



TRASTEKO

El trastero verde con el que ganar dinero.

Javier Gómez Pintor

(javiergp@uoc.edu)

5 de juny de 2018

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2017/2018, 2n semestre.

Índex

Resum.....	4
Abstract.....	5
INTRODUCCIÓ.....	6
Justificació.....	6
Objectiu i abast.....	7
1. EL MODEL DE NEGOCI.....	7
1.1. L'oportunitat de negoci.....	7
1.2. Els punts clau.....	7
1.3. L'avantatge competitiu.....	8
1.4. Els principis fonamentals i les implicacions ètiques i socials.....	8
2. ANÀLISI DE L'ENTORN DE L'EMPRESA.....	9
2.1. L'entorn general.....	9
2.2. L'entorn específic.....	11
2.3. Possibles escenaris a mig i llarg termini.....	12
3. EL MODEL CANVAS.....	13
3.1. Segments de clients.....	13
3.2. Proposta de valor.....	13
3.3. Canals.....	14
3.4. Relació amb els clients.....	14
3.5. Fluxos d'ingressos.....	14
3.6. Recursos clau.....	15
3.7. Activitats clau.....	16
3.8. Partners.....	16
3.9. Costos.....	17
3.10. Encaix dels nou elements.....	17
4. EL PLA DE MÀRQUETING.....	18
4.1. Estratègia de segmentació.....	18
4.2. Estratègia de posicionament.....	19
4.3. Estratègia de Màrqueting.....	20
4.4. Estratègia digital.....	22
4.5. Estratègia de branding.....	22
5. EL PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	23
5.1. Estratègia de producció.....	23
5.2. Estratègia de recursos materials.....	24
5.3. Pla logístic.....	26
5.4. Disseny organització.....	26
5.5. Estratègia de recursos humans.....	27
6. EL PLA FINANCER.....	29
6.1. Estratègia financera.....	29
6.2. Escenaris de mercat.....	30
6.3. Planificació de tresoreria mensual del primer any.....	33
6.4. Previsió del balanç i compte de resultats a final del tercer any.....	33
6.5. Política de finançament del creixement previst.....	35
6.6. Planificació temporal de les activitats.....	35
7. ANÀLISI DAFO.....	35
8. BASES PER A LA CONTINUACIÓ DEL PROJECTE.....	36
CONCLUSIONS.....	37
VALORACIÓ.....	37
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	38

TRASTEKO. El trastero verde con el que ganar dinero.

Javier Gómez Pintor (javiergp@uoc.edu)

Estudis d'economia i Empresa (Treball Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa, àmbit d'especialització: Pla d'empresa)

Resum

TRASTEKO és un model de negoci innovador a Catalunya que combina l'emmagatzematge d'objectes amb el lloguer dels mateixos. L'activitat s'iniciarà a la ciutat de Barcelona, la recollida i l'entrega dels objectes es realitzarà sempre a domicili, els objectes es guardaran al magatzem central de l'empresa, on aquesta s'encarregarà de catalogar-los, d'afegir-los tan a l'armari virtual del client com al catàleg d'objectes en lloguer i de tota la logística derivada del servei. A més, TRASTEKO procurarà treballar de la manera més sostenible possible, duent a terme el seu procés productiu amb materials reciclats, optimitzant els recursos materials, participant en programes socials a la ciutat amb la donació de l'1% dels seus beneficis i promovent les donacions entre els seus clients.

TRASTEKO podria definir-se com un traster virtual, el qual satisfà la mateixa necessitat d'espai que un traster clàssic però amb la comoditat d'un servei a domicili, amb el control total dels objectes emmagatzemats gràcies a l'armari virtual i amb la possibilitat d'obtenir uns ingressos extra a través del lloguer dels objectes a altres persones, a la vegada que es contribueix a protegir el medi ambient i a participar en programes socials, tot això sense sortir de casa, només amb uns clics a través de la pàgina web o de l'App.

El present treball de final de grau pretén estudiar la viabilitat d'aquest model de negoci, el qual s'ha realitzat principalment en cinc etapes. En la primera es realitza un anàlisi de l'entorn on es desenvoluparà el negoci amb l'objectiu de minimitzar els riscos associats i aprofitar totes les oportunitats possibles. Per analitzar l'entorn general s'ha utilitzat el model PESTEL i per a l'entorn específic el model de les cinc forces de Porter. En la segona es concreta la proposta de valor a través del model Canvas, el qual combina els nou elements del model de negoci de forma lògica i coherent i ajuda a explicar de manera senzilla i gràfica l'estratègia empresarial. En la tercera es realitza el pla de màrqueting, on es defineixen les estratègies de segmentació, de posicionament, de màrqueting mix, de branding i digital. En la quarta es realitza el pla de recursos i operacions, on es defineixen les decisions de producció, de logística, de recursos materials i de recursos humans. En la cinquena es realitza el pla financer, on es determina l'estratègia financera en funció de les decisions que s'han anat prenent, es calcula el punt mort per a determinar el moment a partir del qual es comencen a obtenir beneficis, es realitza una planificació de tresoreria pel primer any i una previsió del balanç i del compte de resultats a tres anys, i es calculen algunes ràtios per a determinar la viabilitat econòmica del projecte.

Paraules clau:

Traster virtual, armari virtual, servei a domicili, lloguer d'objectes, ingressos extra, medi ambient.

Abstract

TRASTEKO is an innovative business model in Catalonia that combines the storage of objects with the rent of them. The activity will start in the city of Barcelona, the collection and delivery of the objects will always be at home, the objects will be stored in the central warehouse of the company, where it will be responsible for cataloguing them, adding them to the client's virtual closet as well as to the catalogue of rental objects and performing all the logistics derived from the service. In addition, TRASTEKO will try to work in the most sustainable way possible, carrying out its productive process with recycled materials, optimizing the material resources, participating in social programs in the city by donating 1% of their profits and promoting donations among its clients.

TRASTEKO could be defined as a virtual storage room, which satisfies the same need for space as a classic storage room but with the comfort of a home delivery service, with the total control of the objects stored thanks to the virtual closet and with the possibility of obtaining extra income through the rent of objects to other people, while contributing to protecting the environment and participating in social programs, all without leaving home, with just a few clicks through the website or the App.

This final degree project aims to study the viability of this business model, which has been carried out mainly in five stages. In the first one, an analysis of the environment in which the business will be developed will be carried out in order to minimize the associated risks and take advantage of all possible opportunities. To analyse the general environment the PESTEL model has been used and for the specific environment the model of the five forces of Porter. In the second, the valuation proposal is made through the Canvas model, which combines the nine elements of the business model in a logical and coherent way and helps to explain in a simple and graphical way the business strategy. In the third one, the marketing plan is carried out, where the strategies of segmentation, positioning, marketing mix, branding and digital are defined. In the fourth, the resource and operations plan is carried out, defining the production, logistics, material resources and human resources decisions. In the fifth, the financial plan is carried out, which determines the financial strategy based on the decisions that have been taken, the deadlock is calculated to determine the moment from which the company begins to obtain benefits., it is carried out a treasury planning for the first year and a forecast of the balance sheet and the income statement for three years, and some ratios are calculated to determine the economic viability of the project.

Keywords:

Virtual store room, virtual closet, home delivery service, rental of objects, extra income, environment.

INTRODUCCIÓ

Aquest és un model de negoci que actualment existeix als EEUU i, tot i ser molt recent, ja s'està començant a expandir i a consolidar-se. El que es pretén és modificar la forma en com les persones guarden les seves coses i, fins i tot, la forma en com les persones posseeixen les seves coses. Tothom té objectes a casa que no fa servir pràcticament mai o que, amb sort, fa servir un parell de vegades en tot l'any. Tot i que sapiguem que moltes d'aquestes coses ens fan més nosa que servei, atès que aquestes ocupen un valuós espai a casa, no ens en volem desfer d'elles.

TRASTEKO no és el típic traster on l'usuari lloga una petita habitació en una nau industrial per a deixar-hi allà les seves coses amuntades, abandonades i oblidades. TRASTEKO recull a domicili les coses que l'usuari vol emmagatzemar i les porta al magatzem central. Una vegada allà, cada objecte es revisa i catalogat de forma individual, per a posteriorment obrir una fitxa de cada ítem a la pàgina web, on l'usuari, des del seu espai personal, podrà efectuar totes les gestions. A la vegada, tots els objectes emmagatzemats a TRASTEKO formaran part d'un catàleg de productes disponibles per a ser llogats per terceres persones, el que representaria un ingrés econòmic directe pel propietari.

Amb aquest projecte es pretén donar un servei simple i directe, com és l'emmagatzematge en trasters, complementat amb la satisfacció d'algunes de les necessitats que més estan creixent en els últims temps: per una banda, la falta de temps, al donar un servei a domicili, i per una altra, la falta d'espai als habitatges, al deixar lloc lliure en armaris i habitacions.

Així, TRASTEKO dóna la possibilitat al client de beneficiar-se a tres bandes: la primera, servint de magatzem per a aquelles coses que no fa servir habitualment, la segona, donant-li la possibilitat d'obtenir ingressos extres a través del lloguer de les seves coses i, la tercera, posant al seu abast un ampli catàleg de productes per a llogar de forma fàcil i ràpida.

Justificació

La tria d'aquest projecte com a treball de final de grau ve donada principalment per dos motius: el primer és l'opinió subjectiva que tinc de la idea de negoci, doncs trobo que és original, interessant, engrescadora i fàcilment desenvolupable a la vegada que pot donar molt de joc; i el segon motiu és l'existència al meu entorn de persones que coneixen el negoci original, de persones que tenen experiència en el sector de la logística i la distribució i per la meua experiència personal havent viscut durant un temps de lloguer a Barcelona.

Una vegada decidit per aquest projecte, faig una ràpida recerca per comprovar si aquest model de negoci ja existeix a Barcelona o a la resta del territori de Catalunya i l'única cosa que trobo és el clàssic negoci del lloguer de trasters, dels quals, el més popular seria Bluespace, i una única empresa que també seria classificable com a traster virtual, Boxmotions, però sense la part del lloguer d'objectes. També faig un petit sondeig entre el meu cercle d'amistats que viu a Barcelona, que en total només són vuit persones, amb l'únic objectiu de conèixer les sensacions de qui serien uns clients potencials. El sondeig només constava de dues preguntes sí/no: la primera, si la idea de negoci els semblava atractiva des del punt de vista empresarial i, la segona, si en farien ús d'aquest servei. Els resultats van ser excel·lents, obtenint un 100% de respostes afirmatives en totes dues, tot i que, a la segona pregunta van posar com a condició per a llogar els seus objectes que aquests estiguessin 100% garantits per l'empresa.

Sóc conscient de que no es poden extrapolar els resultats d'aquest petit sondeig a la resta de la població de Barcelona, atès que la mostra no és gens representativa, però, tot i així, sí que ajuden confirmar aquesta idea de negoci i a pensar que TRASTEKO es pot convertir en una empresa atractiva per als consumidors.

Paral·lelament, durant la recerca d'informació, es detecta un elevat nivell de conscienciació social i mediambiental que impulsa l'Ajuntament de Barcelona però que també exigeixen els ciutadans, motiu pel qual es decideix dotar al projecte d'un caràcter "eco-friendly".

Objectiu i abast

El principal objectiu d'aquest treball de final de grau és elaborar un pla d'empresa per determinar la viabilitat del model de negoci de TRASTECO. El que es busca és respondre a la pregunta: podria TRASTECO esdevenir una alternativa real dins del sector del dipòsit i l'emmagatzematge?

Els objectius generals inicials de TRASTECO són:

- Introduir-se en el sector: caldrà realitzar un anàlisi de l'entorn per conèixer-ho a fons i així minimitzar els riscos i aprofitar totes les oportunitats.
- Mantenir una activitat estable en el temps: serà necessari un disseny preliminar del model de negoci per a definir i determinar els elements principals i construir així una base sòlida.
- Esdevenir una empresa reconeguda pels consumidors: es farà un pla de màrqueting per a aconseguir un bon posicionament i una diferenciació respecte la competència.
- Dur a terme una gestió eficient: realitzant un pla de recursos i operacions es quantificarà la necessitat de recursos i es definiran les estratègies logístiques i d'organització interna.
- Ser econòmicament viable: amb el pla financer es comprovarà si finalment el negoci podria ser rendible i a partir de quin nivell de vendes es començaran a obtenir beneficis.

1. EL MODEL DE NEGOCI.

1.1. L'oportunitat de negoci.

Un dels últims estudis del portal Fotocasa situa a Barcelona com la ciutat més cara de Catalunya, tan per comprar (4.362 €/m²) com per llogar (15,12 €/m²). El Barcelonès agrupa el 30% dels habitatges totals de Catalunya, i al voltant del 55% d'aquests habitatges tenen entre 60-89 m², així que es pot dir que la majoria dels pisos tenen uns preus de venda entre 260.000€ i 395.000€ i uns preus de lloguer entre 900 i 1.400 €/mes. A l'annex 1 es pot consultar la taula resum dels habitatges principals per superfície de les cinc comarques amb més habitatges de Catalunya.

L'augment dels pisos turístics contribueix a elevar els preus del lloguer, que actualment estan als seus nivells màxims, i a reduir l'oferta destinada a l'habitatge habitual. De fet, els economistes fa temps que parlen de l'existència d'una nova bombolla immobiliària sobre els pisos de lloguer. Recentment s'ha parlat molt sobre el preu de les habitacions en lloguer a Barcelona, les quals ronden els 600 €/mes. A més, el salari mínim interprofessional al 2018 és de 735,90 euros/mes i a Barcelona el 65% dels menors de 30 anys guanyen menys de 1.000 €/mes i el salari mitjà no arriba a 30.000 €/any.

Tot això dificulta que una persona sola i, fins i tot, una parella, pugui assumir el cost del lloguer d'un pis a Barcelona, pel que molta gent es veu obligada a llogar habitacions o a compartir pis amb altres persones. Per tots aquests motius, és fàcil entendre el perquè actualment a la ciutat de Barcelona existeixen greus problemes d'habitatge.

És aquí on TRASTECO pren sentit. Els alts preus del lloguer fan que primer es lloguin els pisos més petits, els que tenen menys espai. El fet de llogar una habitació o compartir pis també limita molt l'espai disponible pels inquilins. TRASTECO satisfà aquesta necessitat d'espai que ara mateix hi ha a la ciutat de Barcelona d'una manera fàcil i còmoda, a la vegada que dóna la possibilitat d'obtenir uns ingressos extra, que també són necessaris.

1.2. Els punts clau.

El model de negoci de TRASTECO pretén contribuir en la millora de la qualitat de vida de les persones a través de satisfer les necessitat d'espai i de seguretat, en tan que proporciona un espai per a guardar els objectes que no es poden tenir a casa i en garanteix la seva integritat. Alhora, aquest servei es dóna amb la màxima comoditat i estalvi de temps pel client i n'ofereix la possibilitat d'obtenir uns ingressos extra. Per tant, els punts clau del model de negoci són:

- El Barcelonès és la comarca més petita de Catalunya però la que més població aglutina. A l'annex 2 es pot consultar la taula resum de les cinc comarques amb més densitat de població de Catalunya.

- La necessitat d'espai a la ciutat de Barcelona afavoreix al sector del transport i l'emmagatzematge, que actualment està en ple creixement.
- La ciutat de Barcelona és referent mundial en el camp tecnològic al ser una de les ciutats més tecnològiques del món, afavorint així aquest model de negoci que explota les TIC i es basa en el comerç electrònic.
- És un model de negoci innovador a Catalunya, doncs no existeix cap a la zona que fusioni l'emmagatzematge unitari d'objectes amb l'opció del lloguer dels mateixos.
- La creixent consciència mediambiental que s'està donant a Barcelona pot afavorir l'acollida de l'empresa per part de la comunitat donat el seu caràcter "eco-friendly".

1.3. L'avantatge competitiu.

El model de negoci de TRASTEKO presenta diverses característiques que el diferencien de la resta d'empreses i el col·loquen en una posició relativa superior per a competir. Són les següents:

- Servei fàcil, ràpid i còmode a través de la web i de l'App.
- Magatzem central tancat al públic per oferir més seguretat.
- Sense permanència, només es paga si es fa servir el servei.
- Servei a domicili, estalviant temps i diners als clients.
- Excel·lència en el servei i en el tracte al client.
- Preu per unitat, només es paga l'espai que es fa servir.
- Armari virtual, on el client veurà exactament tot el que hi té guardat.
- L'empresa s'encarrega de tota la logística, el client no ha de preocupar-se de fer res.
- Es poden llogar els objectes a altres persones i així guanyar diners.
- Disposa d'un ampli ventall de productes en lloguer.
- Empresa que col·labora en la protecció i conservació del medi ambient.

Totes aquestes característiques conformen un model de negoci innovador i inexistent actualment al sector de l'emmagatzematge a Barcelona, respon a la creixent necessitat d'espai que s'està donant, a més, ho fa a través d'un dels canals més utilitzats per a comprar avui en dia, com és Internet, i dóna al client totes les facilitats i comoditats en un moment on el temps lliure està molt valorat, degut a l'estil de vida estressant, ple d'ocupacions i d'obligacions.

Per tant, l'estratègia competitiva que adopta TRASTEKO és la diferenciació de producte, a partir d'oferir més comoditats (com el servei a domicili) i opcions al client (com l'opció del lloguer), adaptades al servei 2.0 i, no tan sols a un preu potencialment inferior sinó que, a més, amb possibilitats d'obtenir ingressos.

Un valor afegit que complementa els serveis de TRASTEKO i que l'ajuda a diferenciar-se és la seva responsabilitat social corporativa. Aquest és un aspecte cada vegada més valorat entre els consumidors que en molts casos fa que aquests estiguin disposats a pagar un sobrepreu. En el cas de TRASTEKO no es tracta només d'aprofitar-se d'aquesta preocupació creixent que s'està generant entre la població, sinó de ser una peça més d'aquest moviment, a través del consum eficient de recursos, de la utilització d'energies renovables, de fomentar el consum responsable i de destinar una part dels beneficis a programes socials.

1.4. Els principis fonamentals i les implicacions ètiques i socials.

a) Missió, visió i valors.

La missió de TRASTEKO és simplificar i facilitar al client l'emmagatzematge de les seves coses, aportant-li tranquil·litat, seguretat i estalviant-li costos i temps.

La visió de TRASTEKO és consolidar-se en el sector de l'emmagatzematge com una alternativa real al traster típic i mantenir en el temps aquest model de negoci on el client pren el protagonisme.

Els valors que caracteritzaran a TRASTEKO són:

- Excel·lència en el servei i en el tracte al client.
- Actuacions dirigides cap a la rendibilitat econòmica.

