

Ei! (Estem Aquí)

La immobiliària dels pop-up store

Memòria

21 de Juny de 2016

Oriol Fernandez Rodriguez

(oferandezrodr@uoc.edu)

21/06/2016

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Índex

Índex

1. INTRODUCCIÓ	8
2. MODEL DE NEGOCI	9
2.1. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS.....	9
2.2. MODEL DE CANVAS.....	10
2.2.1. SEGMENT DE CLIENTS	10
2.2.2. PROPOSTA DE VALOR.....	10
2.2.3. CANALS.....	11
2.2.4. RELACIÓ AMB ELS CLIENTS	11
2.2.5. FLUXE D'INGRESOS	11
2.2.6. RECURSOS CLAU	12
2.2.7. ACTIVITATS CLAU.....	13
2.2.8. SOCIS CLAU	13
2.2.9. ESTRUCTURA DE COSTOS	13
3. ANÀLISI DE L'ENTORN.....	13
3.1 ENTORN GENERAL	13
3.2 ENTORN ESPECÍFIC	15
3.2.1. DEFINICIÓ D'ENTORN ESPECÍFIC	15
3.2.2 Descripció i anàlisi de l'entorn específic	17
4. PLA DE MÀRQUETING	18
4.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓ.....	19
4.2. AVANTATGE COMPETITIU DEL NEGOCI.....	19
4.3. MAPA DE POSICIONAMENT	19
4.4. ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING MIX.....	19
4.4.1 PRODUCTE/ SERVEI.....	19
4.4.2 PREU.....	20
4.5.4 COMUNICACIÓ	22
4.5.4.1 VENDA DIRECTA.....	22

4.5.4.2 PUBLICITAT	22
4.5.4.3 PROMOCIÓ DE VENDES	22
4.5.4.4 RELACIONS PÚBLIQUES.....	22
4.5.4.5 MÀRQUETING DIRECTE	23
4.6. ESTRATÈGIA DIGITAL.....	23
4.7. ESTRATÈGIA DE BRANDING.....	23
5.- PLA D'OPERACIONS	24
5.3. ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ	24
5.6. ESTRATÈGIA DE PRODUCTES MATERIALS	25
5.11. PLANIFICACIÓ TEMPORAL.....	26
5.12. DISSENY ORGANITZATIU.....	26
5.13. ESTRATÈGIA DE RECURSOS HUMANS	26
5.13.5. COSTOS SALARIALS.....	27
6. PLA FINANCER	27
6.2.1. OBJECTIUS FINANCERS	27
6.2.2. OBTENCIÓ I CAPTACIÓ DELS RECURSOS	27
6.2.3. POLITICA DE FINANÇAMENT A CURT I LLARG TERMINI.....	28
6.2.5. PLANIFICACIÓ D'INGRESSOS	28
6.2.6. PLANIFICACIÓ DE DESPESES.....	29
6.2.7. PLANIFICACIÓ DE TRESORERIA.....	30
6.3. ESCENARIS DE MERCAT	30
6.4. PLANIFICACIÓ DE LA TRESORERIA MENSUAL.....	32
6.6. POLÍTICA DE FINANÇAMENT DEL CREIXEMENT PREVIST.....	33
7. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS	33
7.1. RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA.....	33
7.2. COMPROMISOS ÈTICS.....	34
7.3. IMPACTES DE L'ACTIVITAT EMPRESARIAL.....	34
8. CONTINUACIÓ DEL PROJECTE	34
7. FONTS D'INFORMACIÓ I BIBLIOGRAFIA.....	36

Ei! (Estem Aquí). La immobiliària dels pop-up store.

Oriol Fernandez Rodríguez (ofernadezrodr@uoc.edu)

Treball de Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa. (Pla d'empresa)

Resum

Ei! (Estem Aquí) és un *marketplace* immobiliari que posa en contacte emprenedors i empresaris amb llogaters de locals comercials per tal de testejar una idea de negoci o exhibir un producte durant un temps curt en un espai físic. Aquest pot variar des de poques hores per a la presentació d'una marca o d'un producte fins a uns mesos o inclús un any, tot depenent de l'estratègia de l'empresa. Aquest projecte neix amb la idea d'atendre necessitats d'empresaris i emprenedors, *Ei! (Estem Aquí)*, que tenen a l'hora d'exhibir els seus productes innovadors i no tenen fons per disposar d'un espai o un local comercial per un temps determinat de la seva propietat o pagant un lloguer.

Per tal d'atendre aquestes necessitats, l'empresa ofereix tarifes més ajustades que la seva competència gràcies a la productivitat que guanya l'empresa treballant mitjançant una plataforma online i externalitzant tots els processos que no són el *core business* de l'empresa. D'aquesta manera, es poden dedicar a proporcionar un servei innovador i de qualitat que posa al client en el centre de negoci. És també molt important el servei d'assessorament que l'empresa proporcionarà en matèria legal, administrativa, màrqueting i de tecnologies de la informació, i que servirà per donar suport en tot moment a emprenedors que volen tirar endavant una idea de negoci però que no tenen massa clar com fer-ho.

El present document mostra de manera àmplia i justificada la idea de negoci mitjançant l'anàlisi en profunditat de l'entorn global i específic que envolta Ei! (Estem aquí), el situa i compara amb la seva competència més directa i presenta un suposat mapa de viatge del client. També argumenta el model de negoci i les seves vessants en matèria de màrqueting, logística, recursos humans i financera, entre d'altres.

Ei! (Estem aquí) arriba amb la idea de posar en contacte dos agents econòmics importants, llogater i llogatari, per a engrandir la xarxa d'empresaris en una zona d'una gran ciutat com Barcelona, gràcies a la potenciació del comerç local i respectuosa amb el medi ambient. Partint d'una inversió no gaire elevada, l'empresa vol créixer i ocupar un nínxol de mercat per a poder mantenir-se de manera sostinguda en el temps amb uns nivells de rendibilitat financera i econòmica amplis, assolint beneficis a partir del tercer any complet de funcionament. Per poder finançar la seva expansió projectada, es buscarà finançament de tercers, principalment Business Angels i Empreses de Capital Risc.

Paraules clau:

Pop-up Stores, locals comercials, immobiliària, comerç local, empenedoria, teixit empresarial, *Marketplace*, *start-up*.

Ei! (Estem Aquí). Pop-up Store Real Estate Marketplace.

Oriol Fernandez Rodríguez (ofernadezrodr@uoc.edu)

Treball de Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa. (Pla d'empresa)

Abstract

Ei! (Estem aquí) is a real Estate Marketplace where entrepreneurs and landlords share commercial estate to test a business idea or to exhibit a product during a short period of time. It can vary; from just some hours for a brand or a product presentation to some months or even a year, depending on the company's strategy. This project goes to market to attend entrepreneurs and business man's needs. They want to exhibit new products or to expose a new business idea but they don't have enough funds to acquire or rent a retail space for an undetermined period of time.

In order to attend these needs, the company offers competitive prices compared to their competitors thanks to the improved productivity the online platform provides and externalising all the processes which are not core business. They can provide an innovative and high quality service that puts the client at the centre of the business. It is also really important the customised consulting service that provides legal, administration, marketing and IT counselling to entrepreneurs that want to develop a business but they don't know where and how to start.

This document shows the company's business plan in a wide and justified way through a global and specific environment deep analysis. It puts *Ei! (Estem aquí)* in context and compares it with its direct competitors. It also uses other business strategy tools such as PESTEL Analysis and a customer map journey. It also explains the business model from a marketing, logistic, human resources and financial perspective.

Ei! (Estem aquí) goes into business wants to put in contact commercial estate landlords and tenants with the final goal of increase the amount of business in an area of a big city like Barcelona. It also boosts the local business in an environmentally respectful way. Starting with a small investment, the company wants to grow in a sustained way to fill a niche in the real estate market that allows the organisation to achieve financial and economic profitability. One of the financial goals of the company is to achieve benefits from the complete third year. To fund its projected expansion, the entrepreneurs will seek third party investment from Business Angels and Venture Capital Companies.

Key words:

Pop-up Stores, Commercial Estate, real estate, local business, entrepreneur, business environment, marketplace, start-up.

1. INTRODUCCIÓ

La finalitat d'aquest projecte és la de fer un primer anàlisi de viabilitat d'un projecte per a un nínxol de mercat, lloguers de locals comercials a curt i mig termini per què emprenedors i empresaris puguin testejar un producte, servei, concepte de restaurant o una idea de negoci innovadora i rupturista. Es tirarà endavant una plataforma online on es posaran en contacte llogaters i llogataris. Aquesta idea està alineada amb la voluntat dels emprenedors d'oferir un servei d'assessoria als emprenedors que volen tirar endavant un projecte però que a la vegada, no saben per on començar, o no tenen els contactes per fer-ho.

Aquest tipus de negoci, a més, vol recolzar els emprenedors i empresaris locals, fent que s'animin més persones a emprendre i que els empresaris assentats puguin testejar i tirar endavant nous projectes sense haver de fer una inversió elevada en un local comercial en el centre de la ciutat.

El pla d'empresa pretén fer una prospecció de l'entorn, del sector, del mercat associat al servei, a la vegada que farà una aproximació a les necessitats de finançament i als resultats que es poden obtenir per tal de decidir si es posa en marxa el projecte, si es demostra que és viable.

1. JUSTIFICACIÓ

La necessitat dels emprenedors, empresaris i empreses ha variat molt al llarg dels darrers anys. Trobar un espai "premium" en el centre de les ciutats on poder exhibir els productes nous de cada temporada, testejar productes o noves idees de negoci, s'ha fet molt difícil per la manca d'espai comercial i l'encariment de l'oferta existent.

Algunes empreses, aprofiten congressos i fires per a presentar i mostrar els seus productes, però les petites i mitjanes empreses, poques vegades poden utilitzar aquesta opció, ja que els surt massa car o no hi poden accedir per altres motius.

El concepte de botiga efímera, o "pop-up store" neix per a què, tant els petits i mitjans empresaris, que no tenen el pressupost de les grans marques, com les marques ja consolidades puguin exhibir els seus productes o serveis al públic en general, mitjançant la creació d'una botiga que durarà unes hores, uns dies, o uns mesos i d'aquesta manera s'adaptarà a les seves necessitats i possibilitats.

A més, durant els propers anys, tal i com apunten alguns autors (1) (2), augmentarà la col·laboració entre ciutadans, basada en nous mètodes de producció, com la impressió 3D i noves plataformes de consum com AirBnb i Uber. El que avui es coneix com a cultura de masses, basat en la producció de poques però molt grans empreses, s'anirà transformant de mica en mica en una cultura basada en la participació i la col·laboració entre ciutadans.

Les pop-up stores ja funcionen des de fa uns anys a mercats desenvolupats i madurs com el britànic, el francès, o als països nòrdics, a través d'empreses com @Boxpark o Appear [here].

Les principals motivacions personals que em porten a tirar endavant aquest projecte són:

- Estudiar la viabilitat del negoci en un mercat com l'espanyol i aprofundir en la creació d'un pla d'empresa, document bàsic que qualsevol emprenedor ha de conèixer.
- Reaccionar a la necessitat dels nous empresaris important un model de botiga i un servei que ja estan presents en altres mercats.

També està present un component de caire ètic i social en aquest model d'empresa, ja que, amb aquest servei immobiliari, i sobretot el de consultoria a emprenedors, es contribuirà a l'expansió del model de botiga de barri a la ciutat de Barcelona inicialment, i a altres ciutats catalanes i espanyoles, més tard.

2. OBJECTIU I ABAST

Les preguntes a les que vol respondre el pla d'empresa d' *Ei! (Estem aquí)* són les següents:

Hi ha un entorn favorable per a aquest projecte a la ciutat de Barcelona?

És una fórmula viable per a oferir un espai comercial a emprenedors, associacions, empreses i altres organitzacions? Pot generar ocupació i inversió?

Quins són els recursos inicials que es necessiten per tal de tirar endavant el projecte? Es necessita un desemborsament inicial molt elevat en màrqueting per tal de donar a conèixer el projecte al públic en general?

Les previsions econòmiques plantejades són realistes? Quines formes de finançament es poden avaluar? Es podria demanar una ronda de finançament?

Per donar resposta a totes aquestes preguntes, ens plantejem els següents objectius:

- Investigar el micro i el macroentorn, realitzar un anàlisi estratègic intern i extern, anàlisi de la competència i ressaltar els punts en que ens diferenciem.
- Analitzar el model de plataforma online "marketplace", per conèixer avantatges i limitacions d'aquest sistema.
- Aprofundir en els diferents mètodes de finançament.
- Localització idònia de l'oficina.
- Pla de màrqueting.
- Valorar la viabilitat econòmica i financera del negoci.

2. MODEL DE NEGOCI

2.1. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

La missió d'*Ei! (Estem aquí)* és posar en contacte un empresari, emprenedor, fundació, associació o qualsevol que tingui la necessitat de llogar un local comercial a curt termini (podrien ser des d'unes hores amb l'objectiu de realitzar un esdeveniment a fins un any) amb el propietari d'un local comercial o un "corner" o espai dins d'una botiga que ja existeix.

La visió de *Ei! (estem aquí)* és consolidar-se com a un referent del sector immobiliari gestionant immobles durant un temps curt (botigues pop-up) primer a la ciutat de Barcelona i després a nivell estatal. Es vol donar una solució a la manca d'oferta immobiliària en el nínxol de mercat de les botigues pop-up a la ciutat de Barcelona, i després estendre aquest model de negoci a les principals ciutats del país.

Es té en compte la manca de coneixements administratius (passos a seguir per a obrir una empresa, tràmits, etc), financers (com cercar finançament pel teu projecte) i de màrqueting (marca, web, xarxes socials, comunicació, etc) que tenen moltes persones quan volen obrir un negoci. Per tal de minimitzar el risc que aquesta manca de coneixements pot comportar, la idea és oferir un servei de assessorament personalitzat als emprenedors.

A més, s'ha de puntualitzar que *Ei! (estem aquí)* cercarà sempre l'excel·lència com a qualitat del seu servei i per tant la satisfacció dels seus clients.

