (12,2%).

Las siguientes partes de la encuesta, las analizaremos vinculándolas a las hipótesis que se han planteado al principio del estudio.

H1: Las personas residentes de la República Checa, se interesan por Francia y su cultura

A primera vista, esta hipótesis se podría comprobar con las respuestas que hemos obtenida a la pregunta 6: ¿Qué países le interesan?. Según estas, los consumidores se interesan por otros países y no sólo por la República Checa, destacando los países (gráfico 4): América (45,9%), Francia (44,9%), Alemania (34,7%) y España (20,4%). Para determinar los intereses de los checos, se han aislado sus respuestas, se destacan los mismos países con porcentajes ligeramente diferentes: América (49,4%), Francia (39,08%) y España (17,24%). El porcentaje de los consumidores interesados por Francia es lógicamente más bajo ya que casi todos los franceses han respondido que se interesan por su país.

Gráfico 4: Los países que interesan las personas interrogadas

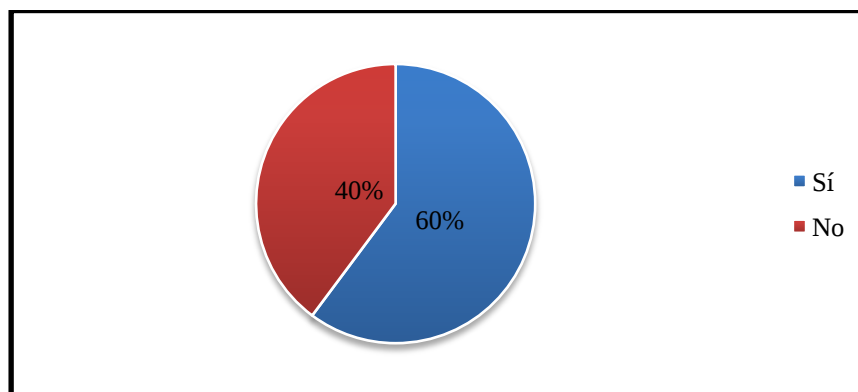


Fuente: Elaboración propia.

H2: Los salarios en Praga son más elevados, la población viviendo en la capital compra más productos extranjeros.

Esta hipótesis se puede corroborar con la pregunta: Q8: ¿Compra usted especialidades extranjeras?. Así, como se observa en el gráfico 5, el 60% de las personas interrogadas compran especialidades extranjeras. Se trata de un dato importante y favorable para nuestro proyecto.

Gráfico 5: La compra de especialidades extranjeras



Fuente: Elaboración propia.

H3: En República Checa, se come comida extranjera y, especialmente, francesa.

Las respuestas de la pregunta 9, permiten señalar que, además de la comida checa, les gusta comer comida americana (51%), asiática y francesa (45,9%), italiana (34,7%) y española y mexicana (15%). Estos datos corroboran la hipótesis y son claves para nuestro negocio de productos alimenticios franceses. Sin embargo, los encuestados parecen no conocer las siglas distintas de calidad relacionada con el origen de los productos: *Denominación de origen protegida*, la *Indicación geográfica protegida* o la *Especialidad tradicional garantizada*. Apenas una mitad de consumidores las conocen y son menos numerosos los que compran productos con estas siglas. En este sentido, la *Denominación de origen protegida* es la más conocida y la más comprada de las tres y la *Especialidad tradicional garantizada* es menos conocida y sólo pocas personas compran productos con esta sigla. Esta observación se puede explicarse sencillamente porque, por ejemplo, en la publicidad checa sobre los productos extranjeros la sigla que más aparece es la *Denominación de origen protegida*. En este sentido, aunque los consumidores compren productos de alimentación de origen extranjero, las certificaciones de la calidad ligadas al origen no parecen ser determinantes en la elección de compra. Por lo tanto, en la comercialización de las box no es necesario que todos los productos lleven el certificado de DOP.

H4: En República Checa se desarrolla el comercio de los productos de la agricultura biológica.

Corroborando los resultados del análisis PESTEL, casi el 40% de los encuestados compran productos verdes. Estos datos muestran que el comercio de productos ecológicos se está desarrollando.

H5: El comercio de las box, no es desarrollado en República Checa.

Para determinar si el comercio de las box está desarrollado en República Checa, se ha preguntado si conocían las box, cuales conocían y también si tienen o habían tenido un abono a una box. Primero, cabe destacar que la mayoría de las personas no conocen el concepto de las box (más del 57%). Entre las personas que las conozcan, casi el 34% conocen las box de cosmética, algunos conocen las box de alcohol y, especialmente, las compuestas de cerveza. Sólo 5 personas conocen las box de especialidades extranjeras. No obstante, es realmente la pregunta sobre el número de personas que han comprado una box la que corrobora que se trata de un comercio poco desarrollado. En efecto, sólo el 6,1% de personas han comprado una box, de estas 5 personas, sólo 2 son de nacionalidad checa. Respecto al tipo de box que las personas han comprado, se trataban de box de cosmética para 3 personas, una fue una box de vino y la última de libros. Estos datos corroboran directamente la hipótesis 5. Sin embargo, a pesar de que el comercio de las box es poco desarrollado, las personas interrogadas si están interesadas con el producto, pues, sólo el 33,7% de los encuestados no lo estaban.

H6: Solo el comercio de las box de cosmética es desarrollado en República Checa.

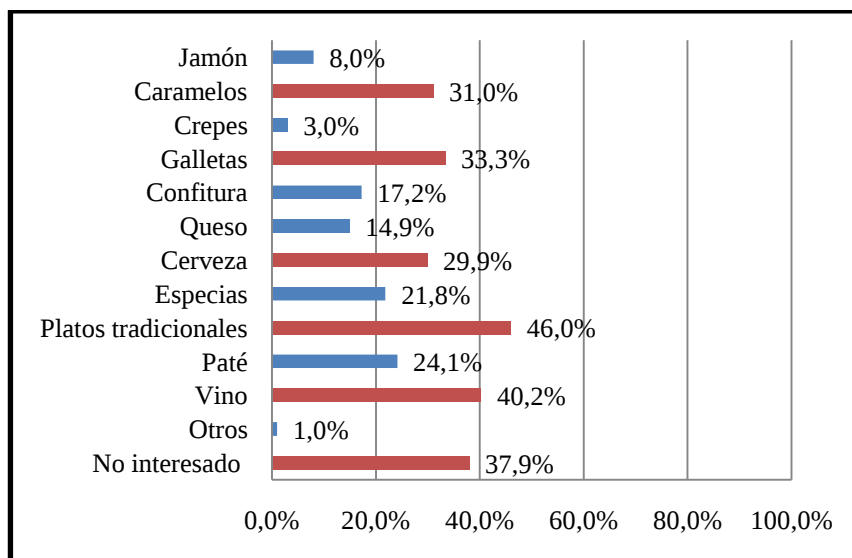
Los datos que hemos obtenido a la pregunta respecto al tipo de box que las personas interrogadas conocían no permiten validar esta pregunta, pues solo 3 personas han adquirido en alguna ocasión una box de cosmética.

H7: Al consumidor checo le gusta el champagne, paté, crepes, queso y el vino.

Respecto al total de los resultados, casi al 47%, les gustaría recibir en la caja platos tradicionales preparados, al 45,9% les gustaría recibir vino, al 36,7% galletas, al 32,7% cerveza, al 25,5% especias y al 23,5% paté. Los resultados de los checos son muy semejantes, al 46% les gustaría recibir platos tradicionales preparados, al 40,2% vino, al 33% galletas, al 29,89% cerveza, al 21,84% especias y al 24,13% paté (gráfico 6). Es decir que para el paté y el vino se puede validar este hipótesis, no obstante para los dos otros productos no es posible. Sin embargo, vinculando las respuestas sobre los productos extranjeros que los gustaría recibir y los que compran, cabe destacar que hay productos que consumen pero que no quieren recibir en las cajas (no lo piden). De hecho en la pregunta abierta sobre las

especialidades extranjeras que comían se destaca en las respuestas: el vino, el queso y las crepes. Así, hay productos franceses que consumen y que les gustan pero que no piden recibir en las box.

Gráfico 6: Los productos que gustaría recibir a los checos en las cajas

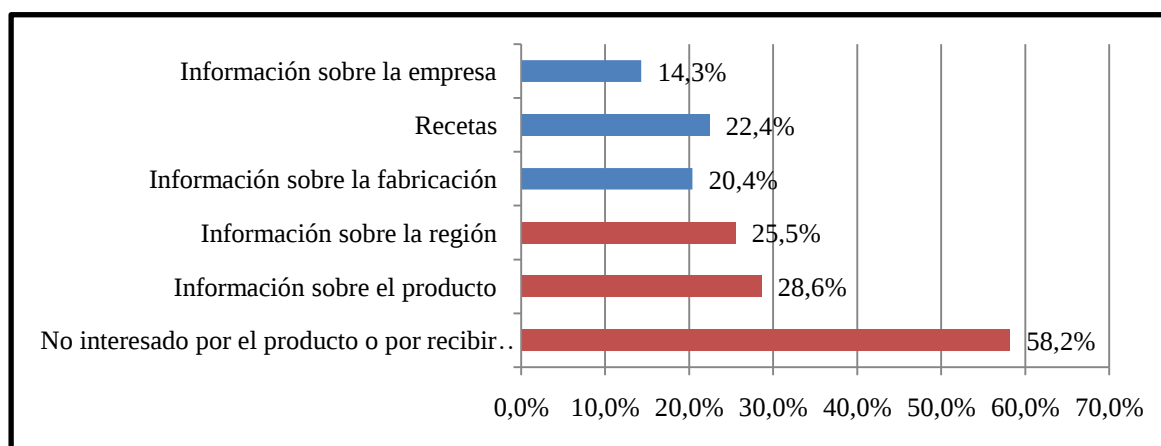


Fuente: Elaboración propia.

H8: Al consumidor, le gustaría recibir información sobre la gastronomía y cultura francesa.

No se puede confirmar la hipótesis porque el 58,2% de los consumidores no quiere recibir información en la caja o no esté interesado por el producto (gráfico 7).

Gráfico 7: La documentación que las personas desean recibir



Fuente: Elaboración propia.

Separando las dos, es decir los que no se interesan por el producto y los que no quieren obtener información, vemos que son el 75,51% de interrogados interesados por documentación que sea sobre el producto, la fabricación, la empresa, la región o como

recetas. Finalmente, no hay grandes diferencias muy importantes respecto a los diferentes documentos. Lo que se puede decir que lo que interesa más las personas, son informaciones sobre los productos (28,6%) y las regiones (25,5%).

H9: Para los clientes checos, el “efecto sorpresa” es un motivo fundamental de compra de las box.

Los resultados de la encuesta permiten rechazar esta hipótesis, ya que solo un tercio de las personas afirman dar importancia al “efecto sorpresa”. El producto parece ser determinante para el 60% de las personas, la calidad de los productos (49%), descubrir nuevos productos (40,8%) y, en cuarto lugar, el “efecto sorpresa”. El precio y la marca no son determinantes en la compra de las box.

H10: Los clientes compran los productos que descubren en las box.

La hipótesis H10 se puede corroborar ya que el 56,1% de las personas dicen que compararían productos descubiertos en las box, si les gustan. Sin embargo, se sabe que entre las respuestas que se dan a una encuesta y lo que las personas dicen en realidad, hay una diferencia. En otras palabras, los resultados representan la “atención de compra”, no el comportamiento de compra real.

H11: Dado que el tiempo de trabajo de los consumidores checos es muy largo, preferirían recibir las box en el trabajo.

Esta hipótesis se puede rechazar ya que los resultados muestran más personas interrogadas interesadas por la recepción de cajas en su casa que en el trabajo. De hecho, son el 44,9% que quieren recibir la box en su casa, y el 26,5% que quieren recibirlas en el trabajo. No obstante, no se puede decir que podemos rechazar la posibilidad de entregar las box en el trabajo, ya que $\frac{1}{4}$ de las personas lo quiere.

En conclusión, podemos darse cuenta de que los datos obtenidos en esta encuesta son positivos para el negocio. En el cuadro resumen de abajo, se resumen las informaciones claves.

Tabla 11: Cuadro resumen de la encuesta

Informaciones claves de la encuesta

- Encuesta realizada entre el 25 de junio de 2017 y el 8 de julio de 2017.
- Encuesta online con utilización de redes sociales y email.
- Estudio de la aceptación del producto por el consumidor, de sus costumbres y de sus necesidades respecto al producto.
- Respuestas favorables respecto al interés sobre el producto.

