Jordi Marimon Cabestany i Alba Serrano Jiménez

PLA D'INTERNACIONALITZACIÓ D'EOS ALS ESTATS UNITS: ESTRATÈGIA D'ENTRADA AL CANAL B2B

Àrea temàtica: Pla d'empresa

Doble grau ADE + Màrqueting

FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2025-26

ÍNDEX

1. TÍTOL, RESUM, PARAULES CLAU 4
2. INTRODUCCIÓ 6
2.1 Objectius 7
3. PRESENTACIÓ DEL PROMOTOR 8
4. ANÀLISI INTERN EOS 9
4.1 Descripció de l'empresa 9
4.1.1 Origen i trajectòria 9
4.1.2. Activitat principal 10
4.1.3. Tecnologia i fórmules pròpies 10
4.1.4. Línies de negoci i sectors atesos 11
4.2 Capacitat productiva 12
4.2.1 Capacitat productiva actual 12
4.2.2 Capacitat productiva futura 13
4.2.3 Complexitat i riscos de la capacitat productiva futura 13
4.3 Capacitat financera 14
4.3.1 Dimensió econòmica del negoci 14
4.3.2. Model econòmic: B2B 15
4.3.5 Capacitat d'inversió 16
4.4 Capacitat logística 16
4.5 Producte 17
4.5.1 Tangibilitat del producte i nivells de producte 17
4.5.2 Fase del cicle de vida del producte 17
4.5.3 Diagnòstic de cartera 18
4.5.4 Gamma de producte 19
4.6 Clients 19
4.6.1 Target B2B 19
4.7 Proposta de valor i avantatge competitiu 20
4.8 Anàlisi VRIO els recursos i capacitats 21
5. ANÀLISI ESTRATÈGIC 23
5.1 Macroentron (PESTEL) 23
5.1.1 Factors Polítics i legals 23
5.1.2 Factors Econòmics 25
5.1.3 Factors socials 27

5.1.4 Factors tecnològics 29
5.1.5 Factors ecològics 29
5.2 Microentorn 31
5.2.1 Les 5 forces de Porter 31
5.2.2 Benchmarking 34
5.2.3 Clients i consumidors, perfil consumidor 35
5.2.4 Identificació de distribuïdors 37
5.3 DAFO 39
6. ANÀLISI QUALITATIIVA 41
7. ESTRATÈGIA D'ENTRADA AL MERCAT INTERNACIONAL (EEUU) 43
7.1 Justificació estratègica 43
7.2 Model d'entrada al mercat 45
7.3 Estructura i funcionament 46
7.4 Procés d'implantació 46
8. MÀRQUETING ESTRATÈGIC 47
8.1 Estrategia de segmentació 47
8.1.1 Perfil Psicogràfic 48
8.2 Estratègia de posicionament 49
8.3 Màrqueting mix 49
8.3.1 Estratègia de producte 49
8.3.2 Política de preu 50
8.3.3 Política de promoció 51
8.3.4 Política de distribució 53
9. PLA D'OPERACIONS 54
10. PLA DE RECURSOS HUMANS 55
10.1. Estructura Organitzativa 55
10.2 Necessitat de personal i evolució 56
10.3. Política de contractació 56
10.4. Costos Laborals 57
10.5. Retenció, formació i motivació del personal 57
11. PLA ECONÓMIC – FINANCER 58
11.1 Supòsits i plantejament del model financer 58
11.2 Pla d'inversió inicial 59
11.3 Pla de finançament 60
11.4 Polítiques operatives i necessitats operatives de finançament (NOF) 61

11.4.1 Política d'estocs 61
11.4.2 Política de cobrament de clients 62
11.4.3 Política de pagament a proveïdors 62
11.4.5 Necessitats operatives de finançament (NOF) 62
11.5 Estats Financers 63
11.5.1 Previsió vendes (5 anys) 63
11.5.2 Previsió de despeses 64
11.5.3 Càlcul del Punt Mort o Llindar de Rendibilitat 65
11.5.4 Compte de resultats (PiG) 66
11.5.5 Balanç de situació 67
11.6 Valoració i viabilitat del projecte 68
12. DIRECCIÓ I CONTROL 69
12.1 Indicadors de control i desviacions 69
12.2 Pla de reunions 71
12.3 Pla de contingències 71
13. PLA D'ACCIONS 72
14. CONCLUSIONS 74
BIBLIOGRAFÍA 76
ANNEXOS 81

1. TÍTOL, RESUM, PARAULES CLAU

RESUM

Aquest Treball de Fi de Grau analitza la viabilitat de la internacionalització d'EOS al mercat dels Estats Units, amb enfocament en el canal B2B. EOS és una empresa especialitzada en solucions professionals d'eliminació d'olors basada en tecnologia de neutralització molecular, amb experiència en sectors com l'hostaleria, la sanitat i els espais públics.

L'estudi combina una anàlisi intern de l'empresa amb una investigació de l'entorn extern nord-americà, incloent aspectes econòmics, competitius, logístics i normatius. A més, s'ha desenvolupat un pla estratègic d'entrada al mercat, així com una anàlisi econòmica i financera orientada a avaluar la viabilitat del projecte.

Els resultats obtinguts indiquen que EOS disposa d'avantatges competitius rellevants, especialment gràcies a la seva especialització tècnica, flexibilitat i experiència en el canal professional. Tot i l'existència de barreres d'entrada i d'un context altament competitiu, el projecte presenta potencial de creixement si la implantació es realitza de manera progressiva i controlada.

Paraules clau: internacionalització, EOS, eliminació d'olors, mercat B2B, Estats Units, viabilitat empresarial.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la viabilidad de la internacionalización de EOS en el mercado de Estados Unidos, con enfoque en el canal B2B. EOS es una empresa especializada en soluciones profesionales de eliminación de olores mediante tecnología de neutralización molecular, con experiencia en sectores como la hostelería, la sanidad y los espacios públicos.

El estudio combina un análisis interno de la empresa con una investigación del entorno externo estadounidense, incluyendo aspectos económicos, competitivos, logísticos y normativos. Asimismo, se desarrolla un plan estratégico de entrada al mercado y un análisis económico-financiero destinado a evaluar la viabilidad del proyecto.

Los resultados obtenidos muestran que EOS dispone de ventajas competitivas relevantes, especialmente gracias a su especialización técnica, flexibilidad y experiencia en el canal profesional.

A pesar de las barreras de entrada y del elevado nivel competitivo del mercado, el proyecto presenta potencial de crecimiento si la implantación se realiza de forma progresiva y controlada.

Palabras clave: internacionalización, EOS, eliminación de olores, mercado B2B, Estados Unidos, viabilidad empresarial.

ABSTRACT

This Final Degree Project analyses the feasibility of the international expansion of EOS (into the United States market, focusing on the B2B channel. EOS is a company specialized in professional odor elimination solutions based on molecular neutralization technology, with experience in sectors such as hospitality, healthcare and public facilities.

The study combines an internal company analysis with research on the U.S. external environment, including economic, competitive, logistical and regulatory aspects. In addition, a market entry strategy and a financial and economic analysis have been developed in order to evaluate the project's feasibility.

The results obtained indicate that EOS has significant competitive advantages, especially due to its technical specialization, flexibility and experience in the professional sector. Despite the existing entry barriers and the highly competitive environment, the project shows growth potential if the expansion is implemented progressively and in a controlled manner.

Keywords: internationalization, EOS, odor elimination, B2B market, United States, business feasibility.

2. INTRODUCCIÓ

El tema que s'ha escollit per a l'elaboració del Treball de Fi de Grau és la internacionalització de l'empresa EOS (Eliminate Odor System) als Estats Units. El motiu d'aquesta elecció és perquè es disposa d'accés directe i complet a la informació interna de l'empresa, fet que permetrà obtenir un estudi detallat basat en dades reals.

A mode d'introducció, EOS és una companyia amb una trajectòria consolidada en el sector de l'eliminació i neutralització d'olors, amb seu a la província de Tarragona i una presència significativa tant en l'àmbit B2B, especialment a través de cadenes hoteleres i hospitals, com en el mercat B2C, mitjançant plataformes de venda en línia com Amazon. Més endavant, es presentarà una descripció detallada de l'empresa, incloent-hi la seva estructura organitzativa, les línies de negoci, la posició competitiva i l'operativa actual, entre altres aspectes rellevants, amb l'objectiu de contextualitzar adequadament l'anàlisi que es desenvoluparà al llarg de la recerca.

El present treball té com a propòsit principal analitzar la possible expansió d'EOS al mercat dels Estats Units, un dels més grans i competitius del món. Per això, s'avaluarà la viabilitat del procés d'internacionalització, aprofitant el conjunt de dades internes a les quals es té accés i aplicant eines d'anàlisi tant a nivell operatiu com financer. Aquest enfocament permetrà determinar no només si l'entrada al mercat nord-americà és factible, sinó també en quines condicions i sota quines estratègies es podria maximitzar el potencial d'èxit.

Tot i que EOS opera actualment tant en el canal B2B com en el B2C, el present treball es centra principalment en el desenvolupament del canal professional als Estats Units. Aquesta decisió respon al fet que el model B2B presenta una major estabilitat comercial, una menor dependència de plataformes digitals i unes barreres d'entrada més favorables per a una empresa especialitzada com EOS, especialment en sectors com l'hostaleria, la sanitat i la gestió d'instal·lacions.

Al llarg de la investigació s'examinaran diversos elements clau, com ara els costos associats a la internacionalització, els requisits legals i tècnics exigits per la normativa nord-americana, les barreres logístiques derivades d'operar en un mercat geogràficament distant, l'anàlisi de la competència i la identificació del públic objectiu. Igualment, es realitzarà una estimació del retorn potencial de la inversió, considerant diferents escenaris d'implantació i els possibles riscos associats.

Posteriorment, s'elaborarà una proposta estratègica d'entrada al mercat, que inclourà els passos necessaris per dur a terme l'expansió, així com recomanacions específiques que permetin a EOS prendre decisions fonamentades.

Per a l'obtenció de la informació necessària, s'utilitzaran tant fonts primàries com secundàries.
En primer lloc, es realitzarà una entrevista en profunditat al CEO de l'empresa, la qual permetrà obtenir una visió estratègica directa i una comprensió dels reptes i oportunitats que EOS percep.

D'altra banda, s'utilitzarà la documentació interna que la companyia posi a disposició, incloent-hi informes operatius, dades financeres, mètriques de vendes i qualsevol material rellevant per a l'anàlisi. Aquesta informació es complementarà amb fonts externes, com estudis de mercat, informes sectorials i recursos disponibles a internet.

Finalment, aquest TFG aspira a convertir-se en una eina útil per a l'empresa, aportant una visió clara, metodològica i estructurada que pugui servir de referència en futurs processos de creixement internacional.

2.1 Objectius

Com s'ha mencionat, els objectius se centren a determinar la viabilitat i les implicacions de la possible internacionalització d'EOS al mercat dels Estats Units. A continuació, es planteja tant l'objectiu general com els objectius específics claus de la recerca, que permetran estructurar l'anàlisi i garantir un enfocament complet del procés d'expansió.

L'objectiu general és avaluar de manera rigorosa la viabilitat econòmica, operativa, logística i estratègica de l'entrada d'EOS al mercat nord-americà, identificant les condicions que poden afavorir o limitar l'èxit del procés d'internacionalització.

Per tal d'assolir-lo, s'estableixen els següents objectius específics:

- Analitzar la situació actual d'EOS i la seva capacitat interna per afrontar un procés d'expansió internacional, valorant la seva estructura organitzativa, recursos disponibles, model de negoci i nivell de consolidació als mercats on ja opera.

- Estudiar les tendències del mercat nord-americà en relació amb el sector de l'eliminació i neutralització d'olors, identificant les tendències de consum, el volum de demanda, segment de clients rellevants, el seu comportament, i els principals competidors.
- Identificar les barreres d'entrada existents, incloent-hi els requisits legals, les exigències tècniques, les barreres logístiques i la distància geogràfica, així com les possibles diferències culturals.
- Determinar els costos associats al procés d'internacionalització, tant directes com indirectes, incloent la producció, el transport, la distribució, el màrqueting, l'adaptació del producte i les despeses administratives i reguladores.
- Dissenyar un pla estratègic d'entrada al mercat dels Estats Units, identificant el model d'implantació més adequat i definint les accions prioritàries, els recursos necessaris i un calendari orientatiu d'execució.
- Estimar el retorn potencial de la inversió (ROI), així com valorar la rendibilitat del projecte i la seva sostenibilitat a llarg termini. Analitzar la rendibilitat esperada, el punt mort i el termini de recuperació de la inversió.

3. PRESENTACIÓ DEL PROMOTOR

El present treball compta amb la participació i el suport directe de Jordi Marimon Ferrer, fundador i CEO d'EOS (Eliminate Odor System).

La seva trajectòria professional està vinculada al sector de la gestió de residus i les solucions mediambientals. La seva primera iniciativa empresarial es remunta a l'any 2014, quan va fundar una companyia dedicada a la recollida i eliminació de residus sanitaris de caràcter perillós (Plataforma Kompass S.L.). Aquesta experiència li va permetre adquirir un ampli coneixement sobre el funcionament intern d'hospitals, clíniques i centres sanitaris, així com de les seves necessitats operatives i protocols d'higiene.

La seva experiència prèvia va ser determinant per identificar oportunitats en l'àmbit de l'eliminació d'olors, especialment en entorns on la percepció ambiental influeix directament en la qualitat del servei i l'experiència de l'usuari.

A partir d'aquesta visió, va impulsar el desenvolupament de solucions tecnològiques pròpies orientades a la neutralització eficaç de males olors, liderant la creació i consolidació d'EOS.

Des de la seva fundació, Jordi ha assumit la direcció estratègica de l'empresa, definint el model de negoci, supervisant el desenvolupament de producte i prenent decisions clau en moments crítics, com la diversificació cap al canal digital després de la crisi de la COVID-19.

En el marc del present treball, el seu paper ha consistit a facilitar informació interna, dades econòmiques i visió estratègica de la companyia, així com validar la viabilitat de les propostes plantejades. La seva participació permet enriquir l'anàlisi amb informació primària i garantir la coherència entre les recomanacions acadèmiques i la realitat empresarial.

4. ANÀLISI INTERN EOS

Aquest apartat té com a objectiu avaluar la situació actual de l'empresa des d'una perspectiva interna, identificant els seus principals recursos, capacitats i característiques rellevants per al desenvolupament del pla d'internacionalització. Aquest anàlisi permetrà comprendre els punts forts i les possibles limitacions de la marca, així com la seva capacitat.

A partir d'aquest estudi s'obtindrà una base sòlida per valorar la coherència i la viabilitat de les decisions estratègiques que es plantejaran en els apartats posteriors del treball.

4.1 Descripció de l'empresa

L'empresa EOS, Eliminate Odor System, S.L. (d'ara endavant, EOS), és una companyia catalana fundada l'any 2018, especialitzada en l'eliminació de males olors, que desenvolupa, fabrica i comercialitza productes específics destinats a neutralitzar i eliminar olors desagradables en múltiples contextos, tant domèstics com professionals (EOS, 2026).

4.1.1 Origen i trajectòria

EOS és una empresa especialitzada en el desenvolupament de solucions tecnològiques per a l'eliminació de males olors. La companyia neix amb l'objectiu d'oferir una alternativa eficaç als productes tradicionals d'ambientació, que habitualment es limiten a emmascarar les olors mitjançant fragàncies (EOS, 2026).

A diferència dels ambientadors tradicionals, la funció principal dels quals és ocultar l'olor amb perfums, EOS desenvolupa fórmules que actuen directament sobre la causa del problema.

Durant les primeres etapes, l'empresa va centrar la seva activitat principalment en el mercat professional (B2B), on la necessitat de controlar les olors és especialment crítica. Sectors com l'hostaleria, la sanitat o els espais culturals requerien solucions altament especialitzades i adaptades a cada entorn, fet que va permetre a EOS posicionar-se progressivament com un proveïdor de referència en aquest àmbit (Marimon, 2025).

Posteriorment, l'empresa va ampliar la seva activitat cap al canal B2C a través de plataformes com Amazon, fet que va permetre diversificar el model de negoci i ampliar la base de clients.

Aquest procés reflecteix la capacitat d'adaptació de l'empresa davant canvis en l'entorn, fet rellevant des d'una perspectiva estratègica.

4.1.2. Activitat principal

Com s'ha esmentat anteriorment, EOS disposa d'un conjunt de fórmules pròpies que fabrica i comercialitza tant per a entorns domèstics com professionals. Es pot afirmar que l'activitat empresarial es divideix en dos grans grups: B2B i B2C.

En l'àmbit B2B, l'empresa ofereix solucions personalitzades, basades en un procés previ d'anàlisi de l'origen i la composició de la mala olor.

Pel que fa al mercat B2C, EOS comercialitza productes estandarditzats destinats al consumidor final, principalment en format esprai.

Aquesta dualitat permet combinar un model escalable (B2C) amb un altre més estable i recurrent (B2B) (Marimon, 2025).

4.1.3. Tecnologia i fórmules pròpies

L'activitat d'EOS es fonamenta en el desenvolupament de fórmules pròpies dissenyades específicament per a l'eliminació de males olors, fruit d'un procés continu de recerca i desenvolupament. Des de la seva fundació, l'empresa ha apostat per la innovació com a element central del seu model, destinant recursos tècnics i econòmics a la creació de solucions diferenciades dins del sector (Marimon, 2025).

La tecnologia es basa en un procés de neutralització molecular mitjançant el qual els compostos actius reaccionen químicament amb les molècules responsables de la mala olor, transformant-les en partícules inodores. Aquest enfocament permet actuar directament sobre l'origen del problema.

L'empresa manté una inversió anual recurrent en R+D situada aproximadament entre 40.000 i 50.000 euros, destinada a la millora contínua de les fórmules existents i a la seva adaptació a nous usos i formats (EOS , 2025) (Marimon, 2025).

Aquesta inversió sostinguda permet conservar el control tècnic dels productes i assegurar la coherència de l'oferta al llarg del temps.

Aquest coneixement tècnic propi constitueix un dels principals actius de l'empresa i pot esdevenir una font d'avantatge competitiu.

4.1.4. Línies de negoci i sectors atesos

Com s'ha explicat, l'activitat comercial gira entorn de dues línies de negoci principals: B2C i B2B.

Línia de negoci B2C

EOS comercialitza els seus productes principalment a través del comerç electrònic, sent Amazon la plataforma de venda més rellevant. L'empresa ha consolidat la seva presència en diversos mercats europeus, com Espanya, França, Itàlia i Alemanya, on distribueix la seva gamma domèstica (EOS , 2025) (EOS, 2026) (Marimon, 2025). L'oferta està orientada a l'eliminació d'olors en l'àmbit quotidià mitjançant productes de fàcil aplicació.

Línia de negoci B2B

Paral·lelament, EOS desenvolupa una línia orientada al mercat professional, adreçada a organitzacions que requereixen un control constant i eficaç de l'ambient. L'empresa opera en sectors com l'hospitalari, hoteler, turístic, sanitari, transport i espais d'ús intensiu, col·laborant amb hospitals de referència com Sant Joan de Déu o Quirón, així com cadenes hoteleres nacionals i internacionals com Meliá, Hilton, Marriott, H10, Eurostars, Ibis o Catalonia, entre d'altres (EOS , 2025) (Marimon, 2025).

El fet de disposar d'ambdues línies permet a EOS diversificar l'activitat i equilibrar el risc entre canals.

Des d'una perspectiva estratègica, el canal B2B aporta major estabilitat i control sobre el marge, mentre que el B2C ofereix major escalabilitat però amb una dependència més elevada de plataformes externes.

4.2 Capacitat productiva

La capacitat productiva és un element clau dins de l'anàlisi intern d'EOS, ja que condiciona directament el seu creixement, l'eficiència operativa i la viabilitat de nous projectes estratègics.

Davant d'aquesta situació, EOS ha definit un projecte d'ampliació i modernització del seu sistema productiu, recolzat parcialment per una subvenció pública atorgada per ACCIÓ[1], orientat a incrementar la capacitat i automatitzar processos. Aquest context justifica l'anàlisi de la capacitat productiva actual i futura de l'empresa, amb la finalitat d'identificar limitacions i oportunitats des d'una perspectiva estratègica. (EOS , 2025) (Marimon, 2025).

4.2.1 Capacitat productiva actual

Actualment, EOS concentra tota la seva activitat productiva a les instal·lacions situades a la província de Tarragona, on es desenvolupen conjuntament les funcions de producció, emmagatzematge i oficines centrals. Aquest model ha permès a l'empresa operar amb flexibilitat en les primeres etapes de creixement, però presenta limitacions estructurals en un context d'expansió sostinguda.

El procés productiu actual es caracteritza per un alt grau d'intervenció manual, recolzat únicament per maquinària bàsica, fet que situa el model en un nivell semimanual (EOS , 2025). En termes de volum, l'empresa assoleix una producció aproximada de 180 ampolles per hora, amb una capacitat mensual propera a les 10.000 ampolles, amb un equip de tres persones. Aquest nivell ha estat suficient fins al moment, però comença a mostrar limitacions davant l'increment de la demanda (EOS , 2025).

Com a conseqüència d'aquestes limitacions, EOS presenta una capacitat reduïda per absorbir grans comandes amb agilitat, especialment quan coincideixen amb pics de demanda derivats del canal de comerç electrònic o de clients professionals. Aquesta situació no compromet la viabilitat operativa a curt termini, però sí que introdueix restriccions a l'escalabilitat del model, convertint-se en un factor condicionant per al creixement futur.

[1] ACCIÓ es la Agencia per a la Competitividad de l'Empresa, facilita el creixement de las empreses catalanes mitjançant l'impuls a la innovació, l'expansió internacional i la estrategia empresarial.

4.2.2 Capacitat productiva futura

Amb l'objectiu de donar resposta a les limitacions actuals i sostenir el ritme de creixement dels darrers exercicis, EOS ha dissenyat un projecte d'ampliació i modernització de la seva capacitat productiva, recolzat per una subvenció concedida per ACCIÓ i complementat amb finançament propi i bancari.

El projecte preveu mantenir les oficines centrals actuals i traslladar l'activitat productiva a una nova nau industrial situada a la comarca de la Ribera d'Ebre, separant així les funcions productives i administratives. (EOS , 2025).

La implantació d'un sistema automatitzat permetrà incrementar la producció fins a aproximadament 500 ampolles per hora, triplicant la capacitat actual. En termes mensuals, aquest escenari permetria assolir volums de fins a 30.000 ampolles al mes en un horitzó de tres a quatre anys, mantenint la mateixa estructura de personal.

De manera complementària, la nova nau incorporarà un espai destinat a activitats de recerca i desenvolupament, fet que permetrà reduir la dependència de proveïdors externs de matèries primeres. La inversió total prevista per al conjunt del projecte ascendeix aproximadament a 300.000 euros durant l'exercici 2026, combinant recursos propis, finançament bancari i ajudes públiques, cosa que reforça la viabilitat tècnica i econòmica de l'ampliació plantejada (EOS , 2025).

Aquest increment de capacitat permetrà a EOS generar economies d'escala, reduint progressivament el cost unitari de producció i millorant l'eficiència operativa a mesura que augmenta el volum fabricat.

4.2.3 Complexitat i riscos de la capacitat productiva futura

El projecte d'ampliació presenta diverses complexitats i riscos:

En primer lloc, la implantació d'un sistema de producció automatitzat implica un període d'adaptació tècnica i organitzativa. La integració de nova maquinària, dipòsits de gran capacitat i línies automatitzades requereix una coordinació precisa entre proveïdors, personal tècnic i operativa interna (EOS , 2025).

En segon lloc, el trasllat de l'activitat productiva a una nova nau industrial suposa un repte logístic i organitzatiu, especialment pel que fa a la reorganització dels fluxos de treball, el control d'estoc i la sincronització entre les instal·lacions productives i les oficines centrals.

Aquest procés exigeix una planificació detallada per evitar interrupcions en el subministrament a clients i plataformes de distribució (EOS , 2025).

Finalment, la concentració d'una inversió significativa en un període relativament curt incrementa l'exposició financera del projecte, especialment si l'augment de la capacitat productiva no va acompanyat d'una absorció progressiva per part del mercat (EOS, 2025).

En annexos, s'adjunta una taula comparativa entre la situació actual i la futura (a dos anys vista) de producció[2] i, posteriorment, l'increment en la productivitat[3].

Aquests riscos impliquen que l'èxit del projecte dependrà de la capacitat de l'empresa per gestionar la transició operativa i assegurar una demanda suficient que absorbeixi l'augment de producció. En aquest sentit, la capacitat productiva futura pot esdevenir un element clau per generar avantatge competitiu, especialment si permet reduir costos, augmentar la qualitat i garantir el subministrament en nous mercats.

4.3 Capacitat financera

4.3.1 Dimensió econòmica del negoci

EOS és una empresa que, pel volum d'activitat, se situa dins la categoria de PIME industrial i comercial amb projecció internacional, amb un model de negoci basat en la fabricació i comercialització de solucions pròpies per a l'eliminació d'olors. Durant l'exercici 2025, la companyia va assolir una facturació agregada propera als 2,85 milions d'euros, resultat de la combinació de la seva activitat B2C (Amazon), amb uns ingressos bruts de 1.887.811 €, i el seu canal B2B, amb aproximadament 958.491 € (Amazon, 2026) (Marimon, 2025).

Aquest volum de negoci s'ha construït sobre una trajectòria de creixement sostingut, estimat per la mateixa empresa entre un 25% i un 35% anual, fet que indica una demanda creixent i una acceptació progressiva de les seves solucions al mercat, tant a escala nacional com internacional. Aquest ritme de creixement ha tingut un impacte directe sobre l'estructura operativa, incrementant les necessitats de producció, emmagatzematge, logística i capital circulant (EOS , 2025).

Des del punt de vista organitzatiu, EOS combina una estructura productiva pròpia, amb un equip de fabricació i formulació, i una capacitat comercial multicanal que li permet operar simultàniament en mercats de consum massiu (B2C) i en entorns professionals (B2B).

[2] Dirigeixi's Annex 1.1 per veure la taula corresponent
[3] Dirigeixi's Annex 1.2 per veure la taula corresponent

Aquesta dualitat també genera sinergies operatives i comercials, ja que permet compartir coneixement tècnic, capacitat productiva i desenvolupament de producte entre ambdues línies de negoci.

4.3.2. Model econòmic: B2B

El canal B2B d'EOS comprèn la comercialització directa de les seves solucions d'eliminació d'olors a clients professionals com hotels, hospitals, museus, instal·lacions esportives i grans edificis, a través d'acords comercials i subministrament recurrent. Aquest model es caracteritza per una relació directa amb el client, una menor intermediació i una estructura de costos diferent, especialment pel que fa a la logística i la gestió comercial.

Com s'ha esmentat, durant l'exercici 2025 el canal B2B va generar uns ingressos bruts aproximats de 958.491,16 €, situant-se com una de les principals fonts de facturació de l'empresa[4] (Marimon, 2025). Pel que fa al cost de producció (matèries primes i mà d'obra directa), aquesta representa poc més del 19%, fet que suposa tenir un marge brut bastant elevat, prop del 80%.

D'altra banda, els costos logístics, derivats del lliurament directe als clients mitjançant operadors com MRW i GRUPA MAR, suposen un 12%. Tanmateix, els costos d'estructura comercial, necessaris per gestionar contractes, despeses comercials, fires, atenció al client i servei postvenda, representen un 31%.

Finalment, trobem que un 21% fa referència a despeses estructurals, com el personal d'administració, finances o màrqueting, així com les despeses relacionades en I+D. També s'inclouen despeses legals, de neteja, lloguers o subministraments.

El resultat d'aquest model és un marge net del 15,89%, superior al del canal B2C, fet que indica que, tot i que el B2B és menys escalable, ofereix una rendibilitat estructuralment més elevada en reduir la dependència d'intermediaris i els costos de captació (Marimon, 2025). Si es desitja, es pot consultar l'estructura de costos i la rendibilitat del canal B2B en annexos.[5]

El model B2B d'EOS es caracteritza per una major estabilitat d'ingressos, una relació directa amb el client i una menor pressió sobre el marge, encara que a costa d'una complexitat operativa més gran i d'una capacitat de creixement més limitada que la del canal Amazon.

[4] Dirigeixi's Annex 1.3per veure la taula corresponent
[5] Dirigeixi's Annex 1.4 per veure la taula corresponent

Aquest equilibri converteix el B2B en un pilar financer clau per a l'empresa, que aporta solidesa i capacitat de previsió al conjunt del negoci.

4.3.5 Capacitat d'inversió

La situació financera i operativa d'EOS li permet afrontar un procés d'inversió rellevant orientat a reforçar la seva capacitat productiva i la base tecnològica. Per a l'exercici 2026, tal i com s'ha mencionat anteriorment, l'empresa ha previst una inversió aproximada de 300.000 €, destinada principalment a l'ampliació de les instal·lacions productives i a la incorporació de nova maquinària i equipament d'R+D.

Aquesta inversió es realitza mitjançant una combinació de finançament propi, finançament bancari i ajudes públiques, entre les quals destaca una subvenció d'ACCIÓ (Generalitat de Catalunya) orientada a l'enfortiment del teixit industrial i la innovació. L'objectiu principal d'aquest esforç inversor és el trasllat de part de la producció a una nova nau industrial, així com la implementació de processos més automatitzats que permetin incrementar la capacitat productiva, millorar l'eficiència i reduir els colls d'ampolla existents.

