

PLA D'EMPRESA : BidMarket



Ernesto Momblona Selles

emomblona@uoc.edu

29 de Desembre de 2014

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Àrea d'emprenedoria

Memòria final

Curs 2014-15, 1r semestre

Índex

Resum	5
Abstract	6
Introducció	7
Justificació	7
Objectiu i abast	8
1. ANÀLISI DE L'ENTORN	8
1.2 Entorn general	8
1.3 Entorn específic	10
1.3.1 Introducció	10
1.3.2 Definició	11
1.3.3 Anàlisi. 5 Forces de Porter.....	12
1.3.4 Estimació de la mida del mercat potencial	13
2. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS	16
2.1 Ètica i Valors a BidMarket	16
2.2 La RSC a BidMarket.....	17
3. PLA DE MÀRQUETING	17
3.1 Estratègia de segmentació.....	17
3.2 Avantatge competitiu.....	19
3.3 Estratègia de posicionament.....	19
3.4 Estratègia de màrqueting. Elecció del màrqueting mix.....	21
3.5 Estratègia digital	24
3.6 Estratègia de branding.....	25
4. PLA D'OPERACIONS	25
4.1 Estratègia de producció / subcontractació.....	25
4.2 Estratègia de recursos materials.....	26

4.3 Pla logístic.....	27
4.4 Planificació temporal. Gestió de projecte.....	28
4.5 Disseny organitzatiu	30
4.6 Estratègia de recursos humans.....	34
5. PLA FINANCER	35
5.1 Introducció. Premisses del pla financer.....	35
5.2 Estratègia financera.....	36
5.3 Escenaris de mercat.....	37
5.4 Planificació de tresoreria mensual pel primer any.....	38
5.5 Previsió de balanç i compte de resultats a finals del tercer any.....	38
5.6 Política de finançament del creixement previst.....	39
5.7 Càlcul del punt mort.....	39
5.8 Ràtios.....	40
CONCLUSIONS	41
VALORACIÓ	42
AUTOAVALUACIÓ.....	42
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	43

bidMarket S.L.

Ernesto Momblona Selles (emomblona@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa. Grau en ADE. Àmbit d'especialització en emprenedoria

Resum

En aquest treball, es confecciona el pla d'empresa de BidMarket, un projecte empresarial que ofereix solucions de negociació electrònica als departaments de compres corporatius, simplificant els processos de sourcing i reduint els costos totals d'aprovisionament.

Aquest servei està basat en una aplicació web de disseny i desenvolupament propi. Aquesta aplicació està essent implementada amb les últimes tecnologies de desenvolupament web (html5, javascript, Node.js, angular.js).

La principal línia de negoci de BidMarket és la oferta d'un servei de subhastes electròniques inverses als departaments de compres corporatius. El model de negoci de BidMarket es basa en el cobrament d'una comissió sobre l'estalvi que genera la subhasta.

Apart de la línia de negoci principal, es contempen altre línies de negoci com llogar o cedir sota llicència l'aplicació web de BidMarket a algunes escoles de negoci on s'imparteixin cursos de Gestió i Direcció de compres. Aquesta és una línia de negoci estratègica, no tant en sentit econòmic si no per la notorietat de marca que genera.

Els principals factors clau d'èxit per aquest projecte són la qualitat de l'aplicació web, un aprofitament convenient d'alguns recursos de l'empresa, com els contactes, una estratègia de penetració en el mercat ràpida i eficient (per tal d'aprofitar l'actual finestra d'oportunitat), una estratègia de màrqueting adient i un orientació clara al client i a l'excel·lència.

Amb un equip fundador ben equilibrat, compostat per tres persones en els àmbits tècnic, legal i de gestió, respectivament i una estratègia ben definida, des de BidMarket s'ha tingut sempre la percepció de que el projecte és viable i, sota una bona gestió, pot ser molt rendible.

Els principals resultats que ofereix el present estudi, confirmen les percepcions inicials de l'equip fundador :

El projecte empresarial que representa BidMarket és un projecte de baix risc, donat que les inversions inicials necessàries no són elevades.

A més, un cop s'hagi desenvolupat l'aplicació que suporta el servei de subhastes inverses, es tracta d'un projecte de operació i màrqueting senzills.

Per altra banda, és un projecte de rendibilitat elevada tal com indiquen les previsions financeres que s'han realitzat en el pla financer del pla de negoci.

La conclusió, en definitiva, es la confirmació de la viabilitat tant tècnica com econòmica del projecte empresarial que representa BidMarket.

Paraules clau:

Subhasta inversa, Gestió de compres, Kraljic, Productes palanca, e-sourcing, e-procurement, Marketplace.

Abstract

In this work, a business plan for BidMarket is drawn up. BidMarket is an entrepreneurial venture that provides electronic trading solutions for corporate purchasing departments, so that the sourcing process is simplified and the total cost of supply is reduced.

The services that BidMarket provides are based on a web application of its own design. This application is being implemented with the cutting edge web development technologies (HTML5, JavaScript, Node.js, angular.js).

BidMarket main line of business is to offer an electronic reverse auctions service to corporate purchasing departments. BidMarket business model is based on charging a commission on the savings generated by the auction.

Apart from the main line of business, other lines of business exist such as renting or leasing its web application to some business schools where Purchasing Management courses are taught. This is a strategic business line because of the brand awareness that is generated.

The main key success factors for this project are the quality of the web application, an appropriate use of some company resources, such as contacts, a strategy to penetrate the market quickly and efficiently (in order take advantage of the current window of opportunity), an appropriate marketing strategy and clear guidance and customer excellence.

With a well-balanced founder team I have always had the perception that BidMarket might be, under good management, a very profitable project.

The main results provided by the current work confirm the initial perceptions of the founding team:

BidMarket is a low risk project, given that the initial required investment required is low.

In addition, once the web application it is finished, the operation and marketing are simple processes.

On the other hand, BidMarket is a high returns project as pointed out by the financial forecasts that have been made in the financial plan.

The conclusion, in short, is the confirmation of the technical and economic viability of BidMarket.

Keywords:

Reverse auction, Purchasing management, Kraljic, Leverage products, e-sourcing, e-procurement, Marketplace.

Introducció

BidMarket és un projecte empresarial que ofereix solucions de negociació electrònica als departaments de compres corporatius, simplificant els processos de sourcing i reduint els costos totals d'aprovisionament.

La principal línia de negoci de BidMarket és la oferta d'un servei de subhastes electròniques inverses als departaments de compres corporatius. Aquest servei està basat en una aplicació web de disseny i desenvolupament propi.

La idea de negoci sorgeix a principis de 2014 en el context de la realització d'un Màster en Direcció de compres que va realitzar l'autor en aquella data.

En aquell moment es detecta una possible necessitat no satisfeta, en relació al desconeixement i escassa utilització de eines de subhastes electròniques entre els professionals de compres assistents al curs. A més, es constata el interès per part de professionals de l'àmbit de compres (alumnes del curs) en les eines de subhastes inverses.

En el present treball, es resumeix el pla d'empresa d'aquest projecte empresarial. Aquest pla, ha de servir com a document base per tal de exposar la idea de negoci i poder presentar el projecte davant possibles inversors, partners, clients, proveïdors. Administració, etc ...

També ha de servir com a instrument per a reflexionar sobre els factors claus d'èxit, les possibles dificultats, i els diferents escenaris i alternatives estratègiques del projecte.

El pla de negoci valora la viabilitat tant tècnica com econòmica de la idea de negoci a 3 anys vista, i ha de servir com a referència per tal de mesurar desviacions a mida que es desenvolupa el projecte real.

Justificació

Com s'ha comentat, la idea de negoci que s'exposa sorgeix a principis de 2014 en el context de la realització d'un Màster en Direcció de compres que va realitzar l'autor en aquella data.

El mòdul va ser molt interessant en el seu conjunt. Dins d'aquest mòdul, es va parlar, entre d'altres coses, de subhastes electròniques. En particular es van estudiar les subhastes electròniques de compres (subhastes inverses).

Ara bé, la part de subhastes electròniques, va ser totalment teòrica. És a dir, jo vaig trobar a faltar una demostració pràctica i poder experimentar amb diferents estratègies

A més, ja en aquell moment, es va constatar que la majoria d'assistents al curs (professionals de la funció de compres de diferents empreses amb responsabilitats diverses i provinents de diferents sectors) NO feien servir aquesta eina de e-procurement en els seus processos de compra (subhastes electròniques inverses). També es va constatar que inclús el coneixement d'aquestes eines era molt baix.

És en aquest moment on sorgeix la present idea de negoci.

A partir d'aquí es comença a desenvolupar una primera aplicació (software) per tal de poder fer experiments i pràctiques del funcionament de les subhastes inverses, i a pensar en diferents aspectes del projecte.

Pel que fa a les motivacions personals, destacaria :

La meua preferència personal de fer les coses a la meua manera, i per tant de gaudir d'una certa independència laboral.

La confiança en les meves auto capacitats.

El meu interès personal per la gestió empresarial, les finances i les noves tecnologies.

El meu coneixement de productes i mercats financers (en particular mercats electrònics).

La meua experiència en desenvolupament de software.

La Identificació (a priori) d'un nínxol de mercat de mida important que podria estar interessat en el nostre servei (detecció d'una finestra de oportunitat).

Objectiu i abast

Les preguntes clau a la que pretén respondre el present pla d'empresa són :

El projecte que es planteja, és viable tant tècnica com econòmicament?

Estem en condicions d'abordar el projecte?

En cas afirmatiu quins són els paràmetres econòmics i financers estimats?

Per tal de respondre aquestes preguntes, el pla d'empresa ha de ser capaç d'assolir els següents objectius :

El pla d'empresa ha de servir com a guia per reflexionar sobre els factors claus d'èxit, possibles dificultats, diferents escenaris i alternatives estratègiques del projecte.

Ha de valorar la viabilitat tant tècnica com econòmic/ financera de la idea de negoci. Per tant, evidentment, ha d'incloure un pla econòmic -financer del projecte (comptes anuals prevists, necessitats d'inversió i finançament, rendibilitat, punt mort, retorn, ...) en principi a 3 anys vista.

Ha de servir com a document base per tal de poder presentar el projecte davant possibles inversors, partners, clients, proveïdors. Administració, etc ...

Donat que l'objectiu final és posar en marxa el projecte, en aquest cas el pla d'empresa ha d'incidir en el pla temporal de posada en marxa i i ha de servir com a referència per tal de mesurar desviacions a mida que es desenvolupa el projecte real.

1. ANÀLISI DE L'ENTORN

1.2 Entorn general

1.2.1 Introducció

Donat que el negoci de BidMarket consisteix bàsicament en un servei a empreses de tots els sectors, s'hauran de tenir en compte tots aquells factors de l'entorn general que afectin directa o indirectament l'activitat econòmica general i la dinàmica empresarial en particular.

1.2.2 Dimensió política i legal

Els riscos d'inestabilitat política, tant a nivell local, estatal, europeu i global.

En el cas de Catalunya es planteja un repte a l'estat Espanyol. Ara mateix és incert (sota el meu punt de vista) quin en pot ser el desenllaç.

En el cas d'Espanya, es viu una crisi a molts nivells (polític, social, ètic, ...)

A nivell de la UE, la meua percepció és de un possible debilitament de la UE (no acolliment de Grècia al pla d'ajudes europeu, possible sortida de UK de la UE).

Existeixen riscos geopolítics importants relativament a prop d'Europa (Ucraïna, Magreb, Orient Mitjà).

A Espanya, encara no s'han endegat reformes serioses per tal de facilitar la creació d'empreses.

1.2.3 Dimensió econòmica

A Espanya, sembla que estem en situació de sortida de la crisi que dura des de 2007, i per tant la conjuntura econòmica actual semblaria propícia per observar un augment de l'activitat econòmica i empresarial. Ara bé, existeixen riscos importants :

Possible entrada en recessió dels països importants de la UE (França, Itàlia , Alemanya)

Els tipus d'interès (BCE) estan en mínims històrics i es pot preveure una pujada de tipus en el mig termini, i per tant una major dificultat de finançament dels agents econòmics en aquest termini.

