

Fes-te visible

Juan Miguel Vicens Vidal

jvicensvi@uoc.edu

06/06/2019

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2018-2019, 2n semestre

Índex

Resum	4
Abstract	4
Introducció	5
Justificació	5
Objectiu i abast.....	5
2. Model de negoci.....	6
2.1 Missió, visió i objectius estratègics.....	6
2.2 Model de negoci Canvas	6
2.2.1. Segment de clients	6
2.2.2. Mapa d'empatia del client	7
2.2.3. Mapa del viatge del client	7
2.2.4. La corba de valor de la competència	7
2.2.5. Proposta de valor Canvas	9
2.2.6. Canals de distribució	9
2.2.7. Relacions amb els clients	9
2.2.8. Model d'ingressos	10
2.2.9. Elements claus del negoci.....	10
2.2.10. Matriu de productes Kraljic	10
2.2.11. Anàlisi DAFO	10
2.2.12. Model Canvas	11
3. Anàlisi de l'entorn.....	12
3.1 Entorn general	12
3.1.1. Dimensió política	12
3.1.2. Dimensió econòmica	12
3.1.3. Dimensió sociocultural.....	12
3.1.4. Dimensió tecnològica	12
3.1.5. Dimensió ecològica	13
3.1.6. Dimensió legal.....	13
3.2 Entorn específic.....	13
3.2.1. Definició de l'entorn específic	13
3.2.2. Descripció de l'entorn específic	13
3.3 Punts claus del negoci	14
3.4 Avantatge competitiu	15
4. Pla de màrqueting.....	15
4.1 Estratègia de segmentació	15
4.2 Estratègia de posicionament.....	16
4.2.1. Benchmarking	16
4.2.2. Mapa de posicionament	17
4.3 Estratègia de màrqueting	18
4.3.1. Producte.....	18
4.3.2. Preu	18
4.3.3. Distribució	19
4.3.4. Comunicació.....	19
4.4 Estratègia digital	20
4.4.1. Pàgina web	20
4.4.2. La gestió de les xarxes socials	21
4.5 Estratègia de branding.....	21
5. Pla de recursos i operacions.....	22
5.1 Estratègia de producció	22
5.1.1. Procés productiu	22
5.1.2. Estratègia productiva.....	22

5.2 Estratègia de recursos materials.....	23
5.2.1. Àrea geogràfica de localització de l'empresa.....	23
5.2.2. Instal·lacions de treball.....	24
5.2.3. Maquinària.....	24
5.2.4. Mobiliari.....	24
5.2.5. Equips informàtics.....	24
5.2.6. Consumibles.....	24
5.2.7. Subministraments.....	24
5.3 Pla logístic.....	25
5.3.1. Compres i aprovisionaments.....	25
5.3.2. Producció.....	25
5.3.3. Distribució.....	26
5.4 Planificació temporal.....	26
5.5 Disseny organitzatiu.....	26
5.5.1. Organigrama.....	26
5.5.2. Descripció de llocs de treball.....	26
5.6 Estratègia de Recursos Humans.....	27
5.6.1. Reclutament de candidats.....	27
5.6.2. Formació i desenvolupament.....	27
5.6.3. Avaluació de l'acompliment.....	28
5.6.4. La retribució.....	28
6. Responsabilitat social i compromisos ètics.....	28
6.1 Responsabilitat social corporativa.....	28
6.2 Compromisos ètics.....	29
7. Pla financer.....	29
7.1 Estratègia financera.....	29
7.1.1. Objectius financers.....	29
7.1.2. Obtenció i captació de recursos.....	29
7.1.3. Planificació de la tresoreria.....	30
7.1.4. Política de finançament a curt i llarg termini.....	30
7.1.5. Política de remuneració de capital.....	31
7.2 Escenaris de mercat.....	31
7.2.1. Escenari previsible.....	31
7.2.2. Escenari optimista.....	32
7.2.3. Escenari pessimista.....	32
7.3 Planificació de tresoreria mensual del primer any.....	32
7.4 Balanç i compte de resultats al final del tercer any.....	33
7.4.1. Balanç de situació.....	33
7.4.2. Compte de resultats.....	33
7.5 Política de finançament del creixement previst.....	33
7.6 Ràtios.....	34
8. Objectius de Desenvolupament Sostenible.....	34
Conclusions.....	35
Valoració.....	35
Autoavaluació.....	35
Referències bibliogràfiques.....	36

Fes-te visible

Juan Miguel Vicens Vidal (jvicensvi@uoc.edu)

Treball Final de Grau / Pla d'Empresa

Resum

Fes-te visible irromp en el mercat de la comunicació per donar solucions a les necessitats de comunicació que empreses, entitats i particulars poden precisar en un moment donat. I ho fa presentant un model de negoci basat en els baixos costos de producció i que té en la diferenciació de producte el principal pilar del seu avantatge competitiu. El seu responsable pretén aconseguir-ho mitjançant la personalització d'un producte de qualitat i una innovació total apostant per les possibilitats que atorguen les noves tecnologies, juntament amb els mecanismes tradicionals del màrqueting.

Aquest *Treball Final de Grau* presenta un complet estudi del negoci, fent un exhaustiu anàlisi del sector, de l'entorn, dels clients i de la competència. Així mateix, es presenten les bases del pla de màrqueting que servirà per promocionar l'empresa, juntament amb els recursos que precisarà per funcionar i l'estudi de la situació financera amb la que es trobarà en el moment d'irrompre en el mercat.

Paraules clau:

Xarxes socials, màrqueting, comunicació, responsabilitat social, diferenciació de producte, disseny gràfic, visibilitat, publicitat

Abstract

Fes-te visible born into the communication market to provide solutions to the communication needs those companies, entities and individuals may need at a given time. All this will be possible with the presentation of a business model based on the low production costs and in the differentiation of product. These are the pillars of the company's competitive advantage. The businessman will present a product based in the quality and the innovation, where will combine new technologies with traditional marketing.

This *Treball Final de Grau* presents a complete study of the business. In its pages, the author presents an exhaustive analysis of the sector, the clients and the competition. The TFG also presents the marketing plan that will be used to promote the company, the resources and the financial situation of the company.

INTRODUCCIÓ

Són conscients les organitzacions del potencial que no aprofiten per difondre el seu negoci i dels recursos que de manera inconscient rebutgen per arribar fins els seus potencials clients? El Treball Final de Grau que es redacta en aquestes pàgines pretén aportar una resposta a la pregunta inicial. I ho fa mitjançant la presentació d'un pla d'empresa per a la creació d'una organització dedicada a gestionar i assessorar a tercers en qualsevol àmbit de la comunicació. En les seves pàgines es fa un exhaustiu anàlisi de les possibilitats reals de crear aquesta societat, analitzant el projecte des de tots els seus punts de vista: l'entorn, el model de negoci, el màrqueting, els recursos o el seu finançament.

Justificació

Treballar durant divuit anys en una petita empresa del sector de la comunicació ha permès que l'autor d'aquest treball tingui clares quines són les mancances que presenten en matèria comunicativa entitats de qualsevol àmbit, amb afany de lucre o sense. Totes aquestes organitzacions, moltes vegades degut al seu desconeixement o a la seva inexperiència en tasques relacionades amb la comunicació, no exploten al cent per cent les seves capacitats. Per això, precisen d'un professional que sigui capaç d'orientar-les, les assessori o que directament dugui a terme aquestes funcions.

D'altra banda, l'aparició de les xarxes socials han obert un nou ventall de possibilitats en el camp de la comunicació. Les campanyes de màrqueting ara també es centren en promocionar i comercialitzar productes i serveis. És el que s'ha anomenat màrqueting digital i màrqueting de mitjans socials. I és en aquest escenari on moltes empreses s'han adonat de la importància que té ser presents en el món digital. Malgrat no es tracti de negocis directament relacionats amb Internet, la majoria creuen oportú presentar-hi els seus productes. I perquè això sigui possible també es precisa de la participació d'un professional que estigui preparat en gestió de campanyes i en la preparació de continguts.

A més, l'habilitat de l'autor en la gestió de la imatge, degut a l'aprenentatge assolit durant la seva trajectòria professional, permet que el seu interès pel disseny gràfic, la fotografia o el retoc digital es sumin als punts anteriors per oferir a futurs clients una proposta empresarial que els permeti incrementar la seva visibilitat. Tot això es farà de la mà de **Fes-te visible**, una empresa de nova creació que vol irrompre en el mercat per oferir serveis de gabinet de premsa, gestió de xarxes socials i disseny i desenvolupament de campanyes de màrqueting, així com serveis d'assessoria en matèria de comunicació.

Objectiu i abast

L'objectiu de tot plegat, tal i com ja s'ha esmentat, és la presentació d'un pla d'empresa per a la creació d'una organització que s'encarregui d'oferir serveis d'assessorament i gestió de qualsevol àmbit de la comunicació. Les empreses s'han de centrar exclusivament en desenvolupar el seu negoci principal, externalitzant tots els aspectes del màrqueting i la comunicació

Concretament, els objectius generals del projecte són els següents:

- Establir les pautes a seguir per a la creació d'una empresa que ofereixi serveis de comunicació, màrqueting i assessorament a empreses i particulars.
- Estudiar els mecanismes existents per oferir el producte necessari perquè les organitzacions puguin promocionar-se d'una manera correcta i coherent amb el seu model de negoci.
- Oferir un servei totalment personalitzat i adaptat a les necessitats de cada client, en un context de màxima competitivitat.
- Aprofitar el potencial d'Internet i les noves tecnologies per innovar en matèria comunicativa i oferir propostes innovadores i originals als clients.

2 MODEL DE NEGOCI

2.1 MISSIÓ, VISIÓ I OBJECTIUS ESTRATÈGICS

2.1.1 Missió

La missió de **Fes-te visible** és oferir serveis d'assessorament i de gestió de qualsevol àmbit de la comunicació i del màrqueting, ja sigui mitjançant accions globals o puntuals, i totalment personalitzades, perquè empreses, entitats o organitzacions de tot tipus puguin incrementar la seva visibilitat en el sector en el que operen, perquè vegin reduïdes les barreres que les separen del seu públic objectiu i perquè siguin més competitives.

2.1.2 Visió

La visió de **Fes-te visible** és convertir-se en una empresa líder en el sector de la comunicació, mitjançant els serveis de gabinet de premsa, gestió de xarxes socials i campanyes de màrqueting per posicionar empreses o clients contractants.

Ser el referent en l'àmbit geogràfic de les Illes Balears, mitjançant l'acompliment de les necessitats i demandes dels clients, presentant un producte únic, original i completament personalitzat.

Obtenir el reconeixement necessari per part dels clients perquè **Fes-te visible** sigui el referent a l'hora de donar-se a conèixer o de comunicar-se amb el seu públic objectiu.

2.1.3 Objectius estratègics

Fes-te visible presenta els següents objectius estratègics, la consecució dels quals significarà l'assoliment de la visió definida en el punt anterior:

- Irrondre en el sector publicitari de les Illes Balears, mitjançant la presentació de l'empresa i els seus serveis.
- Créixer com a organització a partir de la presentació d'un producte o servei de qualitat.
- Innovar en el sector publicitari convencional, mitjançant l'experimentació de les tècniques comunicatives que ja es coneixen.
- Convèncer empreses, entitats i organitzacions de qualsevol àmbit de la necessitat de disposar d'un servei professional que li garanteixi una bona comunicació amb els seus receptors.
- Presentar un producte totalment personalitzat i adaptat a les necessitats i demandes de cada client.
- Potenciar la utilització dels mitjans socials per millorar la imatge dels clients davant el seu públic objectiu.
- Crear un segell per vincular la imatge de l'empresa amb la d'una organització que estarà compromesa amb la protecció del Medi Ambient.

2.2 MODEL DE NEGOCI CANVAS

2.2.1 Segment de clients

El públic objectiu de **Fes-te visible** és molt divers i respon a un ampli ventall de receptors o destinataris. Els serveis de gestió de premsa, màrqueting o gestió de la imatge d'entitats i particulars s'oferirà a entitats de tot tipus, així com a particulars. Concretament, el projecte engloba un públic objectiu marcat per:

- Empreses de qualsevol sector i qualsevol mida.
- Organitzacions sense ànim de lucre i de qualsevol àmbit.
- Administracions Públiques.
- Sindicats.
- Partits polítics.
- Organitzadors d'esdeveniments que precisin campanyes de comunicació.
- Particulars.

2.2.2 Mapa d'empatia del client

L'aplicació del mapa d'empatia del client al cas de **Fes-te visible** permetrà conèixer els perfils de client tipus amb els que l'empresa treballarà una vegada iniciï la seva activitat. Aquest mapa és una eina amb la que el futur empresari podrà tenir coneixement dels sentiments del client i, des del punt de vista emocional, poder dirigir-se millor a tots ells. De fet, el mapa d'empatia és una eina clau per conèixer-lo amb profunditat.

D'aquesta manera, i tenint en compte que **Fes-te visible** treballarà amb diferents segments de clients, es poden elaborar diferents mapes d'empatia en funció de les característiques pròpies de cada un d'ells. Per exemple, “Una empresa que requereix serveis de comunicació i màrqueting de manera global per a tota l'organització, per tal de donar-se a conèixer entre el seu públic objectiu, presentar els seus productes i ampliar el radi d'acció de la seva activitat empresarial” (Annex 1); “Organització sense ànim de lucre que precisa dels serveis de comunicació per a un moment puntual. En aquest cas, per difondre un esdeveniment esportiu” (Annex 2); o “Empresa o organització que necessita impulsar un pla de comunicació per expandir-se a través dels mitjans socials” (Annex 3).

2.2.3 Mapa del viatge del client

Una vegada estudiat el mapa d'empatia del client, cal parar atenció en com aquest consumidor es relaciona amb l'empresa des del moment en el que la coneix. És a dir, quan es produeix el primer contacte i quan decideix contractar els serveis de **Fes-te visible**. Per fer-ho, es crea el mapa del viatge del client fent una representació gràfica de tot el cicle d'aquesta relació (Annex 4). En ella es veuen les passes que fa el client:

- Recerca:
 - o Necessitat comunicativa: El client disposa d'una necessitat en matèria comunicativa o de màrqueting que precisa resoldre amb la contractació d'una empresa.
 - o Recerca d'empreses: El client fa una recerca dins el ventall d'empreses disponibles.
- Contacte:
 - o Recerca d'informació: Una vegada localitzades les empreses candidates, contacta amb elles i s'estudia la resposta donada per cada una, a mode de preu, manera de treballar o característiques essencials del producte que obtindrà.
 - o Decidir dintre del ventall d'alternatives: En aquesta passa, el client haurà processat la informació rebuda i haurà de decidir a quina empresa li encomana la tasca.
- Contractació:
 - o Facilitar dades i informació: Una vegada contractada l'empresa, el client posarà a la disposició d'ella tota aquella informació que sigui necessària per dur a terme la tasca precisada.
 - o Espera per rebre la proposta: Aquesta fase respon al temps que el client haurà d'esperar mentre l'empresa processa la informació i prepara el producte o servei.
 - o Presentació de la proposta: L'empresa fa arribar la primera proposta perquè el client valori el seu contingut, o si cobreix la necessitat comunicativa objecte de la relació iniciada entre empresa i client.
 - o Modificacions a la proposta inicial: En aquesta fase l'empresa atén les peticions del client i modifica tot allò que no li ha agradat.
- Recepció del producte o servei:
 - o Recepció proposta definitiva: Una vegada realitzades les modificacions i els canvis indicats pel client, aquest ja rep el producte definitiu.
- Serveis post venda:
 - o Satisfacció cap a l'empresa: Passat un temps, l'empresa contactarà amb el client per conèixer el resultat de la intervenció i l'opinió que té sobre el servei rebut.
 - o Feedback a les xarxes socials: El client pot acabar la seva relació amb l'empresa publicant opinions o comentaris a les xarxes socials de l'empresa.

