Estudis d'Economia i Empresa
Grau en Administració i Direcció d'Empresa

TFG
Treball de fi de grau

GPM

Gestora de projectes municipals

Projecte dedicat a l'oferiment de serveis de gestió integral per a inversions subvencionades realitzades per administracions locals. La nostra voluntat és impulsar l'eficiència de les inversions públiques, fomentar la participació ciutadana i maximitzar la repercussió econòmica al territori.

Albert Trull Clos

Data: 8/06/2015

Treball Final de Grau
Àmbit d'especialització: Pla d'empresa
Memòria Final

Curs 4art, 2n semestre

ÍNDEX

1. Abstract....5
2. Idea de negoci....5
2.1. Descripció....5
2.2. Característiques del negoci....6
2.3. Motivacions personals....7
2.4. Experiència....7
3. Anàlisi de l'entorn....7
3.1. Entorn general....7
3.1.1. Dimensió política....8
3.1.2. Dimensió econòmica....8
3.1.3. Dimensió sòcio-demogràfica....9
3.1.4. Dimensió legal....9
3.2. Entorn específic....9
3.2.1. Intensitat de la competència....10
3.2.2. Competidors potencials....10
3.2.3. Poder negociador dels proveïdors....10
3.2.4. Poder negociador dels clients....11
3.3. Punts clau del negoci....11
3.3.1. Amenaces....11
3.3.2. Oportunitats....12
4. Pla de marketing....12
4.1. Marketing estratègic....12
4.1.1. Mercat....12
4.1.2. Segmentació....13
4.1.3. Posicionament....14
4.2. Marketing operatiu o marketing mix....15
4.2.1. Producte....15
4.2.2. Preu....16
4.2.3. Distribució....17
4.2.4. Comunicació....17
5. Pla de recursos i operacions....18
5.1 Recursos necessaris....18
5.2 Pla d'operacions....18
5.2.1. Decisions estratègiques....19
5.2.2. Decisions operatives....20
5.3 Pla logístic....20
5.4 Disseny organitzatiu....21
5.4.1. Nivells de l'organització....21
5.4.2. Unitats organitzatives....22
5.4.3. Organigrama....22
5.5 Recursos humans....22

4.1. Planificació dels recursos humans....22
6. Pla financer....24
6.1. Estratègia financera....24
6.1.1. Objectius financers....25
6.1.2. Captació de recursos....25
6.1.3. Planificació de tresoreria....25
6.1.4. Política de remuneració del capital....26
6.2. Inversió inicial....26
6.3. Definició d'escenaris....26
6.3.1. Ingressos....26
6.3.2. Despeses....27
6.3.3. Tresoreria....28
6.3.4. Punt mort....28
6.4. Compte de pèrdues i guanys....28
6.5. Balanç de situació....28

1. Abstract

This project is the formal consequence to the detection of a business oportunity by its author in the course of his career as Architect, as well as his professional experience in a catalan small municipality as apprentice of Business Administration.
Thus, since it was noticed that the management of public investments by small local governments is often a complex issue that might overtake the existing technical capabilities or time availability of their staffs, GPM hits the market with an original concept that combines for the very first time technical and engineering services with administration management external support, specially in subventioned public investments.

According to the influential *New Public Management* theories, the local administration increases efficiency and effectiveness when private partners collaborate in the provision of public services. In addition, catalan citizens are increasingly more interested in direct participation in public decisions. Therefore, GMP takes the moment to offer local governments a new integral service that includes provision of information of expected subventions from Generalitat or Diputació de Girona, promotion of the attendance of local companies in the requests for bids, or the direct management of the administration process of subventions. Furthermore, this company will also offer technical services like audits of investment needs, development of technical projects, coordination of community involvement or testing and inspection of activities.

Regarding to the capabilities needed by the comany in oder to carry out with its activity, the technical skills are provided by Albert Trull, Senior Architect, Business Administration degree and partner of GPM. The administration procedures skills are offered by the second partner, M.F.J., who is the current Secretary and Controller of a catalan local government. Initially, the staff will also include a receptionist and a part-time job engineer.

To sum up, GPM is a project that offers new engineering concept headed to public subvencioned projects of catalan local goverments, combining engineering services with administration subvention management support. Our target is matching the needs of our clients with a new integral service, specially fitted to the characterystics of these particular projects.

2. Idea de negoci

2.1. Descripció

L'empresa proposada en aquest projecte oferirà suport extern especialitzat en la gestió d'inversions finançades amb subvencions finalistes per a administracions locals de les comarques gironines. Aquest servei serà una innovador al mercat a causa que és totalment integral, oferint de forma coordinada dues àrees d'activitat:

- Àrea administrativa: Inclou la provisió d'informació sobre noves subvencions i dates clau de les existents, la facilitació de presència d'industrials locals a les licitacions i la gestió pura del procés administratiu de les subvencions.
- Àrea tècnic: Inclou la realització d'auditories de necessitats d'inversió als municipis, redacció de projectes, coordinació de la participació ciutadana i la inspecció de l'execució de les inversions.

Per tal de definir el projecte de forma més precisa, es detallen a continuació la seva missió i visió:

- Missió: la *Gestora Municipal de Projectes* presenta els seus serveis de suport integral a les administracions locals per tal de millorar-ne l'eficiència i eficàcia tècnica de les inversions públiques alhora que col·labora en la gestió de la seva tramitació. L'objectiu és la consegüent facilitació de l'activitat de les pròpies administracions, així com la millora al territori per l'eficiència de les inversions públiques, el foment de la participació ciutadana i la maximització de la repercussió econòmica al territori.
- Visió: L'empresa té l'objectiu de perfilar-se com a empresa líder en la col·laboració amb els consistoris locals de les comarques gironines en la gestió d'inversions públiques finançades amb subvencions finalistes en un termini de set anys a partir de la seva fundació, per mitjà d'un ràpid i sostingut creixement de les vendes que dugui a una rendibilitat financera del 10% a partir del setè any d'activitat.

2.2. Característiques del negoci

Es llisten a continuació les característiques bàsiques del projecte:

- Sector: El projecte és dins el sector de les enginyeries-assessories, a causa del perfil marcadament tècnic de la seva activitat (redacció i seguiment de l'execució de projectes, anàlisi de necessitats objectives, etc.). Es classifica la seva activitat com a *Serveis tècnics d'enginyeria i altres activitats relacionades amb l'assessorament tècnic*, amb el número 7112 del codi CNAE 2009.
- Mercat objectiu: Format per la totalitat de consistoris dels municipis de les comarques gironines, dels que cal destacar la seva especial abundància a la zona de l'Empordà, l'àrea de residència dels socis promotors.
- Avantatge comparatiu: Un avantatge competitiu d'una organització és tot factor pel qual el mercat la reconeix com a diferent de la resta, situant-la en una posició de privilegi per a competir i obtenir una rendibilitat addicional. Segons R. Grant (2006)[1], habitualment els avantatges competitius provinents de l'entorn s'aconsegueixen en un nombre i abast majors a mesura que es produeix una major quantitat de canvis a la indústria. En aquest cas, apareixen gràcies a canvis com l'impuls del *New public Management* o una major exigència de participació directa dels ciutadans en afers públics.

  L'avantatge del projecte es basa en l'oferta d'un producte no existent en l'actualitat que combina suport tècnic i de gestió administrativa de les inversions subvencionades, destinat a municipis de les comarques gironines. Aquesta originalitat en el producte implica l'aparició d'un avantatge competitiu per **diferenciació de producte**, ja que actualment no

1 Grant, R. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5a. ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

existeix cap empresa que ofereixi un servei que inclogui una gestió coordinada dels aspectes tècnics i administratius.

2.3. Motivacions personals

L'elecció del tema del pla d'empresa proposat es deu a la gratificant experiència professional que he viscut com a estudiant en pràctiques i més tard empleat a l'ajuntament d'un municipi de la comarca de l'Alt Empordà (Girona) com a adjunt de la secretària-interventora. Aquesta experiència ha despertat en mi l'interès pel funcionament de les entitats locals, en especial en el relacionat amb l'àrea econòmica i concretament la tramitació de les subvencions, element molt important en els ingressos dels Consistoris.

La gestora de projectes enllaça directament amb la meva experiència com a titulat en Arquitectura per la Universitat Politècnica de Catalunya, fet que em permetria obtenir una rendibilitat de la meva primera titulació i una llarga experiència professional. Així, entenc que aquest projecte permetria aprofitar aquests importants actius, tant en la redacció de projectes, seguiment acurat de l'execució dels treballs relacionats amb els projectes a subvencionar, negociacions de contractacions i cerca d'ofertes, etc.