Ei! (Estem aquí) durà a terme la seva activitat empresarial fonamentada pels següents valors:

- Qualitat de producte i serveis
- Innovació
- Atenció al client
- Compromís amb la comunitat i Responsabilitat
- Creativitat

2.2. MODEL DE CANVAS

A continuació es concreta el model de negoci d'*Ei! (Estem aquí)* segons els 8 elements que formen el model Canvas, definit per l'autor Suís Alex Osterwalder l'any 2010¹. Es pot trobar la representació gràfica d'aquest model en l'annex 1 i el model complet a l'annex 6:

2.2.1. SEGMENT DE CLIENTS

El públic objectiu d'*Ei! (Estem aquí)* són empreses, empresaris, emprenedors, fundacions o associacions i totes aquelles persones interessades en llogar un local comercial o un corner durant un període de temps curt (des d'unes hores fins a un any) a la ciutat de Barcelona, inicialment, i després a les principals ciutats de l'Estat Espanyol. (Per tal de veure aquest punt més desenvolupat es recomana llegir els annexos 2, 3 i 4 i el 12: Estratègia de segmentació)

Els emprenedors són un target molt interessant per al projecte d'*Ei! (Estem aquí)*, ja que el seu assessorament ens diferencia de la competència, però no es vol deixar de banda una possible col·laboració amb empreses més grans o projectes consolidats.

Les variables que s'utilitzaran per trobar l'usuari tipus d'*Ei! (Estem aquí)* són:

- **Geogràfica:** En un primer moment l'empresa operarà a la ciutat de Barcelona. La idea és estendre el model de negoci a les principals ciutats de l'estat Espanyol.
- **Demogràfica:** Emprenedors, empreses, fundacions i associacions compromeses social i mediambientalment liderades per persones entre 20 i 50 anys.
- **Psicogràfica:** Persones emprenedores actives als diversos mitjans digitals.
- **Conductual:** Busquem un client compromès que busca l'excel·lència, establir relacions a llarg termini i fidelitzar-los per tal que puguin difondre la nostra idea de negoci a altres emprenedors interessats en tirar endavant una nova idea.

2.2.2. PROPOSTA DE VALOR

Tenint en compte aquestes preguntes, els trets característics que defineixen el projecte són:

- **Atenció a l'usuari personalitzada**
- **Servei d'assessorament per a emprenedors:** apostarà pels emprenedors com una peça clau del seu projecte per tal de fer-se un nom entre el seu públic objectiu, l'empresariat de la ciutat de Barcelona. D'aquesta manera es vol fidelitzar el segment que inclou els nous emprenedors i noves empreses, i també, atraure propostes ja consolidades que estan en línia amb la filosofia del projecte.
L'objectiu més important d'*Ei! (Estem aquí)* és créixer i consolidar-se amb els seus usuaris. També fer que els projectes dels nous emprenedors siguin sostenibles al llarg del temps. Una de les claus per a consolidar la plataforma és tenir un 'boca a orella' positiu. Això farà que es desenvolupin sinèrgies entre els empresaris, llogataris i l'empresa, que seran necessàries mantenir per a la consolidació i creixement de la plataforma a llarg termini. Els preus s'expliquen a l'apartat 6. Pla financer.
- **Plataforma web innovadora:** L'empresa vol oferir una plataforma innovadora a la vegada que oferirà un disseny innovador. A més, es vol diferenciar dels seus competidors a través d'uns continguts digitals curats i de qualitat.
- **Disseny i fotografia innovadors i de qualitat**
- **Integració de la RSC:** L'empresa vol ser part activa de l'estructura empresarial de les zones on estigui present i ajudar a emprenedors i empresaris gràcies a serveis com l'assessorament per tal que aquestes noves empreses creixin i es consolidin. Aquests projectes seran respectuosos amb el teixit social i empresarial existent a la zona a la vegada que es potenciaran aquells que siguin més respectuosos amb el medi ambient.

¹ Alex Osterwalder (2016, Març) Hi, I'm Alex Osterwalder [Data de consulta: 26 de març de 2016] <http://alexosterwalder.com/>

- **Estructura reduïda i flexible:** Per a una petita empresa com *Ei! (Estem aquí)* és molt important l'agilitat i la rapidesa.

2.2.3. CANALS

Ei! (Estem aquí) es comunicarà amb els seus usuaris a través dels següents canals:

- Plataforma online – *Ei! (Estem aquí)*
- Telèfon d'atenció a l'usuari – Tant per a llogaters com per a llogataris.
- Xarxes socials – Inicialment estarem presents a Facebook, Twitter, Instagram, Youtube i Pinterest però no es descarta afegir alguna xarxa social més en el futur.

Els canals de distribució que es plantegen inicialment són:

- Plataforma online
- Telèfon d'atenció a l'usuari

L'estratègia publicitària que se seguirà per a enfortir la imatge de marca i la idea de negoci:

- Des d'un primer moment, i tenint en compte els recursos limitats amb els que comptarà l'empresa, s'apostarà per a una estratègia boca a orel·la positiva.
- Es buscarà l'esponsorització d'un parell d'esdeveniments multitudinaris l'any que vagin amb la filosofia de l'empresa i que siguin diferents als que utilitza la competència. (Per exemple un mercat de botigues pop-up com el Palo Alto de Barcelona).
- Es desenvoluparan campanyes publicitàries i promocions puntuals que es basaran en una rebaixa puntual del preu. (Dia de l'emprenedor, Sant Jordi, Nadal, etc).
- S'aposta per a una comunicació fluïda amb els mitjans de comunicació a través de reunions puntuals i de l'enviament de notes de premsa cada vegada que hi hagi alguna novetat. També es promouran visites de premsa a l'oficina de l'empresa per tal de tenir més repercussió en els mitjans.
- Totes aquestes estratègies es recolliran i es compartiran a les diferents xarxes socials de l'empresa amb un disseny atractiu i innovador.

2.2.4. RELACIÓ AMB ELS CLIENTS

El següent punt determina la relació que l'empresa mantindrà amb els seus clients. Es pot dividir en tres parts:

- Els treballadors d'*Ei! (Estem aquí)* buscaran l'**excel·lència** en el seu tracte amb els clients. La idea és que els usuaris de la plataforma se sentin acompanyats en tot moment, mentre busquen el local perfecte per a el seu projecte.
- Es buscarà mantenir un **tracte proper i personalitzat**. Això es pot percebre, entre d'altres, amb la qualitat dels continguts i de les fotografies dels locals comercials. També és molt important el servei d'assessorament a emprenedors per tal de fidelitzar-los i obtenir un '*word-of-mouth*' positiu.
- Els treballadors de l'empresa hauran d'adaptar-se a un estil empresarial marcat pels tempos que marquen les noves tecnologies. Per a això, s'imposarà una cultura empresarial **àgil i flexible** que farà molt més fluïdes les relacions amb els clients.
- L'empresa es compromet amb una política de **transparència**. Tan bon punt es coneguin i siguin publicables els resultats de l'empresa es penjaran a la plataforma.
- L'empresa estarà present als esdeveniments més importants del sector i informará els seus usuaris de les novetats més importants mitjançant unes entrades molt acurades als seus canals digitals (xarxes socials, web i blog).

2.2.5. FLUXE D'INGRESSOS

El principal flux d'ingressos d'*Ei! (Estem aquí)* provindrà de la plataforma online. Els serveis que s'oferiran són:

- **Lloguer.** Una part sufragada pel llogatari (30%) i la més important pel llogater (70%). Els preus dependran de diversos factors, com per exemple, localització, dimensions o

si es requereixen altres serveis amb la implicació de l'empresa. Com s'ha explicat amb anterioritat es faran promocions tot coincidint amb dates especials.

- **Publicitat:** Altres marques (preferentment aquelles que treballin amb *Ei! (Estem aquí)*) podran utilitzar espais delimitats de la *homepage* o dels diversos *landing pages* de la plataforma per promocionar els seus productes o serveis. Aquests preus estaran delimitats a un pdf que s'entregarà a possibles clients.

També hi haurà un flux important d'ingressos provinent de l'assessorament a emprenedors. Aquest servei serà personalitzat. El mètode principal de pagament serà mitjançant targeta o transferència bancària, encara que també s'acceptaran els principals mètodes de pagament digitals, com Paypal o Trustly.

Com que una de les principals activitats de l'empresa és el lloguer de locals comercials per a realitzar esdeveniments de promoció o de llançament de productes o marques, es calcula que serà un negoci molt estacional. Hi hauran puntes de feina durant les dates que normalment són subjecte de promoció: com per exemple, el mes de desembre (festes d'empresa) i dates com Setmana Santa, dia del Pare, dia de la mare, Sant Jordi, diada de Catalunya, Black Friday, dia de l'emprenedor, etc. També les dates que coincideixin amb el tancament comptable d'empreses i/o organitzacions per si volen organitzar rodes de premsa.

2.2.6. RECURSOS CLAU

Per recursos clau s'entén tots aquells recursos que són necessaris per a fer que el negoci generi valor, pugui créixer i consolidar-se en el mercat. Poden ser físics, intel·lectuals, humans i financers.

- **Recursos físics:** Tres taules a un espai de coworking (similar al MOB² Barcelona) amb un armari, tres smartphones i una línia de telèfon per tenir connexió a Internet a l'espai de coworking. Tres ordinadors portàtils (tipus Ultrabook o Macbook) i material d'oficina (bolis, llibretes, carpetes, arxivadors, etc).
- **Recursos intel·lectuals:** Els tres emprenedors que donen forma a la idea de negoci, els fotògrafs que faran fotos dels locals comercials, els empresaris que volen tirar endavant les seves idees de negoci i les persones que volen llogar els seus locals.
- **Recursos humans:** L'equip inicial format pels tres emprenedors. S'externalitzarà el servei de disseny de la pàgina web i les fotografies dels locals comercials. També es comptarà amb una gestoria comptable i assessorament legal per a fer front a les qüestions més complicades que tinguin a veure amb impostos i lleis.
- **Recursos financers:** En un primer moment es tirarà endavant el projecte amb una aportació inicial de 15.000 euros per part de cada un dels emprenedors, 45.000 euros en total. La primera ronda de finançament (mateixa suma de 45.000 euros) arribarà a través dels anomenats FFF (family, friends and fools) i s'obrirà compte en alguna plataforma de crowdsourcing tipus Verkami i es buscarà suport de finançament públic mitjançant ajudes d'organismes públics com el CDTI o concursos universitaris. Per tal d'assolir una segona ronda de finançament es contactarà amb business angels com Carlos Blanco³ a esdeveniments com la conferència Noah⁴ a Londres. Si és necessària una tercera ronda de finançament més gran l'empresa es posaria en contacte amb fons de capital risc.

Els recursos inicials aniran destinats principalment a tres àrees de l'empresa: Producte (desenvolupament de la plataforma), Operacions (a l'àrea comercial: aconseguir i gestionar comptes de proveïdors i clients) i Màrqueting (l'elaboració de contingut, i a la promoció dels productes i serveis a diferents plataformes i organismes mitjançant diversos tipus de creativitats).

² <http://www.mob-barcelona.com/>

³ <http://carlosblanco.com/>

⁴ <https://www.noah-conference.com/>

2.2.7. ACTIVITATS CLAU

Les activitats clau per al negoci d'Ei! (Estem aquí) són:

- **Lloguer de locals comercials** per tirar endavant projectes de pop-up stores o esdeveniments de presentació de productes o de marca (curt termini)
- **Assessorament d'emprenedors i petits empresaris** que volen tirar endavant un nou projecte empresarial o un nou concepte de botiga o de restaurant a un dels locals comercials que oferim.
- **Publicitat a la plataforma.** Es promocionaran, preferiblement, els productes i serveis dels partners de l'empresa

2.2.8. SOCIS CLAU

En aquest apartat s'han de definir els socis clau amb els que cal establir una relació per tal que l'empresa pugui créixer i consolidar-se en el mercat, primer barceloní, i posteriorment expandir-se a altres ciutats de l'estat. També s'explicarà com es contactarà. Hi ha quatre grups principals de persones i organismes amb els que s'haurà de contactar:

- **Organismes públics i privats**
- **Arrendadors**
- **Arrendataris**
- **Inversors**
- **Talent**

2.2.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

Aquest darrer apartat contempla tots els costos que l'empresa haurà d'assumir per tal de tirar endavant el seu model de negoci. Aquest apartat es desenvoluparà en el punt 7 del present document.

3. ANÀLISI DE L'ENTORN

3.1 ENTORN GENERAL

Per tal d'analitzar l'entorn general, a continuació, es tindran en compte les variables polítiques, econòmiques, socials, tecnològiques, ecològiques i legals en un **anàlisi PESTEL**. Al present document només hi apareix un resum, l'anàlisi complet es pot veure a l'Annex 7.

1. FACTORS POLÍTICS

La crisi econòmica i financera de 2008⁵, factor econòmic que analitzarem més endavant, va desencadenar a Espanya una profunda crisi immobiliària, de les institucions públiques i de la política de la qual encara s'estan patint les conseqüències. Els nombrosos casos de corrupció, la falta de govern i el sorgiment del sentiment independentista a Catalunya són altres factors a analitzar.

Des d'un punt de vista immobiliari, s'ha passat d'una legislació que afavoria l'eficiència energètica i les energies renovables al foment del lloguer, ja que a Catalunya i a Espanya, les persones que viuen de lloguer és molt inferior a les mitjanes d'altres països europeus.

⁵ **The Economist.** (2013, setembre). Crash Course. The Origins of the financial crisis. [En línia] [Data de consulta: 18 de març de 2016] <http://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-five-years-article>

2. FACTORS ECONÒMICS

El factor econòmic més rellevant que afecta al sector és la crisi immobiliària que afecta Espanya des del 2008. Aquesta va ser una conseqüència de l'anomenat Crash de 2008⁶ que va provocar una crisi financera a Estats Units i a Europa. Aquest fet va ocasionar la fallida i/o nacionalització d'alguns dels bancs més importants de la zona, com per exemple: Lehman Brothers, o el RBS. Els que no van ser transferits a propietat estatal van quedar fortament tocats per la crisi. Això, a la seva vegada, va provocar una reducció del crèdit a empreses i famílies que a Espanya es va transformar en una greu crisi de les empreses i immobiliària.

3. FACTORS SOCIALS

El principal factor social que afecta al sector immobiliari a Espanya és que històricament s'ha comportat com un mercat eminentment comprador, si el comparem amb altres països del nostre entorn. Segons dades d'EUROSTAT⁷, **només el 21,2% dels espanyols viu de lloguer**, mentre que la mitjana europea se situa al 29,9%. Tot i això, aquesta dada ha augmentat més de deu punts percentuals des de l'inici de la crisi, així que es podria parlar d'un canvi de tendència al mercat espanyol motivat per causes socio-econòmiques.