2.2.4 La corba de valor de la competència

Per dur a terme l'anàlisi de la corba de valor, en primer lloc cal conèixer quines empreses es postulen com a competència de **Fes-te visible**. La base de dades Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics (SABI)

permet conèixer el nivell actual de competència en el marc geogràfic de les Illes Balears. En una recerca efectuada per tipus d'activitat ("73 Publicitat i estudis de mercat", i en els seus subgrups "7311 Agències de publicitat" i "7312 Serveis de representació de mitjans de comunicació"); per localització geogràfica (Illes Balears); i per estat de l'empresa (Activa), es conclou que actualment hi cohabituen 157 empreses. Totes elles es poden consultar en l'Annex 5, juntament amb els seus ingressos d'explotació corresponents al darrer any del que el SABI en té dades i el percentatge que aquestes vendes suposen sobre el total del sector. En aquest sentit, es pot veure com les dues societats que presenten un major nivell de vendes acaparen el 26'27% del mercat, mentre que el 73'73% restant es distribueix entre les 155 empreses restants del sector.

Per analitzar la situació de la competència, l'estudi es redueix a les cinc empreses (Annex 6) que presenten una major quota de mercat (totes elles superen el 3%), per tal de comparar com competeixen les organitzacions més fortes.

Aquesta competència s'analitza de manera gràfica dissenyant la corba de valor de la competència (Annex 7), on a l'eix de les X apareixen els factors competitiu del sector de la publicitat i a l'eix de les Y el nivell de valor que s'indica per a cada competidor:

- Limitacions geogràfiques: Aquesta variable fa referència a l'àmbit geogràfic en el que les empreses duen a terme la seva activitat. La majoria opera en l'àmbit geogràfic de tota la comunitat autònoma, però tant *Affilired S.L.* com *Ibiza Publicidad S.A.* restringeixen el seu espai a l'illa d'Eivissa. **Fes-te visible** neix amb la idea de créixer en el mercat de Mallorca per expandir-se posteriorment a la resta de l'arxipèlag.
- Preu: Un dels avantatges competitiu de **Fes-te visible** és entrar al mercat publicitari amb preus reduïts i més avantatjosos que els competidors. Seguidament, la idea és mantenir-los més barats degut als reduïts costos d'instal·lacions, infraestructures i personal que haurà d'assumir. Les empreses de la competència presenten preus superiors, sobretot *Malla S.A.*, que degut a la seva posició de superioritat en el mercat ofereix els seus productes a un preu més elevat. La resta responen a tarifes que podem considerar mitjanes.
- Temps de resposta en el lliurament dels treballs: **Fes-te visible** vol presentar un producte de qualitat als seus clients. Però ho vol fer en un termini menor que la seva competència, convertint aquest fet en un nou avantatge competitiu. *Malla S.A.*, donat el seu elevat nombre de treballadors que té en plantilla, és l'única empresa que pot comprometre l'assoliment d'aquest objectiu.
- Innovació: En aquesta variable s'analitza l'experimentació que les empreses publicitàries han incorporat al seu funcionament empresarial. **Fes-te visible** vol innovar a partir dels mecanismes publicitaris que existeixen en l'actualitat. La presentació d'un producte modern i adaptat a les necessitats de cada client, per tal que la seva proposta final sigui diferent a les empreses que operen en un mercat ja de per si molt competitiu.
- Varietat del producte: En aquesta variable s'ha tingut en compte la varietat de propostes que les empreses ofereixen als clients. **Fes-te visible** vol oferir una àmplia gamma de productes, mentre que en els casos de les empreses competents trobem casos d'empreses diversificades (*Malla* o *Affilired*), mentre que d'altres només es centren en una part del sector publicitari (*Ibiza Publicidad S.A.*) o en un escenari concret (*Ideas y publicidad de Baleares S.L.*).
- Atenció al client: En aquesta variable s'analitza si les empreses disposen d'un servei específic de post venda o d'atenció al client per poder atendre qualsevol dubte, queixa o comentari. **Fes-te visible** disposarà d'aquest servei i estarà en permanent contacte amb el client, fent un seguiment dels treballs realitzats. *Malla* no disposa d'aquesta opció, mentre que *Affilired* i *Ibiza Publicidad* incorporen una pestanya de contacte a la seva pàgina web.
- Infraestructura: En aquest punt s'han analitzat les instal·lacions que les empreses disposen per oferir els seus productes, ja siguin espais físics o virtuals a través d'Internet. **Fes-te visible** no disposarà de seu física, sinó que per reduir costos desenvoluparà el seu negoci de manera virtual i en un espai propietat de l'empresari. De la resta de competidors, *Affilired* i *Ideas y publicidad de Baleares* tampoc disposen d'una seu on rebre els clients. En canvi, *Malla* sí té un espai visible i obert als destinataris dels seus serveis, ben igual que *Ibiza Publicidad*.
- Responsabilitat Social Corporativa: En aquesta variable s'ha analitzat si els principals competidors inclouen pràctiques relacionades amb el seu compromís. **Fes-te visible** té un compromís en matèria mediambiental. Ara bé, analitzant les pàgines web de les empreses de

la competència no es té constància de l'existència de Responsabilitat Social Corporativa en cap d'elles.

- **Personalització del producte:** En aquesta variable s'han estudiat si les empreses ofereixen propostes més o manco estandaritzades o si opten per una personalització dels productes o serveis. En aquest sentit, ben igual que l'empresa objecte de l'estudi, totes opten més o manco per la personalització massiva. De fet, en un sector com el publicitari és difícil no actuar així.
- **Qualitat:** En aquesta variable s'analitza la qualitat dels productes o serveis des del punt de vista del grau d'acceptació dels clients. *Malla* compta amb una gran reputació a les Illes Balears, ben igual que la resta d'empreses en els seus camps específics de treball. És indispensable comptar amb una bona opinió dels clients per situar-se en una posició capdavantera.

D'altra banda, en el gràfic inserit en l'annex mencionat anteriorment, també s'han incorporat les variables de la matriu RICE: Eliminar, Reduir, Ampliar i Crear. Cada una d'elles està relacionada amb els factors competitius indicats a l'eix X. En aquest sentit, des del gràfic es pot entendre quins interessa "eliminar" o "reduir" perquè són els que aporten menys valor al negoci, o aquells que convé "ampliar" o "crear", ja que són els que interessa potenciar.

2.2.5 Proposta de valor Canvas

En la representació gràfica de la proposta de valor CANVAS (Annex 8) es relacionen les demandes que poden fer els clients amb les possibilitats que aporta l'empresa mitjançant els seus productes o serveis. En el gràfic també es fa referència als temors que presenten els clients.

En l'apartat dedicat al client es fa referència a les seves necessitats, quines són les situacions que li causen malestar i quins són els objectius que pretenen assolir a partir de les solucions que li aportarà l'empresa. D'altra banda, en l'apartat dedicat a la proposta de valor s'enumeren els productes i serveis que **Fes-te visible** proposarà als seus clients per cobrir les seves necessitats, així com els problemes que resoldrà als clients i els beneficis que tindran aquests pel fet de contractar els productes i serveis de l'empresa.

2.2.6 Canals de distribució

La diferent tipologia de productes i serveis que **Fes-te visible** oferirà als seus clients implicarà que els canals de distribució siguin múltiples. Internet serà el principal escenari en el que l'empresa basarà el seu potencial per arribar al seu públic objectiu. En aquest sentit, es disposarà, per una banda, d'una completa pàgina web on es recullin els principals valors de la companyia (missió, visió i objectius estratègics), la presentació de l'organització, una descripció dels elements de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) i tota la gamma de productes i serveis que els clients podran contractar.

El contacte amb l'empresa es farà a través del telèfon, el correu electrònic, un servei de missatgeria instantània a través de WhatsApp, un xat asíncron al portal web o un formulari de contacte. A través de tots aquests mecanismes es concertarà una visita amb el responsable de l'empresa.

Fes-te visible preveu desenvolupar altres dues vies de comunicació. Per una banda, es disposarà d'una aplicació per a dispositius mòbils. D'altra banda, es preveu donar un fort impuls a les xarxes socials.

2.2.7 Relacions amb els clients

Fes-te visible fidelitzarà la seva cartera de clients, per tal que no hi hagi una elevada rotació. L'empresa tindrà interès en crear sinèrgies amb ells i llargues relacions laborals per preparar i desenvolupar els plans de comunicació que de manera personalitzada es dissenyaran per a cada un d'ells. De fet, la personalització i la innovació són elements claus en el model de negoci de **Fes-te visible**.

Altra cosa serà el tipus de client que acudeix a l'empresa de manera esporàdica i amb un encàrrec únic. Tot i que es tracta d'un client amb data de caducitat, aquest també serà tractat seguint el mateix model ètic que s'ha expressat anteriorment.

Finalment, tot el feedback que es generarà a través de les campanyes de màrqueting engegades a les xarxes socials es farà seguint un codi d'educació i respecte cap a l'usuari.

2.2.8 Model d'ingressos

Fes-te visible basarà el seu model d'ingressos en el cobrament per la gestió dels productes i serveis que ofereixi en el si de la seva activitat professional. Un dels elements d'avantatge competitiu de **Fes-te visible** és oferir preus baixos per a tots els serveis, per tal de captar clients en les primeres fases de vida de l'empresa, i també degut als reduïts costos que s'hauran d'afrontar en aquesta fase.

D'altra banda, els principals costos que tindrà l'empresa estan relacionats amb els punts següents:

- Pàgina web: disseny, manteniment i hospedatge.
- Aplicació per a dispositius mòbils: disseny i manteniment.
- Mobiliari: taules, cadires, prestatgeries i arxivador.
- Tecnologia: ordinador, escàner, impressora, telèfon mòbil i aplicacions informàtiques.
- Consumibles: paper i material d'oficina.
- Imposts.
- Assegurances.
- Subministraments: electricitat, aigua, telèfon i Internet.

2.2.9 Elements claus del negoci

Els elements claus del negoci de **Fes-te visible** es basen en:

- Pàgina web per donar a conèixer l'empresa, presentant els productes i serveis, i establint el mecanisme de contacte amb ella.
- Aplicació per a dispositius mòbils que es dissenyarà per facilitar la comunicació amb el públic objectiu de l'organització.
- Presència a totes les xarxes socials per promocionar l'empresa i establir sinèrgies entre ella i els futurs clients.
- Boca orella a través dels clients ja fidelitzats que compartiran amb tercers la seva experiència i la qualitat del treball que han obtingut.
- Cites personals amb cada client per presentar el negoci, escoltar les seves necessitats, presentar i lliurar-li el projecte amb la proposta comunicativa que hagi escollit i, posteriorment, avaluar el resultat.

2.2.10 Matriu de productes Kraljic

Analizant les compres que haurà d'afrontar **Fes-te visible** cal introduir en aquesta anàlisi la matriu de productes Kraljic. Es tracta d'una eina que permet establir una correcta gestió de les mateixes, així com donar la prioritat necessària a uns proveïdors per davant uns altres.

A l'Annex 9 s'indica la importància que donarà **Fes-te visible** a un determinat proveïdor, sempre en funció del seu impacte sobre els beneficis o el risc inherent al seu subministrament.

En el cas de **Fes-te visible** les compres que aporten un elevat nivell d'ingressos són les relacionades amb la tecnologia informàtica per a l'execució dels treballs. Es tracta de productes que es poden aconseguir de la mà de múltiples proveïdors. Els serveis externs d'impressió o de traducció també representen un elevat nivell d'ingressos, tot i que l'elecció entre proveïdors es més reduïda.

En el cas dels productes rutinaris cal reflectir-hi aquells que no generen massa valor a l'empresa i que són fàcils d'adquirir. Finalment, els productes crítics són les llicències d'ús dels programes informàtics de disseny. Es tracta de productes únics que poden ser adquirits a un reduït nombre de proveïdors, generalment a l'empresa propietària de la llicència d'ús.

2.2.11 L'anàlisi DAFO

Fes-te visible necessita conèixer amb quines debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats es trobarà en el seu entorn. Tots aquests factors, que es representen gràficament en l'anàlisi DAFO (Annex 10), permeten avaluar la posició competitiva que pot tenir l'empresa, tant des d'un de vista positiu com negatiu.

2.2.12 Model CANVAS

Després d'haver analitzat al detall el model de negoci de **Fes-te visible**, és el moment de descriure la representació gràfica del model CANVAS (Annex 11). A través d'ella es pot esbrinar quins elements són els responsables de generar valor per a la futura empresa. És a dir, a través de quins es podran obtenir ingressos que avalin la seva viabilitat. En el gràfic es segueix el model descrit per Alex Osterwalder, amb els seus corresponents nou apartats:

- **Segment de clients:** Aquest estarà format per entitats de tot tipus, i també per particulars, que presentin mancances comunicatives. Aquests serveis s'oferiran en l'àmbit de les Illes Balears.
- **Proposta de valor:** Aquesta està basada en la innovació i la personalització. Cada client rebrà un producte únic i irrepetible.

El preu, que com s'ha dit serà un dels pilars de l'avantatge competitiu de l'empresa, també s'entén que sigui un dels elements generadors de valor.

La qualitat de la producció, sempre amb la finalitat d'aconseguir l'acceptació i el benefici del client, també serà un dels elements que generarà valor a l'empresa objecte d'aquest estudi.

- **Canals:** Tota la comunicació de **Fes-te visible** amb el seu entorn, ja sigui amb els clients o amb hipotètics clients, es durà a terme a través de quatre canals molt concrets:
 - o Pàgina web que es construirà per divulgar l'empresa i oferir els productes i serveis.
 - o Aplicació per a dispositius mòbils que inclourà els mateixos continguts que la web.
 - o Telèfon mòbil per contactar amb els clients amb els que treballi l'empresa.
 - o Mitjans digitals (xarxes socials, serveis de missatgeria i correu electrònic) per contactar amb els clients i per intercanviar comunicacions sobre els projectes.
- **Relacions amb els clients:** Tota comunicació amb els clients, ja siguin els fidelitzats a través del treball continuat, com aquells que accedeixen a l'empresa de manera esporàdica, es basarà en un codi d'honestedat i professionalitat.
Fes-te visible mantindrà sempre un contacte directe amb els clients. Es vol dotar a cada cas d'una completa personalització, per tal que l'atenció directa sigui un dels elements diferenciadors de l'empresa.
- **Fluxos d'ingressos:** Els ingressos de **Fes-te visible** respondran als pagaments dels treballs realitzats. Aquests arribaran a través dels mètodes normalitzats i tradicionals (efectiu, targeta de crèdit o dèbit, o domiciliació bancària), però també a través dels formats de pagament que permet la xarxa d'Internet (Paypal o similars).
 Els fluxos d'ingressos també reflectiran els pagaments fets a compte per a treballs que s'hagin de realitzar en el futur, així com les quotes que es cobraran a les empreses que contractin serveis integrals.
- **Actius claus:** Els actius claus són els més importants que tindrà l'empresa per desenvolupar la seva activitat i, per tant, els que tenen i atorguen més valor. En aquest sentit, cal fer referència a la pàgina web i a l'aplicació per a dispositius mòbils, ja que a través d'elles s'aconseguirà arribar a la major part del seu públic objectiu.
 Un altre actiu clau serà l'experiència del soci únic de l'empresa en aquest camp i la seva capacitat per desenvolupar cada una de les propostes.
- **Activitats claus:** **Fes-te visible** disposarà de tres activitats considerades claus. Aquestes són:
 - o Els plans integrals de comunicació que permetin mantenir un contacte permanent amb el client i garantir ingressos continuats i periòdics.
 - o Gestió de serveis de premsa.
 - o Servei de màrqueting de mitjans socials, estudiant els perfils de les empreses i la seva activitat a les xarxes.
- **Partners:** Per a **Fes-te visible** serà tan important disposar dels subministraments necessaris per desenvolupar l'activitat, com d'aquells altres que essent secundaris també permetran assolir l'objectiu empresarial.
 D'una banda, són els proveïdors que aporten els aparells informàtics o les llicències d'ús del programari. D'altra banda, cal assenyalar també la importància que en aquest negoci tindrà la contractació dels serveis de telèfon i Internet, així com l'externalització dels serveis que el soci únic no pot oferir.
 Finalment, els clients de **Fes-te visible** també s'han de tenir en compte, ja que donada la tipologia d'empresa molts d'ells mantindran una llarga relació amb l'empresa.