Adopció de polítiques econòmiques de contenció del dèficit en detriment de polítiques econòmiques més expansives per part dels líders de la UE.

Es percep una certa desacceleració d'algunes economies emergents (Xina, Brasil, ...)

En l'àmbit empresarial, existeix una pressió creixent per tal de reduir costos.

També existeix una tendència creixent a entendre la funció de compres de les empreses com un departament estratègic i com a centre de beneficis que crea valor en lloc de la percepció de centre de cost.

A més cal tenir en compte el fenomen de la mundialització/globalització de la economia i l'efecte d'un entorn canviant en cicles cada cop més curts, als que haurem d'aprendre a adaptar-nos.

1.2.4 Dimensió social

Desafecció social respecte de la política i determinats estaments de l'establishment.

Sensació general de corrupció i impunitat de alguns elements de les classes influents.

Augment de la conflictivitat social. Tendència a la preocupació per les qüestions socials i mediambientals (desnonaments, Castor, ...)

Emergència de organitzacions de la societat civil que pressionen els estaments polítics (PAH, ANC, ...)

Emergència de partits polítics de caire renovador, tant d'esquerres com de dretes (Podemos, Ciutadans, VOX, ...).

Augment del populisme.

Mercat de treball precari, amb salaris baixos i pèrdua de poder adquisitiu.

Poder dels sindicats relativament baix.

Augment de les desigualtats i de la pobresa energètica.

1.2.5 Dimensió tecnològica

Entorn canviant en l'àmbit tecnològic. Els canvis i les innovacions es succeeixen cada cop a més velocitat. Una tecnologia vigent en aquest moment pot ser obsoleta en un o dos anys.

Una major tendència a la Inter connectivitat d'empreses i persones.

Poca inversió en R+D a Espanya.

1.3 Entorn específic

1.3.1 Introducció

Per tal de contextualitzar l'entorn específic, he aprofitat una divisió de les empreses de internet en layers :

Taula 1. Classificació d'empreses d'internet en layers

Layer	Layer 1 Infraestructura d'Internet	Layer 2 Aplicacions d'Internet	Layer 3 Intermediaris d'Internet	Layer 4 Internet Commerce
	Companyies que proveeixen hardware, software i equipament de xarxa pel World Wide Web	Companyies que proveeixen software per realitzar transaccions al Web.	Companyies que enllacen compradors i venedors de e-commerce i proveeixen contingut Web i marketplace.	Companyies que venen el seu producte o servei directament a l'usuari final.
Tipus de companyies	Companyies Networking hardware i software de xarxes, fabricants de ordinadors i servidors, Internet service providers, venedors de seguretat, fabricants de fibra òptica, ...	Consultores tecnològiques, desenvolupament Web, proveïdors d'aplicacions Multimedia, ...	Market makers, agències de viatge online, companyies de publicitat online, proveïdors de portals de internet, ...	Online tickets, fee, subscription based companies.
Exemples	AT&T, Cisco	Adobe, Microsoft, IBM, Oracle	e-Steel, Yahoo	Amazon.com

Font : Elaboració pròpia, a partir de diverses fonts

1.3.2 Definició

BidMarket es situaria en el layer 3, ja que la essència del seu negoci és posar en contacte compradors i proveïdors oferint un servei específic de negociació electrònica com són les subhastes inverses.

D'alguna manera també realitzaria funcions pròpies del layer 2, al dissenyar i implementar el software que suporta el negoci.

Els nostres principals competidors són de tres tipus :

Marketplaces sectorials i generals que ofereixen serveis de e-auction.

Es tracta de marketplaces enfocats a un determinat sector de la economia, que ofereixen diferents serveis o funcions típiques com

Catàleg

Director de proveïdors.

Anuncis classificats.

RFx (Request for proposal, Request for Quote)

Integració en el sistema.

e-Tendering (ofertes via electrònica, no subhasta).

Ordres de compra online

El directori de marketplaces actius a Espanya es pot consultar a la pàgina de [emarketservices](#) i consta de 150 marketplaces, que ofereixen funcions de. Només un 15% dels marketplaces ofereixen serveis de subhasta electrònica.

Empreses proveïdores de solucions ERP amb mòduls de subhastes electròniques.

Es tracta d'empreses proveïdores de software de gestió que integren algun mòdul per tal de realitzar subhastes electròniques. En general els ERPs dirigits a grans empreses (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) sí inclouen un mòdul de subhastes, però les solucions dirigides a pimes, no ho fan.

La implantació de SAP, Oracle i Dynamics en pimes és escàs, ja que aquestes opten per solucions més econòmiques com Sage, Navision, OpenERP, etc ...

Competidors directes

Els nostres competidors directes més importants són Itbid i Bravosolution.

Itbid, és una empresa amb seu a Barcelona, que està en procés de internacionalització (té seus com a mínim a Mèxic i a la India) i ofereix, entre d'altres, serveis de subhastes

electròniques, tot i que es dediquen a la consultoria de compres i serveis de e-sourcing en general. Tenen clients importants com Gallina Blanca, Adif, Amper, ...

Bravosolution és un grup present a 18 països (entre ells Espanya), que ofereix serveis de consultoria de compres i e-sourcing. En l'últim any han facturat 66 milions d'€.

1.3.3 Anàlisi. 5 Forces de Porter.

1.3.3.1 Poder de negociació dels proveïdors

Els nostres proveïdors estratègics són :

Data Centers :

El negoci de les subhastes electròniques descansa fortament en els serveis que ofereixen els anomenats Data Centers i/o Cloud Servers. Es tracta de infraestructures de telecomunicacions i xarxa que donen serveis a empreses

En aquests moments existeix aproximadament una cinquantena d'aquests centres de dades a Espanya. Cal remarcar que els Data centers a l'estat Espanyol gaudeixen de tecnologia punta. Es tracta d'empreses grans, en molts casos multinacionals.

Per posar un exemple, citaré Claranet, que disposa de Centres Tier III i Tier IV a Barcelona, i que també és present a 5 països més de la UE. Aquesta empresa factura 160M€ anuals, gestiona 16 centres a tota Europa, i compta amb 800 treballadors

Per exemple, el Alcalà Data Center de Telefónica ha rebut recentment la certificació Tier IV Gold, i es podria considerar un dels millors Data centers a escala mundial.

Es a dir, estaríem parlant d'una indústria relativament competitiva, composta per empreses de mida mitjana o gran, amb un nombre mitjà de competidors, amb facturacions elevades i amb una demanda dels seus serveis creixent, i per tant els nostres proveïdors tindrien un poder de negociació alt.

Proveïdors de serveis de desenvolupament de software.

En cas de optar per la opció estratègica de externalitzar la implementació del nostre software, hauríem d'optar per algun dels múltiples empreses de desenvolupament de software. En aquest cas, parlem d'una indústria molt fragmentada, amb empreses de totes mides. En aquest cas podríem dir que els proveïdors tindrien un poder de negociació mitjà baix.

1.3.3.2 Poder de negociació dels clients

Donat que en un principi el principal segment objectiu seria tot el mercat d'empreses petites i mitjanes, i també que no estan servides pels nostres competidors, podríem dir que ens trobarem empreses de mides diverses i relativament fragmentades, i per tant tindrien poc poder de negociació

1.3.3.3 Amenaça de nous entrants

Es tracta d'un negoci on no existeixen fortes barreres d'entrada, tot i que s'ha de tenir una certa experiència o coneixements en gestió de compres.

La inversió inicial per entrar al negoci és escassa

Els nous entrants més probables serien marketplaces que no disposen en aquest moment de servei de subhastes electròniques, i que decidissin implementar-lo.

Altres possibles nous entrants podrien ser companyies estrangeres que establissin una filial a Espanya (per exemple, empreses de subhastes índies)

Per tant, l'amenaça de nous entrants, la qualificaria de mitjana – alta.

1.3.3.4 Amenaça de substitutius

Si observem el negoci de BidMarket com un mètode de negociació electrònica que genera reducció de costos (d'adquisició i de procés), existeixen poques alternatives substitutives.

La propensió a canviar de producte/servei es percep com relativament baixa

1.3.3.5 Intensitat de la competència

El nombre de competidors relativament petit

El ritme de creixement de la indústria és relativament lent

Les barreres de mobilitat (per dirigir-se a diferents segments de clients) són baixes.

Les barreres de sortida del negoci són baixes

En principi no existeixen restriccions socials o legislatives importants

La estructura de costos del sector és lleugera, al tenir pocs costos fixes.

Els productes no es diferencien massa. La diferenciació en el nostre producte servei, pot venir de la capacitat de disseny de noves modalitats de subhasta o del valor afegit que es proporciona més en l'àmbit de la consultoria de compres.

Els costos de canvi pels clients són escassos en el cas dels clients de solucions com itbid, BravoSolution o la nostra empresa. Potser serien més elevats en el cas d'empreses que fan servir un mòdul de subhastes integrat en ERP, o una subscripció a serveis de subhastes d'un marketplace sectorial.

Per tant, la intensitat de la competència es podria qualificar de baixa.

1.3.4 Estimació de la mida del mercat potencial

Per tal de estimar la mida del mercat potencial al que podria accedir BidMarket, s'ha intentat buscar informació sobre quines el grau de utilització de les subhastes electròniques de compra per part de les empreses espanyoles, però la realitat és que aquestes són dades difícils de trobar.

A l'INE es pot trobar informació relacionada amb e-commerce però no sobre subhastes electròniques.

De totes maneres, s'ha tractat de fer una estimació d'aquesta dada, i una estimació del volum total de compres que podria ser susceptible de ser subhastat.

De totes maneres, s'entén que per tenir dades fiables, s'hauria de pensar en realitzar o encarregar un estudi de mercat. De moment estic preparant un qüestionari o enquesta, que s'intentarà passar als contactes que es dediquen a les compres. Per desgracia aquest qüestionari encara està en preparació, i sempre es dependrà del grau de col·laboració dels enquestats.

Segons l'INE, observem que el percentatge d'empreses que compren més del 5% de les compres totals mitjançant e-commerce és el següent :

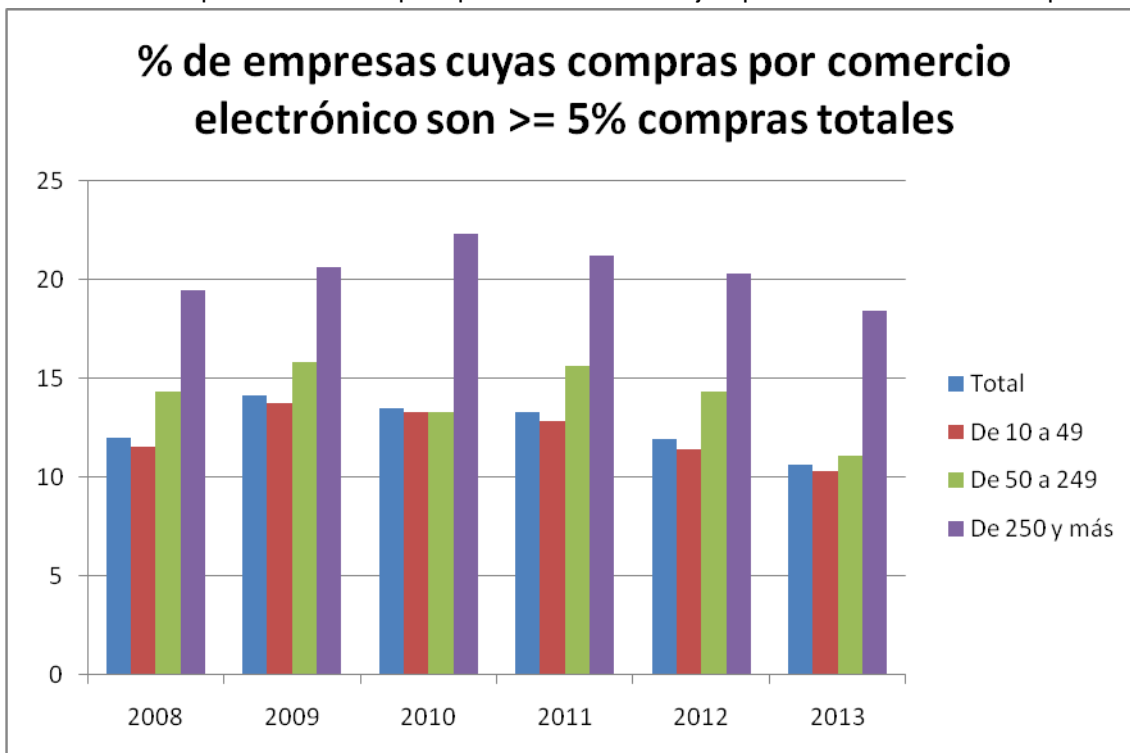
Taula 2. % d'empreses amb compres per e-commerce major que el 5% del total de compres

% de empresas cuyas compras por comercio electrónico son >= 5% compras totales	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	12	14,1	13,5	13,3	11,9	10,6
De 10 a 49 treballadors	11,5	13,7	13,3	12,8	11,4	10,3
De 50 a 249 treballadors	14,3	15,8	13,3	15,6	14,3	11,1
De 250 y más treballadors	19,4	20,6	22,3	21,2	20,3	18,4

Font : INE. Encuesta Industrial de empresas. Resultados Nacionales

Aquestes dades, donen una idea de que el 90% del total d'empreses compra menys del 5% del total de compres per e-commerce, i per tant, podria ser lògic pensar que no fan servir subhastes electròniques.