Ara, un canvi de tendència econòmic motivat per la recuperació dels mercats immobiliaris podria frenar o revertir aquesta tendència. Durant els anys 2014 i 2015 els preus s'han estabilitzat han començat a créixer en algunes àrees del país, principalment a les grans ciutats, com no es veia des d'abans de la crisi. També es dona aquesta tendència amb els preus del lloguer. Tot i que els preus s'han estabilitzat i comencen a créixer a les principals ciutats del país, com Madrid, Barcelona i a les Illes Balears, les dades del mercat immobiliari són encara negatives a la major part del país.

4. FACTORS TECNOLÒGICS

Ei! (Estem aquí) és una plataforma online basada en el desenvolupament de les noves tecnologies i eines de la informació. El principal factor tecnològic que afecta a l'empresa i al sector analitzat és l'augment de l'ús del comerç electrònic. Per tant, és clau conèixer les darreres eines i llenguatges de programació i disseny web per tal d'atraure usuaris al web i convertir-los en transaccions i també les eines de pagament més comunes i utilitzades a la web, com podria ser el cas de Paypal o googlewallet, etc.

5. FACTORS ECOLÒGICS

El principal factor ecològic al que ha d'enfrontar-se el sector immobiliari és la falta d'espai a les ciutats i com fer-les més sostenibles. Actualment hi ha diversos projectes que volen convertir ciutats com Barcelona en 'Smart Cities' per tal de tenir més informació de com es mou la població i que poden fer les autoritats per reduir la contaminació i fer una ciutat més habitable per als seus ciutadans. Les autoritats comencen a tenir consciència sobre el canvi climàtic i l'augment de la contaminació en les àrees més densament poblades i per a això van legislar la

⁶ Altman, Roger C. Foreign Affairs. (2009, January/February) The great Crash, 2008 [data de consulta: 18 de març de 2016]

<https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2009-01-01/great-crash-2008>

⁷ EFE (2015, novembre) El 21,2% de los españoles ya vive de alquiler. [data de consulta: 21 de març de 2016] <http://www.elmundo.es/economia/2015/11/23/5652f9f9268e3edb028b45ed.html>

Llei 26/2007 de Responsabilitat Mediambiental, segons la qual es pretén que les empreses tinguin cura d'actes que poden afectar a determinats recursos naturals.

6. FACTORS LEGALS

Els factors legals afecten al sector immobiliari, principalment, a través de dos elements: la llei del sòl i la llei de lloguers urbans. La primera llei estatal del sòl data de 1956, i des d'ençà s'han aprovat noves lleis i aquestes s'han modificat diverses vegades.

Pel que fa als lloguers, la llei actual que regula els lloguers urbans data de 1996 però des d'aquell moment aquesta s'ha modificat en diverses ocasions. Actualment, les **operacions de lloguer**⁸ estan regulades per la Llei 29/94 de lloguers urbans de 24 Novembre 1994 BOE núm 282 de 25 Novembre de 1994 amb les modificacions que va incorporar la Llei 4/2013 de Mesures de Flexibilització y Foment del Mercat del Lloguer d'Habitatge, de 4 de juny de 2013.

A Catalunya⁹, des de la restauració de la democràcia també s'han creat noves lleis que regulen les competències de sòl que té la Generalitat de Catalunya, les diputacions i els ajuntaments. Actualment, el text vigent és la Llei d'urbanisme 2/2002¹⁰, de 14 de març amb les modificacions que va introduir la Modificació del Text refós de la Llei d'urbanisme amb la Llei 3/2012, de 22 de febrer¹¹.

3.2 ENTORN ESPECÍFIC

3.2.1. DEFINICIÓ D'ENTORN ESPECÍFIC

Primer es delimitarà el que s'entén com a entorn específic:

1. **Indústria:** *Ei! (Estem aquí)* pertany a la indústria de la gestió de bens immobiliaris.

2. **Negoci:** El negoci en el que es centrarà *Ei! (Estem aquí)* és el lloguer a curt termini de locals comercials. També, a l'assessorament d'emprenedors en matèria administrativa, branding, comunicacions públiques i botiga electrònica. Així doncs, el *target* principal de l'empresa són emprenedors i petites empreses que volen donar més visibilitat al seu producte mitjançant una pop-up store o un pop-up restaurant..

3. **Mercat:** El mercat on operarà *Ei! (estem aquí)* és l'immobiliari de lloguer de locals comercials especialitzat en arrendaments de curt termini (inferiors a un any). Es comencen a veure algunes petites plataformes on-line centrades en el mercat espanyol del lloguer de pop-up stores.

⁸ **El Web de las Comunidades.** (2015, abril). Ley de arrendamientos urbanos vigente. [en línia] [Data de consulta: 18 de març de 2016].

<http://www.comunidades.com/legislacion/alquiler-vivienda/ley-de-arrendamientos-urbanos/>

⁹ **Urbaweb. Serveis urbanístics.** (2014, Maig). Dret urbanístic català. Marc legal de l'urbanisme a Catalunya. [en línia] [Data de consulta: 18 de març de 2016].

<http://www.urbaweb.com/conceptes-basics/dret-urbanistic/marc-legal-de-l-urbanisme-a-catalunya.html>

¹⁰ **Redondo, Octavio.** Urbaweb. Serveis urbanístics. (2010). Normativa d'urbanisme, Llei d'urbanisme 2/2002, de 14 de març. [en línia] [Data de consulta: 18 de març de 2016].

<http://www.urbaweb.com/legislacio/normativa-urbanisme/llei-urbanisme-2-2002.html>

¹¹ **Web del Departament de Territori de la Generalitat de Catalunya.** (2012, març). Text Refós de la llei d'urbanisme. [en línia] [Data de consulta: 18 de març de 2016].

http://territori.gencat.cat/web/.content/home/01_departament/normativa_i_documentacio/documentacio/territori_mobilitat/urbanisme/publicacions/text_refos_i_reglament_de_la_llei_durbanisme/ql-94urbanisme2.pdf

3.2.2 Descripció i anàlisi de l'entorn específic

Una vegada s'ha delimitat l'entorn específic procedirem a analitzar l'entorn emprant el model de les cinc forces de Porter.

1. Primera força: Competidors potencials (possibilitat de nous ingressos)

La possibilitat d'entrada de nous competidors al mercat és elevada, ja que les barreres d'entrada al sector són petites. Mentre la **distribució** i les **economies d'escala** no suposen grans barreres d'entrada pel tipus de servei ofert, el **producte, encara que diferenciat mitjançant una forta inversió en innovació i en disseny, no compta amb la lleialtat dels clients** (no tenim el prestigi i la cartera de clients que podria tenir la nostra competència). D'altra banda, **el volum d'inversió inicial no és gaire elevat**, ja que no es necessita maquinària altament especialitzada ni gaire personal. **En canvi suposen factors de risc** perquè aquesta falta de barreres d'entrada pot suposar l'entrada de nous competidors.

Un factor a tenir en compte, és la **corba d'aprenentatge** (o know how), ja que els nous competidors tindran més difícil posicionar-se en un mercat madur amb empreses amb experiència. L'èxit, no dependrà només del desenvolupament de la marca i del servei, si no, també de la relació i la gestió que es faci de la cartera de clients i el posicionament de marca.

Un altre és **Internet**, i com aquesta xarxa es pot convertir en un avantatge o en una amenaça. També s'ha de tenir en compte **la facilitat de còpia de model de negoci** si s'aposta per una plataforma web. L'amenaça d'entrada de nous competidors es mitjana/alta, donades les poques barreres d'entrada.

2. Intensitat de la competència actual

S'ha realitzat un anàlisi de la competència mitjançant la tècnica del Benchmarking que es pot consultar en l'annex 13. Amb totes aquestes dades es pot sentenciar que **el sector del lloguer de locals comercials a curt termini és un sector naixent, amb empreses petites i poc especialitzades**. S'ha de tenir en compte que les barreres d'entrada són petites, ja que el volum de costos que les empreses han d'assumir per obrir un negoci dins d'aquest sector és, en general, baix i el risc de còpia és molt elevat.

Per tant, es determina que **la intensitat de la competència és mitjana**, per la diferenciació entre els competidors, que són una barreja d'empreses tradicionals dedicades a la venda i al lloguer de locals comercials i petites empreses digitals centrades en les pop-up stores.

3. Amenaça de productes substitutius

Pel que fa els productes substitutius la amenaça seria baixa. El servei substituït més important del lloguer immobiliari és la compra de locals immobiliaris. Hi ha moltes empreses immobiliàries i de gestió de patrimoni que ofereixen locals comercials en propietat.

Les empreses més grans que ofereixen alternatives als serveis de l'empresa serien portals online especialitzats en anuncis de lloguer d'immobles com els mencionats anteriorment Segundamano.es, idealista o fotocasa encara que no estan especialitzats en el lloguer de locals comercials. Les immobiliàries tradicionals i els franquiciats immobiliaris també ofereixen productes semblants als que podria oferir *Ei! (Estem aquí)*, encara que la majoria d'aquestes empreses no incorpora assessorament i consultoria per a emprenedors que volen tirar endavant un projecte empresarial.

4. Poder negociador dels clients

Per tal d'avaluar el poder negociador dels clients cal tenir en compte les següents característiques:

És un sector amb un grau de concentració mitjana en creixement, i que té molt de camí per recórrer. Això fa que disminueixi el poder negociador dels clients. Tots els empresaris han d'utilitzar un local comercial per tal de dur a terme la seva activitat, encara que poden optar per

un servei alternatiu, la compra del local, tal i com s'ha comentat abans. Això augmenta el poder negociador dels clients.

La diferenciació del servei es farà patent a través d'un portal web que presenta una innovació rupturista amb respecte del servei actual, a la vegada que manté la personalització i la qualitat del servei, que és una de les claus del negoci. Tot el que s'ha analitzat clou que el poder de negociador dels clients és elevat, i per tant s'haurà de fer un esforç en oferir un servei amb una qualitat excel·lent a través d'una pàgina web innovadora i rupturista.

5. Poder negociador dels proveïdors

Per tal de poder analitzar el poder negociador dels proveïdors aquests s'han de separar en dos grups: proveïdors de locals comercials i proveïdors de productes tecnològics.

Els proveïdors de locals comercials són la pedra angular del negoci. Per a això, els comptes dels usuaris es tractaran amb una especial cura, i es farà que les fotos que es publiquen tinguin qualitat professional i que la informació publicada sigui de la millor qualitat possible. El seu poder negociador és mitjà.

3.2.2 Descripció i anàlisi de l'entorn específic

De l'anàlisi del macroentorn i de l'anàlisi específic s'obtenen els possibles factors de risc, els factors clau de l'èxit i els avantatges comparatius i debilitats significatives (veure annex 13). Amb aquestes dades es pot realitzar una matriu DAFO:

DAFO		Avantatges competius					Debilitat significatives	
		Plataforma web innovadora	Estructura reduïda i flexible	Atenció al client	Disseny / fotografia	Assessorament empenedoria	Manca de coneixement de marca i prestigi	Manca d'experiència al sector (know-how)
Oportunitats	Crisi econòmica i financera: Més dificultats per obtenir finançament	X	X			X	X	X
	Darreres fases de la crisi immobiliària: Mercat de dues velocitats		X					
	Alta taxa d'atur a Catalunya i Espanya: més emprenedors	X				X		
	Creixement del PIB	X				X		
	Lleis per fomentar el lloguer	X	X	X		X	X	X
	Polítiques d'afavoriment de l'emprenedoria			X		X	X	X
	Canvis de tendència al mercat: de la compra al lloguer	X		X			X	
	Noves tecnologies: Internet	X	X		X		X	
	Volum d'inversió inicial	X	X					

		Poder negociador dels proveïdors: locals comercials					X		X			X	X
		Impacte cycle de vida del sector: naixent					X		X	X	X		
Amenaces	Competidors potencials: agències immobiliàries tradicionals				X						X	X	
	Intensitat de la competència actual			X							X	X	
	Amenança de productes substitutius: compra de béns immobiliaris			X	X						X	X	
	Poder negociador dels clients			X	X							X	
	Poder negociador dels proveïdors: tecnològics		X	X			X				X		
	Negoci electrònic: abaratiment de costos al sector		X									X	
	Tipus d'interés baixos: Rendibilitat més baixa		X	X									
	Manca de crèdit empresarial								X			X	
	Augment del sentiment independentista a Catalunya			X								X	
	Devaluació del mercat immobiliari de lloguer			X	X							X	
	Manca de govern a Espanya: més inestabilitat.			X								X	

Font: Elaboració pròpia

De la matriu DAFO resultant, es pot extreure que:

El sector de lloguer de locals comercials per a desenvolupar projectes a curt termini, o pop-up stores està en un moment naixent del cycle de producte. Per tant, en els propers anys s'espera un creixement d'aquest sector.

La plataforma online de lloguer de locals comercials a curt termini pot millorar la rendibilitat del sector, si el comparem amb una empresa tradicional del sector requereix menys recursos i pot arribar a més gent, inclús convertir-se en un fenomen global i viral, com ja ha succeït amb altres plataformes del sector, com Airbnb.

Es tracta d'un sector amb poques barreres d'entrada i de sortida. Els costos necessaris per a començar un negoci en aquest sector són els necessaris per a desenvolupar una plataforma digital.

El cycle econòmic porta dos anys de recuperació. El govern ha tirat endavant mesures per incentivar el lloguer i aquest ha respost amb una pujada de gairebé un 10% amb respecte dels números que hi havien abans de la crisi. La nota negativa és la taxa d'atur persistent, que encara supera el 20% de la població activa.

Assessorament als emprenedors. Encara que l'atur és molt elevat a Espanya, gràcies a les iniciatives dels governs per tal de que hi hagi més emprenedors es pot aconseguir que més persones es decideixin a tirar endavant el seu projecte empresarial. A més, per tal d'ajudar-los l'empresa posarà en marxa un servei d'assessorament a emprenedors.

Els tipus d'interès baixos poden reduir una mica la rendibilitat dels llogaters i pot fer que s'ho pensin dues vegades abans de deixar els seus locals en lloguer. El cycle immobiliari està en creixement, i l'existència de serveis alternatius al lloguer de locals comercials, com la compra-venda de locals pot frenar el creixement d'aquest tipus de negoci.