- Una actitud flexible i una ment oberta per afrontar les incerteses i adaptar-se als canvis.
- Eficiència tan en l'administració de recursos com en els procediments organitzatius, sense que la qualitat del servei es vegi afectada negativament.
- Mantenir una activitat sostenible, minimitzant el consum de recursos i la producció de residus.
- Els empleats seran tractats amb respecte i igualtat, promovent un bon ambient laboral que fomenti el treball en equip i el desenvolupament professional, vetllant per la seguretat d'aquests, i establint mesures que afavoreixin la conciliació laboral.

b) La responsabilitat social corporativa.

TRASTEKO es considera una institució social i, com a tal, vol impactar directa i indirectament en el seu entorn social, la qual cosa no ha d'anar en detriment del seu objectiu de crear valor per als socis i per als inversors.

Pel que fa a la seva responsabilitat social corporativa, TRASTEKO vol destacar en:

- La seva política de recursos humans: mantenint una taxa de contractes indefinits propera al 100%, sense discriminacions de cap tipus durant els processos de selecció i amb condicions que contribueixin a la conciliació de la vida laboral amb la familiar.
- La seva política mediambiental: reduint al mínim l'impacte sobre el medi ambient, des de la utilització de productes ecològics per a la neteja de les instal·lacions, passant per la contractació d'energies renovables, fins a la utilització de materials reciclats i de baix consum energètic per a dur a terme l'activitat.
- La seva política social i comunitària: es destinarà un 1% dels beneficis a programes socials de la comarca i es donarà l'oportunitat als clients de participar-hi amb un donatiu d'1€ cada vegada que utilitzin el servei o cada vegada que vulguin amb l'import que desitgin.

Tot això no solament pot contribuir en la consecució dels objectius de TRASTEKO sinó que també pot arribar a ser un tret diferenciador i pot ajudar a crear una imatge simpàtica i propera de l'empresa, la qual cosa, a llarg termini, pot ajudar a generar més valor.

c) Compromisos ètics.

Els principis bàsics que seran la base de les pautes d'actuació de totes les persones que formin part de TRASTEKO són les següents:

- Es desenvoluparà l'activitat empresarial complint en tot moment la legislació vigent.
- Es promourà la igualtat d'oportunitats tan en la selecció de personal, com en la promoció interna, la política salarial i la resta de condicions laborals.
- Es vetllarà per la seguretat i la salut de tots els empleats.
- Es desenvoluparà l'activitat empresarial de manera responsable, sostenible i de protecció del medi ambient.
- S'actuarà amb honradesa amb els clients i els proveïdors.
- Es treballarà orientat a la qualitat i a la satisfacció del client.
- Es garantirà la confidencialitat de tota la informació personal i/o empresarial.
- Es farà un ús adequat i responsable de totes les instal·lacions i equips propietat de l'empresa.
- S'exercirà en tot moment una competència lleial vers la resta d'empreses del sector.

2. ANÀLISI DE L'ENTORN DE L'EMPRESA.

2.1. L'entorn general.

L'entorn general es refereix a tot allò que envolta l'empresa derivat del sistema socioeconòmic en el qual desenvolupa la seva activitat. Com inicialment l'activitat de TRASTEKO s'estendrà únicament per la ciutat de Barcelona, els factors a estudiar seran tots aquells que tinguin influència en aquesta àrea. La tècnica que es farà servir per analitzar l'entorn general serà l'anàlisi PESTEL.

a) Dimensió Política.

Actualment Espanya encara està sota els efectes de la crisi econòmica que va començar al 2008, és per aquest motiu que les polítiques fiscals que es duen a terme des del Ministeri d'Hisenda van

encaminades a la reducció del dèficit públic a través de polítiques d'augment dels ingressos i de reducció de la despesa.

En concret, el Govern d'Espanya té previst que aquest 2018 el dèficit caigui fins al 2,3% del PIB i, per a aconseguir-ho, ha fixat un augment de la recaptació per impostos i cotitzacions del 4,6%. La despesa pública està prevista que sigui del 40,6% del PIB, la més baixa des de l'any 2007. Això es degut a que els PGE estan prorrogats, tot i que recentment han estat aprovats al Congrés, així que aquestes previsions es veuran alterades per l'augment més que probable de la despesa pública, el que comportarà retocar la previsió dels ingressos per compensar.

Alhora, el tema de la qüestió catalana representa actualment una de les majors preocupacions polítiques dels ciutadans, atès que influeix directament en la estabilitat del govern central, centra tot l'interès en l'àmbit jurídic i té bloquejat el govern català. El seu desenvolupament, marcarà les decisions polítiques que es prendran, generant així una gran incertesa.

b) Dimensió Econòmica.

Els números del 2017 mostren estabilitat en la recuperació de l'economia espanyola, amb un augment del PIB del 3,1%, un augment en les matriculacions d'automòbils del 7,7%, una reducció de la taxa d'atur fins al 17,2%, un IPC interanual del 2% i el dèficit estatal que s'ha reduït fins al 2,63%. Tan els salaris com les pensions van créixer l'any passat per sota del que ho va fer la inflació, generant una pèrdua del poder adquisitiu que comença a afectar al consum privat. A Catalunya, les previsions per al 2018 suggereixen que es mantindrà el creixement però la inestabilitat política actual representa una incertesa difícil de calcular i quantificar.

L'estat ha posat a disposició de les empreses i dels emprenedors les línies de finançament ICO, amb l'objectiu de fomentar les inversions productives en territori nacional i donar liquiditat a les empreses que en necessitin.

Pel que fa a Europa, el BCE té previst començar aquest any a reduir els programes de compra de deute, on Espanya és un dels països més beneficiats. Però, el fet de que Luis de Guindos, exministre d'Economia, sigui el nou vicepresident del BCE pot representar un benefici per Espanya, en tant que el fet que un espanyol hagi estat triat per a ocupar aquest càrrec pot significar que Espanya està recuperant la confiança de la resta de membres de la Unió Europea.

c) Dimensió Sociocultural.

Les conclusions que es poden extreure de les dades estudiades són que la població de Barcelona està immersa en un procés d'envelliment, en gran mesura per la reducció dels naixements. A l'annex 3 es pot consultar la distribució actual per franges d'edat de la població de la comarca del Barcelonès. Quasi el 60% dels habitants són nascuts a Catalunya, tot i que el 95% de la població entén el Català.

Pel que fa a l'educació, només un 9,5% de la població major de 16 anys no té cap estudi i, tenint en compte els resultats del informe PISA de 2015, Catalunya està per sobre de la mitjana espanyola, de l'europea i de l'OCDE. Es dedueix, per tant, que el model educatiu català és un model d'èxit.

En el terreny laboral, la taxa d'atur a Catalunya és del 13,4% i a la província de Barcelona és del 13,1%, molt per sota de la taxa del conjunt de l'Estat. Una dada preocupant és l'atur juvenil. A l'annex 4 es pot consultar l'enquesta de la població activa de Catalunya per províncies, edat i sexe. Respecte a la contractació, la gran majoria dels contractes que es signen, el 86%, són temporals. Una dada que deixa entreveure la precarietat laboral.

d) Dimensió Tecnològica.

Cada vegada hi ha més migració de les zones rurals cap a les ciutats. Per a que les ciutats puguin assumir tot aquest nou volum d'habitats serà necessari que ofereixin una millor qualitat de vida i, per a aconseguir-ho, s'haurà de minimitzar la contaminació, millorar la xarxa de transport i la seguretat. Per a això, serà clau el desenvolupament tecnològic. Barcelona és actualment una de les ciutats més tecnològiques del món, però no en té prou. La seva intenció és convertir-se en una "smart city", a través de l'eficiència, la qualitat de vida, el desenvolupament sostenible i les emissions zero.

Alguns projectes ja estan en marxa, com la xarxa de telecomunicacions, amb més de 800 punts wifi gratuïts per tota la ciutat, l'autosuficiència energètica, la xarxa intel·ligent d'autobusos, els semàfors intel·ligents, el control del tràfic amb sensors de control de flux, la instal·lació de fibra òptica per tota la ciutat, la instal·lació de sensors per ajudar a trobar aparcament, l'optimització de les rutes de recollida d'escombraries amb contenidors intel·ligents o els comptadors intel·ligents que permeten lectures remotes. A més, s'està preparant per a ser una ciutat referent en quan a la tecnologia mòbil 5G.

e) Dimensió Ecològica.

Actualment Barcelona promou el manteniment del "verd" a la ciutat. Es conserven les zones verdes pensant tan en l'aspecte estètic com en la racionalització de les tasques de manteniment, l'optimització del reg i la selecció d'espècies vegetals que s'adaptin al clima de la ciutat. Hi ha un programa de l'Ajuntament dedicat als horts urbans i destinat a persones majors de 65 anys.

La neteja dels carrers es realitza amb vehicles que es mouen amb energies respectuoses amb el medi ambient i utilitzen aigües no potables. Des de l'any 2012 està en marxa el Pla de Prevenció de Residus, amb la missió de fomentar la reducció de deixalles. Es contribueix en la lluita contra el canvi climàtic millorant l'eficiència energètica i reduint la dependència dels combustibles fòssils, així com les emissions de gasos d'efecte hivernacle.

En quan a la mobilitat, Barcelona aposta per la bicicleta, amb la implantació del Bicing l'any 2007, que ara s'està ampliant amb bicicletes elèctriques, i amb l'optimització de les rutes dels autobusos i la renovació de la flota per autobusos elèctrics.

f) Dimensió Legal.

A Espanya hi ha 8 lleis bàsiques que regulen l'activitat econòmica:

- Reial decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, de la Llei de Societats de Capital.
- Llicència municipal d'activitat de l'Ajuntament de Barcelona.
- Llei 27/2014, de 27 de novembre, de l'Impost de Societats.
- Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor Afegit.
- Reial decret Legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, de la Llei de l'Estatut dels Treballadors.
- Llei 17/2001, de 7 de desembre, de Marques.
- Llei 34/2002, d'11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic.
- Llei Orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de Protecció de Dades de Caràcter Personal.

2.2. L'entorn específic.

L'entorn específic d'una empresa fa referència als factors externs que influeixen en la seva estratègia relacionats amb el sector industrial en el que opera, i que posen de manifest un seguit d'oportunitats i amenaces que determinen la capacitat de l'empresa per a obtenir beneficis. TRASTEKO operarà dins del sector del transport i l'emmagatzematge amb el codi d'activitat CNAE número 5210 – Dipòsit i emmagatzematge. La tècnica que es farà servir serà el model de les cinc forces de Porter.

a) Rivalitat entre els competidors existents.

La intensitat de la competència actual mesura el grau de rivalitat que hi ha entre els competidors radicats en la indústria en un determinat moment, i dependrà de:

- El nombre de competidors i equilibri entre ells: a la ciutat de Barcelona, fent una recerca ràpida, es troben fàcilment més 20 empreses competidores pràcticament idèntiques, entre les quals destaca Bluespace, amb una quota de mercat superior al 50%, i Boxmotions, que presenta un model de negoci molt semblant a TRASTEKO però no ofereix la possibilitat de poder llogar els objectes. A l'annex 5 es pot consultar la llista de les principals empreses competidores a Barcelona.
- Ritme de creixement de la indústria: actualment el sector està el ple creixement i les expectatives són que segueixi fent-ho. Els habitatges antics no disposen de trasters als edificis, els habitatges són petits, cada vegada més s'opta per compartir pis i les empreses també estan optant per aquesta opció per a guardar els seus arxius.
- Barreres de sortida: la principal barrera de sortida seria la dels actius especialitzats i la dificultat estaria en desfer-se dels immobles en cas de tenir-los en propietat.

- Estructura de costos de les empreses: els principals costos serien fixos, per l'adquisició del magatzem, el manteniment de les infraestructures i de la resta de l'immobilitzat i les despeses de personal.
- Diferenciació de productes: al servei bàsic del lloguer del traster es poden afegir diversos serveis i opcions extra, com el transport, personal de suport, embalatges, servei a domicili, pàrquing, mudances, horaris d'accés...

b) Possibilitat que entrin nous competidors.

El fet de que existeixin més o menys competidors potencials dependrà sobretot de:

- Barreres d'entrada: actualment les barreres d'entrada que poden existir serien relatives i de necessitat de capital, per a poder fer front a la inversió que suposa adquirir un immoble amb les característiques necessàries o adquirir un local o nau i habilitar-lo.
- Reacció dels competidors establerts: existeix un nombre enorme d'empreses semblants a Barcelona que operen en aquest sector, fet que dificulta que es puguin posar d'acord per a dur a terme una acció conjunta contra nous competidors.

c) Amenaça de productes substitutius.

Els productes substitutius són aquells que satisfan les mateixes necessitats que el producte actual. En aquest sector la seva aparició serà difícil, doncs la necessitat que es satisfà és la d'espai, i el traster és precisament el que ofereix. L'única manera de que desaparegui aquesta necessitat seria que el client ja disposés de l'espai necessari i suficient a casa seva o en algun altre lloc. Un producte substitutiu del traster podria ser el model de negoci que representa TRASTEKO, però seria fàcil d'adaptar a partir del negoci clàssic de traster.

d) Poder de negociació dels compradors.

Aquest sector està en ple creixement i, en part, és degut a la gran demanda d'espai que hi ha a les grans ciutats. Actualment, com hi ha més demanda que oferta el client disposa de poca capacitat per a imposar les seves condicions.

e) Poder de negociació dels proveïdors.

Aquest model de negoci actualment no necessita proveïdors per a dur a terme la seva activitat principal, que és el lloguer d'un immoble. Complementàriament, l'empresa pot oferir algun servei que sí que requereixi de proveïdors, com oferir caixes per embalar objectes, però aquest producte no reuniria els requisits necessaris per a donar al proveïdor capacitat per a imposar les seves condicions.

2.3. Possibles escenaris a mig i llarg termini.

Amb l'objectiu de preparar l'empresa per a donar una resposta ràpida i flexible a la incertesa del futur i als possibles canvis de l'entorn, es plantegen els següents possibles escenaris que poden representar un factor de risc per a TRASTEKO:

- Els ingressos no cobreixen les despeses: en aquest cas, es farà un estudi per veure on està el problema: si és un error en el càlcul del preu de venda, si no hi ha suficients clients, si n'hi ha masses despeses... Es prendran totes les mesures possibles per a evitar aquest escenari i, en cas de presentar-se, es faran els ajustos pertinents per reconduir la situació.
- La part del lloguer no funciona: a Espanya culturalment s'opta per la compra en comptes del lloguer, el qual està vist com una pèrdua de diners. En els darrers temps això està canviant, al igual que s'està donant un creixement en el mercat de la segona mà però, tot i així, encara hi ha molta feina per a fer. En cas que la part del lloguer no acabés d'arrancar es podrien prendre mesures per limitar els preus dels lloguers i fer-los així més atractius, doncs la idea no és que els clients es lucrïn sinó que puguin treure profit d'uns objectes que, d'una altre manera, estarien guardats i parats.
- Massa objectes perduts durant l'emmagatzematge: un dels valors de TRASTEKO és l'excel·lència del servei, principalment en la puntualitat durant les recollides i les entregues però, sobretot, en la salvaguarda i cura dels objectes dels clients. Donat aquest cas, s'estudiarien els motius de les pèrdues: si es deuen a errors en el procediment logístic, a errors humans, robatoris... Tot i que l'empresa compensi als clients, un elevat nombre d'objectes perduts generaria desconfiança i podria representar la fi del negoci.

- Massa incidències amb els objectes durant els lloguers: un punt delicat d'aquest model de negoci és el lloguer dels objectes. El client pot ser reticent a deixar els seus objectes, però la garantia de l'empresa i la possibilitat d'obtenir diners els poden convèncer a fer-ho. Però per molta garantia que ofereixi l'empresa, escapa del seu control la cura que tinguin els llogaters. En cas que les incidències durant els lloguers siguin habituals els propietaris poden decidir no llogar els seus objectes. L'empresa posarà tots els mitjans necessaris per a evitar-ho, com fiances als llogaters.
- Disminueix la necessitat d'espai: en cas que els governs pertinents comencin a complir realment l'article 47 de la CE amb polítiques que afavoreixin l'accés a un habitatge, el públic objectiu de TRASTEKO pot començar a disminuir. L'empresa tindrà previst un pla alternatiu per a superar la situació, ja sigui potenciant la part del lloguer o complementant el servei principal amb d'altres.
- Aparició d'empreses similars: es podria donar el cas que, si el model de negoci de TRASTEKO esdevé exitós, altres empreses copiïn aquest model. En aquest cas, TRASTEKO haurà de potenciar els seus trets diferenciadors i treballar dur per a convertir-se en l'empresa preferida i fer valer el model original.

3. EL MODEL CANVAS.

Amb l'objectiu de concretar la proposta de valor de TRASTEKO, s'utilitzarà la metodologia desenvolupada per Alexander Osterwalder, el model CANVAS, i així explicar els nou factors clau que generen valor en aquest model de negoci.

3.1. Segments de clients.

La tendència de la societat actual de consum és la d'acumular més i més coses. Això, junt amb la situació actual de l'habitatge a Barcelona, on la gent viu en pisos cada cop més petits o en pisos compartits, crea una necessitat d'espai per a guardar tots aquests objectes.

Un primer segment de clients el formaran aquelles persones que tenen una clara necessitat d'espai, que no tenen prou lloc a casa per a guardar els seus objectes. Aquesta gent el que vol és una solució fàcil i ràpida al seu problema. A l'annex 6 es pot consultar el mapa d'empatia d'aquest segment.

Un segon segment el formarien aquelles persones que, tot i tenir suficient espai a casa, guardarien les seves coses en un traster. La motivació d'aquest segment pot tenir el seu origen en no ocupar casa seva amb objectes que no fan servir a diari o en voler aprofitar l'opció d'obtenir ingressos extra a través del lloguer.

I un tercer segment estaria format per tota aquella gent que acudiria al mercat de lloguer de TRASTEKO en busca d'objectes que prefereix llogar en comptes de comprar, ja sigui perquè no els hi donarà prou utilitat per justificar el cost de la seva compra, perquè no vol o no pot assumir el preu de compra o perquè no vol hipotecar l'espai de casa seva amb més objectes.

3.2. Proposta de valor.

La proposta de valor de TRASTEKO és el resultat de la suma dels seus principals avantatges competitius, que la diferencien de la competència i la converteixen en una opció única al mercat, basada principalment en 5 punts: el servei a domicili, l'armari virtual, la tarifa per article, el lloguer dels objectes i la conscienciació mediambiental. A l'annex 7 es pot consultar la representació gràfica de la proposta de valor.