Gràfic 1. % d'empreses amb compres per e-commerce major que el 5% del total de compres



Font : INE. Encuesta Industrial de empresas. Resultados Nacionales.

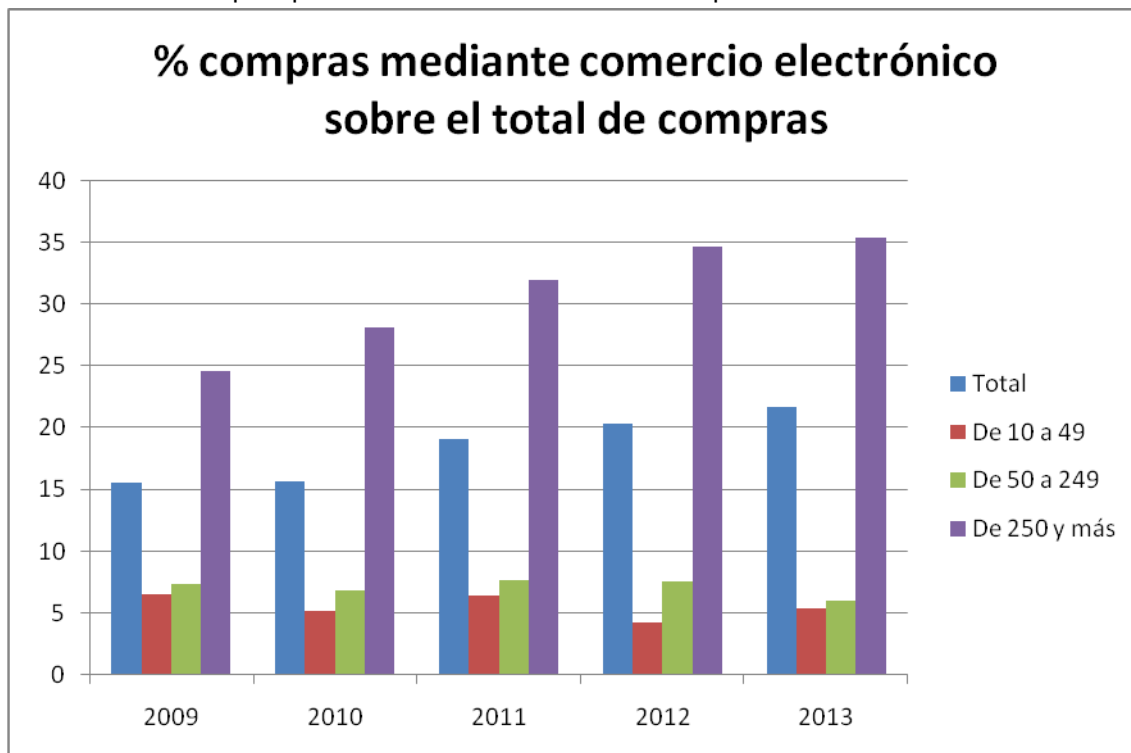
En la següent taula, s'observa que les pimes compren només aproximadament entre el 5% i el 6% del total de compres mitjançant e-commerce.

Taula 3. % de compres per e-commerce sobre total de compres

% compres mediante comercio electrónico sobre el total de compres	2009	2010	2011	2012	2013
Total	15,5	15,6	19,1	20,3	21,7
De 10 a 49	6,5	5,2	6,4	4,2	5,4
De 50 a 249	7,4	6,8	7,7	7,6	6
De 250 y más	24,6	28,1	31,9	34,6	35,3

Font : INE. Encuesta Industrial de empresas. Resultados Nacionales

Gràfic 2. % de compres per e-commerce sobre total de compres



Font : INE. Encuesta Industrial de empresas. Resultados Nacionales

Aquestes dades, ens fan ser optimistes, per que de manera indirecta ens indiquen que les compres mitjançant e-commerce s'han de desenvolupar fortament, sobretot en el segment de pimes, tot i que insisteixo que per tenir dades fiable s'haurà de realitzar un estudi de mercat seriós.

A l'ANNEX 2 es realitzen els càlculs de l'estimació del mercat potencial de BidMarket, basant-se en les dades que s'exposen en aquest apartat.

2. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

2.1 Ètica i Valors a BidMarket

A BidMarket, estem convençuts de la importància dels valors i la cultura corporativa i proposem un codi de conducta ètic basat precisament en aquests valors. En concret,

BidMarket serà especialment bel·ligerant amb empreses o entitats que utilitzin explotació infantil, discriminació en l'ocupació per motius de sexe, edat, raça, religió, pensament, etc ...

BidMarket valorarà la Responsabilitat Social i el compromís amb valors afins als propis en el que respecta als processos de selecció, avaluació de proveïdors i clients

BidMarket fomentarà en la mesura del seu àmbit d'actuació les practiques que condueixin a l'assoliment d'objectius de comerç just

BidMarket es compromet a estar vigilant en que totes les seves actuacions estiguin revestides honestedat i comportament ètic així com a lluitar en contra de practiques poc ètiques, o comportaments sospitosos de corrupció, com extorsions o suborns en totes les seves formes.

2.2 La RSC a BidMarket

La responsabilitat social corporativa de BidMarket sorgeix com a conseqüència de la profunda creença dels seus fundadors de que les societats empresarials juguen un paper important en la societat i és un reflex dels valors de ètica professional, respecte a tots els agents econòmics i grups d'interès de la societat, transparència i honestedat.

Com sabem, la RSC és un concepte multidimensional,

En la seva vessant interna, BidMarket es comprometrà a una Gestió de recursos humans eficaç i responsable, formant al personal, endegant polítiques de reconciliació de la vida laboral i familiar, fomentant la diversitat cultural i no discriminant per raons de sexe, edat, raça, i ajudant-los a gestionar els canvis en l'entorn actual.

BidMarket es compromet també a observar i formar el personal en les normes de seguretat i higiene en el treball, adoptant un enfocament preventiu.

A més, BidMarket impulsarà polítiques de respecte al medi ambient, en l'àmbit de la seva activitat.

BidMarket en el seu exercici de la RSC, treballarà en la direcció de escollir proveïdors locals quan sigui possible, i revertir part del seu benefici en entitats locals vinculades a la economia social. A més, també afavorirà iniciatives en el sentit de promoure la cooperació i el comerç just.

A més BidMarket intentarà projectar aquesta política responsable al llarg de la supply chain, és a dir en els seus propis proveïdors i clients i en els proveïdors d'aquests últims (que són els que faran servir el nostre software de subhastes inverses)

En tot cas, BidMarket impulsarà un codi de bona conducta i respecte pel compliment de la llei i bones practiques

3. PLA DE MÀRQUETING

En els ANNEXOS 1 i 2, es proporciona una breu explicació dels conceptes propis de Gestió de compres necessaris per seguir alguna de les explicacions dels següents apartats.

En l' ANNEX 3, es proposa una matriu DAFO per BidMarket.

3.1 Estratègia de segmentació

Ja s'ha apuntat que com a segments objectius primaris de BidMarket es troben empreses, pimes, associacions, fundacions cooperatives., etc ... que vulguin optimitzar els seus processos de sourcing/compres mitjançant eines B2B online.

Idealment, el segment objectiu al que BidMarket es podria dirigir podria ser er tot el mercat d'empreses i associacions.

Ara bé, determinats segments d'aquest mercat, estant essent servits pels que seran els nostres competidors directes.

Com ja s'ha comentat, existeix un segment (el de pimes) que no fa un ús intensiu de eines de e-sourcing.

Per tant, BidMarket té la idea de penetrar en el mercat a través d'una sèrie de fases que s'exposen a continuació . Depenent de la fase de penetració en que ens trobem, BidMarket es dirigirà a un segment objectiu més reduït o més ampli :

En una primera fase, (FASE 0), s'intentarà fer que la escola ICIL, adopti la nostra eina per tal d'incloure-la com a recurs didàctic en els Màsters que imparteix.

A més, aprofitarem els contactes de la Fundació ICIL (de la qual en sóc soci) i els nostres propis contactes professionals per donar a conèixer la nostra eina. La idea en aquesta fase és aconseguir una primera associació de la nostra eina amb una organització rellevant en l'àmbit de la logística, la qual cosa li pot donar prestigi, i alhora aconseguir que diversos professionals de l'àmbit professional de compres i logística, la provin. L'objectiu d'aquesta fase seria aconseguir tres o quatre casos d'èxit.

Aquesta fase tindria una duració estimada de dos o tres mesos. En aquesta primera fase, es dissenyaria la estratègia online que es posarà en marxa en la FASE 1.

En una segona fase, que anomenaré FASE 1, BidMarket es dirigirà a petites i mitjanes empreses (en concret als seus responsables de compra), seleccionades segons un estudi de mercat previ, mitjançant venda personal. L'objectiu d'aquesta fase seria augmentar la cartera de clients i augmentar la facturació alhora que començar una campanya de comunicació potent tant online com offline. La idea subjacent en aquestes dues primeres fases és realitzar una penetració en el mercat ràpida i que no col·lisió amb els segments que estant servint els nostres competidors directes.

Un segment objectiu interessant en aquesta fase pot ser el d'empreses, associacions i fundacions del tercer sector i/o de la economia social, comerç just, etc ... Arribar a aquest segment, seria coherent amb els valors corporatius relacionats amb la RSC i alhora pot constituir un element de diferenciació.

Per tant, al final de la fase 1, BidMarket hauria de començar a ser coneguda en el sector, i ser percebuda com una alternativa seriosa a les solucions prèviament existents. La durada estimada d'aquesta fase és de entre 1 any i un any i mig.

Com a targete estratègic en aquesta fase podríem incloure acords amb altres escoles de negoci i començar a contactar amb empreses de consultoria per que ens tinguessin en compte alhora de dissenyar les seves solucions.

En una tercera fase, (FASE 2), es podrien començar a atacar els segments que explota la competència (és a dir, podríem dirigir-nos a grans empreses, administracions locals, proposar acords de col·laboració amb empreses de consultoria, etc ...) i per tant, crec que en aquest moment el segment objectiu podria ser tot el mercat.

En una quarta fase (FASE 3), es podria expandir el mercat objectiu mitjançant una estratègia de internacionalització, tot i que aquesta fase encara és només una idea.

En realitat el servei de subhastes electròniques també es podria dirigir a una sèrie de segments que en principi s'han considerat secundaris com podrien ser òrgans de les administracions, marketplaces que no ofereixin el servei de subhastes inverses, centrals de compra que precisin un servei extern de subhastes, etc ...

3.2 Avantatge competitiu

La idea ,en una primera fase, és servir a empreses que no esta servides, i per tant no es competiria directament pel mateix segment amb la competència.

Si en aquesta fase es competís directament amb algun d'ells, s'estaria competint en cost.