- **Costos:** En aquest punt s'han reflectit tots els conceptes que suposaran costos per a l'empresa, ja siguin els fixos (construcció i manteniment de la pàgina web, de l'aplicació, el mobiliari de l'oficina o els recursos informàtics), i també els que seran variables com els dels subministraments, les assegurances, els consumibles o els impostos.

3 ANÀLISI DE L'ENTORN

3.1 ENTORN GENERAL

A través de l'anàlisi Pestel es fa un estudi de cada una de les dimensions que de manera externa poden influir en el sector d'activitat de l'empresa.

3.1.1 Dimensió política

Fes-te visible neix en l'àmbit geogràfic de les Illes Balears. En els seus inicis oferirà els seus serveis a les comarques de la Serra de Tramuntana de l'illa de Mallorca, però sense renunciar a créixer més enllà d'aquests límits territorials.

D'altra banda, la comunitat autònoma de les Illes Balears viu actualment un període d'estabilitat política, tot i els canvis de color polític que s'han produït a la cambra del Parlament Balear durant les darreres legislatures.

3.1.2 Dimensió econòmica

La renda mitjana dels habitants de les Illes Balears ha crescut en el darrer període del qual es disposen dades, després d'uns anys de contracció. Segons l'Institut Balear d'Estadística (Ibestat) la renda disponible per càpita es situà l'any 2016 en els 15.356 euros (Annex 12). Es tracta d'una xifra superior a la mitjana de totes les comunitats autònomes.

L'arxipèlag balear disposa d'una taxa d'atur inferior a la de la resta d'autonomies. Les dades publicades per l'Institut Nacional d'Estadística (INE), corresponents al quart trimestre de 2018 (Annex 13), situen les Illes Balears com una de les comunitats amb una taxa d'atur més baixa, assolint un valor quasi quatre punts per sota de la mitjana nacional.

Analizant el Producte Interior Brut (PIB), les Illes Balears també estan situades en una posició capdavantera, en base a les xifres que l'INE ha calculat per habitant (Annex 14).

A mode de resum es pot concloure que les Balears es troben en una situació capdavantera si es compara amb la resta d'autonomies. El darrer cicle econòmic de crisi també ha influït negativament en la seva economia, tot i que a les Balears no ha estat tan agressiva com en altres indrets. El potencial d'una economia basada en un turisme estacional ha permès que els seus efectes hagin estat menors.

3.1.3 Dimensió sociocultural

Les Illes Balears disposen d'una població de 1.128.908 habitants. Per illes, els balears es distribueixen en 880.113 habitants a Mallorca; 91.920 a Menorca; 144.659 a Eivissa; i 12.216 a Formentera. D'aquestes dades Eivissa és l'illa que presenta una major densitat de població (252'9 habitants per cada quilòmetre quadrat) i Menorca la que presenta un menor nombre d'habitants per quilòmetre quadrat (132'30).

La població balear presenta, en dades corresponents a l'any 2017, una taxa de natalitat del 8'88% i una de mortalitat del 7'21%, mantenint-se una petita diferència favorable als naixements.

3.1.4 Dimensió tecnològica

L'eclosió d'Internet durant les darreres dècades ha esdevingut el principal desenvolupament de la vessant tecnològica, fins al punt de convertir-se en indispensable per al normal funcionament de les organitzacions. L'enquesta d'utilització de les tecnologies de la comunicació i del comerç electrònic a les empreses, que ha elaborat l'Institut Balear d'Estadística (Ibestat) amb dades recollides des dels primers anys de l'actual mil·lenni, ens aporta dades prou clares. Per una banda, en només quinze anys quasi s'ha duplicat el nombre d'empreses que disposen de connexió a Internet i/o d'un portal

web penjat a la xarxa. L'any 2002 un 40'74% de les empreses disposaven d'una connexió a Internet. Però l'any 2017, el darrer exercici del que l'enquesta ha aportat dades, la xifra arribava al 71'70%. El gràfic recollit a l'Annex 15 és prou clarificador per veure la tendència alcista de la presència a Internet. També cal analitzar quina és la utilització que les empreses han realitzat dels mitjans socials. Tot i que la mateixa enquesta citada anteriorment només recull dades en aquest aspecte des de l'any 2013, el creixement ja queda palès durant els quatre anys posteriors. En aquest sentit, si el 2013 hi havia un 35'53% de les empreses radicades a les Illes Balears que eren presents a les xarxes socials, el 2017 aquest percentatge ja havia crescut fins el 50'83% (Annex 16).

3.1.5 Dimensió ecològica

Els habitants que de les Illes Balears consumeixen actualment 75'20 hectòmetres cúbics d'aigua, una xifra que ha crescut de manera considerable durant els darrers anys. La comunitat autònoma ha hagut de recórrer a la dessalinització per garantir el subministrament a tota la seva població, ja que amb els recursos que s'extreuen del subsòl o l'aigua que es capta de manera superficial no és suficient.

El consum energètic, per la seva banda, és prou significatiu si es té en compte la singularitat del territori, la manca d'una gran indústria que requereixi una gran despesa energètica, i també pel nombre d'habitants. Dels 414.689 megavatis hora que es consumeixen de mitjana cada mes, més de la meitat (278.610'7) procedeixen de fonts no renovables. Altres 119.223'6 megavatis hora arriben a Mallorca a través del cablejat submarí que connecta l'illa amb la península, i només 16.854'7 megavatis hora es produeixen a partir de fonts d'energia renovable.

Pel que fa a la gestió de residus, amb les dades corresponents a l'exercici de 2017, a Mallorca es generaren un total de 646.007 tones de residus. D'aquesta xifra, només un 15'05% es va destinar al reciclatge (97.266 tones), mentre que la resta de fems es va destinar al rebuig. La taxa de reciclatge indicada anteriorment es troba lluny dels objectius del 50% que ha fixat la Unió Europea per a 2020.

3.1.6 Dimensió legal

En el marc geogràfic de les Illes Balears les empreses es veuen regulades per tot un seguit de normatives i legislació que afecten la seva constitució, la seva activitat o a les obligacions que han de complir amb l'Administració. Totes elles es recullen en l'Annex 17.

3.2 ENTORN ESPECÍFIC

3.2.1 Definició de l'entorn específic

La situació de la futura empresa s'analitza mitjançant el plantejament que Abell va definir l'any 1980. Es tracta d'una eina que permet analitzar l'entorn competitiu a partir de les següents dimensions: clients, funcions i tecnologia. En l'Annex 18 es presenta un gràfic amb aquest plantejament, on es recull tot un seguit d'informacions sobre els grups de clients de l'empresa, les necessitats que es cobriran en el desenvolupament de les seves funcions i els mecanismes que s'empren per cobrir-les.

3.2.2 Descripció de l'entorn específic

Fes-te visible operarà en el sector de la publicitat, la comunicació i el màrqueting. Mitjançant el model que Michael Porter va definir l'any 1992 s'analitza el seu entorn específic:

- La intensitat de la competència entre els rivals actuals: El mercat de la comunicació i la publicitat compta actualment amb 157 empreses en el marc geogràfic de les Illes Balears. A l'arxipèlag hi ha un elevat nombre d'empreses que operen en algun dels àmbits del sector. Hi ha força concentració de competidors, però són diversos per la seva forma de competir. Actualment hi ha poca diferenciació de producte, ja que la majoria es basa en presentar un producte publicitari o en gestionar els seus continguts de màrqueting. D'altra banda, el mercat publicitari no presenta barreres de sortida més enllà dels compromisos que el propi empresari hagi pogut assumir a través dels contractes signats amb els seus clients.

- L'amenaça d'entrada de nous competidors: A més de ser un sector força fragmentat, el negoci publicitari a les Illes Balears no presenta gaires dificultats per accedir-hi. L'increment de les inversions en màrqueting que estan duent a terme les empreses des de fa anys, sobretot d'ençà de l'eclosió d'Internet i les xarxes socials, és un atractiu força interessant perquè nous empresaris entrin en aquest mercat. En aquest sentit, es tracta d'un sector que presenta poques barreres d'entrada, ja que els seus costos inicials i de producció són reduïts. Tal vegada, la diferenciació de producte sí podria crear una barrera d'entrada. De fet, un dels pilars de **Fes-te visible** es presentar un producte innovador i diferent al ja existent, aprofitant les possibilitats que atorga el sector i les tecnologies actuals.
- L'amenaça de nous productes substitutius: El negoci publicitari i de màrqueting, tant el convencional com el digital, es troben en un escenari de permanent canvi i evolució. El propi mercat presenta oportunitats i amenaces que els competidors poden aprofitar per crear productes o serveis substitutius amb els que fer-se amb la confiança dels clients. Aquesta situació provoca que la personalització dels productes que ha de presentar **Fes-te visible**, així com la qualitat dels seus treballs, siguin elements claus per convertir-se en diferenciador davant la competència.
Per tant, cal que la nova empresa estigui en constant evolució, i estigui en permanent estat d'actualització. **Fes-te visible** haurà d'estudiar el sector i reciclar-se constantment en els nous escenaris que la innovació tecnològica aporti en el futur.
- El poder negociador dels clients: El poder negociador dels clients és força elevat, donada l'existència d'una gran competència contra la que s'haurà de lluitar per fidelitzar els clients. Les empreses, entitats o organitzacions que contractin els serveis de **Fes-te visible** són totalment conscients que poden obtenir productes similars de manera fàcil i ràpida acudint a altres empreses. És a dir, l'amenaça és elevada. I no només per la presència d'una competència forta i feroç, sinó perquè el propi client pot acabar assumint el paper de productor.
- El poder negociador dels proveïdors: El poder negociador dels proveïdors, en contraposició al dels clients, no serà massa elevat. **Fes-te visible** elaborarà el cent per cent dels continguts que oferirà als seus clients i no dependrà de cap servei externalitzat que li proporcioni cap proveïdor. La personalització, l'originalitat i la qualitat seran els elements diferenciadors del producte que presentarà. L'empresa no requereix gairebé matèries primeres, components o recursos de tercers, perquè tot plegat pugui ser considerat una amenaça.

3.3 PUNTS CLAU DEL NEGOCI

L'anàlisi de l'entorn de la futura empresa, tant intern com extern, permet disposar d'una visió global a través de la qual es poden identificar els punts claus del futur negoci:

- L'economia: Els indicadors analitzats (renda disponible per càpita, taxa d'atur i Producte Interior Brut per habitant) evidencien el bon moment que presenta l'economia d'aquesta comunitat autònoma. La seva fortalesa permet aventurar un bon futur a curt termini que incentivarà la inversió de les empreses en matèria publicitària.
- El servei ofert: **Fes-te visible** basarà el seu model de negoci en una diferenciació de producte respecte la competència. Mitjançant accions totalment innovadores i personalitzades, d'acord a les necessitats del client, la nova empresa pretén fer-se un lloc en un sector que actualment compta amb moltes empreses establertes.
- Noves tecnologies: L'auge en l'ús de les tecnologies de la informació, i sobretot l'eclosió de les xarxes socials, aventuren un futur digital amb moltes possibilitats. Cal veure una mica més enllà a l'espera que apareguin nous formats, noves opcions i noves tecnologies per incentivar encara més les possibilitats de màrqueting que s'ofereixen a través d'elles.
- Barreres d'entrada: El sector de la publicitat i el màrqueting presenta poques barreres d'entrada per a les empreses de nova creació. Però també disposen de poques barreres de sortida per abandonar el mercat en cas que la proposta no sigui exitosa. Aquesta facilitat d'entrar i sortir del mercat és positiva des del punt de vista del risc de la inversió.
- Innovació: La capacitat d'innovació que s'ha descrit en aquest estudi, basada en les possibilitats no explotades que ofereixen els mecanismes publicitaris coneguts en l'actualitat, és una de les oportunitats que permetran l'expansió de l'empresa.

3.4 AVANTATGE COMPETITIU

L'avantatge competitiu de **Fes-te visible** es basa principalment en una diferenciació dels serveis que ofereixen les empreses de la competència. Les seves principals característiques són:

- Atenció personalitzada al client.
- Relació laboral i professional basada en la proximitat i el contacte directe amb els clients.
- Presentació d'un producte de qualitat ben treballat i adaptat a les necessitats de cada client.
- Seguiment en temps real de l'acceptació que tinguin les campanyes desenvolupades per l'empresa.
- Preus reduïts al començament del projecte, aprofitant un lideratge en costos que afrontarà l'empresa respecte la seva competència.
- Innovar en la presentació de campanyes publicitàries que captin l'interès del receptor.
- Tots els projectes impulsats per **Fes-te visible** seran únics i originals, donat que la personalització és un dels pilars importants.
- Es crearà una marca mediambiental que s'adherirà als productes o serveis ofertats, per tal que quedi palès que tots ells s'han desenvolupat seguint unes bones pràctiques en matèria de protecció de l'entorn.

4 PLA DE MÀRQUETING

4.1 ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ

L'empresa treballarà per a un tipus de client molt divers, donada la gran quantitat de productes i serveis que formen la seva cartera. A partir d'aquesta premissa, cal identificar els segments de mercat que cobrirà, o els grups homogenis de consumidors sobre els quals centrarà el seu pla de màrqueting. En el cas de **Fes-te visible** s'estableix la segmentació següent:

- **Variables geogràfiques:** L'empresa es crearà en l'àmbit de les Illes Balears. Serà en aquest arxipèlag on desenvolupi la seva activitat, sense renunciar a créixer a mig o llarg termini. Dins l'àmbit geogràfic referenciat es cercarà segmentar aquesta variable presentant el model de negoci a clients situats en les zones més llunyanes dels grans nuclis de població de cada illa. La majoria d'empreses de la competència es troben situades a les capitals (Palma, Maó, Eivissa i Sant Francesc), per la qual cosa es pot identificar un nínxol de mercat omplint el buit que presentin els possibles clients situats fora d'aquestes àrees.
- **Variables demogràfiques:** Donada la singularitat del sector en el que pretén treballar **Fes-te visible**, no es faran distincions en matèria d'edat, gènere, sexe o dimensió de l'entitat que vulgui contractar els serveis. L'empresa comptarà amb propostes orientades a tot tipus de públic i, a més, personalitzarà el producte o servei en funció de les necessitats de cada client.
- **Variables socioeconòmiques:** **Fes-te visible** és conscient que necessita treballar amb clients de tot tipus i de qualsevol classe social. Ara bé, té clar que aquelles empreses amb un major nivell de renda o les persones que a títol individual presentin una major capacitat de despesa seran aquelles sobre les que centrarà la seva campanya de màrqueting.
- **Variables psicogràfiques:** **Fes-te visible** cercarà introduir les bones pràctiques comunicatives en aquelles empreses que no disposen de cap model establert o que, fins i tot, no empen cap tipus d'eina per donar-se a conèixer. La personalitat del segment que formen aquests tipus d'entitats serà estudiada per orientar-hi la campanya de màrqueting.
- **Variable dels beneficis buscats:** L'èxit dels serveis que oferirà **Fes-te visible** seran mesurats des del punt de vista del resultat empresarial de l'entitat que hagi confiat en contractar algun d'ells. La campanya de màrqueting ha d'incidir en donar a conèixer els beneficis que els clients podran obtenir si contracten els serveis i en la importància de disposar d'una campanya integral de màrqueting i comunicació.