Des d'una perspectiva estratègica, aquesta capacitat d'inversió és especialment rellevant, ja que no només respon a una necessitat operativa derivada del creixement, sinó que també crea les condicions estructurals per al desenvolupament de nous productes, millores en la qualitat, estandardització de processos i, potencialment, la introducció de línies de major valor afegit.

4.4 Capacitat logística

La distribució d'EOS es compon d'un model mixt: d'una banda, la venda i lliurament al consumidor final a través de plataformes de comerç electrònic i, de l'altra, el subministrament directe a clients professionals. Com el treball s'enfoca en el B2B, només s'explicarà aquest:

En B2B, EOS gestiona la distribució de manera directa cap als clients professionals, com hotels, hospitals o altres instal·lacions. En aquest cas, la distribució es realitza principalment mitjançant MRW per als enviaments peninsulars, mentre que per a destinacions com Mallorca i les Canàries s'utilitza un operador específic, GRUPA MAR, adaptant així el transport a les particularitats logístiques de cada territori.

Aquest model permet atendre comandes professionals amb una logística flexible i ajustada al volum i la freqüència de cada client (Marimon, 2025).

4.5 Producte

El producte és l'eix central de l'estratègia d'EOS, ja que la proposta de valor de l'empresa es fonamenta en l'especialització i l'eficàcia real en l'eliminació de males olors. Segons Kotler, i Keller (2016), els productes poden analitzar-se a partir de diferents nivells de valor aportat al client. A continuació, s'analitza el producte d'EOS a partir de les principals variables.

4.5.1 Tangibilitat del producte i nivells de producte

Els productes d'EOS són béns tangibles de consum, presentats en format líquid polvoritzable, destinats a l'eliminació d'olors en diferents contextos d'ús.

Des de la perspectiva dels nivells de producte, es poden identificar[6]:

- **Producte bàsic** → eliminació de la mala olor.
- **Producte real**→ eliminadors d'olors especialitzats, amb formulació específica, envàs identificable i marca reconeguda.
- **Producte augmentat**→ eficàcia duradora, seguretat per a superfícies, versatilitat d'ús, informació tècnica i suport de valoracions positives.

4.5.2 Fase del cicle de vida del producte

Els productes d'EOS es troben, en termes generals, en una fase de creixement del cicle de vida del producte. Aquesta etapa es caracteritza per una major acceptació del mercat, un increment del reconeixement de marca i la consolidació progressiva dels canals de venda. Aquesta situació es justifica pels factors següents:

- **Increment de la demanda de solucions especialitzades**→ davant de productes genèrics que únicament emmascaren l'olor, fet que afavoreix marques amb propostes tècniques i diferenciades.
- **Increment progressiu de la presència en entorns professionals**→ especialment en sectors com l'hoteler, sanitari i instal·lacions d'ús intensiu, on la necessitat de solucions eficaces d'eliminació d'olors és cada vegada més rellevant.

[6] Dirigeixi's Annex 1.5 per veure la infografia corresponent

- **Consolidació progressiva de la marca en el canal professional** → mitjançant la col·laboració amb clients de referència i l'expansió de la seva activitat en diferents sectors empresarials.
- **Capacitat de generar recompra i fidelització**→ especialment en categories d'ús recurrent, cosa que indica una base de clients en expansió.

L'empresa disposa encara d'un ampli potencial de creixement, especialment en el canal B2B, gràcies a la seva capacitat d'expansió internacional (en la majoria dels països de la UE amb presència a Amazon) i a l'increment de la demanda de solucions professionals especialitzades en eliminació d'olors (EOS, 2026) (Marimon, 2025). Aquesta situació és coherent amb el model de cicle de vida del producte desenvolupat per Levitt (Levitt, 1965), segons el qual els productes passen per diferents etapes d'introducció, creixement, maduresa i declivi.

4.5.3 Diagnòstic de cartera

L'empresa presenta una cartera de productes coherent i altament especialitzada, centrada en una única Unitat Estratègica de Negoci (UEN): l'eliminació d'olors. Aquesta estratègia permet desenvolupar coneixement expert, reforçar el posicionament i evitar la dispersió en categories no relacionades.

Els productes i solucions d'EOS es diferencien principalment segons el tipus d'entorn i necessitat professional a la qual van dirigits, com ara hotels, hospitals, instal·lacions públiques o espais d'ús intensiu. Aquesta estructura permet adaptar la proposta de valor de l'empresa a diferents contextos professionals mantenint una mateixa base tecnològica i especialització tècnica.

Des d'una perspectiva de cartera, les solucions orientades al canal professional representen una part estratègica del negoci, especialment en sectors on el control de l'ambient i la percepció de neteja tenen una elevada importància. Al mateix temps, la diversificació d'aplicacions permet reduir riscos i ampliar el potencial de creixement de l'empresa en diferents sectors.

Aquest plantejament redueix el risc de dispersió, facilita la gestió de la cartera i reforça la imatge d'una marca experta i especialitzada, alhora que permet mantenir flexibilitat per ampliar o ajustar la gamma en funció de l'evolució de la demanda (EOS, 2026) (Marimon, 2025).

4.5.4 Gamma de producte

La gamma de productes d'EOS és àmplia pel que fa a aplicacions, però homogènia en la seva base tecnològica, fet que facilita el reconeixement de marca i reforça el seu posicionament com a especialista en eliminació d'olors. Tal com s'ha exposat anteriorment, l'empresa ofereix solucions adaptades a diferents entorns professionals i necessitats específiques.

Entre les principals solucions orientades al canal B2B destaquen:

- **SF4** (format líquid, 1L)→ Producte orientat a l'eliminació d'olors en habitacions, banys i espais reduïts, on es requereixen aplicacions puntuals i controlades.
- **Líquid per a baixants** (1L)→ Solució específica per al tractament d'olors procedents de canonades, sistemes de desguàs i zones sanitàries.
- **EOS AIR FORCE** (esprai aerosol)→ Producte destinat a espais de major dimensió, permetent una aplicació ràpida i homogènia en zones amb elevada concentració d'olors.
- **Sistema amb difusor automàtic** (màquina dosificadora)→ Equip orientat a l'alliberament progressiu del producte en intervals programats, especialment adequat per a grans superfícies, zones comunes o espais amb olors persistents.

Aquesta estructura permet a EOS adaptar les seves solucions a diferents necessitats professionals mantenint una mateixa base tecnològica i una proposta de valor coherent basada en l'eficàcia i l'especialització tècnica (EOS, 2026) (Marimon, 2025).

4.6 Clients

EOS desenvolupa la seva activitat tant en el canal B2B com en el B2C. No obstant això, atès que el present pla d'internacionalització s'orienta principalment al mercat professional als Estats Units, en aquest apartat s'analitzarà específicament el target B2B i les seves característiques principals.

4.6.1 Target B2B

El target B2B està format per empreses i organitzacions que requereixen solucions professionals per a l'eliminació de males olors en espais d'ús intensiu, on l'ambient influeix directament en l'experiència de l'usuari, la percepció de qualitat del servei i el compliment d'estàndards sanitaris (EOS , 2025) (Marimon, 2025).

Es tracta d'un públic professional que demanda solucions tècniques, eficaces i adaptades a grans superfícies o usos freqüents, amb processos de compra racionals, planificats i orientats a resultats a mitjà i llarg termini.

Els principals sectors són:

- **Sector hoteler i turístic**

Hotels, cadenes hoteleres, càmpings i complexos turístics que necessiten controlar olors en habitacions, zones comunes, banys, passadissos o àrees de residus. En aquest sector, l'olor és un factor determinant en l'experiència del client i en la reputació de l'establiment.

- **Transport i mobilitat**

Empreses de transport públic i privat (autobusos, trens, vaixells…) que han de mantenir un ambient neutre en espais tancats amb alta rotació d'usuaris. La durabilitat i l'aplicació en sistemes d'aire o grans superfícies són clau.

- **Empreses de neteja i manteniment**

Companyies especialitzades en neteja professional que utilitzen els productes d'EOS com a part del servei ofert a tercers. Aquest subsegment valora la versatilitat, la facilitat d'aplicació i la capacitat de resoldre problemes complexos en entorns diversos.

- **Instal·lacions públiques i col·lectives**

Centres educatius, estacions de transport, oficines, comerços i edificis públics, on les olors en banys o zones comunes afecten el confort i la imatge institucional.

4.7 Proposta de valor i avantatge competitiu

La proposta de valor d'EOS es basa en oferir solucions eficaces, duradores i tècnicament avançades per a l'eliminació real de males olors, diferenciant-se de manera clara dels productes tradicionals d'ambientació que predominen al mercat.

A diferència de la majoria de solucions disponibles, que es limiten a emmascarar les olors mitjançant fragàncies, EOS proposa un enfocament basat en l'eliminació del problema en el seu origen. Segons Porter (Porter, 1985), l'avantatge competitiu d'una empresa pot construir-se a partir de la diferenciació o del lideratge en costos.

En el cas d'EOS, l'empresa adopta clarament una estratègia de diferenciació basada en l'especialització tècnica, l'eficàcia del producte i la capacitat d'eliminar les olors des del seu origen. Des del punt de vista del client, la proposta de valor d'EOS s'articula al voltant de tres eixos principals.

En primer lloc, l'eficàcia, entesa com la capacitat d'eliminar les olors de manera ràpida i perceptible des de la primera aplicació.

En segon lloc, la durabilitat de l'efecte, ja que la neutralització molecular evita que l'olor reaparegui a curt termini, reduint la necessitat d'aplicacions constants. Finalment, la versatilitat, atès que les solucions d'EOS poden aplicar-se en una àmplia varietat de contextos, superfícies i entorns, tant professionals com domèstics (Marimon, 2025). Cal destacar que aquests beneficis afecten tant el públic industrial com el consumidor final.

Des d'una perspectiva estratègica, la proposta de valor d'EOS es converteix en un avantatge competitiu en la mesura que es basa en recursos interns propis, com les fórmules desenvolupades i el coneixement tècnic acumulat.

Aquests elements permeten a l'empresa diferenciar-se dins del sector, no només pel tipus de producte ofert, sinó per la seva capacitat d'adaptar les solucions a diferents contextos d'ús, especialment en entorns professionals.

Des la perspectiva de la cadena de valor de Porter (1985), EOS concentra bona part del seu avantatge competitiu en activitats com el desenvolupament tecnològic, la formulació pròpia i la relació directa amb clients professionals. Per tant, l'avantatge competitiu d'EOS no es basa únicament en el producte final, sinó en el conjunt de recursos i capacitats que permeten oferir solucions específiques i difícils d'imitar.

Per tal d'analitzar si aquest avantatge és sostenible en el temps, a continuació s'estudiaran els principals recursos i capacitats de l'empresa mitjançant el model VRIO.

4.8 Anàlisi VRIO els recursos i capacitats

Des de la perspectiva de la Resource-Based View (RBV), els recursos interns i les capacitats pròpies constitueixen la base principal de l'avantatge competitiu sostenible de les empreses (Barney, 1991). A continuació, s'analitzen els principals recursos i capacitats d'EOS identificats en els apartats anteriors.

Recursos	Valuós	Rar	Difícil d'imitar	Organitzat	Resultat
Fórmules pròpies i tecnologia	Sí	Sí	Sí	Sí	Avantatge competitiu sostenible
Coneixement tècnic acumulat	Sí	Sí	Sí	Sí	Avantatge competitiu
Experiència en clients B2B	Sí	Sí	Moderat	Sí	Avantatge competitiu
Canal Amazon	Sí	No	No	Sí	Avantatge temporal
Capacitat productiva actual	Sí	No	No	No	Debilitat
Projecte d'automatització	Sí	Moderat	Moderat	Moderat	Potencial avantatge futur

Taula 1: Recursos i capacitats, Anàlisi VRIO. Font: Elaboració pròpia

A partir de l'anàlisi VRIO, es pot observar que els principals recursos generadors d'avantatge competitiu d'EOS són les seves fórmules pròpies i el coneixement tècnic acumulat, ja que compleixen els criteris de valor, raresa i dificultat d'imitació. Tal com plantegen Barney i Clark (Barney, 1991), aquests elements permeten a l'empresa diferenciar-se dins del sector i oferir solucions amb un alt valor afegit.

D'altra banda, l'experiència en clients B2B també constitueix un recurs rellevant, ja que aporta credibilitat i coneixement aplicat en entorns exigents, tot i que pot ser parcialment imitable per altres competidors.

En canvi, el canal Amazon, tot i ser un recurs valuós per accedir al mercat, no pot considerar-se una font d'avantatge competitiu sostenible, ja que és accessible per altres empreses i genera una elevada dependència externa.

Finalment, la capacitat productiva actual es configura com una limitació interna, mentre que el projecte d'automatització pot convertir-se en una font futura d'avantatge competitiu si permet millorar l'eficiència i l'escalabilitat del model.

5. ANÀLISI ESTRATÈGIC

L'anàlisi de l'entorn extern s'estructura en dos nivells complementaris. En primer lloc, s'estudia el macroentorn a través del model PESTEL, amb la finalitat d'identificar els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals que influeixen de manera general en l'activitat d'EOS. Posteriorment, s'analitzarà el microentorn mitjançant eines com el model de les Cinc Forces de Porter i l'anàlisi de la competència, per tal d'avaluar les condicions específiques del sector en què opera l'empresa.

5.1 Macroentron (PESTEL)

5.1.1 Factors Polítics i legals

L'entrada d'EOS al mercat dels Estats Units implica adaptar-se a un sistema regulatori diferent del model europeus, amb una potent estructura federal i múltiples agències independents entre altres. Als EE.UU, gran part de la responsabilitat recau sobre el fabricant o importador, amb supervisió posterior i risc de sancions, retirades de producte o demandes judicials significatives.

Regulació de substàncies químiques

La llei principal que regula substàncies químiques a nivell federal és la Toxic Substances Control Act (TSCA), administrada per l'Environmental Protection Agency (EPA). Aquesta norma estableix requisits per a la fabricació, importació, ús, distribució i eliminació de substàncies químiques.

Inclou obligacions com el registre a l'inventari de la TSCA, la notificació prèvia de substàncies noves i, en alguns casos, avaluacions de risc i restriccions específiques (EPA, 2025).

Per a EOS això significa que, tot i que el procés inicial de revisió pot semblar menys preventiu que l'enfocament REACH europeu, existeix un risc legal significatiu si posteriorment es demostra un risc per la salut o el medi ambient.

Seguretat del consumidor i etiquetatge

La Consumer Product Safety Commission (CPSC) és l'agència federal que vetlla perquè els productes destinats al consumidor no representin riscos inacceptables d'accidents ni danys. Aquesta pot ordenar retirades i exigeix estàndards i proves de seguretat per a categories específiques de productes.

Aquesta supervisió afecta, per exemple, productes de consum que continguin o estiguin relacionats amb substàncies químiques o característiques de disseny que puguin resultar perilloses (Commission U. C., 2025).

Reclamacions de màrqueting i veracitat

La Federal Trade Commission (FTC) regula que les afirmacions publicitàries siguin veraces, no enganyoses i basades en evidència, especialment en relació amb característiques de salut i seguretat. Això vol dir que termes com *eco-friendly*, *non-toxic* o similars han d'estar corroborats per evitar acusacions de publicitat enganyosa.

A més, la FTC també controla reclamacions de *Made in USA*, que requereixen que el producte sigui "tot o gairebé tot" fabricat als EE.UU segons la seva pròpia política sobre origen de productes (Comission, 2025).

Normativa estatal

A més dels requisits federals, els estats poden imposar normes addicionals. Un cas és la Proposition 65 de Califòrnia, una iniciativa aprovada per vot popular l'any 1986 que obliga a advertir els consumidors si un producte conté substàncies reconegudes per causar càncer o danys reproductius.

A causa de la importància del mercat californià dins dels EUE.UU, moltes empreses adapten el seu etiquetatge a aquest estàndard per vendre al conjunt del país (Valero, 2019).

Aranzels i política comercial

La política comercial dels EUA pot modificar els costos d'importació mitjançant aranzels, drets compensatoris o mesures *antidumping*.

Aquests instruments no formen part estrictament del marc de seguretat del producte, però tenen un impacte directe en la planificació financera, els marges comercials i el preu final dels béns importats (Commission U. S., 2025).

Per a empreses europees, introdueixen un element rellevant d'incertesa regulatòria, ja que poden activar-se en funció de canvis polítics, investigacions sectorials o denúncies de la indústria local.

Contractació institucional i requisits de proveïdors

En el mercat nord-americà, una part rellevant de la demanda en sectors com la sanitat, l'hostaleria o les instal·lacions públiques es canalitza a través de processos de compra estructurats i contractació institucional. Aquests processos impliquen requisits específics de compliment normatiu, certificacions i homologació de proveïdors, així com períodes de negociació més llargs. Aquesta dinàmica representa una barrera d'entrada inicial per a empreses estrangeres, però alhora una oportunitat d'establir relacions comercials estables i recurrents en el canal B2B (Comisión Europea, 2026).

5.1.2 Factors Econòmics

Els Estats Units representen el mercat de consum més gran del món, amb un alt poder adquisitiu i una cultura de compra molt desenvolupada, però també amb una competència intensa i una forta pressió promocional.

Mida del mercat i consum

La primera economia del món continua mostrant un gran volum de producció i consum. Segons dades estadístiques, el Producte Interior Brut (PIB) dels Estats Units va assolir xifres rècord, situant-se al voltant dels 29,1 bilions de dòlars el 2024 i representant gairebé el 27,5% del PIB mundial, amb projeccions de superar els 28 bilions de dòlars a final de 2025. Aquest fort volum econòmic és impulsat principalment pel consum de les llars, que contribueix amb aproximadament el 68% del PIB per despesa, la qual cosa destaca la rellevància del poder adquisitiu intern (TradingEconomics, 2026).

Per EOS, aquest elevat volum d'activitat econòmica i el pes del sector serveis representen una oportunitat de creixement, especialment en sectors professionals com l'hostaleria, la sanitat o la gestió d'instal·lacions, on existeix una demanda recurrent de solucions especialitzades.

Inflació i poder adquisitiu

Després dels pics d'inflació global observats el 2022-2023, l'economia dels Estats Units ha experimentat una moderació dels ritmes d'increment de preus. Les últimes dades anuals indiquen que la taxa d'inflació es va situar en un entorn aproximat del 2,7 % el 2025, propera als objectius de estabilitat de preus del banc central nord-americà. Aquest context d'inflació moderada manté els símptomes d'estabilitat però amb consumidors que continuen sent sensibles als preus i a promocions de valor.

L'evolució de la inflació és especialment rellevant per a empreses que competeixen en mercats de consum, ja que afecta directament el poder adquisitiu dels consumidors i la percepció de valor dels productes (Infobae, 2026).

Per a EOS, això implica que la seva estratègia de preus haurà de considerar aquesta sensibilitat per mantenir la competitivitat en un mercat saturat.

Tipus d'interès

La política monetària dels Estats Units, ha mantingut els tipus d'interès històricament relativament elevats després de la normalització post pandèmia. Tot i que les últimes tendències indiquen un cert alleugeriment, amb reduccions moderades dels tipus, aquests continuen a nivells superiors als que es veien en la dècada precedent. Aquest entorn encareix la financiació de capital circulant, l'establiment d'infraestructures i l'obertura de noves operacions, fet que pot influir negativament en projectes d'expansió si no es planifiquen amb antelació.

L'efecte dels tipus d'interès és especialment significatiu per a PIMES i empreses que depenen del crèdit per a invertir en estocs, màrqueting i logística, elements clau per a la implantació en un país tan extens com els Estats Units (Santander, 2026).

Tipus de canvi

Cal tenir en compte que el projecte es desenvolupa en un entorn amb una divisa diferent de l'euro, fet que exposa EOS a un cert risc de tipus de canvi derivat de les fluctuacions entre l'euro i el dòlar. Aquest aspecte pot afectar tant els costos logístics com la rendibilitat de les operacions internacionals. A data de 15 de Maig de 2026, el tipus de canvi aproximat se situava al voltant d'1 € = 1,19 $ segons les dades de referència del Banc Central Europeu (European Central Bank, 2026).

En aquest sentit, el Banc d'Espanya destaca la importància del tipus de canvi en les operacions econòmiques internacionals i els seus possibles efectes sobre empreses amb activitat exterior (Banco de España, 2026)[7].

[7] Dirigeixi's Annex 2.1 per veure el gràfic de l'evolució del tipus de canvi (€/$)

Pes del sector serveis i demanda profesional

L'economia dels Estats Units presenta un fort pes del sector serveis, especialment en àmbits com l'hostaleria, la sanitat i la gestió d'instal·lacions, que representen una part significativa del PIB nacional. Aquests sectors requereixen solucions constants de manteniment i higiene, generant una demanda recurrent de productes especialitzats. Segons dades oficials, el consum de serveis representa una part majoritària de l'activitat econòmica nord-americana, fet que reforça el potencial del canal B2B per a empreses com EOS (Mataloni, 2026).

5.1.3 Factors socials

El context social i empresarial dels Estats Units presenta característiques rellevants per al desenvolupament de solucions orientades tant al consumidor final com, especialment, al canal professional. Factors com la importància de la higiene, el confort ambiental i la professionalització de la gestió d'instal·lacions afavoreixen la demanda de productes especialitzats en eliminació d'olors.

Cultura de la higiene, la llar i el benestar domèstic

La demanda de productes vinculats a la neteja de la llar, la higiene i el confort ambiental és constant als Estats Units. El país presenta una elevada proporció d'habitatges unifamiliars i superfícies mitjanes de llar superiors a les europees, fet que incrementa la necessitat de manteniment, neteja i cura de l'espai domèstic.

Segons dades del U.S. Census Bureau, la mida mitjana de les llars nord-americanes és significativament superior a la de molts països europeus, la qual cosa afavoreix el consum recurrent de productes per al control d'olors, frescor ambiental i confort interior (Bureau, 2026).

A més, estudis de mercat indiquen que el segment de productes de neteja i cura de la llar continua mostrant una demanda estable, impulsada per la preocupació per la salut, la higiene i la qualitat de l'entorn domèstic. Aquest patró social crea un entorn favorable per a solucions que aportin beneficis funcionals clars i tangibles.

Professionalització de la gestió d'instal·lacions

Als Estats Units, la gestió d'espais com hotels, hospitals o edificis corporatius està altament professionalitzada, amb empreses especialitzades en manteniment i higiene.

Aquesta professionalització implica que les decisions de compra en el canal B2B es basen principalment en criteris racionals com l'eficàcia, el cost per ús i la fiabilitat del proveïdor, més que en factors emocionals o de marca (IFMA, 2026).

Percepció ambiental i experiència de l'usuari

En sectors com l'hostaleria, la sanitat o el transport, la percepció ambiental i la sensació de neteja tenen un impacte directe sobre l'experiència de l'usuari i la qualitat percebuda del servei. Factors com l'olor, la higiene ambiental o el confort dels espais poden influir en la satisfacció del client i en la imatge global de l'establiment.

En aquest context, la gestió i eliminació d'olors esdevé un element rellevant dins del manteniment d'instal·lacions i de la diferenciació competitiva de moltes organitzacions. Aquesta tendència afavoreix la demanda de solucions professionals especialitzades capaces d'oferir resultats eficaços i duradors (Zehrer, 2021).

Sensibilitat ambiental

Tot i que existeix una creixent consciència ambiental entre els consumidors nord-americans, aquesta sensibilitat es manifesta de manera més funcional que a Europa. Es a dir, en segments urbans, joves i de renda mitjana-alta, hi ha interès pels productes sostenibles, però el preu i l'eficàcia continuen sent factors determinants en la decisió de compra.

Segons diversos estudis recents, gairebé la meitat dels consumidors dels EUA han comprat productes considerats ambientalment favorables en l'últim mes, amb un augment respecte a períodes anteriors, tot i que existeix un marge important entre l'interès declarat i la compra efectiva (Malmqvist, 2025).

Un altre informe indica que una proporció significativa de consumidors (a prop del 54%) escull de manera conscient productes amb envàs sostenible i que una àmplia majoria (fins al 90%) seria més procliu a comprar marques que prioritzen aquesta característica en els seus productes (Shorr, 2025).

Per a EOS, aquest factor implica que els atributs ecològics poden actuar com a element de diferenciació, però han d'anar sempre acompanyats d'una proposta clara d'eficàcia i valor funcional per resultar socialment atractius en aquest mercat.

5.1.4 Factors tecnològics

El context tecnològic als Estats Units és un dels més avançats del món, especialment en àmbits que tenen un impacte directe sobre la comercialització, la distribució i la gestió d'una marca internacional. Per a una empresa com EOS, la capacitat d'adaptar-se als requisits tecnològics del mercat nord-americà pot ser un factor diferencial en la seva competitivitat i sostenibilitat a llarg termini.

Innovació en cadena de subministrament (Supply Chain)

Els operadors logístics i de cadena de subministrament als EE.UU han adoptat solucions avançades com l'Internet de les Coses (IoT), sistemes automatitzats de classificació d'inventari, robotització d'emmagatzematge i plataformes d'intel·ligència artificial per a previsió de demanda. Aquest tipus de tecnologies permeten reduir els temps de processament d'ordre i augmentar la precisió en les entregues i l'optimització de magatzem.

La integració tecnològica en la cadena de subministrament no només incrementa l'eficiència logística, sinó que també permet reduir costos operatius i millorar la capacitat de servei i resposta de les empreses, fet que esdevé especialment rellevant quan es competeix amb actors que ofereixen lliuraments en 1 o 2 dies com a estàndard (Anushaa, 2026).

Per a EOS, l'adopció de tecnologies de previsió de demanda, gestió automatitzada d'inventari i sincronització electrònica amb proveïdors o operadors logístics és clau per adaptar-se a les expectatives del mercat nord-americà i reduir ineficiències que podrien traduir-se en desavantatges competitives.

5.1.5 Factors ecològics

Tot i que el marc ambiental federal dels Estats Units pot resultar menys integrat que el de la Unió Europea, la pressió reguladora procedent de determinats estats, juntament amb les exigències de distribuïdors i consumidors, està impulsant una transformació progressiva cap a models de producció i envasat més sostenibles.

Legislació fragmentada i lideratge estatal

Davant de l'absència d'una normativa federal uniforme sobre residus d'envasos, diversos estats han adoptat regulacions pròpies que poden ser més estrictes.

Destaca especialment el cas de Califòrnia, que ha impulsat una llei avançada orientada a reduir els plàstics d'un sol ús i augmentar el reciclatge dels envasos.

La llei SB 54 (Plastic Pollution Prevention and Packaging Producer Responsibility Act) estableix objectius de reducció i obliga els productors a finançar i organitzar sistemes de recuperació i reciclatge (School, 2025).

Altres territoris, com New York, han desenvolupat polítiques similars, incloent prohibicions de determinats productes plàstics i iniciatives de responsabilitat ampliada del productor (EPR) (Conservation, 2023).

Aquesta fragmentació implica que una empresa que vulgui operar a escala nacional sovint opta per adaptar els seus productes als estàndards més exigents, per evitar haver de gestionar múltiples versions d'envasos o etiquetatges segons el destí.

Pressió del mercat i dels consumidors

Més enllà de la legislació, la consciència ambiental creixent entre els consumidors nord-americans està influint en les decisions de compra i en les polítiques comercials dels intermediaris. Els clients valoren cada vegada més la reducció de materials, l'ús de contingut reciclat i la transparència sobre la petjada ambiental del producte.

Aquesta pressió social, combinada amb la visibilitat que proporcionen les xarxes socials i les plataformes digitals, pot impactar directament en la reputació d'una marca, fent que els atributs ecològics es converteixin en un element de competitivitat i no només de compliment normatiu (Pwc, PwC 2024 Voice of the Consumer Survey, 2025).

Pressió ESG en empreses i institucions

Cada vegada més, empreses i institucions als Estats Units integren criteris ESG (Environmental, Social and Governance) en la selecció de proveïdors, prioritzant aquells que compleixen estàndards ambientals i socials. Aquesta tendència es veu reforçada per regulacions estatals i iniciatives de grans distribuïdors. En aquest context, la sostenibilitat esdevé un factor de competitivitat, especialment en el canal B2B (Pwc, 2026).

A partir del l'anàlisi PESTEL realitzat, es poden identificar les principals oportunitats i amenaces que afecten directament a EOS en el seu procés d'internacionalització als Estats Units. En cas de voler veure la taula resum, dirigeixi's a annexos[8].

[8] Dirigeixi's Annex 2.2 per veure la taula corresponent

5.2 Microentorn

A continuació, es procedeix a realitzar l'anàlisi del microentorn, format per les 5 forces de Porter i un anàlisi de la competència (Benchmarking).

5.2.1 Les 5 forces de Porter

El mercat de productes per a l'eliminació d'olors pot semblar, a primera vista, un entorn molt saturat i homogeni, dominat per esprais, ambientadors i solucions de neteja que prometen "eliminar la mala olor". Tanmateix, quan s'analitza des d'una perspectiva estratègica, s'observa que aquest mercat es divideix en dues grans branques: d'una banda, els productes que emmascaren l'olor mitjançant fragàncies i, de l'altra, un subsegment molt més reduït de productes que eliminen l'olor d'arrel actuant sobre les molècules o els residus orgànics que el generen. EOS competeix en aquest segon espai. A continuació, s'analitza la situació de l'empresa mitjançant el model de les cinc forces de Porter:

1. **Rivalitat dels competidors**

El mercat de productes contra les males olors presenta una estructura de competència intensa, caracteritzada per un nombre elevat de marques i una baixa diferenciació percebuda entre les ofertes. Hi ha nombroses empreses, tant multinacionals com marques blanques, que ofereixen productes molt similars, fet que genera:

- Pressió constant sobre els preus
- Baixa diferenciació percebuda
- Escassa fidelitat a la marca

Quan l'anàlisi es limita al subsegment d'eliminació real de l'olor, la situació canvia. Hi competeixen menys empreses i la diferenciació es basa menys en l'aroma i més en l'eficàcia percebuda, la consistència dels resultats i la reputació construïda a través de les ressenyes. En aquest espai, EOS s'enfronta a menys rivals directes, tot i que la diferenciació entre competidors depèn principalment de l'experiència de l'usuari.