- Las diferencias entre los consumidores checos y franceses son bajas.	
Hipótesis	Validación
H1: Las personas residentes de la República Checa, se interesan por Francia y su cultura.	Hipótesis corroborada gracias a diferentes preguntas que han mostrado el interés de los checos por la cultura y también por la gastronomía francesa. Así, según la encuesta, el 44,9% de las personas se interesan por Francia y su cultura.
H2: Los salarios en Praga son más elevados, la población viviendo en la capital compra más productos extranjeros.	Se puede observar que los checos de la capital compran productos extranjeros. La hipótesis es validada.
H3: En República Checa, se come comida extranjera y, especialmente, francesa.	Hipótesis corroborada, las gastronomías extranjera las más comidas en República Checa parecen ser: americana, francesa, asiática e italiana.
H4: En República Checa se desarrolla el comercio de los productos de la agricultura biológica.	Hipótesis corroborada ya que casi el 44% dicen comprar productos verdes.
H5: El comercio de las box, no es desarrollado en República Checa	Hipótesis corroborada ya que la mayoría de la población no conoce las box y sólo algunos ya han comprado una box.
H6: Sólo el comercio de las box de cosmética es desarrollado en República Checa.	No se puede corroborar ya que los que nos han dicho que conocen las box han citado también las compuestas con alcohol o otros productos.
H7: Al consumidor checo le gusta el champagne, paté, crepes, queso y el vino.	Se puede corroborar para algunos productos como el paté y el vino, para el resto se queda indeterminado, ya que algunas veces les gustan los productos pero no los quieren en las box.
H8: Al consumidor, le gustaría recibir información sobre la gastronomía y cultura francesa.	No se corrobora porque al 58% no le interesa el producto o la recepción de la información en la caja. No obstante, entre los

	encuestados interesados por el producto, el 75,51%, desea recibir información.
H9: Para los clientes checos, el “efecto sorpresa” es un motivo fundamental de compra de las box.	Hipótesis rechazada ya que para ellos es mucho más importante el producto, la calidad, y que el “efecto sorpresa”.
H10: Los clientes compran los productos que descubren en las box.	Esta hipótesis se corrobora ya que según la encuesta, las personas desean comprar los productos que han descubierto y que les gustan.
H11- Dado que el tiempo de trabajo de los consumidores checos es muy largo, preferirían recibir las box en el trabajo.	La hipótesis fue rechazada ya que las personas prefieren recibir la box en la casa. No obstante, no se puede decir que se puede rechazar la idea de entrega en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de definir las líneas estratégicas de nuestro negocio, hemos hecho un análisis DAFO.

2.3 MATRIZ DAFO

Tabla 12: Matriz DAFO

Matriz DAFO	OPORTUNIDADES -Buena situación económica y política del país desde un punto de vista interno o su apertura al extranjero. - Buena resistencia a la crisis de la República Checa. - Presencia de los establecimientos franceses en República Checa y también desarrollo de acontecimientos franceses permitiendo el fomento de la cultura y de la gastronomía francesa. - Presencia de empresas franceses en República Checa. - Desarrollo del interés checo por otros países y por Francia. - Crecimiento de la educación y de la formación universitaria.	AMENAZAS -Importancia de los partidos políticos extremos en ambos países. - Fuerte competencia indirecta. - Envejecimiento de la población. - Salario mínimo bajo.
FORTALEZAS - Productos de calidad. -Responde a las expectativas de los clientes. - Diferenciación de la empresa de sus competidores. - Trabajo con pequeños proveedores favoreciendo la economía local.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS -Proponer productos de calidad respondiendo a las expectativas de los clientes que se han interesado por Francia, trabajando conjunto con algunos establecimientos franceses para desarrollar las ventas. - Poner en relieve nuestra diferenciación para demostrar que nuestra empresa es única. - Poner en relieve el trabajo con proveedores de la economía local gracias al interés de los checos por Francia.	ESTRATEGIAS DEFENSIVA -Usar la comunicación para hacer conocer la empresa y hacer frente a la competencia indirecta (también gracias a la diferenciación). - Fomentar la comunicación sobre las acciones responsables de nuestra empresa para sensibilizar también a las personas mayores.

- Empresa socialmente responsable. - Importante trabajo de comunicación.		- Comunicar las acciones de la empresa y la importancia de desarrollar empleos locales en Francia y República Checa para “justificar” el precio.
DEBILIDADES -Empresa nueva. - No tiene una clientela fija. - Necesita importantes ingresos y, especialmente, de comunicación.	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN -Transformar la debilidad de ser una empresa nueva que no tiene una clientela fija en fortaleza gracias a la comunicación poniendo en relieve la importancia de adaptación a las expectativas de los clientes. - Desarrollar alianzas para comunicar reduciendo el coste de la comunicación.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA -Usar el hecho de ser una empresa nueva para diferenciarse de la competencia indirecta.

Fuente: Elaboración propia.

3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para asegurarse la viabilidad de una empresa es necesario definir sus líneas estratégicas. De hecho, definir las líneas estratégicas le permite tomar decisiones coherentes para desarrollarse con eficiencia y eficacia.

La estrategia de una empresa define las orientaciones de las acciones de la empresa. Deben ser precisas y realistas para que permitan alcanzar los objetivos a medio y largo plazo frente a los competidores (Lendrevie et al., 2014).

3.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Así, primero, definiremos la misión, la visión y los objetivos estratégicos antes de tratar de los aspectos diferenciadores del negocio.

LA MISIÓN

La misión permite a la empresa definir la actividad que desarrolla, su público objetivo y cómo desarrolla su actividad en el mercado.

La empresa *La Française* vende cajas con productos especiales de regiones de Francia. Cada mes, la empresa propone una nueva box compuesta por productos específicos de una región. La actividad de la empresa se basa en el sistema de abono. Así, el cliente tiene la posibilidad de comprar una única box pero el concepto clave es el abono para 3,6 ó 12 meses. Las cajas se componen de productos especiales producidos principalmente por pequeños proveedores con los cuales trabajamos. Se trata de productos de calidad que permiten descubrir Francia mes por mes. La comercialización de estas cajas es la actividad principal de la empresa. Como complemento a esta actividad, la empresa ofrece la posibilidad a los clientes de comprar algunos productos que han descubierto en las box, en su sitio web.

A través de su actividad de venta de productos alimentarios preparados online, que sea en cajas o como complemento y también la venta directa en los salones y ferias, la empresa se dirige a dos tipos de clientes. Su base de clientes se compone de checos que se interesan por la cultura francesa ya que a través de las cajas, descubren la gastronomía francesa. Es en este sentido, en cada caja los clientes tienen información sobre los productos, su posible utilización (recetas) y también sobre la región de la que provienen. Además de dirigirse a los checos, la empresa ha estudiado la presencia de los franceses en República Checa y, especialmente, en Praga, para considerar que se trataba de un segmento de clientes interesante. De hecho, se trata de unos clientes que quieren volver a saborear los productos

franceses. Así, la empresa se dirige principalmente a dos segmentos de clientes separados por criterios de nacionalidad que impactan sobre sus necesidades y sus deseos:

- Los checos interesados por la cultura y la gastronomía francesa.
- Los franceses expatriados en República Checa, nostálgicos y buscando productos que no encuentran en el mercado checo.

Actualmente, la empresa no se puede permitir proponer dos productos distintos para cada segmento. No obstante, dado que el concepto de las box supone descubrir nuevos productos, que los checos no conocen los productos franceses y que en la encuesta las diferencias entre los dos segmentos no fueran muy importantes, es posible dirigirse a los dos segmentos con un único producto.

Aunque no se puede hablar de mercado de masas, los segmentos de los checos interesados por Francia y el de los franceses expatriados son amplios, por los que es necesario precisar más los segmentos a través de su poder de adquisición. Así, la empresa *La Française* se dirige principalmente a personas de la clase media-alta que tienen un poder adquisitivo alto. De hecho, gracias a productos de calidad, elaborados por productores locales, la empresa propone un producto superior. Es por eso por lo que no se practicará una política de “low cost”, ya que no corresponde al tipo de clientes ni al tipo de producto.

Como la empresa es joven, tenía que enfocarse más en una zona geográfica para desarrollarse de manera coherente. Es por eso por lo que la empresa dirige su comunicación principalmente a la capital, Praga, antes de poder desarrollarse más a nivel nacional. En este sentido, para desarrollarse en el mercado checo, reduciendo los costes, la empresa *La Française*, va a firmar acuerdos y alianzas con otras empresas francesas ya presentes en el mercado. Uno de ellos será que *La Française* sea uno de los socios del IFPASS. Se trata de una tarjeta de fidelidad del *Instituto Francés de Praga* y que permite tener reducciones en las tiendas y restaurantes franceses de Praga.

También para dar a conocer la empresa, queremos participar en varios acontecimientos vinculados a la cultura francesa. Por ejemplo, estar en el pequeño mercado anual francés de Kampa (barrio de Praga), es una oportunidad para atraer a nuevos clientes.

Con el objetivo de diferenciarse de nuestros competidores, la empresa propone principalmente productos regionales franceses que no se encuentran en las tiendas, supermercados, etc. La idea clave del negocio para tener una ventaja competitiva es la diferenciación a través del producto pero también del concepto. De hecho, no hay otra empresa proponiendo este tipo de servicio. Además, la empresa *La Française*, transforma su

debilidad de no tener una tienda física, en una ventaja respecto a los competidores. De hecho, esta situación le permite reducir los costes y, como es necesario estar a la vista de los clientes, estará presente en las redes sociales, trabajando mucho con socios y participando en los acontecimientos franceses. La idea es comunicar y no ver a la competencia sólo como competencia, sino también como un potencial socio.

LA VISIÓN

Nuestra visión es realmente una visión de fidelización, conquista geográfica y de aumento de clientela. De hecho, a corto plazo se quiere seguir desarrollando el negocio en la capital, Praga, y tener una clientela fiel.

A medio plazo, la idea es fomentar la actividad a nivel nacional usando las alianzas. Por ejemplo, gracias a la tarjeta de fidelidad del *Instituto Francés de Praga*, se podrá hacer alianzas con las Alianzas Francesas y otros establecimientos, los que ayudará a dar a conocer a la empresa y a desarrollar la actividad. También, se tiene como visión mejorar el producto con el tiempo, a partir de las buenas relaciones con nuestros proveedores.

A largo plazo, pensamos desarrollar más la actividad a partir de dos opciones. La primera es mantener la clientela de la República Checa y fidelizarla proponiendo abonos con productos especiales de otro país. Actualmente, con los resultados de la encuesta realizada, se piensa en países como América, Inglaterra, Alemania y España. La segunda opción de desarrollo parece ser más costosa. La idea sería proponer las cajas con productos regionales franceses en otros países como, por ejemplo, en España. No obstante, estas vías de desarrollo necesitarán numerosos estudios y una importante estabilidad de la empresa.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar nuestra visión de la empresa *La Française*, hemos fijado objetivos estratégicos:

- Ofrecer un producto satisfaciendo la demanda: Queremos lograr satisfacer la demanda ofreciéndole los productos que corresponden a sus expectativas para que sea fiel y para poder aprovechar el boca a boca. La comunicación a través del boca a boca es una de las más positivas para la empresa.
- Dar a conocer el concepto de las box: Nuestra empresa basa su comercio online en el concepto de box. En la encuesta, hemos visto que este concepto es poco conocido, es por eso por lo que es indispensable para nosotros dar a conocer el concepto y las ventajas.
- Conseguir a obtener beneficio ya el primer año: Si logramos dar a conocer el

concepto de las box y ofrecer un producto satisfaciendo la demanda, podremos lograr hacer beneficio ya el primer año.

- Mejorar los plazos de entrega y aumentar la seguridad y la eficiencia durante el transporte: El concepto de venta de productos en box con entrega en domicilio o en el trabajo necesita una buena gestión logística. De hecho, para nuestra empresa es indispensable respetar los plazos de entrega y que los productos guarden su calidad. Es por eso por lo que es indispensable ser capaz de gestionar la logística, ya sea con los proveedores o con los clientes. Así, lograremos hacer el trabajo de manera eficiente y eficaz.

- Tener una facturación permitiendo emplear 2 personas; una en contrato indeterminado y otra en contrato estudiante. La idea es tener un empleado que viene apoyar regularmente durante los periodos de fuerte demanda.

- Desarrollar la actividad a otras box con especialidades de otro país y desarrollar nuestra actividad al extranjero: Nuestra visión a largo plazo es efectivamente desarrollarse en el mercado checo a través de especialidades de otros países para guardar la clientela y también pensamos en la internacionalización, proponiendo nuestros productos en otros países.

3.2 ASPECTOS DIFERENCIADORES DEL NEGOCIO

Nuestro negocio se basa en aspectos diferenciadores de la competencia. Estos aspectos son claves porque permiten evitar la comparación del cliente de nuestra empresa y de sus productos con otra empresa y sus productos.

El primer aspecto diferenciador de la empresa *La Française* con la mayoría de sus competidores es el concepto de box. En efecto, como lo hemos visto estudiando la competencia, no hay otra empresa que oferte unas cajas con productos de alimentos, especiales de un país.

Para diferenciarse de la mayoría de las empresas proponiendo productos franceses, trabajamos con pequeños proveedores cuyos productos no se comercializan en otras tiendas en República Checa y también que no son vendidos en los supermercados franceses. Así, participamos en el desarrollo de la economía local francesa.

Nuestra empresa es una empresa socialmente responsable y es por eso por lo que trabaja con proveedores responsables. Favorece el trabajo con empresas que han obtenido siglas de calidad, que emplean personas con discapacidad y que son responsables ecológicamente. Respecto a la empresa *La Française* directamente, intenta reducir los transportes inútiles para reducir el impacto negativo que tienen sobre el entorno. También, para los embalajes de los productos en las cajas y de las cajas en general, ha diseñado

embalajes reciclables. Para justificar sus compromisos y los de sus proveedores, ha desarrollado un código de deontológica.