TRASTEKO és pels clients una plataforma online on trobaran una resposta fàcil i ràpida a les seves necessitats (només amb uns clics a la web o a l'App podran demanar el servei), trobaran comoditat (les recollides i les entregues són a domicili i tota la logística la realitza l'empresa), trobaran un armari virtual (podran consultar en tot moment tot el que hi tenen emmagatzemat i fer les gestions que vulguin), trobaran seguretat (els seus objectes estaran en un recinte tancat al públic i amb la garantia de l'empresa durant els lloguers), trobaran una font d'ingressos (a través del lloguer dels seus productes), trobaran una font d'estalvi (llogant productes del catàleg de l'empresa en comptes d'haver de comprar-los), col·laboraran en la protecció del medi ambient (al contractar el servei amb una

empresa que treballarà amb energies renovables i farà servir productes ecològics i reciclats) i no estaran lligats per un contracte de permanència (es pot ser client un mes i al següent no ser-ho, l'únic requisit per no pagar la tarifa mensual serà no tenir cap objecte emmagatzemat en tot el mes).

3.3. Canals.

El primer contacte el realitzarà TRASTEKO de manera virtual, promocionant el negoci principalment a través de la seva pàgina web, les xarxes socials i el cercador Google. A partir d'aquí, els clients es dirigiran a la pàgina web on, de manera fàcil i ràpida, podran registrar-se i començar a sol·licitar el servei. A la web també hi haurà un link que redirigirà els clients a la Store del seu smartphone per a descarregar l'App.

El canal de distribució serà un canal directe, sense intermediaris. L'usuari farà totes les gestions des del seu espai personal en la web o en l'App i l'empresa s'encarregarà de tota la logística, passant a recollir o a retornar els objectes a domicili. El contacte amb el client serà constant i les comunicacions per part de l'empresa (a través d'avisos a la web, de correus electrònics o de notificacions a l'App) seran confirmacions de les sol·licituds i previsions de quan es farà efectiu el servei. A la web i a l'App hi haurà un xat amb el departament d'atenció al client de l'empresa per a poder fer preguntes i resoldre dubtes en directe, l'opció de contactar a través de correu electrònic i l'opció de contactar per mitjà de trucada telefònica.

Cada vegada que es faci ús del servei, el client podrà deixar la seva valoració del mateix i, sobretot en cas de resposta desfavorable, l'empresa contactarà amb ell, principalment per telèfon o correu electrònic, per a entendre la seva insatisfacció i donar-li una solució.

3.4. Relació amb els clients.

Pel que fa a la captació, la principal preocupació resideix en com aconseguir dirigir els clients a la pàgina web, que registrin les seves dades i que descarreguin l'App al seu mòbil. Bàsicament hi ha dues maneres per a captar l'interès de la demanda. La primera seria contractant una agència de publicitat que promocioni el nostre negoci a diferents mitjans, i la segona seria l'autopromoció, on TRASTEKO donaria conferències en fires especialitzades, publicaria articles en diferents portals o crearia contingut viral a través de la pròpia web i ho difondria per les seves xarxes socials.

Una vegada els clients ja hi són a la web de TRASTEKO, l'objectiu és que interactuïn, que registrin les seves dades. Això es pot fer, per exemple, oferint un primer servei gratuït. Una altra estratègia de captació serà el boca a boca, ja que no hi ha millor publicitat que la que pot donar el mateix client, i TRASTEKO això vol explotar-ho, per una banda, amb l'excel·lència en el servei i en el tracte al client i, per l'altre, premiant amb un descompte sobre el servei a cada client que porti un nou client.

Un cop es tenen els clients, els esforços s'han de centrar en fidelitzar-los. Una bona estratègia són els programes de punts on, els clients, a més contractació de serveis més punts obtenen, podent bescanviar-los per descomptes o destinar-los a programes socials. Un punt clau és que sempre serà més rendible econòmicament mantenir un client que perdre'l i haver de captar-ne un de nou.

En quan a l'estimulació de vendes, del que es tracta és d'aconseguir més clients i de mantenir-los el temps suficient per a què siguin rendibles per a l'empresa, és a dir, de que els ingressos que es recullen per cada client siguin suficients per a cobrir les seves despeses de captació i fidelització i deixar un benefici. El boca a boca, les estratègies de referències, on els clients obtenen descomptes per portar nous clients, i els programes de punts, on els clients obtenen punts bescanviables per descomptes cada vegada que fan una compra, també contribueixen a estimular les vendes. A l'annex 8 es resumeix la relació amb els clients amb la tècnica del doble embut.

3.5. Fluxos d'ingressos.

TRASTEKO tindrà dos tipus de serveis diferenciats, per una banda, l'emmagatzematge d'objectes i, per l'altre, el lloguer d'objectes, així que tindrà diverses fonts d'ingressos en funció del tipus de servei que estigui donant. A l'annex 9 es poden consultar les taules de preus.

Per a l'emmagatzematge tindrà una tarifa plana mensual en funció de l'espai que ocupi l'objecte. Inicialment existiran dues tarifes, una per a articles normals i una altra per a articles grans. Un article

normal serà aquell que entri en una maleta de cabina. Pel que fa als grans, inicialment només s'acceptarien articles que siguin transportables còmodament per una sola persona i amb un pes màxim de 30Kg. També hi haurà una tarifa per a caixes tancades. Hi haurà dos tipus de caixes, la normal i la gran (aquestes caixes les proporcionarà l'empresa).

Després hi haurà el cost del servei del transport, és a dir, les despeses de recollida i d'entrega, que aniran en funció de la urgència del servei: transports en el mateix dia (sol·licitat al matí per realitzar durant la tarda), transports programats pel dia següent i transports programats amb un mínim de dos dies de marge. Per últim, hi haurà dues penalitzacions, la primera, per cancel·lar un servei de transport, sigui recollida o entrega, amb menys de 4 hores de marge, i la segona, per no estar al domicili en el moment en que el transportista arribi per a fer la recollida o l'entrega.

Respecte a la part del lloguer, el servei serà gratuït per a l'arrendatari, només haurà d'assumir el preu del lloguer diari de l'objecte i els costos d'enviament, que també aniran en funció de la urgència, amb l'única diferència que sempre haurà de pagar un mínim per l'entrega de l'objecte i que la recollida serà sempre gratuïta, doncs aquesta estarà programa des del moment en que s'efectua el lloguer.

El cost que haurà d'assumir l'arrendador per llogar els seus objectes serà una tarifa d'intermediació del 50% del preu del lloguer fixat per a l'objecte, doncs TRASTEKO assumirà la logística del servei, posarà a punt els objectes per a ser usats, els revisarà una vegada siguin retornats i en garantirà el seu estat físic. D'entrada pot semblar un import elevat però la intenció de TRASTEKO no és que els seus clients es lucrin amb el lloguer sinó que en puguin treure un benefici d'uns objectes que d'una altra manera estarien parats. També hi haurà penalitzacions, a l'arrendatari per no ser-hi present en la recollida o en l'entrega (aquest últim cas, a més, comportarà un recàrrec per no entregar l'objecte el dia previst), i a l'arrendador per cancel·lar la reserva d'un objecte després d'haver donat el seu vistiplau a l'operació. Hi haurà una última penalització a l'arrendatari en cas que faci malbé o no retorni un objecte llogat.

Un altre servei de TRASTEKO serà la possibilitat que tindrà el client de cedir els seus objectes a amics o coneguts, sota la seva responsabilitat, sense cobrar cap import en concepte de lloguer i, per tant, sense garantia per part de l'empresa. En aquest cas, només s'hauran d'abonar els costos de transport, que també aniran en funció de la urgència, amb l'única diferència que sempre s'haurà de pagar un mínim pel servei. Hi haurà una penalització al cessionari per no estar al domicili en el moment en que el transportista arribi per a fer la recollida o l'entrega.

3.6. Recursos clau.

Els actius més importants per a que l'empresa tingui la capacitat de prestar els seus serveis són: els recursos físics, els recursos econòmics, els recursos humans i els recursos intel·lectuals.

Els recursos físics es refereixen a les instal·lacions de l'empresa, a la infraestructura, principalment a la seva seu, la ubicació de la qual serà clau per a poder donar un bon servei a la ciutat de Barcelona, però també als elements de transport, on les furgonetes són imprescindibles per a poder donar el servei. També ho seran tota la instal·lació d'estanteries, els carretons del magatzem, el mobiliari, els equips informàtics i la pàgina web de l'empresa i l'App per a dispositius mòbils.

Aquest model de negoci presenta tres inconvenients bàsics: la necessitat d'organitzar el transport, com calcular l'espai necessari i tenir un inventari del que hi tens guardat. Són tres aspectes vitals pel bon funcionament del negoci però molt difícilment s'aconseguirà quantificar i organitzar els recursos físics necessaris en un estadi previ o, fins i tot, inicial del projecte. Caldrà l'experiència dels primers mesos de funcionament del negoci per ajustar els requeriments al volum de feina i demanda.

Els recursos econòmics engloben el finançament necessari per a posar en marxa l'empresa, però també les necessitats de capital que es puguin tenir més endavant. En aquest sentit, es comptarà amb les aportacions de capital dels membres de l'equip fundacional, les inversions que facin familiars, amics i coneguts interessats en el projecte, el finançament extern a través de les línies ICO i el que es recapti d'inversors externs en esdeveniments com la Barcelona StartupWeek.

Per recursos humans es refereix als treballadors, on, per una part, hi haurà l'equip fundador i, per l'altra, hi haurà la resta dels treballadors. Inicialment es comptarà amb els quatre membres de l'equip fundacional, cadascun a càrrec de cada un dels departaments (màrqueting, informàtica, logística i administració), una persona administrativa de suport al departament de màrqueting i administració, una persona a càrrec del magatzem i quatre transportistes. A l'annex 10 es presenten els membres de l'equip fundacional.

En els recursos intel·lectuals, el més important de TRASTECO serà la seva pròpia marca i els seus components, com el nom, el logo o l'eslògan. L'objectiu és registrar la marca per a evitar que una altra empresa pugui adoptar una marca similar que pugui crear confusió en el mercat, aprofitar-se així de la reputació creada per TRASTECO o embrutant el seu nom.

3.7. Activitats clau.

La primera de les activitats clau és crear la pàgina web i l'App, atès que són els canals a través dels quals els clients sol·licitaran el servei. El programari que farà servir l'empresa ha de ser capaç de vincular les recollides, les entregues i els lloguers, de manera que en tot moment es conegui la ubicació i la disponibilitat dels objectes.

La segona activitat clau són totes les accions de màrqueting i innovació que s'han de dur a terme per, primer, donar a conèixer i destacar l'empresa, ja que aquest és un sector on hi ha un número molt elevat d'empreses competidores, i segon, per estar atents a les variacions de l'entorn i adaptar el model de negoci a les noves necessitats i demandes dels clients.

La tercera activitat clau serà tota l'organització de la logística, tan interna com externa. Respecte a la interna, és vital organitzar l'inventari de manera que estigui perfectament identificat i organitzat, on destaquï la seguretat dels objectes. Pel que fa a l'externa, s'ha d'aconseguir dibuixar unes rutes de transport eficients on, amb el mínim trajecte, és facin les màximes recollides i entregues.

La quarta activitat clau serà la pròpia logística, on destaca, en la interna, les revisions dels objectes, tan en les entregues com en els retorns dels lloguers, i la seva posada a punt per a ser llogats; i en l'externa, on a part de realitzar les recollides i les entregues, es realitzarà una ràpida supervisió dels objectes abans de recollir-los per a comprovar-ne el seu estat.

La cinquena activitat clau serà la gestió i administració del negoci, on s'haurà de dur el control de la facturació als clients, tenint en compte que, a part dels conceptes que se'ls hi hagi de cobrar, també hi haurà els ingressos que se'ls hi haurà de fer en cas que hagin llogat algun objecte. D'altra banda, també s'haurà de portar la comptabilitat del negoci i totes les tasques de control necessàries per vigilar que es va complint el pressupost i la previsió econòmica.

L'última de les activitats clau serà el compliment, manteniment i control del caràcter "eco-friendly" de TRASTECO. L'empresa s'ha compromès a vetllar per la cura del medi ambient a través de la utilització d'energies renovables, de reduir la petjada ecològica, de fer servir productes i matèries primeres reciclades i biodegradables, de destinar un 1% dels beneficis a programes socials i de gestionar les donacions dels clients a aquests programes.

3.8. Partners.

En el cas de TRASTECO, a dia d'avui no s'ha detectat cap soci imprescindible per a dur a terme l'activitat empresarial. Seran necessaris proveïdors on adquirir els materials d'embalatge, com caixes, armaris i estanteries, i seran necessàries empreses que subministrin gasoil, electricitat, aigua i Internet. També serà interessant fer negocis amb empreses de rènting, per disposar de les furgonetes. Però, cap d'aquestes necessitats està en mans d'una sola empresa que doni el servei o el producte en exclusiva i faci imprescindible una aliança o acord amb ella. Amb qui sí es tindria una aliança és amb els clients, recompensant-los amb un descompte en la seva factura cada vegada que aportin un client nou a l'empresa.

Una aliança evident seria la subcontractació del servei de transport per realitzar les recollides i les entregues. Aquesta opció és especialment delicada, atès que els clients entregaran els seus objectes sense empaquetar i que, d'aquesta manera, TRASTECO perdria el control d'una part molt important

del seu servei, com és el tracte en persona amb el client. Tot i això, és una opció que hi ha al mercat que podria suposar un estalvi important en costos.

3.9. Costos.

La primera despesa que s'ha d'afrontar és la constitució de la societat limitada, que engloba notaria, Registre Mercantil i assessoria per realitzar els tràmits registrals i administratius. També s'ha de tenir en compte el cost de registrar la marca i el nom comercial, i les primeres accions publicitàries de captació de clients.

Els costos que representaran els recursos físics són, per una banda, la inversió inicial en maquinària, mobiliari, instal·lacions tècniques i equips informàtics, i per l'altra, la despesa mensual en aprovisionaments, sous, seguretat social, lloguers, assegurances, serveis bancaris, publicitat, subministres i altres despeses.

Una forma d'estalviar en costos que s'ha introduït en l'apartat dels partners és la possibilitat d'externalitzar el transport per a realitzar les recollides i les entregues. D'aquesta manera s'estalviaria al reduir els costos dedicats a les furgonetes i al reduir els costos de personal dels transportistes. L'inconvenient rau en la pèrdua de control de l'empresa en l'atenció i el tracte amb el client. Un altre tema a tenir en compte amb l'externalització seria la comunicació que hi hauria d'haver entre les dues empreses, per a poder transferir els serveis urgents que sol·licitin els clients, i la flexibilitat i resposta que hauria de tenir l'empresa de transport per ser capaç d'assumir les urgències dels clients. En aquest sentit, es corre el risc que l'empresa de transport, davant el dilema de donar un servei urgent a un client seu o a un de TRASTECO, acabi triant el seu, el que seria comprensible però que perjudicaria els interessos de TRASTECO.

3.10. Encaix dels nou elements.

A l'annex 11 es pot consultar la plantilla del model CANVAS.

TRASTECO pretén satisfer la necessitat d'espai que actualment existeix a Barcelona d'una manera fàcil, ràpida i còmode per al client, a la vegada que els hi dona la possibilitat de treure un rendiment econòmic dels objectes que no fan servir habitualment, amb el valor afegit que es col·labora en la protecció del medi ambient al treballar amb una empresa "eco-friendly".

Aquesta proposta de valor ha de tenir un destinatari, és per aquest motiu que s'ha de realitzar una segmentació, per a conèixer qui seran els clients, a qui se li està satisfent una necessitat o solucionant un problema amb la proposta de valor.

Una vegada definida la proposta de valor i identificats els clients, cal saber com se'ls hi farà arribar. Avui dia no es disposa de pràcticament temps lliure. Vivim en una societat amb molt d'estrès, amb moltes obligacions, i el poc temps lliure que tenim el volem gaudir. Alhora, tenim la sort de viure en l'època denominada 3.0, on hi ha pantalles per tot arreu, i tenim la sort de que Barcelona és una de les ciutats més desenvolupades tecnològicament del món. Per això, TRASTECO aprofitarà aquestes condicions i donarà el seu servei exclusivament de manera online, a través de la seva pàgina web i de la seva App, i ho farà a domicili. Així, els clients podran sol·licitar el servei en qualsevol moment del dia, sense estar lligats a uns horaris, i amb la comoditat de no haver de moure's de casa.

En funció de la proposta de valor, dels canals que es facin servir i dels clients als quals es dirigeixi l'empresa, la relació amb els clients serà d'una manera o d'una altra. TRASTECO es relacionarà amb els clients a través de la seva pàgina web, de l'App i de les xarxes socials i, amb l'objectiu de mantenir, fidelitzar i potenciar les vendes, establirà un programa de punts per a que obtinguin descomptes en futures compres.

Amb aquests elements es poden definir les fonts d'ingressos. En aquest punt és clau saber quant està pagant el client ara mateix per un servei semblant. El preu mitjà del lloguer d'un traster a Barcelona de 1m² és de 40 €/mes i, a més, els clients estan disposats a pagar un suplement per tenir, només, el servei de recollida a domicili. TRASTECO ingressarà diners a través d'unes tarifes per article, d'unes tarifes pel servei de transport i d'unes tarifes per la intermediació en el lloguer dels objectes.

En funció de la proposta de valor es determinaran les activitats clau del negoci. En el cas de TRASTECO no hi ha producció, per tant, les activitats es centraran en poder donar el servei. En aquest sentit, les activitats principals seran la creació i manteniment dels canals, les estratègies de màrqueting, l'atenció al client per a mantenir l'excel·lència en el tracte i la pròpia logística.

La proposta de valor i les activitats clau determinaran quins són els recursos clau de l'empresa. TRASTECO necessitarà la pàgina web i l'App per a què els clients puguin sol·licitar el servei, una nau per a emmagatzemar tots els objectes dels clients, furgonetes per a donar el servei de transport, finançament per fer realitat el negoci i empleats excel·lents per realitzar les diferents tasques.

El model de negoci de TRASTECO admet la possibilitat d'establir aliances estratègiques amb altres empreses per a augmentar la proposta de valor i donar un millor servei al client, però d'entrada només es contempla establir aliances amb els clients per a multiplicar les opcions de captar nous clients.

Amb aquests últims elements es pot definir l'estructura de costos. Per TRASTECO, les principals despeses vindran determinades pels recursos necessaris, com són el lloguer de la nau, el rènting de les furgonetes, els costos del finançament, els materials necessaris per a l'emmagatzematge i la posada a punt dels objectes, les assegurances i els sous dels treballadors.