4. PLA DE MÀRQUETING

4.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓ

Tal i com s'ha explicat a l'apartat 2.2.1. el mercat objectiu de l'empresa són empreses, empresaris, emprenedors, fundacions o associacions i totes aquelles persones interessades en llogar un local comercial o un corner durant un període de temps curt (des d'unes hores fins a un any) a la ciutat de Barcelona, inicialment, i després a les principals ciutats de l'Estat Espanyol. (Aquest punt està desenvolupat a l'annex 12: Estratègia de segmentació).

4.2. AVANTATGE COMPETITIU DEL NEGOCI

Donades les característiques del mercat on operarà *Ei! (Estem aquí)*, l'organització perseguirà la **diferenciació del servei**, ja que l'empresa ofereix serveis que es poden aconseguir amb una cerca facilitat al mercat actual, a través d'empreses similars o de empreses que ofereixen serveis substitutius. (Aquest punt està desenvolupat a l'annex 12: Estratègia de segmentació)

4.3. MAPA DE POSICIONAMENT

Per tal d'identificar els principals competidors que operen en el mercat s'ha realitzat un anàlisi dels principals competidors mitjançant tècniques de *Benchmark* i un mapa de posicionament. (Aquest punt es desenvolupa a l'annex 13: Estratègia de posicionament).

Els competidors d'*Ei! (Estem Aquí)* ofereixen serveis similars de lloguer d'espais comercials però cap d'ells ofereix assessorament a emprenedors.

4.4. ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING MIX

4.4.1 PRODUCTE/ SERVEI

La missió d'*Ei! (Estem aquí)* és **posar en contacte un empresari, emprenedor, fundació, associació o qualsevol que tingui la necessitat de llogar un local comercial a curt termini (podrien ser des d'unes hores amb l'objectiu de realitzar un esdeveniment a fins un any) amb el propietari d'un local comercial o un "corner" o espai dins d'una botiga que ja existeix** a través d'una plataforma online innovadora i amb un disseny molt curat.

A continuació es defineixen els principals serveis que l'empresa comercialitzarà:

1. **Lloguer de locals comercials tipus pop up:** La duració d'aquest contracte tindrà una durada determinada a pactar entre el llogater i el llogatari. Per tal de que sigui més fàcil posar en contacte ambdues parts, es buscarà que el propietari del local comparteixi un calendari.
2. **Lloguer de corners a botigues ja existents, centres comercials i grans magatzems:** Contracte entre el llogater i el llogatari amb una durada determinada. Es buscarà que el propietari comparteixi un calendari d'activitat i de disponibilitat.
3. **Lloguer de locals per a esdeveniments:** Contracte entre el llogater i el llogatari amb una durada determinada. Es buscarà que el propietari comparteixi un calendari d'activitat i de disponibilitat.
4. **Lloguer de naus industrials per a esdeveniments:** Contracte entre el llogater i el llogatari amb una durada determinada. Es buscarà que el propietari comparteixi un calendari d'activitat i de disponibilitat.
5. **Assessorament a emprenedors:** S'oferirà, de manera personalitzada, assessorament als emprenedors i empresaris en matèria legal, administrativa, branding i comunicació.
6. **Blog d'informació a emprenedors i empresaris:** La informació més rellevant i les preguntes més repetides pels emprenedors i empresaris es recolliran en *posts* al blog de l'empresa i es faran articles especials on es recolliran casos d'èxit d'emprenedors que han pogut llançar al mercat el seu producte o iniciar la seva idea de negoci.

Tots aquests productes descrits s'ofereixen des de la plataforma online però els interessats també podran contactar per via telefònica. Això augmenta la flexibilitat del servei i elimina intermediaris i recursos innecessaris, que s'externalitzaran o bé s'automatitzaran.

La funció principal d'aquests productes és satisfer la necessitat d'un local comercial o d'informació a l'hora d'obrir un negoci i escollir el local comercial més adient per al tipus de negoci que un empresari vol testejar o un emprenedor vol tirar endavant. Per a això tots aquests serveis tenen una cosa en comú, fer que els emprenedors puguin tenir totes les eines possibles de cara a iniciar el seu negoci amb una major seguretat.

Per a això, és molt important oferir als consumidors una plataforma molt completa i a la vegada que sigui molt senzilla per registrar-se, buscar un local comercial amb tota la informació, fer una comanda i efectuar el pagament. A la vegada, la informació és una peça clau del servei i s'haurà de tenir cura en que els usuaris tinguin tota la informació necessària sobre assegurances, mètodes de pagament, disponibilitat i preu en tot moment.

4.4.2 PREU

Com ja s'ha avançat en el punt 2.2.5, els ingressos provindran bàsicament de tres activitats: lloguer de locals comercials, assessorament i publicitat a la plataforma online.

Ei! (Estem aquí) seguirà una estratègia de **penetració del mercat**, segons la qual, els seus preus seran lleugerament inferiors als de la competència per tal d'atraure i fidelitzar usuaris. Per tal de trobar els preus adequats per als productes de l'empresa s'han comparat els preus de la competència, per tal de trobar un marge que s'adeqüi a una estructura àgil i flexible com la de l'empresa que està estudiant. A més, també s'haurà de treballar individualment cada cas per tal de poder trobar uns preus adequats al grau d'assessorament que l'emprenedor necessiti. En quant al pagament, el mètode principal serà mitjançant targeta o transferència bancària, encara que també s'acceptaran els principals mètodes de pagament digitals, com Paypal o Trustly.

Els preus dels lloguers seran variables i dependran de la localització, les dimensions i del tipus de local que es vol utilitzar. Aquests consistiran en una part sufragada pel llogatari (30%) i la més important pel llogater (70%). A més, es faran promocions tot coincidint amb dates especials.

Els preus dels serveis més habituals es desglossen en la següent taula:

	Preus inicials
Preu per dia (lloguer)	12% de la transacció
Preu per setmana (lloguer)	10% de la transacció
Preu per mes (lloguer)	8% de la transacció
Assessorament (administratiu i legal)	7 euros/hora
Assessorament (marketing i comunicació)	6,5 euros/hora

Assessorament (web i tècnic)	10 euros/hora
Publicitat (capçalera home page)	200 euros/setmana
Publicitat (columna home page)	150 euros/setmana
Publicitat (roba pàgina home page)	100 euros/setmana
Publicitat (capçalera blog)	120 euros/setmana
Publicitat (columna blog)	100 euros/setmana
Publicitat (roba pàgina blog)	80 euros/setmana
Banner (home page)	100 euros/setmana
Banner (newsletter)	100 euros
Landing page (continguts patrocinats)	100 euros/setmana
Menció xarxes socials	3 mencions 100 euros

La política de preus s'ha establert tenint en compte les següents variables:

1. **Benefici:** Per tal de maximitzar benefici i aportar rendibilitat a la inversió feta pels socis.
2. **Vendes:** els preus definits permeten augmentar les vendes, guanyar quota de mercat i fidelitzar els clients

Fins que l'empresa no assoleixi un número de 25.000 visitants al dia, les xarxes socials no tinguin 50.000 m'agrada, i la newsletter no tingui més de 30.000 contactes no es podrà vendre publicitat, ja que els preus que es demana estan calculats per a aquestes fites. Es calcula que es trigarà al voltant d'un any en arribar a aquests números, ja que la premsa s'interessarà per aquest model de negoci diferent. La política de preus s'adaptarà als canvis de l'empresa.

4.5.3 DISTRIBUCIÓ

Ei! (Estem aquí) comercialitza un servei intangible a través d'una plataforma online. El client pot posar-se en contacte amb la plataforma si requereix d'assessorament a través de la plataforma o d'un número de telèfon d'atenció al client.

El canal de distribució serà Customer to customer (C2C) mitjançant la plataforma creada per l'empresa. Els treballadors de l'empresa només intervindran en la transacció si els usuaris contacten mitjançant el web, xarxes socials o el telèfon per a demanar informació. També ho faran durant les sessions d'assessorament, que es pactaran en un espai de la plataforma entre els empresaris o emprenedors i l'equip d'*Ei! (Estem aquí)*.

4.5.4 COMUNICACIÓ

Per tal d'assolir els objectius mencionats s'empraran les següents eines de comunicació:

4.5.4.1 VENDA DIRECTA

La venda directa és la eina segons la qual l'empresa es comunicaria directament amb els llogataris potencials per tal de construir una relació de confiança i finalment vendre'ls el servei. L'objectiu és que aquests llistin les seves propietats a la nostra plataforma.

4.5.4.2 PUBLICITAT

Una plataforma online com *Ei! (Estem aquí)* ha d'apostar per una estratègia de publicitat online programàtica. Aquest tipus de publicitat basada en les dades i els interessos dels usuaris requereix un tipus d'inversió menor, i d'aquesta manera, l'empresa s'assegurarà un cost inferior per click de persones interessades. Aquest tipus de publicitat es pot implementar en tots els canals que treballin amb aquesta eina, com per exemple, mitjans de comunicació online, xarxes socials (a través de facebook ads i twitter ads, per exemple), buscadors (a través de google adwords), etc. L'empresa no realitzarà una inversió elevada en publicitat en mitjans tradicionals, com a mínim en etapes inicials de la vida de l'empresa, ja que s'hauria de centrar en mitjans de nínxol, econòmics, i el cost de la publicitat no tindria el retorn esperat.

4.5.4.3 PROMOCIÓ DE VENDES

Ei! (Estem Aquí) aprofitarà inauguracions de pop up stores, llançament de productes i altres dates especials com l'inici de les rebaixes, el dia del Pare, el dia de la mare, etc per fer promocions de vendes. Aquestes s'aplicaran directament sobre el canal, amb descomptes directes sobre els diversos serveis que ofereix l'empresa (lloguers de locals comercials, assessorament a emprenedors i empresaris i publicitat a la plataforma corporativa). Aquestes eines augmentaran el coneixement de la marca dels potencials consumidors i faran que augmenti la base d'usuaris de la plataforma, amb el consegüent augment de la base de dades de la newsletter i l'augment d'usuaris a les xarxes socials de l'empresa.

4.5.4.4 RELACIONS PÚBLIQUES

Des d'un primer moment, es buscarà com la marca pot estar present als mitjans de comunicació que classificarem com Tier 1: generalistes i de negocis i Tier 2: Arquitectura i béns immobles. Per a això, es farà una base de dades amb els periodistes i digital influencers als que adreçar les notes de premsa i media alerts. Es començarà amb els més importants. Es farà una investigació entre els nostres contactes dels calendaris de publicació per tal de saber si es podria fer una notícia sobre l'empresa o es podria aprofitar per a demanar als periodistes una entrevista amb els emprenedors. Redactar i distribuir notes de premsa i media alerts. També serà important respondre a les peticions de periodistes que es posin en contacte amb nosaltres.

Els patrocinis solen ser cars, però suposen una molt bona inversió, ja que s'estableix un vincle emocional entre l'usuari i la marca. Per a això, com que l'empresa començarà sent una empresa amb activitat a la ciutat de Barcelona, es buscarà patrocinar un esdeveniment vinculat amb el disseny, les popup stores i la economia col·laborativa a la ciutat de Barcelona. Un bon exemple de patrocini, molt en la línia de l'empresa és l'esdeveniment sobre economia col·laborativa que organitza Oui Share, un cop l'any a la ciutat de Barcelona.

4.5.4.5 MÀRQUETING DIRECTE

Les eines de màrqueting directe que utilitzarà *Ei! (Estem aquí)* són:

1. Newsletters → Serà a la vegada promocional i informatiu. Dirigiran una oferta de serveis concrets a un target determinat de clients a un cost relativament baix i podran arribar a un nombre de clients potencials elevats. Tindran un caràcter mensual per als llogataris i llogaters i seran diferents per a tots dos grups de clients potencials.
2. Xarxes socials → Permetran dirigir-se a un públic elevat a mesura que l'empresa vagi posicionant i vagi acumulant seguidors en les diverses xarxes socials on estigui present. També és una eina potent per a enviar missatges a potencials consumidors informant d'esdeveniments que es faran en el futur, sobre els productes i serveis de l'empresa, novetats, casos d'èxit i altres continguts amb l'objectiu de fidelitzar usuaris.

4.6. ESTRATÈGIA DIGITAL

Avui en dia és molt complicat separar l'estratègia de màrqueting tradicional de la digital, ja que per tal que l'empresa tingui èxit s'ha de fer un esforç de comunicació conjunt em ambdós canals, sense deixar de banda els canals tradicionals, ni els canals digitals que han fet que la publicitat i el màrqueting arribi a les petites i mitjanes empreses a través de pressupostos tancats per a fer publicitat a xarxes socials i a buscadors. A més, per a una empresa eminentment digital, com és el cas d'*Ei! (Estem aquí)* tenir una estratègia digital efectiva és una de les claus que faran que el negoci creixi, es desenvolupi i es mantingui a llarg termini. En el present document es mostra un resum de l'estratègia digital de l'empresa. Per veure l'estratègia digital desenvolupada es pot consultar l'annex 15.

El primer element és la pròpia **plataforma on-line**, de la que ja s'ha parlat en el present document. Tindrà cinc elements clau: pàgina principal amb un buscador de locals comercials i un recull dels destacats de la setmana, una pàgina de locals comercials, el blog corporatiu, una pàgina amb informació sobre els altres serveis que ofereix l'empresa, i una darrera pestanya amb informació sobre l'empresa (qui som, on som, que fem, etc).

La principal estratègia online de l'empresa és aconseguir que el temps mitjà de visita al web superi el minut. Per a això es farà un especial èmfasi en l'estratègia digital de l'empresa. Per tal d'allotjar la web, es registraran els dominis *ei.es*, *ei.cat* i *estemaqui.com*, *estemaqui.es* i *estemaqui.cat* per tal de redirigir tots els usuaris cap al nostre web.

L'empresa també estarà present a les principals xarxes socials. Per a això, s'ha de fer una gestió adequada d'aquesta eina, actualitzant continguts, que aquests siguin de l'interès dels usuaris, s'haurà de relacionar contingut entre les diverses xarxes socials i redirigir tràfic cap al web i cap al blog corporatiu.