2. **Amenaça de nous entrants**

En termes generals, el mercat de solucions per a l'eliminació d'olors presenta barreres d'entrada moderades, ja que és possible desenvolupar productes mitjançant fabricació subcontractada i comercialitzar-los sense necessitat d'una gran estructura productiva inicial.

No obstant això, en el cas dels productes que realment eliminen l'olor, els nous entrants es troben amb barreres més elevades, entre les quals destaquen:

- La necessitat de desenvolupar una formulació tècnicament eficaç.
- El compliment de normatives químiques i de seguretat, especialment exigents a la Unió Europea.
- La dificultat de construir credibilitat en canals digitals basats en ressenyes i experiència d'ús.

A més, en el canal B2B existeixen barreres addicionals relacionades amb la necessitat de generar confiança i credibilitat davant clients professionals. En sectors com l'hostaleria, la sanitat o la gestió d'instal·lacions, les empreses valoren especialment l'experiència prèvia, la fiabilitat del proveïdor i la capacitat d'oferir solucions eficaces i continuades.

En aquest sentit, EOS disposa d'un avantatge rellevant gràcies a la seva trajectòria i a la seva experiència treballant amb clients professionals de diferents sectors, fet que dificulta l'entrada de nous competidors sense experiència ni referències prèvies.

3. Poder de negociació dels proveïdors

El poder de negociació dels proveïdors en el cas d'EOS és relativament moderat, tendint a baix. Els components físics del producte (envasos, pistoles polvoritzadores i material d'etiquetatge) provenen de mercats altament competitius i estandarditzats, fet que limita la capacitat d'aquests proveïdors per imposar preus o condicions.

Pel que fa a l'element més estratègic (la formulació líquida responsable de l'eliminació de l'olor), aquesta és produïda internament per EOS, reduint de manera significativa la dependència externa en la part més crítica de la proposta de valor. Aquesta integració permet mantenir el control sobre la qualitat i protegir el coneixement tècnic (Marimon, 2025).

Tot i així, l'empresa depèn de determinades matèries primes procedents de proveïdors especialitzats, que poden influir en el rendiment del producte i, per tant, en la satisfacció del client. No obstant això, al no externalitzar la formulació final, EOS limita el poder d'aquests actors i evita una dependència completa.

En conclusió, aquesta estructura atorga a EOS una posició favorable davant els seus proveïdors.

4. **Poder de negociació dels compradors**

En el canal B2B, el poder de negociació dels compradors pot considerar-se mitjà-baix, especialment en aquells sectors on l'eficàcia del producte i la fiabilitat del proveïdor tenen un pes superior al preu.

En entorns com hotels, hospitals, instal·lacions esportives o empreses de neteja professional, les males olors poden afectar directament la percepció de qualitat, la satisfacció de l'usuari i el funcionament operatiu dels espais. Per aquest motiu, els clients professionals tendeixen a prioritzar solucions eficaces, estables i capaces d'oferir resultats continuats.

Aquesta situació redueix la sensibilitat exclusiva al preu i limita parcialment el poder de negociació dels compradors, afavorint relacions comercials més estables i recurrents amb proveïdors especialitzats com EOS.

5. **Amenaça de productes substitutius**

L'amenaça de productes substitutius és elevada, ja que el consumidor disposa d'un ampli conjunt d'alternatives que poden percebre's com equivalents, entre les quals destaquen:

- Ambientadors i esprais perfumats
- Productes de neteja i desinfecció
- Tecnologies com els generadors d'ozó
- Remeis domèstics tradicionals

Tot i que moltes d'aquestes opcions no actuen sobre la causa del problema, sí que poden produir una millora immediata que pot resultar suficient per a una part dels usuaris. En conseqüència, el risc de substitució no depèn únicament de l'eficàcia real, sinó també de la percepció del consumidor sobre si el problema ha quedat resolt.

Això implica que EOS ha de comunicar i demostrar de manera clara el seu valor diferencial com a eliminador real de l'olor. En cas contrari, corre el risc de ser percebut com un esprai més i ser desplaçat per alternatives més econòmiques o familiars per al consumidor.

En annexos es presenta un resum de les cinc forces de Porter, indicant la seva intensitat i l'impacte sobre la rendibilitat d'EOS, així com les principals oportunitats i amenaces derivades de cadascuna d'elles[9].

En conjunt, l'anàlisi de les cinc forces permet concloure que el canal B2B ofereix unes condicions més favorables per a EOS, ja que la diferenciació tècnica, l'eficàcia del producte i les relacions comercials estables redueixen parcialment la pressió competitiva existent al sector.

5.2.2 Benchmarking

Amb l'objectiu d'avaluar el posicionament competitiu d'EOS als Estats Units, a continuació s'analitzen els principals competidors en el canal B2B.

Aquest es centra en empreses que ofereixen solucions professionals per a entorns com hotels, centres sanitaris o serveis de neteja.

Cal tenir en compte que els competidors analitzats ofereixen una àmplia varietat de formats (esprais, líquids, maquinària o sistemes de difusió), fet que dificulta una comparació directa de preus.

Per aquest motiu, l'anàlisi es basa en un format estàndard comparable (esprai líquid d'aproximadament 1 litre), que permet establir una referència comuna dins del mercat. A continuació, es descriuen alguns dels principals competidors:

D'una banda, empreses com Ecolab representen una competència basada en solucions integrals, combinant producte i servei i treballant principalment amb grans clients mitjançant contractes a llarg termini. Aquest model presenta una elevada barrera d'entrada, especialment per a empreses que no disposen d'estructura local als Estats Units (Ecolab, 2026). A diferència d'EOS, el seu posicionament no se centra únicament en l'eliminació d'olors, sinó en una oferta global d'higiene i manteniment professional.

D'altra banda, competidors com Vaportek o Fresh Wave IAQ es posicionen com a especialistes en eliminació d'olors, amb una proposta més alineada amb la d'EOS.

[9] Dirigeixi's Annex 2.3 per veure la taula corresponent

En el cas de Vaportek, l'empresa ofereix solucions professionals dirigides a sectors com hospitals, tanatoris, hostaleria o vehicles, amb preus aproximats al voltant dels 19 € en formats comparables. A més, combina productes d'eliminació d'olors amb opcions que incorporen fragància, unint funcionalitat i component olfactiu (Vaportek, 2026).

Per la seva banda, Fresh Wave IAQ aposta per una proposta més orientada a la sostenibilitat i als ingredients naturals, amb aplicacions en hotels, oficines, hospitals o escoles. Aquest posicionament premium es reflecteix també en el preu, situant-se al voltant dels 24,99 € en formats similars (FreshwaveIAQ, 2026).

Finalment, alternatives com OdoBan presenten un enfocament més funcional i orientat al cost, amb preus aproximats de 10€ i una proposta basada en productes multiús que combinen neteja, desinfecció i control d'olors en una mateixa solució. Aquest tipus de competidors poden generar pressió competitiva en segments més sensibles al preu (Odoban, 2026).

En aquest context, EOS es posiciona com una solució tècnica especialitzada en eliminació d'olors per a entorns professionals, basada en la neutralització molecular i amb un enfocament més flexible que els grans operadors del sector. A més, presenta un posicionament competitiu en relació qualitat-preu, amb un preu aproximat de 12,5€ en formats comparables. Aquesta flexibilitat pot facilitar l'adaptació a les necessitats específiques de cada client, així com la realització de proves pilot i l'establiment progressiu de relacions comercials dins del mercat nord-americà. En annexos es pot trobar el benchmarking dels competidors[10].

5.2.3 Clients i consumidors, perfil consumidor

El client B2B d'EOS està format per empreses i organitzacions que operen en entorns on el control d'olors és un element crític per garantir la qualitat del servei, la satisfacció de l'usuari i el compliment dels estàndards sanitaris.

Aquest tipus de client es caracteritza per presentar un comportament de compra estructurat i racional, amb una clara orientació a l'eficiència i als resultats. En aquest sentit, es poden identificar les següents característiques principals:

- Processos de compra planificats i basats en criteris objectius
- Orientació a la millora operativa i a l'optimització de costos

[10] Dirigeixi's Annex 2.4 per veure la taula corresponent

- Relacions comercials estables i a llarg termini
- Elevada exigència en termes de fiabilitat i rendiment del producte

A diferència del consumidor final, el client professional prioritza el rendiment funcional del producte per sobre de la marca o dels elements emocionals, valorant especialment la seva eficàcia, durabilitat i capacitat d'adaptació a l'entorn d'ús.

Característiques generals

El mercat B2B als Estats Units presenta una dimensió molt significativa, fet que el converteix en un entorn amb gran potencial per a empreses com EOS. Segons dades sectorials, el volum del comerç B2B supera els 1,6 trilions de dòlars anuals, evidenciant la importància d'aquest segment dins de l'economia nord-americana (Cramer-Flood, 2022).

Dins d'aquest context, sectors com l'hoteler tenen un pes especialment rellevant. Segons l'American Hotel & Lodging Association, aquest sector genera més de 300.000 milions de dòlars anuals en ingressos directes (Economics, 2023), amb una elevada exigència en termes de qualitat ambiental i experiència del client.

Aquestes dades posen de manifest l'existència d'una demanda estructural i sostinguda de solucions professionals per al control d'olors, especialment en entorns amb alta rotació d'usuaris i elevats estàndards de qualitat.

Tendències del mercat professional

El mercat professional als Estats Units es troba en una fase de creixement sostingut, impulsat per diversos factors estructurals.

Segons IBISWorld, els sectors de serveis, neteja i manteniment han experimentat una evolució positiva en els darrers anys, degut principalment a:

- l'augment de l'exigència en higiene i seguretat
- la implementació de normatives més estrictes
- la necessitat de mantenir estàndards elevats de qualitat en l'experiència del client

A més, la pandèmia de la COVID-19 ha reforçat la importància de la higiene ambiental, consolidant una demanda més estable i exigent en aquest tipus de solucions (InsiderPOV, 2023).

5.2.4 Identificació de distribuïdors

Un dels elements clau en el procés d'internacionalització d'EOS als Estats Units és la selecció d'un model de distribució adequat, especialment en el canal B2B. A diferència del B2C, aquest canal es basa en la col·laboració amb distribuïdors especialitzats que actuen com a intermediaris logístics i comercials.

Entre els principals distribuïdors identificats, destaquen els següents:

1. Guest Supply (Sysco)

Guest Supply és un dels principals distribuïdors especialitzats en el sector hoteler als Estats Units, formant part del grup Sysco. L'empresa subministra productes de neteja, manteniment, entre d'altres, a grans cadenes hoteleres com Marriott o Hilton. Alguns aspectes clau son (Guestsupply, 2026):

- Accés directe a grans cadenes hoteleres
- Alta cobertura nacional
- Elevada credibilitat i posicionament

És una opció molt potent per escalar ràpidament en el canal B2B, però també implica majors requisits d'entrada i menor control sobre la relació amb el client final.

2. HD Supply (Home Depot Pro)

HD Supply és un distribuïdor de gran escala orientat a sectors com hospitality, sanitat i manteniment d'instal·lacions. Disposa d'una xarxa logística extensa i una àmplia cartera de clients professionals. Els factors més rellevants son (HDSupply, 2026):

- Gran capacitat logística
- Accés a múltiples sectors (no només hotels)
- Alta escala operativa

Aquesta opció permet diversificar clients i sectors, però pot diluir el posicionament d'EOS dins d'un catàleg molt ampli i competitiu.

3. Imperial Dade

Imperial Dade és un dels principals distribuïdors de productes de neteja i higiene professional als Estats Units, amb una forta presència en sectors com “hospitality”, sanitat i indústria. Alguns aspectes clau son:

- Especialització en neteja professional
- Bon encaix amb productes tècnics
- Presència en múltiples sectors B2B

En aquest cas, Imperial Dade representa un equilibri entre especialització i escala, sent una opció interessant per posicionar EOS com una solució tècnica diferenciada.

4. Allure Hospitality Supplies Inc

Allure és un distribuïdor regional amb base a Miami, especialitzat en subministraments per a hotels i serveis de manteniment. Disposa d’una estructura més reduïda i enfocada a clients locals. Alguns temes a tenir en compte son:

- Presència local (Florida / Miami)
- Major proximitat i flexibilitat
- Model similar al que EOS utilitza a Espanya

És una opció adequada per a una entrada progressiva i controlada al mercat, amb menor risc inicial i major capacitat d’adaptació.

En conjunt, aquests distribuïdors reflecteixen diferents estratègies d’entrada al mercat nord-americà, des de models d’alta escala fins a opcions més progressives i controlades. L’elecció del soci logístic més adequat dependrà del nivell de risc assumible, la capacitat operativa d’EOS i l’estratègia de creixement definida.

5.3 DAFO

A continuació, s'identifiquen els factors que condicionen la viabilitat del procés d'internacionalització d'EOS al mercat dels Estats Units, posant en relació les capacitats internes amb les exigències del nou entorn competitiu[11].

DEBILITATS

1. Dependència elevada d'Amazon→ representa aproximadament el 66% de la facturació i limita el control sobre clients, marges i distribució.
2. Baixa notorietat de marca als Estats Units→ fet que incrementa el cost de captació i dificulta generar confiança inicial.
3. Capacitat productiva limitada a curt termini→ per l'actual sistema "semimanual", amb risc de colls d'ampolla davant un augment de demanda.
4. Recursos organitzatius reduïts propis d'una PIME→ especialment en àrees com gestió internacional, regulació i desenvolupament comercial.
5. Necessitat d'una inversió inicial important → en regulació, logística, màrqueting i adaptació del producte.
6. Absència d'infraestructura física i logística pròpia als EUA→ fet que augmenta costos i temps de lliurament.

FORTALESES

1. Tecnologia pròpia→ basada en neutralització molecular, que permet eliminar les olors actuant sobre la seva causa i diferenciar-se dels ambientadors tradicionals.
2. Especialització total en eliminació d'olors→ reforçant el coneixement tècnic, la innovació i el posicionament expert de la marca.
3. Complementarietat entre el model B2B i B2C→ aportant estabilitat financera i capacitat d'escalabilitat.
4. Elevats marges de producte i capacitat financera→ suficient per afrontar el procés d'internacionalització.
5. Producte validat en sectors exigents→ com hospitals, hotels i institucions, aportant credibilitat i confiança.

[11] Dirigeixi's Annex 2.5 per veure la corresponent

6. Creixement sostingut anual del 25-35% → que evidencia una bona acceptació del producte i potencial d'expansió.
7. Projecte d'automatització i ampliació productiva → que permetrà augmentar la producció i millorar l'eficiència.
8. Relacions comercials amb cadenes internacionals→ com Marriott o Hilton, presents també al mercat nord-americà.

OPORTUNITATS

1. Gran dimensió i creixement del mercat nord-americà→ de productes de neteja i higiene.
2. Increment de la consciència en higiene, salut i prevenció després de la pandèmia.
3. Tendència creixent cap a productes funcionals i eficients→ més enllà dels ambientadors tradicionals.
4. Consumidor nord-americà amb major disposició a pagar per productes diferencials i de valor afegit.
5. Existència d'un ampli ecosistema de *partners* logístics i comercials→ que facilita l'externalització i redueix inversions inicials.
6. Alta escalabilitat del model de negoci→ si el producte aconsegueix bona visibilitat i valoracions positives.

AMENACES

1. Mercat molt saturat i amb elevada intensitat competitiva→ tant de grans multinacionals com de marques digitals emergents.
2. Marc regulador complex i exigent→ (EPA, TSCA, CPSC, Proposition 65), que pot generar costos i riscos addicionals.
3. Entorn legal altament litigiós→ amb risc de reclamacions i demandes relacionades amb el producte.
4. Diferències culturals i de percepció del producte→ que poden requerir adaptar el posicionament i la comunicació.
5. Possibles canvis en polítiques comercials, aranzels o restriccions d'importació als EUA.

6. Exposició al risc de tipus de canvi euro-dòlar derivat de l'operativa internacional als Estats Units.
7. Exigència creixent en sostenibilitat, salut i demostració de seguretat dels productes químics.

6. ANÀLISI QUALITATIIVA

Amb l'objectiu de complementar l'anàlisi estratègica realitzada i incorporar una perspectiva directa des de la direcció de l'empresa, s'ha dut a terme una entrevista en profunditat amb el fundador i CEO d'EOS. En concret, s'han abordat aspectes relacionats amb l'estratègia de creixement, el model de negoci, la capacitat productiva i els principals riscos associats a l'entrada en el mercat dels Estats Units.

L'entrevista realitzada al CEO d'EOS ha permès obtenir una visió directa i aplicada sobre els principals factors estratègics que condicionen el procés d'internacionalització de l'empresa, aportant una base empírica que complementa l'anàlisi prèviament desenvolupada.

En primer lloc, es confirma que la internacionalització constitueix un eix central dins de l'estratègia de creixement d'EOS, amb una clara orientació cap a mercats de gran potencial com els Estats Units. Tal com indica el CEO, aquest mercat es considera prioritari tant en el canal B2B com en el B2C, ja que representa el major volum potencial de demanda a escala global i presenta oportunitats rellevants en sectors com el turístic i hoteler.

Pel que fa al model de negoci, l'entrevista posa de manifest una diferència clara entre ambdós canals. El canal B2B es caracteritza per un creixement més sostingut i una major rendibilitat i estabilitat, mentre que el canal B2C, tot i oferir un creixement més ràpid, comporta un major nivell de risc i una elevada dependència de plataformes com Amazon, que poden condicionar tant els preus com les condicions de venda.

En relació amb l'entrada al mercat nord-americà, comenta que el canal B2C requereix una inversió inicial significativa i la capacitat de sostenir l'activitat durant diversos mesos sense retorn immediat, fet que incrementa el risc financer.

Aquest aspecte és especialment rellevant en un mercat altament competitiu com el dels Estats Units, on les barreres d'entrada poden ser elevades i els costos d'adquisició de clients poden augmentar considerablement a causa de la intensitat competitiva i del domini de grans plataformes digitals.

En canvi, el canal B2B es percep com una via d'entrada amb una menor necessitat d'inversió inicial i amb un creixement més progressiu, però més estable en el temps. A més, EOS disposa d'un avantatge competitiu rellevant en aquest àmbit, ja que compta amb relacions comercials prèvies amb cadenes hoteleres internacionals, com NH, Meliá, Hilton o Barceló, que també operen als Estats Units. Aquest fet permet reduir les barreres d'entrada i facilita l'accés al mercat mitjançant contactes ja existents, generant una oportunitat clara per iniciar l'expansió a través del canal professional.

No obstant això, l'entrevista també posa de manifest diversos riscos associats a l'entrada en aquest mercat. D'una banda, en el canal B2C, el principal risc es troba en la necessitat d'assumir una elevada inversió inicial i en la incertesa sobre el retorn, així com en la dependència d'Amazon, que pot limitar la capacitat de control de l'empresa i generar situacions de bloqueig o penalització. D'altra banda, en el canal B2B, el risc principal és la lentitud del creixement i la possibilitat d'entrar en un mercat molt madur i altament competitiu, on els actors locals ja estan consolidats.

Així mateix, es destaca la importància de la capacitat productiva com a factor clau per a la internacionalització. Tal com assenyala el CEO, la millora de la capacitat productiva és imprescindible per poder afrontar l'entrada en un mercat com el nord-americà, especialment en entorns com Amazon, on la demanda pot augmentar de manera sobtada i exigent. Sense aquesta ampliació, l'empresa no podria garantir el subministrament ni competir en condicions adequades.

En conjunt, aquests resultats evidencien la necessitat d'adoptar una estratègia d'entrada prudent, progressiva i adaptada a les capacitats internes de l'empresa, combinant l'aprofitament dels contactes existents en el canal B2B amb el desenvolupament futur del canal B2C un cop es redueixin els riscos associats.

Finalment, es vol agrair la disponibilitat i la col·laboració del CEO d'EOS per la seva participació en aquesta entrevista, així com per les aportacions realitzades, que han estat de gran utilitat per al desenvolupament del present treball.

7. ESTRATEGIA D'ENTRADA AL MERCAT INTERNACIONAL (EE.UU.)

7.1 Justificació estratègica

A partir de l'anàlisi intern i extern realitzat, així com de la informació obtinguda a través de l'entrevista amb el CEO d'EOS, es defineix una estratègia d'entrada al mercat nord-americà basada en el desenvolupament del canal B2B. Aquesta decisió respon a la necessitat d'adoptar un enfocament clar i focalitzat en una primera fase d'internacionalització, evitant la dispersió de recursos i minimitzant els riscos associats a un entorn altament competitiu.

Els Estats Units es presenten com un mercat amb un elevat potencial de creixement, tant per la seva dimensió com pel pes del sector turístic i hoteler, àmbit en el qual EOS ja compta amb experiència i posicionament en altres mercats. En aquest sentit, l'empresa disposa d'un avantatge rellevant, ja que manté relacions comercials amb cadenes hoteleres internacionals, com NH, Meliá, Hilton o Barceló, que també tenen presència en aquest mercat.

Des de la perspectiva de la teoria basada en els recursos (Barney), aquestes relacions comercials constitueixen un recurs estratègic que compleix amb els criteris del model VRIO. Aquest fet permet a EOS reduir les barreres d'entrada i accedir al mercat amb un avantatge competitiu clar dins del canal professional.

Paral·lelament, des del punt de vista de la teoria de l'avantatge competitiu de Porter (1985), l'empresa pot adoptar una estratègia de diferenciació enfocada a un segment específic, el sector hoteler, oferint un producte altament especialitzat en l'eliminació d'olors, en lloc de competir en mercats massius caracteritzats per una elevada pressió de preus i una forta competència, com seria el cas del canal B2C.

En aquest context, l'elecció del canal B2B com a via d'entrada principal es justifica per la seva major estabilitat, rendibilitat i menor necessitat d'inversió inicial.

Tal com es desprèn de l'entrevista amb el CEO, el canal B2C, especialment a través de plataformes com Amazon, requereix una inversió significativa i comporta un nivell de risc més elevat, especialment en un mercat com el nord-americà, on els costos d'adquisició de clients i la intensitat competitiva són molt elevats.

Així mateix, aquesta estratègia s'alinea amb el model d'internacionalització d'Uppsala (Johanson, 1977), que estableix que les empreses s'expandeixen de manera gradual cap a mercats internacionals a mesura que adquireixen coneixement i experiència, reduint la incertesa associada. Segons aquest model, l'entrada en nous mercats es realitza mitjançant un compromís progressiu de recursos, començant per formes d'entrada amb menor risc i augmentant la implicació a mesura que es consolida la presència.

En el cas d'EOS, l'entrada a través del canal B2B permet iniciar l'activitat als Estats Units amb una inversió controlada, aprofitant contactes existents i adquirint coneixement del mercat de manera progressiva. Aquesta aproximació redueix el risc i permet a l'empresa adaptar-se a les particularitats del mercat abans d'assumir compromisos més elevats.

Des d'una perspectiva estratègica, el procés que es planteja per EOS es pot relacionar amb l'estratègia de desenvolupament de mercats definida per Ansoff (Ansoff, 1957), ja que es parla d'introduir productes existents en un nou mercat geogràfic.

Finalment, cal destacar que aquesta estratègia no seria viable sense la recent ampliació de la capacitat productiva de l'empresa, que actua com a element clau. Tal com assenyala el CEO, sense aquesta millora seria pràcticament impossible afrontar l'entrada en un mercat de gran volum com el nord-americà, especialment pel que fa a la capacitat de resposta davant increments sobtats de la demanda.

Selecció geogràfica inicial: Miami

Des del punt de vista geogràfic, es selecciona la ciutat de Miami com a punt inicial d'entrada al mercat nord-americà. Aquesta elecció es justifica per diversos factors estratègics:

En primer lloc, Miami és una de les principals destinacions turístiques dels Estats Units, amb una elevada concentració d'establiments hotelers i una alta rotació de clients, fet que incrementa la necessitat de mantenir estàndards constants de qualitat i higiene (Greater Miami Convention & Visitors Bureau, 2026).

En segon lloc, es tracta d'un mercat amb una forta presència de cadenes hoteleres internacionals, moltes de les quals operen també a Europa, fet que facilita l'entrada d'EOS aprofitant relacions comercials prèvies.

A més, Miami presenta una proximitat geogràfica i cultural superior respecte a altres zones dels Estats Units, amb una elevada presència de població hispanoparlant i connexions comercials amb Europa, fet que pot reduir les barreres culturals i facilitar les relacions comercials en una fase inicial (United States Census Bureau, 2026)

Finalment, la ciutat actua com un important hub logístic i comercial, amb infraestructures portuàries i aeroportuàries rellevants que faciliten la importació de productes i la seva posterior distribució, així com una possible expansió a altres regions del país (PortMiami, 2025).

En conjunt, l'estratègia d'entrada a través del canal B2B, combinada amb una implantació inicial a Miami, permet a EOS accedir al mercat nord-americà de manera progressiva, controlada i alineada amb les seves capacitats internes, establint les bases per a un creixement sostenible a llarg termini.

7.2 Model d'entrada al mercat

L'entrada al mercat nord-americà es durà a terme a través del canal B2B, centrant-se en el sector hoteler i altres clients professionals amb necessitats específiques en l'eliminació d'olors. El model d'entrada es basa en una aproximació directa al client, mitjançant l'establiment de relacions comercials amb cadenes hoteleres i possibles distribuïdors locals.

Aquesta estratègia permet a l'empresa operar sense necessitat d'una infraestructura inicial elevada al país, mantenint la producció en origen i gestionant la distribució a través d'operadors logístics internacionals. Així mateix, el model es caracteritza per la generació d'acords comercials recurrents, basats en el subministrament continuat de producte a clients professionals. Si es desitja, en annexos es troba de forma visual l'estratègia d'entrada al mercat.[12]

El model d'entrada adoptat per EOS segueix una lògica coherent amb el model d'internacionalització d'Uppsala (Johanson, 1977), segons el qual les empreses tendeixen a expandir-se internacionalment de manera progressiva, incrementant gradualment el seu compromís amb el mercat a mesura que adquireixen experiència i coneixement.

[12] Dirigeixi's Annex 3.1 per veure la infografia corresponent.

7.3 Estructura i funcionament

L'estructura operativa per a l'entrada al mercat nord-americà es basarà en un model flexible i de baixa inversió inicial, adaptat a les necessitats del canal B2B.

En una primera fase, es preveu el desplaçament puntual d'un equip comercial als Estats Units, amb l'objectiu d'establir contactes amb clients potencials, especialment dins del sector hoteler, així com identificar possibles distribuïdors locals.

L'activitat comercial es centrarà en la presentació del producte, la realització de demostracions i proves pilot, i la negociació d'acords de subministrament amb clients estratègics. Pel que fa a la producció, aquesta es mantindrà a les instal·lacions d'origen, aprofitant la recent ampliació de la capacitat productiva, mentre que la distribució es gestionarà mitjançant operadors logístics internacionals, adaptant-se a les necessitats específiques de cada client.

7.4 Procés d'implantació

El procés d'implantació al mercat nord-americà es planteja de manera progressiva i estructurada en diverses fases, d'acord amb una estratègia d'internacionalització gradual. En una primera fase, es durà a terme una prospecció del mercat mitjançant viatges comercials, amb l'objectiu d'identificar oportunitats i establir primers contactes amb clients potencials.

En una segona fase, es desenvoluparan proves pilot amb alguns clients seleccionats, amb la finalitat de validar l'eficàcia del producte en el nou entorn i adaptar-lo a les necessitats específiques del mercat.

En una tercera fase, es procedirà a la formalització d'acords comercials i a l'inici de la distribució regular del producte, consolidant la presència de l'empresa en el mercat.

Finalment, en una quarta fase, es plantejarà l'expansió del model a altres clients i zones geogràfiques dins dels Estats Units, incrementant progressivament el volum d'activitat.

8. MÀRQUETING ESTRATÈGIC

8.1 Estrategia de segmentació

Segons Kotler i Keller (Kotler, 2016), la segmentació consisteix a dividir el mercat en grups homogenis de clients amb necessitats, comportaments o característiques similars, permetent adaptar de manera més eficient la proposta de valor de l'empresa.

Un cop definida l'estratègia d'entrada al mercat nord-americà a través del canal B2B i enfocats en el sector hoteler, es procedeix a segmentar aquest mercat per identificar els segments amb major potencial. No tots els establiments hotelers presenten les mateixes característiques ni necessitats, per la qual cosa es realitza una segmentació basada en criteris operatius i de valor.

1. Segmentació per nivell de servei

En primer lloc, es prioritzen hotels de gamma mitjana-alta i alta, ja que aquests presenten una major exigència en la qualitat del servei i en l'experiència del client, aspectes en què el control d'olors té un impacte directe.

2. Segmentació per estructura organitzativa

En segon lloc, es focalitza en cadenes hoteleres i establiments amb una estructura professionalitzada, que treballen amb processos de compra definits i amb proveïdors recurrents, fet que facilita l'establiment de relacions comercials estables.