4. EL PLA DE MÀRQUETING.

4.1. Estratègia de segmentació.

L'objectiu de TRASTECO és convertir-se en una empresa referent en el sector de l'emmagatzematge a Barcelona, principalment gràcies a l'oportunitat que es dona en aquest mercat, per l'actual situació immobiliària, i a la fortalesa que presenta la pròpia empresa en el seu model innovador. Per a poder avaluar i tenir en compte totes les oportunitats de mercat, el procés de segmentació es durà a terme considerant les necessitats que es volen satisfer, el tipus de consumidors que presentaran aquestes necessitats i l'àrea geogràfica de referència. A l'annex 12 es pot consultar l'avaluació de l'atractiu dels segments.

a) Segmentació geogràfica.

El Barcelonès és la comarca més petita de Catalunya, només representa el 0,45% del territori total, alhora que aglutina pràcticament el 30% de la població total. Conseqüentment, a la comarca es troben el 30% de tots els habitatges de Catalunya, el 55% dels quals té una superfície d'entre 60-89 m².

D'altra banda, Barcelona és la ciutat més cara de Catalunya en quant als preus dels habitatges, tan per la compra (4.362 €/m²) com pel lloguer (15,12 €/m²). Això fa que els preus mitjos de venda estiguin entre 260.000€-395.000€ i els de lloguer entre 900€-1.400€. A més, l'augment dels pisos turístics contribueix a elevar cada cop més els preus de lloguer i a reduir l'oferta destinada a l'habitatge habitual.

TRASTECO basa el seu model de negoci principalment en la necessitat d'espai als habitatges dels clients potencials i, Barcelona, segons aquestes dades, sembla el lloc més indicat.

b) Segmentació demogràfica.

El rang d'edat en el qual es mou el públic objectiu de TRASTECO és entre 20 i 55 anys. Per una banda, perquè la majoria de la gent que comparteix pis a Barcelona es troba entre el rang de 20 a 40 anys i, per l'altra, perquè entre els 25 i 55 anys és l'etapa on la gent acostuma a viure en parella en pisos petits, ja sigui casats o junts i amb fills o sense.

Un altre motiu pel qual s'estableix l'edat màxima als 55 anys és pel tipus de canal de TRASTECO. A partir d'aquesta edat cau en picat l'ús d'Internet per a fer compres online. Tot i això, és evident que, des d'aquest punt de vista, la franja d'edat s'haurà de revisar amb el pas del temps, doncs les persones que avui tenen entre 20 i 50 anys, que compren habitualment per internet, ho seguiran fent quan en tinguin més de 55 anys.

Una variable important és la renda de la unitat familiar. S'estima que la renda bruta mínima anual de la família ha de ser de 30.000€ (més o menys el que cobraria una parella de mileuristes), o de 18.000€ en cas d'una persona sola, doncs el servei que dona TRASTEKO té un preu que, tot i que serà assumible, d'entrada s'ha de pagar i no es garanteix que els objectes emmagatzemats siguin llogats. Unes rendes inferiors serien símptoma de falta de recursos econòmics per a plantejar-se assumir una despesa més.

c) Segmentació psicogràfica.

Els clients als quals es dirigeix TRASTEKO són persones que no volen renunciar als seus objectes per falta d'espai a casa; són persones que no volen decidir si comprar o no comprar algun objecte en funció del tampany del seu habitatge; són persones que volen viure més lleugeres, amb més espai a casa; són persones que no tenen un marcat sentit de la propietat, que prefereixen el lloguer a la compra; són persones que volen compartir els seus objectes; són persones preocupades i conscienciades amb el medi ambient; però, sobretot, són persones que busquen la comoditat i que volen aprofitar el seu temps lliure.

d) Segmentació per beneficis buscats.

Els clients de TRASTEKO seran aquells que busquin un servei més enllà del que ofereix un traster clàssic: que busquin un traster segur per a guardar les seves coses, que vulguin un servei a domicili i no preocupar-se per res més, que vulguin gestionar i tenir accés al seu armari virtual les 24 hores del dia, que vulguin rebre un tracte excel·lent, que no vulguin pagar per un espai que no fan servir, que vulguin tenir la possibilitat de treure'n profit d'aquells objectes que tenen guardats a casa i no fan servir, que vulguin poder llogar objectes a preus competitiu i que vulguin col·laborar en la protecció del medi ambient.

4.2. Estratègia de posicionament.

Una vegada feta la segmentació, seleccionat el públic objectiu i definides les característiques que marquen la diferència amb els competidors, és el torn de dissenyar l'estratègia de posicionament que permetrà als consumidors fer-se una idea clara i distintiva del que ofereix TRASTEKO en comparació amb el que ofereixen la resta d'empreses del sector. A l'annex 13 es pot consultar la corba de valor de la competència.

a) Benchmarking.

El primer pas és realitzar un estudi de la competència amb l'objectiu de buscar i recopilar noves idees per millorar el model de negoci de TRASTEKO. El sector de l'emmagatzematge a Barcelona està en un procés de ple creixement i, per aquest motiu, hi ha multitud d'empreses competidores que ofereixen un servei poc diferenciat, possiblement pel fet que actualment hi ha molta demanda. Fent una recerca ràpida es troba fàcilment una quantitat important d'empreses pràcticament idèntiques. A l'annex 14 es pot consultar l'anàlisi de la competència.

b) Posicionament.

Aquest sector té la peculiaritat de que, com es pot veure en l'anàlisi de les 26 empreses competidores, hi ha molt poca diferenciació de producte i la majoria de les empreses donen el servei bàsic: trasters de diferents mides, accés 24 hores els 7 dies de la setmana, sistema de vigilància i zona de pàrquing. Partint d'aquesta base, hi ha empreses que donen l'opció de recollir i entregar els objectes a domicili, que posen a disposició del client carretons pel moviment dels objectes, que tenen en venda material d'emballatge, que tenen furgonetes en lloguer, que fan el servei de mudança, que donen el servei de recepció de mercaderies i d'apartat de correus, que ordenen i classifiquen els objectes dels clients en caixes...

Una altra característica comuna d'aquestes empreses és que no tenen prou cura de la seva pàgina web, on pràcticament no hi posen informació ni preus, obligant al client a posar-se en contacte amb l'empresa. Tampoc vigilen les seves xarxes socials, quasi inactives, i, si disposen de blog, aquests no tenen gaires entrades.

El que més valoren els clients d'un traster són bàsicament tres aspectes: la ubicació, l'accessibilitat i el preu. Els usuaris de trasters prioritzen per sobre de tot la ubicació, volen el traster més a prop de casa possible, no volen fer llargs recorreguts per haver d'anar a deixar o recollir algun objecte, volen

perdre el mínim temps possible en desplaçaments. Per aquest motiu els clients descarten els trasters que estan a més de 7 minuts del seu domicili. El segon aspecte és l'accessibilitat, els clients no volen tenir limitat l'accés als seus objectes i no volen estar lligats a uns horaris. El tercer aspecte més valorat és el preu, es busca pagar el mínim possible pel servei. A l'annex 15 es pot consultar el mapa de posicionament.

4.3. Estratègia de Màrqueting.

Es tracta de dissenyar el servei que satisfarà les necessitats dels consumidors, a través d'un preu que sigui atractiu i els clients estiguin disposats a pagar, amb una comunicació adequada que capti l'atenció dels clients i una distribució que sigui capaç de donar el servei als clients.

a) El producte.

El producte que comercialitza TRASTEKO és un servei, així que, per naturalesa, és intangible, no pot ser percebut pels sentits i el client no pot fer-se una idea real de la qualitat del servei fins que no l'ha consumit. Això pot fer que el consumidor consideri la seva compra arriscada. Per a reduir aquesta incertesa l'empresa ofereix un primer servei gratuït.

Els clients tendeixen a associar la persona que presta el servei amb el propi servei. En el cas de TRASTEKO, la persona visible és el transportista, així que la imatge que es crea el client de l'empresa està condicionada al comportament i característiques d'ell. Un dels objectius de l'empresa és l'excel·lència en el servei i la completa satisfacció del client, per aquest motiu és vital per l'empresa el controlar el servei de transport.

Un altre aspecte clau del servei és la seva variabilitat. És important que, per a reduir la incertesa dels clients, aquests rebin sempre un tracte i servei el més similar possible, reduint la variabilitat a través de l'estandardització i l'automatització dels processos. Per això, totes les gestions de sol·licitud de recollida i d'entrega d'objectes per part del client és realitzaran a través de la web o l'App, i el client anirà rebent avisos automàtics de recepció de la sol·licitud, d'actualitzacions en el procés i de previsions d'arribada del transportista. També estaran molt definits els passos que hauran de seguir els transportistes quan recullin o entreguin els objectes, en quan al tracte amb el client, la inspecció dels objectes i la cura dels objectes durant el transport.

Els dos principals serveis que s'ofereix, pels quals es cobra una quantitat de diners, són:

- L'emmagatzematge d'objectes al magatzem central de l'empresa, complementat amb un seguit de comoditats i serveis addicionals, com la recollida i l'entrega a domicili, el material d'embalatge gratuït, l'armari virtual, la possibilitat d'obtenir ingressos extra amb el lloguer dels objectes, la cessió d'objectes a terceres persones i la realització de tota la logística per part de l'empresa.
- La intermediació en el lloguer d'objectes, donant totes les comoditats als clients, realitzant tota la logística, revisant i posant a punt tots els objectes i donant una garantia al propietari.

b) El preu.

A TRASTEKO el preu no consisteix només en la quantitat de diners que el client ha de pagar a canvi de gaudir del servei, sinó que el preu engloba una sèrie de conceptes, un conjunt de comoditats i, sobretot, la possibilitat d'obtenir ingressos extra, que fan que el preu, per tot el que aporta al client, sigui poc comparable amb els preus de la competència.

El model de negoci de TRASTEKO es basa en la consideració individual dels objectes dels clients. Tot i les comoditats que ofereix el servei respecte la competència, el preu ha de ser atractiu, al ser una variable molt valorada pels clients en aquest sector, i ha de ser capaç de competir amb les empreses del traster clàssic, en quan a que la suma individual dels diversos objectes emmagatzemats sigui, almenys, similar al que costaria el lloguer d'un traster. Per aquest motiu, l'estratègia que farà servir TRASTEKO per a fixar els preus serà una combinació entre la voluntat de tenir uns preus competitius i la confiança en que els clients valoraran les comoditats addicionals per sobre del preu. A l'annex 9 es poden consultar les taules de preus.

El preu mitjà d'un traster d'1 m² a Barcelona és de 40 €/mes. En aquest traster s'hi podrien guardar 5 caixes normals i una bicicleta. A TRASTEKO s'hi pagarien 19,50 €/mes. A primera vista sembla que el

servei de TRASTEKO és molt més barat que el de la competència, però s'ha de tenir en compte que ha de quedar un marge per a que els clients puguin fer ús dels transports de pagament i, tot i així, els hi continuï sortint al mateix preu o el més semblant possible a un traster clàssic.

c) La distribució.

La seu de TRASTEKO de cara als clients serà la seva pàgina web, complementada amb l'App i les principals xarxes socials. El contacte amb el client serà constant, amb el client sol·licitant els diferents tipus de serveis a través del seu espai personal i l'empresa responent amb avisos a la web, enviament d'emails o notificacions a l'App, en forma de confirmacions de les sol·licituds, actualitzacions del servei i previsions de quan es farà efectiu el servei.

Així, el canal de comercialització del servei és online i el canal de distribució és un canal directe, B2C, sense intermediaris. TRASTEKO haurà de realitzar totes les funcions del canal necessàries. L'usuari farà totes les gestions des del seu espai personal directament amb l'empresa, i l'empresa s'encarregarà de donar-li el servei, passant a recollir o a retornar els objectes a domicili i encarregant-se de tota la logística.

Pel que fa a la part econòmica, al donar el servei a través d'un canal directe, l'empresa tindrà més llibertat a l'hora de fixar els preus definitius, doncs no haurà de tenir en compte el marge que s'emporten els intermediaris. A més, controlant el tracte personal amb el client, s'assegura de que el transportista compleix els procediments i protocols fixats i de que el client rep el tracte desitjat. Per contra, el canal directe implica una major despesa tan en personal com en infraestructures, però el donar el servei personalment afegeix un plus de valor al servei que s'acaba traduint en més satisfacció del client i en més ingressos per l'empresa.

d) La comunicació.

Les activitats de comunicació són totes aquelles amb les quals es pretén difondre la proposta de valor entre el públic objectiu, i tindran l'objectiu d'informar de l'existència del servei, de com funciona i de com pot beneficiar als clients; de persuadir als clients de provar el servei; i de facilitar el record del servei i reforçar la imatge de la marca.

Per a aconseguir-ho, es comptarà amb el següent mix d'instruments:

- La venda personal: es podrà desenvolupar presencialment amb l'assistència de TRASTEKO en fires especialitzades (com la Barcelona Meeting Point) i amb la comunicació entre client i empresa a través dels diferents mitjans disponibles: el xat en directe a la web de l'empresa, les xarxes socials, el correu electrònic o l'atenció telefònica.
- La publicitat: per a la campanya inicial amb la que TRASTEKO es donarà a conèixer, hi ha la possibilitat de publicar anuncis en marquesines digitals a la ciutat de Barcelona, que, tot i representar una inversió important, és interessant per anar familiaritzant els ciutadans amb la imatge de la marca. On es dedicaran la majoria dels esforços publicitaris serà en el terreny online, ja que amb el pagament per clic pràcticament està assegurant pagar només per impactes efectius. A més, un gran avantatge de Google AdWords és el poder vincular l'aparició de l'anunci a unes paraules clau, el que permet dirigir i triar l'audiència.
- La promoció de vendes: durant l'estudi de la competència s'ha observat que pràcticament el 100% de les empreses competidores ofereixen un descompte el primer mes o els primers mesos a canvi d'un període de permanència a l'empresa. TRASTEKO en farà ús d'aquesta pràctica però sense lligar al client. La intenció és donar un primer servei gratuït per a que el client pugui valorar el servei amb la finalitat de captar els màxims clients possibles. Una segona pràctica seran els programes de lleialtat amb l'objectiu de retenir i fidelitzar els clients.
- El màrqueting directe: TRASTEKO té intenció d'interactuar de dues maneres amb els clients, la primera és a través de la newsletter corporativa, la qual s'enviarà per email setmanalment als clients que s'hagin subscrit i els informarà de les noves entrades al blog i, sobretot, dels objectes que s'estan llogant més i dels objectes que els clients voldrien llogar i que no existeixen a la borsa de lloguer. La segona manera és a través del mailing, enviant mensualment als clients un resum de les operacions que ha realitzat durant el mes, dels objectes que han estat llogats, dels punts de fidelització obtinguts i del que s'han estalviat respecte a un traster convencional en funció de l'espai que ha ocupat.

- **Les relacions públiques:** TRASTECO optarà per la publicitat, que consisteix en la difusió gratuïta per part de la premsa de notícies o informacions prèviament planificades sobre la marca, l'empresa o el producte. Tot i que la responsabilitat social empresarial, en quan a participació en programes socials i protecció del medi ambient, s'ha definit d'una manera totalment altruista i desinteressada, és cert que des de l'empresa es confia en que totes les accions que es duguin a terme en aquest sentit serveixin per a destacar l'empresa a la premsa, principalment a la local. També s'espera comptar amb prescriptors, els quals serien els propis clients, doncs no hi ha millor publicitat que el boca a boca.

4.4. Estratègia digital.

L'estratègia digital de TRASTECO consisteix en desenvolupar un conjunt d'activitats a través d'Internet per a aconseguir desenvolupar la imatge de la marca, consolidar i millorar el principal canal de venda, captar més clients, millorar l'atenció al client i fidelitzar i mantenir als clients.

Per a tenir èxit a nivell empresarial hi ha tres punts clau que s'han de donar necessàriament: s'ha de donar un bon servei, s'ha d'aparentar que es dona un bon servei i s'ha de comunicar que es dona un bon servei. L'estratègia digital de TRASTECO ha de tenir com a principal objectiu aparentar i comunicar aquesta excel·lència en el servei que caracteritzarà a l'empresa.

Per aquest motiu la web ha de ser el més atractiva possible i ha de captivar als clients, perquè la primera imatge que doni la web als clients serà decisiva, a la vegada que donarà tota la informació que voldria tenir un client sobre TRASTECO i sobre el servei. Els dominis que es faran servir són: <https://www.trasteco.cat>, <https://www.trasteco.es> i <https://www.trasteco.com>.

Una part important de la web és el seu posicionament en cercadors. El primer objectiu és donar a conèixer l'empresa i el seu servei i, per a això, cal que la pàgina web aparegui en les primeres posicions quan la gent busqui un traster de lloguer a Barcelona. Un requisit previ és generar contingut i per a això serà bàsic el blog. També les xarxes socials, en especial Facebook, Twitter i Instagram, seran importants per a generar nou contingut i per a difondre les entrades del blog. Una tècnica per a difondre el contingut i arribar a més gent és canviar-ne el format, fer una mateixa entrada en text, vídeo i podcast. I, per a col·locar aquest contingut davant dels clients potencials hi ha una eina que és perfecta, Facebook Ads, doncs permet fer-ho amb una inversió molt petita.

Un últim aspecte important de l'estratègia digital és el tractament de la reputació online. Hi ha multitud de portals a Internet per a comparar i opinar de la qualitat del servei que ofereixen les empreses. Les opinions són beneficioses quan són positives, però són molt perjudicials quan són negatives, i és molt més habitual deixar una opinió quan el tracte rebut no ha tingut la qualitat esperada que quan el client ha quedat satisfet. Per aquest motiu, TRASTECO animarà al client a valorar el servei tan a la web com a l'App cada vegada que en faci ús i, en cas de resposta desfavorable, l'empresa contactarà amb ell per a entendre la insatisfacció i donar-li una solució. A més, l'empresa vigilarà els portals d'opinions més importants per a respondre al client cada vegada que en deixi un comentari.

4.5. Estratègia de branding.

Per construir el nom de la marca s'ha optat per vincular-lo al servei que es vol donar. En aquest cas, el sector és el de l'emmagatzematge, concretament en trasters, per això s'ha volgut utilitzar l'arrel TRAST. I, per a ressaltar la responsabilitat social corporativa, s'ha volgut afegir el sufix ECO, formant així el nom definitiu de la marca: TRASTECO. Al ser un nom simple és fàcil de recordar, a la vegada que permet deduir l'activitat de l'empresa i el seu compromís amb el medi ambient. A més, és un nom fàcil de pronunciar, d'escriure i és neutral en termes lingüístics, doncs no es pot dir que sigui una paraula catalana ni castellana.