La comunicació en xarxes socials, així com la comunicació del canal Plataforma online i l'estratègia de SEO i SEM de l'empresa caurà en un primer moment en l'emprenedor O.F, fins que sigui possible la contractació d'un *Digital Marketing Strategist*, que s'encarregarà de supervisar la comunicació a tots els canals de l'empresa i de la creació de continguts.

4.7. ESTRATÈGIA DE BRANDING

El valor de la marca *Ei! (Estem aquí)* està definit pels següents elements:

1. **Nom:** El nom de l'empresa, fa referència a localització geogràfica, per tal d'associar ràpidament el nom de la marca amb la necessitat de localització de les marques amb les que treballa l'empresa. *Ei!* és un nom molt curt per tal d'estimular la memòria dels consumidors. Aquest és el nom que portarà el domini principal de l'empresa. *Estem aquí*, serà la marca que s'utilitzarà per al blog corporatiu.
2. **Logotip:** El logotip de l'empresa, és un punter de google maps amb uns cascos i la paraula *Ei!*, fa referència al caràcter jove de l'empresa i a la vegada a la seva marcada vessant geogràfica, ja que el servei principal és el d'oferir locals comercials per a

empresaris i emprenedors. Els auriculars simbolitzen l'altre canal important en les comunicacions i interaccions de l'empresa, el telèfon i les xarxes socials. Representen la vessant més lúdica de l'empresa i s'afegeixen al logo per tal de donar-li a l'empresa un toc menys desenfadat. S'ha emprat la tipografia Roboto Black, ja que és una tipografia amb una taca important, que dona un toc menys seriós a la imatge de l'empresa. S'utilitzarà el color vermell, que és un color que conjunta molt bé amb el negre, per tal de donar-li un toc de força a la sobrietat de la base del logo, en blanc i negre. Aquests tres colors, seran els principals colors corporatius en les comunicacions de l'empresa.

Símbol: El símbol que representarà l'empresa és el punter de google maps amb els auriculars i un punt blanc que simbolitza la vessant geogràfica de l'empresa. Aquest símbol vol representar com l'empresa interactua amb els seus usuaris, per Internet, i els auriculars representen altres canals, com el telefònic i les xarxes socials.



3. **Colors corporatius:** Els colors corporatius són el blanc el negre i el vermell i s'utilitzaran tal i com s'indica al llibre d'estil de l'empresa i que es desenvoluparà amb l'ajuda d'una empresa de disseny externa durant els seus primers moments de vida.
4. **Llibre d'estil:** El branding de l'empresa estarà recollit en un llibre d'estil de disseny que, també indicarà als possibles clients o proveïdors de la marca com han d'incloure els nostres símbols corporatius si els volen utilitzar per fer publicitat o si volen incloure'ls en un logo d'una botiga o en els seus materials corporatius.

5.- PLA D'OPERACIONS

Donades les característiques del tipus de negoci d'*Ei! (Estem aquí)* la forma jurídica més adient per a l'empresa en aquests moments és la **Societat Limitada** (S.L.). Aquest tipus d'empresa està regulada pel Reial Decret Legislatiu 1/2010 a través del qual va ser aprovat el text refós de la Llei de Societats de Capital.

El procés productiu de l'empresa es concreta en les següents fases:

- Registre
- Recerca: selecció de local comercial /pujada a la plataforma
- Pagament i contacte entre les parts
- Seguiment de la transacció i pagament
- Referenciamet i tornada al mercat

En l'annex 19 de la present memòria es detallada en profunditat tot el procés productiu i les tasques que es duen a terme en cada fase (pàgines 25 a 28).

5.3. ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ

Tal i com es va concloure el tercer punt d'aquest document, anàlisi de l'entorn, la demanda potencial del negoci de lloguer de locals comercials per a pop-ups, és un petit nínxol del sector immobiliari, que està en un moment naixent i que té una alta capacitat de creixement durant els propers anys, pels canvis de mentalitat de la població i per la dificultat de trobar locals comercials adients per a testejar un model de negoci. (L'estratègia de producció està desenvolupada en l'annex 19 (pàgines 28 a 30).

Aquesta producció ve determinada per una demanda **no regular i immediata**. Els productes ~~són emmagatzemables~~ a través de la creació de perfils en una plataforma on-line i per tant no

es necessitarà d'un magatzem. La demanda és elàstica i serà sensible al preu, ja que la majoria de les empreses que ofereixen aquests serveis ofereixen serveis molt semblants.

El nombre d'hores mensuals teòriques que es defineix per a cada un dels emprenedors és de 160h/mes (40 hores setmanals*4 setmanes al mes). A partir d'aquestes característiques es defineix la capacitat productiva teòrica mensual de l'empresa:

Producte	Hores projecte	Producció mensual	Total hores
Assessorament legal i administratiu	50	1,92	96
Assessorament marketing	45	2,1	96
Fotografia	5	9,8	48
Vendes	15	4,2	64
Disseny i manteniment plataforma online	10	11,2	112

Pel que fa la subcontractació de serveis per part d'Ei! (Estem aquí) serà una peça bàsica, ja que el desenvolupament de la plataforma, una part del procés productiu i dels serveis s'externalitzarà a socis estratègics per tal d'aprofitar el seu know how i les economies d'escala.

D'acord amb la missió, visió i valors de l'empresa els altres proveïdors que se seleccionaran provindran de l'àmbit local i tindran preferència aquelles empreses amb les que Ei! (Estem aquí) hagi col·laborat. Altres serveis que no formen part del negoci principal de la empresa, com la comptabilitat i els servidors també s'externalitzaran:

- **Plataforma online**
- **Servei de servidors web**
- **Domini web i correu electrònic.**
- **Servei de gestoria**
- **Fotògraf**

5.6. ESTRATÈGIA DE PRODUCTES MATERIALS

Els productes materials que necessitarà l'empresa en la seva fase inicial són, un espai de coworking en un local similar al MOB Barcelona, equips informàtics, una assegurança de responsabilitat civil, manteniment informàtic i hospedatge web i contracte de telefonia mòbil. (Aquest apartat es desenvolupa a l'annex 15, pàgines 32 i 33).

Per completar aquest pla d'operacions definit, en l'annex 15 (pàgines 34 i 35) es troba el pla logístic complert d'Ei! (Estem Aquí) en el qual es defineix la política de compres i aprovisionaments que es seguirà, la gestió de producció i emmagatzematge de productes (al

tractar-se de productes intangibles no caldrà un magatzem físic) i finalment la política de distribució emprada, basada principalment en una estratègia de distribució centralitzada.

5.11. PLANIFICACIÓ TEMPORAL

Després que s'hagi explicat tot el procés productiu d'*Ei! (Estem aquí)*, a l'annex 17 es pot trobar la planificació temporal de la posada en marxa del projecte, que començarà al setembre de 2016 i es desplegarà en un màxim de 4 mesos després de tenir la plataforma.

5.12.

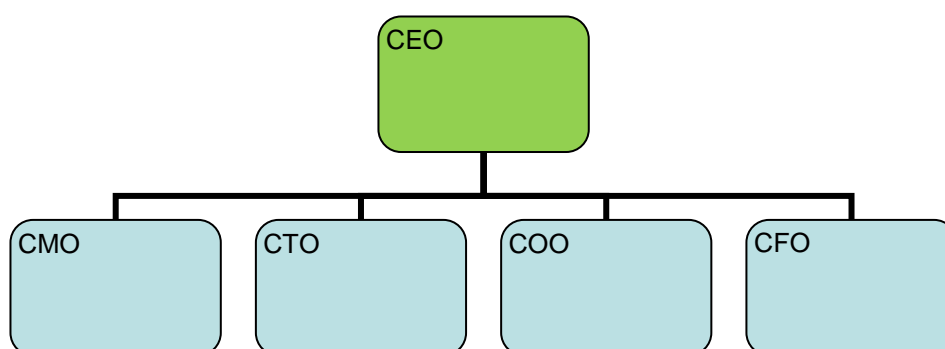
DISSENY

ORGANITZATIU

5.12.1.

ORGANIGRAMA

A continuació es defineix gràficament l'organigrama de l'empresa del primer any:



Aquest organigrama està basat en un **disseny funcional**, en concordança amb la mida de l'empresa. Encara que hi ha cinc rols previstos, de cara a mantenir la flexibilitat i l'esperit de rapidesa, excel·lència, implicació i compromís, els tres emprenedors es repartiran totes aquestes tasques, així com la tasca de portaveu.

El rol de **CEO o director general de l'empresa** estarà compartit pels tres emprenedors. Tots tres prendran part de les funcions d'administració, estratègia i presa de decisions.

En un segon terme, el departament de màrqueting i disseny (CMO), que serà assumit per O.F., El departament tecnològic (CTO), que serà assumit per S.P, el departament comercial (COO) assumit per X.G. i el departament de finances (CFO) funcions que assumiran O.F. i X.G.

En l'annex 27 del document es troba una projecció de l'organigrama en els posteriors anys així com la seva justificació (no es preveu cap canvi durant els tres primers anys de vida del projecte). Així mateix, en l'annex 15 es troba una completa descripció de tots els llocs de treball que existiran a *Ei! (Estem Aquí)* (pàgines 36 a 39).

5.13. ESTRATÈGIA DE RECURSOS HUMANS

L'actiu més important d'una empresa són els seus treballadors, motiu més que important pel que l'organització aposta per una estratègia de recursos humans sòlida i àmplia que garanteixi a l'empresa talent. Per a això s'han de oferir unes condicions a aquest talent per tal que es vulguin quedar a l'empresa per a desenvolupar la seva carrera professional.

Principis bàsics de l'estratègia de recursos humans:

- Selecció basada en experiència i aptituds.

- Formació continua dels seus treballadors. (de *soft i hard skills*)
- Avaluació del personal una vegada l'any.
- Es promourà la comunicació interdepartamental.
- Horari flexible de 8 hores entre les 8 del matí i les 7 de la tarda.
- Contracte indefinit amb sis mesos de prova.
- Sistema de retribució orientat a objectius de l'empleat i de l'organització.
- Una part de la retribució serà no monetària.
- Estil directiu directe que fomentarà la col·laboració entre departaments i la direcció
- Estil de lideratge participatiu

5.13.5. COSTOS SALARIALS

Tal i com s'ha avançat amb anterioritat els costos salarials en el moment de l'inici de l'activitat de l'empresa serà zero, ja que els emprenedors no cobriran fins que l'empresa comenci a rebre peticions de lloguer de locals comercials. Per tant, en un primer moment, aquesta partida serà zero.

6. PLA FINANCER

6.2.1. OBJECTIUS FINANCERS

El principal objectiu financer és el d'obtenir una rendibilitat adequada al tipus de mercat i a la inversió realitzada amb els recursos propis i externs a llarg termini. Es tracta d'una startup i per tant utilitzarem al màxim la tècnica coneguda com a *Bootstrapping*, rentabilitzant al màxim la inversió inicial, minimitzant els costos i buscant finançament per part de tercers mitjançant rondes de finançament. Es buscarà que la empresa tingui el seu primer benefici a tres anys, però que durant els dos primers, els ingressos només siguin una mica més petits que les despeses, per tal que els ingressos del tercer any els puguin cobrir els beneficis.

6.2.2. OBTENCIÓ I CAPTACIÓ DELS RECURSOS

Com a **inversió inicial**, destaca la **aportació de 45.000 € dels socis**, que servirà per a cobrir les despeses de constitució i de posada en funcionament i dels primers mesos de funcionament de l'organització. Hi haurà una partida de 14.000 euros de constitució de l'empresa i tributs. També hi haurà una altra partida de 14.000 euros que es destinarà a promocions i al foment de l'activitat comercial. Aquestes inversions es comentaran a l'apartat 1.2.7 del present document i es finançaran gràcies al capital aportat pels socis. També s'inclouen en aquest apartat els pagaments pel desenvolupament de la plataforma i el manteniment de servidors que s'han de fer per avançat, així com la compra d'ordinadors i els primers mesos de lloguer.

Aquest projecte no requereix inversió a nivell immobiliari, i els costos de lloguer es consideren una despesa operativa d'acord amb el Pla General Comptable (PGC). Es considerarà el desenvolupament de la plataforma com a una inversió d'immobilitzat immaterial, d'acord amb el PGC. Tenint en compte la ràpida depreciació d'elements com la plataforma online o els equips informàtics, es tindran en compte els períodes màxims d'amortització que regula la Llei 27/2014 (art.12), però s'aplicaran períodes de 3 i 5 anys respectivament.

Com que es tracta d'una Societat de Responsabilitat Limitada, el capital mínim que cal aportar és de 3.000 euros (art 4.1 del TRLSC), tot i això, els socis realitzaran una aportació més elevada per fer front a la Inversió inicial i les necessitats de caixa dels primers mesos, evitant, d'aquesta manera, que el finançament extern tingui un pes més elevat que el patrimoni net de l'empresa. El capital desemborsat serà de 45.000 euros.

6.2.3. POLITICA DE FINANÇAMENT A CURT I LLARG TERMINI

El primer any no es preveu la incorporació de préstecs de tercers al capital de l'empresa però a partir del segon any es finançarà el desenvolupament de la plataforma, valorat en 10.000 euros cada any. Des d'un començament es prioritzaran ajudes estatals com les que l'estat aporta mitjançant organismes com el CDTI¹² o fons d'organismes Europeus com el FEDER o el Banc Europeu d'Inversions per citar uns exemples. La finalitat d'aquestes ajudes és desenvolupar una aplicació visual atractiva que ajudi a obtenir reunions amb Business Angels per tal de presentar els serveis de l'empresa i obtenir noves rondes de finançament que facin que l'empresa creixi i se situï al mercat com una de les alternatives a les empreses establertes a l'actualitat.

L'estructura del finançament de l'empresa, tant intern com extern, amb les condicions dels recursos aliens és el que es mostra a la *Taula 4* de l'annex 20:

6.2.4. POLÍTICA DE REMUNERACIÓ DEL CAPITAL

Els primers tres anys d'activitat no hi haurà repartiment de dividend als socis perquè es preveuen pèrdues degut al poc coneixement de la marca i a la novetat del servei. Es preveu que les vendes augmentin progressivament durant el segon i el tercer any a la vegada que també ho faran els preus dels serveis i les hores que s'imputaran per tasques d'assessorament. Això repercutirà directament en els ingressos de l'empresa, que s'espera que siguin superiors a les despeses durant el tercer any.