Per tant, queda clar que el públic objectiu de **Fes-te visible** estarà format per empreses i entitats de qualsevol àmbit, a més de particulars, establerts a la regió geogràfica de l'arxipèlag de les Illes Balears, i sense distincions demogràfiques o socioeconòmiques entre els individus o entitats que formin part del mateix.

Per altra banda, fent referència a l'estratègia que adoptarà l'empresa per arribar als segments que s'han identificat com a públic objectiu, les característiques i la idoneïtat de **Fes-te visible** aconsellen que s'adopti una estratègia indiferenciada, degut a què des del punt de vista del màrqueting tots els

segments seran tractats de la mateixa manera. La gran diversitat de possibles clients aconsella que l'estratègia sigui aquesta.

4.2 ESTRATÈGIA DE POSICIONAMENT

4.2.1 Benchmarking

En el punt 2.2.4 s'han analitzat totes les empreses que estan considerades com a competència de **Fes-te visible**. Mitjançant la tècnica del benchmarking es presenta a continuació un estudi sobre les principals empreses de la competència, per tal d'identificar com competeixen, com desenvolupen el seu negoci i com es poden comparar amb la proposta de negoci de **Fes-te visible**. D'aquesta manera, es presenta una aproximació a elles, sempre en funció de les variables recollides en l'estudi de la corba de valor de la competència que s'ha mencionat anteriorment:

- Malla S.A. (i també "Grupo de exclusives publicitarias S.A.", perquè pertany al mateix grup empresarial): Forma el grup més potent de les Balears en matèria comunicativa, ja que s'ha fet amb més del 20% de la quota de mercat. Es tracta d'una societat que presenta productes publicitaris per a tot tipus de públic i en multitud de formats. Disposa d'un servei d'impressió propi per donar sortida a les publicacions o campanyes que l'empresa crea i gestiona, així com un negoci de marxandatge i de producció de regals amb els logotips o colors de l'empresa contractant. A més, també ofereix serveis de muntatge d'estands, organització d'esdeveniments o la possibilitat de contractar hostesses. A través de la seva pàgina web es poden trobar els mecanismes necessaris per contactar amb l'organització, ja sigui mitjançant una seu física a la ciutat de Palma, el correu electrònic o un formulari de contacte fàcilment identificable en la pròpia pàgina web. Ara bé, l'empresa no té presència a les xarxes socials, ni les utilitza per donar a conèixer els seus productes. Degut a la seva posició dominant presenta també les tarifes més elevades de totes les empreses que s'analitzen en aquest treball.
- Gerencia Balear de Medios S.A.: És l'empresa que gestiona tots els productes publicitaris que es transmeten a través dels mitjans de comunicació que pertanyen al Grup Serra, una de les empreses líders a les Illes Balears en matèria informativa i periodística. Gerencia Balear de Medios S.A. proporciona de manera exclusiva els continguts que es publiquen a les capçaleres "Última Hora", "Última Hora Menorca", "Última Hora – Periódico de Ibiza y Formentera", "Majorca Daily Bulletin", "Mallorca Magazin", "Venta y Cambio", "Sóller"; a les revistes "Brisas", "Domingo", "Zona ocio", "Deporte Insular", "Aula de prensa" o "El económico"; així com a les televisions "Nova Televisió", "Lux Mallorca TV"; i a les edicions digitals de cada una de les publicacions esmentades anteriorment. L'empresa disposa d'una delegació física a cada illa. En matèria digital, compta amb una pàgina web on l'internauta pot conèixer les tarifes i condicions de cada producte, així com informació de contacte que inclou un formulari, telèfons i adreces de correu electrònic. Tampoc té presència als mitjans socials.
- Illa publicitat i marketing S.L.: L'empresa, amb seu a l'avinguda de Jaume III de la capital balear, disposa d'una àmplia cartera de productes i serveis que cobreix tot el ventall del sector publicitari i de la comunicació. Aquesta organització ofereix serveis de disseny gràfic, disseny web i disseny editorial, així com la creació d'identitat corporativa per als seus clients. A més, incorpora la preparació de campanyes publicitàries i serveis d'inserció en els mitjans de comunicació elegits pels clients, serveis de creació de campanyes de màrqueting, gestió de xarxes socials, desenvolupament web, gestió d'e-mailing, i un negoci paral·lel de comunicació corporativa i d'organització d'esdeveniments. Per conèixer els preus i les tarifes de cada producte o servei cal contactar amb l'empresa, ja que a través de la seva pàgina web no es proporciona aquesta informació. Per altra banda, des del punt de vista de les xarxes socials l'empresa només té presència al Twitter. També disposa d'un blog amb continguts relacionats amb l'activitat principal de l'empresa, però que està sense actualitzar des del mes de febrer de 2016. L'empresa intenta aprofitar el lideratge en costos, ja que els preus que ha donat a conèixer són més barats que les dues empreses anteriors.
- Comparini Asociados S.L.: L'empresa intenta cobrir tot l'espectre del sector de la comunicació, tot i que falla una mica en el negoci publicitari més pur. Ofereix serveis de disseny gràfic, fotografia i creació de campanyes de màrqueting. La imatge i l'edició de fotografies és el seu negoci més important. És una de les empreses capdavanteres del sector

que no està situada a la ciutat de Palma, sinó al terme municipal de Santa Maria del Camí (a 16'8 quilòmetres de la capital). Ho fa amb la clara intenció de donar cobertura a les necessitats dels municipis situats en el centre de l'illa. A través de la seva pàgina web no es fa referència a l'existència de xarxes socials corporatives.

- Orange Valley Production S.L.: És una empresa de producció i gestió d'imatge situada a Mallorca. La major part del seu públic objectiu es troba fora de l'arxipèlag, disposant també de subseus a Madrid i a les Illes Canàries. Ofereix serveis de fotografia, gestió de continguts digitals i enregistrament i producció d'imatges en format vídeo. S'allunya de les propostes publicitàries més bàsiques, ja que el seu negoci es centra en produccions a gran escala. Disposa d'una pàgina web que es presenta íntegrament en llengua anglesa i sense enllaços cap a les xarxes socials. Els preus dels serveis que ofereix semblen desorbitats, però cal tenir en compte el segment de clients pel qual treballa.
- Publicidad Matas S.L.: És una de les agències més conegudes en el marc de les Illes Balears. La seva cartera es basa en treballs de disseny gràfic per a la creació d'imatges corporatives, treballs publicitaris, pàgines web o edició de publicacions. També ofereix serveis d'anàlisi de l'entorn, de la capacitat publicitària dels seus clients i gestiona els continguts que les empreses contractants volen publicar a les xarxes socials. A més, disposa en exclusiva de les insercions publicitàries que es duen a terme a totes les sales de cinema de les Illes Balears. Navegant a través de la seva pàgina web es poden conèixer les tarifes de les emissions publicitàries. L'empresa disposa d'una seu a Palma i una altra a la capital de Menorca, on els clients poden contractar els serveis. Té presència a Facebook, i també disposa d'un canal a Youtube, des d'on els seus responsables creen valor mitjançant una completa acció de màrqueting.
- Mediterranea Internacional de Publicidad S.A.: Es tracta d'una agència de publicitat que es presenta com una empresa de proximitat destinada a la gestió de continguts per a petites i mitjanes empreses. Ofereix qualsevol tipus de producte o servei, a més de campanyes d'implantació d'estratègies perquè la inversió sigui el més eficient possible. L'empresa també és present a altres ciutats, com per exemple Màlaga, València, Madrid, Saragossa o a les Illes Canàries, i té convenis amb empreses internacionals perquè el seu negoci pugui arribar a altres països. Aquesta situació li permet presentar propostes més competitives des del punt de vista econòmic. A través de la seva pàgina web els internautes poden conèixer les dades per contactar amb qualsevol de les oficines indicades.

4.2.2 Mapa de posicionament

La descripció realitzada en el punt anterior permet obtenir una visió de la fragmentació que existeix en el sector del negoci publicitari. Hi ha empreses que abracen tot el ventall de productes, mentre que altres es centren exclusivament en algun dels seus negocis principals. **Fes-te visible** pretén cobrir tot l'espectre del mercat, presentant un producte que els clients ja poden trobar en altres empreses, però que en aquest cas es posarà a les seves mans en unes condicions en les que la personalització, la relació de proximitat, la qualitat, l'adaptació a les necessitats del client, el seguiment en temps real de l'acceptació de les campanyes, la innovació permanent per captar l'atenció i l'interès del receptor, i els preus reduïts aprofitant un lideratge en costos seran els principals pilars sobre els que es sostindrà.

Amb tota aquesta informació, i a partir d'un seguit de variables, es construeix el mapa de posicionament de la competència, on de manera visual es pot comprovar on es troba **Fes-te visible**. En la representació gràfica presentada en l'Annex 19 s'identifiquen les empreses d'acord a la proposta de valor i a l'avantatge competitiu que presentarà. Totes elles hi han estat identificades en funció de les variables: Capacitat, Preu i Adaptació a les tecnologies TIC. D'acord a l'anàlisi que proporciona aquesta eina, en els dos eixos s'hi han situat cada empresa en funció del seu preu i de la seva capacitat, mentre que la dimensió del diàmetre de cada empresa indica si s'han adaptat o no a les tecnologies TIC.

En la representació s'hi veu quines són les empreses que presenten una major competitivitat en matèria de preus. En els llocs superiors s'hi situen les propostes de la majoria de competidors, a excepció de *Publicidad Matas S.L.*, que a través de les ofertes i preus reduïts disposa d'una proposta més avantatjosa que la competència. També cal mencionar *Mediterranea Internacional de Publicidad* que en base als seus acords amb una organització internacional i per la seva presència a gairebé tota la geografia estatal presenta un model de negoci basat en el lideratge en costos. De la mateixa

manera, en aquest punt de l'anàlisi hi apareix **Fes-te visible**, que pretén iniciar-se en aquesta aventura empresarial amb una estratègia semblant on els reduïts costos dels productes serà un dels pilars de sortida.

D'altra banda, fent referència a quines empreses cobreixen tot el mercat de la publicitat, el màrqueting i la gestió de les relacions entre les empreses i els mitjans de comunicació, està clar que totes elles incorporen la major part de productes i serveis que conformen actualment el sector. **Fes-te visible**, com ja s'ha explicat anteriorment, pretén irrompre oferint tot tipus de propostes, i innovant per experimentar noves fórmules a través dels mitjans socials. A l'altre costat del gràfic, s'ha destacat *Gerencia Balear de Medios S.A.* i *Orange Valley Production S.L.*, dues empreses que tenen una forta quota de mercat, però que només operen en una part molt específica del sector.

Pel que fa a l'adopció de tècniques o mecanismes de les tecnologies TIC, sorprenentment, bona part de les empreses competidores no exploten aquesta possibilitat, més enllà de disposar d'una pàgina web corporativa. *Publicidad Matas S.L.* és l'excepció, ja que disposa d'una àmplia presència a les xarxes més conegudes, una actualització constant dels seus continguts i una publicació de missatges que respon a una estratègia prèviament definida. De fet, un dels punts de l'avantatge competitiu que presentarà **Fes-te visible** és aprofitar les possibilitats de les noves tecnologies i els mitjans socials per innovar en les campanyes de màrqueting i de publicitat.

De tot plegat es pot concloure que **Fes-te visible** adoptarà diverses estratègies de posicionament:

- Estratègia basada en els beneficis que reporta o els problemes que soluciona: La personalització, la relació de proximitat i contacte directe amb els clients i la innovació facilitaràn que una de les estratègies es basi en obtenir el resultat que veritablement desitja el client. És a dir, presentant el producte o servei que cobreixi la necessitat que ha originat la contractació dels serveis.
- Estratègia de desmarcar-se dels productes de la competència i obrir una nova categoria de producte: El desenvolupament d'aquesta estratègia serà un dels grans objectius de la nova empresa, ja que en un mercat tan fragmentat com en el que operarà l'empresa, la invenció de nous productes o serveis és essencial per fer-se un lloc. En aquest sentit, **Fes-te visible** tindrà com a avantatge competitiu que cada projecte serà únic, original i totalment innovador.

4.3 ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING

Fes-te visible desenvoluparà el següent màrqueting mix per aconseguir arribar al seu públic objectiu:

4.3.1 Producte

El responsable de l'empresa ha incidit en gran mesura en la definició dels productes i els serveis que posarà al mercat. En aquest sentit, tots estan relacionats amb la raó de ser de **Fes-te visible** i es basen en cobrir tota l'amplada del mercat de la publicitat, el màrqueting, la gestió dels mitjans de comunicació, l'edició de publicacions, l'edició de textos, el disseny gràfic o l'anàlisi i l'estudi de la situació d'una empresa des del punt de vista de la comunicació. En l'Annex 20 s'enumeren tots els productes i serveis que l'empresa oferirà als seus clients. **Fes-te visible** disposa de moltes línies de productes i serveis ben diferenciats els uns dels altres.

4.3.2 Preu

En l'anàlisi del model de negoci s'especifica que **Fes-te visible** basarà el seu model d'ingressos en una política de preus baixos. Es tracta d'una idea plantejada pel promotor perquè en els moments inicials es puguin fidelitzar clients. En aquest context, l'empresa basarà el seu mètode de fixació de preus en la competència. En un sector tan competitiu i tan fragmentat cal estar atents a les propostes que formulen les empreses rivals. Així, **Fes-te visible** té clar que la seva irrupció en un mercat d'aquestes característiques dependrà de la promoció i d'uns preus competitius que atreguin als clients.

Per altra banda, i ja analitzant les estratègies de fixació de preus a les que acudirà **Fes-te visible**, cal esmentar les característiques següents:

- Descomptes: La personalització de preus de cada producte o servei impedeix fixar un descompte genèric a tota una línia de producció. Ara bé, en aquest punt l'empresa tindrà en compte una política de descomptes per pagament immediat.

- Preus psicològics: A través de les xarxes socials de **Fes-te visible** es promocionarà la contractació dels serveis de l'empresa amb missatges directes i agressius. Per exemple "*disposa d'assessorament publicitari i de màrqueting per arribar als teus clients per menys d'un euro al dia*". Es tracta d'una iniciativa que cercarà atreure els consumidors amb tècniques de preus psicològics.
- Estratègies competitives: **Fes-te visible** no pot adoptar una estratègia de preus de prestigi. En el seu cas ha d'adaptar l'estratègia de preus descomptats en el marc de l'avantatge competitiu que ha decidit seguir.
- Preus per a productes múltiples o línies de productes: Els clients que optin per contractar diferents productes o serveis de l'empresa rebran alguna compensació en matèria de preus.

4.3.3 Distribució

Fes-te visible posarà els productes a la disposició dels clients mitjançant una distribució física en la que no intervindran intermediaris. Tant els elements tangibles com els intangibles d'aquest lliurament es faran directament al client, ja sigui amb el lliurament del producte en format físic o digital. Per tant, parlem d'un canal de distribució directe on el client formularà directament la comanda a l'empresa i aquesta posarà el producte o servei desitjat a la seva disposició.

La presència d'Internet en el mercat en el que opera **Fes-te visible** és essencial per garantir l'èxit de l'empresa. I no només perquè els productes i serveis comercialitzats tenen com a finalitat usos digitals, sinó perquè els mecanismes que ofereix aquest entorn permetran reduir la distància entre empresa i consumidor.

Per altra banda, pel que fa a les decisions sobre la cobertura del mercat, **Fes-te visible** cercarà un tipus de distribució exclusiva. En aquest escenari, cada producte serà únic i exclusiu per al seu destinatari, essent el client una part important en el disseny i preparació de cada un. Es tracta de la millor estratègia per aconseguir la diferenciació que es vol obtenir respecte la competència.