Per a la tipografia de la lletra s'ha volgut utilitzar una font senzilla, fàcilment llegible, i s'ha volgut diferenciar en dos colors les dues partícules del nom, la primera part en marró, perquè és un color que evoca sentiments de senzillesa i honestat, i la segona part en verd, perquè és el color més relacionat amb el medi ambient. Pel que fa al logo, s'ha triat una forma quadrada en perspectiva que recordi a una caixa, un objecte típic a un traster, i s'ha volgut remarcar el caràcter "eco-friendly" de l'empresa en els colors, per una part amb el verd de la natura i per l'altra amb el blau de l'aigua. També s'han deixat uns traços blancs que representen a una persona abraçant aquesta caixa.

L'eslògan actual de l'empresa, "El trastero verde con el que ganar dinero", torna a insistir amb el caràcter "eco-friendly" de l'empresa i afegeix la menció a l'opció de guanyar diners, atès que els diners sempre són un bon reclam.

El que pretén TRASTEKO és construir una identitat corporativa pròpia que es correspongui amb l'experiència del client quan en faci ús del servei, per a poder mantenir-lo i fidelitzar-lo, no només a través del preu, sinó a través de destacar la qualitat del servei i totes les comoditats addicionals que aporten valor, com l'atenció al client i el caràcter sostenible de l'empresa, per així diferenciar-se de la competència en un sector on els competidors no donen prou importància a la marca. A l'annex 16 es poden consultar el valor de la marca.

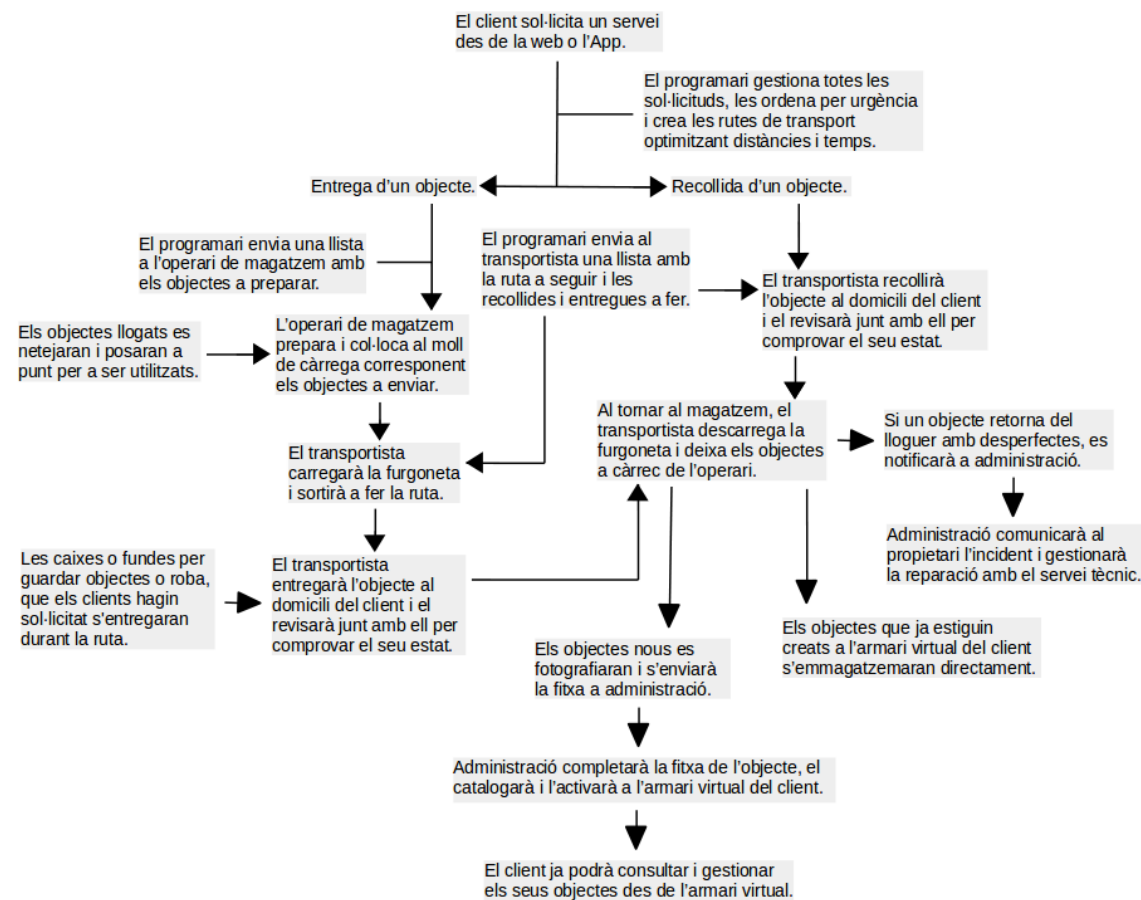
5. EL PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.

5.1. Estratègia de producció.

a) Descripció del procés productiu.

Durant el procés productiu de TRASTEKO no es produeix cap transformació física dels inputs. Hi ha un procés de posada a punt dels objectes abans de ser llogats però, en aquest procés, les activitats a realitzar només seran la neteja dels objectes i la comprovació del seu correcte funcionament per a que els llogaters rebin els objectes en el millor estat possible. En cap cas es faran reparacions, ja que els objectes que els clients hi guardin, i que vulguin posar en lloguer, hauran d'estar en perfectes condicions d'estat i de funcionament. De la mateixa manera, els objectes llogats s'han de retornar en les mateixes condicions i, en cas de ser retornats amb desperfectes que requereixin d'una reparació, TRASTEKO gestionarà la reparació amb el servei tècnic corresponent i el cost de la reparació es repercutirà al llogater, a més d'una penalització en concepte de despeses administratives.

Un esquema simplificat del procés de producció de TRASTEKO seria el següent:



Font: elaboració pròpia.

El servei que dona TRASTEKO es pot classificar en:

- Recollir un objecte.
 - Del client propietari.
 - Del client llogater.
 - Del client cessionari.
- Emmagatzemar un objecte.
 - Catalogar-lo i obrir la seva fitxa a l'armari virtual.
 - Col·locar-lo a l'estant pertinent.
- Entregar un objecte.
 - Al client propietari.
 - Al client llogater.
 - Al client cessionari.

Per a poder donar el servei, serà necessari disposar de la pàgina web, mitjançant la qual els clients sol·licitaran el servei. Pel que fa als aprovisionaments, TRASTEKO només requerirà de productes rutinaris, com material per emmagatzemar, el qual és fàcil de comprar i no representa una despesa rellevant. El aprovisionament més important serà el combustible per a les furgonetes.

b) Estratègia de producció.

Les decisions estratègiques formen part de la planificació a llarg termini i afecten als productes, als processos i a les instal·lacions. Són decisions importants ja que, una vegada s'han posat en marxa, corregir-les a curt termini és pràcticament impossible o comporta un cost molt elevat. En aquest sentit, la decisió més important serà la localització del magatzem central, que podria ser a l'Hospitalet de Llobregat, molt a prop del centre de Barcelona, perquè s'ha trobat un local industrial en lloguer que compliria amb els requisits necessaris per a fer de magatzem central.

Les decisions tàctiques formen part de la planificació a curt termini i són decisions relatives a l'execució i al control de la producció. La decisió més important en aquest aspecte serà la de realitzar el servei de transport personalment. La intenció de l'empresa és adquirir una flota de quatre furgonetes en modalitat de rënting. Avui en dia les empreses de rënting donen moltes facilitats. Amb un rënting es té una previsió de la despesa total que representen les furgonetes, ja que es rep una única factura mensual que engloba l'assegurança, el manteniment, les reparacions i els impostos, i que, a més, és 100% deduïble fiscalment.

Una altra decisió tàctica és la que fa referència a la capacitat de l'empresa. Amb un local de 2.200m², deixant a banda la superfície destinada a oficines i espais comuns, a passadissos, a espai de treball al magatzem i a pàrquing per a les furgonetes, es calcula que quedaria una superfície de 1.500m² que es podria destinar a emmagatzemar els objectes dels clients, una superfície que es triplicaria amb els prestatges que s'instal·laran, ja que llavors es comptarà amb tres pisos d'emmagatzematge. Hi hauria, per tant, un mínim de 4.500m². Si tenim en compte que TRASTEKO està pensada per a emmagatzemar objectes individualment i que, de mitjana, un client podria ocupar uns 2m², perquè a l'emmagatzemar per unitat es pot aprofitar molt més l'espai, l'empresa tindria capacitat per donar servei almenys a 2.250 clients.

5.2. Estratègia de recursos materials.

a) Instal·lacions.

El magatzem té una superfície total de 2.200m², distribuïts en dues plantes de 1.100m² cadascuna, amb una planta a nivell del carrer i la segona planta al soterrani. Les dues plantes es comuniquen per dos munta-càrregues, un ascensor i unes escales. A la primera planta hi ha l'entrada dels vehicles des del carrer, l'espai de pàrquing per les furgonetes, la zona dels molls de càrrega, les oficines d'administració, els banys, un magatzem per a guardar els utensilis i un ampli espai obert d'emmagatzematge. La planta baixa és tot un espai obert d'emmagatzematge. A l'annex 17 es pot consultar el magatzem central.

Inicialment, la zona dedicada al magatzem de la primera planta serà una zona de treball que es dividirà bàsicament en tres parts, la primera, la zona d'emmagatzematge temporal destinada a la preparació dels objectes a entregar als clients; la segona, la zona de neteja i posada a punt dels

objectes que s'han d'entregar en lloguer, on hi haurà un petit taller amb els estris necessaris; i la tercera, la zona on es fotografiaran els objectes dels clients, el photocall. Tot i aquests zones, a la primera planta hi quedarà molt d'espai lliure que s'anirà ampliant amb el temps amb més zones d'emmagatzematge definitiu a mesura que augmenti la demanda. La planta baixa es destinarà sencera a l'emmagatzematge definitiu dels objectes dels clients, i s'instal·laran varies línies de prestatges de tres pisos per a triplicar la capacitat d'emmagatzematge.

b) Maquinària.

El model de negoci de TRASTEKO no requereix de maquinària essencial per a dur a terme la seva activitat, doncs l'empresa dóna un servei i no es produeix cap procés transformació física, tot i que per a realitzar les feines d'emmagatzematge dels objectes serà interessant disposar de carretons elèctrics per a facilitar el moviment dels objectes dins del magatzem. Per aquest motiu es comprarà un carretó elevador, que permeti guardar els objectes als pisos superiors dels prestatges, i un parell de carretons elèctrics que facilitin el moviment dels objectes i que permetin moure més quantitat d'objectes. Com inicialment només s'acceptaran objectes que siguin transportables còmodament per una sola persona i amb un pes màxim de 30kg, amb uns carretons amb capacitat per a 1.000Kg ni haurà suficient.

c) Mobiliari.

Inicialment es crearan cinc llocs de treball administratius, quatre dels quals seran ocupats per l'equip fundacional i el cinquè lloc serà ocupat per una persona polivalent que donaran suport als departaments d'administració i de màrqueting. Cada lloc de treball constarà de taula, calaixera i cadira. Les taules tindran unes dimensions suficients per a treballar còmodament amb la pantalla de l'ordinador i el teclat; les cadires seran ergonòmiques; i es compraran armaris per a guardar els documents, les carpetes i els arxivadors.

També s'hauria de col·locar una taula de treball per la zona de neteja i posada a punt dels objectes, la qual hauria de ser robusta i gran, per a que puguin treballar dues persones a la vegada còmodament i dempeus. A la mateixa zona caldria instal·lar una estanteria a la paret, a prop de la taula, per a tenir els draps i els productes de neteja a mà, i els utensilis més necessaris per a la posada a punt dels objectes. Per últim, serà necessari una petita estructura per a instal·lar el photocall.

La inversió important en mobiliari es realitzarà en les estanteries de la planta baixa. Per a muntar els passadissos d'estanteries en una superfície de 1.100m² caldrà almenys 300 metres lineals d'estanteries. Com que el sostre està a 3,3 metres, les estanteries que anirien bé són les de dos nivells de 2.700cm d'amplada, 1.100cm de fondària i 3.000cm d'alçada, amb el que s'aconseguiria una estanteria de tres pisos d'un metre cadascun. En total caldrien 110 estanteries. També hi haurà una paret on s'instal·laran penja-robes, per a la gent que vulgui guardar roba penjada, la qual anirà protegida amb fundes.

Complementàriament a les estanteries hi trobem els palets. En consonància amb la responsabilitat social corporativa i l'esperit sostenible de l'empresa, TRASTEKO no farà servir palets de fusta. Els comprarà de cartró, fets 100% de material reciclat i biodegradables. A més, són més lleugers i aguanten una càrrega de fins a 500kg, suficient per a l'ús que se'n farà. Les mesures que farien són 800x1.200cm i en farien falta nou per cada estanteria.

d) Equips informàtics.

Amb cinc llocs de treball administratiu seran necessaris cinc equips informàtics, formats per una torre, una pantalla, teclat i ratolí, sistema operatiu i paquet de programes ofimàtics. També serà necessari disposar d'una impressora làser multifuncional i d'un telèfon fix amb centraleta.

Els operaris del magatzem disposarien d'unes tablets android, que estarien vinculades al programari de l'empresa, amb les quals podrien consultar els objectes a preparar i les dades dels objectes emmagatzemats. Els transportistes disposaran d'unes PDA's android amb impressora integrada. Amb elles podran consultar la ruta a seguir, les entregues i les recollides i realitzar, podran llegir les etiquetes dels objectes, podran signar les operacions amb els clients i podran imprimir les etiquetes dels objectes que recullen. Aquestes PDA's disposen d'una ranura per a inserir una targeta SIM per poder connectar-se a internet i poder realitzar trucades, per a què si els transportistes es troben amb algun problema durant la ruta puguin trucar a l'empresa.

e) Utensilis.

Els utensilis que necessitarà TRASTECO per a donar el seu servei seran pocs. Bàsicament serà una caixa d'eines amb les eines més habituals, material de neteja, productes per greixar cadenes... Com ja s'ha dit, l'empresa no realitzarà cap reparació, només tasques de neteja i posada a punt. Serà necessari comprovar manualment les existències d'aquests materials amb una freqüència setmanal.

D'altra banda, a l'oficina es requeriran consumibles, com paper reciclat per imprimir, tòners de tinta negra i de color, material d'oficina com llapis, bolígrafs, clips, carpetes, arxivadors, etiquetes per a les PDA's... Al ser productes rutinaris, són productes fàcils de comprar i la seva despesa serà poc significativa. També serà necessari comprovar manualment les existències d'aquests materials amb una freqüència bisetmanal.

Si tenim en compte els materials necessaris per a emmagatzemar els objectes, caldran fundes de nylon per guardar la roba (cada funda admet fins a cinc peces), caixes de cartró reciclat normals i caixes grans. D'aquests materials no caldrà comprovar manualment els estocs, doncs el mateix programari serà coneixedor de les compres i dels consums i a l'arribar a l'estoc mínim de seguretat s'enviarà un avís al departament d'administració per a realitzar la compra.

5.3. Pla logístic.

El pla logístic de TRASTECO ha de ser capaç de planificar, organitzar i controlar totes les activitats relacionades amb la recollida dels objectes als domicilis dels clients, els trasllats dels objectes dels domicilis dels clients al magatzem central i l'emmagatzematge d'aquests objectes al magatzem central. L'objectiu és satisfer les necessitats i els requeriments de la demanda de la manera més eficaç possible i amb el mínim cost possible. El programari de l'empresa serà clau, ja que permetrà l'automatització de gran part dels processos logístics. Es basarà en l'aplicació de Google Maps, a partir de la qual n'extraurà tot el llistat de carrers, les distàncies, els temps de desplaçaments i la informació a temps real del trànsit per a calcular les rutes. El programari també disposarà d'informació sobre el magatzem central, el qual estarà codificat per seccions, pisos, passadissos i estants, així que coneixerà els espais disponibles i la ubicació dels objectes.

A mesura que els clients van fent sol·licituds de recollides o d'entregues d'objectes, el que farà el programari és organitzar tota aquesta informació i ordenar-la en funció de la immediatesa del servei, prioritzant els serveis urgents, per així, en funció de les ubicacions dels domicilis dels clients, determinar la ruta òptima que hauran de fer els transportistes, respectant les peticions i necessitats dels clients, conduint els mínims kilòmetres possibles en el mínim temps possible. Una vegada els transportistes retornen al magatzem central, es descarreguen els objectes i es tornen a carregar les furgonetes amb els objectes del següent torn. Els operaris del magatzem identificaran els objectes nous, els quals fotografiaran amb la tablet, i es redirigirà la fitxa al departament d'administració per a la seva catalogació. Seguidament col·locaran tots els objectes a la seva ubicació al magatzem.

Una vegada el personal d'administració rebí l'avís d'un nou objecte, revisaran la descripció i les fotografies, ompliran les dades restants i s'activarà l'objecte a l'armari virtual del client. A partir d'aquest moment el client podrà gestionar l'objecte des del seu espai personal. A l'annex 18 es pot consultar una descripció més detallada del pla logístic.

5.4. Disseny organització.

a) Organigrama.

L'organigrama de TRASTECO es dividirà en quatre departaments al mateix nivell jeràrquic, cadascun encapçalat per un dels membres de l'equip fundacional. Inicialment es comptarà amb els quatre membres de l'equip fundacional, un administratiu que donarà suport tan al departament d'administració com al departament de màrqueting, un operari de magatzem i quatre transportistes.

La idea és acabar tenint la següent plantilla: un administratiu per donar suport al departament d'administració, un altre administratiu de suport al departament de màrqueting, tres operaris de magatzem i vuit transportistes. Aquest serà l'organigrama una vegada que l'empresa hagi aconseguit un nivell important de clients que permeti assumir el cost dels recursos humans. A l'annex 19 es pot consultar el que seria l'organigrama futur de TRASTECO. A l'annex 20 es pot consultar una descripció més detallada dels llocs de treball.

b) Llocs de treball.