Tenemos una visión alternativa de la competencia y pensamos que podemos transformar a nuestros competidores sobre todo los competidores indirectos, en socios. De hecho, queremos crear alianzas con ellos para que el desarrollo de ambas empresas sea más rápido.

Finalmente, para diferenciarse de otras empresas, la empresa *La Française* invierte mucho en la comunicación para dar a conocer el concepto, la empresa y su producto. Pensamos que la comunicación es un elemento clave de nuestro negocio.

Para lograr alcanzar la visión y los objetivos estratégicos usando la misión y los aspectos diferenciadores de nuestra empresa, es necesario desarrollar un plan comercial.

4 PLAN COMERCIAL

Con el objetivo de definir el plan comercial, usaremos el marketing-mix. El marketing-mix se basa en 4 medios de acción: 4 P (figura 4). Los dos primeros son vinculados a la oferta: el producto y el precio, y los dos segundos deben permitir estimular la demanda del producto: la distribución y la comunicación (Lendrevie J. et al., 2014).

Figura 4: El marketing-mix, 4P



Fuente: Elaboración propia.

4.1 PRODUCTO

El marketing debe diseñar el producto, participando en la concepción de un producto que satisfaga las necesidades de la población (Lendrevie et al., 2014). Para tener un producto adaptado a las necesidades y a las expectativas de los clientes, se ha realizado la anterior encuesta sobre los productos que gustarían a los checos y franceses expatriados recibir.

La empresa *La Française* propone un producto: se trata de una box compuesta de especialidades alimentarias de una región de Francia. Cada mes, la empresa propone una box vinculada a una región de Francia. Cada box se compone por 3 a 4 productos y de muestras. Se trata de productos especiales de una región y que son producidos por pequeños proveedores.

Para definir la composición de las cajas, se han tenido en cuenta los resultados de la encuesta presentada en el segundo capítulo y la parte financiera. Así, las cajas se componen de productos diversos y de muestras pero se toma en cuenta las opiniones respecto a la proporcionalidad de la composición de las cajas al año. En cada caja se pueden encontrar al menos uno producto de esta selección de tipos de productos: vino, cerveza, platos

tradicionales y galletas. Además, los productos como las especias, el paté, los bombones son favorecidos en la composición de las cajas. También intentamos incluir productos verdes y productos con siglas de calidad en la composición de las cajas. Además de los productos, incluimos en las cajas, información sobre la región, la fabricación de algunos productos específicos y recetas. Al principio, para hacer conocer nuestra box, añadimos en la primera caja, un folleto presentando nuestra empresa. En la tabla 13 pueden ver las cajas de las regiones de Bretaña, Alsacia y también Normandía.

Tabla 13: Composición de las cajas

Región	Productos y muestras que componen la caja					Documentación
Normandía	Terrina de camembert	Plato tradicional: Morcilla campestre de Normandía.	Muestra de Galletas a la vainilla de Normandía	Mini manzanas en el alcohol Calvados	Sidra Bio semiseca	Folleto de presentación de la región de Normandía (sur y norte) y de su gastronomía Información general sobre los productos Información sobre la fabricación de la Sidra Receta de la tarta de manzanas cocinadas al sidra con almendras.
Alsacia	Estrellas a la canela (Galletas)	Vino: Sylvaner Viejas Viñas del Dominio Moulin de Dusenbach	Cerveza con el sabor del pan de especias (5,8%)	Chucrut natural		Folleto de presentación de la región de Alsacia y de su gastronomía Información general sobre los productos Información sobre la fabricación de la cerveza

Bretaña	Plato tradicional: Sopa de pescado	Paté de campana a la flor de sal	Galletas de Bretaña: Palets Bretons	Muestra de especias tradicionales	Folleto de presentación de la región de Bretaña y de su gastronomía Información general sobre los productos Información sobre la fabricación de los dulces de caramelo Receta para usar las especias
---------	---------------------------------------	-------------------------------------	--	--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Para adaptarse continuamente a los deseos de los clientes, entender mejor cual son los productos que les han gustado, hemos instaurado encuestas de satisfacción para los seis primeros meses. Después, serán menos frecuentes, una vez por año. Para asegurarse de tener un número suficiente de respuestas, y también para fidelizar a nuestros clientes, ofrecemos a cada cliente que responda a la encuesta una sorpresa.

Respecto al packaging de nuestros productos, damos tanta importancia a la composición de las cajas como al packaging y al embalaje. De hecho seleccionamos productos de calidad y nos dirigimos hacia unos clientes de clase media alta, es por eso por lo que pensamos que es necesario tener un packaging de calidad y resistente, con un diseño elegante. Respecto a los colores que usaremos, se tratarán el blanco, negro y azul marino. Aunque queremos un producto elegante, como somos una empresa responsable hacia el entorno, usaremos materiales reciclables. Así, las cajas deberían ser parecidas a la que se muestre en la figura 5:

Figura 5: El diseño de la box



Fuente: Web Selfpackaging

Respecto a la etiqueta de las cajas, aparecerá el nombre de la empresa, el logo, y también la temática del mes: la región.

Además de las cajas, la empresa propone también a los clientes la compra de los productos que le han gustado. Los clientes lo pueden comprar en su sitio web, hasta tres meses después de la venta de la box. Entonces, tienen la posibilidad de comprar los productos directamente en los fabricantes/proveedores con una reducción.

4.2 PRECIO

Respecto a los precios de las cajas, se han fijado gracias a la encuesta, a los precios de la competencia y también a la parte financiera. Como se lo ha comentado anteriormente, nuestro producto se dirige a las personas de una clase media-alta, se trata de un producto de alta gama. Es por estas razones que la caja mensual cuesta entre 640Kč (24€) y 760Kč (28,5€). El precio de la caja no varía según su composición sino que está fijado con una lógica de precio decreciente para motivo de compra. Es decir que cuanto más meses abona el cliente, mejor precio tiene. Así, las cajas cuestan:

- una caja: 760Kč (28,5€),
- un abono para 3 meses: 710 Kč (26,5€) por caja,
- un abono para 6 meses: 680Kč (25,5€) por caja,
- un abono para 12 meses 640Kč (24€) por caja.

A estos precios se debe añadir el coste de la entrega cuando el cliente quiere una entrega a su domicilio o en otro lugar específico (ubicación: Praga y su periferia):

- 110Kč (4€) para la compra de una caja
- 270Kč (10€) para el abono de 3 meses
- 480Kč (18€) para el abono de 6 meses
- 800Kč (30€) para el abono de 12 meses

Aunque, el valor real de las cajas se sitúa entre 25€ y 40€, gracias a los acuerdos que tenemos con nuestros proveedores, se obtienen precios especiales nos permitiendo ofrecer las cajas a unos precios más bajos que la compra individual de los productos.

La empresa ofrece varias reducciones, entre el 5% y el 15% para incitar a la compra de las cajas y de los productos complementarios y también para recompensar a los clientes fieles.

4.3 DISTRIBUCIÓN

La empresa se ubica en la calle Dobrovízská 119/10, en Praga 6. Es en este lugar se almacenan los productos. La empresa dispone de un vehículo que le permite visitar a los productores dos o tres veces por año. Los productos son enviados en República Checa por un servicio especial de transporte. Para ganar tiempo y reducir los costes, los productos se transporten por lotes. En el establecimiento en Praga 6, se tienen las existencias necesarias. Desde este establecimiento se entregan los productos con un servicio de entrega de una empresa. Respecto a la distribución de las cajas, los clientes tienen dos posibilidades:

- La entrega a domicilio o en un lugar específico.
- La entrega en un establecimiento socio.

Las entregas en los establecimientos socios y en los lugares elegidos por los clientes, se hacen entre el día 5 y 10 del mes. Los clientes y las empresas socias, informan a la empresa *La Francaise* de las franjas horarias que les convienen.

Para informar el cliente de la llegada de su producto, se le envía un mensaje el día antes y también después de haber hecho la entrega.

El cliente puede contactar la empresa cuando lo necesita por mail, en la página web, a través de las redes sociales o por teléfono. La empresa *La Française* le responde lo antes posible, es decir que cuando se trata de un día de trabajo, en 48 horas y cuando la solicitud se hace un fin de semana, en 72 horas.

4.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento clave para cada empresa y debe ser coherente con las líneas estratégicas. Para presentar nuestro plan de comunicación utilizaremos la separación entre la comunicación de los medios y fuera de los medios. Así, primero hablaremos del plan de comunicación a seguir para el lanzamiento de la empresa y entonces el plan de comunicación una vez instalados.

4.4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL LANZAMIENTO: DAR A CONOCER LA EMPRESA

COMUNICACIÓN MEDIA

□ CARTELES

Para dar a conocer la empresa, se han hecho unos folletos de presentación de la empresa y también del concepto ya que es necesario que se haga conocer el concepto. Estos folletos están presentes en las tiendas y establecimientos de los socios. También, en cada primer pedido se añade este folleto de presentación.

Para asegurarse de una buena comunicación, se han hecho tarjetas de visitas ya que son pequeñas y se pueden poner en una cartera y el cliente las tiene constantemente.

También, se ha puesto un poster publicitario en el *Instituto Francés de Praga*.

□ PRENSA

Para dar a conocer la creación de la empresa *La Française* proponiendo productos franceses y también el concepto, se ha pensado usar la prensa. Primero, se ha contactado con la prensa *METRO*, una prensa gratuita que se distribuye diariamente en las estaciones del

metro de Praga. Se trata de un medio interesante ya que hay mucha gente que lo lee durante sus viajes para el trabajo. Así, aunque no se trata de un medio específico a la clientela de la empresa, permite hacer conocer globalmente el concepto y también la empresa. Se ha hecho un acuerdo con los representantes para que publiquen un artículo sobre la creación de nuestra empresa, y como contrapartida se paga un espacio publicitario por un mes en esta prensa.

☐ RADIO

Un spot radio fue creado para informar sobre la creación de nuestra empresa, *La Française*, y será emitido en una radio escuchada por una clase media alta, durante los horarios de ida y de vuelta del trabajo.

☐ INTERNET

Respecto a Internet, se creará una página web en la cual las personas pueden descubrir nuestra empresa, sus proveedores y los tipos de productos que pueden componer las cajas. También las personas tienen información sobre las regiones francesas, pueden abonarse a las cajas e igualmente comprar unos productos de las cajas vendidas.

COMUNICACIÓN FUERA DE LOS MEDIOS

☐ PROMOCIÓN DE VENTAS

Para motivar a los potenciales clientes a comprar nuestros productos y motivarlos, hemos instaurado varias promociones de ventas. De hecho, ofrecemos reducciones sobre los precios para la primera compra. Así, para el lanzamiento de nuestro producto, ofrecemos una reducción del 10% para cada pedida.

☐ FERIAS Y SALONES

Para dar a conocer nuestro producto y desarrollar la notoriedad de la empresa, queremos participar en varios salones y ferias vinculados al fomento de la gastronomía y de la cultura francesa. Así, participaremos en los salones y ferias siguientes:

-*Týden France*: Se trata de una semana por año, este año fue del 12 al 16 de julio 2017, durante la cual es presentada la cultura y, sobre todo, la gastronomía francesa. Este acontecimiento tiene lugar en el centro de Praga, en el barrio Kampa. La mayoría de los productores, restauradores y también de los vendedores de productos alimentarios franceses participan a este acontecimiento. Se trata de un evento que atrae a los franceses expatriados, a los checos interesados por la cultura y también a los turistas. Se trata de un acontecimiento clave.

- *Prague Food Festival*: Se trata de un fin de semana durante el cual hay un importante acontecimiento presentando la gastronomía en general. Las personas compran tickets y

entonces eligen en cuales stands quieren usarlos. En estos stands se presentan productos que no se comen habitualmente.

- Otros acontecimientos vinculados a la gastronomía o cultura francesa.

☐ MARKETING DIRECTO

La empresa propone sus productos a los empleados de empresas francesas. Es por eso por lo que se lanzará una campaña de marketing directo hacia las grandes empresas. Para ello, se desarrollará una campaña de e-mailing, con la idea es de proponer a las empresas las cajas para que paguen una parte a sus empleados, que pagarán el resto. En este sentido, se ha obtenido la base de datos de la cámara de comercio de la embajada.

☐ REDES SOCIALES

Hoy en día, parece ser indispensable para cada empresa estar presente en las redes sociales. Es por eso por lo que se transmitirá información a nuestros clientes a través de Facebook, Twitter y también LinkedIn y Viadeo.

Esta campaña de comunicación de lanzamiento es un elemento clave en el desarrollo de la empresa.

4.4.2 PLAN DE COMUNICACIÓN UNA VEZ INSTALADOS COMUNICACIÓN MEDIA

☐ CARTELES

Para presentar los productos componiendo las cajas, se añade en cada caja un folleto presentando la región y los productos de la caja. También para algunos productos específicos, se da en la caja información sobre su fabricación.

En la caja de la primera pedida, se añadirá un folleto de presentación de la empresa y del concepto. Estos folletos y también las tarjetas de visita también estarán presentes en los establecimientos de los socios.

Se mantendrá un poster publicitario en *el Instituto Francés de Praga* y en las alianzas francesas.

☐ PRENSA

Una vez que se haya dado a conocer el producto y su concepto, la publicidad en prensa se centralizará en los segmentos de clientes. Así, se incluyó anuncio en una publicidad en una revista gastronómica y en otra presentando Francia.