2.4. Experiència

Com ja he destacat anteriorment, sóc arquitecte amb experiència professional de més de 10 anys en el sector de la construcció, tant a nivell nacional com internacional (2,5 anys a Abu Dhabi, EAU). Així mateix, aporto una recent col·laboració professional com a adjunt a la secretària-interventora de l'ajuntament d'un micromunicipi, i disposo dels coneixements adquirits durant els estudis de grau d'ADE a la UOC. Per tant, puc afirmar que disposo de la capacitació professional necessària per a abordar els punts claus d'aquest projecte: la realització i seguiment de projectes, la comprensió del funcionament intern dels consistoris dels micromunicipis als qui prestar els serveis i la problemàtica pròpia de la creació i funcionament d'una empresa.
El segon soci de la Gestora seria la M.F.J., secretària-interventora a temps parcial d'un petit municipi alt empordanès des de fa 4 anys. La seva experiència en la tramitació de subvencions, el seu profund coneixement de l'activitat municipal i la seva xarxa de coneixences dins els diferents consistoris de la comarca fan que sigui una peça clau del nou projecte.

3. Anàlisi de l'entorn

Es procedeix a l'anàlisi de l'entorn del projecte, distingint l'anàlisi de l'entorn general i l'anàlisi de l'entorn específic, per tal de definir les amenaces i oportunitats existents.

3.1. Entorn general

L'entorn general és format per tots els factors externs al projecte que poden afectar-ne els resultats. Segons el model d'anàlisi PESTEL proposat per Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006)[2], està format per les següents dimensions:

3.1.1. Dimensió política

Tot i l'existència de tensions importants sobre la població a causa dels efectes de la persistent crisi econòmica que s'inicià l'any 2007, aquestes no s'han traduït en desordres públics importants, canalitzant-se en moviments i plataformes de participació ciutadana (Afectats per la hipoteca, Associació Nacional de Catalunya, Podem, etc.) que han actuat dins els procediments establerts. Amb tot, cal estar atents a l'amenaça sobre l'estabilitat de l'economia pel recent ascens al poder polític de formacions assembleàries o antisistema.

3.1.2. Dimensió econòmica

Tot i que la província de Girona, a l'igual que el conjunt de l'estat espanyol, assisteix a un creixent procés de recuperació econòmica, es troba encara fortament afectada per una crisi persistent. Segons l'informe del primer trimestre del 2014 del Banc d'Espanya, el PIB estatal tan sols presentà una tasa interanual positiva de +0,5%, després de nou trimestres consecutius de tases negatives. Segons el mateix informe, l'absorció de les elevades tases d'atur existents (superiors al 20%) també es preveu molt lenta, donat el caràcter dèbil de la recuperació. Aquest fet afectarà negativament indicadors com la renda disponible de les famílies i el consum, debilitant la reactivació general. Veure taula 3.1. de l'annex.

En l'anàlisi de l'afectació dins el sector d'activitat on es situa el projecte, l'Enquesta Anual de Serveis 2012 publicada a la nota de premsa de l'INE del 12 de juny de 2014 informava que la xifra de negocis del sector serveis a Espanya havia disminuït un -2,9% interanual durant el període 2012. Per grups d'activitat, les activitats professionals, científiques i tècniques on s'engloba el projecte mostrava xifres encara més desfavorables que la mitjana del sector serveis, amb un descens anual de la xifra de negocis del -6,7%. Veure taula 3.2. de l'annex.

Una altra dada important de l'entorn econòmic és l'afectació de la crisi descrita sobre les administracions locals. Segons José Francisco Bellod Redondo (2014)[3], aquestes es troben en una situació financera molt complicada, que implica la reducció de la seva despesa per l'aplicació de plans d'ajust i en molts casos la impossibilitat de fer front als pagaments
Els consistoris, davant d'aquesta situació extrema aplicaren diferents estratègies, com ara demorar unilateralment l'execució de la despesa de capitals cofinançats amb subvencions finalistes: mentre no s'executava la despesa els fons rebuts es podien utilitzar per a eixugar

2 Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington,R. (2006). *Dirección estratégica* (7a. ed.).Madrid: Pearson Educación.

3 Bellod, J.F. (2014). *El fracaso de las instituciones presupuestarias en las entidades locales*. Grup d'investigació "Economia, Territorio y Medio Ambiente" de la UPCT (Rev. Auditoría Pública, nº 63)

deutes. Resulta evident que aquesta estratègia de finançament d'alguns ajuntaments podria significar una amenaça molt important per la liquiditat de la GPM. Veure taula 3.3. de l'annex.

3.1.3. Dimensió sòcio-demogràfica

Demogràficament és destacable la gran abundància de municipis a la província de Girona, especialment a la zona de l'Empordà, on s'ubicarà la Gestora. Segons xifres de l'INE, existeixen 221 nuclis de població amb oficines municipals. Aquesta elevada concentració de municipis representa una oportunitat important per a la Gestora.

Pel que fa a l'evolució cultural i de valors de la població, és important destacar que aquesta ha viscut uns canvis importants en la seva relació amb les administracions públiques. A partir de l'estudi de Brugué, Q; Font, J. I Gomà, R. (2003)[4], els ciutadans demanden una forma relacional diferent amb les institucions, exigint graus més elevats de participació directa en les decisions que els afecten cap a una democràcia participativa, fet que constitueix una oportunitat per a la Gestora, que apareix com una eina de canalització d'aquesta demanda ciutadana creixent.

3.1.4. Dimensió legal

Segons el document titulat *Reforma de las administraciones públicas* i redactat per la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) depenent del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, proposa un ampli llistat de mesures per a evitar duplicitats i eliminar despeses supèrflues per tal de racionalitzar el sistema, com ara l'extensió dels serveis de la plataforma de contractació del govern central en contractes i licitacions de comunitats autònomes i administracions locals, fet que suposaria una erosió d'activitat pels ajuntaments i, per tant, una disminució de les seves necessitats d'externalització en activitats com ara la contractació. Això és una amenaçà per la Gestora, per la reducció del camp d'activitat.

També és important a mitjà i llarg termini avaluar les pressions existents per a limitar el número de micromunicipis existents a l'estat, o fins i tot eliminar-los i agrupar-los en unitats administratives de població no inferior a 20.000 habitants. Així, Palop, A. (2013)[5] recorda que els plantejaments inicials de la Llei 27/2013 de racionalització i sostenibilitat de l'administració local anunciaven la conveniència de reduir de forma molt important els número de municipis a tot Espanya. Tot i que el mateix estudi indica que aquesta prioritat inicial quedà paulatinament oblidada, cal tenir present que aquesta possibilitat representa una amenaça latent per la Gestora, per la reducció del seu públic objectiu que implicaria.

3.2. Entorn específic

4 Brugué, Q; Font, J. I Gomà, R. (2003). *Participación y democracia: Asociaciones y poder local*. Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona

5 Palop, A. (2013). *Objetivos y realidad de la reforma local. Insuficiencias y concreción práctica de la Ley 27/2013 De racionalización y sostenibilidad de la Administración local*. Valencia: Universitat de València – Estudi General

S'analitzen a continuació els factors externs que condicionen la Gestora de Projectes Municipals en relació al sector industrial en el que opera. A causa del tipus d'activitat de l'empresa, basada en el suport tècnic i assessorament per a la gestió dels projectes municipals finançats per línies de subvencions, es cataloga dins l'activitat de *Serveis tècnics d'enginyeria i altres activitats relacionades amb l'assessorament tècnic*, amb el número 7112 del codi CNAE 2009.
Per a la realització de l'anàlisi de l'entorn específic de la Gestora de Projectes Municipals, s'aplica el mètode de les 5 forces, desenvolupat per Porter, M. (1982)[6], que mesura els següents factors o forces:

3.2.1. Intensitat de la competència

Actualment els serveis que oferirà GPM es produeixen de forma fragmentada: La redacció del projecte la realitza habitualment l'empresa adjudicatària o en ocasions els tècnics municipals, mentre la gestió administrativa de la subvenció és a càrrec del secretari-interventor.
La Gestora de Projectes Municipals oferirà un servei nou, que unirà de forma integral tant la resolució d'aspectes tècnics dels projectes com els aspectes administratius com la cerca d'ofertes per a la contractació. Segons les consultes realitzades, no existeix en el mercat cap empresa que ofereixi aquest tipus de servei integrat als ajuntaments, pel que actualment seria un camp d'activitat per a explotar, sense l'existència de competència específica. Així, la intensitat actual de competència seria molt baixa, resultant en un atractiu inicial destacat.

3.2.2. Competidors potencials

És de preveure que, en consolidar-se el mercat del servei ofert per la Gestora de Projectes Municipals, les barreres d'entrada a nous competidors serien relatives, amb un grau de dificultat d'entrada de nous competidors relativament baix.
Actualment existeixen nombroses empreses d'enginyeria que realitzen diferents projectes per a ajuntaments i institucions. Cal pensar que la dificultat d'aquestes per a introduir-se dins aquest nou mercat serien baixes, al no dependre d'economies d'escala importants ni requerir grans inversions o canals de distribució específics. Alhora, una reacció dels competidors establerts seria difícilment plantejable en l'actual estadi inicial de la vida del producte. En conseqüència, aquest factor incidiria negativament en l'atractiu de la indústria.