Per tant, l'avantatge competitiu es basaria en una primera fase en competir en cost (podriem parlar de lideratge en costos), alhora que basat també en una estratègia de segmentació, ja que ens dirigiríem a una part del mercat no servida en aquest moment. En aquesta fase és clau la utilització de contactes dels promotors (que no deixa de ser un recurs de l'empresa).

Com s'ha comentat l'objectiu és assolir una segona fase en que la nostra empresa ha estat capaç de crear una imatge de marca i adquirir prestigi. En aquest moment es podria començar a competir per diferenciació, gràcies al prestigi de marca adquirit, o gràcies a nous desenvolupaments de l'aplicació (com per exemple, la oferta d'una versió de l'aplicació de subhastes per a mòbils)

3.3 Estratègia de posicionament

Com ja s'ha comentat, els nostres principals competidors són de tres tipus : Marketplaces sectorials, empreses proveïdores de solucions ERP i competidors directes (itBid i Bravo Solutions).

Respecte de quines són les dimensions rellevants per l'anàlisi de posicionament, una primera variable seria el preu que el client ha de pagar pel servei de subhastes.

Una segona dimensió, és el nivell d'experiència en processos de compra i en el negoci de les subhastes electròniques (nivell d'experiència objectiu, no percebut).

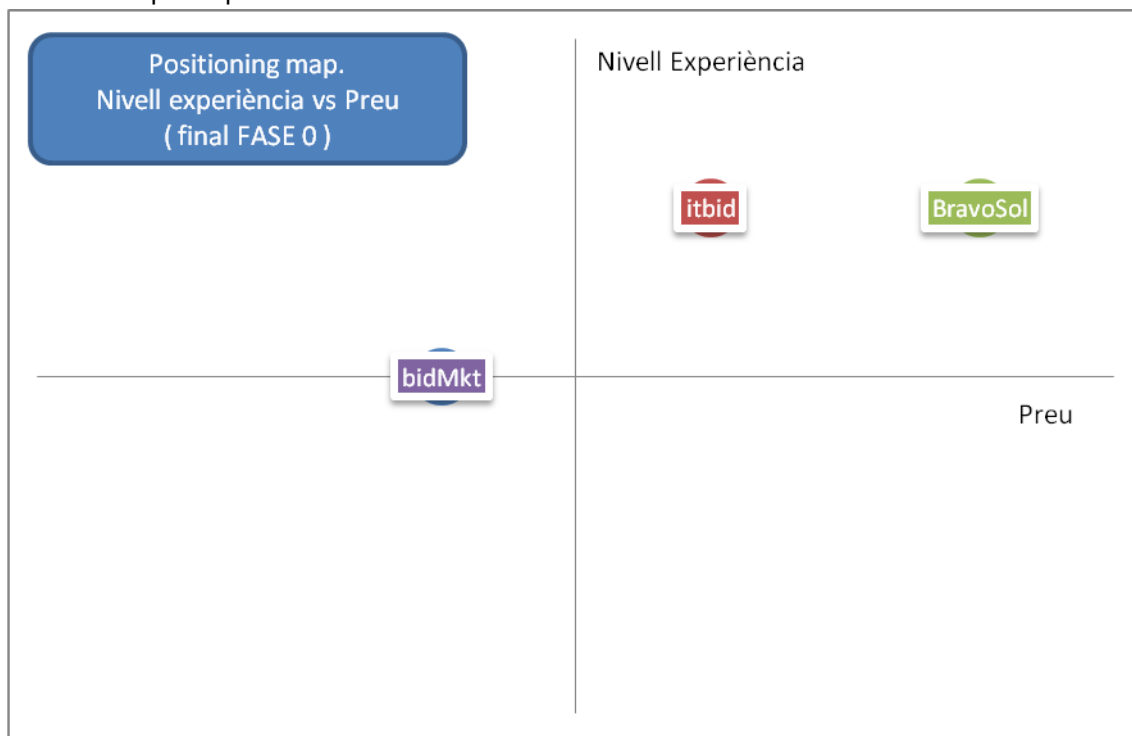
També es podria haver tingut en compte (com a dimensió) altres serveis complementaris que ofereixen els competidors, però el nivell d'experiència sembla més rellevant pel negoci específic de les subhastes.

També cal dir que no s'ha comparat la solució de BidMarket amb la que ofereixen els mòduls de subhastes dels ERPs ja que en general, les pimes no disposen de ERPs amb mòduls de subhasta electrònica, ni tampoc amb els Marketplaces sectorials.

Per tant, l'estudi es centra a comparar BidMarket amb els dos competidors directes en les dimensions esmentades (El posicionament és relatiu a altres marques o productes).

En els següents mapes perceptuals s'observa com al final de la fase 0, BidMarket es podria situar amb una experiència per sota de itBid i Bravo Solutions, i amb un preu també menor.

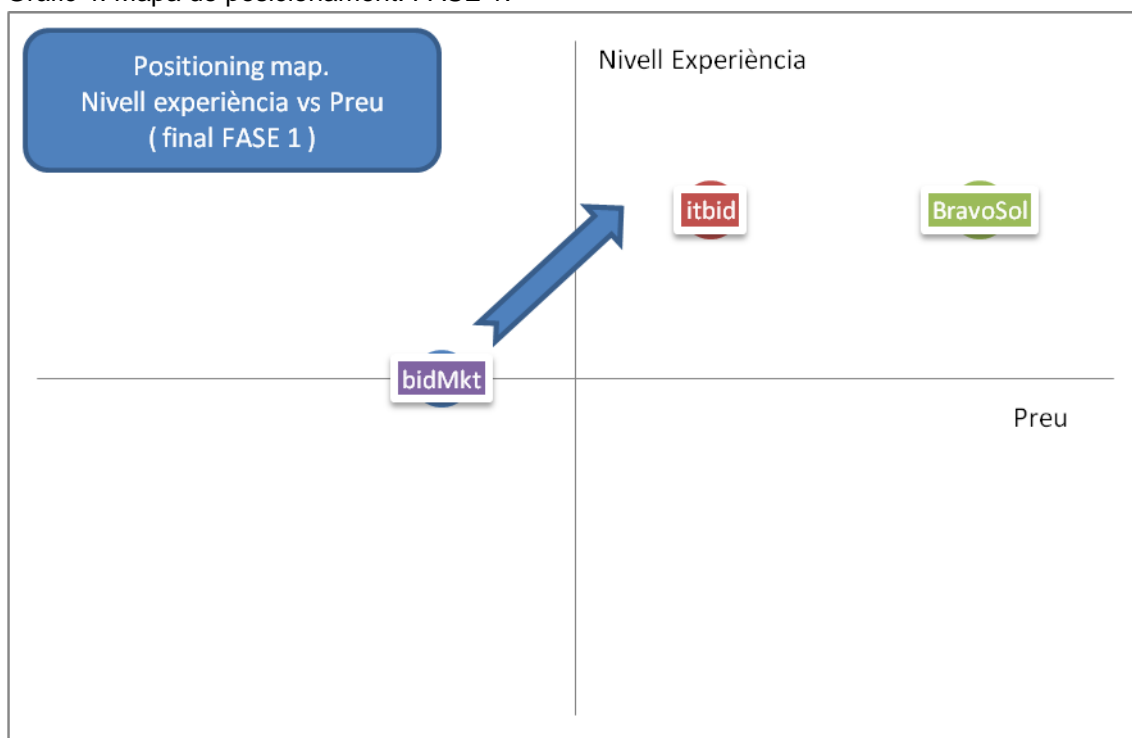
Gràfic 3. Mapa de posicionament. FASE 0.



Font : Elaboració pròpia

La idea és que a mida que es desenvolupa la fase 1, el posicionament de BidMarket es mogui en la direcció de la fletxa, i per tant quedi amb una experiència comparable a la de la competència, però amb un preu una mica menor.

Gràfic 4. Mapa de posicionament. FASE 1.



Font : Elaboració pròpia

3.4 Estratègia de màrqueting. Elecció del màrqueting mix

3.4.1 Producte

El producte / servei de BidMarket es situa en el sector de proveïdors de serveis i solucions tecnològiques i software, en el nínxol de solucions tecnològiques per a empreses, i en l'àmbit de optimització de la supply chain mitjançant mecanismes d'e-procurement (en concret subhastes electròniques inverses) i es basa en una solució de software pròpia.

El servei que des de BidMarket s'ofereix a les empreses inclou :

- Un primer anàlisi de la idoneïtat (o no) del mecanisme de subhastes electròniques per cada negociació en concret.

- Disseny de la subhasta. En aquest moment es decideixen paràmetres rellevants de la subhasta com tipus (inversa/directa), classe de subhasta (anglesa, holandesa, japonesa), visibilitat de la subhasta (subhasta oberta, subhasta cega), criteris de la subhasta (preu, multi criteri), duració de la subhasta, nombre de steps, possibilitat de pròrroga en cas de empat, preu de sortida, etc ... així com data i hora de la subhasta.

- Posteriorment bidMarket Contacta amb els possibles participants (bidders), i els informa de la celebració de l'event.

BidMarket realitza una sessió de training pels participants que ho requereixin.

El dia de la subhasta, prèviament a l' inici de la mateixa, l'administrador de subhasta configura la mateixa.

Els bidders es connecten i començà la execució de la subhasta en sí.

L'administrador realitza la Supervisió del procés en temps real.

Es fa un seguiment posterior.

Els beneficis pel client són :

Simplificació i Reducció en cost del procés d'aprovisionament (ja que s'estalvia negociacions amb els proveïdors).

Reducció del cost d'adquisició de les mercaderies.

La solució que BidMarket ofereix té òbviament les característiques d'un servei, i per tant presenta les característiques d'Intangibilitat, inseparabilitat, caducitat, i en certa manera també de variabilitat. Aquesta solució és suportada per una aplicació de disseny i implementació pròpies, realitzada amb les últimes tecnologies de desenvolupament de software.

Respecte del desenvolupament de producte, és vital per a BidMarket, estar atents a tendències del mercat, noves tecnologies de compra, tendències sectorials en l'economia general i en l'àmbit de compres i tecnològic en particular, i dissenyar el software del nostre aplicatiu de manera que sigui "fàcil" introduir noves característiques i features.

Un possible desenvolupament del producte podria ser el disseny d'una interface (API) per tal de que la nostra solució sigui compatible amb alguns ERPs que no disposen de mòdul de subhastes electròniques.

Un altre possible desenvolupament de producte podria ser desenvolupar una versió de l'aplicació web específica per a dispositius mòbils i/o tablets, de manera que els bidders poguessin participar a les subhastes des de qualsevol lloc.

3.4.2 Preu

Respecte de la estratègia de preu del mix, el primer que s'ha de dir, és que és difícil obtenir informació de quina és la estratègia de preu de la competència. Ells no publiquen informació de quines són les seves tarifes, i per tant, aquesta serà una de les variables a les que ha de donar resposta l'estudi de mercat abans esmentat.

De totes maneres, en algun blog o fòrum apareix que itbid presenta unes tarifes basades en una comissió variable i una altra fixa, ambdues aplicades sobre l'estalvi generat en la subhasta.

Altres possibles models poden ser el de comissió no tant sobre l'estalvi, si no sobre el volum de vendes que al final es genera, o el de cobrar una quantitat fixa per subhasta.

El model que BidMarket adoptarà, es basa en una quantitat fixa més una comissió variable a trams, de manera que el preu es mantingui per sota de la competència. Cal destacar que la comissió s'aplicarà sobre l'estalvi assolit per l'organitzador de la subhasta (la empresa compradora).

En tot cas, es descarten models on es cobra als participants de la subhasta.

En el procés d'elecció del preu, es tindran en compte el valor que s'aporta al client, el cost d'organitzar les subhastes, els preus de la competència, de manera que en les primeres fases de l'activitat, el preu de BidMarket sempre ha de quedar per sota dels de la competència.

3.4.3 Distribució

Respecte de la distribució, s'ha d'entendre com una distribució de servei online i principalment B2B (a menys que hi hagi algun particular que vulgui fer una subhasta de compra).