Finalment, pel que fa als canals de distribució, l'empresa treballarà des de la fase inicial amb els següents:

- Físic: L'empresa no treballarà amb intermediaris i optarà per una distribució física dels productes que elabori i pugui lliurar en aquest format. L'emprenedor ho lliurarà en mà com una passa més del procés de personalització màxima que vol assolir.
- Digital: Aquest canal tindrà molta importància per a l'empresa. Nombrosos productes o serveis que elabora **Fes-te visible** es basen en les tecnologies de la informació i la comunicació. Per tant, és indispensable en el model de negoci definit.
- B2C (business to consumer): A través de la pàgina web de **Fes-te visible**, i també amb les interaccions iniciades amb les publicacions a les xarxes socials, serà possible establir un negoci basat en un canal en el que la venda dels productes i serveis es fa íntegrament a través d'Internet. Tot i que l'empresa intentarà que en tots els seus treballs hi hagi un contacte directe entre empresa i consumidor, aquest canal no es pot descartar donades les opcions que presenta l'entorn d'Internet.

4.3.4 Comunicació

L'estratègia de comunicació que seguirà **Fes-te visible** es farà a partir de les eines que disposarà l'empresa per fer arribar el seu missatge a clients i a potencials consumidors:

- Publicitat: Dins l'estratègia de **Fes-te visible** no hi apareix aquesta possibilitat. L'empresa pretén donar-se a conèixer mitjançant les iniciatives de màrqueting de mitjans socials que engegarà i, per altra banda, a través de contactes personals que l'emprenedor establirà entre possibles clients del seu entorn més proper.
Fes-te visible té clara la metodologia que ha d'aplicar als seus clients perquè millorin en matèria comunicativa i publicitària. Per això, el primer que ha de fer és aplicar-se la fórmula a la pròpia empresa. Per tant, no caldrà que l'empresa destini una partida específica a la seva promoció en publicitat.
- La promoció de vendes: En la fase inicial de **Fes-te visible**, a més de presentar els seus productes i serveis a un preu més baix que la competència, també s'optarà per les iniciatives de promoció de vendes per arribar d'una manera més ràpida i immediata al públic objectiu.
Fes-te visible ho farà de dues maneres. La primera serà oferint algunes solucions

extraordinàries a les demandes que hagin efectuat els clients. Es tracta d'una iniciativa per oferir un valor afegit a allò que espera el client. Pel que fa a la segona, i amb la intenció de captar nous clients, es llançaran missatges a les xarxes socials perquè els possibles consumidors acceptin la possibilitat de realitzar una auditoria digital, comunicativa o de màrqueting totalment gratuïta. Aquest fet permetrà que els clients coneguin el mecanisme de funcionament de l'empresa i puguin valorar els seus resultats abans d'efectuar qualsevol pagament per a un servei posterior.

Per altra banda, un dels àmbits en els que l'empresa orientarà la seva Responsabilitat Social Corporativa és en la preservació del medi ambient i l'entorn. La intenció de l'emprenedor és crear una marca mediambiental que s'adherirà als productes o serveis que anirà treballant com a segell de qualitat, que indicarà que s'han seguit pautes i pràctiques relacionades amb la protecció de l'entorn.

- Les relacions públiques: Amb la clara intenció de millorar la seva imatge davant la societat, amb la potenciació dels productes i serveis que ofereix **Fes-te visible**, l'empresa no apostarà molt per aquest tipus de comunicació. El responsable ha ideat el model de negoci per desenvolupar-lo mitjançant una gran i extensa interacció amb el seu públic objectiu, que es durà a terme mitjançant les xarxes socials.
- El patrocini: Un dels àmbits de la Responsabilitat Social Corporativa de l'empresa també serà la fomentar l'acció social mitjançant la promoció de l'educació, la cultura, l'esport o l'art. Donades les aficions esportives de l'emprenedor i el seu lligam amb l'organització de curses d'atletisme i proves de muntanya, **Fes-te visible** aprofitarà per patrocinar algun d'aquests esdeveniments a la vegada que es presenta com a empresa i dona a conèixer la nova marca.
- La venda personal: La venda personal serà un dels pilars sobre els que es sostindrà l'activitat de **Fes-te visible**. L'emprenedor presentarà directament el projecte als futurs clients, donant a conèixer les característiques i les possibilitats que ofereix la seva empresa. Aquesta comunicació de venda directa també es durà a terme a través de la pàgina web, on l'internauta coneixerà directament la proposta de l'empresa.
- Màrqueting directe: Les vendes o els clients que **Fes-te visible** captarà en el desenvolupament de la seva activitat professional es duran a terme a través de diferents eines:
 - o Vendes per correu electrònic: Seran els acords assolits entre empresa i consumidor a través d'aquest canal.
 - o Blog: L'empresa disposarà d'un blog on es publicaran articles relacionats amb la importància de fer una bona gestió del màrqueting empresarial i de la importància que té en l'actualitat ser present als mitjans de comunicació i a les xarxes socials. Totes les publicacions tindran per objectiu posar en valor el model de negoci de **Fes-te visible**, per tal que a través dels articles es doni a conèixer la marca.
 - o Telèfon: La manca d'una seu física de l'empresa provocarà que aquest canal de comunicació tingui molta importància. **Fes-te visible** farà arribar als clients tot tipus d'informació i també l'utilitzarà per tancar acords.

4.4 ESTRATÈGIA DIGITAL

Fes-te visible no disposarà d'un local on atendre clients o visites. L'objectiu és que tots els contactes es facin per mitjà d'Internet o a través de visites que el responsable de l'empresa farà a la seu de l'organització contractant. Així doncs, un dels elements potencials de **Fes-te visible** serà la seva presència en l'entorn digital.

4.4.1 Pàgina web

La pàgina web de **Fes-te visible** s'allotjarà en el domini www.festevisible.net, ja que es troba disponible en el moment de redactar el present pla. L'empresari adquirirà la resta de terminacions d'aquesta denominació, tot i que www.festevisible.com és propietat d'una empresa que allotja dominis, a pesar que no està en ús. En aquest cas, també es podrà adquirir, però a un preu superior a la resta.

L'estructura de la pàgina web es dividirà en una part corporativa on hi figurarà la missió, la visió i els objectius estratègics de l'empresa. També inclourà informació personal de l'empresa i la trajectòria

professional de l'empresari, per tal que els clients puguin conèixer des d'un primer moment amb qui treballen.

A continuació, s'enumeraran cada un dels tipus de productes que **Fes-te visible** comercialitzarà, presentant cada proposta des d'un punt de vista atractiu i amb exemples del que l'empresa és capaç de fer. Tots aquests productes es donaran a conèixer incloent tècniques de màrqueting directe per captar l'atenció del visitant de la pàgina.

La pàgina web també comptarà amb un blog en el que l'empresa publicarà tot un seguit d'articles d'elaboració pròpia relacionats amb els sectors en els que operarà. Tots aquests continguts també es publicaran a través de publicacions a les xarxes socials.

Els altres elements de la pàgina seran un formulari de contacte i un espai per divulgar la Responsabilitat Social Corporativa.

L'estructura de navegació de la pàgina web es basarà en un sistema de navegació àgil i fàcil des del punt de vista dels internautes. L'objectiu és que tots ells puguin trobar el contingut que desitgen en una ràpida recerca. En aquest sentit, es publicaran textos curts i en un llenguatge fàcil i entenedor. També disposarà d'un cercador per paraules claus.

4.4.2 La gestió de les xarxes socials

El responsable de **Fes-te visible** és conscient de la importància que té ser present a les xarxes socials. En aquest sentit, crearà perfils a tot tipus de xarxes:

- Xarxes professionals: Amb l'objectiu de generar sinèrgies de caire professional, serà present a comunitats del tipus de *Linkedin*.
- Xarxes d'oci: Amb l'objectiu de crear marca i fer-se un nom en el sector amb la publicació de continguts audiovisuals, com per exemple *Youtube*.
- Xarxes generalistes: Amb l'objectiu d'arribar a tot tipus de públic i per aprofitar el potencial de les xarxes més populars, com per exemple *Facebook*, *Twitter* o *Instagram*.

A través d'elles es divulgaran els valors de **Fes-te visible**, es donarà a conèixer com a empresa del sector, publicarà alguns dels treballs on hagi intervingut i compartirà tot un seguit d'informació d'interès relacionats amb la publicitat i el màrqueting.

4.5 ESTRATÈGIA DE BRANDING

La construcció de la marca amb la que **Fes-te visible** irromprà en el mercat és un dels elements claus del pla de creació de l'empresa. Les seves característiques s'enumeren en els punts següents:

- Nom: El nom de l'empresa (**Fes-te visible**) és una composició de paraules en la que s'intenta donar difusió a un dels elements de la missió de l'empresa: "*aconseguir que els clients tinguin més visibilitat en el desenvolupament de les seves activitat*".
- Logotip: En el logotip que serà la imatge corporativa de l'empresa, el nom de **Fes-te visible** apareixerà amb una imatge en la que les seves lletres crearan un símbol gràfic, juntament amb els colors corporatius que s'han elegit per a aquesta empresa. En la representació presentada en l'Annex 21 es fa un joc visual amb les paraules "Fes-te" i "visible", on la segona destaca sobre la primera, que es deixa veure més a mesura que avança sobre la seva composició. La fletxa de color vermell indica el camí cap on s'ha de dirigir l'empresa, com una mena de metàfora per indicar que cal avançar sempre endavant.
- Colors corporatius: Els colors corporatius de **Fes-te visible** responen a la gamma cromàtica que es presenta en l'Annex 22, basada en diferents tonalitats de verd i vermell. Està formada per quatre tipologies de color, amb les seves respectives intensitats (model de composició quadricromia).
- Imatge corporativa: Els colors corporatius indicats i el seu logotip seran la base sobre la que oscil·larà tota la imatge de l'empresa. Tots els elements publicats en nom de l'empresa, sigui quin sigui el seu format, es basaran en aquest format. Igualment, la pàgina web tindrà un aspecte visual que es construirà a partir d'ells. Es tracta d'una tipologia de colors plans que no crearan impacte visual durant el procés de navegació. Aquesta imatge corporativa serà completada amb la utilització de fonts tipogràfiques senzilles, lineals i sense elements de rotulació. "Avant", "Calibri", "Arial", "Garde" o "Future" són les que l'empresa té previst emprar.

- Coherència de branding: Tota la producció de **Fes-te visible** es crearà al voltant de les característiques que s'han definit, tant des del punt de vista del logotip, els colors corporatius o les fonts tipogràfiques que s'empraran.

5 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

5.1 ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ

5.1.1 Procés productiu

La intenció de l'emprenedor és crear una organització unipersonal en la que ell serà l'únic propietari, el responsable d'assumir totes les decisions i també serà el beneficiari dels guanys que generi l'empresa. Ara bé, cal tenir en compte que la forma jurídica escollida representa cert risc per a l'emprenedor, ja que tot i no haver de fer una aportació inicial, el propietari haurà de respondre als deutes que es puguin generar amb el seu patrimoni personal. D'aquesta manera, ell mateix realitzarà personalment tota l'activitat econòmica de **Fes-te visible**, ja sigui elaborant els productes o preparant els serveis que es prestaran, a la vegada que assumirà la tasca logística, negociadora i administrativa de l'empresa.

Així, el procés productiu de **Fes-te visible** es basarà de manera general en els punts següents:

- Contacte amb el client: Mitjançant els canals de comunicació que crearà **Fes-te visible** i les campanyes de màrqueting que generarà per impulsar la seva activitat econòmica, l'empresa oferirà tot el seu catàleg de productes i serveis. Aquesta comunicació es durà a terme majoritàriament a través de canals digitals, ja sigui a través del correu electrònic, el formulari de contacte que apareixerà a la pàgina web o a través de missatges privats a les xarxes socials. També es posarà a la disposició dels clients un número de telèfon mòbil perquè el contacte es pugui dur a terme d'una manera més directa.
- Facilitador d'informació: Després del primer contacte, el responsable contactarà de nou amb el futur client per conèixer de primera mà quines són les seves necessitats específiques. A continuació, li oferirà les propostes que ell com a professional considerarà idònies.
- Contractació dels serveis: Una vegada superades les primeres fases de contacte, sempre que la resposta donada per **Fes-te visible** hagi cobert les expectatives del client, l'empresa ho acordarà per escrit, mitjançant contracte entre les parts.
- Preparació del projecte: L'empresari elaborarà el projecte que el client hagi escollit. Una vegada culminada aquesta fase, el responsable de **Fes-te visible** posarà tota aquesta informació a la disposició del client. Ho farà de manera personal, en una reunió de treball, on es cercarà que el client quedi totalment satisfet amb la proposta presentada.
- Modificacions a la proposta inicial: Sempre que el client hagi fet alguna puntualització o consideri que la proposta no compleix les seves expectatives, l'empresa prepararà una nova versió del projecte.
- Presentació del projecte definitiu: Una vegada fetes les modificacions acordades es durà a terme una nova presentació del projecte. Aquesta es farà en una nova cita personal. Si aquest el dona per bo ja es lliurarà, es posarà en marxa o s'enviarà a la impremta. En cas contrari, el treball es rectificarà i es tornarà presentar.
- Valoració per part del client: Una vegada el treball ja hagi finalitzat, l'empresa no posarà el punt i final a la seva relació amb el client. Un dels pilars de **Fes-te visible** és crear un servei d'atenció al client amb l'objectiu de garantir la seva satisfacció. Mitjançant aquest servei l'empresa creixerà, veurà millorada la seva reputació i experimentarà un major aprenentatge.

5.1.2 Estratègia productiva

L'estratègia de producció es basarà en els components que s'analitzen els punts següents:

- Demanda: **Fes-te visible** s'ha orientat en un sector productiu molt específic en el que combinarà l'elaboració de productes tangibles (fulletons, textos, disseny de cartelleria...) amb serveis intangibles (campanyes de màrqueting, de gestió de xarxes socials...). Aquesta circumstància permet titllar de singular l'activitat que seguirà l'empresa.

Aquesta situació provoca que la demanda sigui totalment elàstica, ja que en cada moment dependrà de les necessitats dels clients. A més, cal tenir en compte que **Fes-te visible**

irromprà en un mercat totalment fragmentat on la competència és molt forta. Per això, l'empresa cercarà un avantatge competitiu a partir dels petits detalls. És a dir, amb una personalització massiva de les propostes, una atenció acurada de cada client, un seguiment del producte presentat i una reducció de preus.

- **Capacitat productiva:** La capacitat productiva de **Fes-te visible** es basarà en l'aportació que en farà el seu fundador. Es tracta d'una empresa unipersonal en la que, tal i com s'explicarà posteriorment, l'empresari participarà de manera directa i personal en totes les tasques del procés (a excepció d'aquelles que ha previst subcontractar a tercers).

La particularitat dels productes que es comercialitzaran farà que la producció no comenci fins que s'hagi rebut l'encàrrec per part del client. I serà la demanda esmentada en el punt anterior la que guii la gestió del treball. En l'Annex 23 es presenta una taula detallada on es relacionen tots els productes i serveis que oferirà **Fes-te visible** amb el nombre mínim d'hores que l'empresari creu necessari que haurà d'invertir en cada un d'ells.