3.2.3. Poder negociador dels proveïdors

No es preveu que el poder negociador dels proveïdors sigui decisiu. Aquests estarien formats bàsicament per l'enginyeria i tècnics als que es subcontractarà la realització i seguiment dels

6 Porter,M. (1982). *Estrategia competitiva.* Mèxic: C.E.C.S.A.

projectes durant l'etapa inicial de vida de la Gestora, així com activitats de suport com ara assessorament comptable.
Actualment existeix una oferta tipus de serveis tècnics a empreses important i molt atomitzada, amb uns costos de canvi de proveïdor relativament baixos i una diferenciació de producte relativament poc important. Així, tot i que es tracta de productes no emmagatzemables amb una importància molt considerable per a la qualitat del producte ofert als clients, considerem que és un factor d'oportunitat moderadament positiu per a la Gestora.

3.2.4. Poder negociador dels clients

El conjunt de clients de la Gestora de Projectes Municipals és format per ajuntaments dels municipis de la província de Girona, especialment dins l'àrea de l'Empordà. Tot i la seva relativa abundància, podem considerar que existeix un important grau de concentració dels clients, amb un grau d'importància de les compres elevada. Alhora, al tractar-se d'una externalització de serveis, els ajuntaments poden reintegrar verticalment aquestes activitats amb relativa facilitat, amb uns costos de canvi poc elevats. Per tant, es conclou que aquest serà un factor d'amenaça molt destacable.

3.3. Punts clau del negoci

A partir de l'anàlisi de l'entorn general i específic de la Gestora de Projectes Municipals, es detecten els següents punts clau del negoci, que seran essencials per a la realització de l'anàlisi DAFO (veure Anàlisi DAFO inclòs a l'Annex).

3.3.1. Amenaces

Les amenaces llistades a continuació són factors de l'entorn que impliquen una afectació negativa a l'activitat.

Dimensió	**Factor**	**Afectació (1 al 5)**
Política	Ascens polític de partits assemblearis o antisistema (Podemos, CUP, etc.)	2
Econòmica	Crisi econòmica persistent (atur elevat, renda disponible, consum i inversió febles)	4
Econòmica	Iliquiditat dels consistoris, amb morositat important cap a empreses col·laboradores	5
Legal	Iniciatives estatals per a recentralitzar competències dels municipis	5
Legal	Iniciatives estatals per a reduir el número de municipis	4

Competidors potencials	Existència de poques barreres d'entrada a la indústria	3
Poder negociador de clients	Els consistoris disposen de gran capacitat per a imposar les seves condicions	4

3.3.2. Oportunitats

Les oportunitats són factors de l'entorn que impliquen una afectació positiva a l'activitat del projecte. Aquests són:

Dimensió	**Factor**	**Afectació (1 al 5)**
Política	Inexistència d'agitació política general	2
Política	"New public management", impulsa l'externalització d'activitats de les administracions	4
Sòcio-econòmica	Alta concentració de municipis a la província de Girona	3
Sòcio-econòmica	Demanda de democràcia participativa per la ciutadania	2
Competència actual	Nou producte, amb molt baixa competència actual	5
Poder negociador de proveïdors	Els proveïdors disposen de poca capacitat per a imposar les seves condicions	2

4. Pla de marketing

Segons Greenley, G. (1986)[7], la disciplina de màrqueting ofereix dos nivells de planificació:

4.1. Marketing estratègic

El marketing estratègic analitza els valors de l'empresa, on està ubicada i a on vol anar, segons les necessitats actuals i futures del mercat. Així, defineix entre altres aspectes:

4.1.1. Mercat

Segons Kotler, P. (2001)[8] el mercat és el conjunt de tots els clients potencials que comparteixen una necessitat o desig específic i que podrien estar disposats a tenir la capacitat per a realitzar

7 Greenley, G. (1986). *The strategic and operational planning of marketing*. McGraw-Hill Book Co Ltd

un intercanvi per a satisfer aquesta necessitat o desig. Així, el mercat de la Gestora de Projectes Municipals és format per tots els municipis que opten a subvencions finalistes per a inversions de diferent tipus.

4.1.2. Segmentació

El *mercat* d'una organització inclou un conjunt molt ampli de possibles clients. Quan les organitzacions dirigeixen els seus esforços a la part d'aquest identificada com a més atractiva, aquest fet rep el nom de *segmentació*. La Gestora es troba dins la segmentació dels **mercats industrials**, ja que els serveis que oferirà no es destinaran a consumidors finals sinó que s'adreçaran a estructures d'administració local. La segmentació típica dels mercats industrials (B2B) es realitza segons els criteris enunciats a la taula 4.1. de l'annex.

Per a la segmentació del mercat de la Gestora, s'utilitzen els següents criteris demogràfics:

1. Ubicació geogràfica. Inicialment l'activitat de l'empresa es limita l'**àmbit geogràfic de les comarques gironines**, ja que es planteja donar servei a l'àrea de proximitat geogràfica de la companyia per a limitar les despeses de temps i recursos que significaria una major extensió del servei durant l'etapa inicial.
2. Tamany del client: Indica la dimensió de les organitzacions a les que es dirigeix la producció de l'empresa. En cas de la Gestora, es realitza la segmentació dels municipis per la seva població, segons la taula 4.2. de l'annex. La mercadotècnia de la Gestora es dirigeix amb especial èmfasi (tot i que no exclusivament) al nínxol de mercat format per ajuntaments de **micromunicipis i municipis petits o mitjans** de població inferior a 5.000 habitants, estructura reduïda i pocs recursos de personal.

Així, en funció de la segmentació realitzada, es pot definir el mercat objectiu del projecte. Segons Asteguienta (2010)[9], es poden definir dos tipus de mercats objectiu: el primari i el secundari, definits de la forma següent:

- Mercat objectiu primari: És el grup d'individus, famílies o empreses que tenen característiques homogènies a les quals es dirigeix el mix de mercadotècnia. En conseqüència, tenen necessitats relativament similars. Aquest és el grup d'ajuntaments de municipis dins les comarques de l'Alt Empordà, Baix Empordà, Garrotxa, Pla de l'Estany i Gironès que tenen una població inferior a 5.000 habitants.
- Mercat objectiu secundari: És conformat per una porció de mercat que és consumidora o usuària del producte però que no representa el volum principal de vendes. Està format pels ajuntaments de municipis situats dins les comarques gironines que tenen una població superior a 5.000 habitants, exclosos els que formen el mercat objectiu primari.

4.1.3. Posicionament

8 Kotler, Philip (2001). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall.

9 Asteguienta, E. (2010). *Marketing estratégico* (2a ed.). Guatemala: Litografía TT

El *posicionament* és segons Kotler, P. i Armstrong, G. (2011)[10] la forma en què el producte és definit pels consumidors en atributs importants. Descriu com es crearà valor diferenciat pels segments objectiu i quines posicions vol ocupar el aquests segments.

Amb l'objectiu de destacar els atributs de l'oferta de la Gestora que han de fer que el seu públic objectiu la percebi com a única i diferent, de forma que la prefereixi sobre la competència, l'estratègia de diferenciació es basa en els següents trets:

- **Facilitat i integració de la gestió**: La Gestora empresa ofereix un servei integrat i específic de suport tècnic als ajuntaments, on aquests poden externalitzar de forma global el considerable esforç i dedicació de temps que suposa la gestió de subvencions finalistes pels consistoris.
- **Eficiència i eficàcia del servei**: La Gestora permet la realització sistemàtica d'activitats com ara el recull i incorporació de propostes dels ciutadans, reunió de diferents ofertes durant el procés de contractació o l'estudi detallat de les diferents opcions d'inversió. Aquests elements impliquen una major eficiència i eficàcia de les inversions realitzades, que per motius de sobrecàrrega de treball podrien no realitzar-se en determinats projectes en què aquests no són un requeriment legal.
- **Més valor al territori**: Es seleccionaran les opcions d'inversió que proporcionin més valor al territori segons els resultats de les auditories realitzades al territori, alhora que es cercaran, informaran i assessoraran els petits industrials locals per a que puguin optar a les licitacions de les inversions subvencionades realitzades pels consistoris.

Benchmarking: És interessant l'ús del per tal d'analitzar el posicionament de GPM. És una tècnica de gestió que analitza els motius pels quals algunes organitzacions es desenvolupen millor que d'altres per tal de poder definir i aprofitar avantatges competitius. En aquest cas descriuen les característiques de les organitzacions que actualment realitzen les funcions a les que es dirigeix, que variaran en cada cas particular.

- Gestió municipal directa de les subvencions realitzades pels propis ens locals: Pot presentar limitacions per indisponibilitat de temps o personal tècnic. Eficàcia del servei mitjana-baixa, ja que tot i existir un bon coneixement de les necessitats del municipi, sovint no es realitza cerca de diferents ofertes comercials o es promociona la participació ciutadana quan no es requereix pels procediments establerts.
- Empreses subministradores habituals dels ajuntaments: Sovint realitzen els estudis tècnics, i gaudeixen d'una relació comercial preexistent amb el client. L'eficàcia del servei és variable, però pot resultar mitjana-baixa, ja que les empreses poden proposar projectes adaptats a la indústria a la que pertanyen, amb independència de les prioritats existents als municipis. No es realitza cerca/comparació de diferents ofertes en la contractació ni es possibilita la participació ciutadana; habitualment són empreses sense seu ni oficines locals, pel què la despesa no té impacte al territori.