3.4.4 Promoció

La estratègia de comunicació ha de ser coherent amb la estratègia de penetració ràpida que s'ha dissenyat. En les primeres fases no es realitzarien accions de publicitat ni de PR, per no perdre l'efecte sorpresa en la estratègia de penetració. Per dur a terme aquesta estratègia, es dissenyaria un pla de comunicació que faria ús de diverses eines :

3.4.4.1 Venda personal

La venda personal s'utilitzaria per part de la força de vendes i s'enfocaria bàsicament a responsables de compres de les empreses. Aquest és una eina del mix de comunicació molt important per BidMarket ja que permet comunicar en persona i per tant estar a prop del client, que és un dels valors de BidMarket.

3.4.4.2 Publicitat

Aquesta eina de comunicació s'utilitzaria en una segona fase, i podria consistir en anuncis en revistes especialitzades (publicacions de logística, publicacions de AERCE, etc ...). També es podria fer servir publicitat online (per exemple Adwords, etc ...)

3.4.4.3 PR

Respecte de la eina de relacions públiques, aquesta s'utilitzaria també en una segona fase, i consistiria en participació en esdeveniments, presentacions, conferències, etc ... (per exemple en el saló internacional de la logística SIL, esdeveniments organitzats pel Institut Català per la Investigació i la Logística ICIL, esdeveniments empresarials), etc ...

3.4.4.3 Màrqueting directe

Podria ser possible utilitzar la eina de màrqueting directe en cas de desenvolupament de producte ja que manté la relació i el contacte amb el client.

En tot cas, s'ha de cuidar la coherència en tot el mix de comunicació de manera que s'assoleixi una comunicació de màrqueting integrada que sigui capaç de informar, persuadir, facilitar el record i crear posicionament (de producte i de marca).

A més, es podran oferir user trials (proves del nostre servei) a empreses com a mètode d'introducció en el mercat.

Aquest últim mètode és el que es podria fer servir per cedir la nostra aplicació a diferents escoles de negoci per tal de que els futurs compradors s'habituin a l'ús de les subhastes inverses utilitzant la tecnologia de BidMarket.

3.5 Estratègia digital

La estratègia digital de BidMarket és una de les pedres angulars en les fases posteriors a la primera fase de penetració en el mercat.

Una presència en la web i en les xarxes socials coherent amb la estratègia de màrqueting ha d'ajudar a construir la imatge de marca i donar-li prestigi.

S'haurà de dissenyar un pla de màrqueting online amb objectius clars.

BidMarket haurà de tenir presència en les xarxes socials més importants com són :

facebook

twitter

linkedin

google+,

i definir uns objectius clars de assoliment de followers, etc ...

A més, la web corporativa ha de ser el reflex de la imatge i del nivell tecnològic de la companyia , i per tant s'ha de gestionar amb especial cura.

S'haurà de endegar una campanya de SEO i mantenir-la en el temps (backlinks de qualitat, adwords, bona navegabilitat, etc ...)

S'hauran d'identificar els líders d'opinió del sector i incentivar que ens reverenciïn.

Apart de l'anunci del llançament de nous desenvolupaments de producte i promocions, un punt important per BidMarket serà la generació de continguts de qualitat en l'àmbit de la consultoria de compres i de les subhastes i mercats electrònics. Aquesta generació de continguts elevarà el grau d'experiència percebut pels usuaris i ajudarà a posicionar la marca.

En aquest sentit es crearà un blog corporatiu que es mantindrà convenientment.

Per tant, apart de tècniques outbound on s'informa al client, també es desenvoluparà un estratègia inbound marketing on la generació de continguts rellevants atrau al client potencial. (Tècniques pull vs tècniques push).

S'incentivarà la participació en fòrums i esdeveniments online per part de bidMarket, i la resposta fluida als usuaris i clients.

Des de BidMarket creiem que és bàsica la creació i manteniment d'una comunitat online i donat que aquest és un treball de fons, creiem necessari l'establiment de la figura d'un community manager a la nostra companyia.

Dins de la estratègia digital, s'ha de tenir en compte també la reputació online. Cal monitoritzar les opinions que manifesten els usuaris sobre la nostra empresa. A més la monitorització també ens servirà per intuir determinats moviments dels competidors.

Un dels punts claus és una interacció ràpida i fluida amb l'usuari. S'ha de tenir clar la definició del missatge i proposar mesures per tal d'assolir una comunicació integrada i coherent.

3.6 Estratègia de branding

La estratègia de branding, s'ha de basar en els valors corporatius i ser coherent amb la estratègia de màrqueting i la estratègia corporativa. En el nostre cas particular serà també compatible amb la estratègia de penetració ràpida de les primeres fases.

Per tant, la estratègia de branding ha de partir de manera natural de la introspecció i reconeixement dels punts forts i febles de la marca.

La percepció que volem que tinguin el mercat respecte de BidMarket és de qualitat, fiabilitat, innovació, tecnologia puntera, expertise, partnership, agilitat en el procés, resposta ràpida, ètica professional, Responsabilitat social ... Els clients ens han de percebre com un partner, i interioritzar que responem donant solucions de manera ràpida, eficient i fiable. Aquest ha de ser el nostre relat.

Els objectius de la nostra estratègia de branding serien enfortir la marca (fer-la coneguda) i positivitzar-la (associar-la a valors positius).

El control i monitorització de l'entorn i la competència és vital per poder respondre als seus moviments.

En aquest sentit, seran molt importants la utilització del mix de comunicació corporativa, com participació en esdeveniments (com per exemple el Saló Internacional de la Logística, conferències), accions d'ajuda al tercer sector, etc ..., generació de contingut de qualitat,

A més les eines online i les xarxes socials poden ajudar molt a difondre el nostre relat.

L'estil d'interacció ha de ser proper, disponibilitat, de manera que els clients ens puguin percebre com un partner expert i accessible.

4. PLA D'OPERACIONS

4.1 Estratègia de producció / subcontractació

Com s'ha dit, el servei que ofereix BidMarket es situa en el sector de proveïdors de serveis i solucions tecnològiques i software, en el nínxol de solucions tecnològiques per a empreses, i en l'àmbit de optimització de la supply chain mitjançant mecanismes d'e-procurement (en concret subhastes electròniques inverses) i es basa en una solució de software pròpia.

Per tant, el que BidMarket ofereix (el que produeix) és un servei online a empreses, i té les característiques d'aquest model de negoci.

El servei que des de BidMarket oferim a les empreses inclou serveis addicionals a la subhasta en sí. De fet el procés de producció des que el client es posa en contacte amb BidMarket seria:

Anàlisi previ de subhasta.

- Disseny de subhasta.
- Contacte amb els participants de la subhasta.
- Training.
- Configuració de subhasta.
- Execució de la subhasta.
- Supervisió del procés en temps real.
- Seguiment posterior.

Un possible model de negoci secundari, seria la venda o lloguer (i per tant instal·lació en els servidors del client) de l'aplicatiu. Aquest probablement seria un model de negoci basat en llicència.

La decisió d'externalitzar o subcontractar, té a veure amb la coherència amb el manteniment del core business. El nostre core business són :

- El disseny del nostre aplicatiu.
- La gestió de la imatge i prestigi de marca i productes de l'empresa.
- La gestió de les relacions amb clients i proveïdors i altres grups d'interès.
- El disseny dels sistemes d'informació estratègics per l'empresa.

Per tant, aquestes quatre activitats no s'haurien de subcontractar ni externalitzar.

Un dels serveis crítics per el nostre negoci és el dels serveis de connectivitat i hosting. Aquest servei afecta directament als procés de les operacions del nostre negoci, però no pertany al nostre core business (i per tant és susceptible de ser externalitzat). Podríem muntar una infraestructura de producció composta per equips com servidors, racks de discos etc ... Però això requeriria una certa inversió inicial, i molt de manteniment i per tant temps de treball i diners invertits. Per tant, la opció més clara és subcontractar aquests serveis. Escolliríem un servei de hosting amb alta disponibilitat i seguretat (tier IV).

Altres productes crítics que es podrien externalitzar però que no afecten al sistema de operacions podrien ser la selecció i reclutament de personal extern (podríem contractar els serveis d'una consultora de RR.HH. especialitzada en selecció per aptituds i competències) o la implementació (que no el disseny) de noves versions de l'aplicació de subhastes, les auditories del nostre aplicatiu, etc ...

4.2 Estratègia de recursos materials

Per la pròpia naturalesa del nostre model de negoci, BidMarket es pot qualificar com una empresa de servei a empreses i per tant, no realitza una activitat de producció manufacturera. Conseqüentment, no té senti el concepte de stocks o inventaris de matèries primeres, semielaborats i productes acabats.

En conseqüència, com a recursos materials necessitarem bàsicament alguns elements que es podrien qualificar d'actiu no corrent :

8 ordinadors de sobretaula.

4 laptops

6 mòbils d'empresa

1 servidor

1 rack de discos

Software

Material de oficina (actiu corrent)

A més, també necessitarem

Serveis de connectivitat, telefonia, hosting, etc ..

Com es pot observar, el projecte de BidMarket, no necessita de grans inversions inicials si el comparem amb d'altres projectes.

Cal notar que també necessitem un local per a la seu corporativa i oficines.

La estratègia inicial que intentarem seguir a BidMarket, és una estratègia de mínima inversió (i per tant de màxima rendibilitat respecte del capital invertit).

Seguint aquesta premissa, la idea és al·locar-nos en un business center de qualitat. Aquest fet permet no invertir en un local, no invertir en mobiliari, no haver-se de preocupar pels serveis de connectivitat de la seu corporativa, disposar de sales de reunions ben equipades, etc ... Tot això té un cost en forma de lloguer. La meua idea es fer ús dels serveis de un business center de tal manera que no es requereixi inversió inicial. El business center haurà de estar disponible 24x7 i comptar amb xarxes de connectivitat de alta qualitat.

4.3 Pla logístic

Seguint la mateixa idea que al punt 2, el pla logístic de BidMarket s'ha de correspondre amb el pla logístic d'una empresa de serveis. Satisfem una necessitat a través d'un servei, i en aquest cas, el canal de distribució no es correspon amb un canal de distribució física sinó a la prestació d'un servei online.

Aquest fet simplifica el pla logístic, ja que no existeix moviment de productes "físics" però això no vol dir que el pla logístic sigui inexistent.

En la meua opinió, a BidMarket, es generen dos tipus de "producte" que cal emmagatzemar i gestionar :

El primer "producte" serien les diferents versions del nostre aplicatiu, que s'han d'emmagatzemar i gestionar.

El segon "producte" serien els logs i els registres de la traçabilitat de cadascuna de les subhastes.

Per tant, els principals objectius del sistema logístic de BidMarket seran:

Assegurar el subministrament de serveis crítics per l'activitat de l'empresa i de l'àrea d'operacions en particular. Aquests serveis s'asseguren mitjançant proveïdors de serveis de connectivitat d'alta disponibilitat i fiabilitat (amb mirrors, servidors duals, backups, etc ...)

Emmagatzemament i gestió de les diferents versions de l'aplicatiu de subhastes. Per gestionar aquests fitxers caldrà implementar i operar un sistema de control de versions de software adient.

Emmagatzemament i gestió de logs i registres de traçabilitat de cada subhasta.

Disseny i implementació d'un sistema d'informació estratègica per a la presa de decisions.

4.4 Planificació temporal. Gestió de projecte

A continuació es proposa un cronograma en forma de diagrama de Gantt on es pot observar la planificació temporal (en mesos) de les tasques més importants des de l'actualitat fins a finals de 2017 (Uns tres anys a partir de l'actualitat)

Gràfic 5. Planificació temporal de projecte

Tasca	2014				2015					2016					2017												
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Elaboració Pla Negoci	█	█	█	█																							
Desenvolupament app.	█	█	█	█																							
Auditoria app					█																						
estudi de mercat					█	█																					
Promoció inicial projecte entre contactes					█	█																					
finançament					█	█																					
constituïció i tramits inicials					█	█																					
cerca i lloguer oficines					█	█																					
acondicionament oficina					█	█																					
adquisició equipament					█	█																					
assegurances i altres serveis					█	█																					
selecció/contractació nou personal					█	█																					
Disseny Pla Marqueting					█	█																					
disseny web					█	█																					
Acord i instal·lació app escola negocis					█	█																					
Inici operacions					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Execució Pla Marqueting. Fase 1					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Avaluació fase 1																											
Disseny desenvolupament																											
desenvolupament producte fase 2																											
Disseny Pla Marqueting. Fase 2																											
selecció/contractació nou personal																											
Inici operacions fase2																											
Execució Pla Marqueting. Fase 2																											
Avaluació fase 2																											

Font : Elaboració pròpia

Com es pot observar al cronograma, la elaboració del pla d'empresa i el desenvolupament de la primera versió de l'aplicatiu de subhastes té la seva finalització prevista cap a Gener de 2015.