- Cap del departament d'administració: responsable de la gestió administrativa de l'empresa, és la posició clau per a que l'empresa sigui rendible i solvent, analitzant els processos en busca d'una millora constant en la maximització dels beneficis. Es requereix tenir una visió àmplia de l'empresa per a trobar els punts on millorar.
- Cap del departament de màrqueting: figura fonamental per la comunicació i la imatge de TRASTEKO, ja que posiciona l'empresa a la ment del consumidor, transmet la identitat corporativa, impulsa els objectius empresarials i es relaciona amb els clients.
- Cap del departament de logística: responsable de l'àrea de l'empresa que pròpiament dóna el servei, que tracta personalment amb el client i que satisfà les seves necessitats. Es tracta de supervisar tot el procés per a garantir que es pot donar el servei puntualment i en les condicions pactades amb els clients, garantint en tot moment el nivell de qualitat fixat.
- Cap del departament d'informàtica: figura imprescindible per a desenvolupar solucions per a l'empresa a través de les quals podrà exercir la seva activitat. Serà responsable del bon funcionament i de l'evolució del programari.
- Administratiu: personal de suport a la gestió administrativa comptable i a les tasques de comunicació i màrqueting. Gran part de la jornada laboral es destinarà a l'atenció al client, tan telefònica com online, a través del xat de la web i de les xarxes socials.
- Operari de magatzem: lloc de molta responsabilitat al manipular contínuament els objectes dels clients. Serà l'encarregat de recepcionar, emmagatzemar i enviar els objectes, assegurant que en cada enviament no falti cap objecte i que aquests no tenen desperfectes.
- Transportista: posició clau en l'empresa atès que serà la imatge visible de l'empresa pels clients. No només es tracta de transportar els objectes d'un lloc a un altre, sinó de transmetre al client l'excel·lència en el servei amb la que TRASTEKO vol ser reconeguda.

5.5. Estratègia de recursos humans.

a) La gestió de les persones.

A diferència de les empreses competidores, TRASTEKO requereix de moltes més persones per a dur a terme l'activitat. Però, serà precisament aquest aspecte el que afegeixi valor al servei, ja que possibilitarà un tracte més proper amb al client i més facilitat per a transmetre els valors de l'empresa i aconseguir l'excel·lència en el servei. L'objectiu és aconseguir que els treballadors siguin generadors d'avantatge competitiu; és aconseguir crear un equip de persones talentoses i retenir-les; és aconseguir un equip motivat i cohesionat, que sigui capaç de fer front a la incertesa que comporta iniciar una empresa i que treballi fort per aconseguir les metes; és establir una organització del treball senzilla i clara; i és potenciar la formació, valoració i retribució dels empleats.

b) Reclutament i selecció.

Un punt clau per a formar un bon equip és intentar seleccionar persones que siguin compatibles i encaixin bé amb la cultura i els valors de l'empresa. Per aquest motiu, no es contractarà tant en funció de l'experiència o del nivell d'estudis acabat, sinó a partir del consens i del convenciment que el candidat encaixarà a l'equip i serà capaç d'exercir correctament les funcions del lloc de treball.

Les fonts de reclutament que farà servir TRASTEKO per a aconseguir tants candidats vàlids com sigui possible minimitzant el cost de l'operació seran fonts externes, principalment el boca a boca, anuncis a la web i a les xarxes socials de l'empresa i els serveis públics de col·locació.

Una vegada es disposin de suficients candidatures, es procedirà a realitzar la selecció, primer, realitzant una tria dels currículums més destacats en funció de l'experiència, la formació i l'autodefinició que faci la persona d'ella mateixa, i segon, entrevistant a aquests candidats. El següent pas serà una segona entrevista amb almenys tres dels membres de l'equip fundacional.

c) Procés d'inducció.

Com l'empresa és de nova creació, els candidats seleccionats per a ser els primers empleats de TRASTEKO es formaran inicialment amb els seus caps de departament corresponents, el que facilitarà la creació i l'establiment d'unes bones relacions entre caps i empleats. A la vegada, el poc volum de demanda que s'espera les primeres setmanes d'activitat ajudarà a reduir l'ansietat dels nousvinguts i a aprendre sobre la marxa amb un ritme de treball poc estressant.

d) Formació i desenvolupament.

La formació és l'esforç planificat i sistemàtic per a adquirir els coneixements, les habilitats o les aptituds necessaris per realitzar eficientment una tasca determinada; i el desenvolupament és la millora general dels coneixements i les habilitats d'una persona per tal de capacitar-la per a ocupar un determinat rol en el futur en l'organització.

A TRASTECO es fomentarà principalment la formació en l'àmbit de les competències en tecnologies digitals, ja que és essencial que tots els treballadors siguin capaços de dominar el programari de l'empresa tan en els ordinadors com en les PDA's i en els tablets. L'objectiu és que tot el procés productiu sigui cada vegada més eficient a través de la millora de les habilitats individuals i de l'organització i compenetració dels departaments. Aquesta formació es durà a terme dins de l'horari laboral, en forma de classes, i l'impartirà el cap del departament d'informàtica, doncs és una persona amb habilitats docents i, al haver dissenyat el programari, és la persona que millor pot transmetre el coneixement.

e) Avaluació de l'acompliment.

Inicialment, i atès el volum reduït de demanda que es preveu, s'espera que el personal de l'empresa no tingui gaires dificultats per a assumir el volum de feina. Serà en aquestes condicions que s'aprofitarà per a formar als treballadors i per a començar a aplicar tècniques i estratègies per a millorar els processos i treballar de manera eficient.

Una vegada el volum de demanda comenci a ser important, la tasca d'avaluació es durà a terme a partir de la comparació dels resultats obtinguts amb els objectius fixats. Si els resultats no són els esperats s'estudiaran les causes, doncs podria ser que si els treballadors no aconsegueixen assumir el volum de feina no sigui per un motiu imputable a ells, sinó perquè els processos no estiguin correctament construïts o perquè el número d'empleats sigui insuficient per a assumir tot el volum.

f) Sistemes de recompensa.

Inicialment TRASTECO no destacarà en l'aspecte econòmic, ja que s'estableix un salari brut inicial de 18.000 €/any per a cada treballador, per la voluntat d'alleugerir de costos a l'empresa i facilitar l'estabilitat econòmica. Tot i no ser una retribució elevada, és superior al que s'estableix al conveni col·lectiu i està en la línia del que es paga actualment al mercat per aquests llocs de treball.

L'objectiu durant la selecció de personal serà triar aquells candidats que mostrin més interès per formar part d'un projecte nou, d'un projecte amb molt potencial, i que vulguin apostar per un projecte a llarg termini. A més, el fet de que tots els empleats tinguin el mateix nivell salarial, inclosos els membres de l'equip fundacional, evitarà situacions de malestar. De totes maneres, l'objectiu de l'empresa és anar augmentant amb el pas del temps els salaris i situar-los al voltant dels 22.000 €/any en tres anys. Complementàriament al salari, en quant el nivell de demanda permeti obtenir beneficis, TRASTECO repartirà a parts iguals entre tots els treballadors una part dels beneficis.

Referent a compensacions no monetàries, l'empresa ofereix l'oportunitat de participar en un projecte nou, de participar en la creació d'un model innovador en el sector, i la possibilitat d'ocupar posicions de comandaments intermedis una vegada l'empresa pugui plantejar-se la seva expansió.

g) Responsabilitat social corporativa.

La política de recursos humans de TRASTECO es basarà en una de les reflexions de Richard Branson, amo de la marca Virgin: "Els clients no són el primer, el primer són els empleats, si cuides als teus empleats, ells cuidaran dels teus clients".

La responsabilitat social corporativa no ha de ser una forma de decorar la imatge de l'empresa de cara a l'exterior, sinó que ha de representar un compromís sincer de l'empresa amb la societat i el planeta. En aquest sentit, la responsabilitat social corporativa a TRASTECO començarà des de dins, amb els propis empleats, que no deixen de ser part de la societat. És per això que TRASTECO realitzarà els processos de selecció de personal sense discriminacions de cap tipus durant els processos de selecció, ni per motius de raça, religió, sexe, edat, orientació política, condició sexual o discapacitat. L'únic requisit per a optar a una plaça serà que la persona disposi de les competències necessàries i que pugui realitzar les diferents tasques.

En quant a la relació laboral, TRASTECO és contrària a cobrir llocs de treball estables amb contractes temporals, per això, la taxa de contractes fixos serà propera al 100% i només es realitzaran contractacions temporals quan realment les condicions així ho requereixin. Un altre aspecte serà la formació i el desenvolupament dels empleats, donant-los opcions i oportunitats d'ampliar els seus coneixements i promovent el creixement dins l'empresa.

Per últim, es treballarà a consciència per mantenir un entorn de treball sostenible mediambientalment, promovent conductes entre els empleats, com el reciclatge dels residus, l'estalvi energètic i l'optimització dels recursos materials.

6. EL PLA FINANCER.

6.1. Estratègia financera.

a) Objectius financers.

Els objectius financers de TRASTECO han d'anar en consonància amb els seus principis fonamentals, en els quals, en la visió es manifesta la voluntat de consolidar-se en el sector de l'emmagatzematge com una alternativa real al traster típic i mantenir-se en el temps, en els valors es destaca les actuacions dirigides cap a la rendibilitat econòmica i l'eficiència tan en l'administració de recursos com en els procediments organitzatius, i en la responsabilitat social corporativa es compromet a dur a terme l'activitat de la manera més sostenible possible i de destinar un 1% dels beneficis a programes socials.

En un primer moment els objectius financers es centraran en aconseguir els suficients recursos econòmics que permetin fer front a les despeses inicials i cobreixin les necessitats de tresoreria fins que l'empresa sigui capaç, almenys, d'anar obtenint els ingressos necessaris per a cobrir totes les despeses mes a mes. A llarg termini els objectius financers es centraran en anar reduint el pes de les fonts de finançament externes fins arribar a una situació en que es pugui considerar que l'empresa, en el desenvolupament normal de la seva activitat, sigui autosuficient. Un dels objectius és reduir al màxim els costos i eliminar tots aquells que no siguin evitables, com els de finançament.

b) Obtenció i captació de recursos.

El primer dia d'activitat serà l'1 d'abril de 2020 i el contracte de lloguer del magatzem començarà al gener del mateix any. Per a determinar la necessitat inicial de recursos econòmics caldrà definir tota la inversió que caldrà realitzar per poder iniciar l'activitat, la qual, entre la fiança del contracte de lloguer, la maquinària, el mobiliari, les instal·lacions tècniques i els equips informàtics, ascendeix a 45.270€. A l'annex 21 es pot consultar la taula i la descripció de la inversió inicial.

Però la necessitat de recursos econòmics de TRASTECO va més enllà de la inversió inicial, resideix en poder fer front a totes les despeses mensuals, ja que, durant els primers anys serà complicat que l'empresa aconsegueixi els ingressos suficients per a cobrir totes les despeses, atès que és un negoci nou, sense cartera de clients prèvia i amb una estructura de despeses mensuals important. En les despeses mensuals destaquen els aprovisionaments, els sous, la seguretat social, els lloguers, les assegurances, els serveis bancaris, la publicitat, els subministres i la resta de despeses corrents. El total d'aquestes despeses mensuals està al voltant dels 25.000 €/mes. A l'annex 22 es pot consultar la taula i la descripció de les despeses mensuals.

Per a fer front a aquest nivell de despesa, cada membre de l'equip fundacional farà una aportació de 40.000€, iniciant així l'aventura empresarial amb un capital social total de 160.000€. Seria interessant aconseguir inversió externa, ja sigui provinent de familiars, amics i/o coneguts interessats en el projecte, o provinent d'inversors a través de la participació en esdeveniments com la Barcelona StartupWeek. La intenció és recaptar almenys 200.000€ per a disposar de liquiditat i tranquil·litat durant el primer any. En cas de no aconseguir aquesta quantitat, es recorre al finançament extern a través de la contractació d'una línia de credit amb l'Institut de Crèdit Oficial.

c) Planificació de tresoreria.

TRASTECO cobrarà al comptat. Els clients hauran de registrar una targeta bancària al donar-se d'alta com a client i cada final de mes rebran un càrrec, o un ingrés si l'import dels lloguers ha superat el cost de l'emmagatzematge, per l'import total dels serveis rebuts. La plataforma que es farà servir per

a efectuar els cobraments serà el TPV virtual del Banc Sabadell, entitat amb la qual ja treballen la majoria dels membres de l'equip fundacional, que, a més, és entitat col·laboradora en la tramitació dels préstecs ICO, i que ofereix una de les millors tarifes per a aquest servei: un 0,80% de comissió per operació, sense comissió d'alta i sense comissió de manteniment si es cobren més de 1.000€ mensuals, quantitat que TRASTECO té previst superar tots els mesos.

Respecte als pagaments, la majoria de les despeses també són al comptat. El gruix de les despeses es troben en el lloguer del magatzem, el rënting de les furgonetes i, sobretot, en les despeses de personal. Aquestes despeses no permeten una negociació dels terminis de pagament, per aquest motiu, una de les necessitats més urgents de l'empresa serà la d'aconseguir els suficients recursos econòmics que permetin disposar de liquiditat i poder complir amb el pagament d'aquestes durant els primers mesos. A l'annex 23 es pot consultar la taula amb els terminis de cobrament i pagament.

d) Política de finançament.

La inversió necessària per fer front a les despeses inicials i iniciar l'activitat s'assumirà amb l'aportació econòmica de 40.000€ que farà cadascun dels quatre membres de l'equip fundacional. Però, per a disposar de suficient liquiditat durant els primers mesos d'activitat i poder així fer front a totes les despeses mensuals que implicarà aquest model de negoci, serà necessari aconseguir almenys 200.000€ més. Aquesta quantitat es podrà obtenir a través d'inversió externa o a través de finançament extern.

Si ens fixem en l'empresa Boxmotions, l'empresa competidora més semblant al model de negoci de TRASTECO, també va necessitar una quantitat important de recursos econòmics per a iniciar la seva activitat, motiu pel qual van obrir una ronda de finançament al 2016 on van recaptar prop de 500.000€. Actualment han obert una segona ronda de finançament, amb l'objectiu d'ampliar el negoci i obrir una segona seu a Madrid, i han aconseguit recaptar un milió d'euros. Això no vol dir que TRASTECO també aconseguiria recaptar aquests import, però sí que fa pensar que, tenint en compte que el termini de recerca de finançament durarà prop de dos anys, que el sector de l'emmagatzematge és actualment un dels sectors que més està creixent i que més potencial té per a seguir fent-ho, i que el model de negoci és innovador i prou atractiu, és fàcil creure que els socis aconseguirien el finançament necessari per a tenir liquiditat durant el primer any d'activitat.

Tot i l'optimisme, els càlculs del pla financer es faran sobre la hipòtesis de que no s'aconseguirà inversió externa i, per tant, serà necessari recórrer a finançament extern. Es sol·licitarà una línia de crèdit ICO de 200.000€ destinada a donar liquiditat a l'empresa, la qual cosa limita el termini d'amortització a quatre anys, amb una TAE fixa màxima del 4,434%. A l'annex 24 es pot consultar el quadre d'amortització del préstec.

e) Política de remuneració de capital.

Una vegada que l'empresa comenci a tancar els exercicis amb beneficis, aquests es distribuïran, primerament, a compensar resultats negatius d'anys anteriors i, seguidament, a reserves, on actualment s'ha de dotar un 10% dels beneficis a la reserva legal fins que aquesta arribi al 20% del capital social i, complementàriament, es destinarà un 30% a reserves voluntàries amb la finalitat de millorar la capacitat d'autofinançament de TRASTECO. Complint amb la RSC, un 1% dels beneficis es destinarà a programes socials de la ciutat, i la resta dels beneficis es distribuïrà entre tots els empleats a parts iguals, a mode de paga de beneficis, fins a un màxim de 4.000 €/empleat, com a gratificació per haver contribuït a crear l'empresa, fer-la rendible i haver acceptat un salari inicial ajustat. La resta dels beneficis es farà servir per a remunerar als inversors, en cas de que n'hi haguessin, amb una taxa d'interès al voltant del 5%, i la resta serà repartida a parts iguals entre els socis, que són els que assumeixen el gruix del risc i els que van realitzar una important aportació econòmica a l'inici.

6.2. Escenaris de mercat.

En aquest apartat s'analitzaran els tres primers anys d'activitat per a cadascun dels tres possibles escenaris que es trobi TRASTECO: el previsible, l'optimista i el pessimista. Per a fer-ho, es determinarà un nivell de vendes per a cada escenari a partir del qual es calcularà el punt mort i la planificació de tresoreria.

Es considerarà tots els costos com a fixos, atès que, al donar un servei, al no haver-hi producció, el volum de costos variables directes és mínim. El cost variable més evident i clar és el del combustible però, tenint en compte la dificultat per a calcular el cost de combustible d'un servei, s'ha fet una estimació proporcional a l'evolució de les vendes i, com l'import total anual representa un percentatge mínim del total de les despeses, es considera poc rellevant tenir-lo en compte per separat.

Per tant, per TRASTEKO, el punt mort serà aquella situació en la qual els ingressos siguin iguals al total de les despeses anuals, les quals, el primer any, ronden els 300.000€ anuals. Per a calcular el punt mort, s'adaptarà la fórmula a les hipòtesis i suposicions i es calcularà de la següent manera:

$$\text{Punt mort} = (\text{costos totals} - \text{altres ingressos}) \div (\text{preu venda d'un servei})$$

Pel que fa als ingressos, es farà una estimació basant-se en l'evolució de Boxmotions, l'empresa competidora més semblant al model de negoci de TRASTEKO, la qual preveu una facturació de 850.000€ per aquest any 2018 (tot just el seu tercer any d'activitat) i que està creixent a un ritme del 25% mensual. Tant els ingressos per transport com els ingressos per intermediació en el lloguer d'objectes es consideraran altres ingressos.

Com en el cas dels ingressos per la intermediació en el lloguer d'objectes no hi ha dades per a realitzar una previsió, com si que es tenen pel que fa a l'emmagatzematge, s'haurà de fer una previsió basada en suposicions. En aquest sentit, es considerarà que, per cada servei, el client posarà en lloguer almenys sis articles i que tres d'ells seran llogats cada mes. Es considerarà, també, que cada article estarà llogat, almenys, la meitat del mes, a un preu mitjà de 4 €/dia, amb el que l'empresa, segons la tarifa de preus estipulada, s'emportarà la meitat dels ingressos.

Per tenir en compte els ingressos pels transports urgents, es considerarà que, del total de serveis mensuals, un 30% d'ells es demanaran, almenys, amb entrega o recollida pel dia següent, el qual té un cost de 4,90€.

Per a calcular les vendes de TRASTEKO caldrà conèixer la seva capacitat màxima, la qual vindrà donada per l'espai d'emmagatzematge del que es disposarà. Inicialment només s'instal·laran estanteries al pis de baix, així que, amb una superfície de 1.100m² disponible, quedaria una superfície útil de 900 m² i, tenint en compte els tres pisos d'estanteries, queda un volum d'emmagatzematge d'aproximadament 2.700 m³, equivalent a 2.700.000 litres.

El següent pas serà determinar el volum que poden ocupar els diferents articles que s'emmagatzemaran. Els articles normals haviem de ser capaços d'entrar en una maleta de cabina, els articles grans haviem de ser transportables còmodament per una sola persona i tenir un pes inferior a 30kg i les caixes venen donades per les seves mides. Amb les següents dades es pot dir que TRASTEKO té capacitat per a emmagatzemar 61.343 articles normals, 5.625 articles grans, 84.375 caixes normals o 28.125 caixes grans. A l'annex 25 es pot consultar la taula amb els volums estimats per a cada article.