Quan l'empresa tingui beneficis, i un cop compensades les possibles pèrdues dels exercicis anteriors (si finalment es produeixen) es realitzaran les següents accions:

- Es dotarà 30% dels beneficis fins a arribar, com a mínim, al 20% del capital social.
- Es dotarà un 40% dels beneficis a una reserva voluntària fins a arribar com a mínim al 50% del capital social que servirà pel creixement de l'empresa, incorporació de nous treballadors i per a la seva consolidació en el mercat mitjançant una estratègia de vendes i de màrqueting agressiva.
- El 30% restant es repartirà com a dividend als socis o es destinarà a pagar resultats negatius a compensar. Es repartirà un 33,33% a cada soci.

Aquestes previsions generals en la política de remuneració de capital poden variar any rere any, depenent del creixement de l'empresa i el es trigui en aconseguir beneficis o una primera ronda de finançament. Pel segon i tercer exercici s'espera un repartiment com el que es mostra a la *Taula 5* de l'annex 20.

6.2.5. PLANIFICACIÓ D'INGRESSOS

La planificació d'ingressos depèn de la implantació de la marca entre els llogataris i la demanda de locals que hi hagi per part dels llogaters. Per a realitzar una planificació s'han obtingut dades del mercat immobiliari a la ciutat de Barcelona.

Com s'ha avançat amb anterioritat en aquest document, no es començarà a desplegar tot el potencial de la plataforma fins que no s'arribi als 50 llogataris que utilitzin la plataforma per a aconseguir el lloguer dels seus locals. D'altra banda, la llista de comissions que s'aplica pels serveis de l'empresa s'han desglossat en l'apartat de Preu del Màrqueting Mix.

Segons els càlculs de l'empresa, aquesta xifra s'aconseguiria entre el setembre i desembre de 2016. Durant els primers mesos de funcionament, l'empresa buscaria una rotació elevada en els seus locals comercials, i prioritzar l'ús per a presentacions de marca i de producte i pop-up stores de curta durada per tal de generar un nom de marca entre els professionals del sector a

¹² Financiación de proyectos I+D+i (2016) CDTI. Data de consulta [5 de maig de 2016]
<https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=17&MN=2>

la ciutat. Com que aquests serveis seran més curts que la durada mitjana del servei, aniran acompanyats d'un cost més baix.

Quan s'acabi el primer any, la plataforma haurà arribat a gestionar uns 50 habitatges. Això repercutirà en el tipus d'emprenedor que es buscarà per a formalitzar contractes més llargs i també en el cost, que augmentarà. Durant el segon any, s'espera que la comissió que l'empresa cobra pels seus serveis, se situï al voltant de 1.150 euros per transacció. La partida altres ingressos serà molt important per a l'empresa a mesura que sigui més coneguda, ja que hi apareixeran els ingressos per assessorament a emprenedors i empresaris i els ingressos per publicitat a la plataforma.

Amb respecte del valor del servei mitjà, el primer any hi haurà una forta inversió en promocions i màrqueting que farà que el preu estigui per sota dels 1.000 euros per transacció, encara que la idea és que se situï al voltant dels 1.150 euros durant el segon any i que hi hagi un augment del voltant del 5% entre el segon i el tercer any i que se situï al final del tercer any en 1.200 euros per transacció.

6.2.6. PLANIFICACIÓ DE DESPESES

Pel que fa les despeses de l'empresa, no hi hauran costos d'aprovisionament. En quant a les despeses de personal, com s'ha avançat, el primer any serà també zero, ja que cap dels tres socis rebrà un sou, i no s'ha previst la contractació de cap treballador en el supòsit normal. El segon any tots tres socis passaran a cobrar 20.000 euros bruts per persona fins que els resultats millorin i es puguin incorporar els treballadors que es van indicar al Pla de Recursos. A més dels tres sous, l'empresa també haurà de pagar 18.000 euros en concepte de despeses per Seguretat Social (29,8% del salari brut) que correspon amb la quota d'autònoms que hauran de pagar tots tres emprenedors.

Pel que fa altres despeses d'explotació, destaca la despesa de lloguer de tres despatxos a un espai de *co-working* de Barcelona s'ha valorat en 690 euros al mes. Si els resultats no són els esperats es pot optar per un *hot desk*, que estaria disponible des de 390 euros.

Pel que fa als costos de professionals independents, tal i com s'ha desenvolupat al pla de recursos, es contractarà un fotògraf extern, sempre i quan no puguin assumir aquesta feina un dels tres emprenedors. Pel primer any s'ha reservat una partida de 3.500 euros que augmentarà progressivament fins als 5.500 euros del tercer any.

Pel que fa les despeses de màrqueting i publicitat, el primer any es contempla una partida d'11.500 euros. El segon any augmentarà fins als 12.000 i el tercer any es destinaran 20.000 euros per a la consolidació de la marca. El pressupost de màrqueting del primer any es pot veure desenvolupat a la taula 9 de l'annex 20.

D'altra banda, hi ha una sèrie de costos derivats de l'activitat de l'empresa:

- Subministrament de material d'oficina, que es valoren en 240 euros pel primer any, 500 pel segon i 720 pel tercer.
- Assegurança de responsabilitat civil, ja que l'empresa es dedica al negoci immobiliari i en necessita una. El cost s'ha arribat després de consultar el preu amb una de les principals empreses que operen en el sector.
- Les despeses financeres s'han calculat pel segon i el tercer any. Es té en compte que l'empresa no ha pogut obtenir cap de les subvencions que ha demanat (CDTI, FEDER, BEI). S'aplica un interès d'un 1,5% a un préstec per cinc anys després de consultar a una coneguda entitat bancària amb seu a la capital catalana.
- Costos de constitució de la societat per import de 492€, on s'inclou: escriptura pública (300€), inscripció al Registre Mercantil (150€), legalització de llibres (25€) i el certificat negatiu de la denominació de l'empresa al Registre Mercantil (17€).

Dotacions a l'amortització de l'immobilitzat: D'acord als coeficients d'amortització lineals que es troben desenvolupats al punt 20.2.2 de l'annex 20, i que ascendeixen a 4133,33 cada

exercici, a més de la inversió de 10.000€ en aplicacions informàtiques que s'afegirà cada any. El total del segon any serà de 9.133,33 € i la del tercer any 14.666,53€.

Durant els tres anys estudiats no hi haurà despeses relacionades amb l'Impost Sobre Benefici ja que l'empresa preveu pèrdues.

6.2.7. PLANIFICACIÓ DE TRESORERIA

La tresoreria es planifica amb l'objectiu de cobrir les necessitats a curt termini i evitar problemes de liquiditat i tresoreria a l'empresa. Els **períodes de cobrament** varien en el sector. L'empresa intentarà que més d'un 60% de les transaccions es cobrin al comptat, mentre un 30% es cobrarà en 30 dies i un 10% als 60. Els altres ingressos, provinents de serveis d'assessorament i per publicitat es cobriran a 30 i 60 dies respectivament.

Pel que fa els **períodes de pagament**, per norma general es realitzaran al comptat, exceptuant els serveis de màrqueting i de publicitat que es pagaran a 30 dies i els de professionals independents que es pagaran a 60 dies. També es pagaran a 30 dies la Seguretat Social i les reparacions, si és que s'han d'efectuar en algun dels locals gestionats.

Per cobrir tots aquests pagaments s'ha inclòs dins de la inversió inicial una quantitat de tresoreria de 28.060 euros. Es preveu que aquesta partida s'incrementarà amb els ingressos que provenen de l'activitat i que seran suficients per atendre les necessitats de l'empresa.

Pel que fa al pagament d'impostos, es farà la declaració de l'IVA cada tres mesos, com marca la llei de l'IVA. L'increment de l'IPC pels tres anys es considerarà zero.

Si es produeixen excedents de tresoreria, com passarà a partir de l'any 2018, representaran un cost d'oportunitat si es deixen al compte corrent, ja que el rendiment obtingut és molt més petit respecte d'altres opcions. Per a això, es buscarà la forma més adequada d'utilitzar aquestes quantitats, amortitzant part del préstec de l'empresa anticipadament, o invertint en actius financers a curt o mig termini per aconseguir una rendibilitat més elevada.

6.3. ESCENARIS DE MERCAT

A continuació es comparen els tres escenaris de mercat que s'han generat mitjançant modificacions d'algunes de les variables dels models, obtenint tres escenaris: normal, el que ja s'ha explicat, pessimista i optimista. En tots tres casos, s'ha realitzat una previsió de vendes de l'empresa, s'ha calculat el punt mort, la tresoreria necessària i s'ha confeccionat el compte de pèrdues i guanys.

1. ESCENARI REALISTA O PREVISIBLE

L'escenari real, o previsible, és el que s'ha estudiat en apartats anteriors del present document. El valor del seu punt mort mostra les vendes necessàries per tal d'obtenir un benefici igual a zero. Com es pot veure en la *taula 10 de l'annex 20*, l'empresa no arriba a aquest punt d'equilibri durant els tres anys. El La volatilitat del sector, i la dificultat per preveure unes dades exactes, fan que els objectius de venda previstos siguin durant els tres anys una mica inferiors a les seves despeses. Això no vol dir que l'empresa no sigui rendible, ja que com es pot veure en les dades, encara que el primer any els costos variables no siguin coberts per les vendes (9,89%) per la falta d'estructura empresarial i pel fet que l'empresa comença a funcionar amb l'any començat, els dos anys següents, aquesta dada millora amb un 76,86% al 2017 i un 68,28% al 2018. El propi funcionament intern de l'empresa, de prioritzar el desenvolupament de la plataforma i reinvertir en personal augmenta el punt mort del segon al tercer any.

Si les vendes funcionen com s'ha planificat es genera un flux de caixa positiu encara que com es pot veure en l'anàlisi de Tresoreria, hi haurà forces vendes pendents de pagament d'un any per l'altre i per tal de poder fer front als pagaments previstos, s'ha de dotar d'uns actius força importants (en relació amb el capital de l'empresa) a la tresoreria.

2. ESCENARI PESSIMISTA

Tenint en compte el tipus de negoci, i la volatilitat del sector, per a la realització de l'escenari pessimista s'han realitzat estimacions que preveuen un empitjorament dels valors obtinguts en l'escenari previsible, relacionats amb el volum de vendes. S'han fet les següents previsions:

- El nombre d'unitats venudes és un 20% menor que l'escenari realista. També es pressuposa un increment de les vendes d'un 25%, inferior al que s'havia pressupostat a l'escenari realista. L'any 2018 també s'han reduït en un 20% les vendes en relació amb l'escenari realista. No es preveu un descens major de vendes perquè les vendes que s'han contemplat en l'escenari realista han estat molt conservadores en relació amb empreses similars que ja operen al mercat.
- El preu mitjà per venda també disminueix un 20% durant els tres anys (o dit d'una altra manera, el preu mitjà es recupera d'una manera més lenta).
- La partida altres ingressos també disminueix un 20%.
- El 2017, els tres emprenedors no tindran una remuneració fixa i només cobraran la part proporcional del benefici (que s'ha valorat en un 10% del Benefici després d'Impostos) i que serà de 22.447,87 euros. Els tres emprenedors només cobraran un sou complet de 20.000 euros per persona el 2018.
- Com que les vendes durant el primer any gairebé es redueixen a la meitat, la inversió en desenvolupament de la plataforma durant el segon i el tercer any també es reduirà al mínim. Com a conseqüència, el capital aportat per tercers disminuirà i també ho faran les despeses financeres.
- Les despeses en personals independents també disminuiran. El fotògraf cobrarà el mateix durant l'any 2017, però aquesta partida disminuirà fins als 4.400 euros al 2018.
- Una altra partida que també disminuirà són les despeses en màrqueting i publicitat durant els exercicis 2017 i 2018, que serà de 9.600 i 11.500 euros respectivament.
- Altres despeses, com els subministraments, també s'han reduït amb concordança amb les vendes, un 20% per tal d'ajustar aquesta partida a les vendes.

Tal i com es pot veure a la taula 12 de l'annex 20, en aquest escenari es contempla una disminució considerable de les vendes amb respecte de l'escenari realista, o previsible.

El punt mort en l'escenari pessimista, a la taula 13 de l'annex 20 el primer any les vendes no cobreixen els costos variables, i aquestes es troben molt allunyades del punt mort, provocant pèrdues al 2016 molt més elevades que a l'escenari realista, -8794,38, tal i com es pot veure a la taula de pèrdues i guanys del Pla Econòmic i financer pessimista. Amb això, cap dels tres exercicis supera els càlculs del punt mort en aquest escenari, tot i que, amb la renúncia dels socis a cobrar durant el segon any, i la lleugera recuperació de les vendes durant 2017 i 2018, tot i sent menors que les de l'escenari realista, s'aconsegueixen cobrir les pèrdues del primer any amb els beneficis del segon, i tancar 2018 amb una lleugera pèrdua que és molt semblant a la de l'escenari realista.

Tot i els resultats dolents de l'empresa, els valors de tresoreria són elevats i es podria utilitzar per reduir l'endeutament o realitzar alguna inversió a curt/mig termini per tal que els ingressos de l'empresa augmentin.

6.3.3. ESCENARI OPTIMISTA

L'escenari optimista preveu millorar els resultats que preveu l'escenari real o realista:

- Es pressuposa un augment de les unitats venudes d'un 35% en el segon i tercer exercici.
- El preu mitjà per unitat també augmentarà, un 20% el primer any i un 30% el segon any.
- També augmentarà la partida altres ingressos, provinents d'assessorament d'emprenedors i empresaris. El 2017 serà de 20.000 euros i el 2018 augmentarà un 35% fins als 27.000 euros.
- Aquest augment de les vendes farà que l'empresa hagi d'invertir més en desenvolupament i manteniment de la plataforma i contractar gent abans del que

s'havia previst en l'escenari realista. El segon any, l'empresa tindria cinc treballadors i el tercer any vuit.

- Això també provocarà que l'empresa s'expandeixi cap a altres ciutats de l'estat Espanyol, com Madrid i faci estudis de mercat per valorar l'expansió cap a altres ciutats costaneres com Palma de Mallorca, València, Alacant, Girona o Tarragona.
- Les despeses en Màrqueting i publicitat també augmentarien per poder arribar a més gent, així com també ho farien altres partides com l'assegurança civil o els subministraments.
- També augmentaria l'aportació de professionals independents. A més d'un fotògraf també es pagaria a periodistes contribucions puntuals en el blog de l'empresa, sempre amb l'objectiu de contractar aquests professionals en el futur.