☐ INTERNET

Respecto a Internet, se mantiene la comunicación a través de la página web. La empresa hace un importante trabajo de referencia en los motores de búsqueda como *Google*. Para eso, usamos palabras claves en nuestros textos para mejorar la referencia *SEO*. También, se hacen puntualmente campañas de referencia que se pagan para mejorar la referencia *SEA*. Antes de Navidad, se realizará una campaña publicitaria pagando espacios publicitarios en las páginas gastronómicas frecuentadas.

COMUNICACIÓN FUERA DE LOS MEDIOS

☐ PROMOCIONES DE VENTA

Como se ha descrito anteriormente en el apartado de precios, se realizarán reducciones del 5% al 15%. También, tenemos una tarjeta de fidelidad permitiendo la recompensa de nuestros clientes fieles.

Además, se organiza regularmente juegos concursos sobre la gastronomía francesa en las cajas y se ofrece como regalo una caja especial. También, se organizará un juego concurso para los que tienen un abono para un año, que permitirá ganar un regalo excepcional: un viaje en Francia para descubrir Bretaña y su gastronomía.

☐ FERIAS Y SALONES

Respecto a las ferias y a los salones, se seguirá el plan de comunicación del lanzamiento participando a varias ferias y salones vinculados a la gastronomía y a la cultura francesa.

☐ MARKETING DIRECTO

Para el marketing directo, se seguirán las acciones descritas anteriormente. Además, en las acciones de e-mailing, se podrá usar nuestra propia base de datos.

☐ REDES SOCIALES

La comunicación a través de las redes sociales se debe seguir para asegurar una buena relación con el cliente. Usamos las redes sociales para presentar nuestros productos, anunciar los ganadores de los juegos concursos y también anunciar nuestra presencia en los salones y en las ferias.

Estos dos planes de comunicación son claves para el desarrollo de la empresa en Praga y al nivel nacional. No obstante, no se deben olvidar las acciones de comunicación interna con los empleados para asegurarse de seguir las líneas estratégicas, y para que funciona la organización de la empresa.

5 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son indispensables en cada empresa. Algunos, consideran a los empleados como el núcleo de la empresa, ya que su participación es clave en el desarrollo de la empresa y puede ser un factor determinante en la obtención de una ventaja competitiva. Es por eso por lo que es importante tener a la persona adecuada para el puesto adecuado. No obstante, formar a sus empleados es también indispensable para que tengan una formación actualizada. Así, en el presente capítulo primero se describe al personal que conformará la empresa y sus correspondientes tareas, y después, el tipo de formación que se otorgará.

5.1 PERSONAL Y TAREAS

El personal es el conjunto de personas que trabajan en la empresa y que participan en el desarrollo de la misma. Para tener armonía en la organización y en el funcionamiento de la empresa, es indispensable determinar las tareas que realizará cada uno de los empleados.

La empresa *La Française* es una empresa joven que no se puede permitir emplear numerosas personas especializadas cada una en un puesto específico. Es por eso por lo que se ha considerado emplear a una persona cualificada y capaz de realizar varias tareas, es decir, polivalente, y a otra persona en complemento.

La primera, se encargará de la parte administrativa y participará también en la preparación de las box. En este caso se corresponderá con la emprendedora, debido a su experiencia y formación en el *MBA Administración de Empresas* y el *Máster en Marketing y Venta*. Además, para asegurar la máxima calidad en los productos, ella será la que contacte directamente con los proveedores. El perfil del puesto se describe con más detalle en la tabla 14.

Tabla 14: Perfil del puesto

Nombre del puesto	Encargada de la parte administrativa de la empresa y del desarrollo comercial.
Descripción del puesto	Persona encargada de realizar las actividades administrativas indispensables para el funcionamiento, responsable del desarrollo comercial de la empresa y también encargada de la preparación de las cajas.
Sexo	Indistinto
Edad	20 años - 60 años

Estado civil	Indistinto
Sueldo	13.000-14.000€ al año
Horario	40 horas por semana: lunes-viernes, 8h-12h y 13h-17h, y disponibilidad por teléfono el resto de la semana.
Formación académica	Formación en administración de empresas: <i>Máster Administración de Empresas</i> o equivalente. Tener una formación complementaria en marketing, comunicación y venta es apreciado.
Idioma	Lengua materna o nivel al menos C1 en checo y francés Nivel B2 en inglés
Conocimientos y habilidades	Organización Responsabilidad Flexibilidad Polivalencia Excelentes habilidades sociales Habilidades escritas en checo y francés
Tareas principales	Actividades de administración de la empresa: ☐ Gestión financiera de la empresa ☐ Gestión de los recursos humanos ☐ Gestión de la administración Actividades de desarrollo comercial ☐ Gestión del marketing ☐ Gestión de las ventas ☐ Gestión de la comunicación Actividad productiva ☐ Preparación de las cajas Respecto a los proveedores: relación con los proveedores, control de la calidad de los productos. Respecto a los socios: desarrollo de la relación, creación de alianzas.
Relaciones	Relaciones internas: con el resto de los empleados (relación también jerárquica).

	Relaciones externas: con los proveedores, socios, clientes.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

La segunda persona vendrá apoyar durante los periodos de fuerte demanda en la preparación de las box y presencia en los salones y ferias. En la tabla 15 se describe el perfil de este segundo puesto.

Tabla 15: Perfil del segundo puesto

Nombre del puesto	Preparador de cajas
Descripción del puesto	Persona encargada de preparar las cajas y vender productos en los salones y ferias.
Sexo	Indistinto
Edad	20 años - 60 años
Estado civil	Indistinto
Sueldo	5.000€- 10.000€ al año (Tiempo parcial)
Horario	Empleo estudiante, horarios variables según la actividad de la semana, preparación de las cajas o distribución de los productos.
Formación académica	Permiso de conducir B.
Idioma	Lengua materna o nivel C1 en checo. Tener las bases (nivel A1 al menos) en francés es apreciado.
Conocimientos y habilidades	Organización Responsabilidad Flexibilidad Polivalencia Excelentes habilidades sociales Habilidades orales
Tareas principales	Preparación de las cajas. Venta de las cajas.
Relaciones	Relaciones internas: con su responsable/ la directora. Relaciones externas: con los socios, clientes.

Realización propia.

A largo plazo, se podría transformar el segundo empleo a tiempo parcial en un empleo a tiempo completo y emplear a una tercera persona. Como es una empresa responsable y se quiere favorecer el empleo de las personas con discapacidad, el tercer puesto podría ser ocupado por personas con discapacidad. Así, por ejemplo, se separarán las actividades de la directora para que se ocupe sobre todo del desarrollo comercial. Otra persona, que podrá ser una persona con discapacidad física, será secretaria y ocupará el puesto de la encargada de la parte administrativa.

La empresa *La Française* es flexible respecto a algunas de las competencias necesarias a sus empleados. Pensamos que la motivación es clave para cada persona que emplearemos. Así, la empresa permite a sus empleados completar su formación para que sean más eficientes y eficaces.

5.2 FORMACIÓN

Una formación continua es indispensable para que los empleados puedan completar sus conocimientos y encontrarse actualizados, permitiendo a la empresa ser competitiva. De hecho, la empresa *La Française* considera que sus empleados participan directamente en el desarrollo de la empresa.

Respecto a la persona ocupando el puesto de la directora, encargada de la administración y del desarrollo comercial, podrá seguir varias formaciones en su ámbito de función para completar y actualizar sus conocimientos. Finalmente, parece ser indispensable que esta persona tenga conocimientos en inglés, y es por eso por lo que se podrá beneficiar a largo plazo de clases de lengua en inglés para mejorar su nivel.

Para el segundo puesto, se podrá ofrecer una formación interna directamente vinculada a la preparación de las cajas o a su venta.

Dado que la empresa es el joven, pequeña y con límites respecto a la financiación y el gasto disponible, el resto de formaciones no vinculadas con las actividades de la empresa, serán estudiadas caso por caso.

6 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

La parte económica y financiera de un Business Plan es indispensable para asegurarse de la rentabilidad y la viabilidad de la empresa. El conjunto de las siguientes subpartes presenta los aspectos financieros de la empresa *La Française*.

6.1 INVERSIÓN Y NECESIDADES DE ACTIVO CIRCULANTE

La creación de una empresa necesita inversiones. Las inversiones son colocaciones de capital, y sirven de base para la realización de la actividad de la empresa. La empresa *La Française* necesita inversiones en mobiliario, equipamiento informático y vehículo (tabla 16). Las inversiones en mobiliario e informática son necesarias para equipar el local de la empresa. El vehículo permitirá a la empresa elegir los proveedores con los cuales trabajará y también visitar a los establecimientos socios. En la tabla 16, aparecen también las necesidades de activo circulante.

Tabla 16: Inversiones y activo corriente

	Año 0
Mobiliario (Total)	3.030,00 €
Mesas de taller	800,00 €
Mesa de oficina	150,00 €
Sillas	180,00 €
Muebles de oficina (almacenamiento)	100,00 €
Estanterías	300,00 €
Otros muebles	1.500,00 €
Equipamiento informático (Total)	1.150,00 €
Ordenador	800,00 €
Impresora	350,00 €
Vehículo	3.000,00 €
Activo corriente necesario	2.500,00 €
Total	9.680,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Estos bienes (mobiliario, equipamiento informático, vehículo), se quedan en la empresa durante más de un año, y son amortizables, es lo que se puede observar en la tabla 17. El conjunto de los elementos del mobiliario se amortizarán en 5 años (20% por año), el equipo informático y el vehículo en 4 años (25% por año).

Tabla 17: Amortización

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario (Total)	606€	606€	606€	606€	606€
Mesas de taller	160€	160€	160€	160€	160€
Mesa de oficina	30€	30€	30€	30€	30€
Sillas	36€	36€	36€	36€	36€
Muebles de oficina (almacenamiento)	20€	20€	20€	20€	20€
Estanterías	60€	60€	60€	60€	60€
Otros muebles	300€	300€	300€	300€	300€
Equipo informático (Total)	287,50€	287,50€	287,50 €	287,50 €	
Ordenador	200€	200€	200€	200€	
Impresora	87,50€	87,50€	87,50 €	87,50 €	
Vehículo	750€	750€	750€	750€	

Fuente: Elaboración propia.

6.2 FINANCIACION DE LA EMPRESA

Para financiar las inversiones de la empresa, es decir el activo fijo, dos personas han aportado capital. La primera ha aportado 3.000€ y la segunda 4.000€, gracias a eso reciben dividendos, es decir el 2% del beneficio neto. Las aportaciones de capital no son suficientes para cubrir todo y es por eso por lo que la empresa ha tomado un préstamo de 2.842€, es lo que se puede observar en la tabla 18.

Tabla 18: Préstamo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	2.842,00 €	2.273,60 €	1.705,20 €	1.136,80 €	568,40 €
Intereses	85,26 €	68,21 €	51,16 €	34,10 €	17,05 €
Amortización financiera	568,40 €	568,40 €	568,40 €	568,40 €	568,40 €
Saldo final	2.273,60 €	1.705,20 €	1.136,80 €	568,40 €	- €

Fuente: Elaboración propia.

6.3 ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS

La empresa *La Francaise* tiene ingresos gracias a la venta de las cajas en su página web, la venta directa en los salones y ferias y también a la venta en su página web de los productos de los proveedores.

Los precios de las cajas y el coste de la entrega son variables según el abono elegido y el lugar de entrega. Para determinar el número de cajas vendidas, se han separado las cajas vendidas directamente y las vendidas en los salones y ferias. La venta de cajas en los salones

y ferias (venta directa), se ha estimado a 600 durante los dos primeros años, a partir del tercer año se estima a 650 cajas (tabla 19). Los salones y acontecimientos franceses atraen numerosos clientes checos, franceses y también turistas. Los productos se venden muy bien, es por eso por lo que la empresa debería alcanzar a vender este número de productos o superarlo.

Tabla 19: Venta directa en salones y ferias

Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta directa de Box	600	600	650	650	650

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el número de cajas vendidas en la página web, se ha hecho estimaciones de frecuencia de compra en la página web. De hecho, con los esfuerzos de comunicación gratuita y de pago, la empresa debería lograr vender 1.406 cajas el primer año, después las ventas deberían aumentar los cuatro años siguientes (Año 2: 1.560, Año 3: 1.690, Año 4: 1.840, Año 5: 1.959). No se trata de abonos, sino de cajas.

Para obtener los ingresos reales aproximados, se han hecho estimaciones de la cantidad de los diferentes abonos pedidos online en la tabla 20. Se supone que, aunque una parte de la clientela se fidelizará, la empresa tendrá más pedidos de una caja, o del abono de 3 meses.

Tabla 20: Detalle de las cajas compradas online

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Una caja	467	474	544	580	600
Abono 3 meses	585	636	690	750	777
Abono 6 meses	234	282	276	306	330
Abono 12 meses	120	168	180	204	252
Total de box vendidas online	1.406	1.560	1.690	1.840	1.959

Fuente: Elaboración propia.