3. Segmentació per volum i ús

A més, es dona prioritat a aquells hotels amb alta rotació de clients i volum d'activitat elevat, especialment hotels urbans i ressorts, on la necessitat de mantenir estàndards constants de qualitat és crítica. En aquests entorns, problemes d'olors en espais com habitacions, tèxtils o zones comunes poden afectar directament l'experiència del client i la percepció del servei.

4. Segmentació geogràfica

Des del punt de vista geogràfic, l'estratègia es concentra inicialment en la ciutat de Miami, una de les principals destinacions turístiques dels Estats Units, amb una elevada concentració d'establiments hotelers i una forta presència de cadenes internacionals, incloses les que ja son clients aquí a Espanya.

Aquesta ubicació permet validar el model en un entorn dinàmic i amb alta demanda, facilitant una posterior expansió a altres zones del país amb característiques similars.

En conjunt, aquesta segmentació permet a EOS focalitzar els seus esforços comercials en un perfil de client amb major necessitat del producte i una major probabilitat d'adopció, optimitzant així l'eficiència en la fase inicial d'entrada al mercat.

8.1.1 Perfil Psicogràfic

El perfil psicogràfic del client d'EOS en el mercat nord-americà, dins del sector hoteler, es caracteritza per una orientació clarament professional, racional i enfocada a la qualitat del servei.

Valors i prioritats

Els responsables de decisió (com directors d'operacions, responsables de manteniment, equips de compres o el governant/a) prioritzen la satisfacció del client final i la reputació de l'establiment com a elements clau del negoci. En aquest context, qualsevol incidència relacionada amb males olors es percep com un risc directe per a l'experiència del client.

Aquests clients mostren una clara orientació cap a la qualitat, la fiabilitat i la consistència dels resultats, amb una baixa tolerància a errors o productes que no compleixin les expectatives.

Comportament de compra

El procés de decisió és estructurat i basat en criteris racionals, on es valora l'eficàcia demostrada del producte, la seguretat en el seu ús i la capacitat d'aportar resultats tangibles. A més, es dona importància a l'establiment de relacions comercials estables amb proveïdors fiables.

Orientació funcional

Finalment, aquests clients mostren una clara preferència per solucions funcionals i especialitzades, per sobre de productes genèrics o orientats únicament a aspectes sensorials. En aquest sentit, la proposta d'EOS encaixa amb aquest perfil, ja que ofereix una solució tècnica capaç d'eliminar les olors de manera efectiva.

8.2 Estratègia de posicionament

D'acord amb Kotler i Keller (Kotler, 2016), el posicionament fa referència al lloc que ocupa una marca en la ment del client respecte als seus competidors. En aquest sentit, EOS busca posicionar-se com una solució professional especialitzada en l'eliminació real d'olors dins del sector hoteler. El posicionament d'EOS als Estats Units es basa en l'adaptació de la seva proposta de valor actual al nou mercat, mantenint el seu enfocament com a solució professional especialitzada en l'eliminació real d'olors.

A diferència dels productes convencionals, que es basen en fragàncies per emmascarar l'olor, EOS ofereix una solució tècnica que actua sobre la seva causa, aportant un valor diferencial en entorns on la qualitat del servei és crítica, com el sector hoteler.

Aquest posicionament es basa en tres elements clau:

- **Eficàcia** → Capacitat d'eliminar les olors de manera real i consistent.
- **Fiabilitat**→ Garantia de resultats estables en entorns professionals amb alta exigència.
- **Orientació professional** → Solució dissenyada per a la gestió operativa d'olors en entorns professionals, especialment en el sector hoteler, però amb potencial d'aplicació en altres sectors amb necessitats similars.

Aquest enfocament permet a EOS diferenciar-se clarament tant dels productes de consum massiu com de solucions genèriques, evitant la competència basada únicament en el preu i posicionant-se en un segment de major valor afegit.

En conclusió, el posicionament d'EOS al mercat nord-americà es pot resumir en la següent proposta:

"EOS es posiciona com una solució professional i tècnica per a l'eliminació real d'olors en entorns hotelers, diferenciant-se dels ambientadors tradicionals".

8.3 Màrqueting mix

8.3.1 Estratègia de producte

EOS entrarà al mercat nord-americà mitjançant una estratègia de portfoli reduït i especialitzat, orientada a oferir solucions eficients per a l'eliminació d'olors en diferents àrees operatives del sector hoteler.

En una fase inicial, es planteja la introducció d'un conjunt limitat de productes representatius de la gamma EOS[13], amb l'objectiu de validar la seva acceptació al mercat i adaptar l'oferta a les necessitats específiques dels clients.

Concretament, el portfoli inicial estarà format pels següents productes en format líquid d'1 litre:

- **SF1** → Solució orientada a l'eliminació d'olors relacionades amb alimentació, cuines i espais de restauració.
- **SF3** → Producte específic per al tractament d'olors de tabac en habitacions, zones comunes i altres espais interiors.
- **SF4** → Solució destinada al tractament d'olors derivades d'humitats i espais amb problemes de ventilació o acumulació d'olor persistent, on es requereixen aplicacions puntuals i controlades.

Aquest conjunt de productes permet cobrir de manera integral les diferents necessitats del sector hoteler, des d'aplicacions puntuals fins a solucions contínues, configurant una proposta de valor completa i adaptable.

Des d'una perspectiva estratègica, el producte no es concep únicament com un bé físic, sinó com una solució integral orientada a la gestió d'olors en entorns professionals, aportant resultats consistents i mesurables. Aquesta aproximació és coherent amb el model B2B adoptat i amb el posicionament d'EOS com a solució tècnica especialitzada.

Cal destacar que la selecció d'un portfoli reduït respon a una decisió estratègica, orientada a facilitar una entrada progressiva al mercat nord-americà. Aquesta aproximació permet a l'empresa validar l'acceptació dels diferents productes, identificar aquells amb major potencial i adaptar l'oferta en funció de les preferències del mercat, tenint en compte que el comportament del client pot variar respecte al mercat d'origen.

8.3.2 Política de preu

La política de preu d'EOS al mercat nord-americà es basa en una estratègia orientada al valor, en coherència amb el seu posicionament com a solució professional especialitzada en l'eliminació real d'olors.

[13] Productes representatius son aquells que suposen el major volum de vendes actualment al mercat nacional.

Es per això, que el preu no es defineix únicament a partir dels costos de producció, sinó en funció del valor aportat al client, especialment en termes de millora de l'experiència del client final, manteniment dels estàndards de qualitat i impacte en la reputació de l'establiment hoteler.

Aquest enfocament permet a EOS evitar la competència basada exclusivament en el preu i posicionar-se en un segment mitjà-alt, alineat amb el perfil de client objectiu.

En l'àmbit operatiu, la política de preus en el canal B2B es basa en formats de venda per volum i relacions comercials recurrents. En aquest sentit, es defineix un preu de referència aproximat de 150 € per caixa de 12 unitats, equivalent a uns 12,5 € per unitat.

Aquesta estructura permet adaptar-se a les necessitats dels clients professionals, afavorint una demanda més estable i relacions comercials a llarg termini.

Addicionalment, es contempla la possibilitat d'aplicar descomptes per volum en funció del nivell de consum del client, amb l'objectiu d'incentivar la recurrència i reforçar la fidelització.

Així mateix, es podran implementar accions comercials com proves pilot o subministrament de mostres inicials, amb l'objectiu de facilitar la validació del producte per part del client i reduir les barreres d'entrada.

Tal com s'ha dit, es planteja entrar amb una gama de 3 productes, la política de preu es defineix en funció del valor aportat, mantenint així una coherència amb l'estratègia B2B adoptada.

8.3.3 Política de promoció

L'estratègia de comunicació d'EOS es basa en un enfocament clarament orientat al client professional, alineat amb el posicionament definit prèviament.

El missatge no es centra en aspectes emocionals o sensorials, sinó en la resolució de problemes operatius reals dins del sector hoteler. Tenint en compte això, la comunicació es construeix al voltant de tres idees clau:

1. Eficàcia real→ el producte no emmascara les olors, sinó que les elimina des de la seva causa, aportant una solució definitiva a incidències recurrents en hotels.

2. Impacte en el negoci→ la proposta de valor es comunica en termes de resultats operatius, com:

- reducció de queixes de clients
- millora de l'experiència del client
- optimització del temps de neteja

3. Fiabilitat professional

EOS es presenta com un proveïdor capaç d'oferir resultats consistents i adaptar-se a les necessitats del sector hoteler. En síntesi, el missatge es pot resumir com:

"Solució professional per eliminar olors i millorar l'experiència del client en hotels."

A més, es planteja la utilització de casos reals i testimonis de clients actuals (com cadenes hoteleres amb les quals EOS ja treballa a Europa) com a eina de comunicació per generar confiança en el mercat nord-americà.

Per altra banda, EOS preveu participar de manera selectiva en fires i esdeveniments professionals relacionats amb els sectors hoteler.

Aquest tipus d'esdeveniments permeten establir contacte directe amb potencials clients, distribuïdors i empreses del sector, així com reforçar la visibilitat i credibilitat de la marca en un mercat altament competitiu com el nord-americà.

A més, les fires professionals constitueixen una eina especialment rellevant en entorns B2B, ja que faciliten la demostració del producte, la generació de confiança i la creació de relacions comercials recurrents.

En una fase inicial, EOS prioritzaria l'assistència com a visitant professional amb l'objectiu de generar contactes comercials, analitzar competidors i validar oportunitats de mercat, reduint així la inversió inicial associada a la implantació internacional.

8.3.3.1 Pressupost

Donat que es tracta d'una fase inicial d'entrada al mercat, es planteja una estratègia de comunicació amb una inversió controlada i un enfocament eficient, prioritzant accions amb impacte directe en la generació de clients.

Tot i no definir una xifra exacta en aquest apartat, es preveu una inversió inicial moderada, concentrada principalment en acció comercial directa, materials comercials i suport digital. El detall econòmic d'aquesta inversió es desenvolupa de manera més específica en els apartats econòmics-financers del treball.

El pressupost es distribueix principalment en tres àrees:

1. Acció comercial directa→ És la principal inversió, ja que en B2B és el canal més efectiu. Inclou:

- Viatges comercials a Miami
- Visites a hotels
- Demostracions de producte

2. Materials comercials

- Dossiers de producte
- Fitxes tècniques
- Mostres per proves pilot

Clau per generar confiança i facilitar la decisió de compra.

3. Presència digital bàsica→ No és el focus principal, però reforça la imatge de marca. Per això es necessari, fer les següents accions:

- Pàgina web adaptada al mercat nord-americà
- Contingut orientat a casos d'ús
- Suport a la credibilitat

En conjunt, el pressupost es manté ajustat, prioritzant accions amb retorn directe i evitant inversions elevades en publicitat massiva.

8.3.4 Política de distribució

La distribució al mercat nord-americà es basa en un model progressiu i flexible, alineat amb l'estratègia d'entrada definida i amb les característiques del canal B2B en el sector hoteler.

En el canal B2B, la construcció de relacions estables i de confiança és especialment rellevant, fet coherent amb els principis del màrqueting relacional (Grönroos, 1994).Tot i la presència de grans distribuïdors especialitzats al mercat nord-americà, com Guest Supply o Imperial Dade, que ofereixen una elevada capacitat logística i accés a grans clients, en una fase inicial s'opta per un model de distribució directa.

Aquesta decisió es justifica per la necessitat de mantenir un major control sobre la relació amb el client, validar l'acceptació del producte al mercat i adaptar l'oferta a les necessitats específiques dels establiments hotelers.

Així mateix, la distribució directa permet preservar el posicionament d'EOS com a solució especialitzada, evitant la seva possible dilució dins de catàlegs amplis i altament competitius.

Des d'un punt de vista operatiu, el model es basa en la producció centralitzada a Espanya i l'enviament del producte als Estats Units mitjançant operadors logístics internacionals (com UPS o equivalents), que s'encarreguen de la distribució final fins als clients. Aquest enfocament permet una entrada al mercat amb un nivell d'inversió reduït i una elevada flexibilitat operativa.

En una segona fase, i en funció dels resultats obtinguts, es preveu la col·laboració amb distribuïdors locals amb presència regional, prioritzant aquells amb major proximitat al mercat objectiu i una estructura flexible. En aquest sentit, opcions com Allure Hospitality Supplies, amb base a Miami, representen una alternativa especialment adequada per a una entrada progressiva, atesa la seva especialització en el sector hoteler i el seu model operatiu similar al d'EOS.

Aquest enfocament permet reforçar la presència al mercat, millorar la distribució i mantenir una major adaptació a les necessitats dels clients, sense renunciar al control estratègic en les fases inicials. Finalment, en fases més avançades de creixement, es podrà considerar la col·laboració amb distribuïdors de major escala, amb l'objectiu d'ampliar la cobertura geogràfica i accelerar el creixement del negoci.

9. PLA D'OPERACIONS

El model operatiu consta de diverses fases:

En una primera fase, la producció es manté centralitzada a Espanya, aprofitant les millores recents en la capacitat productiva de l'empresa, tant en termes d'espai com de maquinària. Aquesta decisió permet garantir un alt nivell de control de qualitat, optimitzar els costos de producció i evitar inversions inicials elevades en infraestructures al mercat de destí.

Pel que fa a la logística, el model es basa principalment en el transport marítim del producte des d'Espanya fins als Estats Units, atès que permet reduir costos en operacions de volum. No obstant això, en fases inicials o en situacions puntuals, es podrà recórrer al transport aeri per garantir una major rapidesa en el subministrament, tenint en compte que això suposa un cost mes elevat.

Un cop el producte arriba al mercat nord-americà, la distribució final es realitza mitjançant operadors logístics (com UPS o equivalents), que s'encarreguen de l'entrega directa als establiments hotelers. Aquest model permet operar sense necessitat de disposar d'un magatzem propi en una fase inicial, reduint així el nivell d'inversió i el risc associat.

En relació amb la gestió d'estocs, es planteja una estratègia prudent basada en l'enviament inicial d'un volum limitat de producte, que permeti atendre la demanda inicial i validar el funcionament del model.

Posteriorment, es realitzaran enviaments periòdics en funció de l'evolució de les vendes, evitant acumulacions excessives d'estoc i optimitzant la gestió del circulant.

Des d'un punt de vista comercial, el model operatiu es complementa amb la presència inicial d'un comercial desplaçat al mercat nord-americà, que permet establir les primeres relacions amb clients i validar la proposta de valor. En fases posteriors, aquesta activitat es reforçarà amb la incorporació de personal local i amb la possible col·laboració amb distribuïdors regionals, millorant així la cobertura del mercat.

A llarg termini, i en funció dels resultats obtinguts i del grau d'acceptació del producte al mercat nord-americà, es planteja la possibilitat d'establir part de la producció al mercat de destí. Aquesta decisió permetria reduir costos logístics, millorar els temps de resposta i reforçar la presència de l'empresa al mercat internacional.

10. PLA DE RECURSOS HUMANS

10.1. Estructura Organitzativa

L'estructura organitzativa del projecte es caracteritza per ser flexible, en coherència amb una estratègia d'internacionalització progressiva. En les fases inicials, l'activitat al mercat nord-americà es gestionarà principalment des de la seu central de l'empresa, amb el suport d'un comercial propi desplaçat temporalment als Estats Units.

Aquesta estructura permet minimitzar costos fixos i mantenir un elevat grau de control sobre l'activitat comercial, evitant la necessitat de crear una estructura local permanent en una primera fase.

L'organització es basa, per tant, en tres àmbits principals:

- Direcció i gestió estratègica (seu central)
- Àrea comercial internacional
- Suport operatiu i logístic (coordinat des d'Espanya)

10.2 Necessitat de personal i evolució

Les necessitats de personal del projecte evolucionen de manera progressiva en funció del desenvolupament de l'activitat al mercat nord-americà.

En una primera fase (any 1), es preveu el desplaçament d'un comercial propi de l'empresa durant un període aproximat de dos mesos a la ciutat de Miami, amb l'objectiu de desenvolupar tasques de prospecció, captació de clients i validació del producte.

Un cop finalitzada aquesta fase inicial, es preveu que el mateix comercial continuï realitzant visites periòdiques al mercat nord-americà, cada 2 mesos aproximadament, amb l'objectiu de mantenir la relació amb els clients i seguir captant clientes durant l'estància d'1 setmana.

A partir del segon any, i en funció dels resultats obtinguts, es planteja la incorporació d'un comercial local al mercat nord-americà. Aquesta figura permetrà assegurar la continuïtat de l'activitat comercial, millorar el coneixement del mercat i facilitar la captació de nous clients.

Aquest comercial local serà prèviament format per l'equip de l'empresa, garantint així la correcta transmissió del coneixement del producte i dels estàndards de qualitat.

En fases posteriors (anys 3-5), es valorarà l'ampliació de l'equip comercial en funció del creixement del negoci.

10.3. Política de contractació

La política de contractació del projecte es basa en la utilització de personal propi de l'empresa en les fases inicials, amb l'objectiu d'aprofitar el coneixement existent del producte i les relacions comercials prèvies amb clients del sector hoteler.

En fases posteriors, i en funció del creixement del negoci, es podrà considerar la incorporació de nous perfils comercials. La selecció d'aquests perfils es basarà en criteris com l'experiència en vendes B2B, el coneixement del sector hoteler i la capacitat d'establir relacions comercials en el mercat objectiu.

El procés de contractació es complementarà amb un període inicial de formació, amb l'objectiu de garantir l'adequada comprensió del producte, els processos de venda i els estàndards de qualitat de l'empresa. Aquesta formació serà impartida per l'equip intern, assegurant així la coherència en l'execució de l'activitat comercial.

10.4. Costos Laborals

Els costos laborals associats al projecte es defineixen a partir de l'estructura de recursos humans plantejada i evolucionen de manera progressiva en funció del creixement de l'activitat al mercat nord-americà.

En la fase inicial (any 1), el projecte es basa en l'ús d'un comercial propi de l'empresa, amb un salari brut anual estimat de 40.000 €, al qual s'afegeix aproximadament un 30% de costos empresarials (seguretat social i altres càrregues), situant el cost total anual en 52.000 €.

Considerant que aquest comercial dedica aproximadament dos mesos al projecte durant el primer any, el cost imputat és d'uns 8.500 €, tal com s'ha reflectit en el pla d'inversió inicial.

A partir del segon any, amb la incorporació d'un comercial local al mercat nord-americà, es produeix un increment dels costos laborals. En aquest cas, s'estima un cost anual similar, ajustat al mercat local, situat al voltant dels 45.000 € – 55.000 € anuals, en funció del perfil i experiència del professional.

Addicionalment, dins de l'estructura de costos del projecte també s'ha imputat aproximadament un 30% de determinats costos fixos de la seu central d'EOS, com despeses administratives, suport operatiu, subministraments o estructura general. Aquesta imputació respon al fet que el projecte d'internacionalització utilitzarà parcialment recursos i capacitats ja existents de l'empresa matriu.

En fases posteriors (anys 3-5), els costos laborals evolucionen en funció del creixement del negoci, mantenint una estructura proporcional al volum d'activitat.

10.5. Retenció, formació i motivació del personal

La gestió del capital humà es considera un element clau per a l'èxit del projecte, especialment en un entorn internacional on la qualitat del servei comercial i la relació amb els clients són factors determinants.

Pel que fa a la formació, es considera essencial garantir que tant el personal desplaçat com el personal local disposin d'un coneixement adequat del producte, els processos de venda i els estàndards de qualitat. Aquesta formació serà impartida per l'equip intern de l'empresa, assegurant la coherència en la transmissió del coneixement.

En relació amb la motivació, es podran establir sistemes d'incentius vinculats a objectius comercials, especialment en el cas del personal local, amb l'objectiu de fomentar la captació de clients i el creixement del negoci.

Finalment, la proximitat entre la direcció i l'equip comercial, així com la flexibilitat organitzativa, contribueixen a generar un entorn de treball dinàmic i orientat a resultats, afavorint la implicació del personal en el desenvolupament del projecte.

11. PLA ECONÓMIC – FINANCER

11.1 Supòsits i plantejament del model financer

El present pla econòmic-financer té com a objectiu avaluar la viabilitat de l'entrada d'EOS al mercat nord-americà a través del canal B2B, d'acord amb l'estratègia definida en els apartats anteriors. Cal mencionar que, tot i que el projecte es desenvolupa als Estats Units, els càlculs econòmics i financers del present treball s'han elaborat íntegrament en euros (€), ja que EOS es una empresa espanyola i la major part dels costos associats (producció, estructura, inversions, etc) ja es troben definits en aquesta divisa.

L'anàlisi es realitza a partir d'un horitzó temporal de 5 anys, considerant una implantació progressiva al mercat, en línia amb el model d'internacionalització gradual. No obstant, els estats financers s'han calculat a 3 anys.

En aquest sentit, es preveu una entrada inicial concentrada a la ciutat de Miami, com a punt de partida per a la posterior expansió a altres zones dels Estats Units.

El model financer es construeix a partir de supòsits derivats de la informació interna de l'empresa, especialment pel que fa al funcionament actual del canal B2B, així com de les dades obtingudes en l'entrevista amb el CEO. Aquestes dades permeten establir una estructura de costos realista i coherent amb l'activitat de l'empresa.

En relació amb els ingressos, es preveu una captació progressiva de clients dins del sector hoteler, aprofitant les relacions comercials existents amb cadenes internacionals ja presents al mercat nord-americà. Aquest fet permet plantejar un creixement inicial més intens que en altres processos d'internacionalització, reduint el temps necessari per assolir una base de clients significativa.

Pel que fa a la producció, es considera la capacitat ampliada de l'empresa, derivada de la recent inversió en maquinària i instal·lacions. Aquesta inversió es tractarà com a actiu amortitzable, distribuint el seu impacte al llarg de la seva vida útil, en lloc de registrar-lo íntegrament com a despesa en el moment inicial.

Ates que el projecte d'internacionalització requerirà l'ús parcial dels recursos productius, operatius i administratius d'EOS, el model financer incorpora una imputació proporcional d'una part dels costos fixos de l'empresa matriu. S'ha considerat una imputació del 30% en despeses estructurals com el lloguer, subministraments (llum i aigua), assegurances, neteja i persona administrativa que ajudarà amb la gestió logística i operativa.

Igualment, també s'ha incorporat una imputació parcial del 30% de la maquinària productiva, valorada en 200.000€. d'aquesta manera, ens permet reflectir de manera més realista els recursos necessaris per al desenvolupament del projecte i una estimació més coherent.

11.2 Pla d'inversió inicial

L'entrada d'EOS al mercat nord-americà a través del canal B2B es planteja mitjançant una estratègia d'implementació progressiva, fet que permet reduir significativament la necessitat d'inversió inicial en comparació amb altres models d'entrada més intensius en capital.

La inversió inicial es concentra principalment en activitats comercials i de prospecció del mercat, a la ciutat de Miami, així com en la preparació logística necessària per iniciar l'activitat.

Pel que fa als recursos humans, es preveu el desplaçament d'un únic comercial propi amb experiència en el sector, durant un període aproximat de dos mesos, amb un cost imputat estimat de 8.500€. Aquesta decisió permet aprofitar el coneixement intern del producte i les relacions comercials existents amb cadenes hoteleres internacionals, millorant l'eficiència en la captació de clients i evitant els costos associats a la contractació de personal extern.

Els costos associats a aquesta activitat inclouen tant les despeses directes (viatges, allotjament i dietes) com el cost del temps dedicat pel personal de l'empresa. En relació amb l'estada, s'ha optat per una solució d'allotjament temporal mitjançant plataformes digitals com Airbnb, que permet reduir costos en estades de mitja durada en comparació amb hotels. En aquest sentit, es preveu aproximadament 3.000€ en viatges comercials i transport, així com uns 9.400€ corresponents a allotjament i dietes durant l'estada a Miami.

Així mateix, també es necessari enviar mostres comercials i disposar d'un estoc inicial de producte per poder respondre de manera àgil a les primeres comandes.

Aquest estoc es basa en el preu unitari del producte (3 € per ampolla), comercialitzat en caixes de 12 unitats, plantejant-se inicialment un estoc aproximat de 100 caixes, equivalent a una inversió estimada de 3.600€. Per a la valoració d'aquest inventari, i d'acord amb la normativa vigent del PGC, s'utilitzarà el PMP (Preu Mitjà Ponderat).

En els càlculs de les amortitzacions, s'ha considerat exclusivament la part proporcional de la maquinària imputada al projecte d'internacionalització, corresponent del 30%, equivalent a 60.000€, considerant una vida útil de 10 anys i una amortització anual estimada en 6.000€. Addicionalment, s'ha considerat que no hi ha valor residual.

Finalment, també es consideren possibles costos associats a l'adaptació normativa del producte i altres despeses operatives inicials. Entre aquestes, destaquen les mencionades anteriorment de promoció, com, l'adaptació de la web en anglès, demostracions del producte i proves pilot, les fitxes tècniques i dossiers. Aquestes despeses s'estimen en 4.000 € d'adaptació i 3.500 € addicionals destinats a suport comercial i promoció inicial.

En conjunt, la inversió inicial requerida és moderada i coherent amb el model B2B, permetent una entrada al mercat amb un nivell de risc controlat i una elevada flexibilitat operativa. Consultar en annexos el desglossament de la inversió inicial[14].

11.3 Pla de finançament

El finançament de la inversió inicial, estimada aproximadament en 40.000€, es planteja mitjançant una estructura mixta, combinant recursos propis i finançament aliè.

[14] Dirigeixi's Annex 4.1 per veure la taula corresponent

En concret, es preveu que el 50% de la inversió (20.000 €) sigui finançada amb recursos propis, mentre que el 50% restant (20.000 €) es cobrirà mitjançant finançament extern[15].

Dins del finançament aliè, es planteja una estructura diversificada, dividint-lo en un 50% en forma de préstec bancari (10.000 €) i un 50% mitjançant una línia de crèdit (10.000 €). Aquesta distribució permet combinar estabilitat financera i flexibilitat operativa.

El préstec bancari, que representa el 25% del finançament total, es formalitza a un termini de tres anys amb un tipus d'interès fix del 5%, mitjançant un sistema d'amortització de quotes mensuals.

Pel que fa a la línia de crèdit, presenta un tipus d'interès del 4,5% sobre el capital disposat, així com una comissió de disponibilitat del 0,25% sobre el saldo no utilitzat. Aquesta estructura implica que l'empresa només paga interessos pel capital efectivament utilitzat, però assumeix un cost mínim associat a la disponibilitat del finançament[16].

El cost del capital propi s'estima en un 10%, reflectint la rendibilitat mínima exigida pels inversors, atès el risc associat al projecte.

A partir d'aquesta estructura, es calcula el cost mitjà ponderat del capital (WACC), considerant un pes del 50% per al capital propi, un 25% per al préstec i un 25% per a la línia de crèdit. El WACC resultant se situa aproximadament en el 7,4%[17].

Aquesta estructura de finançament permet optimitzar el cost del capital i millorar la flexibilitat financera, especialment en les fases inicials del projecte, on les necessitats de tresoreria poden ser variables.

11.4 Polítiques operatives i necessitats operatives de finançament (NOF)

11.4.1 Política d'estocs

La política d'estocs es basa en un enfocament prudent, mantenint un nivell equivalent a un mes i mig de vendes. Els temps de transport, principalment marítim, poden generar desajustos si no es disposa d'un nivell mínim d'estoc.

[15] Dirigeixi's Annex 4.2 per veure la taula corresponent
[16] Dirigeixi's Annex 4.2 per veure la taula corresponent
[17] Dirigeixi's Annex 4.3 per veure la taula corresponent

En aquest sentit, es preveu mantenir un nivell d'estoc equivalent a un mes i mig de vendes, suficient per cobrir la demanda i evitar possibles ruptures de subministrament derivades dels temps de reposició.

11.4.2 Política de cobrament de clients

Pel que fa a la política de cobrament, el model B2B adoptat implica l'existència de terminis de pagament diferits, habituals en el sector hoteler. Aquest fet genera un desfasament temporal entre la venda i l'entrada efectiva de tresoreria.

En aquest sentit, s'estableix un termini mitjà de cobrament de 45 dies, coherent amb les pràctiques del mercat i amb l'objectiu de facilitar la captació de clients en la fase inicial.

Cal destacar que, en el mercat d'origen, els terminis de cobrament poden ser superiors (60 o 90 dies), fet que pot generar tensions de tresoreria. Es per això, que el projecte d'internacionalització representa una oportunitat per establir condicions de cobrament més eficients i controlades.

11.4.3 Política de pagament a proveïdors

En relació amb els proveïdors, es considera un termini mitjà de pagament de 30 dies, alineat amb les condicions habituals del mercat. Aquesta política permet mantenir una relació equilibrada amb els proveïdors, assegurant la continuïtat del subministrament.

A més, aquest termini contribueix a compensar parcialment el període de cobrament als clients, reduint així les necessitats de finançament del cicle d'explotació.

11.4.5 Necessitats operatives de finançament (NOF)

A partir de les polítiques operatives definides, es procedeix a estimar les necessitats de capital corrent associades al projecte d'internacionalització.

El seu càlcul es realitza mitjançant la següent expressió:

NOF = Estocs + Clients – Proveïdors

Considerant una previsió de vendes anual de 150.000 € en el primer any, s'obté:

- Estoc (1,5 mesos): 7.000 €
- Clients (45 dies): 18.750 €
- Proveïdors (30 dies): -4.667 €

En conseqüència, les NOF estimades del primer any son de 21.083[18]€

Aquest nivell es considera moderat, ja que l'equilibri entre els terminis de cobrament i pagament limita les necessitats de finançament. Tot i això, a mesura que augmenti el volum d'activitat, aquestes necessitats creixeran proporcionalment, podent ser cobertes mitjançant instruments de finançament a curt termini, com les línies de crèdit previstes.