- **Subcontractació:** **Fes-te visible** té previst subcontractar diversos serveis, per tal de reduir costos i perquè el seu responsable pugui dedicar la major part del seu temps a l'activitat principal. Els serveis que es subcontractaran són els següents:
 - o **Servei tècnic informàtic:** L'empresa *José Martínez Informàtica* efectuarà el servei de manteniment informàtic de tots els equipaments que s'enumeraran posteriorment. Es tracta d'un professional disposa d'un servei integral de reparacions, manteniment, actualització de programes i gestió dels equips en xarxa. Aquest servei s'ofereix amb una tarifa plana de 45 euros mensuals.
 - o **Pàgina web:** La pàgina web serà elaborada per l'empresa *Disseny BCN*, que aporta la possibilitat de dissenyar-la en un entorn que posteriorment serà autogestionable pel responsable de **Fes-te visible**, i que inclou també l'alta a Google i als cercadors més demandats d'Internet. El preu de construcció de l'espai s'ha xifrat en 1.250 euros més IVA.
 - o **Hospedatge web:** La pàgina web corporativa de **Fes-te visible** s'allotjarà en el domini www.festevisible.net. L'empresa *Pones* s'encarregarà de gestionar el seu hospedatge per un preu de 12'50 euros anuals. Tot i això, dins l'oferta plantejada per *Disseny BCN* per dissenyar l'espai ja s'inclou la quota d'hospedatge corresponent al primer any.
 - o **Aplicació mòbil:** L'empresa valenciana *Dinacode* s'encarregarà de construir l'aplicació per a dispositius mòbils. Per un preu de 250 euros anuals aquesta empresa s'encarregarà de dissenyar-la i de dur-hi a terme el manteniment.
 - o **Serveis de traducció:** Els serveis de traducció dels textos i material gràfic amb el que treballi **Fes-te visible** es duran a terme a través de l'empresa de traducció per Internet *JR Language. Translation Services, Inc.* S'ha optat per una agència de treball exclusiu online donada la rapidesa amb la que permetrà l'intercanvi dels arxius. Els preus que maneja aquesta empresa responen a una tarifa inicial de 58 euros per treball, amb un afegit de 10 euros addicionals per cada pàgina extraordinària.
 - o **Serveis d'impressió:** L'empresa *Impremta Gómez* serà l'encarregada d'oferir els serveis d'impressió. Compta amb tecnologies digitals per a la preparació dels treballs, i disposa d'un servei de transport per apropar la producció fins a la seu del client contractant. Els preus d'impressió dels productes més demandats figuren a l'Annex 24, tot i que el preu definitiu es personalitza en funció de les característiques específiques de cada treball.
 - o **Gestoria:** La gestoria *Alboris* serà l'encarregada de cobrir les necessitats fiscals. **Fes-te visible** només subcontractarà aquestes tasques. Totes les accions relacionades amb l'administració les assumirà directament el propietari de l'empresa. "Alboris" disposa d'una tarifa plana mensual de 40 euros.

5.2 ESTRATÈGIA DE RECURSOS MATERIALS

5.2.1 Àrea geogràfica de localització de l'empresa

Fes-te visible no disposarà d'una seu física on desenvolupar la seva activitat econòmica, sinó que crearà els contactes amb els clients a partir de canals online i desenvoluparà la seva activitat a partir

de trobades físiques amb els clients. No obstant això, l'empresa disposarà d'una oficina on dur a terme les funcions que ha de desenvolupar com a creador i dissenyador de continguts.

5.2.2 Instal·lacions de treball

L'oficina on es desenvoluparà l'activitat es situarà en el municipi de Valldemossa, la localitat de residència del propietari de l'empresa. Des d'allà farà les primeres passes del projecte, aprofitant els contactes que ha conegut durant la seva actual professió.

La decisió de no disposar d'una seu física on rebre els clients forma part de l'estratègia de reducció de costos. En aquest sentit, la decisió permetrà que l'activitat es pugui dur a terme dins una habitació de 18 metres quadrats que disposa al seu domicili. Allà, segons els càlculs efectuats per l'emprenedor, hi tindran cabuda tots els aparells informàtics que precisa, a més d'un arxiu on emmagatzemarà tota la documentació que no estigui en format digital.

5.2.3 Maquinària

La maquinària que utilitzarà l'empresa es basarà en l'equipament informàtic que es detalla en el punt 5.2.5. La utilització de gran maquinària per a la impressió dels treballs es subcontractarà, tal i com s'explica en un punt posterior.

5.2.4 Mobiliari

El mobiliari que es requerirà a la oficina citada anteriorment es basa en elements clàssics d'oficina. En l'Annex 25 es fa un recull del mobiliari necessari, així com el cost d'adquisició de cada un d'ells.

5.2.5 Equips informàtics

La maquinària necessària per desenvolupar l'activitat professional de **Fes-te visible** es basa en aparells de tecnologia informàtica. El recompte dels elements necessaris s'ha indicat en l'Annex 26. Allà també s'indica el programari informàtic per desenvolupar el treball. L'empresa haurà d'adquirir les llicències d'ús de tots ells, a excepció de les corresponents als sistemes operatius dels ordinadors, que ja estan incloses en el preu de compra dels citats ordinadors:

5.2.6 Consumibles

Els subministraments necessaris per desenvolupar l'activitat i per poder emprar tant la maquinària com els equipaments mencionats anteriorment es troben detallats en l'Annex 27. La inversió inicial de tots els consumibles necessaris, així com els que formaran part del petit magatzem que gestionarà l'empresa, serà de 550 euros. Posteriorment, es preveu incloure una despesa de 180 euros anuals en el pressupost.

5.2.7 Subministraments

Els serveis que requerirà **Fes-te visible** per poder desenvolupar la seva activitat seran els següents:

- **Electricitat:** Pel fet de disposar de la seva oficina en el propi domicili, l'empresari emprarà la connexió elèctrica existent. Tot i això, a efectes de comptabilitat, haurà de tenir en compte els metres de superfície de l'habitatge habitual que destina a activitat professional. En aquest cas, l'habitatge habitual té una superfície útil de 88'65 metres. Per tant, els 18 metres de l'habitació que es destinaran a oficina suposen el 20'30% del total. El cost mitjà de llum dels darrers sis rebuts ha estat de 165'32 euros cada dos mesos. Per tant, 33'56 euros es compatibilitzarà com a despesa de **Fes-te visible**.
- **Internet:** És la mateixa situació. L'empresari disposa de connexió privada en el seu domicili, que serà l'emprada per connectar tots els equipaments descrits anteriorment. La factura mensual de telèfon, Internet, mòbil i televisió que abona el propietari és de 115 euros mensuals. Per tant, **Fes-te visible** comptabilitzarà una despesa de 23'34 euros.
- **Telèfon mòbil:** L'empresa contractarà una nova línia de telèfon mòbil per evitar que el seu número particular es difongui com a telèfon de **Fes-te visible**. Aquest nou número serà

contractat a través de l'empresa Movistar aprofitant el contracte de telèfon, Internet, mòbil i televisió que ja disposa al seu domicili. En virtut d'aquest contracte cada línia addicional té un cost de 25 euros mensuals, essent aquesta la xifra que repercutirà al seu negoci.

- Taxa de foms: La taxa de foms que abona actualment és de 71'22 euros per trimestre. En aquest cas, l'empresa comptabilitzarà 14'48 euros cada trimestre o 57'83 euros anuals.
- Assegurança de la llar: L'assegurança de la llar l'abona actualment el propietari a través de *Caixabank*. El darrer rebut va pujar a 283'12 euros. Per tant, repercutirà a **Fes-te visible** un total de 57'47 euros.
- Impost de Béns Immobles (IBI): L'Impost de Béns Immobles (IBI) corresponent a l'exercici de 2018 va suposar una despesa de 195'29 euros. Per a la proporció de l'espai ocupat per l'empresa serà de 39'66 euros.
- Servei tècnic informàtic: Aquest servei es subcontractarà a l'empresa José Martínez Informàtica.
- Hospedatge web: La pàgina web de **Fes-te visible** es pujarà a Internet a través del proveïdor encarregat de dissenyar-la i, posteriorment, a través de l'empresa *Pones*. Es tracta d'un servei que serà subcontractat.
- Gestoria: Els procediments administratius els efectuarà directament el propietari gràcies als coneixements que ha adquirit en els seus estudis del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses (ADE). Ara bé, tota la matèria fiscal i laboral serà subcontractada a la gestoria *Alboris*.
- Serveis de traducció: Els serveis de traducció literària es subcontracten a l'empresa *JR Language. Translation Services, Inc*.

En l'Annex 28 es fa un recull dels costos que haurà d'afrontar **Fes-te visible** de manera anual en matèria dels subministraments esmentats en els punts anteriors.

5.3 PLA LOGÍSTIC

Fes-te visible disposarà d'un pla logístic que guiarà l'activitat productiva cap al millor escenari possible en matèria de rendibilitat i de productivitat, a més de garantir la satisfacció del client. El pla es basarà essencialment en les tasques productives que durà a terme l'empresari per preparar, elaborar i presentar els seus productes. També inclourà la gestió d'aquelles tasques que **Fes-te visible** subcontractarà a tercers.

5.3.1 Compres i aprovisionaments

L'activitat econòmica que durà a terme **Fes-te visible** forma part d'un procés artístic de creació de propostes publicitàries i de màrqueting. Totes aquestes accions seran desenvolupades a partir dels coneixements del propietari i amb l'ajut d'un seguit d'aplicacions informàtiques. Aquesta circumstància provoca que l'empresa no precisi de matèries primeres per elaborar els seus productes o serveis, més enllà dels consumibles d'oficina que utilitzarà. Ara bé, des del punt de vista de les compres i dels aprovisionaments és vital disposar de les llicències d'ús del programari que l'empresa utilitzarà per dur a terme la producció indicada.

5.3.2 Producció

La cartera de propostes que **Fes-te visible** presentarà als seus potencials clients és un dels pilars fonamentals de l'empresa. La programació i la bona gestió d'aquestes activitats requerirà seguir l'estratègia idònia perquè la rendibilitat i la productivitat no es vegin ressentides.

Fes-te visible no tindrà necessitat d'emmagatzemar productes, ja que la seva activitat és majoritàriament online. En aquest sentit, a través dels equipaments descrits en els punts anteriors es durà a terme el control de la producció i es desaran en carpetes i subcarpetes ordenades per ordre alfabètic de cada client. A més, tal i com s'ha especificat, es tindrà en compte la realització de còpies de seguretat per garantir la bona salut dels arxius, així com les dades que els clients han posat en mans de l'empresa.

5.3.3 Distribució

La distribució dels productes o serveis de **Fes-te visible** respondrà a la naturalesa pròpia de cada un. L'àmplia gamma de propostes que podran contractar els clients provoca que s'hagi de distingir entre productes que es lliuraran en format físic, productes que arribaran al seu destinatari en format digital i serveis que l'empresa posarà a l'abast dels seus contractants:

- Productes lliurats en format físic: **Fes-te visible** només lliurará en aquest format els informes sobre auditories digitals que realitzarà a les empreses contractants, així com les campanyes de màrqueting o estudis publicitaris que realitzi. Els productes que hagin de passar per la impremta perquè el client necessita disposar d'ells en un format físic no requeriran cap tasca de distribució. El servei d'impremta es subcontractarà a *Impremta Gómez*, essent aquesta empresa l'encarregada de posar els productes a la disposició del client final.
- Productes lliurats en format digital: La majoria de productes es lliuraran en aquest format. Tots els dissenys es mostraran en format digitalitzat perquè els clients en puguin fer ús o puguin veure el resultat de la tasca realitzada.

5.4 PLANIFICACIÓ TEMPORAL

En l'Annex 29 es presenta la planificació temporal del projecte, on de manera gràfica es perfilen les diferents fases de creació de la nova empresa, tant pel que fa a la creació del pla d'empresa previ a la seva posada en funcionament, com les tasques de recerca de finançament, adquisició de recursos, contractació de subministraments, la campanya de màrqueting i l'inici de l'activitat empresarial. En el gràfic també es poden veure quines activitats ja s'han dut a terme en el moment de presentar la memòria del pla d'empresa, així com quines d'elles encara estan pendents d'afrontar-se.

5.5 DISSENY ORGANITZATIU

L'eficiència en el funcionament de **Fes-te visible** no només s'aconsegueix amb una bona planificació de recursos i del procés productiu. Un bon disseny organitzatiu és essencial perquè tot l'engranatge funcioni correctament.

5.5.1 Organigrama

En la primera fase de vida de l'empresa, **Fes-te visible** disposarà de l'organigrama que es recull en l'Annex 30. En ell es pot veure de manera gràfica quina serà la seva estructura com a organització. En aquest sentit, l'empresa es basarà en una estructura plana on la direcció tindrà la resta de departaments sota la seva supervisió directa. Cal tenir en compte que l'empresa objecte d'aquest estudi funcionarà, en la seva primera fase de vida, com a una empresa unipersonal on l'empresari efectuarà ell mateix totes les tasques relacionades amb la producció, l'administració i la gestió de les vendes. En cas de creixement futur l'organització té previst disposar de personal al seu càrrec. Tot i això, donades les característiques inicials, el seu organigrama continuaria essent molt horitzontal, amb un control exhaustiu de tota l'activitat des de la direcció de l'empresa.

5.5.2 Descripció de llocs de treball

En la descripció de llocs de treball (Annex 31) s'assenyala la figura del director de l'empresa, que serà la que assumirà el propietari de la mateixa com a soci únic de l'organització i com a únic treballador de **Fes-te visible**. No obstant això, també s'incorpora un anàlisi d'un segon treballador (Annex 32), que serà el primer lloc de treball que es cobreixi en cas que l'empresa creixi a causa dels seus bons resultats. En el primer cas, el director de l'empresa serà l'encarregat de dur a terme totes les funcions, a més de les de gestió i direcció de l'organització. En el segon cas es tracta d'un dissenyador gràfic i tècnic en comunicació digital que durà a terme tasques pròpies d'elaboració de continguts per a múltiples formats.

5.6 ESTRATÈGIA DE RECURSOS HUMANS

L'estratègia de Recursos Humans que posarà en pràctica **Fes-te visible** es basarà en situar les persones en un punt molt destacat del model de negoci. L'emprenedor és partidari de considerar els seus treballadors com a element indispensable per assolir l'avantatge competitiu que s'ha descrit. Tot i que **Fes-te visible** naixerà com una empresa unipersonal, en la que el propietari serà l'única persona vinculada, no es descarta que en el futur es puguin incorporar treballadors. Per això, és essencial que l'organització ja disposi d'una estratègia de RRHH.

5.6.1 Reclutament de candidats

La contractació d'un treballador arribarà una vegada superat el procés de selecció. El nou treballador assumirà les funcions de disseny i elaboració de continguts. Per això, l'empresari haurà de reorganitzar el seu esquema de treball per donar cabuda al nou membre.

Donada la singularitat del lloc de treball, i l'elevada especialització que es requerirà en la utilització dels programes informàtics, el reclutament dels candidats es durà a terme mitjançant una d'aquestes dues vies:

- Boca a boca: A través de coneguts i col·laboradors del seu sector laboral actual.
- Oferiments o candidatures espontànies: L'empresa analitzarà els oferiments que puguin arribar a mesura que treballa, desant els currículums i la informació que aquests candidats posin a la disposició de **Fes-te visible**.

Una vegada finalitzada la fase de reclutament, el responsable engegarà el procés de selecció estudiant cada currículum i, posteriorment, mitjançant una entrevista personal en la que podrà presentar la filosofia de treball de **Fes-te visible**, rebre la informació que el treballador no aporti en el currículum. També es durà a terme una mena de prova per conèixer si el candidat té els coneixements i la capacitat suficient per emprar el programari amb el que l'empresa elabora els projectes.

Finalment, una vegada seleccionat el candidat, també cal tenir en compte el procés d'inducció, en el que el nou treballador serà integrat a l'empresa mitjançant accions de familiarització amb els mètodes de treball.

5.6.2 Formació i desenvolupament

Fes-te visible no només donarà importància a la qualitat, la innovació i la personalització dels productes i serveis que presentarà als clients. Aquesta conducta també es traslladarà en el camp de la gestió d'individus. Per a l'empresa les persones són molt importants. Per això, l'empresari té clar invertir en formació i en la preparació que, a mig termini, repercutirà en la qualitat dels productes.

L'activitat formativa que **Fes-te visible** oferirà als seus futurs treballadors es basa en l'acompliment d'un doble objectiu: l'especialització de la persona en el seu camp professional i en l'aprenentatge de noves tècniques. Aquest procés permetrà que el treballador vegi incrementada la seva motivació pel fet de sentir-se particip de l'activitat empresarial, i que també s'augmenti la seva integració.