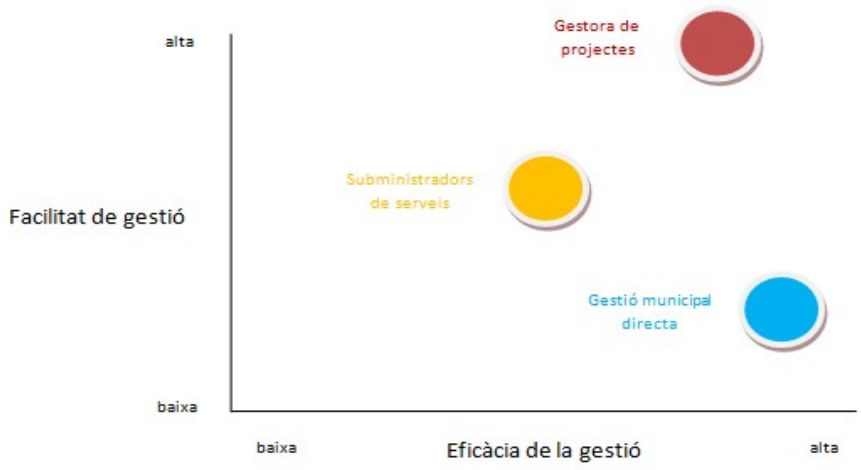
Mapa de posicionament: Descriu de forma gràfica la situació que ocupa la nostra empresa respecte la competència en funció de diferents criteris, que en el nostre cas seran la facilitat de gestió pel client i l'eficàcia del servei. Com a competidors, s'identifiquen els següents agents:

1. Gestió directa municipal de les inversions subvencionades: Inclouria una baixa facilitat de gestió a causa de les limitacions de recursos i disponibilitat del personal existent. La percepció de l'eficàcia del servei propi és alta.
2. Subministradors habituals dels ajuntaments (enllumenat públic, copisteria, suport informàtic, etc.): La imatge que els consistoris tenen de la gestió de les inversions

10 Kotler, P.; Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14ª Ed.). New Jersey: Prendice Hall.

realitzada per empreses subministradores inclouria una facilitat mitjana de gestió, ja que les empreses realitzen únicament les tasques tècniques. La percepció de l'eficàcia del servei és mitjana segons els resultats de l'enquesta inclosa a l'annex.

3. Consultora de serveis municipals: Es pretén que la identitat de la companyia inclogui una alta facilitat de gestió de les inversions gràcies al servei integral especialitzat que inclourà suport en la tramitació administrativa de les subvencions. S'ofereix també una alta eficàcia de les inversions per la selecció dels projectes segons les prioritats existents, el foment de la participació ciutadana, la cerca de diferents ofertes per a la contractació i el suport i informació a petits licitants del territori.



Font: Elaboració propia

4.2. Marketing operatiu o marketing mix

El marketing mix porta a terme les eines precises per tal de dur a terme els objectius proposats, controlant, planificant i executant les accions necessàries. A partir del treball de Ehmke, C; Fulton, J i Lusk, J. (2005)[11] existeixen quatre elements crítics per a la comercialització de la producció d'un negoci:

4.2.1. Producte

El producte comercialitzat per la Gestora és un servei auxiliar organitzacional, consistent en la gestió de subvencions finalistes concedides per administracions superiors, per tal d'evitar puntes de sobreactivitat al consistori i augmentar el valor ofert per les inversions als municipis.

Segons el treball de Kotler, P. i Armstrong, G. (2011)[12] i en funció de la definició dels tipus de necessitats satisfetes pel servei de ofert per la Gestora, poden distingir els tres nivells constitutius del producte:

11 Ehmke, C; Fulton, J; Lusk, J. (2005). *Marketing's four p's: First steps for new entrepreneurs.* Purdue: New Ventures (Univ. of Purdue, Indiana)

12 Kotler, P.; Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14ª Ed.). New Jersey: Prendice Hall

1. Producte bàsic: És el primer nivell, el que satisfà les necessitats bàsiques; es poc efectiu per a aconseguir diferenciació. Correspon al servei ofert per la gestora que és requerit als ajuntaments per la legislació: redacció de projectes d'inversió.
2. Producte tangible: Accessori de la funció bàsica, respon a necessitats addicionals, serveis previs o posteriors a la transacció. La gestora inclou la realització integrada d'activitats tècniques que els consistoris sovint no realitzen en inversions de poc o mitjà import, com ara la participació ciutadana i la cerca de diferents ofertes competitives per a la contractació, amb suport i informació per a petits industrials locals. També inclou el suport a la tramitació de les subvencions, incloent redacció de requeriments, justificació, memòries justificatives, facilitació d'edictes-decrets, etc.
   a) En resposta als resultats de l'enquesta inclosa a l'annex,
3. Producte augmentat: Satisfà totes les necessitats del client, incloent les socials, psicològiques, etc. La Gestora inclou un servei de finançament, consistent en no finalitzar els serveis (i emetre factura corresponent) fins la data de la justificació de la despesa subvencionada. Aquest fet permet a l'ajuntament acostar el moment de pagament de serveis de la gestora al de la recepció del pagament de la subvenció, reduint-ne la morositat.

Marca del projecte: La marca és un actiu intangible de gran importància per a tota companyia. Permet identificar, diferenciar i protegir la seva producció, i capitalitzarà la reputació que s'associa a aquesta. L'evolució de la seva activitat i el crèdit dipositats en ella pels clients crearan el *valor de marca,* que segons Keller, K. (1998)[13] és el conjunt d'actius que afegeixen o disminueixen el valor del producte. Aquesta consta de dos elements:

- Nom: És la denominació d'un producte o l'empresa que l'explota. En aquest cas, el seu nom és Gestora de Projectes Municipals, presentant-se als clients amb les seves sigles: **GPM, SL.** S'escull aquesta opció per la seva senzillesa i simplicitat (fet que en potencia la recordabilitat), alhora que transmet tecnicitat i seriositat, dos aspectes clau per a una empresa dedicada a la gestió d'aspectes tècnics per a administracions públiques.
- Logotip: És el símbol gràfic que distingeix la marca. En el cas de la Gestora, aquest serà el següent:

GPM

4.2.2. Preu

El preu és la suma de tot el valor que els clients aporten a canvi de rebre els beneficis o obtenir o usar un producte o servei. Històricament aquest ha sigut el factor que més ha afectat les decisions de compra.

L'estratègia de preus utilitzada per la GPM és basada en el valor al client. Donat que és el client qui decidirà si en preu aplicat és acceptable, les decisions han de començar en ell. Per tant, l'empresa ha entendre quant valoren els clients els beneficis rebuts pel servei o producte i aplicar un preu que es correspongui a aquest valor. En el cas de la Gestora, l'enquesta inclosa a

13 Keller, K. (1998). *Measuring customer-based brand equity.* Ed. Dr. Franz-Rudolf Esch

l'annex aporta un resultat poc clar en un cas, falta de resposta en l'altre i la resposta "2-5% en funció de l'import i servei".
De manera complementaria, es modularan els preus amb l'estratègia basada en la competència. Per aquesta finalitat, s'utilitzen les a les tarifes d'honoraris del Consell Superior de Col·legis d'Arquitectes d'Espanya (15ª ed., 1995), aprovades segons el RD84/1990. Veure taula 4.3 de l'annex. Segons el llistat els preus a aplicar per hora de mà d'obra són:

Així, el preu per hora de tècnic: 30 * $(1{,}015)^{10}$ = 34,81 ➔ **35 €/hora**
Pel preu per hora d'administratiu, es considera la meitat: **17 €/hora**

4.2.3. Distribució

El tipus de producte que comercialitzarà la Gestora, basat en serveis no destinats al gran públic, fa que no es detecti la presència de distribuïdors entremitjos orientats a la comercialització d'aquest tipus de serveis per a ajuntaments. Alhora, GPM considera molt important l'obtenció directa dels fluxos d'informació provinents dels clients durant els contactes comercials, especialment durant la fase de vida inicial de l'empresa. Així, tot i la importància del factor de la distribució en la definició del marketing mix d'una empresa, no es planteja l'externalització de la distribució de la producció de la Gestora.

Per tant, la GPM optarà per un **Canal de distribució directe** (veure figura 4.4 de l'annex), anomenat nivell zero per la inexistència d'intermediaris, en què el productor integra de forma total la distribució de la producció als consumidors. Això és motivat per la inexistència d'intermediaris en la indústria, així com pel gran control sobre el producte i els fluxos d'informació, tot i el seu cost elevat.

4.2.4. Comunicació

La comunicació consisteix en l'específica mescla de publicitat, relacions públiques, vendes personals, promocions de vendes i marketing directe que cada companyia usa per a comunicar de forma persuasiva valor al públic objectiu i construir relacions amb els clients.
A causa de les característiques dels clients i del servei a comercialitzar, **GPM optarà prioritàriament per la venda personal**, basada en la presentació personal realitzada per la força de vendes de l'empresa, amb l'objectiu de realitzar vendes i construir relacions amb els clients, ja que aquesta és l'eina més valorada per aquests en l'enquesta adjunta a l'annex. Així, es concertaran entrevistes periòdiques amb les persones al càrrec de les subvencions finalistes dels ajuntaments dels micromunicipis per tal de construir una relació de confiança i obtenir vendes, com a base per la política comercial de l'empresa.