11.5 Estats Financers

11.5.1 Previsió vendes (5 anys)

A continuació, es presenta un escenari a 5 anys sobre la facturació esperada al mercat de destí.

En una primera fase, el volum de vendes es veu limitat per la necessitat de validar el producte, establir relacions comercials amb clients del sector hoteler i adaptar l'oferta a les particularitats del mercat. Es preveu assolir unes vendes de 1.000 caixes durant el primer exercici, que equivalen a uns 150.000€ (PVP de 150€/caixa). Considerant un tipus de canvi d'1 € = 1,16 $, el preu estimat per caixa equival a 176,39 $[19] (España, 2026). Aquestes 1.000 caixes es plantegen de la següent manera: 1.000 al any son 83 al mes, que es el mateix que unes 20 a la setmana, aproximadament. Considerant una mitjana de 2 caixes per client, això implicaria la captació d'uns 10 nous clients setmanals.

Partint de la base que es necessiten 20 visites setmanals, s'ha considerat una taxa de conversió d'entre el 30% i 40%. Aquesta previsió s'ha plantejat amb un criteri prudent, especialment si es compara amb el mercat espanyol, on EOS presenta un percentatge d'èxit del 80% (Marimon, 2025). En el cas dels Estats Units, però, s'ha optat per una estimació més conservadora, atès que es tracta d'un procés inicial d'implantació en un mercat nou per a l'empresa. Per tant, seria necessari realitzar unes 25 visites a la setmana per assolir aquest volum, això suposa entre 5 i 7 visites diàries.

Posteriorment, a mesura que es consolida la presència al mercat i s'incrementa la base de clients, es preveu un creixement progressiu del volum de vendes.

[18] Dirigeixi's Annex 4.4 per veure la taula corresponent

[19] El tipus de canvi utilitzat s'ha consultat amb la cotització més recent disponible, a 15 de maig de 2026

En el segon any, es preveu un increment de vendes fins a 1.500 caixes (225.000€), com a resultat de l'expansió de la cartera de clients i de la major presència al mercat. En el tercer any, s'incrementaria fins a 2.400 caixes, fet que suposa una facturació de 360.000€.

Durant el quart any es pretén arribar a les 3.500 caixes venudes, equivalents a 525.000€, amb un creixement consolidat del negoci.

Finalment, en el cinquè any, arribar a les 5.000 caixes venudes (750.000€).Aquest patró de creixement implica passar d'una mitjana diària de 3 caixes diàries el primer any, a unes 14 el cinquè. Si es desitja, en annexos es troben els càlculs i l'evolució més detalladament.[20]

11.5.2 Previsió de despeses

A continuació, es dividiran els costos entre costos fixos y costos variables.

Pel que fa als costos variables, es relacionen principalment amb el cost de producció dels productes. Considerant un cost unitari de 3€ per caixa (12/caixa), la qual cosa suposa un cost total de 36.000€ el primer any (1.000 caixes). Aquests cost inclou la matèria prima, la formulació del producte, envàs, pistola pulveritzadora, etiquetatge i embalatge i el cost de la mà d'obra directa associada al procés productiu.

A aquest cost, s'hi afegeixen les despeses logístiques, que inclouen transport internacional, distribució final i emmagatzematge. Aquestes s'estimen en 20€ per caixa. Addicionalment, també s'incorpora una comissió comercial variable equivalent al 5% sobre les vendes.

En conjunt, els costos variables del primer any ascendeixen a 63.500 €, i creixen proporcionalment amb el volum de vendes fins a assolir aproximadament 317.500 € en el cinquè any, en línia amb l'evolució prevista de l'activitat.

Pel que fa als costos fixos, aquests es concentren principalment en l'activitat comercial i en el desenvolupament del mercat.

En el primer any, es preveu el desplaçament d'un comercial des d'Espanya durant dos mesos per iniciar l'activitat als Estats Units, amb un cost aproximat de 7.000 € mensuals, incloent salari, allotjament i dietes, el que suposa un cost total de 14.000 €. Addicionalment, es contemplen desplaçaments periòdics del comercial, amb una freqüència aproximada d'una setmana cada dos mesos, amb un cost anual estimat de 6.000 €.

[20] Dirigeixi's Annex 4.5 per veure la taula corresponent

També, es consideren despeses operatives com accions comercials, mostres i certificacions estimades en 10.000€ el primer any, amb una reducció progressiva fins als 5.000€ a partir del segon any.

A partir del segon any, es preveu la incorporació d'un comercial local al mercat nord-americà, amb un cost anual aproximat de 40.000 €.

Amb l'objectiu de reflectir de manera més realista els recursos necessaris per al desenvolupament del projecte, s'ha incorporat també una imputació parcial dels costos estructurals d'EOS associats a l'activitat productiva i operativa. Aquesta imputació inclou despeses relacionades amb lloguer, subministraments, assegurances, neteja i suport administratiu vinculat a la gestió logística i operativa del projecte.

En conjunt, aquesta imputació representa aproximadament un 30% dels costos estructurals anuals de l'empresa, equivalent a 14.400 € anuals[21].

Finalment, també s'ha incorporat una imputació parcial de la maquinària productiva utilitzada per a la fabricació dels productes destinats al mercat nord-americà. Considerant una inversió aproximada de 200.000 € i una vida útil estimada de 10 anys, s'ha estimat una amortització anual imputable al projecte de 6.000 €[22]. En conjunt, els costos fixos ascendeixen a 44.000€ en el primer any.

11.5.3 Càlcul del Punt Mort o Llindar de Rendibilitat

Per al seu càlcul, es considera la següent estructura de costos:

- Preu de venda per caixa: 150€
- Cost variable per caixa: 63,5€ (cost producció 36 + logística 20 + comissió 7,5)
- Marge de contribució per caixa: 86,5€

El marge de contribució unitari es calcula com la diferència entre el preu de venda i CV.

Pel que fa als costos fixos, hem mencionat que ascendeixen a 44.400€ el primer any. A partir d'aquestes dades, el punt mort en unitats es calcula:

PM = CF / Marge Contr = 44.400/86,5 = 513 caixes

[21] Dirigeixi's Annex 4.6 per veure la taula corresponent
[22] Dirigeixi's Annex 4.6 per veure la taula corresponent

En termes monetaris, equival a uns ingressos de:

513 caixes x 150€ = 76.950€.

Per tant, el projecte ha de vendre gairebé 513 caixes per cobrir els seus costos en el primer any. Seguint el plantejament anterior de vendre unes 1.000 caixes el primer any, es superarà aquest punt mort, i per tant es podran començar a obtenir beneficis des de els primers mesos.

11.5.4 Compte de resultats (PiG)

A partir de les previsions de vendes i despeses definides en els apartats anteriors, es procedeix a elaborar el compte de resultats provisional del projecte per als popers 3 anys.

Amb la finalitat d'obtenir una visió més detallada de la fase inicial, els compte de resultats es presenten desglossats mensualment, permetent observar l'evolució progressiva del negoci durant el seu llançament al mercat nord-americà.

En aquest primer exercici, els ingressos totals s'estimen en 150.000 €, corresponents a la venda de 1.000 caixes. Les vendes es distribueixen de manera progressiva al llarg de l'any, amb un inici més moderat i un increment gradual fins a assolir una major estabilitat en els mesos centrals, que coincideix amb la temporada alta d'estiu. El cost de producció, estimat en 36€ per caixa, els costos logístics, de 20€ per caixa i les comissions del 5%, suposen un total de 63.500€, deixant un marge brut de 86.500€, un 57,67% respecte les vendes.

Pel que fa a les despeses d'explotació, aquestes ascendeixen a 44.400 € en el primer any, i corresponen principalment a les despeses comercials, incloent el desplaçament inicial del comercial, 14.000€, 6.000€ en viatges periòdics, 14.000€ del 30% imputat de les despeses estructurals i 10.000€ en altres despeses operatives com el mostreig de productes.

Com a resultat, el projecte genera un EBITDA de 42.100€ en el primer any.

A aquest resultat se li resta l'amortització de la maquinaria productiva, estimada en 6.000€, obtenint un BAIT de 36.100€. Posteriorment, es descompten els costos financers del finançament del projecte, que sumen 856€ el primer exercici, obtenint un BAT de 35.244€. Finalment, aplicant un tipus impositiu del 25%, el benefici net del primer any s'estima en 26.433€, equivalent a un marge net proper al 17,6%. Tots aquests càlculs es troben en els annexos[23].

[23] Dirigeixi's Annex 4.7 per veure la taula corresponent

Pel que fa a l'evolució futura, el projecte presenta un creixement progressiu dels ingressos, que passen de 150.000 € en el primer any a 360.000 € en el tercer exercici, impulsats per l'expansió de la base de clients i la consolidació al mercat nord-americà.

Aquest increment del volum d'activitat permet una millora significativa del marge brut i de la rendibilitat operativa. Tot i l'augment dels costos variables associats al creixement de les vendes i la incorporació d'un comercial local als Estats Units a partir del segon any, els costos fixos mantenen una estructura relativament estable, fet que afavoreix una millora progressiva dels resultats.

En conseqüència, el projecte assoleix un EBITDA de 64.350 € en el segon exercici i de 142.200€ en el tercer any, amb un benefici net superior als 43.364€ i 102.007€ respectivament[24].

11.5.5 Balanç de situació

El balanç de situació reflecteix una evolució financera positiva i coherent amb el creixement progressiu del projecte al mercat nord-americà. Durant el primer exercici, l'empresa presenta una estructura financera equilibrada, amb un total actiu de 92.433 €, format principalment per l'immobilitzat productiu imputat al projecte (54.000 €) i per actius corrents vinculats a l'activitat operativa, especialment clients i existències. Pel que fa al patrimoni net, aquest ascendeix a 74.433 €, impulsat principalment per l'aportació inicial i pels beneficis generats durant el primer exercici, fet que permet mantenir un nivell d'endeutament moderat i una situació financera estable des de la fase inicial del projecte.

En relació amb el passiu, el projecte presenta una dependència limitada del finançament aliè. El préstec bancari i la línia de crèdit tenen un pes reduït dins de l'estructura financera total, mentre que el passiu corrent es concentra principalment en proveïdors i deutes operatius derivats del funcionament normal de l'activitat. Aquesta estructura permet mantenir una situació de solvència favorable i una capacitat adequada per afrontar les obligacions a curt termini[25].

Pel que fa a l'evolució dels exercicis posteriors, s'observa un increment progressiu de l'actiu corrent i del patrimoni net, impulsat principalment per la consolidació dels beneficis i la generació acumulada de tresoreria.

[24] Dirigeixi's Annex 4.7 per veure la taula corresponent
[25] Dirigeixi's Annex 4.8 per veure la taula corresponent

En el segon i tercer exercici augmenten els saldos de clients i existències com a conseqüència directa del creixement de les vendes i de l'activitat comercial. Paral·lelament, la tresoreria evoluciona favorablement gràcies a la capacitat del projecte per generar resultats positius de forma recurrent.

Finalment, també es pot observar una reducció progressiva de l'endeutament financer, fins a la pràctica desaparició del deute al tercer exercici. Aquest fet reforça la solidesa financera del projecte i reflecteix la capacitat d'EOS per finançar el creixement de l'activitat principalment mitjançant recursos propis i beneficis generats per l'operació[26].

11.6 Valoració i viabilitat del projecte

Amb l'objectiu d'avaluar la viabilitat econòmica i financera del projecte, s'apliquen diferents mètodes d'anàlisi d'inversions. Aquests es divideixen en mètodes estàtics i dinàmics, segons si tenen en compte o no el valor temporal dels diners.

Els fluxos nets de caixa utilitzats per a aquesta anàlisi s'han estimat sota un criteri de prudència, considerant no només els resultats comptables del projecte, sinó també les necessitats de circulant (NOF), l'amortització, la consolidació progressiva de l'activitat i la possible retenció parcial de tresoreria durant els primers exercicis.

En aquest sentit, es considera una inversió inicial de 40.000 € i unes fluxos de caixa de 15.000 € el primer any, 25.000 € el segon i 38.000 € el tercer.[27]

11.6.1 Mètodes estàtics: Payback i Índex de Rendibilitat

Pel que fa als mètodes que no consideren l'actualització financera, el període de recuperació de la inversió (payback) es produeix durant el segon exercici. Concretament, després de recuperar 15.000 € el primer any, la inversió restant (25.000 €) es cobreix durant els darrers mesos del segon any, situant el payback en aproximadament 2 anys[28].

Així mateix, el Valor Net per Unitat Monetària (VNC) es calcula com el quocient entre total de fluxos generats i la inversió inicial.

VNC=(78.000 € de fluxos totals / 40.000 € d'inversió) = 1,95

[26] Dirigeixi's Annex 4.8 per veure la taula corresponent
[27] Dirigeixi's Annex 4.9 per veure la taula corresponent
[28] Dirigeixi's Annex 4.10 per veure la taula corresponent

Això indica que, per cada euro invertir, el projecte es capaç de generar gairebé 2 euros de retorn durant els tres primers exercicis.

11.6.2 Mètodes dinàmics: VAN i TIR

Per a l'anàlisi dinàmic, s'ha aplicat una taxa de descompte del 10%. Cal destacar que aquesta taxa és superior al cost mitjà del capital calculat (WACC del 7,4%), una decisió presa per incorporar una prima de risc addicional davant la incertesa que suposa l'entrada en un nou mercat internacional.

Sota aquests paràmetres, el Valor Actual Net (VAN) del projecte s'obté a partir dels fluxos actualitzats (13.636 €, 20.661 € i 28.550 €), que sumen un total de 62.847 €.

Un cop descomptada la inversió inicial, el VAN és de 22.847 €. Això es superior a 0, per tant, ens confirma que el projecte serà viable, ja que els fluxos de caixa actualitzats en permeten cobrir la inversió inicial i obtenir beneficis[29].

Pel que fa a la TIR, aquesta es del 23%, clarament superior al cost del finançament, i, per tant, el projecte resulta viable.

Per acabar, segons el mètode del payback dinàmic, la recuperació total de la inversió, es produeix al cap de 2,3 anys.

12. DIRECCIÓ I CONTROL

12.1 Indicadors de control i desviacions

Per poder controlar l'evolució econòmica i financera del projecte, es realitzarà un seguiment periòdic dels principals indicadors financers i operatius. L'anàlisi d'aquests indicadors permetrà detectar possibles desviacions respecte a les previsions inicials i aplicar mesures correctores de manera anticipada.

En primer lloc, es prestarà especial atenció als indicadors de liquiditat i solvència. El ràtio de liquiditat evoluciona positivament, passant de 2,62 el primer exercici fins a 13,16 el tercer any, mentre que el ràtio de tresoreria augmenta de 2,14 a 12,01.

[29] Dirigeixi's Annex 4.11 per veure la taula corresponent

Això reflecteix una elevada capacitat del projecte per afrontar les obligacions a curt termini i una millora progressiva de la posició de caixa.

- Liquidesa= Passiu corrent / Actiu corrent = 2,62
- Tresoreria= Actiu corrent−Existències / Passiu corrent = 2,14

Així mateix, el fons de maniobra es manté positiu durant tot el període analitzat, passant de 23.767 € el primer any a 177.804 € el tercer exercici, reforçant la solidesa financera del projecte.

- Fons de maniobra=Actiu corrent−Passiu corrent

Pel que fa a l'endeutament, aquest disminueix progressivament del 19,5% al 6,2%, mentre que el nivell de capitalització augmenta del 80,5% al 93,8%, fet que reflecteix una menor dependència del finançament extern i una consolidació dels recursos propis.

- Endeutament= Passius Total / Patrimoni net + Passiu Passiu total = 19,5%
- Capitalització = Patrimoni net / Patrimoni net + Passiu = 80,5%

En relació amb la rendibilitat, tant la ROA com la ROE presenten una evolució favorable durant els tres exercicis. La ROE augmenta del 35,5% al 46,4%, mentre que la ROA passa del 39,1% al 58,1%, indicant una elevada capacitat del projecte per generar beneficis i rendibilitzar tant els recursos propis com els actius disponibles.

- ROE= Resultat net / Patrimoni net = 35,5%
- ROA= BAIT /Actiu total = 39,1%

A més a més, trobem la cobertura del punt mort evoluciona favorablement, reduint-se del 51,3% al 31,5%, fet que mostra una millora progressiva de la rendibilitat operativa del projecte.

- Cobertura= Vendes equilibri / Ingressos =51,3%

Per finalitzar, es calcula la ROI del projecte, que ens permetrà conèixer la rendibilitat del projecte. Considerant una inversió inicial aproximada de 40.000€ i un benefici net estimat de 26.433€ durant el primer exercici, el projecte presenta una ROI aproximada del 66%, fet que reflecteix una elevada capacitat de recuperació de la inversió inicial.

- ROI = Benefici net / Inversió inicial x 100 = 66%

En conjunt, l'evolució dels principals indicadors mostra una situació financera favorable, amb una estructura sòlida, una baixa dependència del deute i una elevada capacitat de generació de beneficis durant els primers exercicis del projecte[30].

12.2 Pla de reunions

Amb l'objectiu de garantir un correcte seguiment del projecte, es realitzaran reunions periòdiques de control i coordinació entre els responsables d'EOS i l'equip comercial vinculat a l'expansió als Estats Units.

En primer lloc, es duran a terme reunions estratègiques mensuals, en les quals s'analitzarà l'evolució de les vendes, la captació de clients, la situació financera del projecte i possibles desviacions respecte a les previsions inicials.

Paral·lelament, també es realitzaran reunions operatives setmanals orientades al seguiment comercial i logístic, permetent controlar incidències, enviaments, estoc i evolució dels clients potencials.

Finalment, es mantindrà una comunicació periòdica amb els clients B2B per tal d'avaluar el nivell de satisfacció, detectar noves necessitats i reforçar les relacions comercials a llarg termini.

12.3 Pla de contingències

Tot i que el projecte presenta unes previsions favorables, també existeixen determinats riscos associats al procés d'internacionalització i a l'entrada en un nou mercat. Per aquest motiu, EOS preveu diferents mesures de contingència amb l'objectiu de reduir possibles impactes negatius sobre l'activitat.

En l'àmbit comercial, un dels principals riscos és que el ritme de captació de clients sigui inferior al previst. Davant d'aquesta situació, es reforçarien les accions comercials, la prospecció de nous clients i la col·laboració amb possibles distribuïdors o partners locals.

Pel que fa a l'àmbit operatiu, també poden produir-se incidències logístiques, retards en enviaments o problemes d'estoc. Per minimitzar aquests riscos, es mantindrà un estoc de seguretat i es treballarà amb operadors logístics externs especialitzats.

[30] Dirigeixi's Annex 5.1 per veure la taula corresponent

En l'àmbit financer, també es contemplen possibles tensions de tresoreria derivades del creixement de l'activitat o de retards en el cobrament de clients. En aquest sentit, la línia de crèdit prevista en el pla de finançament actuarà com a mecanisme de suport financer a curt termini.

Finalment, també es tindran en compte possibles canvis regulatoris o requisits normatius del mercat nord-americà. Per aquest motiu, EOS mantindrà un seguiment continu de la normativa aplicable i comptarà amb assessorament extern especialitzat quan sigui necessari.

13. PLA D'ACCIONS

Per tal de garantir una implantació progressiva d'EOS als Estats Units, s'estableix un pla d'acció estructurat en diferents fases orientades a facilitar l'entrada al mercat nord-americà i reduir els riscos associats al procés d'internacionalització.

Accions	M1-M2	M3-M4	M5-M6	M7-M9	M10-M12
Adaptació normativa i etiquetatge					
Preparació comercial i mostres					
Identificació de clients potencials					
Preparació logística internacional					
Viatge comercial als EUA					
Visites comercials i demostracions					
Enviament de mostres					
Proves pilot amb clients					
Negociació d'acords comercials					
Participació en fires sectorials					
Consolidació comercial					
Increment progressiu operatiu					

Taula 2: Diagrama de GANTT del pla d'acció. Font: Elaboració pròpia

El cronograma permet visualitzar de manera estructurada les diferents fases del procés d'implantació als Estats Units, establint una seqüència coherent entre les accions operatives, comercials i logístiques necessàries per al desenvolupament del projecte.

En una primera etapa es prioritzen les tasques de preparació operativa i comercial, especialment aquelles relacionades amb l'adaptació normativa, la preparació de mostres i la identificació de potencials clients.

Posteriorment, es desenvolupa la fase de prospecció i validació comercial mitjançant visites presencials, demostracions i proves pilot amb empreses del sector hoteler. Finalment, el pla contempla una fase de consolidació progressiva orientada a reforçar la presència comercial d'EOS al mercat nord-americà, incrementar la cartera de clients professionals i establir relacions comercials recurrents a llarg termini.

14. CONCLUSIONS

Una vegada arribats a aquest punt del treball, es procedeix a realitzar una valoració global dels objectius plantejats inicialment i a extreure les principals conclusions derivades de la recerca teòrica i pràctica desenvolupada al llarg de l'estudi.

Tal com s'ha exposat en la introducció, l'objectiu principal del treball era analitzar la viabilitat econòmica, operativa, logística i estratègica de la internacionalització d'EOS al mercat dels Estats Units. A partir de l'anàlisi realitzada, es pot concloure que l'empresa disposa d'una base sòlida per afrontar aquest procés d'expansió, especialment gràcies al seu coneixement tècnic, les seves fórmules pròpies i l'experiència acumulada en el canal professional.

Pel que fa als objectius específics, l'estudi intern ha permès identificar fortaleses rellevants, com la diferenciació tecnològica, la cartera de clients professionals i la capacitat d'adaptació demostrada durant els darrers anys de l'empresa. Tot i això, també s'han detectat certes limitacions, especialment relacionades amb la capacitat productiva actual, fet que justifica el projecte d'automatització i ampliació previst per EOS.

Respecte al mercat nord-americà, l'anàlisi realitzada confirma l'existència d'oportunitats de creixement dins del canal B2B, especialment en sectors com l'hoteler i de gestió d'instal·lacions, on la percepció ambiental i la higiene tenen una gran importància. Al mateix temps, l'estudi ha permès identificar un context altament competitiu, però amb oportunitats per a empreses especialitzades capaces d'oferir solucions eficaces i diferenciades.

En relació amb les barreres d'entrada, s'ha pogut concloure que existeixen reptes significatius vinculats a la normativa química, els requisits logístics, la distància geogràfica i la necessitat de generar confiança dins del mercat professional nord-americà. No obstant això, aquestes barreres també poden actuar com un element protector davant futurs competidors amb menor especialització.

Pel que fa a la viabilitat econòmica i financera, les projeccions elaborades indiquen que el projecte podria assolir nivells de rendibilitat positius a mitjà termini, sempre que el creixement es produeixi de manera progressiva i controlada.

Finalment, el treball ha permès definir una proposta estratègica d'entrada basada en el desenvolupament del canal B2B, aprofitant l'experiència prèvia d'EOS amb hotels. Aquesta estratègia permet reduir riscos, generar relacions comercials més estables i consolidar

progressivament la presència de la marca als Estats Units. Tot i això, també es contempla la possibilitat que, en un futur i un cop consolidada l'activitat professional, l'empresa pugui escalar gradualment cap al canal B2C, aprofitant l'experiència adquirida i la capacitat productiva futura.

En conclusió, es considera que la internacionalització d'EOS als Estats Units representa un projecte viable i coherent amb l'evolució actual de l'empresa, tot i que el seu èxit dependrà de la capacitat de gestionar adequadament el creixement, controlar els riscos operatius i consolidar una estructura competitiva dins del mercat nord-americà. Finalment, aquest treball ha permès aplicar de manera pràctica coneixements relacionats amb l'estratègia empresarial, el màrqueting i l'anàlisi financera, aportant una proposta realista i aplicable a una empresa real.

BIBLIOGRAFÍA

Amazon, R. 2. (2026). *EOS.* Recuperado el 5 de 01 de 2026

Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification.* Recuperado el Mayo de 2026, de Harvard Business School: https://ia803104.us.archive.org/32/items/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf?utm_source=chatgpt.com

Anushaa. (12 de 02 de 2026). *How Emerging Technologies Are Transforming International Supply Chains*. Obtenido de https://www.globaltrademag.com/how-emerging-technologies-are-transforming-international-supply-chains/

Banco de España. (15 de Mayo de 2026). Recuperado el Mayo de 2026, de https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/temas/tipos-cambio.html?utm_source=chatgpt.com

Barney, J. (Marzo de 1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *SAGE Journals*(17), 99-120.

Bureau, U. S. (18 de 12 de 2025). *Quarterly Retail E-Commerce Sales*. Obtenido de https://www.census.gov/retail/ecommerce.html

Bureau, U. S. (s.f.). *Characteristics of New Housing*. Obtenido de https://www.census.gov/construction/chars/index.html

CDC. (8 de 10 de 2024). *Current Cigarette Smoking Among U.S. Adults Aged 18 Years and Older*. Obtenido de https://www.cdc.gov/tobacco/campaign/tips/resources/data/cigarette-smoking-in-united-states.html

Comisión Europea. (2026). Recuperado el Febrero de 2026, de https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/barriers/details?barrier_id=11190&isSps=false&utm_source=chatgpt.com

Comission, F. T. (2025). *Advertising and Marketing*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.ftc.gov/business-guidance/advertising-marketing

Commission, U. C. (2025). *Regulations, Laws & Standards*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.cpsc.gov/Regulations-Laws--Standards

Commission, U. S. (2025). *Understanding Antidumping & Countervailing Duty Investigations*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.usitc.gov/press_room/usad.htm

Conservation, N. Y. (2023). *Waste Management*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://dec.ny.gov/environmental-protection/waste-management

Cramer-Flood, E. (21 de 10 de 2022). *B2B ecommerce in the US: A trillion-dollar market that is still small by comparison*. Recuperado el 22 de 02 de 2026, de

https://www.emarketer.com/content/b2b-ecommerce-us-trillion-dollar-market-that-still-small-by-comparison

Ecolab. (2026). *Protecting what's vital*. Recuperado el 2026 de 02 de 22, de https://es-es.ecolab.com/

Economics, O. (05 de 2023). *Economic Impact of the US Hotel Industry US report*. Recuperado el 22 de 02 de 2026, de https://www.ahla.com/sites/default/files/2026-01/impact_report_2023.pdf

EOS . (2025). *EOS Subvenció ACCIÓ.* Tarragona.

EOS. (03 de Enero de 2026). *Amazon*. Recuperado el 03 de Enero de 2026, de https://www.amazon.es/stores/EliminateOdorSystem/page/87C17D7A-2359-4B47-9800-E16B463B5CBA

EPA. (25 de 08 de 2025). *Summary of the Toxic Substances Control Act*. Recuperado el 17 de 01 de 2026, de https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-toxic-substances-control-act

España, B. d. (15 de Maig de 2026). *Banco de España*. Recuperado el Maig de 2026, de https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/recursos/conversor-divisas.html

European Central Bank. (15 de Mayo de 2026). Recuperado el Mayo de 2026, de https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-usd.en.html?utm_source=chatgpt.com

Fortune. (23 de 03 de 2026). *Household Cleaning Products Market Size, Share & Industry Analysis, By Product Type (Laundry Detergents, Surface Cleaners, Dishwashing Products, Toilet Cleaners, and Others), and Regional Forecast, 2026-2034*. Obtenido de https://www.fortunebusinessinsights.com/household-cleaning-products-market-103286

FreshwaveIAQ. (2026). *Natural Commercial Odor Eliminators*. Obtenido de https://freshwaveiaq.com/

Goldman, J. (16 de 12 de 2024). *US digital ad spend to exceed $300 billion in 2024*. Obtenido de https://www.emarketer.com/content/us-digital-ad-spend-exceed--300-billion-2024

Grönroos, C. (1994). Management Decision. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Emerald Insight*. Recuperado el 22 de Abril de 2026, de https://www.emerald.com/md/article-abstract/32/2/4/285967/From-Marketing-Mix-to-Relationship?redirectedFrom=fulltext

Greater Miami Convention & Visitors Bureau. (2026). *Greater Miami & Miami Beach Welcomes You*. Recuperado el 07 de 03 de 2026, de https://www.miamiandbeaches.com/

Guestsupply. (2026). *Janitorial & Housekeeping*. Recuperado el 23 de 02 de 2026, de https://www.guestsupply.com/catalog/Janitorial-And-Housekeeping

Hawkes, M. (04 de 10 de 2022). *40 Essential Online Review Statistics for Local Marketers*. Obtenido de https://www.brightlocal.com/resources/online-reviews-statistics/

HDSupply. (2026). *Hospitality Supplies & Equipment*. Recuperado el 23 de 02 de 2026, de https://hdsupplysolutions.com/s/hospitality

IFMA. (2026). *What is Facility Management?* Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.ifma.org/about/what-is-fm/

Infobae. (13 de 01 de 2026). *La inflación al consumidor en Estados Unidos se mantuvo estable en el 2,7% interanual en diciembre*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.infobae.com/estados-unidos/2026/01/13/la-inflacion-al-consumidor-en-estados-unidos-se-mantuvo-estable-en-el-27-interanual-en-diciembre/

InsiderPOV. (23 de 12 de 2023). *Cleaning Industry Statistics: Key Insights Behind the Shine*. Recuperado el 22 de 02 de 2026, de https://insiderpov.com/cleaning-industry-statistics-facts-trends/

Johanson, J. &. (01 de Marzo de 1977). *The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Recuperado el 07 de 03 de 2026, de Journal of International Business Studies: https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Kotler, P. &. (2016). *Marketing Management (15th ed.).* Pearson Education.

Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvaard Business School*.

Malmqvist, T. (16 de 05 de 2025). *Survey: Nearly half of U.S. consumers say they buy sustainable products*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://trellis.net/article/survey-nearly-half-of-u-s-consumers-say-they-buy-sustainable-products/?utm_source=chatgpt.com

Marimon, J. (25 de Octubre de 2025). Entrevista Jordi Marimon, CEO y fundador de EOS. (J. Marimon, & A. Serrano, Entrevistadores)

Marketplaces, F. (17 de 10 de 2024). *What is frustration-free packaging by Amazon?* Obtenido de https://www.fluidmarketplaces.com/news-insights/what-is-frustration-free-packaging-by-amazon/

Mataloni, L. (09 de 04 de 2026). *Gross Domestic Product*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.bea.gov/data/gdp/gross-domestic-product

Megna, M. (01 de 04 de 2026). *Pet Ownership Statistics*. Obtenido de https://www.forbes.com/advisor/pet-insurance/pet-ownership-statistics/

MordorIntelligence. (2025). *Mercado de comercio electrónico de EE. UU*. Obtenido de https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/united-states-ecommerce-market

Murphy, R. (11 de 02 de 2026). *Local Consumer Review Survey 2026: Star Ratings Keep Rising, Old Reviews Don't Cut It*. Obtenido de https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/

Odoban. (2026). *Odoban*. Recuperado el 22 de 02 de 2026, de https://www.odoban.com/

Porter, M. E. (1985). *The Competitve Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Recuperado el 08 de Enero de 2026, de Harvard Business School: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193&utm_source=chatgpt.com

PortMiami. (2025). *PortMiami*. Recuperado el 07 de 03 de 2026, de https://www.miamidade.gov/portmiami/home.page

Pwc. (15 de 05 de 2025). *PwC 2024 Voice of the Consumer Survey*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html

Pwc. (2026). *Climate and sustainability insights*. Obtenido de https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg.html

Reports, M. (23 de 03 de 2026). *Household Cleaning Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Surface Cleaners, Disinfectants, Floor Care Products, Air Fresheners, Specialty Cleaners), By Application (Residential, Commercial, Industrial, Hospitality, Health Care Facilit*. Obtenido de https://www.marketreportsworld.com/market-reports/household-cleaning-market-14721273

Research, G. V. (10 de 2025). *Cleaning And Hygiene Products Market (2025 - 2033)*. Obtenido de https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cleaning-hygiene-products-market-report

Santander. (2026). *Estados Unidos: Política y economía*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia

School, P. (23 de 07 de 2025). *Packaging Regulation of the Month: Exploring California's SB 54*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://packagingschool.com/lessons/packaging-regulation-of-the-month-exploring-californias-sb-54

SellersCommerce. (19 de 06 de 2019). *51 eCommerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data)*. Obtenido de https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/

Shorr. (30 de 01 de 2025). *The 2025 Sustainable Packaging Consumer Report*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.shorr.com/resources/blog/sustainable-packaging-consumer-report/?utm_source=chatgpt.com

Statistics, 3. T.-C. (01 de 04 de 2026). *Kristy Snyder*. Obtenido de https://www.forbes.com/advisor/business/ecommerce-statistics/

TradingEconomics. (2026). *PIB de Estados Unidos*. Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://es.tradingeconomics.com/united-states/gdp

United States Census Bureau. (2026). *Measuring America's People and Economy*. Recuperado el 07 de 03 de 2026, de https://www.census.gov/

Valero, A. (29 de 05 de 2019). *Proposición 65 de California ¿Qué es?* Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.tandemhse.com/seguridad-de-producto-blog/proposicion-65-de-california-que-es/

Vaportek. (2026). *Restore & Refresh*. Recuperado el 2026 de 02 de 22, de https://vaportek.com/

Ward, J. (23 de 02 de 2026). *How to invest as the shine wears off consumer brands*. Obtenido de https://moneyweek.com/investments/stock-markets/investing-in-consumer-brands

Zehrer, A. (04 de 2021). Recuperado el 17 de 02 de 2026, de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303133

Jordi Marimon Cabestany i Alba Serrano Jiménez

PLA D'INTERNACIONALITZACIÓ D'EOS ALS ESTATS UNITS: ESTRATÈGIA D'ENTRADA AL CANAL B2B

ANNEXOS

Àrea temàtica: Pla d'empresa

Doble grau ADE + Màrqueting

FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2025-26

ÍNDEX ANNEXOS

1. ANÀLISI INTERN 83
1.1 Comparació capacitat productiva actual i futura 83
1.2 Comparació productivitat per treballador 83
1.3 Compte de resultats abreujat del canal B2B 83
1.4 Estructura de costos B2B 84
1.5 Nivells de producte 84
2. ANÀLISI ESTRATÈGIC 85
2.1 Evolució del tipus de canvi 85
2.2 Taula resum PESTEL 86
2.3 Taula resum 5 forces de Porter 87
2.4 Benchmarking competidors 88
2.5 Matriu DAFO 89
3. ESTRATÈGIA D'ENTRADA 90
3.1 Model d'entrada al mercat dels Estats Units 90
4. PLA ECONÒMIC-FINANCER 91
4.1 Pla d'inversió inicial 91
4.2 Pla de finançament 92
4.3 Càlcul WACC 93
4.4 Necessitats operatives de finançament (NOF) 93
4.5 Previsió de vendes 93
4.6 Previsió de despeses 94
4.7 Compte de resultats previsional 96
4.8 Balanç de situació 98
4.9 Flux de caixa 99
4.10 Payback 99
4.11 Càlcul VAN 100
5. DIRECCÓ I CONTROL 100
5.1 Indicadors 100

1. ANÀLISI INTERN

1.1 Comparació capacitat productiva actual i futura

Indicador	Situació actual	Situació futura (projectada)
Ubicació productiva	Província Tarragona (oficines + producció)	Ribera d'Ebre (nau industrial)
Superfície	Espai limitat	200–250 m²
Tipus de procés	Semimanual	Automatitzat
Personal en producció	3 persones	3 persones
Producció/hora	~180 ampolles	~500 ampolles
Producció mensual	~10.000 ampolles	~30.000 ampolles
Capacitat comandes grans	Limitada	Alta
Escalabilitat	Baixa	Alta

Taula 3: Comparació situació actual vs futura. Font: elaboració pròpia

1.2 Comparació productivitat per treballador

Indicador	Actual	Futur
Ampolles/mes	10.000	30.000
Persones en producció	3	4
Ampolles/persona/mes	~3.333	~7.500
Incremento de productivitat	—	125%

Taula 4: Comparació productivitat per persona Actual vs Futura. Font: Elaboració pròpia

1.3 Compte de resultats abreujat del canal B2B

Concepte		€
Ingressos bruts		**958.491 €**
Cost dels productes (fabricació)	-	182.113 €
Marge brut		**776.378 €**
Costos logístics (MRW, GRUPA MAR, enviament)	-	115.000 €
Costos de personal y estructura comercial	-	300.000 €
Altres despeses operatives	-	209.078 €
Benefici net		**≈ 152.300 €**
Marge net		**15,89 €**

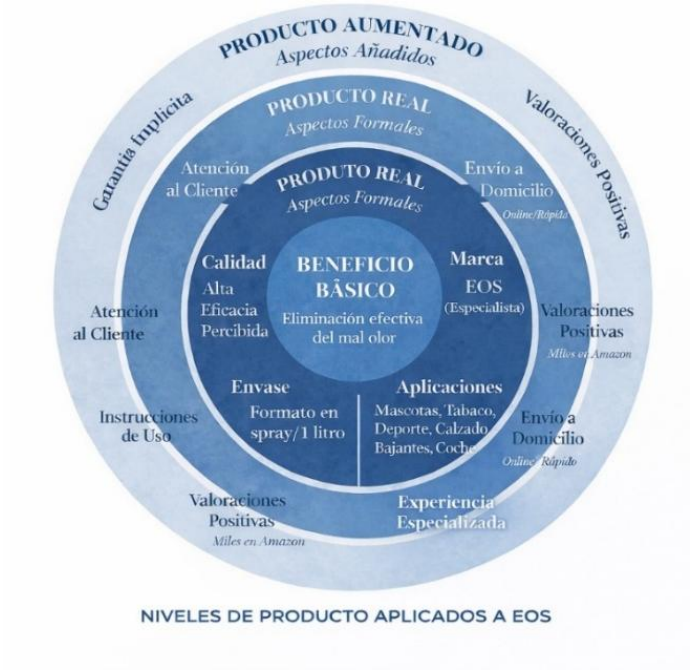
Taula 5: Compte de Resultats B2B. Font: Elaboració pròpia

1.4 Estructura de costos B2B

Concepte	€	% sobre ventes
Cost de producte (fabricació)	182.113,00 €	≈ 19%
Logística externa (MRW, GRUPA MAR, etc.)	115.000,00 €	12%
Personal y estructura comercial	300.000 €	31,30%
Altres despeses operatives	209.078 €	21,80%
Benefici net	**≈ 152.300 €**	**15,89%**

Taula 6: Estructura de costos B2B. Font: Elaboració pròpia

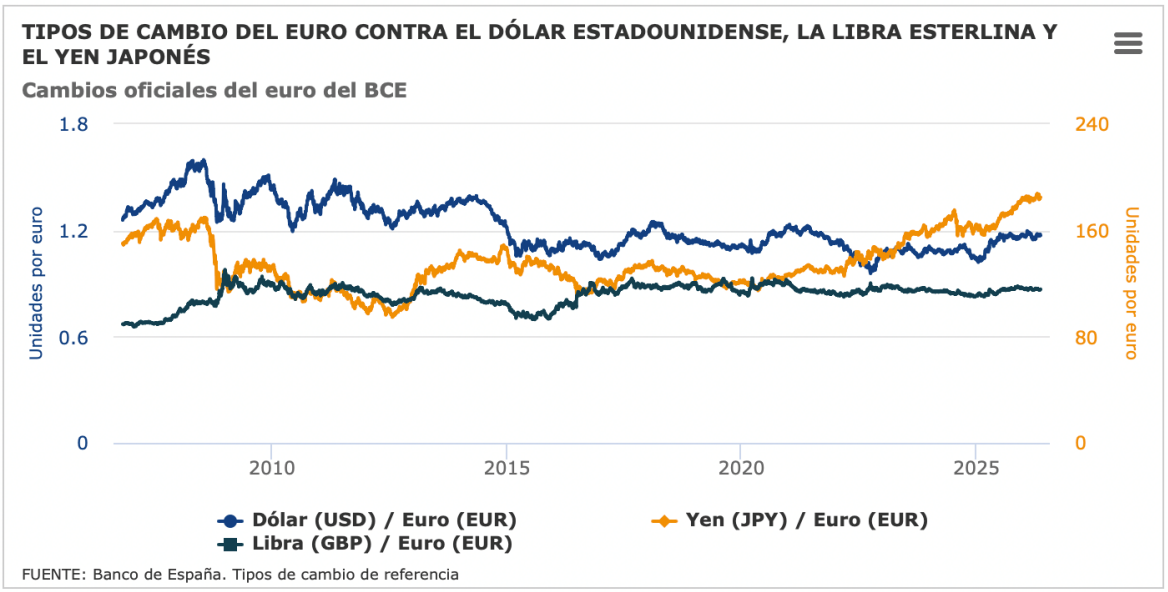
1.5 **Nivells de producte**



Il·lustració 1: Nivells de producte EOS. Font: Elaboració pròpia

2. ANÀLISI ESTRATÈGIC

2.1 Evolució del tipus de canvi



Il·lustració 2: Evolució del tipus de canvi de l'€, $ i lliura esterlina. Font: Banc d'Espanya

2.2 Taula resum PESTEL

FACTORS	OPORTUNITATS	AMENACES
POLÍTIC/ LEGAL	-Marc regulador (EPA, CPSC, FTC) que permet operar amb seguretat jurídica si es compleix la normativa. -Possibilitat d'accedir a contractes institucionals (hospitals, hotels) mitjançant processos regulats (B2B).	-Elevada exigència reguladora (TSCA, Proposition 65) que implica costos d'adaptació. -Alt risc legal i litigiositat als EE.UU, amb possibles sancions o demandes.
ECONÒMIC	-Gran mida del mercat i alt poder adquisitiu. -Fort pes del sector serveis, que genera demanda recurrent en el canal B2B.	-Alta competència i pressió sobre preus. -Dependència de marketplaces en B2C (Amazon), que redueix marges. -Tipus d'interès elevats que poden dificultar la inversió.
SOCIAL	-Alta preocupació per la higiene i el confort, afavorint la demanda de productes d'eliminació d'olors.	-Consumidor molt exigent en preu, qualitat i rapidesa. -En B2B, processos de decisió més llargs.
TECNOLÒGIC	-Ús de big data i analítica per millorar la captació de clients. -Innovació en supply chain que millora l'eficiència.	-Necessitat d'inversió tecnològica elevada per competir. -Competidors amb accés a tecnologia avançada que poden reduir la diferenciació.
ECOLÒGIC	-Creixent sensibilitat ambiental que pot actuar com a factor de diferenciació. -Integració de criteris ESG en empreses, afavorint el canal B2B.	-Regulacions ambientals exigents (packaging, reciclatge) que incrementen costos. -Pressió de distribuïdors i marketplaces per adaptar-se a estàndards sostenibles.

Taula 7: Resum PESTEL. Font: Elaboració pròpia

2.3 Taula resum 5 forces de Porter

FORÇA	INTENSITAT	RENDIBILITAT	OPORTUNITAT / AMENAÇA
Rivalitat entre competidors	-Alta (general) -Mitjana (subsegment EOS)	La competència elevada pressiona els preus i redueix els marges, especialment en el canal B2C. No obstant això, en el subsegment d'eliminació real d'olors, la menor competència permet millorar la rendibilitat mitjançant diferenciació.	-Amenaça (mercat massiu) -Oportunitat (nínxol)
Amenaça de nous entrants	Mitjana	L'entrada és relativament fàcil en el mercat general, però més complexa en productes tècnics com EOS. Les barreres tecnològiques i reputacionals protegeixen parcialment la rendibilitat.	Oportunitat (protecció per tecnologia i reputació)
Poder de negociació dels proveïdors	Baix – Mitjà	La baixa dependència de proveïdors en elements clau (formulació pròpia) permet mantenir control de costos i marges, afavorint la rendibilitat.	Oportunitat
Poder de negociació dels compradors	-Mitjà-Baix (B2B)	En B2B, la importància de l'eficàcia redueix la sensibilitat al preu i millora la rendibilitat.	Oportunitat
Amenaça de productes substitutius	Alta	L'existència d'alternatives barates i accessibles limita el preu i pot reduir la rendibilitat si el producte no es diferencia clarament.	Amenaça

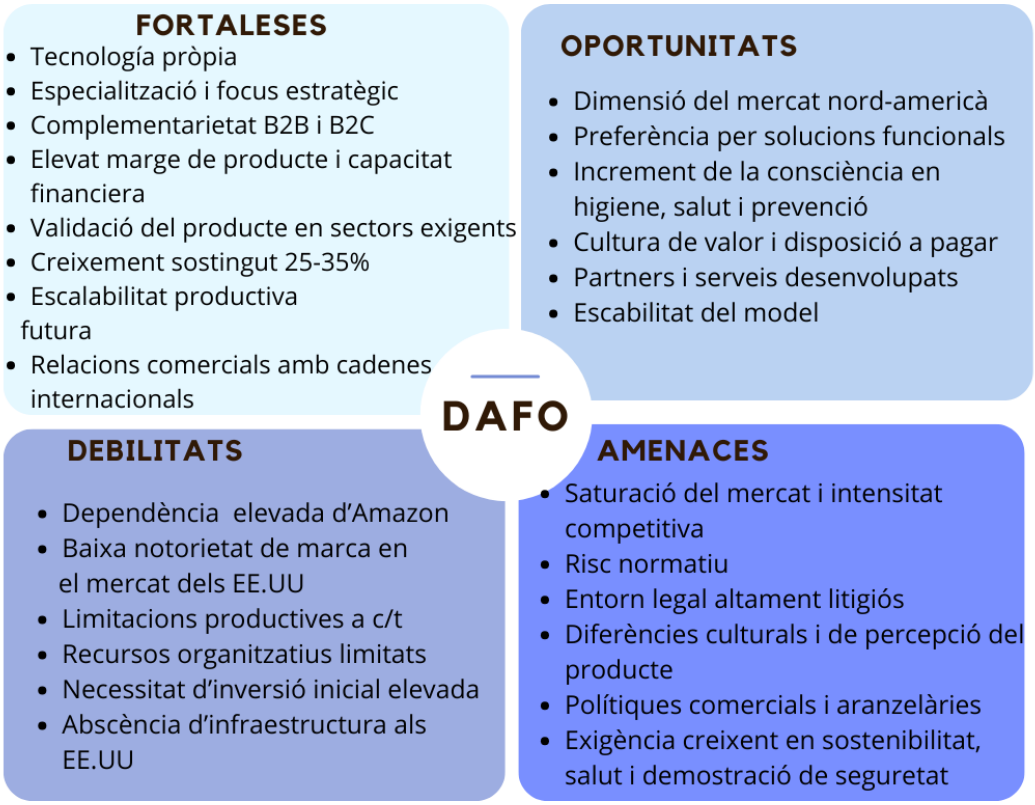
Taula 8: Resum 5 forces Porter. Font: elaboració pròpia

2.4 Benchmarking competidors

Marca	Preu	Format	Client	Claim clau	Posicionament
EOS	12,5€	Spray, líquid, sistemes	Hotels, restaurants, hospitals, espais públics	Eliminació real d'olors (neutralització molecular)	Solució tècnica especialitzada en entorns professionals
Ecolab		Sistemes complets	Hotels, sanitat, serveis de neteja	Solucions integrals d'higiene i control d'olors	Líder global amb oferta completa i servei integral
Vaportek	19€	Maquinària, consumibles, líquids	Sector sanitari, tanatoris, hosteleria, vehicles	Eliminació d'olors amb i sense fragància	Especialista en eliminació tècnica d'olors
OdoBan	10€	Líquid multiús	Hotels, neteja	Desinfectant i netejador	Solució funcional i econòmica multiús
Fresh Wave IAQ	24,99 €	Spray, gel	Hotels, oficines, hospitals, escoles	Eliminació natural d'olors	Alternativa sostenible amb enfocament natural

Taula 9: Benchmarking. Font: elaboració pròpia

2.5 Matriu DAFO



Il·lustració 3: Matriu DAFO. Font: Elaboració pròpia

3. ESTRATÈGIA D'ENTRADA

3.1 Model d'entrada al mercat dels Estats Units



I·llustració 4: Estratégia d'entrada als EE. UU Font: Elaboració pròpia

4. PLA ECONÒMIC-FINANCER

4.1 Pla d'inversió inicial

Pla d'inversió inicial (entrada EEUU – Miami)

Concepte	Cost estimat (€)
Viatges comercials	3.000 €
Estada (allotjament + dietes)	9.400 €
Cost comercial	8.500 €
Enviament de mostres	3.000 €
Estoc inicial (a cost)	3.600 €
Costos logístics inicials	5.000 €
Adaptació normativa	4.000 €
Altres despeses	3.500 €
TOTAL 40.000€	

Taula 10: Inversió inicial. Font: elaboració pròpia

Cost del personal comercial

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Salari anual estimat		40.000 €
Cost mensual	40.000/12	3.333 €
2 mesos de dedicació	3.333 x 2	6.666 €
Cost indirecte (30%)		2.000 €
TOTAL 8.500€		

Taula 11: Cost del personal comercial. Font: elaboració pròpia

Cost viatges

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Vols internacionals		1.600 €
Transport local		1.400 €
TOTAL 3.000€		

Taula 12: Cost dels viatges del personal comercial. Font: elaboració pròpia

Estada a Miami

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Airbnb	2.000 x 2 mesos	4.000 €
Dietes	90€ x 60 dies	5.400 €

Taula 13: Cost de l'estada a Miami durant 2 mesos. Font: elaboració pròpia

Estoc inicial

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Cost unitari per ampolla		3 €
Unitats per caixa		12
Cost per caixa		36 €
Nombre de caixes	100	
Cost total	100 × 36 €	3.600 €

Taula 14: Cost de l'estoc incial per anar als EE. UU. Font: elaboració pròpia

Amortització maquinària imputada	Valor total (€)	% imputat	Valor imputat (€)	Vida útil	Amortització anual
Maquinària i automatització	200.000 €	30%	60.000 €	10 anys	6.000 €

Taula 15: Amortització de la maquinària imputada al projecte. Font: Elaboració pròpia

4.2 Pla de finançament

Estructura del finançament

Component	Import (€)	Percentatge
Recursos propis	20.000 €	50%
Prèstec bancari	10.000 €	25%
Linea de crèdit	10.000 €	25%
Total inversió	40.000 €	100%

Taula 16: Estructura del finançament de la inversió. Font: elaboració pròpia

Característiques del finançament aliè

Variable	Préstec bancari	Línia de crèdit
Import	10.000 €	10.000 €
Tipus d'interès	5%	4,5% (sobre disposat)
Comissió disponibilitat	—	0,25%
Termini	3 anys	Curt termini
Pagament	Mensual	Segons ús

Taula 17: Característiques del finançament aliè. Font: elaboració pròpia

4.3 Càlcul WACC

Cost del Capital (WACC)

Component	Pes	Cost	Contribució
Equity	50%	10%	5%
Préstec	25%	5%	1,25%
Línia de crèdit	25%	4,50%	1,13%

Taula 18: Cost del capital (WACC). Font: elaboració pròpia

WACC = 7,375% ≈ 7,4%

4.4 Necessitats operatives de finançament (NOF)

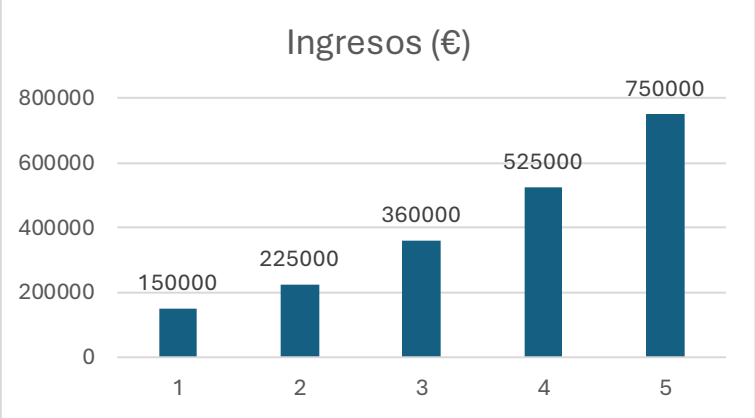
Concepte	Càlcul	Import
Cost anual de producció	1.000 x 56€/caixa	56.000 €
Estoc mitjà	56.000 / 12	4.666 €
Estoc (1,5 Mesos)	4.666 x 1,5	7.000 €
Clients	(150.000 / 12) x 1,5	18.750 €
Proveïdors	56.000 / 12	-4.667 €
NOF estimades	7.000 + 18.750 – 4.667	21.083 €

Taula 19: Necessitats operatives de finançament. Font: elaboració pròpia

4.5 Previsió de vendes

Any	Caixes venudes	Ingressos (€)	Creixement
1	1.000	150.000 €	—
2	1.500	225.000 €	50%
3	2.400	360.000 €	60%
4	3.500	525.000 €	46%
5	5.000	750.000 €	43%

Taula 20: Previsió de les vendes del projecte durant els pròxims 5 anys. Font: elaboració pròpia



Il·lustració 5: Gràfic evolució vendes a 5 anys. Font: elaboración pròpia

4.6 Previsió de despeses

Concepte	Cost mensual	Cost anual	% imputat	Cost imputat
Lloguer	1.000 €	12.000 €	30%	3.600 €
Subministraments	300 €	3.600 €	30%	1.080 €
Pòlisses d'assegurança	100 €	1.200 €	30%	360 €
Neteja	100 €	1.200 €	30%	360 €
Suport administratiu	2.500 €	30.000 €	30%	9.000 €
Total imputació anual	—	—	—	**14.400 €**

Taula 21: Costos fixos imputats de l'empresa (30%). Font: elaboració pròpia

Concepte	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Vendes (caixes)	1.000	1.500	2.400	3.500	5.000
Cost producció (36€/caixa)	36.000 €	54.000 €	86.400 €	126.000 €	180.000 €
Logística total (20€/caixa)	20.000 €	30.000 €	48.000 €	70.000 €	100.000 €
Comissions comercials (5%)	7.500 €	11.250 €	18.000 €	26.250 €	37.500 €
Costos variables totals	**63.500 €**	**95.250 €**	**152.400 €**	**222.250 €**	**317.500 €**
Comercial Espanya (2 mesos)	14.000 €	—	—	—	—
Viatges periòdics	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Comercial USA	—	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Despeses operatives	10.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Imputació costos estructurals (30%)	14.400 €	14.400 €	14.400 €	14.400 €	14.400 €
Costos fixos operatius totals	**44.000 €**	**65.400 €**	**65.400 €**	**65.400 €**	**65.400 €**
Amortització imputada	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €

Taula 22: Estructura dels costos fixos i variables. Font: elaboració pròpia

Concepte	Valor actiu	Vida útil	Amortització anual	% imputat	Cost imputat
Maquinària productiva EOS	200.000 €	10 anys	20.000 €	30%	6.000 €

Taula 23: Quadre d'amortització de la maquinària. Font: elaboració pròpia

4.7 Compte de resultats previsional

Compte de resultats del 1er any mensualitat:

Concepte	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Ingressos	5.769	8.654	11.538	14.423	17.308	17.308	17.308	14.423	14.423	11.538	8.654	8.654	150.000
Cost producció	-1.385	-2.077	-2.769	-3.462	-4.154	-4.154	-4.154	-3.462	-3.462	-2.769	-2.077	-2.075	-36.000
Logística	-769	-1.154	-1.538	-1.923	-2.308	-2.308	-2.308	-1.923	-1.923	-1.538	-1.154	-1.154	-20.000
Comissions comercials	-288	-433	-577	-721	-865	-865	-865	-721	-721	-577	-433	-434	-7.500
Marge brut	**3.327**	**4.990**	**6.654**	**8.317**	**9.981**	**9.981**	**9.981**	**8.317**	**8.317**	**6.654**	**4.990**	**4.991**	**86.500**
Sous i salaris	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.163	-14.000
Viatges comercials		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000	-6.000
Despeses operatives	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-837	-10.000
Costos estructurals imputats	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400
EBITDA	**-373**	**1.290**	**2.954**	**4.617**	**6.281**	**6.281**	**6.281**	**4.617**	**4.617**	**2.954**	**1.290**	**1.291**	**42.100**
Amortitzacions	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
BAIT	**-873**	**790**	**2.454**	**4.117**	**5.781**	**5.781**	**5.781**	**4.117**	**4.117**	**2.454**	**790**	**791**	**36.100**
Interessos	-84	-82	-79	-77	-75	-73	-71	-68	-66	-64	-61	-56	-856
BAT	**-957**	**708**	**2.375**	**4.040**	**5.706**	**5.708**	**5.710**	**4.049**	**4.051**	**2.390**	**729**	**735**	**35.244**
Impost 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-8.811	-8.811
Resultat net	**-957**	**531**	**1.781**	**3.030**	**4.280**	**4.281**	**4.282**	**3.037**	**3.038**	**1.792**	**547**	**551**	**26.433**

Taula 24: Compte de resultats mensualitzat de l'any 1. Font: elaboració pròpia

Compte de resultats de l'any 2:

Concepte	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Ingressos	15.000	17.500	20.000	20.000	22.500	22.500	22.500	20.000	20.000	17.500	13.750	13.750	225.000
Cost producció	-3.600	-4.200	-4.800	-4.800	-5.400	-5.400	-5.400	-4.800	-4.800	-4.200	-3.300	-3.300	-54.000
Logística	-2.000	-2.333	-2.667	-2.667	-3.000	-3.000	-3.000	-2.667	-2.667	-2.333	-1.833	-1.833	-30.000
Comissions comercials	-750	-875	-1.000	-1.000	-1.125	-1.125	-1.125	-1.000	-1.000	-875	-688	-687	-11.250
Marge brut	**8.650**	**10.092**	**11.533**	**11.533**	**12.975**	**12.975**	**12.975**	**11.533**	**11.533**	**10.092**	**7.929**	**7.930**	**129.750**
Sous i salaris	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.337	-40.000
Viatges comercials	-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-6.000
Despeses operatives	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-413	-5.000
Costos estructurals imputats	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400
EBITDA	**3.200**	**4.642**	**6.083**	**6.083**	**7.525**	**7.525**	**7.525**	**6.083**	**6.083**	**4.642**	**2.479**	**2.480**	**64.350**
Amortitzacions	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
BAIT	**2.700**	**4.142**	**5.583**	**5.583**	**7.025**	**7.025**	**7.025**	**5.583**	**5.583**	**4.142**	**1.979**	**1.980**	**58.350**
Interessos	-64	-58	-53	-51	-48	-46	-42	-40	-37	-35	-32	-26	-532
BAT	**2.636**	**4.084**	**5.530**	**5.532**	**6.977**	**6.979**	**6.983**	**5.543**	**5.546**	**4.107**	**1.947**	**1.954**	**57.818**
Impost 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-14.454	-14.454
Resultat net	**1.977**	**3.063**	**4.148**	**4.149**	**5.233**	**5.234**	**5.237**	**4.157**	**4.160**	**3.080**	**1.460**	**1.466**	**43.364**