Per a calcular el punt mort cal determinar la quantitat de serveis que l'empresa ha de realitzar per a cobrir les despeses. Per a determinar el que serà un servei a TRASTEKO es partirà de la hipòtesis que un client ocuparà a TRASTEKO el mateix espai que actualment està ocupant a un traster clàssic de 3m², on hi guarda una bicicleta, un parell de caixes grans per a guardar roba, quatre caixes normals plenes de llibres i uns 10 objectes que no es fan servir pràcticament mai però no es volen llençar. A TRASTEKO això ocuparia 1.240 litres, a un preu de venda de 50,30 €/mes, quan a Barcelona un traster clàssic de 3m² està al voltant dels 80 €/mes. Per tant: un servei = (10 * article normal) + (1 * article gran) + (4 * caixa normal) + (2 * caixa gran). Així, la capacitat total mensual d'emmagatzematge de TRASTEKO amb aquesta proporció seria de 2.177 serveis.

Respecte a l'evolució de les despeses, es preveurà que vagin augmentant, per una banda, un 2% anual a mode d'inflació, i de forma proporcional a les vendes tal i com s'ha comentat anteriorment. Pels primers anys es prefereix no actualitzar els preus de venda per a mantenir uns preus estables i atractius.

a) Escenari previsible.

En un escenari previsible s'espera que el servei que ofereix TRASTECO sigui acceptat d'inici satisfactòriament per la demanda i aquesta vagi augmentant mes a mes però d'una manera més moderada del que ho ha fet Boxmotions. S'espera començar amb un nivell de vendes de 100 serveis al mes d'abril, amb un augment del 10% mes a mes. A l'annex 26 es pot consultar la taula amb les previsions de vendes i els punts morts per a cada any, i a l'annex 27 la previsió d'ingressos i despeses dels primers tres anys.

En aquest escenari el punt mort s'aconseguiria al tercer any, concretament a principis de setembre, data en la qual s'assolirien els 8.892 serveis amb els que s'aconseguiria cobrir totes les despeses i es començarien a obtenir beneficis per primera vegada.

Respecte a la tresoreria, durant el primer any, tot i generar-se mes a mes un flux de tresoreria negatiu, el saldo final de tresoreria és positiu, i això és gràcies al fet d'haver contractat la línia de crèdit ICO. El segon any també acaba amb un flux de tresoreria positiu tot i no arribar a assolir el punt mort. Podria donar-se el cas que durant el segon any i, sobretot, durant els primers mesos del tercer any, hi hagués mesos on el saldo de tresoreria fos negatiu i es requerís de finançament extra per a fer front a les despeses, el qual es podria obtenir de la línia de crèdit ICO, que al contractar-se en modalitat de pòlissa de crèdit permetria la recuperació de part del capital amortitzat i, segons el saldo de tresoreria que quedaria al final del tercer any, no hi hauria problemes per retornar-lo a molt curt termini. A l'annex 28 es pot consultar la previsió de tresoreria pels primers tres anys.

b) Escenari optimista.

En un escenari optimista s'espera que el servei que ofereix TRASTECO sigui acceptat molt millor d'inici per la demanda que en l'escenari previsible i, a més, que el creixement de la demanda mes a mes vagi augmentant més ràpid, més semblant als nivells de creixement que presenta Boxmotions. S'espera començar amb el mateix nivell de vendes de 100 serveis al mes d'abril, però ara amb un augment del 20% mes a mes durant el primer any i un augment del 10% pel segon i tercer any (doncs és habitual que després d'un creixement ràpid vingui una època de ralentització del creixement). A l'annex 29 es pot consultar la taula amb les previsions de vendes i els punts morts per a cada any, i a l'annex 30 la previsió d'ingressos i despeses dels primers tres anys.

Aquest escenari, donades les expectatives de ràpid creixement pel primer any, s'ha calculat a partir d'una reducció en el finançament extern inicial, atès la previsió d'una menor necessitat de liquiditat durant el primer any, amb el que la línia de crèdit ICO s'ha contractat per un import de 100.000€. De la mateixa manera, davant la previsió d'un major volum de feina pel segon any, s'ha avançat un any la contractació dels tres empleats que s'havien previst pel tercer i també s'han augmentat els sous bruts a 22.000€. I, conseqüentment, pel tercer any s'ha ampliat la plantilla amb quatre transportistes més, el que ha comportat la necessitat de llogar quatre furgonetes més en rènting i llogar quatre places de pàrquing a 150 €/mes la plaça.

En aquest escenari el punt mort s'aconseguiria al segon any, concretament al desembre, data en la qual s'assolirien els 9.340 serveis amb els que s'aconseguiria cobrir totes les despeses i es començarien a obtenir beneficis per primera vegada. De cara al tercer any, el punt mort es situa als 12.578 serveis i s'assoliria a mitjans de juliol.

Respecte a la tresoreria, durant el primer any, tot i generar-se mes a mes un flux de tresoreria negatiu, el saldo final de tresoreria és positiu. A més, els saldos finals del segon i del tercer any no fan pensar que es pugui tenir problemes de liquiditat en cap moment. És més, el nivell de tresoreria és tant elevat que fins i tots es podria pensar en cancel·lar la línia de crèdit ICO a partir del segon any. A l'annex 31 es pot consultar la previsió de tresoreria pels primers tres anys.

c) Escenari pessimista.

En un escenari pessimista es preveu que el servei que ofereix TRASTECO tingui més dificultats per atraure i captivar a la demanda, a més d'esperar-se un nivell de creixement molt més lent. Es començaria amb un nivell de vendes de 50 serveis al mes d'abril, amb un augment del 5% mensual. A l'annex 32 es pot consultar la taula amb les previsions de vendes i els punts morts per a cada any, i a l'annex 33 la previsió d'ingressos i despeses dels primers tres anys.

El gran problema d'aquest escenari és que el baix volum de demanda inicial i el baix nivell de creixement no permet sostenir l'estructura de costos de l'escenari previsible, amb el que ràpidament es generarien greus necessitats de liquiditat. A més, la perspectiva poc atractiva faria molt difícil trobar inversors externs i molt arriscat augmentar el volum del finançament extern, que es mantindria en 200.000€. És per aquests motius que, al preveure un nivell molt menor d'activitat, es reduirà la plantilla inicial de transportistes de quatre a dos, a l'igual que el número de furgonetes. De la mateixa manera, el consum de combustible es veuria reduït.

En aquest escenari el punt mort no s'assoliria ni al tercer any, on serien necessaris 5.572 serveis. Si es continués la progressió, no seria fins a finals del cinquè any on TRASTEKO aconseguirà assolir el punt mort per primera vegada. Per tant, fins i tot en aquest escenari el model de negoci de TRASTEKO acabaria sent rendible, tot i que requeriria, per una banda, contractar una línia de crèdit per un import molt més elevat que permetés sostenir les enormes necessitats de liquiditat durant els primers cinc anys, i per l'altre, estar disposat a obtenir pèrdues durant els cinc primers anys.

Respecte a la tresoreria, és un escenari crític, on s'observa que, no tant sols mes a mes el flux de tresoreria és negatiu sinó que, tot i acabar l'any amb un saldo positiu, durant el segon i el tercer any no hi haurà prou liquiditat per fer front a les despeses. Seria necessari aconseguir almenys un finançament inicial de 600.000€, el que reduiria les possibilitats d'obtenir fons a través d'inversos, atès que no podrien obtenir rendiments fins al sisè any, dificultaria les opcions d'aconseguir un préstec per la falta de garanties i suposaria un cost financer molt elevat, fet que encarà allargaria més l'assoliment del punt mort. A l'annex 34 es pot consultar la previsió de tresoreria pels primers tres anys.

6.3. Planificació de tresoreria mensual del primer any.

Com es preveia inicialment, el gruix de les necessitats de recursos econòmics del model de negoci de TRASTEKO no estan tant en la inversió inicial que requereix per dur-lo a terme sinó en la disponibilitat de liquiditat suficient per a assumir totes les despeses fins que l'empresa sigui capaç de generar prou ingressos com per afrontar-les de manera autosuficient. Com ja s'ha vist, això passarà a principis de setembre del tercer any en l'escenari previsible, escenari a partir del qual es farà la resta de l'anàlisi.

Tot i que la data d'inici de l'activitat és l'1 d'abril de 2020 i, per tant, fins l'abril no s'obtidran els primers ingressos, des del gener ja es comencen a tenir despeses, ja que és quan es lloga el magatzem, es neteja i es pinta, es compra l'immobilitzat, es munten les oficines i els ordinadors, es munten les estanteries d'emmagatzematge, es realitzen les campanyes de màrqueting inicials, s'inicia el procés de selecció de personal, es negocien els contractes dels rèntings de les furgonetes, es compren els utensilis i es fan els primers aprovisionaments i es fan les proves per assegurar que tan el programari, com la web i l'App funcionen. És per aquest motiu que, amb previsió, des del període zero, es deixa com a disponible al compte corrent de l'empresa una quantitat de 319.730€. A l'annex 35 es pot consultar la taula d'inversions a tres anys, i a l'annex 36 el finançament necessari.

Ja es coneixia des d'un primer moment que aquest seria un model de negoci on, fins a no obtenir un nivell de vendes determinat, es tindrien fortes necessitats de tresoreria, doncs l'estructura de costos fixa és molt elevada, motiu pel qual es generen fluxos negatius de tresoreria durant el primer any. A l'annex 28 es pot consultar la previsió de tresoreria pels primers tres anys.

6.4. Previsió del balanç i compte de resultats a final del tercer any.

A l'annex 37 es pot consultar el balanç de situació pels primers tres anys. Analitzant el balanç de TRASTEKO es veu que té una estructura simple:

- L'actiu no corrent només està format per l'immobilitzat material, per un import no gaire elevat atès el sector i l'activitat, ja que tan el magatzem com la flota de furgonetes està en lloguer.
- L'actiu corrent només està format per l'efectiu, ja que al cobrar al comptat no hi ha clients pendents de cobrament i al donar aquest tipus de servei no hi ha existències.
- Els fons propis, tot i l'elevat capital social, són negatius els dos primers anys i especialment preocupant al segon any per la proporció dels fons propis respecte al capital social, degut a l'acumulació de resultats negatius els dos primers exercicis, fet que ja estava previst. Al segon any es pot veure que, tot i presentar pèrdues, aquestes s'han reduït moltíssim respecte al primer any. Al tercer any, però, amb l'obtenció d'un resultat positiu es reverteix la situació.

- El passiu no corrent està format pel deute a llarg termini referent a la línia de crèdit ICO, el qual, al ser a quatre anys, ja no representa un deute a llarg termini a l'any 2022.
- El passiu corrent està format pel deute a curt termini referent a la línia de crèdit ICO i pels creditors, els quals només estan formats per la quota de la seguretat social del desembre de l'any anterior, la quota de l'IVA a pagar (a retornar en el cas del primer any) i la quota de l'impost de societats a pagar al tercer any. No hi ha deutes amb proveïdors perquè aquests també es paguen al comptat.

A l'annex 38 es pot consultar el compte de resultats pels primers tres anys. Analitzant el compte de resultats de TRASTEKO es veu el següent:

- L'import net de la xifra de negocis s'ha multiplicat per més de 10 en només tres anys, i això és perquè va començar amb una facturació molt baixa i ha anat creixent de forma proporcional al que ho faria una empresa semblant.
- Com s'ha vist al balanç, és una empresa que no treballa amb existències, per tant, no hi ha variació d'existències en cap dels exercicis.
- Com també s'ha vist al balanç, l'immobilitzat de l'empresa és mínim i, per tant, al no disposar d'un immobilitzat important, no s'han realitzat treballs de millora dels actius.
- Els aprovisionaments, bàsicament caixes de cartró, han augmentat al llarg dels anys a mesura que ho feien les vendes, tot i que en menor mesura, atès que les caixes de cartró es poden reciclar i tornar a aprofitar.
- No s'obtenen ingressos que no siguin derivats de l'activitat principal.
- Les despeses de personal són la gran despesa de l'empresa que, al tercer any, amb l'augment dels sous i l'ampliació de la plantilla, passa a representar més d'un 40% de la xifra de negocis.
- La resta de despeses d'explotació, on destaquen el lloguer del magatzem i els rèntings, també augmenten proporcionalment amb els anys.
- L'amortització al tercer any és superior perquè es va augmentar l'immobilitzat amb la incorporació de nou personal.
- El resultat financer va disminuint el seu resultat negatiu amb els anys a conseqüència de l'amortització de la línia de crèdit.
- Els dos primers anys el resultat és negatiu, motiu pel qual no es paga l'impost de societats, i ja al tercer any s'aconsegueix acabar un exercici amb beneficis.

Per a complementar l'anàlisi, es calcularan algunes ràtios, les quals es centraran en el tercer any, doncs el primer any és un any de moltes pèrdues i el segon any presenta uns números poc atractius pel fet de ser un exercici de traspàs entre un exercici amb moltes pèrdues i un exercici on ja s'obté benefici. A l'annex 39 es poden consultar les ràtios.

a) Fons de maniobra.

Al tercer any, amb un nivell de vendes important, el fons de maniobra és positiu, el que indica que l'empresa disposa de bona capacitat de pagament a curt termini.

b) Tresoreria.

Com a TRASTEKO l'actiu corrent només està format per l'efectiu, les ràtios de liquiditat, tresoreria i disponibilitat presenten el mateix resultat, que l'empresa disposa de la suficient liquiditat com per a fer front a les despeses a curt termini. La ràtio de fons de maniobra sobre vendes informa de la proporció de les vendes que l'empresa manté com a disponible, la qual, al tercer any, dóna un resultat del 14%, el qual seria un bon resultat. La ràtio de fons de maniobra sobre l'actiu informa del pes que suposa el fons de maniobra respecte l'actiu, on veiem que al tercer any representa pràcticament el 30%.

c) Endeutament.

La ràtio d'endeutament total al tercer any presenta uns valors òptims i, al quart any, amb l'amortització total de la línia de crèdit, és reduirà molt més. La ràtio de capacitat de devolució del deute a tercer any mostra que l'empresa disposa de capacitat de pagament per a retornar el préstec. Al tercer any la cobertura de despeses mostra que l'empresa pot absorbir sense cap problema els interessos del préstec i la cobertura de quotes que pot retornar el capital del préstec rebut.

d) **Rendibilitat econòmica i financera.**

La ràtio de rendibilitat econòmica al tercer any dona un resultat molt alt, el que significa que els actius tenen una bona productivitat. La RE pot descompondre's en dues ràtios que poden explicar-la millor. Per una banda hi ha la ràtio del marge de beneficis, i per una altra la ràtio de rotació de l'actiu. La primera indica els ingressos generats per cada unitat monetària venuda i la segona informa sobre el número de vegades que les vendes superen el valor de l'actiu. Així, al tercer any s'observa que s'obtenen 40 cèntims de benefici per cada euro ingressat, i que les vendes pràcticament equivalen a dues vegades l'actiu, amb el que l'empresa treballa correctament cada una de les parts de la RE.

La ràtio de rendibilitat financera informa del retorn que obtenen els socis de l'empresa. Al tercer any es pot veure que la rendibilitat és de pràcticament el 180%, la qual s'explica pel ràpid creixement de l'empresa. La RF també pot descompondre's en dues ràtios, el palanquejament financer i l'efecte fiscal. La primera es refereix a la possibilitat d'invertir deute per a obtenir més beneficis i la segona indica la quantitat de benefici net que queda de cada unitat de benefici brut. Al tercer any veiem que el palanquejament és superior a 1, amb el que el cost del deute és inferior al rendiment obtingut per la inversió, així que resulta rendible invertir amb finançament extern. L'efecte fiscal ens indica que l'empresa es queda 75 cèntims per cada euro de benefici abans d'impostos, que ja quadra amb el 25% d'impost de societats que paga TRASTEKO al tercer any.

6.5. Política de finançament del creixement previst.

Una vegada feta la previsió per a TRASTEKO a tres anys vista, es pot deduir que si durant el quart any es manté el nivell de vendes i s'augmenten les despeses un 10% per tenir en compte la inflació i una petita inversió per a millorar el servei al client, a final d'any s'obtidria un benefici similar a l'obtingut durant el tercer any amb el qual quedarien cobertes totalment les pèrdues dels primers anys i quedaria un romanent que es destinaria a reserves legals, a reserves voluntàries, a programes d'acció social i a dividendes. A l'annex 40 es pot consultar la distribució dels resultats dels tres anys.

Així, a partir del quart any, amb la línia de crèdit ICO totalment amortitzada i fent dotacions a reserves, TRASTEKO aconseguiria la independència financera i l'autofinançament que es proposava com a objectiu a llarg termini. A més, en cas d'haver de recórrer a finançament extern de nou, amb aquests números seria molt més senzill atraure inversos interessats en participar en el projecte. Tot i això, la política de creixement de l'empresa serà la de fer-ho a partir de les pròpies possibilitats, només amb els recursos propis.

6.6. Planificació temporal de les activitats.

Per realitzar una programació temporal de les activitats serà necessari, primer, concretar les tasques a realitzar, i segon, quantificar el temps de duració de cada una de les tasques. Per mostrar gràficament la planificació temporal es farà servir un Diagrama de Gantt. A l'annex 41 es pot consultar aquest diagrama.

7. ANÀLISI DAFO.

Una vegada dissenyat i definit el model de negoci de TRASTEKO és possible realitzar un anàlisi DAFO de l'empresa a partir de les seves característiques internes (debilitats i fortaleces) i de la seva situació externa (amenaces i oportunitats).

Debilitats:

- No és disposa d'una cartera de clients inicial.
- Empresa nova i, per tant, no coneguda.
- Alts costos fixos (nau, furgonetes, empleats).
- Es necessita molt volum de vendes per fer rentable el negoci.
- Necessitat de finançament.
- Un atac informàtic pot bloquejar el negoci.
- Necessitat d'una gran coordinació i compenetració entre les diferents activitats clau.

Fortaleses:

- Poca dependència de proveïdors.
- Oferta innovadora en el mercat.
- Diferenciació de la competència.
- Preu molt assequible.
- Servei fàcil, ràpid i còmode.
- Experiència i complementarietat de l'equip fundacional.
- El client pot guanyar diners.
- La pàgina web i l'App com a canals.
- Comptar amb una marca amb un gran potencial.
- Excel·lència en el servei.
- Continu tracte amb el client.
- Enviament de newsletter setmanalment i d'informació mensual al client.
- Possibilitat d'aprofitar la publicity.
- Possibilitat de tenir accés a una influencer barcelonesa.