De forma complementària, la GMP complementarà la venda i promoció personal directa amb el **marketing directe**, basat en la realització de comunicacions directes amb consumidors escollits amb molta cura per tal d'obtenir una resposta directa i cultivar relacions amb els

clients perdurables. La Gestora mantindrà el contacte telefònic periòdic amb els consistoris que ja hagin utilitzat els serveis de l'empresa per tal d'informar de nous projectes i serveis.

Espai Web 2.0: Per tal de potenciar les comunicacions i relacions socials de l'empresa amb els diferents grups la Gestora disposarà d'una pàgina Web que prioritzarà l'intercanvi d'informacions multilateral i la participació activa dels diferents grups, que són els que crearan els continguts, en línia amb l'anomenada filosofia 2.0 definida per O'Reilly, T. (2005)[14] (veure figura 4.5 de l'Annex).
Per tal d'aconseguir la interactivitat de diferents usuaris necessària pel funcionament 2.0, la Web inclourà debats online dels projectes en què aquesta canalitzi la participació ciutadana en projectes subvencionats, formant un espai de discussió de diferents alternatives i punts de vista. Es fomentarà la participació dels clients i proveïdors de serveis de l'empresa, amb la intenció que el *site* es converteixi en un espai de participació.
Paral·lelament, es realitzaran de forma mensual cerques de resultats amb el mon de l'empresa per a detectar possibles comentaris a la xarxa i contestar-los en la mesura del possible, es mantindrà presència a espais com Google+ business i les xarxes socials Facebook i Twitter.

5. Pla de recursos i operacions

El Pla de recursos i operacions investiga la viabilitat tècnica i mètode d'execució física del producte a realitzar, detallant el procés productiu. La definició del pla de recursos és absolutament fonamental per a empreses productores de béns, però segons autors com Wild, R. (1983)[15]. La seva definició inclourà els següents aspectes:

5.1 Recursos necessaris

Els recursos previstos per a l'inici de les activitats inclouen l'espai en planta baixa on s'instal·laran les oficines de la GPM (propietat del soci impulsor del projecte); mobiliari format per taules, cadires, prestatges i mobles d'arxiu, llumeneres i altres; inventari inicial de material d'oficina; equipament informàtic (tres ordinadors personals i dos portàtils); programari software i equip de telecomunicacions (dos telèfons mòbils, centraleta telefònica i router wifi).

5.2 Pla d'operacions

En pla d'operacions inclou les següents tipus de decisions:

5.2.1. Decisions estratègiques

14 O'Reillly, T. (2005). *Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos de negocio para la siguiente generación del software*. O'Reilly Network
15 Wild, R. (1983). *Decision-making in operations management*. Management Decisions, 21(1).

Les decisions estratègiques són preses per l'alta direcció i habitualment es plantegen a llarg termini, són poc estructurades i difícils de modificar. Comprenen els següents aspectes:

Capacitat productiva a l'etapa inicial: És determinada pels següents objectius estratègics de vendes segons penetració en el mercat objectiu, pels resultats de l'enquesta (a l'annex):

- Informació de noves línies de subvencions: 7,5%
- Auditoria de necessitats d'inversió: 3,5%
- Redacció de projecte: 7,5%
- Promoció de participació ciutadana: 3,5%
- Control d'execució: 7,5%
- Suport a industrials locals en licitacions: 3,5%
- Suport en gestió de subvenció: 15%

Durant l'etapa inicial de vida de la Gestora, no es preveu la realització de treballs d' I+D.

Descripció del procés de producció dels diferents productes es troba detallat a l'annex 5.1. Els costos variables per mà d'obra directa es preveuen de la següent forma:

- Detecció de noves línies de subvencions: 3 hores mensuals d'administratiu/va per client.
- Auditoria de necessitats d'inversió: 3 hores d'administratiu/va + 15 hores de tècnic.
- Redacció de projecte: 1 hora d'administratiu/va + 3 hores de tècnic + subcontracta.
- Promoció de participació ciutadana: 3 hores d'administratiu/va + 15 hores de tècnic.
- Control d'execució: 3 hores d'administratiu/va + 35 hores de tècnic
- Suport a industrials locals en licitacions: 10 hores d'administratiu/va + 5 hores de tècnic.
- Suport en gestió de subvenció: 6 hores d'administratiu/va + 25 hores de tècnic.

Procés productiu: El model adoptat per la Gestora serà la **Fabricació per tallers (job-shop).** Aquest sistema és típic d'empreses de poc volum que reben projectes de característiques molt diferents entre sí, que típicament es mouen entre diferents comandes de diferents clients cada vegada que una tasca és completada.

Localització física: Afecta de forma molt important la relació cost/servei de la logística de la companyia. Per a aquesta decisió cal tenir presents dos aspectes:

- Localització de la zona general: Referida a l'àrea/regió on s'estableixen els centres de l'empresa. En aquest cas, l'activitat es concentrarà a les comarques gironines.
- Definició del punt concret dins la zona general: Es valora molt positivament el **municipi de Peralada (Girona)** per la situació central dins la comarca de l'Alt Empordà i la seva gran accessibilitat per la proximitat a la carretera N-II, autopista AP-7 i ferrocarril Barcelona-Portbou. Cal tenir present la disponibilitat actual existent, ja que l'immoble actualment és propietat dels impulsors de la Gestora.

5.2.2. Decisions operatives

Les decisions tàctiques són les destinades a la planificació a mitjà i curt terminis, incloent:

Planificació a mitjà termini: Basada en el **Pla Agregat de Producció** que intenta igualar la demanda per famílies de productes en un any, per intervals mensuals amb la taxa de producció. Veure punt 5.2 de l'annex.
Segons Fernández, E. (1993)[16] per tal d'ajustar la capacitat de producció amb les variacions de la demanda, per a empreses que comercialitzen productes no emmagatzemables no emmagatzemables és especialment beneficiós recórrer a **canvis en el nivell de mà d'obra**. Així, L'empresa acut a la contractació temporal durant els períodes de més vendes. GPM podrà recórrer a la **col·laboració temporal d'un tècnic** durant els mesos de març i abril. Complementàriament, es recorrerà a la realització d'hores extra.
GPM descarta categòricament l'entrega amb retard a causa de l'existència de dates d'entrega estrictes en l'administració per la tramitació de subvencions, que podrien comportar un greu perjudici als clients en cas de retard en la realització del servei.

Gestió d'inventaris: Donat que la producció de la Gestora es basa en la prestació de serveis, no es preveu la generació d'inventaris.

Programació d'operacions: Segons les opcions de seqüenciació definides per Segons Heizer, J.; Render, B. (2001)[17], l'establiment de la prioritat de pas de les comandes (*seqüenciació*) es produirà segons la regla de prioritat coneguda com a **Folgura estàtica per operació restant**, segons la qual a més quantitat d'operacions pendents, més prioritat. Es valora que té en compte el temps disponible per a la realització del projecte i la càrrega de treball restant.

Control de qualitat: Per a que l'empresa compleixi amb uns criteris marcats d'excel·lència empresarial. Per a l'assoliment d'aquests objectius, es planteja l'aplicació dels principis del sistema ISO9000 en el termini de 4 anys, per qual ja des dels inicis s'aplicarà un **sistema de millora contínua** de les diferents activitats de la GMP.

Política de subcontractació. La recent creació de l'empresa i la seva falta de trajectòria històrica dificulten la comercialització dels serveis de redacció de projectes a les administracions locals. Aquests serveis es subcontractaran durant els primers quatre anys d'activitat a Prodop, SL., empresa externa de sòlida solvència professional.
Alhora, es subcontractaran les activitats de manteniment dels equipaments informàtics,els serveis de neteja, manteniment de l'oficina i comptabilitat.

5.3 Pla logístic

En el cas de la GPM, no cal la incorporació d'aprovisionaments de béns físics per a la seva incorporació a la producció, ja que la producció un intangible. Amb tot, es valoren les necessitats logístiques de les següents àrees:
Fabricació: La producció es realitza a les oficines de la Gestora, situades al municipi de Peralada. Es valorarà l'establiment de nous centres de producció en el cas de produir-se

16 Fernández, E. (1993). *Dirección de la producción*. Madrid: Civitas
17 Heizer, J.; Render, B. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones tácticas.* Madrid: Prentice Hall

l'expansió de la seva activitat cap a altres àrees per tal de disminuir el cost del transport, preferentment a la comarca del Gironès per la seva centralitat geogràfica i de comunicacions.

Transports: Per a la realització dels desplaçaments necessaris per a l'oferiment dels seus serveis, la Gestora utilitzarà els vehicles privats dels treballadors que hagi de realitzar els desplaçaments per motius laborals, amb la compensació econòmica que se'n derivi.