La estimación de los pedidos, ha permitido calcular los ingresos anuales. Se incluye en ellos el precio de la box y de su entrega (tabla 21). Se recuerda que el precio de la caja es de

28,5€ cuando se compra individualmente, en el abono de 3 meses, la caja cuesta 27€, en el abono de 6 meses, 25,5€ y en el abono de 12 meses, es de 24€. Estos precios se han fijado tomando en cuenta varios elementos como los precios de la competencia, el segmento de clientela, la composición de las cajas, los aspectos financieros de la empresa y de marketing. A cada precio se debe añadir el coste de entrega pagado por el cliente, para la compra de una caja es de 4€, para el abono de 3 meses es de 10€, el abono de 6 meses es de 18€ y el abono de 12 meses es de 30€.

Tabla 21: Estimaciones de los ingresos online según el tipo de abono

Abono	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 mes	15.177,50 €	15.405,00 €	17.680,00 €	18.850,00 €	19.500,00 €
3 meses	17.745,00 €	19.292,00 €	20.930,00 €	22.750,00 €	23.569,00 €
6 meses	6.669,00 €	8.037,00 €	7.866,00 €	8.721,00 €	9.405,00 €
12 meses	3.180,00 €	4.452,00 €	4.770,00 €	5.406,00 €	6.678,00 €
Total	42.771,50 €	47.186,00 €	51.246,00 €	55.727,00 €	59.152,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Aunque se trata de un complemento, las márgenes sobre los productos vendidos en la página web representan también una fuente de ingreso para la empresa. Para cada producto vendido en la página web, la empresa tiene un margen medio de 1,5€. Se considera que durante los dos primeros años, el 5 % de los productos descubiertos en las cajas serán pedidos en el sitio individualmente. Se considera que esta tasa aumentará, y que durante los tres siguientes años, el 7% de los productos componiendo las cajas, será comprado de nuevo individualmente (tabla 22).

Tabla 22: Detalle de la margen sobre los productos vendidos individualmente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos vendidos en complemento	351	378	573	610	639
Margen sobre estos productos	526,58 €	567,00 €	859,95 €	915,08 €	958,81 €

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 23, presentada en la siguiente parte, se puede observar el resumen de los ingresos.

6.4 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES

La cuenta de resultados previsionales refleja los resultados de la actividad productiva de la empresa. La cuenta previsional de la empresa *La Française* (tabla 23), muestra un desarrollo positivo de la actividad. Los ingresos por ventas son superiores a los gastos y permiten obtener un beneficio desde el primer año.

Respecto a los gastos, el coste total de los productos (mercancías) incluye no sólo el coste de los productos y del envío, sino también el coste de las posibles pérdida (se considera que el 3% de las mercancías serán dañadas o perdidas). El coste de las cajas se ha calculado con una estimación de 3,5 productos por caja de un precio medio de 2,8€.

También es importante precisar que la mayoría de los gastos de explotación aumentan año tras año con el aumento de las ventas o el aumento de los precios al nivel nacional.

Para entender las diferentes cifras, es necesario tener cuenta de estas precisiones:

- El embalaje de las box es de 0,95€ por caja y el total es calculado con el número de ventas de las box.
- El coste de envío para la empresa de su establecimiento hacia el cliente, fue fijado a 1,5€ por caja.
- El coste del alquiler es de 400€ por mes el primer año.
- Los costes de productos administrativos, la electricidad, el agua, el alquiler, el coste de las Ferias y los gastos del vehículo aumentan del 2% por año.
- El coste de la publicidad es diferente el primer año, y aumenta a partir del tercer año del 2%.
- Los seguros son constantes.
- El coste de los sueldos es calculado por 12 meses. La empresa tiene un empleado fijo con un salario de 1200€ y otro que se emplea a tiempo parcial, como un empleo estudiante, según las necesidades y posibilidades de la empresa. Al coste de los sueldos es necesario añadir el de la Seguridad Social (25%).

Globalmente, la situación de la empresa es positiva y le permite tener beneficio neto estable los tres primeros años y en aumento a partir del cuarto año. Gracias a esta situación, las dos personas que han aportado capital, reciben dividendos y la empresa tiene reservas.

Tabla 23: Cuenta de resultados previsionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Box venta online cantidad	1.406	1.560	1.690	1.840	1.959
Precio unitario MEDIO de la box con entrega	30,42 €	30,25 €	30,32 €	30,29 €	30,19 €
Box venta online	42.771,50 €	47.186,00 €	51.246,00 €	55.727,00 €	59.152,00 €
Margen productos comprados de nuevo	526,58 €	567,00 €	859,95 €	915,08 €	958,81 €
Ventas directa en Ferias/Salones	17.100,00 €	17.100,00 €	18.525,00 €	18.525,00 €	18.525,00 €
<i>Ingresos por ventas</i>	60.398,08 €	64.853,00 €	70.630,95 €	75.167,08 €	78.635,81 €
Coste unitario producto /mercancía	2,80 €	2,80 €	2,80 €	2,80 €	2,80 €
Coste total productos /mercancías	19.869,43 €	21.394,80 €	23.177,70 €	24.663,45 €	25.842,15 €
Embalaje de las box	1.905,70 €	2.052,00 €	2.223,00 €	2.365,50 €	2.478,55 €
Coste de envío	2.600,00 €	2.400,00 €	2.448,00 €	2.496,96 €	2.546,90 €
Publicidad	1.600,00 €	1.632,00 €	1.664,64 €	1.697,93 €	1.731,89 €
Ferias y Salones	800,00 €	816,00 €	832,32 €	848,97 €	865,95 €
Coste de productos administrativos	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Seguros	2.109,00 €	2.340,00 €	2.535,00 €	2.760,00 €	2.938,50 €
Electricidad	1.450,00 €	1.479,00 €	1.508,58 €	1.538,75 €	1.569,53 €
Agua	1.100,00 €	1.122,00 €	1.144,44 €	1.167,33 €	1.190,68 €
Sueldos y salarios	15.600,00 €	17.748,00 €	20.352,00 €	21.624,00 €	22.896,00 €
Seguridad Social	3.900,00 €	4.437,00 €	5.088,00 €	5.406,00 €	5.724,00 €
Alquiler instalaciones	4.800,00 €	4.872,00 €	4.945,08 €	5.019,26 €	5.094,55 €
Gastos vehículo	1.000,00 €	1.020,00 €	1.040,40 €	1.061,21 €	1.082,43 €
<i>EBITDA</i>	3.411,15 €	3.287,40 €	3.418,99 €	4.264,92 €	4.421,90 €
Amortización contable	1.643,50 €	1.643,50 €	1.643,50 €	1.643,50 €	606,00 €
<i>BAIT</i>	1.767,65 €	1.643,90 €	1.775,49 €	2.621,42 €	3.815,90 €
Intereses	85,26 €	68,21 €	51,16 €	34,10 €	17,05 €
<i>BAT</i>	1.682,39 €	1.575,69 €	1.724,33 €	2.587,32 €	3.798,84 €
Gastos de	162,00 €				

constitución					
BASE IMPOSABLE	1.520,39 €	1.575,69 €	1.724,33 €	2.587,32 €	3.798,84 €
Impuestos	288,87 €	299,38 €	327,62 €	491,59 €	721,78 €
BN	1.231,51 €	1.276,31 €	1.396,71 €	2.095,73 €	3.077,06 €
Dividendos	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €
Reservas	1.091,51 €	1.136,31 €	1.256,71 €	1.955,73 €	2.937,06 €

Fuente: Elaboración propia.

6.5 CUENTA DE TESORERIA

La cuenta de tesorería de la empresa (tabla 24) muestra que los cobros por venta permiten pagar los pagos de explotación, los intereses, impuestos dividendos y la amortización. La tesorería neta es positiva año tras año y en aumento. Eso significa que los recursos de la empresa son superiores a las necesidades y que aumentan más rápidamente que las necesidades a partir del tercer año.

En el año 0, se observan en la cuenta de tesorería, los gastos de constitución. En el balance, aparecían en negativo, en la parte de *Reservas*.

Tabla 24: Cuenta de Tesorería

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago por inversión	-9.680 €					
Cobro por capital social	7.000 €					
Cobro por préstamo	2.842 €					
Pago de gastos de constitución	-162 €					
Cobros por venta		60.398,08 €	64.853,00 €	70.630,95 €	75.167,08 €	78.635,81 €
Pagos Explotación		56.986,93 €	61.565,60 €	67.211,96 €	70.902,15 €	74.213,91 €
Intereses		85,26 €	68,21 €	51,16 €	34,10 €	17,05 €
Impuestos		288,87 €	299,38 €	327,62 €	491,59 €	721,78 €
Dividendos		140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €
Amortización financiera Préstamo		568,40 €	568,40 €	568,40 €	568,40 €	568,40 €
Tesorería Neta	0	2.328,61 €	2.211,41 €	2.331,81 €	3.030,83 €	2.974,66 €

Fuente: Elaboración propia.

6.6 BALANCE DE SITUACION

El balance de situación de la empresa muestra su situación patrimonial en un momento concreto. El activo se compone del activo fijo con el conjunto de los elementos del mobiliario, el equipamiento informático y el vehículo. Se trata de existencias duraderas que se quedan en la empresa durante numerosos años. En el activo corriente, tenemos todo lo que no se queda en la empresa, es decir que entra y sale fácilmente. El patrimonio neto y pasivo, se compone del patrimonio neto con el capital social y las reservas, y del pasivo no corriente con el préstamo (tabla 25).

Tabla 25: Balance de Situación

	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo no corriente/Fijo						
<u>Mobiliario (Total)</u>	3.030,00 €	2.424,00 €	1.818,00 €	1.212,00 €	606,00 €	
Mesas de taller	800,00 €	640,00 €	480,00 €	320,00 €	160,00 €	
Mesa de oficina	150,00 €	120,00 €	90,00 €	60,00 €	30,00 €	
Sillas	180,00 €	144,00 €	108,00 €	72,00 €	36,00 €	
Muebles de oficina (almacenamiento)	100,00 €	80,00 €	60,00 €	40,00 €	20,00 €	
Estanterías	300,00 €	240,00 €	180,00 €	120,00 €	60,00 €	
Otros muebles	1.500,00 €	1.200,00 €	900,00 €	600,00 €	300,00 €	
<u>Equipamiento informático (Total)</u>	1.150,00 €	862,50 €	575,00 €	287,50 €		
Ordenador	800,00 €	600,00 €	400,00 €	200,00 €		
Impresora	350,00 €	262,50 €	175,00 €	87,50 €		
<u>Coche</u>	3.000,00 €	2.250,00 €	1.500,00 €	750,00 €		
Activo corriente neto						
Activo necesario corriente	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Tesorería	- €	2.328,61 €	4.540,02 €	6.871,83 €	9.902,66 €	12.877,32 €
TOTAL ACTIVO	9.680,00 €	10.365,11 €	10.933,02 €	11.621,33 €	13.008,66 €	15.377,32 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
Patrimonio Neto						
Capital social	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Reservas	- 162,00 €	1.091,51 €	2.227,82 €	3.484,53 €	5.440,26 €	8.377,32 €
Pasivo No corriente						
Préstamo bancario	2.842,00 €	2.273,60 €	1.705,20 €	1.136,80 €	568,40 €	- €
TOTAL PASIVO	9.680,00 €	10.365,11 €	10.933,02 €	11.621,33 €	13.008,66 €	15.377,32 €

Fuente: Elaboración propia.

6.7 LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

Para determinar la rentabilidad de la empresa, se ha calculado el punto muerto sobre la actividad principal de la empresa. Es decir que se ha buscado el número de cajas producidas y vendidas para que el beneficio sea igual a 0.

Para el cálculo, se ha considerado solo la actividad principal de la empresa, es decir la venta de cajas online y la venta de cajas en venta directa. En efecto, respecto al margen sobre los productos vendidos de forma individual, la empresa es solo un intermedio y también debe quedarse una actividad complementaria.

Primero se han separado los costes variables de los fijos de la empresa, es lo que se puede ver en la tabla 26. Se ha considerado que el coste del segundo empleado es un coste variable ya que depende de la actividad productiva de la empresa. Respecto a los gastos de coche, una parte es variable y la otra fija.

Tabla 26: Costes variables y fijos

Coste	Fijo	Variable	
		P1y P2*	P1
Producto		P1y P2*	P1
Coste de las mercancía		19.869,43€	
Coste de embalaje		1.905,7€	
Publicidad		2.600€	
Comunicación		1.600€	
Costes de productos administrativos	800,00€		
Seguros	250,00€		
Coste de envío			2.109€
Electricidad	1.450,00€		
Agua	1.100,00€		
Sueldos y Salarios	14.400,00€	1.200€	
Seguridad Social	3.600,00€	300€	
Alquilo	4.800,00€		
Gastos coche	150,00€	850€	
Amortización	1.643,50€		
Intereses	85,26€		
Gastos de constitución	162,00€		
Impuestos	288,87€		
Total	28.729,63€	28.325,13€	2.109€

Fuente: Elaboración propia.

*P1: Caja vendida online P2: Caja vendida en venta directa

Como las cargas vinculadas al envío de las box representan un coste solo para las cajas vendidas online, se ha hecho la tabla 27.

Tabla 27: Reparto de las cargas variables entre los dos productos

	BOX ONLINE	BOX DIRECT
Cantidad vendida	1.406	600
Porcentaje sobre el total	70%	30%
Cargas variables	19.853,01 €	8.472,12 €
ENVIO	2.109,00 €	
Total CV	21.962,01 €	8.472,12 €

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, se ha determinado el porcentaje que representan las ventas de los dos productos en el volumen de negocios (tabla 28).