L'escenari optimista preveu que les vendes de l'empresa tinguin un valor força més elevat, que fa millorar la situació del negoci i els seus resultats. A la *taula 15 de l'annex 20*, es mostra la xifra neta de negoci durant els tres primers anys d'activitat, cal recordar que l'empresa només estarà operativa durant els darrers quatre mesos de l'any 2016.

Respecte del valor del punt mort per a l'escenari optimista, aquest augmenta amb respecte dels altres dos escenaris pels anys 2017 i 2018. La manca d'aprovisionaments i altres costos variables importants, fan que el principal cost que ha de fer front l'empresa siguin els salaris dels seus treballadors i l'adaptació de la plataforma a les condicions del mercat (es veu a la següent taula gràcies a la seva amortització) a través d'una inversió que es finançarà a partir d'un préstec a una entitat financera o un organisme públic (ICO, CESIC, BEI, etc). L'únic exercici que presenta un resultat negatiu és 2016, mentre que 2017 i 2018 presenten resultats positius. El valor del punt mort es detalla a la *taula 16 de l'annex 20*.

Aquests valors de vendes fan que hi hagi un benefici des de 2017. Aquests resultats, de 3719,48 euros al 2017 i de 7078,67 al 2018, es distribueixen de la següent manera: un 30% per a la reserva legal fins arribar al 20% del capital, 40% a reserva voluntària fins a arribar a un 20% del capital i el 30% restant a dividendes o a compensar pèrdues d'exercicis anteriors.

Pel que fa la previsió de tresoreria, els diners que s'han invertit a l'inici, 28060 euros, són més que suficients per a atendre els pagaments de l'empresa. Al tancament de cada un dels exercicis, 2016, 2017 i 2018, hi ha un flux de tresoreria positiu. D'acord amb la *taula 19 de l'annex 20*, la tresoreria acumulada és molt elevada i s'haurà d'invertir en amortització de deutes amb tercers o en productes financers per tal de minimitzar el cost d'oportunitat.

6.4. PLANIFICACIÓ DE LA TRESORERIA MENSUAL

A l'inici de l'activitat s'han d'afrontar costos superiors com les despeses de constitució i totes les despeses derivades de l'inici d'activitat de l'empresa, pagament d'assegurances, lloguer de les instal·lacions, etc. També es té en compte, que el negoci principal de l'empresa, el lloguer de locals comercials pot fluctuar depenent de l'època de l'any, ja que hi haurà molta més feina als primers mesos de l'any i als mesos finals i baixarà durant la temporada d'estiu, per la baixada de l'activitat comercial i empresarial, encara que també podria ser una mica millor del pressupostat per l'activitat turística i la introducció de productes i serveis d'empreses estrangeres a la ciutat de Barcelona.

Altres aspectes que s'han de tenir en compte per a la planificació de la tresoreria són els següents:

- **Ingressos per vendes:** Són els que s'han estimat i es detallen a l'apartat 1.2.5 de la planificació d'ingressos. Els primers mesos d'activitat els ingressos seran baixos però aquests números milloraran durant els següents exercicis 2017 i 2018.
- **Sous i salaris:** El primer any d'activitat serà zero, ja que els emprenedors han pactat no cobrar el primer exercici.
- **Lloguers i cànons:** Es buscarà un espai de coworking a la ciutat de Barcelona amb una quota fixa de 690 euros mensuals.

- **Assegurances:** El primer any serà de 1273. Aquesta quota serà variable depenent dels ingressos de l'empresa i es pagarà un cop l'any al mes de setembre.
- **Publicitat i propaganda:** El primer any serà 11.500 euros, el segon any de 12.000 i el tercer de 20.000 tal i com s'ha detallat al punt 1.2.6.
- **Subministrament:** Els subministraments seran material d'oficina. El primer any es preveu una despesa de 240 euros, el segon de 500 i el tercer 720 euros.
- **Préstec:** El cost del préstec que hem plantejat a una coneguda entitat catalana, serà d'un 1,5% amb un termini de 5 anys. El 2017 s'hauran de pagar 209 euros mensuals i el 2018, aquesta xifra serà, aproximadament, 475 euros.
- **Impost sobre el benefici:** Com que es preveuen pèrdues durant els tres primers exercicis no s'hauran de fer pagaments per aquest concepte.

Per tot això, es preveu una inversió inicial de 28.060 euros que permeti cobrir els pagaments mentre les vendes no generin una tresoreria suficient per cobrir totes les despeses. Amb aquesta aportació, sempre hi haurà una tresoreria suficient i positiva.

6.6. POLÍTICA DE FINANÇAMENT DEL CREIXEMENT PREVIST

El creixement que pot experimentar l'empresa es deu a la implantació de l'empresa a la ciutat de Barcelona, gestionant un número més gran de locals comercials i incorporant diferents locals de diversos barris. Una altra estratègia de creixement es podria donar gràcies a una major rotació dels locals de la que han previst els socis fundadors. Una tercera possibilitat és incorporar locals comercials de diferents ciutats de l'Estat Espanyol o exportar el seu model de negoci a altres països propers sense un competidor clar, com seria el cas d'Itàlia, Portugal o Sud de França.

La política i la voluntat dels fundadors de l'empresa és el de créixer gràcies a **rondes de finançament atorgades per Business Angels**. Per a això es contactarà amb diversos *Business Angels* a diferents conferències i fires, com el *Biz Barcelona* o el *Noah Conference* que es realitza anualment a Londres i Berlín.

Quan la plataforma estigui en el mercat començarien els contactes amb diversos Business Angels que haurien de finançar el projecte amb un mínim de 500.000 euros per a poder fer que la plataforma tingui els suficients empleats com per a créixer dins del seu mercat mare i també fora. A llarg termini, l'empresa haurà d'aixecar una ronda de finançament encara més gran (més d'un milió d'euros) que anirà destinada al creixement de l'empresa amb l'objectiu d'arribar a un públic global, amb la idea de que les empreses dels emprenedors i empresaris que ha ajudat a néixer i a consolidar-se primer en els seus mercats locals, primer a Barcelona, també puguin exposar els seus productes i serveis en zones cèntriques d'altres ciutats del món. L'empresa creixerà amb la necessitat dels productors d'exposar els seus productes i per la dificultat de finançar un local comercial a llarg termini havent de competir amb empreses sense aquest tipus de despeses fixes, com poden ser Amazon o Alibaba. De fet, aquestes empreses globals poden ser dos aliats molt importants en aquesta fase d'expansió de l'empresa.

Ei! (Estem aquí) es vol convertir en un aparador per a les empreses del futur, estalviant costos fixes i aportant espais per a que tots aquests productors, petits i grans, tinguin les mateixes oportunitats per a poder exhibir els seus productes en zones cèntriques de les ciutats.

7. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

7.1. RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilitat Social Corporativa són les polítiques d'empresa, a través de la que s'incorporen en els seus processos productius un compromís amb la sostenibilitat global a nivell mediambiental, social i econòmic dels seus grups d'interès. Aquesta, respon a la pregunta, "**les nostres activitats com a empresa es poden fer de manera més responsable**"?

7.2. COMPROMISOS ÈTICS

Ei! (Estem aquí) prendrà com a base de la seva gestió de negoci els següents compromisos ètics:

Atenció a l'usuari: El client és la base del negoci i els treballadors de l'empresa hauran de proporcionar un excel·lent servei a l'usuari durant el procés de lloguer o de trobar un local adequat per a la seva activitat, empresa, projecte o organització.

Qualitat: Els serveis i productes d'Ei! (Estem aquí) hauran de garantir la màxima qualitat.

Innovació: La innovació és un altre dels puntals de l'empresa. La plataforma on-line de l'empresa estarà en constant innovació per tal de portar als consumidors les darreres tecnologies per tal de millorar la seva experiència d'usuari.

Formació i assessorament a emprenedors: A més d'oferir un servei de lloguer de locals comercials, l'empresa treballarà per resoldre els dubtes dels emprenedors per tal que els seus projectes siguin un èxit en el mig i es mantinguin en el llarg termini.

Responsabilitat: L'empresa participarà en la mesura del possible, en projectes de comerç de proximitat i de km0, menjar orgànic, roba responsable amb els recursos hídrics i altres projectes que estiguin alineats amb la conservació del medi ambient i millorar la societat d'una manera responsable, per tal de conservar el medi ambient i aconseguir que el desenvolupament sigui sostenible.

7.3. IMPACTES DE L'ACTIVITAT EMPRESARIAL

A continuació s'avaluaran els impactes de l'activitat de l'empresa en els àmbits social, mediambiental i econòmic per tal d'avaluar a posteriori el seu impacte en matèria de RSC:

Social: Apostar per projectes empresarials diferents i compromesos amb el medi ambient, la societat i la cultura a la vegada que s'aconsegueix que siguin sostenibles econòmicament gràcies a l'activitat d'assessorament a emprenedors. L'empresa ubicarà aquests projectes en ubicacions al centre de les ciutats més importants per tal de que els seus productes i serveis guanyin visibilitat. D'aquesta manera s'aconseguiran els objectius que l'empresa es proposa, desenvolupament de l'emprenedoria i organitzacions i generació de valor afegit a través dels seus serveis. A més, l'empresa apostarà per un model informatiu transparent gràcies a les seves eines socials (Xarxes socials, blog, web) on es penjarà informació de tots els projectes que han format part de l'empresa i s'obrirà un debat amb els seus usuaris, per tal d'escoltar-los i poder millorar la usabilitat de la plataforma.

Àmbit mediambiental: Gràcies a l'ús de les noves tecnologies, l'empresa podrà centralitzar i minimitzar els recursos necessaris que fan falta a l'hora de tirar endavant aquest projecte empresarial. A més, com es tracta d'una empresa eminentment digital, els únics materials que s'utilitzaran són telèfons i ordinadors portàtils. Abans de realitzar un aprovisionament es farà un estudi dels components d'aquests equips, per tal que els materials emprats en la seva fabricació no provenguin de zones de conflicte.

Àmbit econòmic: Aquest projecte empresarial es constitueix amb vocació de creixement sostingut a llarg termini. Neix amb l'objectiu d'enfortir la xarxa empresarial i emprenedora de la zona dels seu límit geogràfic. Gràcies al nostre servei d'assessorament a l'emprenedor, molta gent que no s'atreveix a obrir una empresa perquè ho troba massa arriscat, podrà fer-ho. A més, aquest projecte empresarial pretén dinamitzar l'economia de la zona gràcies a la creació de nous comerços i d'aquesta manera reduir l'atur. També es treballarà amb proveïdors de locals comercials de caràcter local, que serà la matèria prima que es gestionarà per tal d'obrir els nous pop-ups stores a la ciutat de Barcelona en un primer terme, i després a les principals ciutats espanyoles.

8. CONTINUACIÓ DEL PROJECTE

Aquest treball té per objectiu aprofundir una idea que podria constituir un projecte d'empresa en el futur. Per tal de poder continuar-lo i anar un pas més enllà caldria testejar la idea entre la població per veure si realment es necessita un projecte com el que s'ha planteja. També s'hauria d'incidir en l'estudi de la competència a nivell internacional, la que hi ha empreses molt potents que estarien plantejant-se entrar en un mercat poc desenvolupat com l'espanyol.

S'hauria de valorar si els nivells d'ingressos donen per que l'empresa funcioni autònomament o s'hauria de demanar finançament extern de *business angels* o Empreses de Capital Risc per tal que l'empresa pugui continuar amb la seva expansió estatal i internacional. També s'hauria de valorar una potencial col·laboració amb on-line retailers com Alibaba o Amazon, ja que aquesta idea podria constituir un gran complement al seu aparador virtual.

CONCLUSIONS

Una vegada desenvolupat el present pla d'empresa, es pot concloure que *Ei! (Estem Aquí)* pot esdevenir un model de negoci **viable i rendible al llarg del temps**, capaç de generar beneficis econòmics. Així mateix, el model de negoci plantejat és fàcilment **escalable** i garanteix que el mateix pugui ser expandir-se.

La situació politico-econòmica actual és de recuperació. El mercat immobiliari s'està recuperant d'una greu crisi, el que pot ser positiu per a emprendre un negoci com *Ei! (Estem aquí)*. Tanmateix, la manca de competidors locals i de dimensió i el fet que sigui un negoci eminentment digital fa que no hi hagi gairebé barreres d'entrada el que facilita que les grans empreses internacionals del sector puguin posar els seus ulls en un mercat infradesenvolupat com l'espanyol. De tota manera, el servei, que es troba en un moment naixent del cicle, indica que pot ser una bona oportunitat de negoci.

Donada la concentració del sector immobiliari tradicional, el poder negociador dels clients serà bàsic i la clau de l'èxit de l'empresa es basa en un augment de la productivitat que faci possible una reducció del preu dels serveis que s'ofereixen.

La diferenciació del model de negoci d'*Ei! (Estem aquí)*, es basa en un disseny innovador i servei d'assessorament personalitzat per a emprenedors i empresaris. Cap dels competidors de l'empresa atén aquestes necessitats, que serà explotada per *Ei! (Estem aquí)*, explotant un nou nínxol de mercat que incorporarà emprenedors que no s'atreuen a emprendre per falta de coneixement o per la complexitat de la informació existent per a obrir una empresa.

El màrqueting mix que s'ha proposat està dedicat al creixement dels usuaris de la plataforma i a la creació d'una comunitat d'empresaris i emprenedors que vulguin tirar endavant una idea de negoci a un dels locals de l'empresa. També a l'augment del coneixement de la marca, que es faria a través d'un *mix* de màrqueting digital i tradicional i també a través d'esdeveniments i tècniques de relacions públiques. Un punt clau del creixement de l'empresa serà a través del boca-orella positiu de les empreses que han col·laborat amb *Ei! (Estem aquí)*.

El model presentat es basa en una inversió inicial molt baixa que es centra en un espai a un centre de coworking i equips informàtics per a realitzar la seva activitat empresarial. A partir del segon any, una altra despesa important serà la del personal, ja que el primer any, els emprenedors han pactat que no realitzaran una compensació pel seu treball.