Compres i aprovisionaments: Existeix una àmplia oferta de proveïdors de hardware i software, consumibles informàtics, reprografia, material d'oficina i papereria, revistes especialitzades, mobiliari. Es realitzarà la seva selecció en funció de la qualitat dels productes oferts i el preu, així com la forma de pagament. Es valorarà l'experiència prèvia a la zona i rapidesa d'entrega.
Referent als proveïdors dels equipaments informàtics i programari, s'optarà en primer lloc pels proveïdors amb un servei tècnic de qualitat. Es prioritzarà l'ús de programari lliure en els casos en què aquest sigui de contrastada qualitat.
Segons els models de gestió d'estocs definits per Garcia, J. (2011)[18], la GPM opta per:

1. Comanda oberta: Es realitzen comandes per quantitats i moments aproximats, sense conèixer les necessitats exactes. Aquest seria el model utilitzat **per les compres no estratègiques** com ara el material d'oficina, consumibles informàtics, etc.
2. Comanda unitària: Es realitza la comanda puntual d'una quantitat de producte exacta com a resultat d'un requeriment puntual i esporàdic. Es realitzarà aquest tipus de compra **per l'immobilitzat de l'empresa**, com ara el mobiliari o els equipaments informàtics i de software de la Gestora, ja que no es preveu la seva compra repetitiva.

5.4 Disseny organitzatiu

Es defineix el disseny organitzatiu en funció dels següents punts:

5.4.1. Nivells de l'organització

Indiquen els estrats en què es divideix el treball, en la GPM se'n descriuen els següents:

1. Dimensió vertical: L'empresa s'ordena en diferents nivells ordenats de forma jeràrquica, per tal d'ordenar la supervisió de les tasques realitzades. La Gestora **s'ordenarà inicialment en dos nivells**, donada la seva reduïda dimensió inicial. El nivell superior és format per la direcció i l'inferior pel nucli operatiu format per tècnics i personal administratiu. Es plantejarà la creació d'un nivell entremig format per un quadre de directius entremitjos, pel què **l'span de control dels directius no serà superior a 5 persones**, establint-se aquest criteri com a límit a l'horitzontalitat.
2. Dimensió horitzontal: Formada pels diferents departaments que existeixen dins un mateix nivell jeràrquic, creats per motiu de l'existència de diferents funcions o productes a realitzar. La diferenciació dins la Gestora es realitzarà per la naturalesa de les tasques:

18 Garcia, J. (2011). *Modelos de gestión de stocks*. Valencia: Universitat Politècnica de València

- Els serveis tècnics: Inclouen la detecció i avaluació de propostes d'inversió, realització de projecte, cerca d'ofertes competitives i seguiment de l'execució de les inversions.
- Els serveis político-administratius: Inclouen la detecció de noves línies de subvencions i dates clau de la seva gestió, canalització de participació ciutadana, gestió administrativa de la subvenció.

La coordinació entre els diferents actors es realitza per mitjà de la comunicació informal, en el què es coneix com a **ajustament mutu**, que es perfila com el mecanisme adequat per a la Gestora durant període inicial d'activitat, a causa del reduït nombre de treballadors i el seu contacte diari en l'únic centre de producció existent.

5.4.2. Unitats organitzatives

L'empresa s'organitzarà internament en unitats, segons el treball de Hutt, G.; Marmiroli, M. (2009)[19]. La Gestora utilitzarà per a la seva configuració el model d'**agrupament per mercats**: Els càrrecs s'organitzen en funció de la finalitat o propòsit buscat, que en aquest cas atén, coneixements i destreses. Es distingeixen els mercats de serveis tècnics dels político-administratius.

La Gestora activarà **estructures matricials quan el projecte ho requereixi**, en els que els càrrecs s'organitzen en funció de dos o més criteris diferents, pel què un empleat es pot veure afectat per decisions de diferents directius de diversos departaments.

5.4.3. Organigrama

L'organigrama de la GPM és el definit al punt 5.3 de l'annex, realitzat d'acord amb els principis d'organització interna descrits fins ara.

5.5 Recursos humans

La política de recursos humans és clau en el planejament, que es detallarà en aquest apartat.

4.1. Planificació dels recursos humans

La planificació de recursos humans es realitza segons Mondy, W.; Noe, R. (2005)[20] un procés que consta dels següents passos:

Anàlisi de la situació actual: En cas de la Gestora, tot i que per ser una empresa de nova creació no existeix la possibilitat de treballar sobre reculls històrics d'informació, es preveu la realització d'aquest anàlisi de forma anual.

19 Hutt, G.; Marmiroli, M. (2009). *Estructura organizacional*.

20 Mondy, W.; Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall, 6a Edició

a. Previsió de la demanda: La previsió inicial de les necessitats d'hores de mà d'obra s'ha realitzat en el Pla Agregat de producció (annex, punt 5.2), i en funció d'aquesta es proposa el següent esquema:

Posició	empleats	Període
Directiu-tècnic	1. jornada sencera	Anual
Directiu-expert admin.	1. jornada parcial 3 dies/set	Anual
Auxiliar administrativa	1. jornada parcial	Anual
Tècnic de suport	1. jornada sencera	-

En el futur la previsió de la demanda es farà en funció de tècniques basades en l'experiència, com la tècnica DELPHI, per la qual els responsables de personal realitzen les seves decisions en funció dels resultats i projeccions realitzats pels responsables de producció.

b. Previsió de l'oferta: Els perfils professionals a ocupar per la Gestora en la seva etapa inicial són de 4 tipologies distintes:
   - Tècnic: 2 posicions. Actualment la demanda de cobertura d'aquest perfil és molt inferior a l'oferta, pel què no es plantegen dificultats per a la seva satisfacció. Els impulsors de la Gestora presenten una àmplia experiència laboral que possibilita la detecció i contacte de professionals d'àmplia experiència i incorporabilitat immediata. Complementàriament, es preveu el seu reclutament en les borses de treball dels col·legis d'arquitectes i enginyers d'obres públiques.
   - Experts en procediments d'administracions locals: Aquest perfil és més específic i és de preveure que existeixin majors dificultats per a la cobertura de possibles vacants. Així, es preveu el seu reclutament via borses de treball de col·legis de llicenciats en dret i contactes personals dels integrants del projecte i col·laboradors.
   - Auxiliars administratius: No es preveu que existeixin dificultats per a cobrir aquestes posicions, a causa de l'actual oferta de professionals amb aquest perfil. Es preveu el seu reclutament per agències de col·locació.

c. Definició de plans i programes d'acció. Es defineixen els següents plans, que impliquen una previsió de d'acció planificada sobre els empleats de l'organització.
   - Pla de millora de productivitat: Es preveu l'aplicació de plans d'incentivació del personal, així com la detecció de les necessitats de formació existents i la seva implementació.
   - Pla de modificació de condicions de treball: Pel petit volum de l'empresa, no es preveu negociació col·lectiva ni presència de representants sindicals, pel què les diferents condicions laborals es negociaran de forma individualitzada dins el marc del conveni sectorial en vigor.
   - Pla de plantilla excedent: Es prioritzarà la seva possible reubicació dins altres àrees, amb la definició de les accions de reciclatge necessàries. Si no és possible, es recorrerà a la seva col·locació a una tercera empresa. En cas d'impossibilitat, es definiran les persones que són no necessàries a la Gestora i el termini per a la seva sortida.

- Pla de formació: Les necessitats de formació detectades en el transcurs de l'activitat i les noves sorgides per decisions estratègiques de l'empresa, determinaran el programa anual d'accions formatives per a l'adaptació de les característiques dels empleats a les necessitats.
- Pla de desenvolupament intern: L'empresa defineix els llocs clau, que en aquest cas són els responsables de les dues unitats, així com l'equip directiu. Es preveu la promoció interna dels tècnics que hagin demostrat les seves qualitats, quan es creïn comandaments entremitjos per superació de l'span de control prefixat.
- Pla de retenció: S'incentivarà la satisfacció de les necessitats dels empleats clau segons la teoria de Maslow, A.(1943)[21], especialment les d'afiliació i reconeixement. Per aquest motiu, l'empresa promourà la flexibilitat horària i el clima de treball saludable a l'empresa,
- Pla de selecció: En el cas que no sigui possible cobrir una posició amb la promoció interna o reubicació dels empleats existents, s'incorporarà d'un nou treballador; la gestora valorarà cobrir aquestes posicions amb estudiants en pràctiques.
- Pla de costos de personal: L'empresa calcularà la repercussió final que implicarà aquest capítol, incloent els costos salarials, de formació i selecció, baixes i recol·locacions. En el cas de la gestora, es consideren els següents costos mínims de personal a l'etapa inicial de la Gestora, que s'ampliaran a mesura que la seva activitat es consolidi:

Assalariat	Salari	Seguretat social	Formació	TOTAL
Directiu-tècnic	18000	5400	1250	24650
Directiva-experta política	7000	1800	1250	9050
Auxiliar administrativa	4800	1440	0	6240
Tècnic de suport	0	0	0	0
TOTAL	29800	8640	2500	**39940**

6. Pla financer

El Pla econòmic i financer de l'empresa es planteja com a objectiu la definició de l'adequació del projecte segons la previsió d'ingressos, beneficis i rendibilitat, descrit pels següents punts:

6.1. Estratègia financera

En aquest punt es defineixen les fonts previstes per a la captació dels recursos i els seus objectius financers, política de retribució als propietaris de participacions, etc.