Des del punt de vista directiu aquest procés també portarà lligats varis beneficis, ja que s'incrementarà el rendiment del treballador, es disposarà d'una persona en plantilla capaç d'assumir més funcions, l'empresa serà més propensa a acceptar la introducció de noves tecnologies que apareguin en el mercat i, en darrer lloc, disposar d'un assalariat que es mantindrà motivat i fidel a l'empresa.

Les activitats formatives es basaran en els mètodes següents:

- Projecte individuals: Seran propostes d'aprenentatge que, de manera individual, i d'una temàtica concreta, l'empresa posarà a l'abast del treballador.
- Ensenyament per ordinador: Presentació de cursos i tutorials lligats a determinats programes informàtics. Tractarà sobre les novetats que puguin aparèixer en el sector o sobre les actualitzacions del software ja emprat.

Per altra banda, el treballador també serà particip del procés d'avaluació i feedback. En aquest cas, es cercarà conèixer la seva opinió sobre els mètodes aplicats, per tal de millorar les iniciatives i per saber també si ha adquirit els coneixements propis al curs desenvolupat.

5.6.3 Avaluació de l'acompliment

La qualitat del producte i servei que **Fes-te visible** oferirà, i l'atenció als seus clients de l'empresa, són dues de les raons de ser més importants d'aquesta organització. Per això, analitzar el resultat de la producció també implica avaluar els seus factors productius. En aquest punt de l'estudi, s'analitza de quina manera els treballadors duen a terme la seva tasca laboral, per tal que aquesta sigui l'esperada i es dugui a terme amb l'eficiència necessària.

En la primera fase de vida, **Fes-te visible** no comptarà amb cap treballador contractat. Per això, l'avaluació de l'acompliment quedarà a l'espera de la seva arribada futura. Però una vegada assolit aquest punt serà el director de l'empresa l'encarregat de dur a terme aquest procediment. En aquesta fase s'estudiarà si el treballador ha complert els objectius de la seva tasca. És a dir, si en l'elaboració dels productes o serveis en els que ha participat s'han cobert les necessitats exigides pels clients. També s'estudiarà si els materials i equipaments disponibles s'empren de manera adequada i es proposarà que sigui el propi treballador l'encarregat de donar el seu punt de vista sobre el mètode de treball. De fet, el director de l'empresa té clar que impulsarà un estil de lideratge participatiu i basat en la consulta permanent, mitjançant la qual el treballador es sentirà partícip de les decisions.

5.6.4 La retribució

El propietari de **Fes-te visible** no caurà en l'error de no fixar un sou per a ell mateix, malgrat sigui l'únic soci de l'empresa unipersonal. L'objectiu d'aquesta mesura és que els resultats econòmics mostrin una situació real de l'estat de l'empresa, i no una situació desvirtuada on l'empresari haurà anat agafant diners de la caixa en funció de les seves necessitats personals.

Ara bé, a efectes fiscals aquesta decisió no tindrà cap efecte, ja que **Fes-te visible** es fundarà en el format d'empresari individual i, per tant, el propietari respondrà amb el seu patrimoni personal davant els deutes que es puguin generar. No obstant això, l'assignació d'un salari permetrà diferenciar les seves finances personals de les que gestionarà en nom de l'empresa.

En aquest sentit, la retribució que s'assignarà es fixarà en base al *Conveni col·lectiu estatal d'arts gràfiques, manipulats de paper, manipulats de cartró, editorials i indústries auxiliars*. El propietari es fixarà el seu sou en la categoria de "Tècnic especialista".

En el moment en el que **Fes-te visible** opti per incrementar la seva plantilla i contractar el seu primer treballador, l'empleat s'incorporarà a l'empresa en la categoria de "Tècnic especialista". Per tant, a nivell de salari rebrà la mateixa retribució que el director de l'empresa. En aquest sentit, la retribució es basarà en les taules salarials aprovades en el conveni col·lectiu citat anteriorment, i que es recullen en l'Annex 33.

6 RESPONSABILITAT SOCIAL I COMPROMISOS ÈTICS

6.1 RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

Per a **Fes-te visible** la Responsabilitat Social Corporativa tindrà un paper molt destacat en el si de la seva activitat. La creació de riquesa i l'obtenció d'un benefici econòmic mitjançant la prestació dels serveis ja descrits no serà l'única preocupació en el dia a dia del seu responsable. **Fes-te visible** orientarà la seva Responsabilitat Social Corporativa cap a dos àmbits molt concrets:

- La qualitat de vida mitjançant la preservació del medi ambient i l'entorn.
- L'acció social mitjançant la promoció de l'educació, la cultura, l'esport o l'art.

En el primer cas, les activitats que presti l'empresa adoptaran una política molt clara en matèria de gestió de residus. Tots ells es destinaran al reciclatge en punts adequadament habilitats i certificats per l'autoritat competent. **Fes-te visible** assolirà el cent per cent en el reciclatge dels seus residus. A més, els recursos i consumibles que s'empraran en l'activitat diària de l'empresa procediran de material ja reciclat. L'empresa té clar que afrontarà un cost més elevat per a la seva adquisició, però guanyarà una major acceptació davant la societat, ja que de la seva política ambiental en farà bandera.

Per això, l'empresa té previst crear una marca d'empresa no contaminant i compromesa en la protecció del medi ambient, que a través de les seves polítiques comunicatives ho difondrà perquè altres empreses també s'hi sumin. Aquesta acció inclourà la col·locació d'un logotip acreditatiu a tot el material generat sota aquestes pràctiques.

Pel que fa al segon punt, **Fes-te visible**, ben igual que ja ho fa el seu propietari en la seva vida personal, té clar que participar activament en el foment d'activitats de la vida social, ja siguin esdeveniments esportius, culturals o de qualsevol àmbit, són positius i ajuden a dinamitzar positivament la vida de qualsevol comunitat de persones. Aquesta acció permetrà que activitats sense afany de lucre impulsades per tercers es puguin dur a terme, a la vegada que també poden significar una fórmula per donar a conèixer l'empresa. En aquest sentit, **Fes-te visible** destinarà part dels seus beneficis a finançar aquest tipus d'accions. Aquest àmbit es gestionarà mitjançant campanyes de patrocini en línia.

6.2 COMPROMISOS ÈTICS

El desenvolupament de l'activitat empresarial de **Fes-te visible** es farà sempre sota el compliment d'un seguit de principis ètics que s'han establert. En engegar el projecte el propietari i únic treballador de l'empresa es comprometrà a assumir cada un d'aquests punts. En el futur, si s'escau, tots els treballadors també hauran d'assumir aquests acords per poder-hi treballar.

L'empresa disposarà d'un codi ètic on s'enumeren els seus compromisos i objectius en aquesta matèria:

- Les relacions amb els clients es basaran en un tractament d'honestedat i respecte.
- El tractament amb els proveïdors també respondrà a una política honesta i de respecte mutu.
- Es preservarà la intimitat dels clients amb la informació que pugui manejar **Fes-te visible**.
- No es farà un ús incorrecte de les dades personals dels clients.
- No es treballarà amb organitzacions que plantegin pràctiques fraudulentas.
- No s'acceptaran projectes de tercers que vagin en contra dels principis ètics de l'empresa.
- No es treballarà en projectes que vagin en contra de la moralitat o la integritat de les persones.

7 PLA FINANCER

7.1 ESTRATÈGIA FINANCERA

7.1.1 Objectius financers

Els objectius financers de **Fes-te visible** seran els següents:

- Disposar del finançament necessari per dur a terme la inversió inicial que s'ha previst per posar en marxa l'empresa.
- Garantir que el normal funcionament de l'empresa permeti autofinançar les seves necessitats futures.
- Incrementar la producció de manera paulatina durant els tres primers anys de vida, per tal que l'augment també serveixi per incrementar els ingressos i garantir la viabilitat del projecte.
- Obtenir el màxim benefici possible a partir de la venda i el cobrament dels productes i serveis que formen part de l'oferta de **Fes-te visible**.
- Reduir el cost dels recursos que l'empresa necessita per dur a terme la seva activitat i perquè l'equipament emprat tingui la màxima vida útil possible.

7.1.2 Obtenció i captació de recursos

La inversió inicial perquè **Fes-te visible** sigui una realitat és de 10.678'21 euros (Annex 34). És una inversió relativament baixa, ja que es tracta d'una petita empresa i sense necessitats de personal, que desenvoluparà el seu model de negoci en un projecte de baixos costos. La inversió es basarà exclusivament en l'adquisició d'aplicacions informàtiques i, a la vegada, en immobilitzat material necessari per dotar l'àrea de treball on es durà a terme l'activitat econòmica. Concretament, **Fes-te visible** invertirà un total de 3.299'37 euros en l'adquisició d'aplicacions informàtiques. La seva distribució es recull en l'Annex 35.

Pel que fa a l'immobilitzat material, la inversió inicial suposarà una despesa de 4.285'93 euros. Aquesta quantia correspon a les partides destinades a l'adquisició del mobiliari (Annex 36), l'equipament informàtic i tecnològic que s'ha descrit (Annex 37) i la relació de consumibles que s'ha

detallat anteriorment. A més, es dotarà la tresoreria inicial de l'empresa en 1.500 euros i s'abonaran 1.592'91 euros com a Impost del Valor Afegit (IVA) de les inversions esmentades.

Aquesta inversió inicial serà finançada a través de dues vies. D'una banda, a partir dels 4.800 euros corresponents al Capital Social amb la que l'empresari iniciarà l'activitat. La resta s'obté a partir de l'endeutament. És a dir, mitjançant la sol·licitud d'un préstec de 6.000 euros a l'entitat bancària BBVA. Aquestes dues vies permetran disposar, inicialment, d'un fons de 10.800 euros amb els que afrontar l'inici de l'activitat.

7.1.3 Planificació de la tresoreria

Tots els ingressos que **Fes-te visible** incorporarà a la seva tresoreria provenen de les vendes que es faran. Tal i com s'ha previst, els clients abonaran al comptat el 50% de l'import dels projectes contractats. El 50% restant serà abonat, de manera general, a 30 dies. Així i tot, l'empresa podrà pactar un període diferent en funció de les característiques pròpies del producte que estigui preparant. A més, donada la singularitat d'aquesta empresa, alguns projectes poden esdevenir una llarga relació entre empresa i client. En aquest sentit, ambdues parts acordaran per escrit com es farà la retribució dels serveis prestats, tot i que sempre es respectarà el 50% que es pagarà al comptat.

Pel que fa al cost dels serveis d'impremta que l'empresa subcontractarà a Impremta Gómez, aquests s'afegiran al cost del servei o al de la part del producte que realitzarà **Fes-te visible**. En aquest sentit, el pagament dels seus imports es faran al 50% al comptat en el moment inicial, i el 50% restant a trenta dies.

Pel que fa a les despeses d'aprovisionaments o les corresponents als treballs realitzats per tercers, cal fer la següent argumentació: D'una banda, tal i com ja s'ha explicat, donada l'activitat empresarial de **Fes-te visible**, en l'estudi del pla d'empresa no es fa referència a aprovisionaments, ja que no són necessaris. Ara bé, si que cal indicar l'acord assolit amb la impremta que proporcionarà serveis de manera subcontractada. El pagament del seu import es farà a 30 dies, una mesura que permetrà que **Fes-te visible** disposi de liquiditat.

Pel que fa a les despeses de salaris o seguretat social, el seu import s'abonarà de manera completa en el termini indicat. Les nòmines s'ingressaran en el moment inicial, mentre que la part proporcional corresponent a la seguretat social que ha d'abonar l'empresa s'ingressarà a 30 dies.

Finalment, pel que fa a les despeses relacionades amb tasques de reparació de l'equipament informàtic o actualització del software indicat, els serveis que ofereixen els professionals independents contractats per l'empresa (hospedatge web i gestoria), les assegurances o els subministraments, es pagaran en el moment de produir-se aquesta despesa.

7.1.4 Política de finançament a curt i a llarg termini

La inversió inicial de **Fes-te visible** (10.678'21 euros) requereix la contractació d'un préstec 6.000 euros. Aquesta operació es signarà amb l'entitat bancària BBVA. L'import del préstec, que inclou una comissió d'obertura del 2'3%, serà retornat en quotes mensuals constants, durant un termini de 60 mensualitats (5 anys). La concessió del préstec es farà a un tipus d'interès del 7'2%. En aquest sentit, d'acord amb la informació incorporada en el quadre d'amortització del préstec (Annex 38), l'empresa abonarà un total de 1.162'45 euros en concepte d'interessos durant els cinc anys de durada del préstec.

Posteriorment, en els anys següents, el finançament de **Fes-te visible** es durà a terme a partir de l'import consignat en "Altres reserves" durant la distribució de beneficis. Segons els càlculs treballats en aquesta activitat, l'empresa té previst destinar a "Altres reserves" 698'59 euros durant l'any 2020, que ja seran de 2.743,89 euros per a l'any 2021. En aquest sentit, aquesta via serà suficient per cobrir les necessitats de finançament que presenti l'empresa en els citats anys.

Per altra banda, el finançament a curt termini es durà a terme amb els ingressos obtinguts durant el cicle d'explotació de l'empresa. És a dir, les despeses de l'any corrent s'abonaran amb els ingressos que aportin els clients pels projectes i serveis abonats. Cal recordar que el 50% de la tasca realitzada es cobrarà al comptat, mentre que el 50% restant es rebrà en un màxim de trenta dies a partir del lliurament del projecte. En canvi, les despeses corresponents als treballs realitzats per tercers (impremta), que serà una de les principals sortides d'efectiu, s'afrontaran sempre a trenta dies.

7.1.5 Política de remuneració de capital

Fes-te visible tindrà una política de distribució de resultats basada en repartir dividendes al seu únic accionista, i també en disposar d'una reserva en efectiu per finançar l'activitat de l'empresa a curt termini. En aquest sentit, en el pla financer cal tenir en compte les següents directrius en matèria de remuneració de capital:

- Serà primordial destinar els beneficis a compensar les pèrdues que s'arrosseguin d'exercicis anteriors. Sempre que es pugui, es cobriran al cent per cent aquestes pèrdues. En cas contrari, s'hi destinarà el màxim possible i la resta quedarà pendent per a l'exercici següent.
- **Fes-te visible** destinarà un 10% del seu resultat a la reserva legal de l'empresa. Aquesta partida s'anirà conformant a mesura que avancin els exercicis, fins arribar a la xifra corresponent a un 20% del capital social. En el moment inicial, **Fes-te visible** comptarà amb un capital social de 4.800 euros. Per tant, es consignarà la reserva legal fins arribar als 960 euros.
- El 80% del resultat restant es destinarà als dividendes que l'únic accionista de **Fes-te visible** ingressarà per la seva aportació a l'empresa.
- El 20% restant es destinarà a "Altres reserves", per tal de disposar d'un romanent amb el que finançar l'empresa o escometre inversions que garantiran el seu creixement.

Totes aquestes condicions es recullen en el requadre presentat com a Annex 39, on es fa referència al resultat obtingut durant els tres primers anys d'activitat de l'empresa i la seva distribució. **Fes-te visible** preveu acabar l'any 2019 amb un resultat negatiu. Aquesta situació es desprèn d'una situació inicial en la que el responsable de l'empresa haurà de dur a terme una important inversió per disposar de l'equipament necessari amb el que iniciar l'activitat empresarial. A partir del segon any (2020), el resultat de 8.973'98 euros permetrà cobrir les pèrdues que s'arrosseguen de l'any anterior. L'empresa destinarà el 10% del seu resultat a reserva legal, mentre que el benefici restant es destinarà al pagament de dividendes a l'accionista (80%) i a la dotació d'una reserva per escometre inversions futures (20%). I, a l'exercici de 2021 es repetirà l'acció. L'única diferència es troba en la reserva legal, que en aquest cas serà menor, ja que destinant-hi el 10% del resultat es superarà el 20% del capital escriturat. D'aquesta manera, com que no és necessari superar-lo només s'hi destinaran 571'90 euros. Posteriorment, el 80% es destinarà al pagament de dividendes i el 20% a "Altres reserves".