Tabla 28: Porcentaje en el volumen de negocio

% du CA		
	P1	P2
Volumen de negocio	42.771,50€	17.100€
Porcentaje del volumen de negocio	71%	29%

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a estos datos se ha calculado la margen de contribución unitaria y el punto muerto, es lo que se observa en la tabla 29.

Tabla 29: Margen de contribución y punto muerto

	P1	P2
Precio de venta	30,42€	28,50€
Coste variable unitario	15,62 €	14,12 €
Composición del CA	71%	29%
Costes fijos	28.729,63 €	
MCV	0,49	
SR/ Punto muerto	58.432,06 €	
Reparto	41.743,18 €	16.688,88 €
Cantidad	1.372	586

Fuente: Elaboración propia.

Para que el beneficio sea igual a 0, la empresa debe vender 586 cajas en venta directa, para un volumen de negocio de 16.688,88 € y 1.372 en venta online, para un volumen de negocio de 41.743,18€. La participación al volumen de negocio de las cajas vendidas online, y el punto muerto por cajas y por volumen son presentados en la tabla 30.

Tabla 30: Punto muerto por tipo de producto

Abono	Participación al volumen de negocio	Punto muerto	Cantidad caja	Cantidad abono
1	35%	14.812,60 €	456	456
3	41%	17.318,37 €	571	190
6	16%	6.508,66 €	228	38
12	7%	3.103,55 €	117	10
Total	100%	41.743,18 €	1372	694

Fuente: Elaboración propia.

Aunque tenemos el detalle de la cantidad de abonos que se deben vender en cada categoría, el punto muerto en euros parece ser más interesante ya que las previsiones sobre el tipo de abono pueden variar. Lo que es definitivo es que para ser rentable, la empresa debe vender para un volumen de negocio de cajas online igual o superior a 41.743,18€ y un volumen de negocio total de 58.432,06€.. La empresa debería alcanzar el punto muerto de 58.432,06 €, el día 357 del año.

6.8 ANALISIS DE LA VIABILIDAD DE LA EMPRESA

Para determinar la viabilidad de la empresa, se ha hecho un análisis de la inversión y determinado la rentabilidad de la empresa.

Anteriormente, se ha presentado el plan de financiación de la inversión de 9.680€ y aparece también en la tabla 31. Como se lo ha dicho, las aportaciones de los dos socios, representan 7.000€ y aportan a los socios dividendos del 2% del beneficio neto. El préstamo bancario se amortiza en 5 años con un interés del 3%.

Tabla 31: La financiación

	Año 0	Amortización	Intereses	Dividendos	Tasa impositiva
Capital social	7.000,00 €			2%	
Reservas	- 162,00 €				
Préstamo bancario	2.842,00 €	5	3%		
Total inversión	9.680,00 €				20%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 32, presenta el coste del capital invertido.

Tabla 32: El coste del capital invertido

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital social						
Entrada capital	7.000,00 €					
Dividendos		- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €
Amortización financiera						- 7.000,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, se ha calculado el total de la dimensión financiera, determinando la financiación con el préstamo, la amortización, y los intereses del ahorro fiscal. El detalle se puede ver en la tabla 33.

Tabla 33: La dimensión financiera

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENTRADA PRESTAMO	2.842,00 €					
AMORT. FINANCIERA		- 568,40 €	- 568,40 €	- 568,40 €	- 568,40 €	- 568,40 €
INTERESES		- 85,26 €	- 68,21 €	- 51,16 €	- 34,10 €	- 17,05 €
AHORRO FISCAL INTERESES		16,20 €	12,96 €	9,72 €	6,48 €	3,24 €
Total dimension financiera	9.842,00 €	- 777,46 €	- 763,65 €	- 749,84 €	- 736,02 €	- 7.722,21 €

Fuente: Elaboración propia.

Con las cifras del total de la dimensión financiera, usando la función TRI, se ha calculado el coste de los capitales invertidos. En el caso de la empresa *La Française*, es del 2%.

La siguiente etapa fue el cálculo del Cash Flow neto de explotación que permite determinar el flujo de caja debido a la actividad habitual de la empresa. El Cash Flow es un elemento clave para determinar la viabilidad de una empresa ya que hacer beneficio no es suficiente para decir que una empresa es viable. En el caso de la empresa *La Française*, el Cash Flow es positivo, lo que significa que es capaz de cumplir sus compromisos de pago y que la empresa es viable (tabla 34).

Tabla 34: Cash Flow neto de explotación

CASH FLOW NETO DE EXPLOTACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CASH-FLOW DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)	3.411,15 €	3.287,40 €	3.418,99 €	4.264,92 €	4.421,90 €
IMPUESTOS	- 648,12 €	- 624,61 €	- 649,61 €	- 810,34 €	- 840,16 €
EFFECT. FISCAL AMORT. CONT.	312,27 €	312,27 €	312,27 €	312,27 €	115,14 €
CASH-FLOW NETO DE EXPLOTACIÓN	3.075,29 €	2.975,06 €	3.081,65 €	3.766,85 €	3.696,88 €

Fuente: Elaboración propia.

Para seguir, se ha calculado el valor residual de la inversión al año 5 (tabla 35). Es decir que cuando se termina la vida útil de los bienes de la inversión, su valor global es de 2.500€.

Tabla 35: El valor contable de la inversión

VALOR CONTABLE DE LA INVERSION	Año 5
VALOR CONTABLE DEL ACTIVO (- CF GENERADO)	2.500,00 €
Total valor residual	2.500,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Las variables presentadas precedentemente, es decir la inversión, el cash-flow neto de explotación y el valor residual se pueden resumir en esta tabla 36.

Tabla 36: Resumen de las variables del proyecto de inversión

RESUMEN DE LAS VARIABLES DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN	- 9.680,00 €					
CASH-FLOW NETO EXPLOTACIÓN		3.075,29 €	2.975,06 €	3.081,65 €	3.766,85 €	3.696,88 €
VALOR RESIDUAL						2.500,00 €
Total financiera	- 9.680,00 €	3.075,29 €	2.975,06 €	3.081,65 €	3.766,85 €	6.196,88 €

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a estos datos, se ha calculado el TIR, VAN y la Rentabilidad Neta. La empresa *La Française* tiene un VAN, valor actual neto de 8.141,61€. Tiene una tasa interna de

rentabilidad del 24,3% y una rentabilidad del 22,2%. Estos datos muestran que la creación de la empresa *La Francaise*, es un proyecto rentable y viable.

En la tabla 37, se ha calculado el plazo de recuperación. La inversión del proyecto se recuperara en 3 años y 3 meses.

Tabla 36: Plazo de recuperación

PLAZO DE RECUPERACION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-A =	-9.680,00					
Q1 =		3.075,29				
Q2 =		0,00	2.975,06			
Q3=		0,00	0,00	3.081,65		
Q4 =		0,00	0,00	0,00	3.766,85	
Q5 =		0,00	0,00	0,00	0,00	3.696,88
Tasa actualización, k =	2%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		C-F NETOS DE EXPLOTACIÓN ACUMULADOS				
Q1 Actualizado =	3.012,48	3.012,48				
Q2 Actualizado =	2.854,77		5.867,24			
Q3 Actualizado =	2.896,64			8.763,89		
Q4 Actualizado =	3.468,39				12.232,28	
Q5 Actualizado =	3.334,43					15.566,71
				3.468,39	289,03	9.920,02 €
					3 años y 3 meses	

Fuente: Elaboración propia

No obstante, es interesante hacer un análisis de sensibilidad ya que los datos son previsiones y aunque se han estimado y calculado con mucha precisión, pueden variar.

6.9 ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD DE LA EMPRESA

El análisis de la sensibilidad permite observar como varia la situación financiera de la empresa si una variable (precio, coste, duración ect.) cambia.

Primero, se ha hecho un análisis de sensibilidad vinculando el precio medio de la caja (con entrega) vendida online, con las cantidades vendidas online para observar la variación del VAN, TIR y de la rentabilidad (RENT.). Se recuerda que actualmente, el precio medio de la caja (con entrega) vendida online, es de 30,42€. Como se lo puede observar en la tabla 38, la situación financiera es sensible a las variaciones de los precios y de las cantidades de los productos vendidos online. Objetivamente, eso puede poner en peligro la empresa y es por eso por lo que es necesario seguir las ventas para asegurarse de lograr los objetivos. En el caso en el que se observaría que la empresa no logra alcanzar las ventas online, debería aumentar sus precios o modificar su estrategia. En efecto, como se lo ha dicho anteriormente, la empresa vende también productos en venta directa y podría aumentar su presencia en los salones para aumentar sus ventas.

En la tabla 39, se ha hecho el análisis de sensibilidad para observar como varia el VAN, TIR y la rentabilidad si varían las cantidades vendidas de los productos online y las cantidades de los productos vendidos en venta directa. Se observa que si las cantidades vendidas online bajan demasiado o que las dos bajan, la empresa se encontrará en una situación difícil. No obstante, se puede ver que si bajan las ventas de las cajas online y que aumentan las ventas directas, la empresa se queda rentable.

En la tabla 40, se ha hecho un análisis de sensibilidad para determinar la variación del precio de venta con la del coste de compra de los productos. El análisis pone en relieve la sensibilidad de la empresa a las variaciones del coste de compra. Si el coste de compra aumenta y que el precio de venta baja, la empresa corre el riesgo de encontrarse en situación delicada. No obstante, si logra negociar con proveedores y disminuir el coste de sus productos (mercancías), puede disminuir el coste de las cajas. Sin embargo, este razonamiento podría ser contrario a la estrategia de la empresa ya que se dirige a una clase media-alta.

Tabla 38: Variación de los precios de las cajas online con las cantidades vendidas

Precio	30,42€			30€			29,5€			29€		
Cantidad	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.
1.450€	11.810,05	33,2%	31,1%	11.326,03	31,3%	29,3%	10.750,78	29,2%	27,1%	10.175,52	27,2%	25,1%
1.400€	7.641,37	23%	20,9%	7.174,04	21,3%	19,3%	6.618,62	19,4%	17,4%	6.063,20	17,6%	15,5%
1.350€	3.472,68	12,1%	10%	3.022,05	10,6%	8,5%	2.486,46	8,9%	6,8%	1.950,88	7,3	5,2
1.300€	-696,00	0,0	-2,1%	-1.129,95	-1,3%	-3,4%	-1.645,69	-2,7%	-4,8%	-2.161,44	-4,1%	-6,2%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Variación de las cantidades vendidas online con las ventas en venta directa

Cantidad vendida online el primer año	1.400			1.350			1.300			1.200		
Cantidad vendida en venta directa	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.
500	6.220,49	18,1%	16,0%	2.051,80	7,6%	5,5%	-2.116,88	-4,0%	-6,1%	-10.454,25		
550	6.930,93	20,5%	18,4%	2.762,24	9,8%	7,7%	-1.406,44	-2,1%	-4,2%	-9.743,81		
600	7.641,37	23,0%	20,9%	3.472,68	12,1%	10,0%	-696,00	0,0	-2,1%	-9.033,37		
650	8.351,81	25,6%	23,6%	4.183,12	14,5%	12,4%	14,44	2,1%	0,0%	-8.322,93		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Variación coste de compra-precio de venta

Coste MEDIO de venta online	28€			29€			30,00€		
Coste de compra de producto	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.	VAN	TIR	RENT.
3€	-730,41	0,2%	-1,9%	385,18	3,1%	1,0%	1.500,78	6,4%	4,3%
2,9€	2.355,33	8,0%	5,9%	3.470,93	11,2%	9,1%	4.586,53	14,7%	12,6%
2,8€	5.441,08	15,4%	13,3%	6.556,68	18,8%	16,7%	7.672,28	22,6%	20,5%

Fuente: Elaboración propia.

A través del análisis financiero, se ha mostrado que la empresa *La Française* es una empresa rentable y viable. No obstante, es muy sensible a las variaciones de las diferentes variables y es por eso por lo que es necesario seguir la evolución de las variables para poder ajustar rápidamente las otras variables y no encontrarse en una situación peligrosa para la empresa.

CONCLUSIONES

Este Trabajo Fin de Máster ha permitido desarrollar el proyecto de creación de la empresa *La Française*, una empresa especializada en la venta de box compuestas de productos alimentarios franceses en República Checa.

Primero, se ha analizado el mercado. El análisis del macroentorno ha permitido demostrar los aspectos negativos como el desarrollo de los partidos políticos en contra de la Unión Europea, desacuerdos sobre la gestión de la Unión Europea y un salario mínimo escaso. No obstante, los factores positivos como por ejemplo las buenas relaciones políticas, la presencia de Francia en República Checa, la resistencia de la República Checa a la crisis o la escasa tasa de desempleo, son más numerosos e impactantes.

Por su parte, el análisis del microentorno ha permitido determinar las necesidades y deseos de los clientes, la competencia presente en el mercado y la posible oferta de los proveedores. Respecto a las necesidades y deseos de los clientes, se han determinado los productos franceses que los checos consumen y los que les gustaría recibir (ej. especias, vino, galletas, paté). Otras empresas proponen este tipo de productos como las tiendas de delicatessen, no obstante no hay empresas proponiendo cajas mensuales con productos especiales de Francia.