6.1.1. Objectius financers

21 Maslow, A. (1943). *Teoria de la motivación humana*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

La Gestora es proposa la retribució mínima de l'esforç inversor realitzat pels seus socis capitalistes que assoleixi el 5% de rendibilitat financera anual, en un horitzó temporal màxim de quatre anys a partir de l'inici de la seva activitat. Aquest s'elevarà al **10% de rendibilitat financera** passat el setè any a partir de la seva constitució.
Per la fragilitat financera pròpia de tota microempresa, s'estableix l'objectiu que el patrimoni net de la GPM superarà el 60% dels recursos permanents de la societat.

6.1.2. Captació de recursos

L'aportació dels socis fundadors cobreix com a mínim del 60% de les necessitats inicials d'inversió totals, amb la finalitat d'evitar un excés inicial de despeses financeres. L'origen dels fons es planifica de la següent forma:
Recursos propis: L'aportació inicial de capital dels socis es realitzarà a canvi de la recepció de participacions de la societat, en el moment de la seva constitució. Aquesta es realitzarà de la següent forma:

- M.F.J.: Aquesta percebrà el 25% de les participacions de la societat, amb desemborsament inicial sufragat al 100% per l'altre soci fundador. La sòcia es compromet a la restitució del total del valor del capital aportat més la satisfacció d'un 8,5% anual sobre el deute pendent. Aquestes condicions extraordinàries es deuen a la consideració estratègica de la participació de la sòcia (actual Secretària-Interventora d'un ajuntament de l'Alt Empordà).
- Albert Trull i Clos: Aquest soci adquirirà el 75% de les participacions de la societat, assumint solidàriament el pagament del 100% de l'import satisfet pels socis, sota les condicions abans descrites

Recursos externs: S'explorarà l'obtenció de crèdit per mitjà tres portals de **crowdfunding** d'inversió espanyols: Comunitae, Loanbook i Arboribus. Es sol·licitarà un import de 5.547€ en cadascun d'ells, oferint un màxim de rendibilitat del 4,65% als inversors particulars.
Les necessitats de finançament extern no satisfetes per les possibles aportacions provinents del crowdfunding es cobriran a través d'un préstec de la **línia *ICO emprendedores 2015*** de l'Institut de crèdit Oficial (ICO) amb un TAE 5,148% a 5 anys sense carència.

A mig i llarg termini, l'aportació de recursos externs per a l'activitat de l'empresa es realitzarà a partir de la contractació dels serveis i productes de les entitats de crèdit. Així, pel finançament del cicle a curt termini i la possible morositat de clients, es contractarà d'una **línia de crèdit**; pel finançament d'inversions de cicle llarg, es recorrerà a **contractes de leasing** per l'adquisició de béns d'import inferior a 25.000€ en cas d'existència d'avantatges fiscals, i a **préstecs comercials** per a la resta d'inversions.

6.1.3. Planificació de tresoreria

Es preveu l'aparició de necessitats de tresoreria importants especialment durant els primers dos anys de vida de la Gestora, per la possible presència de resultats inicials negatius –especialment durant el primer exercici- i per les necessitats de finançament del cicle a curt termini degudes a un Període Mitjà de Cobrament elevat. Aquest es deu al fet que la GMP

cobrarà els serveis en el moment en què els clients rebin els pagaments de les subvencions que financen les inversions. Així, es preveu **una tresoreria mínima inicial equivalent al total de les prestacions als treballadors de la GMP per a un període de 6 mesos**.
Es realitzarà la contractació d'una línia de crèdit en cas de confirmar-se tensions de tresoreria en l'empresa, que podrien ser elevades a causa d'una morositat potencialment elevada dels consistoris (veure l'estudi de l'entorn general).

6.1.4. Política de remuneració del capital

Es prioritza una política de capitalització de la GPM amb recursos propis. Així, s'estableix que la rendibilitat als socis es materialitzarà de la següent forma:

- Durant els primers cinc anys d'activitat, es destinarà el 100% dels beneficis de l'empresa a reserves.
- Entre els cinc i els deu anys de vida de la GMP es destinarà un mínim del 75% dels beneficis en forma de reserves a disposició de la companyia, destinades a la reinversió i contingències. La resta dels beneficis es podran destinar al repartiment de dividends, sempre i quan la proporció del patrimoni net dins els recursos permanents de l'empresa sigui igual o superior al 60% dels seus recursos permanents.
- A partir dels deu anys des de l'inici de l'activitat, es podrà augmentar el percentatge de beneficis destinat a dividends fins el 70% com a màxim, sempre que es respecti la composició dels recursos permanents descrita anteriorment.

6.2. Inversió inicial

En funció dels recursos requerits segons el pla de recursos i operacions, el capital inicial requerit per a la inversió de posada en funcionament de la GPM és de 18.500€ + IVA, amb un total de 22.385 €. La tresoreria inicial necessària és de 19.220€. Veure el punt 5.1 de l'annex.
Així, la previsió de la **inversió inicial és de 41.605€** pel començament de les activitats. D'aquests, un 60% provindrà d'aportacions personals dels socis (24.963€) i el 40% restant del finançament extern (16.642€).

6.3. Projecció financera

Es defineixen a continuació les previsions de resultats per a la Gestora:

6.3.1. Ingressos

Basant els càlculs en el pla agregat de producció i el preu dels diferents serveis en funció de les hores de mà d'obra directa, els **ingressos totals el primer any són de 71.455 €**, tal i com s'indica a la taula 6.2 de l'annex.

El segon any, s'espera que continuï l'expansió de les vendes del nou servei al mercat, pel què s'espera un augment dels ingressos per vendes del 15%. Per tant, **les vendes total el segon any seran de 81.609,66 €.**
El tercer any continua la forta expansió de vendes, tot i que aquesta es ralentitza. S'espera un augment de vendes del 10%. Així, **la facturació el tercer any és de 89.770,62 €.**

6.3.2. Despeses

Les despeses previstes en l'escenari esperat per la Gestora durant els seus tres primers anys d'activitat són els que s'indiquen a continuació:

1. Aprovisionaments: A causa de que la Gestora és una empresa dedicada exclusivament a la producció de serveis, tan sols es contemplen com a aprovisionaments els serveis de subministrament d'informació sobre l'aparició de línies de subvencions finalistes per a administracions locals i dates clau de la seva gestió, que es contractaran a una empresa externa. El preu previst és de 225€ mensuals.
2. Treballs realitzats per tercers: En aquest punt s'inclouen les despeses derivades de l'externalització de la redacció de projectes a l'enginyeria PRODOP, SL. Es preveu un preu mitjà de 1000 €/ut, cobert pel preu de venda de 1.250 €/ut.
3. Despeses de personal: Les despeses derivades de les obligacions de la GPM amb els seus treballadors. Durant el primer any la Gestora tan sols comptarà amb el treball dels dos socis fundadors i una administrativa a jornada parcial. A partir del segon any, s'incorporarà un tècnic durant els mesos de febrer i març, augmentant la seva participació el tercer any a 4 mesos. Es detallen les despeses al punt 6.3 de l'annex.
4. Altres despeses d'explotació: Aquest grup de despeses comprèn els conceptes següents:
   - Lloguers i cànons: Donat que el local utilitzat és propietat del màxim capitalista de l'empresa, no es contempla la presència de despeses associades a aquest concepte.
   - Reparació i conservació: A causa de la recent adquisició del total d'actius de l'empresa, no es considera necessària cap despesa de reparació.
   - Transports: Es preveuen 500€ mensuals de despeses per transport pels desplaçaments comercials i de producció que es precisin durant els primers anys d'activitat.
   - Assegurances: Es preveu un únic pagament anual de 650€ en concepte d'assegurances.
   - Serveis bancaris: Es prioritzarà la col·laboració amb entitats bancàries amb poques despeses associades als seus serveis, com ara el servei ING Direct empresas, que preveuen avantatges com ara transferències gratuïtes de diners, comptes corrents sense comissions per manteniment, etc.
   - Subministraments: A efectes comptables i fiscals, l'empresa assumirà la meitat de les despeses derivades de la seva seu: subministrament elèctric (120€ bimensuals), aigua (30€ trimestrals) i recollida d'escombraries (150€ anuals). Així mateix, es contempla durant els primers 2 anys el pagament de 100€ mensuals pels dos telèfons mòbils i el servei internet; a partir del 2er any s'afegeixen 50€ mensuals per la telefonia fixa.

   Així, el total de despeses previstes el primer exercici és de 72.076,91 €, superant els ingressos pel primer any d'activitat. Les despeses al segon any ascendiran a 76.398,81 €, i el tercer any a 83.072,58 €, ambdós exercicis amb resultats positius.