El model de negoci plantejat no genera beneficis fins al tercer any complet d'activitat, ja que el model de negoci requereix una inversió que només es pot adquirir a través d'una inversió externa. Ja que l'empresa no generarà prou ingressos com per a finançar el creixement de la plataforma, ja que aquesta està pensada per a convertir-se en un competidor a nivell global a llarg termini, es començarà fent forta primer en el mercat de la ciutat de Barcelona i després en el mercat espanyol. És molt important conèixer el model de les start-ups, ja que aquestes no es plantegen per a generar un benefici immediat, si no que el que pretenen es generar benefici a llarg termini o ser comprades per altres empreses que poden generar benefici a llarg termini.

De tota manera, el model de negoci està pensat perquè l'empresa generi beneficis a partir del tercer any complet d'activitat, i reportarà una rendibilitat econòmica als seus socis i als seus inversors externs. D'aquesta manera, l'empresa es pot afiançar en el mercat i continuar creixent al llarg del temps.

VALORACIÓ

Aquest Treball Fi de Grau és la culminació dels estudis del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses, i permet posar en pràctica els coneixements adquirits a la vegada que permet desenvolupar noves habilitats o capacitats.

El més complicat ha estat escollir el tema del treball i mantenir el ritme de treball. Ha estat complicat gestionar les entregues parcials, tenint en compte que s'ha de compaginar amb la vida professional i familiar, i mantenir uns estàndards en cada entrega.

Tot i així, superades aquestes primeres entregues, l'experiència s'ha convertit en una feina positiva i enriquidora, i s'ha convertit en un projecte en el que he bolcat la meva energia i passió i es podria convertir en un projecte professional altament atractiu una vegada es validi la seva viabilitat. També s'ha de fer menció, la dificultat que ha suposat resumir en poc més de 30 pàgines la feina d'aquests darrers mesos sense perdre cap informació vital i procurant la feina de recerca, anàlisi i conclusió desenvolupada.

Aquesta activitat ha estat enriquidora i ha permès tancar el grau d'una manera més que excel·lent, tant des del punt de vista acadèmic com personal. També vull agrair el suport i feedback al meu consultor, el Sr. Eduard Olivares, que m'ha recolzat durant tot el semestre, i ha suposat una gran ajuda en alguns moments, ja que vaig començar tard a desenvolupar el projecte i van haver moments de tensió, ja que quan faltava un mes per a finalitzar-lo em vaig quedar sense feina. També m'ha ajudat a mantenir l'excel·lència durant tot el treball.

També vull donar-li les gràcies a la meva família i amics que m'han recolzat moltíssim durant aquests mesos, i m'han donat feedback per millorar el treball a través d'una visió crítica de la meva feina.

AUTOAVALUACIÓ

L'actitud i el procés que he seguit durant el semestre per a desenvolupar el treball ha estat adequat i m'ha permès assolir els objectius proposats en cada PAC de manera satisfactòria. Un cop superades les primeres PACs amb una mica de dificultat per la càrrega de feina, he aconseguit un bon ritme de treball que m'ha permès aprofitar al màxim aquesta tasca.

Per la meva feina i la meva experiència sóc una persona creativa i a la que li atrau el risc, i la realització d'aquest treball m'ha servit per a aproximar-me a un món que m'atrau com l'emprenedoria.

7. FONTS D'INFORMACIÓ I BIBLIOGRAFIA

Per tirar endavant les diverses parts del projecte s'empraran els coneixements adquirits a les diverses assignatures de la Diplomatura de Ciències Empresarials i el Grau d'Administració i direcció d'empreses. També s'agafaran com a punt de partida els materials emprats durant la carrera com a fonts d'informació.

Per tal d'establir el contingut dels diferents apartats del pla d'empresa, s'ha utilitzat la informació de l'assignatura, *Iniciativa emprenedora*, on es dona una proposta d'índex i els recursos facilitats pel tutor de l'assignatura, així com els diversos exemples de treballs que ens han facilitat als fòrums de l'assignatura.

Per tal de saber com utilitzar els coneixements adquirits durant la carrera per tal de tirar endavant aquest projecte, s'ha utilitzat la taula 7, elaborada per (Planas, 2015) en el seu treball final de grau, que relaciona les assignatures amb les diferents parts del projecte, amb excepció d'algunes assignatures que aporten coneixements generals.

També s'utilitzaran altres fonts d'informació com a bibliografia complementària al material de les assignatures, informes, notícies, estudis o articles obtinguts en document físic o a la xarxa. Aquest apartat s'ampliarà o es reduirà segons les necessitats de cada moment:

Taula 7. Assignatures del Grau d'ade que tenen més rellevància en el desenvolupament del pla d'empresa.

Assignatures del Grau d'ADE que tenen més rellevància en el desenvolupament del pla d'empresa, i la seva vinculació en cada part del projecte.	Equip promotor				Estratègia de segmentació i posicionament												
	Anàlisi de l'entorn general	Anàlisi de l'entorn específic/seccional	Responsabilitat social corporativa	Estratègia de segmentació i posicionament	Estratègia de màrqueting. Màrqueting mix	Estratègia digital i de branding	Pla de recursos i operacions	Pla logístic	Disseny organitzatiu i funcions	Estratègies de RRHH	Planificació posada en marxa	Estratègia financera. Inv. finançament	Escenaris de mercat	Planificació de la tresoreria mensual	Balanz i compte de resultats	Càlcul del punt mort i anàlisi per ràtios	Finançament del creixement previst
Comportament dels agregats econòmics	•																
Fonaments de màrqueting	•	•	•	•	•	•	•										
Iniciativa emprenedora	•		•			•	•		•			•					
Introducció a l'empresa			•		•		•		•		•						
Introducció a la informació financera de l'empresa											•	•	•	•	•		
Introducció al dret		•	•						•								
Mercats i conducta		•	•		•												
Anàlisi dels estats financers											•	•	•	•	•	•	•
Comptabilitat de costos							•	•									
Comptabilitat financera											•	•	•	•	•	•	•
Control pressupostari i de gestió								•	•		•				•		
Decisions tàctiques de producció								•									
Direcció de màrqueting					•												
Direcció estratègica	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					
Dret de l'empresa	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				•	
Estructura econòmica	•	•															
Finançament empresarial											•				•	•	
Fiscalitat empresarial											•	•		•			
Habilitats directives	•								•	•							
Introducció a la comptabilitat											•	•	•	•	•	•	•
Inversió empresarial			•								•	•	•	•	•	•	•
Logística								•									
Organització d'empreses									•	•			•				
Persones i organitzacions	•								•	•							
Valoració d'operacions financeres											•						
Economia Internacional	•																
International management	•		•														
Decisions estratègiques de producció						•											

(Plana, C. 2015)

Taula 8. Fonts d'informació. Altres recursos per la realització del projecte pla d'empresa.

FONTS D'INFORMACIÓ	
Bibliografia (llibres, manuals, estudis i informes)	<p>Gil Estallo, M.A. (2007). <i>Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos</i>. Madrid: ESIC.</p> <p>Sainz de Vicua Ancín, J.M. (2012) <i>El Plan de marketing en la práctica</i>. Pozuelo de Alarcón: ESIC</p> <p>Kotler, P. i Keller, K.L. (2009) <i>Marketing management</i>. Upper Saddle River: Prentice Hall</p> <p>Rodríguez Ardura, I. (2008). <i>Principios y estrategias de marketing</i>. [Recurs electrònic-Biblioteca de la UOC] Barcelona: UOC.</p> <p>Albizu Gallastegi, E. i Landeta Rodríguez, J. (2011) <i>Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica</i>. Madrid: Piramide.</p> <p>González Pascual, J. (2010). <i>Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones</i>. Madrid: Pirámide.</p> <p>Morata Socias, Pau (2005). <i>Anàlisi de l'entorn: factor estratègic per a l'èxit</i>. Barcelona: UOC</p> <p>Mata Fernandez-Balbuena, Gustavo, (2013) <i>El blog de Gustavo mata</i>, [recurs electrònic]. Madrid. IEDE.</p> <p>Comisión de las comunidades europeas. (2001). <i>LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas</i>. [Recurs electrònic]. Bruselas http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366</p> <p>Williamson, N.; Stampe-Knippel, A. i Weber, T. (2014) <i>Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union Compendium 2014</i>. [Recurs electrònic]. Luxembourg: Publications Office of the European Union. http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12899&langId=en</p> <p>Generalitat de Catalunya i PricewaterhouseCoopers (2007). <i>Guia d'impuls a la Responsabilitat Social Empresarial</i>. [Recurs electrònic] http://www.gencat.cat/mediamb/publicacions/monografies/guia_impuls_responsab_social_empresarial.pdf</p> <p>Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). <i>Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas</i>. [Recurs electrònic]. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf</p> <p>Instituto Nacional de Estadística. <i>España en cifras 2014</i>. [Recurs electrònic]. Madrid: INE http://www.ine.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3Despa_cifras_2014.pdf&blobkey=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=960%2F533%2Fespa_cifras_2014.pdf&ssbinary=true</p>

Bibliografia (llibres, manuals, estudis i informes)	<p>Catalunya emprèn (2014). <i>Guia de tràmits i formes jurídiques</i>. [Recurs electrònic]. Generalitat de Catalunya i Unió Europea http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf</p> <p>Avendaño, A. i Valdivielso, O. (2012) <i>Guia pràctica de models de negoci de referència</i>. [Recurs electrònic]. Barcelona: ACCIÓ http://www.barcelonesjove.net/sites/default/files/filelibrary/Guia%20pr%C3%A0ctica%20de%20models%20de%20negoci%20de%20refer%C3%A8ncia.pdf</p> <p>Direcció General de Indústria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2014). <i>Empresa: Creación y puesta en marcha</i>. Madrid: Centro de publicaciones. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf</p> <p>Landa, Robin (2006). "Designing Brand Experience: Creating Powerful Integrated Brand Solutions" A: <i>What is Branding?</i> (Chapter I, pages 3-27). [Recurs electrònic]. United States of America: Thomson Delmar Learning http://www.aef.com/pdf/landa_brands_ch1_rev.pdf</p> <p>Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012) <i>Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica del comercio electrónico para Pymes</i>. [Recurs electrònic]. https://www.adigital.org/</p> <p>ICA. Instituto de Consejeros Administradores. <i>Código de Ética para Empresas</i>. [Recurs electrònic]. www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_es.pdf</p>
Recursos de l'Aula 1 TFG - UOC	<p>Materials de l'assignatura Fonts d'informació Eines de suport</p>
Cercadors d'Internet	<p>Google: www.google.es</p>
Catàlegs de biblioteques	<p>Biblioteca Virtual de la UOC.</p>
Portals temàtics	<p>Derecho.com http://www.derecho.com/ Noticias jurídicas http://noticias.juridicas.com/ Immodiario: http://www.inmodiario.com/ RealEstatehoy: http://realestatehoy.com/ Propertynews: http://www.propertynews.com/ Property(The guardian): http://www.theguardian.com/money/property Bloomberg: www.bloomberg.com</p>
Bases de dades	<p>Instituto Nacional de Estadística. http://www.ine.es/ Idescat. Institut d'Estadística de Catalunya. http://www.idescat.cat/</p>
Diccionaris i enciclopèdies	<p>Diccionaris.cat: http://www.diccionaris.cat/ Enciclopèdia.cat http://www.encyclopedia.cat/</p>
Organismes i institucions	<p>Comisión europea: http://ec.europa.eu/index_es.htm ACCIÓ. Agència per a la competitivitat de l'empresa. http://accio.gencat.cat/cat/ Instituto de Crédito oficial (ICO). http://www.ico.es/web/ico/home Fondo Monetario Internacional (FMI). http://www.imf.org/ Alimentación.es http://www.alimentacion.es/es/ Ajuntament de Tarragona http://www.tarragona.cat/ Barcelona Treball http://w27.bcn.cat/porta22/cat/ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. http://www.empleo.gob.es/ca/ Dirección general de Industria y de la Pequeña y Mediana empresa. http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx Servei d'ocupació de Catalunya. Generalitat de Catalunya. http://www.oficinadetreball.cat/ Servicio Público de Empleo Estatal. http://www.sepe.es/ Seguridad Social http://www.seg-social.es/Internet_1/index.htm</p>

	<p>Universitat Rovira i Virgili http://www.urv.cat/ Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente http://www.magrama.gob.es/ca/ Oficina Virtual de Tràmits. http://tramits.gencat.cat/ca/ Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques: http://www.cnae.com.es/ Departament d'Economia i Coneixement. Generalitat de Catalunya. http://economia.gencat.cat/ca/70_ambits_actuacio/economia_catalana/ Banco de España. http://www.bde.es/bde/es/ Mercasa www.mercasa.es/ Canal empresa. Generalitat de Catalunya. http://canalempresaweb.gencat.cat/ca/ Sede Electrónica del Catastro http://www.sedecatastro.gob.es/ Diputació de Barcelona http://www.diba.cat/web/salutpublica/seguretat_alimentaria</p>
Webs d'empreses o organitzacions	<p>Boxpark: http://www.boxpark.co.uk/ Appear [here]: https://www.appearhere.co.uk Gumtree: www.gumtree.co.uk Pop-up stores: http://www.pop-up-store.es/</p>
Altres fonts d'informació	<p>Investigació dels competidors. Fonts pròpies. Facebook www.facebook.com Twitter: www.twitter.com Instagram: www.instagram.com Pinterest: www.pinterest.com</p>

Elaboración propia amb dades dels portals de la UOC i Planas, C (2015)

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Scolari, Carlos.** "Entre la cultura de masas y la colaborativa" [artícle en línea]. Hipermediaciones. [Data de consulta, 12 de març de 2016]
<http://hipermediaciones.com/2013/06/27/spreadable-media-entre-la-cultura-de-masas-y-la-colaborativa-ii/>
- Martínez, Ruben,** "De la cultura de masas a la cultura participativa" [artícle en línea]. Zzzinc.net. [Data de consulta, 12 de març de 2016]
<http://zzzinc.net/2010/de-la-cultura-de-masas-a-la-cultura-participativa/>
- Agencia EFE,** "El 99,9% de las empresas españolas son PYMES" [artícle en línea]. Eleconomista. [Data de consulta, 12 de març de 2016]
<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6977193/09/15/El-999-de-las-empresas-espanolas-son-pymes.html>
- Plana, Cristina,** "*Tento Països Catalans: Menjar per emportar low cost*", 2015, Barcelona, UOC.