Amenaces:

- Inestabilitat política pel procés català.
- Sector amb moltes empreses competidores.
- Sector atractiu pel seu creixement i la seva potencialitat.
- Model de negoci fàcilment imitable.
- Societat consumista que reduiria el negoci del lloguer.
- Poca cultura del lloguer d'objectes al país.
- Regulació i proliferació de l'habitatge social.

Oportunitats:

- La capacitat i evolució tecnològica de Barcelona.
- Recuperació econòmica del país.
- Sector en clara expansió.
- Situació immobiliària a Barcelona.
- Gran concentració de població i d'habitatges a Barcelona.
- Creixent conscienciació mediambiental.
- Poca diferenciació de producte en la competència.
- Possibles aliances estratègiques.
- Augment entre la població en l'ús d'Internet per adquirir béns i serveis.
- La competència dona poca importància a la seva marca.

8. BASES PER A LA CONTINUACIÓ DEL PROJECTE.

A partir del tercer any, l'empresa es podria plantejar invertir en immobilitzat per augmentar l'eficiència del procés productiu. Per exemple, comprant una nau industrial més preparada per a l'activitat logística, on es pogués mecanitzar i automatitzar part de l'emmagatzematge, per així reduir una part de les tasques manuals dels operaris de magatzem, amb el que es guanyaria en eficiència i, per tant, es milloraria el servei al client.

També es podria ampliar la flota de vehicles amb furgonetes més petites, el que caldria ampliar també la plantilla de transportistes, amb la intenció de separar les recollides de les entregues i així potenciar el negoci del lloguer a partir d'una millora en el servei, ja que, a l'arribar a la situació de plena capacitat d'emmagatzematge, només es podria augmentar el volum de vendes adquirint més capacitat d'emmagatzematge o augmentant el negoci del lloguer.

A partir d'aquí, TRASTEKO podria plantejar-se l'expansió de la seva àrea de servei, ampliant la zona a tot el Barcelonès i fins i tot abastant part de les comarques limítrofes.

CONCLUSIONS

L'objectiu d'aquest treball de final de grau era respondre a la pregunta de si podria TRASTECO esdevenir una alternativa real dins del sector del dipòsit i l'emmagatzematge. Una vegada finalitzat el mateix es pot concloure que:

- El model de negoci és un model realista, es pot dur a terme. La innovació rau en el fet de posar en lloguer els objectes dels clients i, tot i que aquesta branca del negoci no funcioni, la part de l'emmagatzematge sí que ho faria i seria suficient per a obtenir els ingressos necessaris per a suportar les despeses i obtenir beneficis, doncs ja hi ha una empresa al mercat que ha demostrat que és possible. En aquest cas la innovació no és necessària per a fer rendible l'empresa, el que fa és aportar més valor a la proposta.
- El servei que s'ofereix satisfà una necessitat real i creixent al mercat, no només a la ciutat de Barcelona sinó també a la resta de grans ciutats. A més, la proposta de valor és prou atractiva, gràcies a les característiques del servei (rapidesa, comoditat, a domicili, online, armari virtual i preu unitari) i al seu caràcter social i "eco-friendly".
- La inversió inicial necessària total és elevada, ronda els 350.000€, però és un import justificat i proporcional al model de negoci que es vol engegar. A més, la necessitat d'inversió inicial ve donada principalment per la necessitat de liquiditat dels dos primers anys. Si el nivell de vendes des d'un primer moment fos el nivell de vendes del tercer any, la inversió inicial necessària cauria fins als 100.000€.
- Segons l'anàlisi econòmic de l'escenari previsible, TRASTECO presenta una viabilitat i una rendibilitat adequada i alta a partir del tercer any. Les pèrdues dels dos primers anys es deuen al baix nivell de vendes que, tot i ser creixents, no són suficients per a cobrir despeses fins al tercer any.

Per tant, TRASTECO seria capaç d'aconseguir els seus objectius: s'introduiria al sector, mantindria una activitat estable en el temps, esdevindria una empresa reconeguda pels consumidors, duria a terme una gestió eficient i seria econòmicament viable. Així que, a la pregunta inicial, es pot respondre que sí, TRASTECO sí esdevindria una alternativa real dins del sector del dipòsit i l'emmagatzematge.

VALORACIÓ

Vaig iniciar aquesta última assignatura amb moltes ganes i il·lusió, doncs aprovar-la significa acabar el grau, però també amb respecte i, fins i tot, amb por, atès que tots els comentaris que vaig trobar sobre el TFG coincidien en que no és una assignatura normal i que els seus sis crèdits no reflecteixen la càrrega de treball real que suposa. Tot i això, el fet de no cursar cap més assignatura durant el semestre em va fer pensar que no tindria gaires problemes.

En general el TFG ha representat un gran repte, primer, per la gestió del temps, segon, per la gestió de l'estrès, i tercer, per ser capaç de plasmar tots els coneixements adquirits al llarg d'aquests anys. Ha requerit d'una gran dedicació, motiu pel qual la majoria de les activitats no les he finalitzat fins l'últim moment. Això ha fet que alguns punts no els hagi desenvolupat com ho tenia pensat mentalment o com m'hagués agradat però, a aquestes alçades, puc dir amb satisfacció que estic content amb el resultat, que l'esforç a valgut la pena i que, tot i els moments crítics, la major part del temps he gaudit amb la realització d'aquest treball.

Vull agrair l'ajuda i la paciència que ha tingut la meva dona al llarg del semestre, doncs s'ha encarregat de tot, permetent que jo em dedicués en exclusiva a estudiar; la comprensió que ha mostrat el meu jefe, doncs hi ha hagut dies on s'ha notat que he dormit menys del que necessitava i, a sobre, li he demanat dies de lleure per poder acabar alguna activitat; i la comprensió també de la meva família i amics, als quals he tingut abandonats pràcticament quatre mesos i, excepte la meva àvia, no s'han queixat gaire.

Per últim, vull agrair al meu consultor, Eduard Olivares, tota l'ajuda rebuda, per una banda, per tota la informació que ens ha donat per a poder realitzar les PAC's, i per una altra, pels aclariments, el feedback i els ànims que m'ha anat donant en cada activitat.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] **Angulo, Silvia**, "El alquiler alcanza en Barcelona el precio más alto de la historia." [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 3 de març de 2018]
<http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20180128/44344434613/alquiler-barcelona-precios-record.html>
- [2] **Europa Press**, "El precio del alquiler se dispara un 49% en Catalunya y un 27% en Madrid en cuatro años." [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 3 de març de 2018]
<http://www.lavanguardia.com/economia/20180220/44936595900/alquiler-cataluna-madrid.html>
- [3] **Salvador, Rosa**, "Alquilar es ya más caro que en los años de la burbuja." [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 3 de març de 2018]
<http://www.lavanguardia.com/economia/20180118/4490170526/alquilar-carro-anos-burbuja.html>
- [4] **Gabinet Tècnic de Programació, Departament d'Estudis i Programació** (2016, 29 de gener). "Preus del lloguer dels habitatges a Barcelona." Ajuntament de Barcelona. [Data de consulta, 3 de març de 2018]
- [5] **Polo, Jose**, "Barcelona es la ciudad europea donde las familias hacen más esfuerzo económico para alquilar." [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 3 de març de 2018]
<http://www.lavanguardia.com/local/baix-lobregat/20180227/441126056594/barcelona-ciudad-europea-familias-mas-esfuerzo-economico-alquilar.html>
- [6] **Blog Fotocasa**, "Los precios de venta y alquiler en Cataluña registran subidas superiores al 10%." [article en línia]. Fotocasa. [Data de consulta, 3 de març de 2018]
<https://www.fotocasa.es/blog/sector/especial-precios-2017-cataluna>
- [7] **Castán, Patricia**, "Un tercio de los trabajadores de Barcelona es como mucho mileurista." [article en línia]. El Periódico. [Data de consulta, 3 de març de 2018]
<https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20170904/el-32-de-los-trabajadores-de-barcelona-es-como-mucho-mileurista-6262679>
- [8] **Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio** (2009). Anàlisi externa de l'empresa. Barcelona: UOC
- [9] **Guerras Martín, Luis Ángel; Navas López, José Emilio i Rimbau Gilabert, Eva** (2009). Anàlisi interna de l'empresa. Barcelona: UOC
- [10] **Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio** (2009). La naturalesa de la direcció estratègica. Barcelona: UOC
- [11] **Jorrín, Javier G.**, "Montoro se frota las manos: la presión fiscal de 2018 será la más alta desde 2007." [article en línia]. El Confidencial. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
https://www.elconfidencial.com/economia/2017-10-18/montoro-presion-fiscal-maximo-2007_1462464/
- [12] **Editorial**, "No solo Guindos: España gana." [article en línia]. El Mundo. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
<http://www.elmundo.es/opinion/2018/02/20/5a8b23d8e2704e976d8b4779.html>
- [13] **Cerezal, Pablo**, "Así encara 2018 la economía española." [article en línia]. Expansión. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
<http://www.expansion.com/economia/2018/01/03/5a4be13ce2704e257e8b45e6.html>
- [13] **Carbo, Julio**, "La economía catalana creció el 3,4% en el 2017 pese al 'procés'." [article en línia]. El Periódico. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20180207/la-economia-catalana-crecio-el-34-en-el-2017-pese-al-proces-6607747>
- [14] **Pérez, Teresa**, "Catalunya supera la media española, europea y de la OCDE en el informe PISA." [article en línia]. El Periódico. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
<https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20161206/catalunya-ultimo-informe-pisa-5673841>
- [14] **Redacción**, "Barcelona es la ciudad europea donde más cocaína se consume." [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
<http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20180309/441380521053/barcelona-ciudad-europea-mayor-consumo-cocaina.html>
- [15] **Chuet-Missé, Juan Pedro**, "Barcelona se cuela entre las ciudades más tecnológicas del mundo." [article en línia]. Economía Digital. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/barcelona-ciudades-mas-tecnologicas-del-mundo_503692_102.html

- [16] **Seisdedos, Maria Rebeca**, “Barcelona la 4ª ciudad inteligente de Europa.” [Blog]. Ifeel Maps. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
<https://www.ifeelmaps.com/blog/2014/04/barcelona-la-4-ciudad-inteligente-de-europa>
- [17] **Guerrero, David**, “La revolución del 5G se gesta en Barcelona.” [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 13 de març de 2018]
<http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20180226/441005800335/revolucion-5g-gesta-barcelona.html>
- [18] Web del Ministeri de Hisenda i Funció Pública: <http://www.minhafp.gob.es/>
- [19] Web de l'Institut Nacional d'Estadística: <http://www.ine.es/>
- [20] Web de l'Institut d'Estadística de Catalunya: <https://www.idescat.cat/>
- [21] Web del Ministeri d'Economia, Industria i Competitivitat: <http://serviciosede.mineco.gob.es/indeco/>
- [22] Web de l'Institut de Crèdit Oficial: <https://www.ico.es/web/ico/home>
- [23] Web del Butlletí Oficial de l'Estat: <https://www.boe.es/>
- [24] Web de l'Ajuntament de Barcelona: <http://ajuntament.barcelona.cat/ca/>
- [25] **Serra, Carlos**, “Boxmotions, con sede en Catalunya, premiada como mejor 'startup' del 4YFN.” [article en línia]. El Nacional. [Data de consulta, 26 de març de 2018]
https://www.elnacihttps://www.lifestylealcuadrado.com/modelo-del-embudo-venta-en-internet/onal.cat/es/economia/boxmotions-catalunya-premiada-mejor-startup-4yfn_243669_102.html
- [26] **Carretero, Rodrigo**, “Aumentan los pisos compartidos en España y la edad de los inquilinos: ¿es difícil la convivencia?” [article en línia]. El Huffington Post. [Data de consulta, 26 de març de 2018]
https://www.huffingtonpost.es/2012/09/16/los-pisos-compartidos-y-l_n_1883209.html
- [27] **Pendino, Sebastián**, “El Canvas lienzo de la Propuesta de valor. Cómo crear una Oferta efectiva.” [article en línia]. Blog de Sebastián Pendino. [Data de consulta, 26 de març de 2018]
<https://sebastianpendino.com/canvas-lienzo-propuesta-de-valor/>
- [28] **Blog websa100**, “Ventajas de las redes sociales para empresas.” [article en línia]. Blog de websa100. [Data de consulta, 27 de març de 2018]
<https://www.websa100.com/blog/redes-sociales-para-empresas-que-ventajas-tienen/>
- [29] **Scipion , Franck**, “Cómo crear un embudo de ventas que multiplique tus beneficios y genere ingresos mientras duermes.” [article en línia]. Lifestyle al cuadrado. [Data de consulta, 27 de març de 2018]
<https://www.lifestylealcuadrado.com/modelo-del-embudo-venta-en-internet/>
- [30] **Megias, Javier**, “Herramientas: El mapa de empatía (entendiendo al cliente).” [article en línia]. Blog Javier Megias. [Data de consulta, 27 de març de 2018]
<https://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/11968/>
- [31] **Megias, Javier**, “Herramientas: La curva de valor de la competencia.” [article en línia]. Blog Javier Megias. [Data de consulta, 27 de març de 2018]
<https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>
- [32] Canal de Youtube de YoEmprendo: <https://www.youtube.com/user/yoemprendo/videos>
- [33] Web de Punto Pack: <https://www.puntopack.es/>
- [34] Web de Bluespace: <https://www.bluespace.es/>
- [35] Web de Boxmotions: <https://www.boxmotions.com/>
- [36] **Jiménez García, Albert**, “¿A qué edad se emancipan los jóvenes en Europa?” [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 7 d'abril de 2018]
<http://www.lavanguardia.com/internacional/20170603/423089646971/edad-emancipan-jovenes-europa.html>
- [37] **FMCG & Retail**, “La edad sí importa en las compras online ” [article en línia]. Nielsen. [Data de consulta, 7 d'abril de 2018]
<http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2014/edad-compras-digitales.html>
- [38] **Jiménez Zarco, Ana Isabel** (2008). Creando valor: decisiones de productos, marcas e innovaciones. Barcelona: UOC
- [39] **Martínez Argüelles, M. Jesús** (2008). Captando el valor creadp a través de la estrategia de precios. Barcelona: UOC
- [40] **Maraver Tarifa, Guillermo** (2008). Entregando valor: diseño y gestión integral de canales de distribución. Barcelona: UOC
- [41] **Rodríguez Ardura, Inma i Ammetller Montes, Gisela** (2008). Comunicant valor i construint relacions amb el client: decisions per a la comunicació de màrqueting integrada. Barcelona: UOC
- [42] **Rodríguez Ardura, Inma i Ammetller Montes, Gisela** (2008). Creació de valor i relacions amb el client. Barcelona: UOC

- [43] **Rodríguez Ardura, Inma i Ammetller Montes, Gisela** (2008). Planificació de l'estratègia de màrqueting. Barcelona: UOC
- [44] **Rodríguez Ardura, Inma i Ammetller Montes, Gisela** (2008). Anàlisi de l'entorn de màrqueting. Barcelona: UOC
- [45] **Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio** (2009). Formulació de les estratègies. Barcelona: UOC
- [46] **Rodríguez Ardura, Inma; Maraver Tarifa, Guillermo i Martínez López, Francisco J.** (2008). Canales de distribución. Barcelona: UOC
- [47] **Rodríguez Ardura, Inma; Jiménez Zarco, Ana Isabel i Codina Mejón, Jaume** (2008). Decisiones sobre productos y marcas. Barcelona: UOC
- [48] **Rodríguez Ardura, Inma; Ammetller Montes, Gisela i López Prieto, Óscar** (2008). La dirección de marketing. Barcelona: UOC
- [49] **Rodríguez Ardura, Inma; Ammetller Montes, Gisela i López Prieto, Óscar** (2008). Segmentación y posicionamiento. Barcelona: UOC
- [50] **Rodríguez Ardura, Inma i Ammetller Montes, Gisela** (2008). Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento. Barcelona: UOC
- [51] Web de l'empresa Company Express: <https://companyexpress.es/>
- [52] Web de l'empresa Alfil Pack: <http://www.alfilpack.com/palet-de-carton>
- [53] Web de l'empresa Ya Encontré: <https://www.yaencontre.com/>
- [54] **Guitart Tarrés, Laura i Núñez Carballosa, Ana** (2009). Planificació de la producció. Barcelona: UOC
- [55] **García Gómez, María Concepción; Montoro Sánchez, María Ángeles i Romero Martínez, Ana María** (2009). Direcció i organització. Barcelona: UOC
- [56] **Cabañero Pisa, Carlos F. i Giménez Thomsen, Cristina** (2009). Introducció als conceptes bàsics de la logística. Barcelona: UOC
- [57] **Mas Casanova, Xavier** (2009). Logística de distribució, gestió del transport i logística internacional. Barcelona: UOC
- [58] **Cabañero Pisa, Carlos F.** (2009). La funció de compres i aprovisionaments. Barcelona: UOC
- [59] **Orduña Ponti, Josep M. i Valverde Aparicio, Mireia** (2009). Activitats de la funció de personal. Barcelona: UOC
- [60] **Tatiana Gorjup, María; Calabuig Córcoles, Diana i Valverde Aparicio, Mireia** (2009). La funció de gestionar persones: què és?, d'on ve?, on va?. Barcelona: UOC
- [61] Web de l'empresa Rastreator: <http://www.rastreator.com/>
- [62] **Pressreader**, "Llega el trastero 2.0" [article en línia]. Pressreader. [Data de consulta, 30 d'abril de 2018]
<https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia-dinero/20160904/281590945004156>
- [63] **Galtés, Mar**, "Boxmotions consigue 1 millón e incorpora a Iverready y BStarup" [article en línia]. Pressreader. [Data de consulta, 30 d'abril de 2018]
<https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia/20180118/283059824791872>
- [64] **Campa Planas, Fernando** (2009). Anàlisi de la rendibilitat de l'empresa. Barcelona: UOC
- [65] **Porras García, M. José** (2009). Anàlisi del balanç de situació. Barcelona: UOC
- [66] **Campa Planas, Fernando** (2009). Anàlisi del compte de pèrdues i guanys. Barcelona: UOC
- [67] **Mañes Plaza, Coral i Pradas López, Lúdia** (2009). La funció financera. L'anàlisi financera amb ràtios. Barcelona: UOC
- [68] **Cols, Carles**, "Y ahora, la burbuja de las habitaciones de alquilar en Barcelona" [article en línia]. La Vanguardia. [Data de consulta, 31 de maig de 2018]
<https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20180527/burbuja-habitaciones-alquiler-barcelona-6840378>