6.3.3. Tresoreria

El punt 6.3 de l'annex inclou la previsió de tresoreria per a l'etapa inicial de la Gestora, que s'ha realitzat a partir d'un Període Mitjà de cobrament de 3 mesos dels serveis oferts als clients i un termini de pagament de 3 mesos pels treballs subcontractats a PRODOP,SL i pagament immediat a la resta de despeses.
Durant el primer any, existeixen **pressions importants en la tresoreria** de la Gestora, fins al punt de reduir-la fins a tan sols 316,56 € el cinquè mes, com a punt més crític. En cap cas es preveu la necessitat d'aportacions extraordinàries per finançament del cicle curt, tot i que es podria produir en cas d'existència de morositat o impagaments en aquest període inicial.

6.3.4. Punt mort

Durant el primer any, el punt mort és marcat pel següent número de serveis comercialitzats:
p = preu unitari mitjà = 254,35€
CF= Costos = totals - costos de subcontractació de treballs = 72076,91 – 17000 = 55076,91€
CVU = 17000€/279 ut = 60,93€/servei (mitjana)
Punt mort (unitats) = CF / (p – CVU) = 55076,91/ (254,35-60,93) = 284,75 ➔ 285 serveis

285 serveis > 279 serveis (previsió vendes 1er any) ➔ No s'assoleix el punt mort (pèrdues).
S'assoleix el punt mort durant el segon i tercer anys, amb vendes de 320 i 353 serveis.

6.4. Compte de pèrdues i guanys

Al punt 6.4 de l'annex s'inclou el Compte de resultats de la Gestora pels tres primers exercicis a partir de l'inici de les seves activitats, segons l'escenari esperat. En aquest es pot observar que tot i el resultat negatiu del primer any, l'empresa és capaç de generar beneficis en els períodes següents.

6.5. Balanç de situació

Al punt 6.5 de l'annex s'inclou Balanç de situació de la Gestora pels tres primers exercicis d'activitat. És destacable el saludable **creixement del patrimoni net,** degut a la capacitat de generar beneficis de l'empresa unida a la política de generació de reserves, així com **l'expansió dels actius i passius a curt termini** del balanç a causa dels llargs períodes mitjans de pagament i cobrament amb què la gestora treballa amb clients i proveïdors de serveis d'enginyeria.

6.6. Ràtios

S'analitzen a continuació les ràtios obtingudes per l'escenari esperat, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'adequació. Així, es destaquen les següents dades:

Rendibilitat econòmica: Segons Campa, F. (2003)[3] aquesta ràtio informa de la relació entre el benefici net benefici net obtingut en un exercici i el patrimoni net que s'ha requerit per a la seva consecució. L'evolució d'aquest índex és especialment positiva, reflexant la bona evolució dels beneficis de la Gestora (des d'un resultat negatiu el primer exercici a l'entrada ferma en beneficis a partir del segon), amb un volum d'actius estable.

Primer exercici: 0,34% Segon exercici: 9,73% Tercer exercici: 11,12%

Rendibilitat financera: Segons Campa, F. (2003)[22] aquesta ràtio indica la relació entre el marge obtingut i els actius necessaris per a la seva consecució. L'evolució d'aquest índex és positiva, en gran part gràcies a l'evolució molt favorable dels beneficis, pel que ja al segon exercici s'obté a una rendibilitat molt propera a la desitjada pel llarg termini. Es destaca el palanquejament positiu que mostra la Gestora.

Primer exercici: -1,90% Segon exercici: 13,76% Tercer exercici: 15,03%

Ràtio d'endeutament: Segons Càmara, X. i Sabi, X. (2009)[23] aquesta ràtio relaciona el volum d'endeutament amb els recursos propis. La seva progressió és relativament en el temps, després d'un augment inicial causat pel benefici negatiu del primer exercici, que redueix els recursos propis disponibles. Algunes fonts recomanen que el seu valor s'aproximi a 1, pel que es desprèn que la societat està poc endeutada, obtenint poc rendiment del capitat propi respecte el seu potencial.

Primer exercici: 0,49 Segon exercici: 0,53 Tercer exercici: 0,48

Ràtio de disponibilitat: Indica la capacitat de l'empresa per a atendre el venciment de deute molt proper en el temps. Un valor proper a zero indicaria fragilitat per falta de liquiditat a molt curt termini, com és el cas de la Gestora. Així, l'important PMC de la Gestora penalitza la seva liquiditat especialment en el primer exercici, pel què és important maximitzar la disponibilitat d'efectiu per l'autofinançament o productes financers com ara una línia de crèdit.

Primer exercici: 0,37 Segon exercici: 0,50 Tercer exercici: 0,55

7. Planificació temporal

Per a la posada en activitat del projecte, es realitza una previsió temporal de les activitats precises per a l'inici de les activitats, amb l'ajuda del programari *libreproject*. El resultat obtingut indica que es requereix un període mínim de 2 mesos i 4 dies, segons l'esquema adjunt al punt 7.1 de l'annex.

8. Conclusió

22 Campa, F. (2003). *Anàlisi de la rendibilitat de l'empresa*. Univ. Oberta de Catalunya (Anàlisi d'estats financers, Mod6)

23 Càmara, X.; Sabi, X. (2009). *Efectes de l'endeutament* Univ. Oberta de Catalunya (Finançament empresarial, Mod 2)

El resultat del pla d'empresa realitzat és que el projecte consistent en una Gestora de Projectes Municipals seria econòmicament factible, amb l'obtenció de beneficis a partir del segon any a partir de l'inici de les seves activitats.

En primer lloc, és important destacar que el projecte s'assenta sobre la base de la innovació que representaria dins la indústria l'oferta d'un nou producte que inclouria de forma integral serveis de tipus tècnic i suport en la tramitació administrativa de les subvencions finalistes que financien les inversions de les administracions locals. Així, aquest projecte significa una resposta per a l'administració local davant l'entorn actual de necessitats socials canviants, com ara un major protagonisme de la participació ciutadana o l'exigència de major eficiència de les inversions públiques. Aquest fet és una base sòlida que articula la totalitat del projecte.

Amb tot, cal considerar que la viabilitat del projecte depèn de forma important de l'acceptació que aquesta fórmula obtingui al mercat, ja que les projeccions de vendes realitzades són merament estimatives davant la falta de precedents. A més, cal considerar si la subcontractació del servei de redacció de projectes seria suficient per a vèncer la important barrera d'entrada que el fet de ser una empresa de nova creació suposaria per a la GMP, cara a l'accés a contractes amb l'administració. Sens dubte, la realització d'un estudi de mercat detallat basat en tècniques qualitatives seria clau per a la resolució d'aquests dubtes.

Finalment, es destaca que la inversió inicial que precisaria la posada en marxa d'aquesta iniciativa és relativament ajustada. A més, les despeses més importants a què ha de fer front són essencialment els salaris i cotitzacions socials que en gran part reverteixen en els socis promotors de la iniciativa.

Així, es conclou que ens trobem davant d'un projecte innovador, que implica un escàs risc d'inversió i amb un potencial important d'èxit, pel què la GMP es perfilaria com una opció de negoci a considerar de forma molt seriosa.

9. Bibliografia

- Asteguienta, E. (2010). *Marketing estratégico* (2a ed.). Guatemala: Litografía TT
- Bellod, J.F. (2014). *El fracaso de las instituciones presupuestarias en las entidades locales*. Grup d'investigació "Economia, Territorio y Medio Ambiente" de la UPCT (Rev. Auditoría Pública, nº 63)
- Brugué, Q; Font, J. I Gomà, R. (2003). *Participación y democracia: Asociaciones y poder local*. Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona
- Ehmke, C; Fulton, J; Lusk, J. (2005). *Marketing's four p's: First steps for new entrepreneurs.* Purdue: New Ventures (Univ. of Purdue, Indiana)
- Fernández, E. (1993). *Dirección de la producción*. Madrid: Civitas
- Garcia, J. (2011). *Modelos de gestión de stocks*. Valencia: Universitat Politècnica de València
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5a. ed.). Madrid: Thomson-Civitas.
- Greenley, G. (1986). *The strategic and operational planning of marketing*. McGraw-Hill Book Co Ltd
- Heizer, J.; Render, B. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones tácticas.* Madrid: Prentice Hall
- Hutt, G.; Marmiroli, M. (2009). *Estructura organizacional*.

- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington,R. (2006). *Dirección estratégica* (7a. ed.).Madrid: Pearson Educación.
- Keller, K. (1998). *Measuring customer-based brand equity*. Ed. Dr. Franz-Rudolf Esch
- Kotler, Philip (2001). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14ª Ed.). New Jersey: Prendice Hall
- Maslow, A. (1943). *Teoria de la motivación humana*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Mondy, W.; Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall, 6a Edició
- O'Reillly, T. (2005). *Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos de negocio para la siguiente generación del software*. O'Reilly Network
- Palop, A. (2013). *Objetivos y realidad de la reforma local. Insuficiencias y concreción práctica de la Ley 27/2013 De racionalización y sostenibilidad de la Administración local*. Valencia: Universitat de València – Estudi General
- Porter,M. (1982). *Estrategia competitiva.* Mèxic: C.E.C.S.A.
- Wild, R. (1983). *Decision-making in operations management*. Management Decisions, 21(1)