Taula 25: Compte de resultats mensualitzat de l'any 2. Font: elaboració pròpia

Compte de resultats de l'any 3:

Concepte	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Ingressos	25.000	27.500	30.000	32.500	35.000	35.000	35.000	32.500	32.500	30.000	22.500	22.500	360.000
Cost producció	-6.000	-6.600	-7.200	-7.800	-8.400	-8.400	-8.400	-7.800	-7.800	-7.200	-5.400	-5.400	-86.400
Logística	-3.333	-3.667	-4.000	-4.333	-4.667	-4.667	-4.667	-4.333	-4.333	-4.000	-3.000	-3.000	-48.000
Comissions comercials	-1.250	-1.375	-1.500	-1.625	-1.750	-1.750	-1.750	-1.625	-1.625	-1.500	-1.125	-1.125	-18.000
Marge brut	**14.417**	**15.858**	**17.300**	**18.742**	**20.183**	**20.183**	**20.183**	**18.742**	**18.742**	**17.300**	**12.975**	**12.975**	**207.600**
Sous i salaris	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.337	-40.000
Viatges comercials	-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-6.000
Despeses operatives	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-413	-5.000
Costos estructurals imputats	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400
EBITDA	**8.967**	**10.408**	**11.850**	**13.292**	**14.733**	**14.733**	**14.733**	**13.292**	**13.292**	**11.850**	**7.525**	**7.525**	**142.200**
Amortitzacions	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
BAIT	**8.467**	**9.908**	**11.350**	**12.792**	**14.233**	**14.233**	**14.233**	**12.792**	**12.792**	**11.350**	**7.025**	**7.025**	**136.200**
Interessos	-30	-27	-24	-22	-18	-16	-13	-12	-10	-8	-6	-5	-191
BAT	**8.437**	**9.881**	**11.326**	**12.770**	**14.215**	**14.217**	**14.220**	**12.780**	**12.782**	**11.342**	**7.019**	**7.020**	**136.009**
Impost 25%												-34.002	-34.002
Resultat net	**6.328**	**7.411**	**8.494**	**9.578**	**10.661**	**10.663**	**10.665**	**9.585**	**9.586**	**8.506**	**5.264**	**5.266**	**102.007**

Taula 26: Compte de resultats mensualitzat de l'any 3. Font: elaboració pròpia

4.8 Balanç de situació

ACTIU (€)	Any 1	Any 2	Any 3
ACTIU NO CORRENT	**54.000**	**48.000**	**42.000**
Immobilitzat Net	54.000	48.000	42.000
ACTIU CORRENT	**38.433**	**83.218**	**111.455**
Existències	7.000	10.500	16.800
Clients	18.750	28.125	45.000
Tresoreria	12.683	44.593	49.655
TOTAL ACTIU	**92.433**	**131.218**	**153.455**

PATRIMONI NET I PASSIU (€)	Any 1	Any 2	Any 3
PATRIMONI NET	**74.433**	**117.797**	**138.835**
Capital i Reserves	48.000	74.433	117.797
Resultat de l'exercici	26.433	43.364	102.007
PASSIU NO CORRENT	**3.334**	**0**	**0**
Deutes a llarg termini (Préstec)	3.334	0	0
PASSIU CORRENT	**14.666**	**13.421**	**14.620**
Deutes a curt termini (Préstec)	3.333	3.334	0
Línia de Crèdit	6.667	2.500	0
Proveïdors	4.666	7.587	14.620
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	**92.433**	**131.218**	**153.455**

Taula 27: Balanç de situació de l'any 1 a l'any 3. Font: elaboració pròpia

4.9 Flux de caixa

Any	Flux de caixa
Any 0	-40.000 €
Any 1	15.000 €
Any 2	25.000 €
Any 3	38.000 €

Taula 28: Flux de Caixa desde l'any 0 a l'any 3 Font: elaboració pròpia

4.10 Payback

Any	Flux acumulat
Any 1	15.000 €
Any 2	40.000 €

Taula 29: Càlcul del Payback. Font: elaboració pròpia

4.11 Càlcul VAN

Any	Flux	Factor descompte	Valor actual
1	15.000 €	0,91	13.636 €
2	25.000 €	0,83	20.661 €
3	38.000 €	0,75	28.550 €

Taula 30: Càlcul de la VAN. Font: elaboració pròpia

5. DIRECCÓ I CONTROL

5.1 Indicadors

Ràtio	Any 1	Any 2	Any 3
ROA = BAIT / Actiu total	39,10%	44,50%	58,10%
ROE = Resultat net / Patrimoni net	35,50%	36,80%	46,40%
Liquidesa = Actiu corrent / Passiu corrent	2,62	6,2	13,16
Tresoreria = (Actiu corrent - Existències) / Passiu corrent	2,14	5,41	12,01
Fons de maniobra = Actiu corrent - Passiu corrent	23.767 €	69.797 €	177.804 €
Capitalització = Patrimoni net / Total PN i Passiu	80,50%	89,80%	93,80%
Endeutament = Passiu total / Total PN i Passiu	19,50%	10,20%	6,20%
Despeses financeres = Interessos / INCN	0,57%	0,24%	0,05%
Rotació = INCN / Actiu total	1,62	1,71	1,54
Apalancament = Actiu total / Patrimoni net	1,24	1,11	1,07
Cobertura = Vendes equilibri / INCN	51,30%	50,40%	31,50%

Taula 31: Indicadors de control i desviacions. Font: elaboració pròpia

6. ENTREVISTA CEO EOS

Bloc 1: Visió estratègica

1. Com definiries l'estratègia actual de creixement d'EOS

Resposta: L'estratègia actual de creixement d'EOS es basa sobretot en I+D, producció i expansió internacional.

2. Quin paper juga la internacionalització dins del pla estratègic de l'empresa?

Resposta: El paper internacional d'EOS és bàsic. En aquests moments, el 50% de la facturació prové de l'àmbit internacional, principalment del canal B2C, i l'objectiu és arribar a una distribució del 30%, 30% i 30%. És a dir, 30% internacional, 30% B2B i 30% B2C.

3. Per què s'ha identificat els Estats Units com un mercat prioritari per a l'expansió?

Resposta: Als Estats Units, per a nosaltres és un mercat prioritari, tant en B2B com en B2C. En el cas del B2C, perquè Amazon va néixer allà i és el mercat potencial més gran del món, amb creixements que fins i tot es poden analitzar per estats.

Pel que fa al B2B, els Estats Units són el país número u en turisme, i molts dels hotels i clients que tenim a Espanya també hi tenen presència, com NH Hotel Group, Meliá Hotels International, Barceló Hotel Group o Hilton, entre d'altres.

Bloc 2: Model de negoci (B2B vs B2C)

4. Actualment, EOS opera tant en el canal B2B com en el B2C. Quines consideres que són les principals diferències estratègiques entre ambdós models?

Resposta: L'estratègia dels canals B2B i B2C és bastant paral·lela, ja que vam començar amb el B2B i, posteriorment, aquells productes que es poden traslladar a l'àmbit domèstic —com els relacionats amb l'eliminació d'olors d'humitat, tabac o farina— els hem adaptat al B2C.

Per tant, són negocis diferents, però alhora es nodreixen de les mateixes fonts.

5. Des del teu punt de vista, quin canal aporta més valor a l'empresa en termes de rendibilitat i estabilitat?

Resposta: A nivell de rendibilitat i estabilitat, el canal B2B presenta creixements importants, situats entre el 10% i el 20% anual. Es tracta d'un creixement més sostingut, però amb una rendibilitat més alta.

En canvi, el B2C —principalment a través de Amazon— mostra creixements més ràpids, d'entre el 25% i el 35%, però amb menys estabilitat. Això es deu al fet que Amazon acostuma a marcar els preus de venda, fet que pot reduir el marge.

A més, el risc és més elevat, ja que en qualsevol moment pot modificar les seves polítiques legals o de referències, o fins i tot arribar a tancar el canal de venda.

6. Com preveus l'evolució futura del pes de cada canal dins del negoci?

Resposta: L'evolució futura del negoci dins d'EOS és diversa però, alhora, manté certa coherència entre canals.

Pel que fa al B2B internacional, la situació és molt positiva. De fet, aquest any es començarà a viatjar a diversos països europeus per explorar oportunitats en el sector hoteler i buscar distribuïdors.

En canvi, el mercat B2C és diferent. Tot i que ja està força consolidat, hi ha països on Amazon no té tanta presència. Per aquest motiu, es participa en fires internacionals per identificar oportunitats en mercats com Turquia, Dinamarca, Noruega, Àustria o Corea, buscant col·laboracions amb actors locals.

Bloc 3: Entrada en el mercat dels Estats Units

7. Quins consideres que són els factors clau que s'han de tenir en compte per entrar en el mercat nord-americà?

Resposta: Els factors per entrar als Estats Units en el canal B2C impliquen una inversió força elevada, però amb un retorn bastant previsible segons l'experiència a Europa. Aspectes com l'enviament d'estoc, l'emmagatzematge, les campanyes publicitàries i la gestió de l'estoc fan que el retorn de la inversió se situï aproximadament entre els 8 i els 12 mesos, tot i que els creixements poden ser molt més significatius.

En canvi, en el canal B2B, la inversió és menor, ja que es basa principalment en desplaçar equips comercials als Estats Units, vendre i buscar distribuïdors. Això comporta una inversió inicial més baixa, però amb un creixement més lent, tot i que més sostingut en el temps.

8. En la teva opinió, quin canal seria més adequat per a una primera entrada als Estats Units: B2B o B2C? Per què?

Resposta: Per poder entrar als Estats Units és gairebé indiferent si es tracta de B2B o B2C. El B2B és molt més lent, però també molt més sostingut en el temps. En canvi, el B2C és molt més ràpid, però requereix un impacte inicial d'inversió més elevat.

El punt clau és tenir clar si es disposa de prou liquiditat per suportar aquest esforç durant almenys sis mesos sense fracassar.

9. Quins avantatges i inconvenients identifiques en l'ús de plataformes com Amazon com a canal d'entrada internacional?

Resposta: Les avantatges i inconvenients d'Amazon, per a mi, són els següents. Començant pels inconvenients, el tema de l'idioma és molt important: cal saber respondre correctament a les preguntes dels usuaris, entendre la seva cultura i gestionar aspectes com la percepció de les olors, així com les queixes, especialment en relació amb mascotes i tabac.

En canvi, també hi ha molts avantatges. Un mateix producte es pot etiquetar en cinc o sis idiomes, i els costos d'enviament són força similars a tota Europa. A més, un cop s'identifiquen les *keywords* més rellevants a cada país, aquestes solen ser bastant comparables entre mercats —per exemple, d'Espanya a França, de França a Itàlia i d'Itàlia a Alemanya.

Tot i això, s'han detectat diferències importants en el rendiment segons el país. El mateix producte, llançat al mateix moment a Europa, pot tenir comportaments molt diferents: a Itàlia pot tenir molt d'èxit, a França un rendiment més baix i a Espanya pràcticament no vendre. Un exemple és el producte Eliminació "Calzado", que està tenint molt d'èxit a Itàlia, mentre que a Espanya presenta resultats més normals.

Bloc 4: Capacitat productiva i escalabilitat

10. EOS està realitzant una inversió rellevant en l'ampliació de la seva capacitat productiva. Fins a quin punt aquesta decisió està vinculada al creixement internacional?

Resposta: En aquests moments, EOS està fent una inversió força important, tenint en compte la mida de l'empresa, en una nova planta productiva en un poble de la província de Tarragona. Aquesta decisió es basa en la convicció, segons els seus estudis, que en un termini de tres anys es podrà doblar la facturació.

Això implica prioritzar la inversió en maquinària per sobre de la contractació de personal. Per exemple, una sola màquina pot produir fins a 3.000 ampolles per hora, mentre que dues persones, com a màxim, en poden produir unes 1.000.

Per tant, el ràtio entre cost de personal i eficiència productiva és molt més favorable quan s'inverteix en maquinària que no pas en recursos humans.

11. Consideres que, sense aquesta millora en la capacitat productiva, seria viable abordar l'entrada en un mercat com el nord-americà?

Resposta: Aquesta millora productiva és imprescindible per poder entrar al mercat nord-americà. Si no es dugués a terme, seria pràcticament impossible accedir-hi.

En el cas dels Estats Units, especialment a través de Amazon, es pot començar invertint progressivament, però en qualsevol moment poden arribar centenars o milers de comandes de cop. Si la planta productiva no està preparada per assumir aquest creixement sobtat, Amazon pot penalitzar el venedor, situar-lo en negatiu i, fins i tot, bloquejar-li l'accés al mercat durant mesos o anys.

12. Quines limitacions operatives tenia l'empresa anteriorment i com canvien amb la nova infraestructura?

Resposta: Les limitacions operatives que teníem —i que encara tenim fins que arribi la nova maquinària— són principalment de personal. El personal pot fallar, pot emmalaltir, pot tenir vacances i, evidentment, té els seus drets.

En canvi, amb maquinària automatitzada, la producció és molt més constant: produeix de manera continuada i amb menys dependència de factors humans. Això permet tenir una producció més garantida, excepte en cas d'avaria de la màquina.

Bloc 5: Riscos i barreres

13. Quins consideres que són els principals riscos associats a l'entrada en el mercat dels Estats Units?

Resposta: Els principals riscos d'entrar al mercat dels Estats Units en B2B són, sobretot, la necessitat de paciència —molta paciència—, treball constant i un creixement progressiu. També és clau disposar de liquiditat suficient per aguantar entre sis mesos i un any invertint en equips comercials i campanyes de màrqueting, amb l'objectiu que els clients actuals amb presència als Estats Units puguin contractar els serveis.

En canvi, en el B2C, el principal risc és gestionar una demanda elevada. Es pot generar una gran quantitat de comandes en poc temps, però l'enviament de producte cap als Estats Units pot trigar, com a mínim, entre dues i tres setmanes, fet que pot dificultar la resposta immediata al mercat.

14. Des de la teva experiència, quines barreres creus que poden resultar més crítiques (regulació, logística, competència, etc.)?

Resposta: Les principals barreres per entrar en un país com els Estats Units són, sobretot, logístiques: els enviaments poden trigar entre dues i tres setmanes, tret que es facin per avió, tot i que en aquest cas els costos no solen ser viables.

A més, hi ha una forta competència local, amb actors molt potents al mercat, i una altra dificultat clau és la manca de marca i de coneixement de la pròpia marca en aquell país.

15. Quins errors estratègics creus que hauria d'evitar una empresa com EOS en el seu procés d'internacionalització?

Resposta: Els errors que s'haurien d'evitar en un procés d'internacionalització són, principalment, no insistir en excés en un mercat que no funciona. Si es detecta que hi ha massa competència o que el context no és favorable, no s'haurien d'enterrar grans quantitats de diners ni recursos humans intentant entrar-hi.

És important saber identificar si un país no és el moment adequat —perquè no està prou madur— o, al contrari, si és massa madur i resulta molt difícil accedir-hi, com pot passar amb els Estats Units.

Bloc 6: Visió de futur

16. Com t'agradaria que evolucionés EOS en els pròxims cinc anys?

Resposta: L'evolució d'EOS en els pròxims cinc anys crec que, en aquests moments, està bastant clara. Ara bé, d'aquí a dos anys no ho sabem amb certesa.

La línia a seguir és, sobretot, continuar invertint en I+D, en noves instal·lacions i en marca, marca, marca i més marca, amb l'objectiu de reforçar el reconeixement, tant en el sector hoteler com en l'àmbit de l'e-commerce.

17. Quin pes consideres que hauria de tenir el negoci internacional dins de l'empresa?

Resposta: El pes de les vendes internacionals d'EOS, per a mi, seria ideal que se situés entre el 60% i el 70% respecte al mercat nacional, per diversos motius.

En primer lloc, la diversificació geogràfica. Com més països abasti l'empresa, més protegida està davant possibles crisis o canvis en l'orientació del turisme. Si, per exemple, a Espanya el creixement del turisme es redueix, pot compensar-se amb mercats en expansió com Croàcia, Turquia o Tunísia.

En segon lloc, les condicions de pagament. En països com França, Alemanya o Itàlia, quan es treballa amb distribuïdors, el pagament acostuma a ser immediat, fins i tot abans de l'enviament del producte. En canvi, a Espanya, els hotels poden pagar a 60, 90 o fins i tot 120 dies, cosa que resulta difícil de sostenir per a una PIME.

18. Quin paper creus que hauria de jugar el mercat nord-americà en el creixement futur d'EOS?

En aquests moments, l'estratègia de mercat està focalitzada en diferents fases temporals El 2025 se centra en Europa; el 2027, en els Estats Units i el Carib —una zona molt important per a l'empresa, ja que molts dels seus clients tenen ressorts a Florida, Miami i el Carib—; i, finalment, entre el 2028 i el 2029, en el mercat asiàtic.

Jordi Marimon Cabestany i Alba Serrano Jiménez

PLA D'INTERNACIONALITZACIÓ D'EOS ALS ESTATS UNITS: ESTRATÈGIA D'ENTRADA AL CANAL B2B

ANNEXOS

Àrea temàtica: Pla d'empresa

Doble grau ADE + Màrqueting

FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2025-26

ÍNDEX ANNEXOS

1. ANÀLISI INTERN 2
1.1 Comparació capacitat productiva actual i futura 2
1.2 Comparació productivitat per treballador 2
1.3 Compte de resultats abreujat del canal B2B 2
1.4 Estructura de costos B2B 3
1.5 Nivells de producte 3
2. ANÀLISI ESTRATÈGIC 4
2.1 Evolució del tipus de canvi 4
2.2 Taula resum PESTEL 5
2.3 Taula resum 5 forces de Porter 6
2.4 Benchmarking competidors 7
2.5 Matriu DAFO 8
3. ESTRATÈGIA D'ENTRADA 9
3.1 Model d'entrada al mercat dels Estats Units 9
4. PLA ECONÒMIC-FINANCER 10
4.1 Pla d'inversió inicial 10
4.2 Pla de finançament 11
4.3 Càlcul WACC 12
4.4 Necessitats operatives de finançament (NOF) 12
4.5 Previsió de vendes 12
4.6 Previsió de despeses 13
4.7 Compte de resultats previsional 15
4.8 Balanç de situació 17
4.9 Flux de caixa 18
4.10 Payback 18
4.11 Càlcul VAN 19
5. DIRECCIÓ I CONTROL 19
5.1 Indicadors 19
6. ENTREVISTA CEO EOS 20

1. ANÀLISI INTERN

1.1 Comparació capacitat productiva actual i futura

Indicador	Situació actual	Situació futura (projectada)
Ubicació productiva	Província Tarragona (oficines + producció)	Ribera d'Ebre (nau industrial)
Superfície	Espai limitat	200–250 m²
Tipus de procés	Semimanual	Automatitzat
Personal en producció	3 persones	3 persones
Producció/hora	~180 ampolles	~500 ampolles
Producció mensual	~10.000 ampolles	~30.000 ampolles
Capacitat comandes grans	Limitada	Alta
Escalabilitat	Baixa	Alta

Taula 3: Comparació situació actual vs futura. Font: elaboració pròpia

1.2 Comparació productivitat per treballador

Indicador	Actual	Futur
Ampolles/mes	10.000	30.000
Persones en producció	3	4
Ampolles/persona/mes	~3.333	~7.500
Incremento de productivitat	—	125%

Taula 4: Comparació productivitat per persona Actual vs Futura. Font: Elaboració pròpia

1.3 Compte de resultats abreujat del canal B2B

Concepte		€
Ingressos bruts		**958.491 €**
Cost dels productes (fabricació)	-	182.113 €
Marge brut		**776.378 €**
Costos logístics (MRW, GRUPA MAR, enviament)	-	115.000 €
Costos de personal y estructura comercial	-	300.000 €
Altres despeses operatives	-	209.078 €
Benefici net		**≈ 152.300 €**
Marge net		**15,89 €**

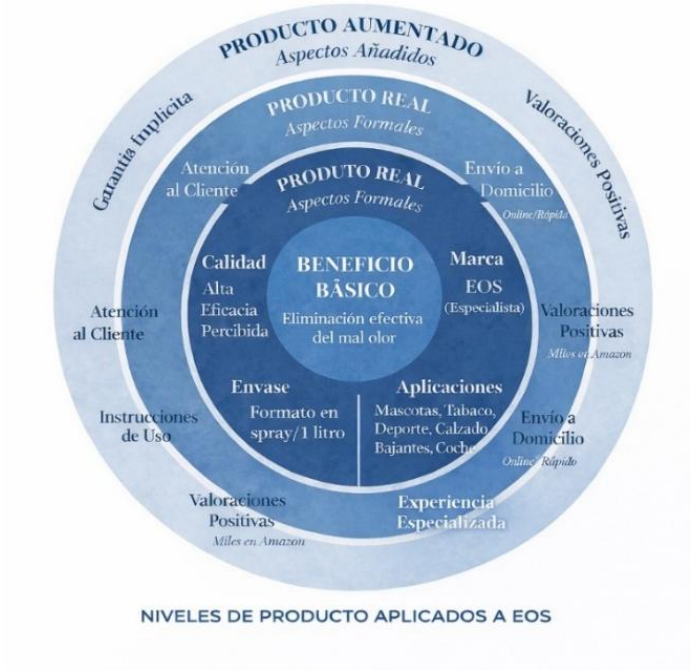
Taula 5: Compte de Resultats B2B. Font: Elaboració pròpia

1.4 Estructura de costos B2B

Concepte	€	% sobre ventes
Cost de producte (fabricació)	182.113,00 €	≈ 19%
Logística externa (MRW, GRUPA MAR, etc.)	115.000,00 €	12%
Personal y estructura comercial	300.000 €	31,30%
Altres despeses operatives	209.078 €	21,80%
Benefici net	**≈ 152.300 €**	**15,89%**

Taula 6: Estructura de costos B2B. Font: Elaboració pròpia

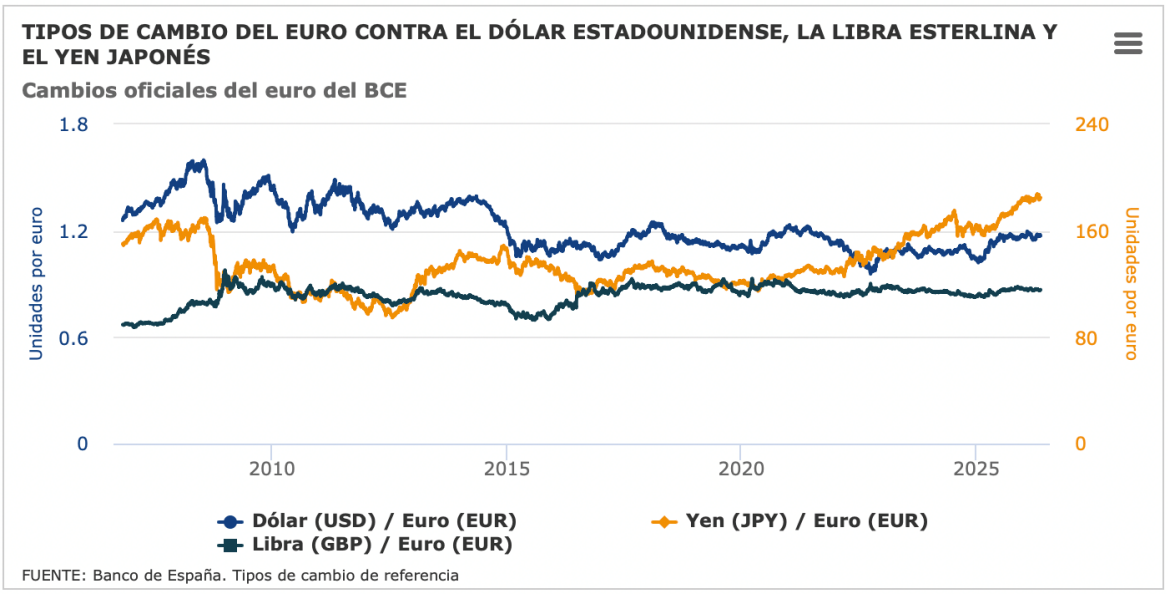
1.5 **Nivells de producte**



Il·lustració 1: Nivells de producte EOS. Font: Elaboració pròpia

2. ANÀLISI ESTRATÈGIC

2.1 Evolució del tipus de canvi



Il·lustració 2: Evolució del tipus de canvi de l'€, $ i lliura esterlina. Font: Banc d'Espanya

2.2 Taula resum PESTEL

FACTORS	OPORTUNITATS	AMENACES
POLÍTIC/ LEGAL	-Marc regulador (EPA, CPSC, FTC) que permet operar amb seguretat jurídica si es compleix la normativa. -Possibilitat d'accedir a contractes institucionals (hospitals, hotels) mitjançant processos regulats (B2B).	-Elevada exigència reguladora (TSCA, Proposition 65) que implica costos d'adaptació. -Alt risc legal i litigiositat als EE.UU, amb possibles sancions o demandes.
ECONÒMIC	-Gran mida del mercat i alt poder adquisitiu. -Fort pes del sector serveis, que genera demanda recurrent en el canal B2B.	-Alta competència i pressió sobre preus. -Dependència de marketplaces en B2C (Amazon), que redueix marges. -Tipus d'interès elevats que poden dificultar la inversió.
SOCIAL	-Alta preocupació per la higiene i el confort, afavorint la demanda de productes d'eliminació d'olors.	-Consumidor molt exigent en preu, qualitat i rapidesa. -En B2B, processos de decisió més llargs.
TECNOLÒGIC	-Ús de big data i analítica per millorar la captació de clients. -Innovació en supply chain que millora l'eficiència.	-Necessitat d'inversió tecnològica elevada per competir. -Competidors amb accés a tecnologia avançada que poden reduir la diferenciació.
ECOLÒGIC	-Creixent sensibilitat ambiental que pot actuar com a factor de diferenciació. -Integració de criteris ESG en empreses, afavorint el canal B2B.	-Regulacions ambientals exigents (packaging, reciclatge) que incrementen costos. -Pressió de distribuïdors i marketplaces per adaptar-se a estàndards sostenibles.