Entre Gener i Febrer de 2015, es realitzaria un estudi de mercat extern per avaluar la viabilitat del projecte.

Alhora, es realitzaria una auditoria externa de l'aplicatiu i es començaria una ronda de contactes amb responsables de compra per començar a donar a conèixer el projecte.

Un cop sabem que el projecte és viable i l'aplicació és robusta, ens dedicarem a cercar el finançament necessari per iniciar el projecte i iniciarem els tràmits de constitució i posada en marxa de la companyia.

Llavors, haurem de buscar un local (business center), contractar els serveis necessaris, i posar en marxa la empresa en la nova seu.

En aquest moment, ja s'hauran contractat el responsable de Màrqueting i l'administratiu. Un cop acollit els nous treballadors, acabarem de dissenyar el pla de màrqueting per la etapa de introducció i dissenyarem la pàgina web corporativa. (Març de 2015)

A l'Abril de 2015, s'arribarà a una cord amb la associació ICIL per instal·lar el nostre aplicatiu en la seva escola de negocis.

Al Maig de 2015 comencen les operacions de BidMarket i l'execució del Pla de Màrqueting en la Fase 1. Aquesta és la etapa de introducció al mercat.

A l'Octubre de 2015 es realitzarà una avaluació formal de la primera etapa del projecte.

Cap a Juliol de 2015, es començarà a pensar en quins són els nous desenvolupaments necessaris en l'aplicatiu, i aquests canvis s'implementaran fins a Octubre de 2015.

A més, per aquesta data, també s'haurà dissenyat el pla de màrqueting per la segona etapa del cicle de vida de la empresa (etapa de creixement)

A l'Octubre de 2015, també es realitzaran noves incorporacions de personal en previsió del creixement de vendes en la segona etapa.

El Novembre de 2015, s'inicien la segona etapa (creixement) posant en marxa el pla de Màrqueting dissenyat per aquesta fase.

4.5 Disseny organitzatiu

En la meua opinió, BidMarket és un projecte que no necessita un gran nombre de persones en plantilla.

En l' inici del projecte, hi treballarem els tres fundadors, i a més, s'incorporarà un responsable de l'àrea de Màrqueting. A més, també serà necessari cobrir una posició d'administratiu/a.

En aquesta fase (fase d'introducció) es clau la flexibilitat i polivalència de totes les persones implicades, i inclús es pot donar que una mateixa tasca sigui duta a terme per una persona i en una altra ocasió la dugui a terme una altra.

Nota : En aquest punt, i per l'assignació de responsabilitats, em referiré a :

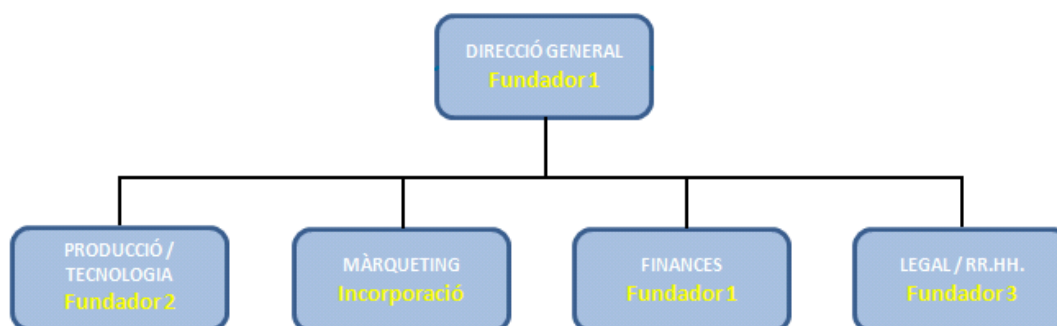
Fundador 1: ADE i Màster en Compres.

Fundador 2: Enginyer Informàtic i Expert Web

Fundador 3: Especialista en Dret Mercantil i Laboral

La estructura organitzativa formal que es proposa, seria una divisió per àrees funcionals, adaptada a l'activitat i especificitat del projecte. L'organigrama bàsic d'inici seria :

Gràfic 6. Organigrama BidMarket.



Font : Elaboració pròpia

En l'organigrama, s'ha representat la funció de Direcció General, de la qual depenen quatre grans àrees de la empresa :

DIRECCIÓ GENERAL (Fundador 1).

Les principals funcions del Director General (CEO) serien :

Formulació de la estratègia Corporativa.

Administració general de l'empresa.

Lideratge.

Coordinació de les diferents funcions.

Disseny dels sistemes d'informació estratègics (en col·laboració amb Tecnologia)

Representació de l'empresa al més alt nivell.

DIRECCIÓ DE PRODUCCIÓ / TECNOLOGIA (Fundador 2).

Les principals funcions del Director de Producció / Tecnologia serien :

BidMarket és un projecte eminentment tecnològic, i segons la meva visió, el desenvolupament del nostre producte / servei i la operació del sistema (la utilització de la nostra aplicació per tal d'oferir el nostre servei), poden perfectament estar agrupades sota un mateix responsable.

Les principals tasques a desenvolupar per part del responsable d'aquesta àrea serien :

Definició de l'estratègia de producció / operacions.

Desenvolupament de l'aplicació de subhastes.

Disseny dels sistemes d'informació estratègics (en col·laboració amb Dir. Gral)

Administració i operació de subhastes.

Manteniment del sistema logístic.

Disseny de la pàgina web corporativa (en col·laboració amb Dir. Màrqueting)

Seguiment i control de l'entorn tecnològic.

Avaluació dels subsistemes tecnològic i d'operacions de l'empresa.

DIRECCIÓ DE FINANCES (Fundador 1).

Les principals funcions del Director de Finances serien :

Definició de la Estratègia financera.

Implementació de polítiques de Inversió i finançament.

Contactes amb els mercats financers i altres agents econòmic/financers.

Elaboració comptes anuals i altres informes financers.

Elaboració de informes de viabilitat de nous projectes i inversions.

Supervisió i implementació del control de gestió.

Optimització de la política fiscal de la empresa.

Contacte amb els auditors, Administracions, etc ...

DIRECCIÓ DE L'ÀREA LEGAL / RR.HH.(Fundador 3).

Les principals funcions del Director de Legal / RR.HH. serien :

Definició de la estratègia de RR.HH.

Definició de polítiques concretes de RR.HH.

Implementació i control d'aquestes polítiques (selecció, avaluació, retribució, capacitació, desvinculació, etc ...).

Anticipar les necessitats de RR.HH de la empresa i emprendre accions per que s'hi disposi en els moments necessaris.

Identificar els perfils adients necessaris segons les necessitats de la empresa. Disseny de llocs de treball.

Establiment de sistemes de retribució adients.

Facilitar la incorporació i integració de nous treballadors (acollida)

Crear canals o mecanismes de comunicació adients i coherents amb la estratègia de RR.HH.

Crear mecanismes que potenciïn la motivació, e compromís, la innovació i la cerca de l'excel·lència

Avaluació de l'acompliment

Disseny de polítiques de formació / capacitació adients.

Implementació de mecanismes de gestió/retenció del talent i del coneixement.

Disseny de polítiques de ajuda a la gestió del canvi.

Donar suport jurídic-legal a la Direcció General així com a les altres funcions de la empresa.

Velar pel compliment de la normativa tant externa com interna en totes les actuacions de l'empresa.

Representació de l'empresa en actes jurídics relacionats amb altres agents.

Seguiment i control del mercat laboral i canvis legislatius rellevants per l'empresa.

DIRECCIÓ DE MÀRQUETING

Definició de l'estratègia de Màrqueting.

Disseny de accions concretes de màrqueting (tant offline com online)

Responsable de comunicació corporativa.

Responsable de Màrqueting online i reputació online.

Content management.

Contacte amb clients i CRM.

En una segona etapa del cicle de vida de l'empresa (fase de creixement), en que les vendes previsiblement augmentaran i per tant, caldrà més personal, s'incorporarien almenys dues persones més.

Un tècnic per l'àrea de màrqueting / Vendes

Un tècnic per l'àrea de producció

A més, depenent del projecte de subhasta concret, no es descarta la Incorporació de col·laboradors com a staff per a cada projecte concret, bàsicament amb funcions d'assessor en l'àrea de la consultoria de compres.

4.6 Estratègia de recursos humans

La estratègia de RR.HH de BidMarket ha d'estar, evidentment, alineada amb la estratègia corporativa de la companyia. Aquesta última descansa en valors com la excel·lència, la orientació al client, el compromís, la flexibilitat i la innovació.

A més, jo crec en el principi de que el capital humà i la cultura organitzativa són intangibles amb caràcter diferenciador (el que ens acabarà diferenciant dels competidors).

Per tant, tot i que en una primera etapa la nostra manera de competir sigui per cost, la manera de competir en el mig/llarg termini ha de ser per diferenciació.

La estratègia de RR.HH. ha de ser capaç de modular el comportament, coneixements, habilitats, competències, actituds i valors dels empleats i acabar redundant en una millora de la eficàcia i el rendiment.

Els objectius estratègics de RR.HH de BidMarket són:

Crear una cultura corporativa basada en valors com la excel·lència i la orientació al client.

Establir un clima laboral de confiança

Fomentar la participació, innovació, aportació dels empleats

Promoure la estabilitat en la ocupació.

Promoure el treball en equip i la col·laboració.

Fomentar el creixement professional i personal dels empleats.

Facilitar la gestió del canvi i la incertesa.

Augmentar la capacitat d'atracció i retenció del talent.

Establir sistemes de comunicació àgils i flexibles.

Establir mecanismes per tal de crear i retenir coneixement organitzatiu.

Algunes de les polítiques concretes que es podrien implementar en coherència amb la estratègia de RR.HH serien, entre d'altres :

1. rotació de persones en diferents llocs de treball.
 2. Incentivació del treball en equip mitjançant
 - cercles de qualitat
 - grups de millora
 - Implementació de mecanismes per tal de fer suggeriments individuals
 3. Establiment de canals de comunicació directes. La idea és facilitar l'accessibilitat als altres empleats i directors de l'empresa, i la comunicació fluida entre qualsevol membre de la organització
 4. Incentivar la innovació, instaurant la tolerància a l'error si s'ha intentat una innovació i no ha sortit bé. En la meua opinió, innovar significa prendre risc i això significa que en algun moment es cometran errors. Aquests error han de servir per aprendre i no per coartar la idea d'innovar.
 6. Política retributiva retribució fixa + variable individual + variable grupal.
 5. Avaluació del compliment mitjançant tècniques de 360 graus (on una persona és avaluada per ella mateixa, pels caps i pels companys).
 7. Establiment de reunions amb tots els empleats per implicar a tothom en un determinat projecte i explicar els objectius a assolir.
 8. Redacció de procediments on es recullen les accions estandard davant determinades situacions, i un registre de incidències i com es van resoldre.
- Aquesta mesura aniria en la línia de a crear o adquirir, difondre, institucionalitzar i retenir el coneixement, retenir-lo i transmetre'l de manera que s'acabi convertint en rutines organitzatives i en coneixement organitzatiu (Gestió del coneixement)
8. Detecció de les necessitats de formació i capacitació dels empleats
- etc ...

5. PLA FINANCER

5.1 Introducció. Premisses del pla financier

En aquest apartat s'intenta assentar les bases del Pla financier de BidMarket. El pla es basa en una sèrie de premisses que s'exposen a continuació :

El tipus impositiu (impost de societats) que s'aplicarà a BidMarket serà del 15% els dos primers anys i 20% per empreses de nova creació segons la llei 14/2013 de 27 de Setembre de recolzament als emprenedors.