Gracias a estos análisis se han determinado las líneas estratégicas de la empresa, es decir los objetivos estratégicos y los aspectos diferenciadores del negocio como el concepto de venta de box mensuales y el tipo de productos (productos de proveedores locales).

También, se ha hecho el plan comercial determinando precisamente el producto. Las cajas serán compuestas principalmente por los tipos de productos pedidos en la encuesta. El precio de las cajas depende del tipo de abono elegido por el cliente (1 mes, 3 meses, 6 meses, 12 meses) y sigue una lógica desgreciente. Las cajas son entregadas a domicilio o en el lugar de trabajo. La comunicación media y fuera de los medios, tiene como objetivo dar a conocer la empresa, sus productos y favorecer las ventas.

La realización de un plan económico y financiero ha permitido asegurarse de la rentabilidad de la empresa y de su viabilidad a largo plazo. La empresa tiene dos socios que invierten por un total de 7.000€ y toma un préstamo bancario de 2.842€. El análisis de la inversión ha mostrado que la empresa es viable, no obstante es sensible a las variaciones. Es por eso por lo que es importante que la empresa siga sus ventas para ajustar la estrategia.

Así, el conjunto de los estudios que se han hecho son favorables a la creación de la empresa, y es por eso por lo que la empresa va a lanzarse en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

AGROBLOG (2015), Consommation de produits bio dans le monde, AGRO-INFO, Disponible en <http://agro-info.fr/2015/09/08/consommation-de-produits-bio-dans-le-monde/> [consultado 10 de mayo de 2017].

Agromedia, C. (2015), “L’essor de la robotique industrielle dans l’agroalimentaire”, Agromedia, Disponible en <http://www.agro-media.fr/dossier/lessor-de-la-robotique-industrielle-dans-lagroalimentaire-17357.html> [consultado 28 de marzo de 2017].

Alča (2015), Missha Box: BB edice, Alice in Wonderland CZ, Disponible en <http://aliceinwonderlandcz.blogspot.com.es/2015/06/missha-box-bb-edice.html> [consultado 10 de marzo de 2017].

Ambassade de France à Prague (2016), Les relations économiques Franco-Tchèque, Disponible en <https://cz.ambafrance.org/Les-relations-economiques-franco-tcheques>, [consultado 25 de marzo de 2017].

Ambassade de la République Tchèque à Paris (s.f.), Mzv, Disponible en http://www.mzv.cz/paris/fr/economie_commerce/republique_tch_que_informations/les_relations_economiques_franco_tch/index.html, [consultado 20 de marzo de 2017].

Argument (s.f.), Jídelnístek, Disponible en <http://www.argument-restaurant.cz/jidelni-listek/> [consultado 30 de marzo de 2017].

Arthur (2017), L’évolution d’internet de 1990 à 2020, W3b, Disponible en <http://www.w3b.fr/blog/evolution-d-internet-1990-2020.htm>, [consultado 20 de marzo de 2017].

ATLANT SNAB - Moravia s.r.o. (s.f.), O MISSHA, Missha, Disponible en <http://www.missha.cz/o-missha.html>, [consultado 20 de marzo de 2017].

Auchandrive.fr (s.f.), Accueil, Disponible en <https://www.auchandrive.fr/drive/Saint-Jean-de-la-Ruelle-Orleans-533/> [consultado 10 de marzo de 2017].

Bajčanová V. (s.f.), Menu, Bílá Kráva, Disponible en <http://www.bilakrava.cz/> [consultado 25 de abril de 2017].

Bathelot B. (2015), Définition : Concurrence, Définitions marketing, Disponible en <http://www.definitions-marketing.com/definition/concurrence/>, [consultado 15 de abril de 2017].

Brandnooz box (s.f.), Box, Disponible en <http://www.brandnooz.cz/> [consultado 10 de marzo de 2017].

Brasserie La Gare (2016), Facebook La Brasserie La Gare, Disponible en <https://www.facebook.com/brasserieLaGare>, [consultado 4 de abril de 2017].

Bureš, O. (s.f.), Týdenní menu, Café Savoy, Disponible en <http://cafesavoy.ambi.cz/cz/menu?id=23849> [consultado 24 de abril de 2017].

Café N°3 (2016), Facebook Café N°3, Disponible en https://www.facebook.com/pg/CafeNo3.Prague/about/?ref=page_internal, [consultado 25 de marzo de 2017].

Český Statistický úřad (2015), Aktuální populační vývoj v kostce, Disponible en <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>, [consultado 25 de marzo de 2017]

Český Statistický úřad (2016), Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2016, Disponible en <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721601.pdf/a4c46080-e030-410a-a7fa-f7a6e0074fa3?version=1.0>, [consultado 30 de marzo de 2017].

Český Statistický úřad (2017), Mzdy a náklady práce, Disponible en https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace, [consultado 10 de marzo de 2017].

CHEZ MARCEL a.s. (2017), Polední Menu, Disponible en <http://chezmarcel.cz/#menu> [consultado 30 de marzo de 2017].

CIA World Factbook (2014), Population: Taux d'alphabétisation, Index Mundi, Disponible en <http://www.indexmundi.com/map/?v=39&r=eu&l=fr>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Comité de promotion des produits régionaux de Franche-Comté (s.f.), Les signes officiels de qualité, Disponible en <http://www.unpeubeaucoupfranchecomte.fr/les-signes-officiels-de-qualite.htm>, [consultado 15 de abril de 2017].

Commission Européenne (s.f.), Politique de l'UE en matière de déchets: Historique de la stratégie, Disponible en http://ec.europa.eu/environment/waste/pdf/story_book_fr.pdf [consultado 20 de marzo de 2017].

Commission Européenne (s.f.), Labels de qualité de l'UE, Disponible en https://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes_fr, [consultado 15 de julio de 2017].

CONSEIL NATIONAL DE L'EMBALLAGE (2016), Note de Position concernant les emballages comestibles Octobre 2016, Disponible en <http://www.conseil-emballage.org/wp-content/uploads/2016/10/NP-emballages-comestibles-2.pdf>, [consultado 10 de marzo de 2017].

CoursesEnFrance.com (s.f.), Qui sommes-nous?, Disponible en <http://www.coursesenfrance.com/Produits-francais-livres-a-prague/produits-francais-a-prague.html>, [consultado 24 de abril de 2017].

ČTK y iDNES.cz (2017), “Zeman ohlásí, zda bude kandidovat, o den dřív na hradním večírku”, iDNES, Disponible en http://zpravy.idnes.cz/milos-zeman-ohlaseni-kandidatury-na-prezidenta-frh-domaci.aspx?c=A170201_201134_domaci_jkk, [consultado 23 de abril de 2017].

Direction de l'information légale et administrative (2017), Législatives : les dates prévues, Service-Public, Disponible en <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A10598>, [consultado 10 de marzo de 2017].

e-SRO.cz (s.f.), 10 kroků k úspěšnému založení firmys.r.o., Disponible en <http://www.e-sro.cz/postup-zalozeni-firmy.htm>, [consultado 15 de marzo de 2017].

EUR-Lex (2015), Étiquetage des denrées alimentaires, Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:co0019> [consultado 10 de marzo de 2017].

Eurostat (2016), Espérance de vie, Ined, Disponible en <https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/chiffres/europe-pays-developpes/esperance-vie/>, [consultado 20 de marzo de 2017].

Expansion, Datosmacro.com (2016), Natalidad, Disponible en <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad>, [consultado 10 de marzo de 2017].

France Diplomatie (2017), Présentation de la République Tchèque, Disponible en <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/republique-tcheque/presentation-de-la-republique-tcheque/>, [consultado 23 de marzo de 2017].

France Diplomatie (2017), Relations bilatérales, Disponible en <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/republique-tcheque/la-france-et-la-republique-tcheque/>, [consultado 5 de abril de 2017].

Francerie (2016), Facebook La Brasserie La Gare, Disponible en <https://www.facebook.com/francerie.cz>, [consultado 20 de abril de 2017].

Francerie (s.f.), La vraie épicerie française de Prague qui fait tout comme en France, Disponible en <http://www.francerie.cz/>, [consultado 20 de junio de 2017].

Futura maison (2012), “Les wikicells, des emballages alimentaires comestibles en France dès 2013”, Disponible en <http://www.futura-sciences.com/maison/actualites/maison-wikicells-emballages-alimentaires-comestibles-france-2013-42128/>, [consultado 10 de marzo de 2017].

GOV.UK/Business (2009), PROCESSUS DE SÉLECTION DU FOURNISSEUR, Info Entrepreneurs, Disponible en <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---processus-de-selection-du-fournisseur/>, [consultado 30 de abril de 2017].

Guerrier A. y Moncla Ch. (2016), France Culture, Disponible en <https://www.franceculture.fr/politique/la-progression-du-vote-front-national-en-france-depuis-sa-creation>, [consultado 10 de marzo de 2017].

GUY Audigier. Marketing et action commerciale. Gualino editor(ed), edición 3 2003, pp190 (Collection Les Zoom's)

Insee (2017), Tableaux de l'économie française, Disponible en <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569440?sommaire=2587886>, [consultado 15 de mayo de 2017].

Jandova I. (2017), La Box Française, Disponible en <https://docs.google.com/forms/d/1rvyTQyQ-CbagKZGr6vp2ZkJHHs9jgN01hIhncAmPwHA/prefill>, [consultado el 10 de junio de 2017].

Kníže J. y Skopec T. (s.f.), Menu, Brasserie La Gare Restaurant, Disponible en <http://www.brasseriela Gare.cz/menu/>, [consultado 4 de abril de 2017].

Kracik J. (s.f.), Menu, Pot au Feu, Disponible en <http://www.potaufeu.cz/index.php/menu-restaurant-praha>, [consultado 20 de abril de 2017].

Kučerová D. (2010), Jak je to s DPH u neplátce při dovozu zboží z EU a prodeji v Česku?, Podnikatel.cz, Disponible en <http://www.podnikatel.cz/clanky/dph-a-dovoz-zbozi-z-jineho-clenskeho-statuu/>, [consultado 25 de mayo de 2017].

L'Alliance française en République tchèque (s.f.), Présentation du réseau, Disponible en <http://www.alliancefrancaise.cz/Presentation-du-reseau> [consultado 15 de marzo de 2017].

La Boucherie&Bistro (s.f.), Menu, Disponible en <http://www.laboucheriem.cz/cs/menu> [consultado 23 de abril de 2017].

La Veranda (s.f.), Menu, Disponible en <http://www.laveranda.cz/cs/menu/>, [consultado 23 de abril de 2017].

Ladybox (2015), Facebook Ladybox, Disponible en <https://www.facebook.com/ladyboxCR/>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Larousse (s.f.), Disponible en <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrence/17984>, [consultado 30 de junio de 2017].

Las 5 Fuerzas de Porter (s.f.), Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, Disponible en <http://www.5fuerzasdeporter.com/> [consultado 20 de junio de 2017].

Le Moci (s.f.), République Tchèque Données Générales, Disponible en <http://www.lemoci.com/fiche-pays/republique-tcheque/>, [consultado 15 de marzo de 2017].

Le Pen M. (2017), Projet présidentiel Marine Le Pen, Marine 2017, Disponible en <https://www.marine2017.fr/wp-content/uploads/2017/02/projet-presidentiel-marine-le-pen.pdf>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Lendrevie J. y Levy J. (2014), Mercator ,DUNOD (ed), edición 11, pp29-55.

Lendrevie J. y Levy J. (2014), Mercator fiche complémentaire :Outil n° 3,DUNOD (ed), edición 11.

Maurer P. y John P. (2016), „To jste ještě neochutnali!“, Grand Restaurant, Disponible en <http://www.grandrestaurant.cz/data/files/Tiskova%20zprava%20TOP10%20GR%202017.pdf>, [consultado 25 de junio de 2017].

MEDIAN s.r.o. (2014), Biopotraviny- Zpráva z výzkumu, Disponible en <http://eagri.cz/public/web/file/341591/BioPotraviny2014.pdf> [consultado 15 de abril de 2017].

Ministère de l'Agriculture et de l'alimentation (2013), Sécurité sanitaire des aliments : Autocontrôles et contrôles officiels, Disponible en <http://agriculture.gouv.fr/securite-sanitaire-des-aliments-autocontroles-et-contrôles-officiels> [consultado 25 de abril de 2017].

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2013-2015), Veřejný rejstřík a sbírka listin, Disponible en <http://or.justice.cz> [consultado 10 de marzo de 2017].

Narguet G. (2016), “LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE POSSÈDE UN SALAIRE MINIMUM PARMI LES PLUS FAIBLES AU SEIN DE L'UE” , Radio Praha, Disponible en

<http://www.radio.cz/fr/rubrique/economie/la-republique-tcheque-possede-un-salaire-minimum-parmi-les-plus-faibles-au-sein-de-lue>, [consultado 19 de marzo de 2017].

Office tchèque des Statistiques (s.f.), LES SALAIRES EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, Republiquetcheque.fr, Disponible en <http://www.republiquetcheque.fr/management/salaires.htm>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Orlické sportovní sdružení okresu Ústí nad Orlicí (s.f.), Povinnosti při prodeji alkoholu, Disponible en <http://www.ossuo.cz/files/alkohol.pdf>, [consultado 16 de junio de 2017].