Taula 7: Resum PESTEL. Font: Elaboració pròpia

2.3 Taula resum 5 forces de Porter

FORÇA	INTENSITAT	RENDIBILITAT	OPORTUNITAT / AMENAÇA
Rivalitat entre competidors	-Alta (general) -Mitjana (subsegment EOS)	La competència elevada pressiona els preus i redueix els marges, especialment en el canal B2C. No obstant això, en el subsegment d'eliminació real d'olors, la menor competència permet millorar la rendibilitat mitjançant diferenciació.	-Amenaça (mercat massiu) -Oportunitat (nínxol)
Amenaça de nous entrants	Mitjana	L'entrada és relativament fàcil en el mercat general, però més complexa en productes tècnics com EOS. Les barreres tecnològiques i reputacionals protegeixen parcialment la rendibilitat.	Oportunitat (protecció per tecnologia i reputació)
Poder de negociació dels proveïdors	Baix – Mitjà	La baixa dependència de proveïdors en elements clau (formulació pròpia) permet mantenir control de costos i marges, afavorint la rendibilitat.	Oportunitat
Poder de negociació dels compradors	-Mitjà-Baix (B2B)	En B2B, la importància de l'eficàcia redueix la sensibilitat al preu i millora la rendibilitat.	Oportunitat
Amenaça de productes substitutius	Alta	L'existència d'alternatives barates i accessibles limita el preu i pot reduir la rendibilitat si el producte no es diferencia clarament.	Amenaça

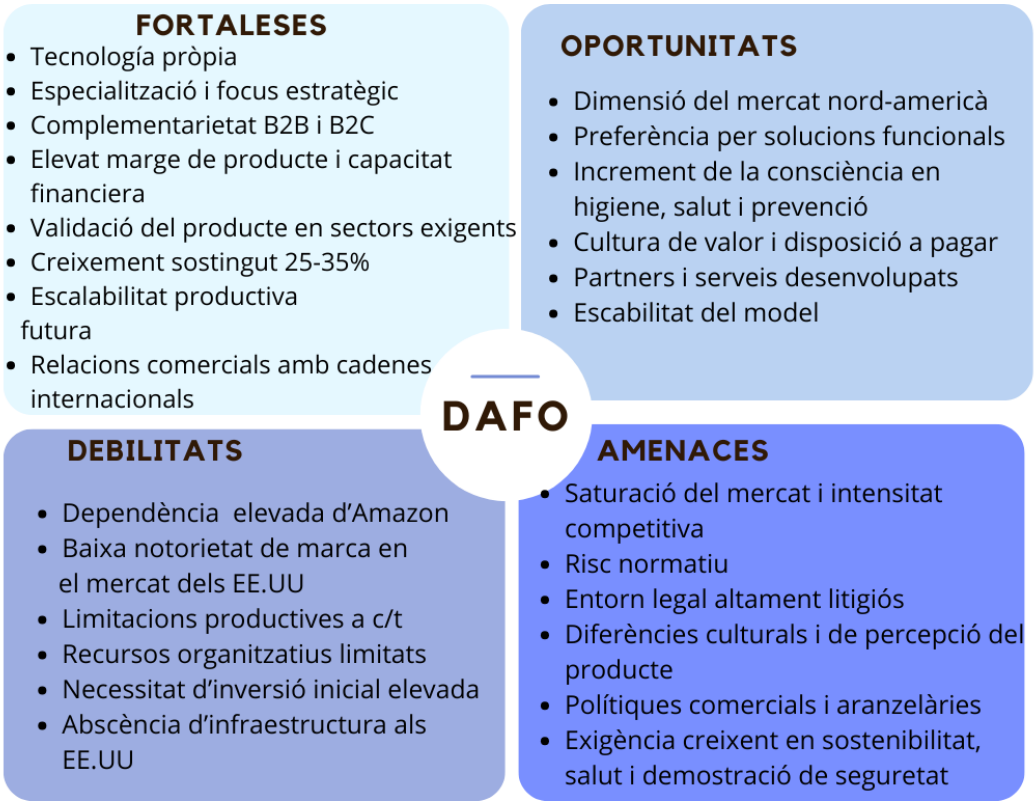
Taula 8: Resum 5 forces Porter. Font: elaboració pròpia

2.4 Benchmarking competidors

Marca	Preu	Format	Client	Claim clau	Posicionament
EOS	12,5€	Spray, líquid, sistemes	Hotels, restaurants, hospitals, espais públics	Eliminació real d'olors (neutralització molecular)	Solució tècnica especialitzada en entorns professionals
Ecolab		Sistemes complets	Hotels, sanitat, serveis de neteja	Solucions integrals d'higiene i control d'olors	Líder global amb oferta completa i servei integral
Vaportek	19€	Maquinària, consumibles, líquids	Sector sanitari, tanatoris, hosteleria, vehicles	Eliminació d'olors amb i sense fragància	Especialista en eliminació tècnica d'olors
OdoBan	10€	Líquid multiús	Hotels, neteja	Desinfectant i netejador	Solució funcional i econòmica multiús
Fresh Wave IAQ	24,99 €	Spray, gel	Hotels, oficines, hospitals, escoles	Eliminació natural d'olors	Alternativa sostenible amb enfocament natural

Taula 9: Benchmarking. Font: elaboració pròpia

2.5 Matriu DAFO



Il·lustració 3: Matriu DAFO. Font: Elaboració pròpia

3. ESTRATÈGIA D'ENTRADA

3.1 Model d'entrada al mercat dels Estats Units



I·llustració 4: Estratégia d'entrada als EE. UU Font: Elaboració pròpia

4. PLA ECONÒMIC-FINANCER

4.1 Pla d'inversió inicial

Pla d'inversió inicial (entrada EEUU – Miami)

Concepte	Cost estimat (€)
Viatges comercials	3.000 €
Estada (allotjament + dietes)	9.400 €
Cost comercial	8.500 €
Enviament de mostres	3.000 €
Estoc inicial (a cost)	3.600 €
Costos logístics inicials	5.000 €
Adaptació normativa	4.000 €
Altres despeses	3.500 €
TOTAL 40.000€	

Taula 10: Inversió inicial. Font: elaboració pròpia

Cost del personal comercial

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Salari anual estimat		40.000 €
Cost mensual	40.000/12	3.333 €
2 mesos de dedicació	3.333 x 2	6.666 €
Cost indirecte (30%)		2.000 €
TOTAL 8.500€		

Taula 11: Cost del personal comercial. Font: elaboració pròpia

Cost viatges

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Vols internacionals		1.600 €
Transport local		1.400 €
TOTAL 3.000€		

Taula 12: Cost dels viatges del personal comercial. Font: elaboració pròpia

Estada a Miami

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Airbnb	2.000 x 2 mesos	4.000 €
Dietes	90€ x 60 dies	5.400 €

Taula 13: Cost de l'estada a Miami durant 2 mesos. Font: elaboració pròpia

Estoc inicial

Concepte	Càlcul	Cost (€)
Cost unitari per ampolla		3 €
Unitats per caixa		12
Cost per caixa		36 €
Nombre de caixes	100	
Cost total	100 × 36 €	3.600 €

Taula 14: Cost de l'estoc incial per anar als EE. UU. Font: elaboració pròpia

Amortització maquinària imputada	Valor total (€)	% imputat	Valor imputat (€)	Vida útil	Amortització anual
Maquinària i automatització	200.000 €	30%	60.000 €	10 anys	6.000 €

Taula 15: Amortització de la maquinària imputada al projecte. Font: Elaboració pròpia

4.2 Pla de finançament

Estructura del finançament

Component	Import (€)	Percentatge
Recursos propis	20.000 €	50%
Prèstec bancari	10.000 €	25%
Linea de crèdit	10.000 €	25%
Total inversió	40.000 €	100%

Taula 16: Estructura del finançament de la inversió. Font: elaboració pròpia

Característiques del finançament aliè

Variable	Préstec bancari	Línia de crèdit
Import	10.000 €	10.000 €
Tipus d'interès	5%	4,5% (sobre disposat)
Comissió disponibilitat	—	0,25%
Termini	3 anys	Curt termini
Pagament	Mensual	Segons ús

Taula 17: Característiques del finançament aliè. Font: elaboració pròpia

4.3 Càlcul WACC

Cost del Capital (WACC)

Component	Pes	Cost	Contribució
Equity	50%	10%	5%
Préstec	25%	5%	1,25%
Línia de crèdit	25%	4,50%	1,13%

Taula 18: Cost del capital (WACC). Font: elaboració pròpia

WACC = 7,375% ≈ 7,4%

4.4 Necessitats operatives de finançament (NOF)

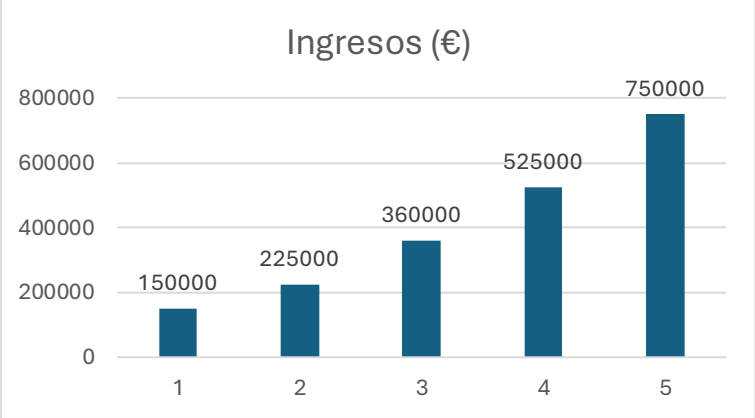
Concepte	Càlcul	Import
Cost anual de producció	1.000 x 56€/caixa	56.000 €
Estoc mitjà	56.000 / 12	4.666 €
Estoc (1,5 Mesos)	4.666 x 1,5	7.000 €
Clients	(150.000 / 12) x 1,5	18.750 €
Proveïdors	56.000 / 12	-4.667 €
NOF estimades	7.000 + 18.750 – 4.667	21.083 €

Taula 19: Necessitats operatives de finançament. Font: elaboració pròpia

4.5 Previsió de vendes

Any	Caixes venudes	Ingressos (€)	Creixement
1	1.000	150.000 €	—
2	1.500	225.000 €	50%
3	2.400	360.000 €	60%
4	3.500	525.000 €	46%
5	5.000	750.000 €	43%

Taula 20: Previsió de les vendes del projecte durant els pròxims 5 anys. Font: elaboració pròpia



Il·lustració 5: Gràfic evolució vendes a 5 anys. Font: elaboración pròpia

4.6 Previsió de despeses

Concepte	Cost mensual	Cost anual	% imputat	Cost imputat
Lloguer	1.000 €	12.000 €	30%	3.600 €
Subministraments	300 €	3.600 €	30%	1.080 €
Pòlisses d'assegurança	100 €	1.200 €	30%	360 €
Neteja	100 €	1.200 €	30%	360 €
Suport administratiu	2.500 €	30.000 €	30%	9.000 €
Total imputació anual	—	—	—	**14.400 €**

Taula 21: Costos fixos imputats de l'empresa (30%). Font: elaboració pròpia

Concepte	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Vendes (caixes)	1.000	1.500	2.400	3.500	5.000
Cost producció (36€/caixa)	36.000 €	54.000 €	86.400 €	126.000 €	180.000 €
Logística total (20€/caixa)	20.000 €	30.000 €	48.000 €	70.000 €	100.000 €
Comissions comercials (5%)	7.500 €	11.250 €	18.000 €	26.250 €	37.500 €
Costos variables totals	**63.500 €**	**95.250 €**	**152.400 €**	**222.250 €**	**317.500 €**
Comercial Espanya (2 mesos)	14.000 €	—	—	—	—
Viatges periòdics	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Comercial USA	—	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Despeses operatives	10.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Imputació costos estructurals (30%)	14.400 €	14.400 €	14.400 €	14.400 €	14.400 €
Costos fixos operatius totals	**44.000 €**	**65.400 €**	**65.400 €**	**65.400 €**	**65.400 €**
Amortització imputada	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €

Taula 22: Estructura dels costos fixos i variables. Font: elaboració pròpia

Concepte	Valor actiu	Vida útil	Amortització anual	% imputat	Cost imputat
Maquinària productiva EOS	200.000 €	10 anys	20.000 €	30%	6.000 €

Taula 23: Quadre d'amortització de la maquinària. Font: elaboració pròpia

4.7 Compte de resultats previsional

Compte de resultats del 1er any mensualitat:

Concepte	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Ingressos	5.769	8.654	11.538	14.423	17.308	17.308	17.308	14.423	14.423	11.538	8.654	8.654	150.000
Cost producció	-1.385	-2.077	-2.769	-3.462	-4.154	-4.154	-4.154	-3.462	-3.462	-2.769	-2.077	-2.075	-36.000
Logística	-769	-1.154	-1.538	-1.923	-2.308	-2.308	-2.308	-1.923	-1.923	-1.538	-1.154	-1.154	-20.000
Comissions comercials	-288	-433	-577	-721	-865	-865	-865	-721	-721	-577	-433	-434	-7.500
Marge brut	**3.327**	**4.990**	**6.654**	**8.317**	**9.981**	**9.981**	**9.981**	**8.317**	**8.317**	**6.654**	**4.990**	**4.991**	**86.500**
Sous i salaris	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.167	-1.163	-14.000
Viatges comercials		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000	-6.000
Despeses operatives	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-833	-837	-10.000
Costos estructurals imputats	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400
EBITDA	**-373**	**1.290**	**2.954**	**4.617**	**6.281**	**6.281**	**6.281**	**4.617**	**4.617**	**2.954**	**1.290**	**1.291**	**42.100**
Amortitzacions	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
BAIT	**-873**	**790**	**2.454**	**4.117**	**5.781**	**5.781**	**5.781**	**4.117**	**4.117**	**2.454**	**790**	**791**	**36.100**
Interessos	-84	-82	-79	-77	-75	-73	-71	-68	-66	-64	-61	-56	-856
BAT	**-957**	**708**	**2.375**	**4.040**	**5.706**	**5.708**	**5.710**	**4.049**	**4.051**	**2.390**	**729**	**735**	**35.244**
Impost 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-8.811	-8.811
Resultat net	**-957**	**531**	**1.781**	**3.030**	**4.280**	**4.281**	**4.282**	**3.037**	**3.038**	**1.792**	**547**	**551**	**26.433**

Taula 24: Compte de resultats mensualitzat de l'any 1. Font: elaboració pròpia

Compte de resultats de l'any 2:

Concepte	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Ingressos	15.000	17.500	20.000	20.000	22.500	22.500	22.500	20.000	20.000	17.500	13.750	13.750	225.000
Cost producció	-3.600	-4.200	-4.800	-4.800	-5.400	-5.400	-5.400	-4.800	-4.800	-4.200	-3.300	-3.300	-54.000
Logística	-2.000	-2.333	-2.667	-2.667	-3.000	-3.000	-3.000	-2.667	-2.667	-2.333	-1.833	-1.833	-30.000
Comissions comercials	-750	-875	-1.000	-1.000	-1.125	-1.125	-1.125	-1.000	-1.000	-875	-688	-687	-11.250
Marge brut	**8.650**	**10.092**	**11.533**	**11.533**	**12.975**	**12.975**	**12.975**	**11.533**	**11.533**	**10.092**	**7.929**	**7.930**	**129.750**
Sous i salaris	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.337	-40.000
Viatges comercials	-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-6.000
Despeses operatives	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-413	-5.000
Costos estructurals imputats	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400
EBITDA	**3.200**	**4.642**	**6.083**	**6.083**	**7.525**	**7.525**	**7.525**	**6.083**	**6.083**	**4.642**	**2.479**	**2.480**	**64.350**
Amortitzacions	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
BAIT	**2.700**	**4.142**	**5.583**	**5.583**	**7.025**	**7.025**	**7.025**	**5.583**	**5.583**	**4.142**	**1.979**	**1.980**	**58.350**
Interessos	-64	-58	-53	-51	-48	-46	-42	-40	-37	-35	-32	-26	-532
BAT	**2.636**	**4.084**	**5.530**	**5.532**	**6.977**	**6.979**	**6.983**	**5.543**	**5.546**	**4.107**	**1.947**	**1.954**	**57.818**
Impost 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-14.454	-14.454
Resultat net	**1.977**	**3.063**	**4.148**	**4.149**	**5.233**	**5.234**	**5.237**	**4.157**	**4.160**	**3.080**	**1.460**	**1.466**	**43.364**

Taula 25: Compte de resultats mensualitzat de l'any 2. Font: elaboració pròpia

Compte de resultats de l'any 3:

Concepte	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Ingressos	25.000	27.500	30.000	32.500	35.000	35.000	35.000	32.500	32.500	30.000	22.500	22.500	360.000
Cost producció	-6.000	-6.600	-7.200	-7.800	-8.400	-8.400	-8.400	-7.800	-7.800	-7.200	-5.400	-5.400	-86.400
Logística	-3.333	-3.667	-4.000	-4.333	-4.667	-4.667	-4.667	-4.333	-4.333	-4.000	-3.000	-3.000	-48.000
Comissions comercials	-1.250	-1.375	-1.500	-1.625	-1.750	-1.750	-1.750	-1.625	-1.625	-1.500	-1.125	-1.125	-18.000
Marge brut	**14.417**	**15.858**	**17.300**	**18.742**	**20.183**	**20.183**	**20.183**	**18.742**	**18.742**	**17.300**	**12.975**	**12.975**	**207.600**
Sous i salaris	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.333	-3.337	-40.000
Viatges comercials	-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-1000		-6.000
Despeses operatives	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-413	-5.000
Costos estructurals imputats	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400
EBITDA	**8.967**	**10.408**	**11.850**	**13.292**	**14.733**	**14.733**	**14.733**	**13.292**	**13.292**	**11.850**	**7.525**	**7.525**	**142.200**
Amortitzacions	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
BAIT	**8.467**	**9.908**	**11.350**	**12.792**	**14.233**	**14.233**	**14.233**	**12.792**	**12.792**	**11.350**	**7.025**	**7.025**	**136.200**
Interessos	-30	-27	-24	-22	-18	-16	-13	-12	-10	-8	-6	-5	-191
BAT	**8.437**	**9.881**	**11.326**	**12.770**	**14.215**	**14.217**	**14.220**	**12.780**	**12.782**	**11.342**	**7.019**	**7.020**	**136.009**
Impost 25%												-34.002	-34.002
Resultat net	**6.328**	**7.411**	**8.494**	**9.578**	**10.661**	**10.663**	**10.665**	**9.585**	**9.586**	**8.506**	**5.264**	**5.266**	**102.007**

Taula 26: Compte de resultats mensualitzat de l'any 3. Font: elaboració pròpia

4.8 Balanç de situació

ACTIU (€)	Any 1	Any 2	Any 3
ACTIU NO CORRENT	**54.000**	**48.000**	**42.000**
Immobilitzat Net	54.000	48.000	42.000
ACTIU CORRENT	**38.433**	**83.218**	**111.455**
Existències	7.000	10.500	16.800
Clients	18.750	28.125	45.000
Tresoreria	12.683	44.593	49.655
TOTAL ACTIU	**92.433**	**131.218**	**153.455**

PATRIMONI NET I PASSIU (€)	Any 1	Any 2	Any 3
PATRIMONI NET	**74.433**	**117.797**	**138.835**
Capital i Reserves	48.000	74.433	117.797
Resultat de l'exercici	26.433	43.364	102.007
PASSIU NO CORRENT	**3.334**	**0**	**0**
Deutes a llarg termini (Préstec)	3.334	0	0
PASSIU CORRENT	**14.666**	**13.421**	**14.620**
Deutes a curt termini (Préstec)	3.333	3.334	0
Línia de Crèdit	6.667	2.500	0
Proveïdors	4.666	7.587	14.620
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	**92.433**	**131.218**	**153.455**

Taula 27: Balanç de situació de l'any 1 a l'any 3. Font: elaboració pròpia

4.9 Flux de caixa

Any	Flux de caixa
Any 0	-40.000 €
Any 1	15.000 €
Any 2	25.000 €
Any 3	38.000 €

Taula 28: Flux de Caixa desde l'any 0 a l'any 3 Font: elaboració pròpia

4.10 Payback

Any	Flux acumulat
Any 1	15.000 €
Any 2	40.000 €

Taula 29: Càlcul del Payback. Font: elaboració pròpia

4.11 Càlcul VAN

Any	Flux	Factor descompte	Valor actual
1	15.000 €	0,91	13.636 €
2	25.000 €	0,83	20.661 €
3	38.000 €	0,75	28.550 €

Taula 30: Càlcul de la VAN. Font: elaboració pròpia

5. DIRECCIÓ I CONTROL

5.1 Indicadors

Ràtio	Any 1	Any 2	Any 3
ROA = BAIT / Actiu total	39,10%	44,50%	58,10%
ROE = Resultat net / Patrimoni net	35,50%	36,80%	46,40%
Liquidesa = Actiu corrent / Passiu corrent	2,62	6,2	13,16
Tresoreria = (Actiu corrent - Existències) / Passiu corrent	2,14	5,41	12,01
Fons de maniobra = Actiu corrent - Passiu corrent	23.767 €	69.797 €	177.804 €
Capitalització = Patrimoni net / Total PN i Passiu	80,50%	89,80%	93,80%
Endeutament = Passiu total / Total PN i Passiu	19,50%	10,20%	6,20%
Despeses financeres = Interessos / INCN	0,57%	0,24%	0,05%
Rotació = INCN / Actiu total	1,62	1,71	1,54
Apalancament = Actiu total / Patrimoni net	1,24	1,11	1,07
Cobertura = Vendes equilibri / INCN	51,30%	50,40%	31,50%

Taula 31: Indicadors de control i desviacions. Font: elaboració pròpia

6. ENTREVISTA CEO EOS

Bloc 1: Visió estratègica

1. Com definiries l'estratègia actual de creixement d'EOS

Resposta: L'estratègia actual de creixement d'EOS es basa sobretot en I+D, producció i expansió internacional.

2. Quin paper juga la internacionalització dins del pla estratègic de l'empresa?

Resposta: El paper internacional d'EOS és bàsic. En aquests moments, el 50% de la facturació prové de l'àmbit internacional, principalment del canal B2C, i l'objectiu és arribar a una distribució del 30%, 30% i 30%. És a dir, 30% internacional, 30% B2B i 30% B2C.

3. Per què s'ha identificat els Estats Units com un mercat prioritari per a l'expansió?

Resposta: Als Estats Units, per a nosaltres és un mercat prioritari, tant en B2B com en B2C. En el cas del B2C, perquè Amazon va néixer allà i és el mercat potencial més gran del món, amb creixements que fins i tot es poden analitzar per estats.

Pel que fa al B2B, els Estats Units són el país número u en turisme, i molts dels hotels i clients que tenim a Espanya també hi tenen presència, com NH Hotel Group, Meliá Hotels International, Barceló Hotel Group o Hilton, entre d'altres.

Bloc 2: Model de negoci (B2B vs B2C)

4. Actualment, EOS opera tant en el canal B2B com en el B2C. Quines consideres que són les principals diferències estratègiques entre ambdós models?

Resposta: L'estratègia dels canals B2B i B2C és bastant paral·lela, ja que vam començar amb el B2B i, posteriorment, aquells productes que es poden traslladar a l'àmbit domèstic —com els relacionats amb l'eliminació d'olors d'humitat, tabac o farina— els hem adaptat al B2C.

Per tant, són negocis diferents, però alhora es nodreixen de les mateixes fonts.

5. Des del teu punt de vista, quin canal aporta més valor a l'empresa en termes de rendibilitat i estabilitat?

Resposta: A nivell de rendibilitat i estabilitat, el canal B2B presenta creixements importants, situats entre el 10% i el 20% anual. Es tracta d'un creixement més sostingut, però amb una rendibilitat més alta.

En canvi, el B2C —principalment a través de Amazon— mostra creixements més ràpids, d'entre el 25% i el 35%, però amb menys estabilitat. Això es deu al fet que Amazon acostuma a marcar els preus de venda, fet que pot reduir el marge.

A més, el risc és més elevat, ja que en qualsevol moment pot modificar les seves polítiques legals o de referències, o fins i tot arribar a tancar el canal de venda.

6. Com preveus l'evolució futura del pes de cada canal dins del negoci?

Resposta: L'evolució futura del negoci dins d'EOS és diversa però, alhora, manté certa coherència entre canals.

Pel que fa al B2B internacional, la situació és molt positiva. De fet, aquest any es començarà a viatjar a diversos països europeus per explorar oportunitats en el sector hoteler i buscar distribuïdors.

En canvi, el mercat B2C és diferent. Tot i que ja està força consolidat, hi ha països on Amazon no té tanta presència. Per aquest motiu, es participa en fires internacionals per identificar oportunitats en mercats com Turquia, Dinamarca, Noruega, Àustria o Corea, buscant col·laboracions amb actors locals.

Bloc 3: Entrada en el mercat dels Estats Units

7. Quins consideres que són els factors clau que s'han de tenir en compte per entrar en el mercat nord-americà?

Resposta: Els factors per entrar als Estats Units en el canal B2C impliquen una inversió força elevada, però amb un retorn bastant previsible segons l'experiència a Europa. Aspectes com l'enviament d'estoc, l'emmagatzematge, les campanyes publicitàries i la gestió de l'estoc fan que el retorn de la inversió se situï aproximadament entre els 8 i els 12 mesos, tot i que els creixements poden ser molt més significatius.

En canvi, en el canal B2B, la inversió és menor, ja que es basa principalment en desplaçar equips comercials als Estats Units, vendre i buscar distribuïdors. Això comporta una inversió inicial més baixa, però amb un creixement més lent, tot i que més sostingut en el temps.

8. En la teva opinió, quin canal seria més adequat per a una primera entrada als Estats Units: B2B o B2C? Per què?

Resposta: Per poder entrar als Estats Units és gairebé indiferent si es tracta de B2B o B2C. El B2B és molt més lent, però també molt més sostingut en el temps. En canvi, el B2C és molt més ràpid, però requereix un impacte inicial d'inversió més elevat.

El punt clau és tenir clar si es disposa de prou liquiditat per suportar aquest esforç durant almenys sis mesos sense fracassar.

9. Quins avantatges i inconvenients identifiques en l'ús de plataformes com Amazon com a canal d'entrada internacional?

Resposta: Les avantatges i inconvenients d'Amazon, per a mi, són els següents. Començant pels inconvenients, el tema de l'idioma és molt important: cal saber respondre correctament a les preguntes dels usuaris, entendre la seva cultura i gestionar aspectes com la percepció de les olors, així com les queixes, especialment en relació amb mascotes i tabac.

En canvi, també hi ha molts avantatges. Un mateix producte es pot etiquetar en cinc o sis idiomes, i els costos d'enviament són força similars a tota Europa. A més, un cop s'identifiquen les *keywords* més rellevants a cada país, aquestes solen ser bastant comparables entre mercats —per exemple, d'Espanya a França, de França a Itàlia i d'Itàlia a Alemanya.

Tot i això, s'han detectat diferències importants en el rendiment segons el país. El mateix producte, llançat al mateix moment a Europa, pot tenir comportaments molt diferents: a Itàlia pot tenir molt d'èxit, a França un rendiment més baix i a Espanya pràcticament no vendre. Un exemple és el producte Eliminació "Calzado", que està tenint molt d'èxit a Itàlia, mentre que a Espanya presenta resultats més normals.

Bloc 4: Capacitat productiva i escalabilitat

10. EOS està realitzant una inversió rellevant en l'ampliació de la seva capacitat productiva. Fins a quin punt aquesta decisió està vinculada al creixement internacional?

Resposta: En aquests moments, EOS està fent una inversió força important, tenint en compte la mida de l'empresa, en una nova planta productiva en un poble de la província de Tarragona. Aquesta decisió es basa en la convicció, segons els seus estudis, que en un termini de tres anys es podrà doblar la facturació.

Això implica prioritzar la inversió en maquinària per sobre de la contractació de personal. Per exemple, una sola màquina pot produir fins a 3.000 ampolles per hora, mentre que dues persones, com a màxim, en poden produir unes 1.000.

Per tant, el ràtio entre cost de personal i eficiència productiva és molt més favorable quan s'inverteix en maquinària que no pas en recursos humans.

11. Consideres que, sense aquesta millora en la capacitat productiva, seria viable abordar l'entrada en un mercat com el nord-americà?

Resposta: Aquesta millora productiva és imprescindible per poder entrar al mercat nord-americà. Si no es dugués a terme, seria pràcticament impossible accedir-hi.

En el cas dels Estats Units, especialment a través de Amazon, es pot començar invertint progressivament, però en qualsevol moment poden arribar centenars o milers de comandes de cop. Si la planta productiva no està preparada per assumir aquest creixement sobtat, Amazon pot penalitzar el venedor, situar-lo en negatiu i, fins i tot, bloquejar-li l'accés al mercat durant mesos o anys.

12. Quines limitacions operatives tenia l'empresa anteriorment i com canvien amb la nova infraestructura?

Resposta: Les limitacions operatives que teníem —i que encara tenim fins que arribi la nova maquinària— són principalment de personal. El personal pot fallar, pot emmalaltir, pot tenir vacances i, evidentment, té els seus drets.

En canvi, amb maquinària automatitzada, la producció és molt més constant: produeix de manera continuada i amb menys dependència de factors humans. Això permet tenir una producció més garantida, excepte en cas d'avaria de la màquina.

Bloc 5: Riscos i barreres

13. Quins consideres que són els principals riscos associats a l'entrada en el mercat dels Estats Units?

Resposta: Els principals riscos d'entrar al mercat dels Estats Units en B2B són, sobretot, la necessitat de paciència —molta paciència—, treball constant i un creixement progressiu. També és clau disposar de liquiditat suficient per aguantar entre sis mesos i un any invertint en equips comercials i campanyes de màrqueting, amb l'objectiu que els clients actuals amb presència als Estats Units puguin contractar els serveis.

En canvi, en el B2C, el principal risc és gestionar una demanda elevada. Es pot generar una gran quantitat de comandes en poc temps, però l'enviament de producte cap als Estats Units pot trigar, com a mínim, entre dues i tres setmanes, fet que pot dificultar la resposta immediata al mercat.

14. Des de la teva experiència, quines barreres creus que poden resultar més crítiques (regulació, logística, competència, etc.)?

Resposta: Les principals barreres per entrar en un país com els Estats Units són, sobretot, logístiques: els enviaments poden trigar entre dues i tres setmanes, tret que es facin per avió, tot i que en aquest cas els costos no solen ser viables.

A més, hi ha una forta competència local, amb actors molt potents al mercat, i una altra dificultat clau és la manca de marca i de coneixement de la pròpia marca en aquell país.

15. Quins errors estratègics creus que hauria d'evitar una empresa com EOS en el seu procés d'internacionalització?

Resposta: Els errors que s'haurien d'evitar en un procés d'internacionalització són, principalment, no insistir en excés en un mercat que no funciona. Si es detecta que hi ha massa competència o que el context no és favorable, no s'haurien d'enterrar grans quantitats de diners ni recursos humans intentant entrar-hi.

És important saber identificar si un país no és el moment adequat —perquè no està prou madur— o, al contrari, si és massa madur i resulta molt difícil accedir-hi, com pot passar amb els Estats Units.

Bloc 6: Visió de futur

16. Com t'agradaria que evolucionés EOS en els pròxims cinc anys?

Resposta: L'evolució d'EOS en els pròxims cinc anys crec que, en aquests moments, està bastant clara. Ara bé, d'aquí a dos anys no ho sabem amb certesa.

La línia a seguir és, sobretot, continuar invertint en I+D, en noves instal·lacions i en marca, marca, marca i més marca, amb l'objectiu de reforçar el reconeixement, tant en el sector hoteler com en l'àmbit de l'e-commerce.

17. Quin pes consideres que hauria de tenir el negoci internacional dins de l'empresa?

Resposta: El pes de les vendes internacionals d'EOS, per a mi, seria ideal que se situés entre el 60% i el 70% respecte al mercat nacional, per diversos motius.

En primer lloc, la diversificació geogràfica. Com més països abasti l'empresa, més protegida està davant possibles crisis o canvis en l'orientació del turisme. Si, per exemple, a Espanya el creixement del turisme es redueix, pot compensar-se amb mercats en expansió com Croàcia, Turquia o Tunísia.

En segon lloc, les condicions de pagament. En països com França, Alemanya o Itàlia, quan es treballa amb distribuïdors, el pagament acostuma a ser immediat, fins i tot abans de l'enviament del producte. En canvi, a Espanya, els hotels poden pagar a 60, 90 o fins i tot 120 dies, cosa que resulta difícil de sostenir per a una PIME.

18. Quin paper creus que hauria de jugar el mercat nord-americà en el creixement futur d'EOS?

En aquests moments, l'estratègia de mercat està focalitzada en diferents fases temporals El 2025 se centra en Europa; el 2027, en els Estats Units i el Carib —una zona molt important per a l'empresa, ja que molts dels seus clients tenen ressorts a Florida, Miami i el Carib—; i, finalment, entre el 2028 i el 2029, en el mercat asiàtic.