Les quotes de la Seguretat Social (contingències comunes) corresponents a la empresa seran aproximadament de 100€ al mes per treballador, acollint-nos a la nova tarifa plana vigent.

El tipus d'interès al que ens finançarem serà de Euribor + 5,75% aproximadament. En realitat per fer els càlculs, he suposat un tipus total del 6%.

El IPC (que repercutirà sobre els costos que suporta la empresa) presentarà un increment del 1% el 2016 i del 2% durant l'any 2017.

5.2 Estratègia financera

La estratègia financera de BidMarket, ha de ser capaç de dotar a l'empresa dels recursos financers necessaris per tal de dur a terme la seva activitat, abordar nous projectes de creixement, fer front a les necessitats de tresoreria (sobretot en els primers mesos de vida de l'empresa en que no es preveuen ingressos).

La idea és establir un model de finançament que permeti l'equilibri entre un nivell de risc financer moderat i una rendibilitat atractiva. En la meua opinió, el millor és començar amb un model en que la meitat (aproximadament) del finançament provingui de fons propis i l'altra meitat provingui de fons aliens.

Respecte de la obtenció i captació de recursos aliens, penso que donat que els imports que precisem no són elevats comparats amb altres projectes (18000€), no tindrem problemes per aconseguir la concessió d'un préstec a 5 anys en qualsevol entitat financera. En principi, es descarta la idea de obtenir finançament d'altres tipus de fonts com Business Angels, etc ... simplement per que els tipus d'interès estan molt a nivells molt baixos i amb un préstec bancari en principi es cobreixen les necessitats..

En quant a la planificació de tresoreria, la previsió és que a partir del primer any, no s'haurien d'afrontar situacions de baixa liquiditat ja que els ingressos i cobraments provinents de la pròpia activitat haurien de ser capaços de cobrir totes les necessitats.

Aquest és un projecte que per posar-lo en marxa, no es requereixen grans inversions. En la meua opinió podem seguir una política de finançament aliè a mig termini (5 anys) complementada amb instruments financers

Per tant, l'endeutament extern (a 5 anys) és poc important (18.000€)

Respecte del finançament a curt, es contractarà una línia de crèdit, tot i que es procurarà no disposar del saldo corresponent.

A més, en cas de extrema necessitat de líquid, es podrien portar efectes comercials al descompte.

En quant a la política de remuneració del capital, el primer any 2015 no es remunerarà els participants de la societat. En canvi, el que es farà és dotar la reserva legal obligatòria (10% del resultat fins a arribar al 25% del capital) i en cas de ser possible dotar a altres reserves per tal d'incrementar els fons propis i poder abordar nous projectes de creixement en el futur (per exemple, a partir del tercer any, un cop consolidats en el mercat nacional, es podria pensar en projectes de internacionalització).

En tot cas, les decisions concretes de remuneració dels socis a partir del segon any d'activitat, es prendran en funció de la evolució del negoci i de la necessitat dels socis d'obtenir ingressos, sempre respectant la idea de equilibrar els fons propis amb els futurs finançaments aliens que necessitarem i alhora satisfer les necessitats dels socis.

Per altra banda, no es descarta en situacions de liquiditat alta, fer ús de inversions financeres a curt i molt curt termini, com repos, deute, o inclús instruments derivats financers.

5.3 Escenaris de mercat

Per tal de realitzar les previsions financeres a tres anys, es plantegen tres escenaris de mercat que :

5.3.1 Escenari previsible

En l'escenari previsible contemplo pel 2015 una facturació anualitzada de 75000€. Donat que l'activitat de BidMarket començaria el Maig de 2015 el que faig és la proporció de 8 mesos sobre 12. És a dir,

L'escenari previsible preveu una facturació anual de 75.000€ el 2015 i creixements del 75% tant el 2016 com el 2017 en la facturació.

5.3.2 Escenari optimista

L'escenari optimista preveu una facturació anualitzada de 100.000€ el 2015 i creixements del 100% tant el 2016 com el 2017.

5.3.3 Escenari pessimista

L'escenari pessimista preveu una facturació anual de 65000€ el 2015 i creixements del 50% tant el 2016 com el 2017.

Taula 5. Facturació prevista pels diferents escenaris

ESCENARI \ FACTURACIÓ	2015	2015*	2016	%15-16	2017	%16-17
OPTIMISTA	66.666,67 €	100.000,00 €	200.000,00 €	100,00%	400.000,00 €	100,00%
PREVISIBLE	50.000,00 €	75.000,00 €	131.250,00 €	75,00%	229.687,50 €	75,00%
PESIMISTA	43.333,33 €	65.000,00 €	97.500,00 €	50,00%	146.250,00 €	50,00%

Font : Elaboració pròpia

(*) La columna amb asterisc es refereix a la facturació de 2015 anualitzada, ja que BidMarket comença a facturar (o a intentar-ho) el Maig de 2015, i per tant, només factura 8 dels 12 mesos de 2015.

En tots els escenaris es contempla un augment de preus, mesurat per l'IPC (que repercuteix en els costos) del 2% el 2016 i un 2,5% el 2017

5.4 Planificació de tresoreria mensual pel primer any

Mitjançant la fulla Excel proveïda en els materials docents, s'ha calculat la previsió de tresoreria per l'escenari previsible :

Taula 6. Planificació de tresoreria mensual. ANY 1. Escenari previsible

	PLANIFICACIÓ TRESORERIA ANY 1 (2015). ESCENARI PREVISIBLE		
	TOTAL PAGAMENTS	FLUX DE TRESORERIA	FLUX DE TRESORERIA ACUM.
INICI	0,00		19.690,00
Gener	347,99	-347,99	19.342,01
Febrer	347,99	-347,99	18.994,02
Març	2.091,26	-2.091,26	16.902,76
Abril	6.690,12	-6.690,12	10.212,63
Maig	7.688,72	-6.932,47	3.280,16
Juny	6.817,52	744,98	4.025,14
Juliol	6.962,72	599,78	4.624,91
Agost	6.962,72	599,78	5.224,69
Setembre	6.962,72	599,78	5.824,47
Octubre	6.962,72	599,78	6.424,24
Novembre	6.962,72	599,78	7.024,02
Desembre	6.962,72	599,78	7.623,79

Font : Elaboració pròpia

Com es pot observar, per l'escenari PREVISIBLE, tenim un flux de tresoreria negatiu fins el Maig de 2015, donat que en els primers mesos de 2015 no tenim previst obtenir ingressos. A partir de Maig, comencem a obtenir ingressos que cobrem el Juny.

Aquest mateix patró també es repeteix pels altres dos escenaris. En el cas de l'escenari PESSIMISTA, el préstec a llarg termini cobreix en tot moment les necessitats de tresoreria, però en cas d'algun imprevist, hauríem de fer ús d'algun altre instrument de finançament, com la línia de crèdit o noves aportacions dels socis.

5.5 Previsió de balanç i compte de resultats a finals del tercer any

Els Balanços i Comptes de Pèrdues i Guanyos previstos es presenten complets en forma d'annex en l'apartat corresponent. Aquests s'han calculat mitjançant el full d'Excel facilitat en el material docent.

En els càlculs, s'han tingut en compte els ingressos per la pròpia activitat (a partir de Maig de 2015) i una sèrie de despeses o costos que passo a comentar :

S'assumeix un cost fix de lloguer de oficina, en principi per 5 persones. Jo havia pensat en un business center i s'ha estimat en un lloguer mensual de uns 1000€ a partir de les tarifes d'alguns d'aquests centres.

A més, es tenen en compte Sots i salaris de l'administratiu i el Director de Màrqueting, i la Quota de Seguretat Social corresponent (200 €/mes), Transports ,Assegurances ,Publicitat ,Subministraments (Serveis de Hosting, electricitat i telèfon) i Altres despeses (a més de despeses financeres).

S'observa que en l'escenari pessimista, el resultat de l'exercici el 2017 encara és pobre (al voltant de 24000€) mentre que el resultat de l'escenari optimista (230000€) és bastant espectacular. El resultat de l'escenari previsible (segurament el més probable) es pot considerar correcte.

En els ANNEXOS 4 i 5 es poden consultar els comptes anuals previstos a finals de 2017. En l'ANNEX 7 es pot consultar el quadre de Ingressos i Despeses per l'escenari previsible.

5.6 Política de finançament del creixement previst

La política de finançament que seguirem a BidMarket, es basa en cercar un equilibri entre finançament propi i aliè.

Cadascun dels tres socis estem en disposició d'aportar 5000€ cadascun. Apart d'això, serà necessari disposar de finançament extern.

El finançament extern que he calculat com a adient és un préstec bancari de 18000€ a 5 anys. El tipus d'interès, donat el import relativament baix del mateix, es pot situar al voltant de EURIBOR + 6%. A més podríem intentar contar amb un ajut en forma d'aval de la generalitat de Catalunya.

Aquest préstec permet mantenir un bon equilibri entre finançament propi i aliè, alhora que permet fer front a les necessitats de tresoreria en tots els escenaris previstos (inclús en el escenari pessimista, que és el més desfavorable).

A més, s'explorà la possibilitat d'obrir una línia de crèdit de 5000€ per tal de fer fronts a possibles imprevists, tot i que la idea és no utilitzar-la.

5.7 Càlcul del punt mort

Respecte del càlcul del punt mort, observem que en el cas de BidMarket el que realment té sentit és calcular el Punt Mort de l'activitat en termes monetaris i no en unitats físiques.

Això és degut a que la empresa no és una empresa de manufactura si no una empresa de serveis, i a més, donat que el model de negoci es basa en ingressar un percentatge de l'estalvi assolit en cada subhasta, és difícil preveure quin serà l'ingrés mitjà per subhasta.

El càlcul el realitzarem amb la coneguda fórmula

$$PM = CF / (1 - CV / Vendes)$$

Per tal de fer aquest càlcul, he considerat com a costos variables els costos de transport (ja que al augmentar la activitat augmentaran els desplaçaments), algunes despeses d'assegurances, la part variable del salari del director ed Màrqueting, i Altres despeses.

Els resultats obtinguts per alguns dels escenaris proposats són :

Taula 7. Càlcul Punt Mort

CALCUL PUNT MORT	ESCENARI PESSIMISTA	ESCENARI PREVISSIBLE
Cost total - Costos Financers - Amortitzacions	75822,14 €	77401,80 €
Costos variables	7920,00 €	8390,79 €
Cost variable Salari Dir Màrqueting	3000 €	3461 €
Cost fix	64902,14 €	65550,01 €
1-Cost Variable / Vendes	88,80%	89,47%
Punt Mort(u. m.)	73.088,00 €	73.268,83 €

Font : Elaboració pròpia

Per tant, observem que en principi hauríem d'arribar a facturar per sobre dels 73000€ per tal de començar a obtenir benefici, ja que hauríem cobert els costos.

5.8 Ràtios

Taula 8. Ràtios Financers

	2017. ESCENARI PREVISSIBLE	2017. ESCENARI PESSIMISTA	2017. ESCENARI OPTIMISTA
Ràtio d'endeutament (Passiu Total / PN)	0,54	0,96	0,46
Rendibilitat Econòmica (BAII / Actiu)	0,57	0,37	0,67
Rendibilitat Financera (Benefici Net / PN)	0,74	0,61	0,82
Ràtio de cobertura de l'immobilitzat (Recursos Propis / Immobilitzat Net x 100)	28,96	8,23	63,77
Fons de Maniobra	127.066,38	40.280,64	280.243,89

Font : Elaboració pròpia

Com es pot observar, en el quadre anterior observem els ràtios de endeutament, rendibilitats econòmica i financera i ràtio de cobertura de l'immobilitzat per l'any 2017 en els diferents escenaris.

Es pot observar que en l'escenari pessimista, el ràtio d'endeutament s'apropa a la unitat, indicant un equilibri quasi perfecte entre fons propis i aliens. En els escenaris més favorables, el ràtio decreix, indicant una major proporció de fons propis, rebaixant el risc, i rebaixant també el palanquejament financer.

S'observa que en els tres escenaris la rendibilitat econòmica és acceptable, i després, l'efecte financer fa que la rendibilitat per l'accionista sigui molt bona en els escenaris optimista i previsible, mentre que és acceptable en el escenari pessimista.