Papi Oliver (s.f.), Dnešní menu, Disponible en <http://www.papioliver.cz/>, [consultado 18 de abril de 2017].

Paulus R. (s.f.), Menu, Alcron, Disponible en <https://www.alcron.cz/cz/menu/vecerni-menu.html>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Pech M. y Beyer C. (2016), “Classement Pisa : les élèves français toujours médiocres”, Le Figaro, Disponible en <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2016/12/06/01016-20161206ARTFIG00098-classement-pisa-les-eleves-francais-toujours-mediocres.php>, [consultado 2 de mayo de 2017].

Pod Věží (s.f.), Restaurant, Disponible en <http://www.podvezi.com/cafe-creperie-pod-vezi>, [consultado 20 de abril de 2017].

Podnikatel.cz (2017), Předpis č. 110/1997 Sb., Disponible en <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-110-1997-sb-o-potravinach-a-tabakovych-vyrobcich/uplne/>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Poggi N. (2013), “Jeff Bezos crée le buzz avec "Amazon Prime Air", la livraison par mini-drones, L'Usine Digitale”, Disponible en <http://www.usine-digitale.fr/article/jeff-bezos-cree-le-buzz-avec-amazon-prime-air-la-livraison-par-mini-drones.N222674>, [consultado 10 de marzo de 2017].

PPM Factum (2015), Monitoring stravovacích zařízení, <https://www.mmr.cz/getmedia/6069294c-8f75-4b4c-934c-d5fc03d3a213/04-Prezentace-SZ-Praha-29-4.pdf>, [consultado 10 de abril de 2017].

Rabreau M. (2016), “La carte d'Europe des taux d'impôt sur les sociétés”, Le Figaro, Disponible en <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2016/09/09/29006-20160909ARTFIG00259-impot-sur-les-societes-bataille-acharnee-en-europe.php>, [consultado 26 de marzo de 2017].

Radolfova M. (2015), “Za 60 let se zvýšil podíl vysokoškoláků 12krát”, Statistiky & My, Disponible en <http://www.statistikaamy.cz/2015/03/za-60-let-se-zvysil-podil-vysokoskolaku-12krat/>, [consultado 25 de marzo de 2017].

Rajca P. (2015), Modèle des cinq forces de Porter, Education Finance, Disponible en <https://www.educationfinance.ca/analyseentreprise/modele-des-cinq-forces-de-porter/>, [consultado 5 de marzo de 2017].

Renou F. (2017), “Le Smic dans les pays de l'Union européenne en 2017”, Journal du net, Disponible en <http://www.journaldunet.com/management/salaire-cadres/1126847-smic-en-europe/>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Restu (s.f.), Disponible en <https://www.restu.cz/praha/francouzské-restaurace/?page=2>, [consultado 15 de abril de 2017].

Service de presse d'Eurostat (2017), “Le taux de chômage à 9,5% dans la zone euro”, Eurostat, Disponible en <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7963751/3-03042017-BP-FR.pdf/4a0464ba-2024-4bbe-913d-8a3cc9aaee06>, [consultado 15 de mayo de 2017].

Slivka B. (s.f.), FRANCOUZSKÝ BALÍČEK PRESTIŽ, Gurmanies, Disponible en <http://www.gurmanies.cz/produkt/francouzsky-masovy-balicek-prestiz/>, [consultado 29 de marzo de 2017].

Tejkalová N. (2014), “Víte, jaké jsou povinné prvky na obalech v roce 2014? ”, Atlantic, Disponible en <http://www.atlantic.cz/vite-jake-povinne-prvky-obalech-roce-2014/>, [consultado 13 de abril de 2017].

TerryALS (2014), Kawaii box – krabička naplněná roztomilostí, Asianstyle, Disponible en <http://www.asianstyle.cz/zajimavosti/17090-kawaii-box-krabicka-naplnena-roztomilosti> [consultado 25 de junio de 2017].

Tesco (s.f.), „Bonne Maman“, Disponible en https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/search?_csrf=51S3eSHo-TkWDaJxZBgnGT-ytRrB5a-yFGY8&query=bonne+maman, [consultado 10 de marzo de 2017].

Tesco (s.f.), Mlečné Výrobky, Disponible en <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/shop/mlecne-vyroby-a-vejce/syry-a-tvarohy/plisnove-a-zrajici-syry?page=2>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Toute l'Europe (2016), Le coût des études supérieures en Europe, Disponible en <http://www.touteurope.eu/actualite/le-cout-des-etudes-superieures-en-europe.html>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Tripadvisor (s.f.), Meilleurs Restaurants à Prague, République tchèque, https://www.tripadvisor.fr/Restaurants-g274707-Prague_Bohemia.html#EATERY_OVERVIEW_BOX, [consultado 5 de abril de 2017].

Tuček J. (2016), Příjezdový cestovní ruch, 2015, Stems Mark, 24, Disponible en <http://www.mmr.cz/getmedia/1950f0c2-ef53-4986-b546-5fb528b4dfdf/Prezentace-Prijezdovy-cestovni-ruch-za-4-ctvrtleti-a-rok-2015.pdf>, [consultado 15 de junio de 2017].

Xe (2017), Convertisseur de devises XE, Disponible en <http://www.xe.com/fr/currencyconverter/convert/?Amount=326000&From=CZK&To=EUR>, [consultado 10 de marzo de 2017].

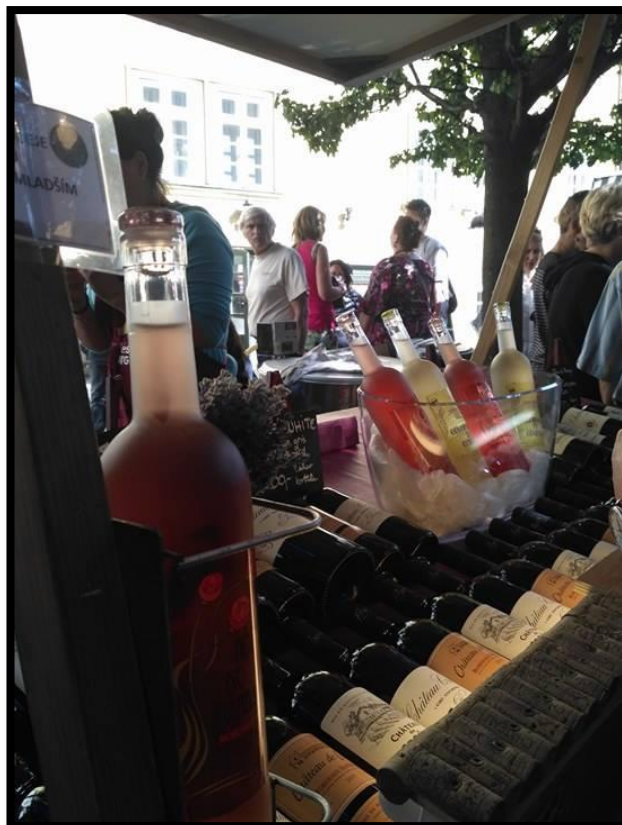
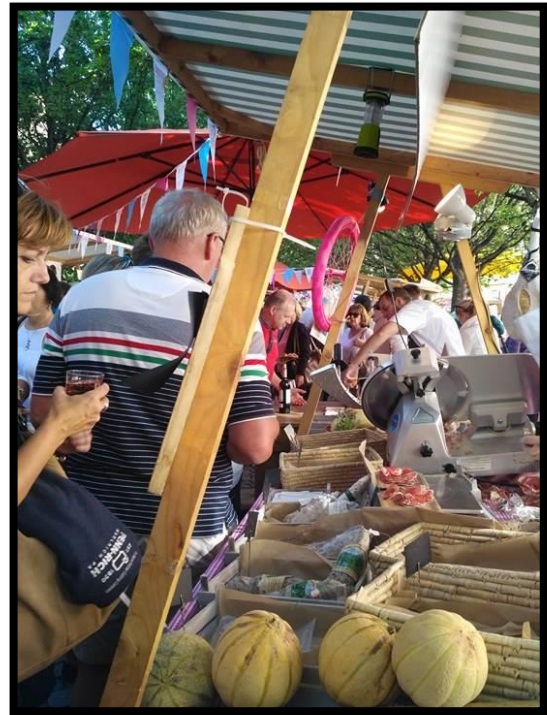
Zakony pro lidi (2013), Zákon č. 307/2013 Sb., Disponible en <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-307>, [consultado 10 de marzo de 2017].

Zalozfirmu.cz (s.f.), Než začnete, Disponible en <http://www.zalozfirmu.cz/nez-zacnete/#start-sro>, [consultado 20 de abril de 2017].

Zst (2017), “Lidl iKauflandplánují e-shopy s potravinami.Z řetězcůhomájenTesco, Blesk”, Disponible en <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-udalosti/446956/lidl-i-kaufland-planuji-e-shopy-s-potravinami-z-retezcu-ho-ma-jen-tesco.html>, [consultado 16 de mayo de 2017]

ANEXOS

Anexo 1: Fotos de la semana francesa: Týden France (Fuente; Elaboración propia.)



Anexo 2: El cuestionario (Fuente: Elaboración propia, figuras de la Comisión Europea)
Criterios sociodemográficos

Q1: Sexo:

☐ Femenino

☐ Masculino

Q2: Edad:

☐ 18-25 años

☐ 36-50 años

☐ Más de 66 años

☐ 26-35 años

☐ 51-65 años

Q3: Nacionalidad:

Q4: Ubicación (código postal):

Q5: Ocupación:

☐ Agricultores

☐ Artesanos,
comerciantes, jefes de
empresa

☐ Ejecutivos y
profesiones
intelectuales superior

☐ Profesiones
intermedias
(enfermeras,
bomberos,
profesores...)

☐ Empleados

☐ Obreros

☐ Jubilados

☐ Personas sin actividad
profesional

Costumbres de compra

Q6: ¿Qué países le interesan?

☐ República Checa

☐ Francia

☐ Alemania

☐ Polonia

☐ España

☐ Japón

☐ China

☐ Italia

☐ Estados Unidos

☐ Otro; ¿Cuál?:

Q7: ¿Conoce algún establecimiento (restaurante, tienda, establecimiento público...) de este país en República Checa?

☐ Sí; ¿Cuál(es)?:

☐ No

Q8: ¿Compra usted especialidades extranjeras?

☐ Sí; ¿Cuál(es)?:

☐ No

Q9: De los siguientes tipos de comida, ¿cuáles de ellas come?

☐ Comida Italiana

☐ Comida Mexicana

☐ Comida Checa

☐ Comida Asiática

☐ Comida Greca

☐ Comida Española

☐ Comida Francesa

☐ Comida Americana

☐ Otro tipo de comida;
¿Cuál?

Q10: A continuación, le voy a mostrar unos signos que aparecen en algunas etiquetas de los productos. Por favor, señale si los conoce y si los suele comprar:

Tabla 9: Cuestionario

	Conoce	Compra
	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No

Realización personal

Q11: ¿Compra productos verdes?

☐ Sí ☐ No

Informaciones sobre el producto

Q12: ¿Conoce las box?

☐ Sí ☐ No

Q13: ¿Cuáles son las box que conoce?

☐ Cosmética ☐ Especialidades ☐ Cerveza
☐ Comida ☐ extranjeras ☐ Otros; ¿Cuál(es)?
☐ Vino

Q14: ¿Qué factores considera que son importantes a la hora de comprar una box?

☐ Los productos
☐ Las marcas
☐ La sorpresa
☐ Descubrir nuevos productos
☐ La calidad
☐ El precio

Q15: ¿Ha comprado o se ha suscrito en alguna ocasión a una box?

☐ Sí ☐ No

Q15 b: En caso afirmativo, ¿puede dar más informaciones sobre la box?

Tipo:

Precio (por mes):

Contenido:

Q15 c: ¿Si ha dejado de comprarlo, por qué?

Q16: ¿Qué tipo de productos franceses le gustaría recibir en la box?

☐ Paté ☐ Caramelos ☐ Jamón
☐ Vino ☐ Galletas ☐ Platos tradicionales
☐ Cerveza ☐ Confituras ☐ preparados
☐ Otro alcohol ☐ Queso ☐ Especies

- ☐ Otros; ¿Cuáles?

Q17: ¿Qué tipo de documentación le gustaría recibir con los productos?

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Información sobre la
región de producción | ☐ Información sobre los
productos | ☐ Información sobre la
empresa |
| ☐ Información sobre la
fabricación | ☐ Recetas | ☐ No estoy interesado |
| | | ☐ Otros; ¿Cuál(es)? |

Q18: ¿Cuál es el precio que sería capaz de pagar al mes por una box?

- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| ☐ Menos de 250Kč;
¿Cuánto?: | ☐ 351Kč-450Kč | ☐ Más de 551Kč;
¿Cuánto?: |
| ☐ 251Kč -350Kč | ☐ 451Kč-550Kč | |

Q19: Si le gusta alguno de los productos de la box, ¿Le gustaría comprarlo aparte?

- ☐ Si
☐ No

Q20: ¿Dónde le gustaría recibir la box?

- ☐ Domicilio particular
☐ Trabajo
☐ Otro lugar; ¿Cuál?