Per altra banda, el ràtio de cobertura de l'immobilitzat podria ser una mesura del risc financer, i observem que els recursos propis cobreixen de llarg l'immobilitzat, entre altres coses, per que l'immobilitzat és poc important en la nostra empresa.

Per acabar, observem que el Fons de Maniobra és positiu en tots tres escenaris, significant que bona part de l'actiu corrent es finança amb passiu no corrent (degut al préstec a llarg termini que tenim concedit).

CONCLUSIONS

Els principals resultats que ofereix el present estudi, confirmen les percepcions inicials de l'equip fundador :

El projecte empresarial que representa BidMarket és un projecte de baix risc, donat que les inversions inicials necessàries no són elevades. Bàsicament es requereixen de l'ordre de 33.000€ que serien aportats des de dues fonts : 15.000€ serien aportats pels socis mentre que 18.000€ serien aportats per un préstec bancari. En principi es compta amb un aval institucional per part de la Generalitat de Catalunya per aquest préstec.

A més, també apareix a l'actiu del balanç el valor de l'aplicació de subhastes, que s'activarà com a actiu provinent de un desenvolupament propi. Aquesta aplicació s'ha valorat inicialment en 5.000€.

El resultat de l'exercici per cadascun dels tres escenaris proposats es pot observar en l'ANNEX 6. S'observa que inclús en l'escenari pessimista, el segon any d'activitat s'obtenen uns beneficis de uns 16.000€, mentre que pel escenari previsible, el benefici el segon any seria de 43.000€.

El punt mort es situa al voltant dels 73.000€.

Les rendibilitats econòmiques al 2017 són bones en tots tres escenaris (57% per l'escenari previsible, 67% per l'optimista i 37% pel pessimista). Les rendibilitats financeres són encara superiors.

El fons de maniobra és positiu en tots tres escenaris.

A més, un cop s'hagi desenvolupat l'aplicació que suporta el servei de subhastes inverses, es tracta d'un projecte de operació i màrqueting senzills, i per tant, a priori no s'observen possibles motius que puguin fer inviable el projecte.

Per tant, la conclusió, en definitiva, es la confirmació de la viabilitat tant tècnica com econòmica del projecte empresarial que representa BidMarket.

VALORACIÓ

Com a valoració personal, crec que la realització del pla d'empresa de BidMarket ha estat una experiència molt interessant, ja que m'ha obligat a una reflexió profunda sobre el projecte, el model de negoci i les diferents opcions disponibles.

En la meua opinió, crec que el problema més greu amb el que m'he trobat és el de manca d'informació sobre els competidors. Entenc que en part és lògic que les empreses no facilitin determinada informació si no hi estan obligades i en realitat això és el que ens trobarem quan es posi en marxa el projecte real.

Aprofito aquest espai per agrair els comentaris del meu consultor, el Jordi Espriu, pels seus comentaris de les diferents entregues parcials del TFG.

També m'agradaria aprofitar aquest espai per expressar el meu agraïment al meu tutor, Joan Fuertes, la seva ajuda per realitzar el canvi en l'àmbit del TFG (des de l'àrea Comptable financera fins l'àrea d'Emprenedoria).

AUTOAVALUACIÓ

En general, crec que s'ha fet un bon treball, tot i la manca de temps que pateixo degut a obligacions laborals i familiars.

En la meua opinió, crec que s'han assolit els objectius marcats a l' inici del projecte (és a dir, s'ha reflexionat sobre les diferents opcions estratègiques del projecte i sobre els factors claus d'èxit del mateix)

A més, s'ha realitzat una planificació financera basada en premisses molt raonables en quant a volum de facturació i que porten a pensar que el projecte és viable si no es cometen errors greus.

De totes maneres, el present treball ha de tenir continuïtat en el futur, ja que amb tota probabilitat sorgirà la necessitat de modificar-lo i/o ampliar-lo, donat que alguns aspectes del pla necessiten d'un estudi més profund.

En concret, aquest pla de negoci s'hauria de completar amb la elaboració de un estudi de mercat seriós, molt probablement realitzat per una empresa especialitzada en mercadotècnia.

Aquest estudi de mercat hauria de respondre almenys les següents qüestions :

Quin és el grau d'utilització de les subhastes inverses, segmentat per mida de l'empresa i sector.

Dins de cada sector, quins productes són productes palanca, i per tant, susceptibles de ser portats a subhasta. D'aquesta informació es podrien inferir quins són els sectors més atractius als que dirigir-nos.

Quina és la mida del mercat potencial al que BidMarket pot accedir.

Quins són el model de negoci i el nivell de preus de la competència.

Quines podrien ser les possibles reaccions de la competència davant la penetració de BidMarket en el mercat.

A més, per la nostra banda s'està preparant un qüestionari adreçat als directors de compra que tenim com a contactes, per tal d'obtenir informació de primera ma sobre el possible interès del mercat en els serveis de BidMarket

Per la nostra pròpia banda també podem acudir al Registre Mercantil per tal de demanar els comptes anuals de itBid i altres possibles competidors directes. Aquesta informació s'ha cercat a Internet i a la Base de dades SABI, però malauradament no està disponible.

Des del punt de vista financer, s'hauria de concretar en el cas d'excedents de tresoreria importants quina seria la estratègia de inversions (c/t vs ll/t) i quina seria la composició de la cartera.

A més, caldrà estar atents a possibles nous ajuts a la creació d'empreses i/o subvencions de les que ens puguem beneficiar, a més de canvis legislatius i/o tecnològics que ens puguin afectar.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] Alexander, J. (2007). *Performance Dashboards and Analysis for Value Creation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Asociación Española de Centros de negocios. ACN. *Centros asociados*. [en línia] [data de consulta : 17 de Novembre de 2014] <http://www.acnspain.com/resultado_centros.php?f_provincia=BARCELONA&palabraClave=>>
- [3] BravoSolutions. *Beneficios del módulo de subastas electrónicas*. [en línia] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014] <<https://www.bravosolution.com/cms/es/Soluciones/Plataforma-de-Compras/Subastas-electronicas/Beneficios-del-Modulo-de-Subastas-electronicas>>
- [4] Data Center Map. *Colocation Spain*. [en línia] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014] <<http://www.datacentermap.com/spain/>>
- [5] Eduardoarea. *Plan de Marketing 2.0 (I)*. [en línia] [data de consulta : 01 de Novembre de 2014] <<http://eduardoarea.blogspot.com.es/2010/09/plan-de-marketing-20-i.html>>
- [6] Eduardoarea. *Plan de Marketing 2.0 (II)*. [en línia] [data de consulta : 01 de Novembre de 2014] <<http://eduardoarea.blogspot.com.es/2010/10/plan-de-marketing-20-ii.html>>
- [7] eMarketServices (ICEX). *Directorio de eMarketPlaces*. [en línia] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014] <http://www.emarketservices.com/start/eMarket_Directory/index.html?cl=ems>
- [8] eMarketServices (ICEX). *El comercio electrónico en España – 2011* [en línia] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014]

- <http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4528333>>
- [9] eMarketServices (ICEX). *El comercio electrónico en España – 2012* [en línea] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014]
<http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4644892>>
- [10] eMarketServices (ICEX). *Mercados electrónicos y directorios online. Manual para pequeñas empresas.* [en línea] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014]
<http://www.emarketservices.com/clubs/ems/artic/Handbook%20Spanish.pdf>>
- [11] Fiala, P.. *Design of Auctions for Electronic Business.* [en línea] [data de consulta : 01 d'Octubre de 2014] http://www.ef.uns.ac.rs/mis/archive-pdf/2010%20-%20No1/MIS2010_1_6.pdf>
- [12] Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. *Guia de Tràmits i formes jurídiques.* [en línea] [data de consulta : 17 de Novembre de 2014]
http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/guia_tramits/index44001.jsp>
- [13] Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas Año 2013 – Primer trimestre de 2014.* [en línea] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014]
<http://www.ine.es/prensa/np859.pdf>>
- [14] Kar, A. *4 Cs of Marketing – The Marketing Mix.* [en línea] [data de consulta : 01 de Novembre de 2014] <http://business-fundas.com/2011/4-cs-of-marketing-the-marketing-mix/>>
- [15] De Luis, I. *Caso Goodex: ¿servicio o tecnología?* [en línea] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014] <http://www.delugarenlugares.com/2009/01/caso-goodex-servicio-o-tecnologia.html>>
- [16] MCPRO: *El mapa de los datacenters en España.* [en línea] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014] <http://www.muycomputerpro.com/2013/03/06/mapa-datacenters-espana>>
- [17] Middleton, S. (2010). *Build a brand in 30 days.* Chichester, West Sussex : Capstone Publishing Ltd.
- [18] Ministerio de Empleo y Seguridad Social. *Contratos acogidos al Programa de Fomento del Empleo e incentivos a la contratación.* [en línea] [data de consulta : 02 de Desembre de 2014] <http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/acogprgfe.htm>
- [19] Ministerio de Empleo y Seguridad Social. *Tarifa plana para la contratación indefinida.* [en línea] [data de consulta : 02 de Desembre de 2014]
<http://www.empleo.gob.es/es/destacados/home/tarifaplana/index.htm>
- [20] Ministerio de Empleo y Seguridad Social. *Programa de Fomento del Empleo.* [en línea] [data de consulta : 02 de Desembre de 2014]
<http://www.empleo.gob.es/es/informacion/incentivos/index.htm>
- [21] Ministerio de Industria . *Plan de Impulso de la Industria de Contenidos Digitales 2011 – 2015 (Plan avanza2)* [en línea] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014]
https://www.planavanza.es/InformacionGeneral/Documents/Informe/Plan_Impulso_Industria_a_Contenidos_Digitales_2011_2015.pdf >
- [22] Núñez, V. *Cómo crear un plan de marketing online.* [en línea] [data de consulta : 01 de Novembre de 2014] <http://vilmanunez.com/2012/10/29/como-crear-un-plan-de-marketing-online/>>
- [23] Professional Academy. *Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 P's to 7 P's.* [en línea] [data de consulta : 01 de Novembre de 2014]
<http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-the-marketing-mix-from-4-p-s-to-7-p-s>>

- [24] Ramírez, I. *El comercio electrónico en España – 2012*. [en línea] [data de consulta : 01 d'Octubre de 2014] <<http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4644892>>
- [25] Ramírez, I. *El comercio electrónico en España – 2011*. [en línea] [data de consulta : 01 d'Octubre de 2014] <<http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4528333>>
- [26] Roebuck, J. 'Fair warning' – *The Benefits and Risks in holding an E Auction*. [en línea] [data de consulta : 01 d'Octubre de 2014] <<http://www.eradar.eu/fair-warning-7-risks-of-the-online-auction/>>
- [27] Talent, L. *Cómo hacer un plan de marketing online para tu startup*. [en línea] [data de consulta : 01 de Noviembre de 2014] <<http://www.lancetalent.com/blog/como-hacer-un-plan-de-marketing-online/>>
- [28] Tomás, C. *El Comercio Electrónico 2012*. [en línea] [data de consulta : 15 d'Octubre de 2014] <<http://recursos.anuncios.com/files/474/12.pdf>>
- [29] Villegas, K. *Relaciones entre la logística y otras area de la empresa*. [en línea] [data de consulta : 17 de Noviembre de 2014] <<http://www.mailxmail.com/curso-concepto-logistica/relaciones-logistica-areas-empresa>>
- [30] Weinschenk, S.M (2009). *Neuro web design. What makes them click?*. Berkeley : New Riders.
- [31] Wichmann, H. *Mercados electrónicos y directorios online. Manual para pequeñas empresas*. [en línea] [data de consulta : 01 d'Octubre de 2014] <<http://www.emarketservices.com/clubs/ems/artic/Handbook%20Spanish.pdf>>
- [32] World Trade Organization, *E-commerce and Development Key Trends and Issues .Workshop on E-Commerce, Development and SMEs 8-9 April 2013. Geneva, Switzerland* . [en línea] [data de consulta : 01 d'Octubre de 2014] <http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/wkshop_apr13_e/fredriksson_ecommerce_e.pdf>