7.2 ESCENARIS DE MERCAT

El pla d'empresa de **Fes-te visible** contempla tres escenaris diferents que oscil·len al voltant del futur que pot assolir l'empresa. Es tracta d'una situació previsible, optimista i pessimista.

7.2.1 Escenari previsible

L'escenari previsible és aquell que pot esdevenir amb una major probabilitat. Està basat en l'argumentació que s'ha seguit durant aquest treball.

Tal i com s'ha explicat, la capacitat productiva es comptabilitza en hores. Anteriorment s'han enumerat els productes i serveis que l'empresa posarà a la disposició dels seus clients i el número d'hores que seran necessaris per executar cada treball.

D'acord amb l'anàlisi de la competència, el propietari de **Fes-te visible** ha previst que cada hora de treball tingui un cost de 25 euros. Però, tal i com s'assenyala en la definició del model de negoci, un dels punts en els que es basarà l'avantatge competitiu és en oferir preus més reduïts que la competència. Per això, fins el 31 de desembre de 2019 s'establirà un preu de 18 euros l'hora.

D'aquesta manera, la previsió de producció dels darrers cinc mesos de 2019 (Annex 40), i dels dos anys següents (Annex 41), reproduïx el nombre d'hores que es preveu dedicar a cada activitat.

A partir dels ingressos procedents de la producció esmentada anteriorment, on es comptabilitzen les entrades i sortides relacionades amb la producció o amb la subcontractació dels serveis d'impremta, el personal o les despeses d'explotació es pot obtenir la situació de tresoreria de **Fes-te visible** en els períodes indicats (Annex 42).

Les xifres presentades s'han obtingut a partir de càlculs previs del cost que tindrà la subcontractació dels serveis d'impremta per a la producció prevista (Annex 43 i 44), les despeses de personal i de

Seguretat Social (Annex 45) on només figura el sou que s'assignarà el propietari, i les quanties que es consignen com a "Altres despeses d'explotació" (Annex 46).

Com a darrera part de l'anàlisi de la situació previsible, cal dur a terme el càlcul del punt mort. Es tracta d'una fórmula que permetrà conèixer el volum de producció i de vendes que l'empresa necessitarà per cobrir els costos i començar a tenir beneficis:

Punt mort = Costos fixos / (Preu unitari – Costos variables unitari)

Els costos fixos de **Fes-te visible** s'obtenen a partir de la suma de les despeses enumerades en l'Annex 42. El preu serà de 18 euros l'hora de producció fins el 31 de desembre. No es disposen de dades de costos variables, ja que el tipus de producció de l'empresa no en requereix o, en alguns casos, no es poden determinar amb exactitud. Per això, s'indiquen com a costos variables els 323'30 euros corresponents als subministraments de material (323'30 / 322'5 hores d'activitat, segons la previsió indicada a la taula incorporada anteriorment). Així doncs,

Punt mort = $8.067'80 / (18 - (323'30/322'5)) = 474'64$ hores d'activitat

D'aquesta manera, es pot concloure que a partir de les 474 hores d'activitat, **Fes-te visible** començarà a tenir beneficis, ja que aquesta xifra representa el punt mort.

7.2.2 Escenari optimista

En l'anàlisi de l'escenari optimista, es treballa amb la hipòtesi que **Fes-te visible** cobrirà tota la seva capacitat productiva. En aquest sentit, no es farà cas a les dades que s'han aportat en el punt anterior, sinó que s'elaborarà una proposta en la que el responsable de l'empresa cobreix la capacitat de treball durant vuit hores diàries. Aquestes dades es recullen en l'Annex 47.

En aquest sentit, a partir dels costos fixos i dels costos variables indicats en el punt anterior, es pot obtenir el punt mort d'un escenari totalment optimista. Així doncs:

Punt mort = $8.067'80 / (18 - (323'30 / 824)) = 458'19$

En aquest escenari es precisaran 458'19 hores de producció per assolir el nivell d'ingressos necessari que permeti cobrir els costos afrontats i, d'aquesta manera, començar a tenir ingressos.

7.2.3 Escenari pessimista

En l'anàlisi pessimista es presenta l'escenari en el que la contractació de productes i serveis no és el previst, però si que es mantenen les despeses que afrontarà l'empresa. La simulació es fa a partir de l'escenari previst, però reduint la producció en un 35% (Annex 48), donat que la demanda es reduirà en idèntica proporció.

Així, a partir de les dades aportades a la taula indicada, el càlcul del punt mort d'aquesta situació proporcionarà el resultat següent:

Punt mort = $8.067,80 / (18 - (323,30 / 209,62)) = 490,21$

És a dir, en una situació en la que els ingressos siguin un 35% inferiors als prevists en el pla d'empresa, **Fes-te visible** requerirà 490,21 hores de producció per assolir el punt mort, cobrint el cost de les despeses i començant a tenir beneficis.

Com a resum dels tres escenaris treballats en aquests darrers punts, es pot concloure que la diferència és relativament baixa, a pesar de la diferència de producció que presenta cada cas. Aquesta situació es deu a què els costos fixos de **Fes-te visible** són molt baixos.

7.3 PLANIFICACIÓ DE TRESORERIA MENSUAL DEL PRIMER ANY

En l'anàlisi de la planificació de la tresoreria mensual del primer any es treballarà amb les dades recopilades entre agost de 2019 i desembre de 2019 (l'activitat empresarial de **Fes-te visible** començarà el 19 d'agost). Tal i com ja s'ha mencionat anteriorment, l'any 2019 es tancarà amb un resultat negatiu, ja que els ingressos obtinguts seran inferiors a les despeses realitzades en la inversió inicial i en la producció.

Com es pot comprovar a l'Annex 49, els cobraments dels primers cinc mesos de l'activitat de **Fes-te visible** creixeran de manera progressiva a mesura que avancin els mesos. En aquest sentit, els cobraments que es realitzaran el mes d'agost seran de 7.514'11 euros, mentre que pel desembre ja es preveu ingressar 9.391'43 euros en concepte de cobraments. En el capítol de pagaments, el seu import també creixerà de manera progressiva a mesura que avanci l'any. A excepció del mes d'agost,

els pagaments creixeran dels 7.152'84 euros del mes de setembre fins els 8.302'49 euros del mes de tancament.

La situació descrita en els dos paràgrafs anteriors generarà un flux de tresoreria mensual negatiu a partir del segon mes d'activitat. En el primer, el flux mensual és positiu, ja que la política de pagaments de l'empresa és a 30 dies, mentre que el 50% dels ingressos es farà al comptat. Tot i això, la progressió positiva que seguiran els ingressos i la progressió negativa de les despeses permetran que els fluxos de tresoreria mensuals de cada vegada presentin un resultat negatiu menor.

7.4 BALANÇ I COMPTE DE RESULTATS AL FINAL DEL TERCER ANY

Al final de l'any 2021, el tercer de l'activitat econòmica de **Fes-te visible**, l'empresa presenta una situació positiva. En els següents punts s'argumenta aquesta primera afirmació, mitjançant la presentació del balanç de situació i del compte de resultats.

7.4.1 Balanç de situació

El balanç de situació de l'empresa corresponent al tancament de l'exercici de 2021 s'ha descrit en els annexos 50 i 51. En ell es pot veure la composició de les masses patrimonials de **Fes-te visible** en data a 31 de desembre de 2021. En l'anàlisi del balanç de situació l'entitat presenta un Actiu Corrent molt elevat (gairebé el 97% de tot el seu actiu). Aquesta situació s'ha produït a causa dels 45.785'04 euros que l'empresa manté en la seva tresoreria. L'organització disposa de molta liquiditat amb la que afrontar els pagaments corresponents al seu cicle normal d'explotació.

Des del punt de vista del Patrimoni Net i el Passiu, la meitat del seu valor es correspon a deutes que l'empresa haurà d'afrontar en el curt termini, mentre que els deutes a llarg termini gairebé no existeixen. Analitzant el seu Patrimoni Net, l'empresa disposa dels fons propis necessaris per cobrir aquestes exigències.

7.4.2 Compte de resultats

El compte de resultats de **Fes-te visible** es troba detallat en l'Annex 52. En acabar l'exercici de 2021, disposarà d'un resultat de 15.175'22 euros. L'empresa té previst ingressar per vendes 141.265'68 euros, una xifra de la que cal restar totes les despeses que s'afrontaran durant l'exercici. En aquest sentit, la despesa més elevada és aquella relacionada amb els costos d'impressió que l'empresa té subcontractats i que prèviament haurà ingressat, ja que el 100% d'aquests costos seran imputats al client. També es presenta la despesa de personal que s'afrontarà durant el citat exercici, així com les despeses d'explotació i la quantia corresponent a l'amortització. De totes les despeses, tal i com es pot veure, els serveis subcontractats suposen gairebé el 70% de les despeses, mentre que la despesa de personal supera el 13'14% i les despeses d'amortització o les altres despeses d'explotació únicament suposen el 3'98% de la despesa total que farà l'empresa durant l'exercici de 2021.

Del resultat d'explotació obtingut (20.521'24 euros), **Fes-te visible** només ha de descomptar una despesa financera de 287'61 euros corresponents al préstec de 6.000 euros subscrits amb l'entitat BBVA durant l'exercici de 2019.

Finalment, l'impost sobre beneficis suposarà una despesa de 5.058'41 euros, per atorgar un resultat final de 15.175'22 euros en tancar l'any.

7.5 POLÍTICA DE FINANÇAMENT DEL CREIXEMENT PREVIST

El creixement de **Fes-te visible** serà possible sempre que es produeixi un increment de la demanda i, per tant, un resultat econòmic que garanteixi la viabilitat d'una organització més gran. El creixement es basarà en la capacitat d'autofinçar-se que presentin els comptes de **Fes-te visible**. El seu responsable, com ja s'ha indicat, té previst subscriure un préstec de 6.000 euros amb una entitat bancària per finançar la inversió inicial en mobiliari, aplicacions informàtiques, equipament, subministraments i consumibles necessaris perquè l'empresa pugui entrar en funcionament. Ara bé, qualsevol creixement futur estarà basat en l'autofinançament provinent de la reserva que l'empresa crearà amb el 20% del benefici aconseguit. En aquest sentit, no està previst que **Fes-te visible** recorri al finançament extern, sinó que optarà per finançar-se mitjançant recursos propis.

7.6 RATIOS

Una vegada analitzat el pla financer de **Fes-te visible**, cal prestar atenció als resultats que atorguen les principals ràtios d'anàlisi financer i econòmic durant els tres anys futurs de la vida de l'empresa objecte d'aquest estudi:

L'evolució del Fons de Maniobra de **Fes-te visible** (Annex 53) indica la part de l'Actiu Corrent que en cada moment és finançat pels recursos permanents. En el primer any d'activitat la ràtio és negativa. És a dir, seria una situació compromesa per a una empresa. En aquest cas, cal tenir present que es tracta d'una empresa de nova creació i que en el moment de tancar l'exercici només acumula cinc mesos d'activitat. En aquest sentit, de cara als exercicis de 2020 i 2021 el seu valor ha crescut fins a situar-se als 23.160'13 del darrer any de l'anàlisi. Això vol dir que l'empresa serà capaç d'afrontar tots els pagaments.

En l'anàlisi de les ràtios de liquiditat (Annex 54), la primera d'elles fa clara referència a la bona situació que presentarà l'empresa en tancar l'exercici de 2021 i a la trajectòria que ha tingut en els seus tres primers anys de vida. La ràtio de cada vegada és major i, per tant, disposarà de major liquiditat per afrontar els seus compromisos. Igualment, la ràtio de tresoreria presenta un valor idèntic, ja que es calcula com el quocient entre l'efectiu disponible i el passiu corrent. El seu resultat indica que hi força capacitat de tresoreria, però també permet concloure que l'empresa no està rendibilitzant al màxim de les seves possibilitats la liquiditat que disposa.

Fes-te visible presenta una ràtio d'endeutament (Annex 55) que es redueix a mesura que passen els anys estudiats. Tot i això, com que es tracta de valors inferiors a 1, es pot concloure que es tracta d'una situació en la que el seu finançament és exclusiu amb fons propis. Aquesta situació es confirma amb l'anàlisi de la ràtio de la qualitat del deute, que presenta un decrement del seu valor a mesura que passen els anys.

Les dues ràtios de gestió de l'actiu (Annex 56) aporten una visió de la utilització que **Fes-te visible** farà dels diferents components del seu actiu. Ambdós valors indiquen el nombre de vegades que s'ha emprat cada tipus d'actiu per a l'obtenció d'ingressos per a l'empresa. En aquest sentit, veiem com els actius que romanen més enllà del cicle normal d'explotació de cada vegada tenen una importància major, mentre que l'Actiu Corrent es mostra similar durant els tres anys analitzats.

El Període Mitjà de Maduració (PMM) (Annex 57) és una ràtio molt important per analitzar la salut econòmica de l'empresa, ja que indica el temps que trigarà entre que **Fes-te visible** paga als seus proveïdors fins que la inversió retorna mitjançant el pagament dels clients pels productes i serveis rebuts. Veiem que, tot i la política explicada en anteriors punts, de cada vegada aquest període és major. A més, els dos terminis indicats a continuació com a "Termini de Cobrament" i "Termini de Pagament" aporten informació addicional, ja que indiquen el nombre de dies que tarda l'empresa a cobrar els deutes que té i el nombre de dies que triga a pagar els seus deutes, respectivament.

En matèria de Rendibilitat i Autofinançament (Annex 58), aquestes ràtios permeten analitzar la rendibilitat de **Fes-te visible** en el mercat. En primer lloc, veiem com la Rendibilitat econòmica ha passat d'una xifra negativa a un valor positiu que s'ha estabilitzat entre 2020 i 2021. Es tracta de dos valors bastant elevats que assenyalen que la inversió efectuada pel responsable de l'empresa s'ha transformat positivament en beneficis econòmics. Pel que fa a la Rendibilitat financera, que fa referència als beneficis que s'endurà l'únic soci de l'empresa, els seus valors són totalment positius després de tres anys d'activitat de **Fes-te visible**. Ara bé, cal tenir en compte la disminució que s'ha produït de 2020 a 2021, per tal que no sigui una tendència que es mantingui en el temps.

8 OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

Tal i com s'ha esmentat en el punt 6 d'aquest treball, **Fes-te visible** centrarà la seva Responsabilitat Social Corporativa en dos punts molt concrets. Un d'ells és la preservació del medi ambient i l'entorn, una acció que el seu propietari té clar que es pot dur a terme per assolir un correcte desenvolupament sostenible.

L'empresa no només adoptarà pràctiques sostenibles en matèria de reciclatge de residus i adquisició de consumibles, sinó que anirà més enllà. Tal i com s'ha explicat es treballarà en la creació d'una marca pròpia que identificarà que tots els productes elaborats per l'empresa responen a aquesta decisió. De fet, mitjançant les tècniques de màrqueting que **Fes-te visible** vol posar al mercat, el director de l'empresa té previst llançar una campanya basada en aquest segell que es capfiqui dins la consciència dels receptors i es converteixi en una fulla de ruta a seguir. En aquesta acció també hi

tindrà molt a veure cada una de les publicacions que es donaran a conèixer a través del blog creat a la pàgina web.

CONCLUSIONS

La viabilitat d'un projecte de les característiques de **Fes-te visible** es troba compromesa per la gran quantitat d'empreses que es dediquen a aquest negoci en l'àmbit geogràfic en que es vol operar. Actualment, a les Illes Balears hi ha una gran fragmentació en el sector publicitari, basada en l'existència d'una empresa molt forta que ocupa gairebé una cinquena part de la quota de mercat, mentre que les 156 restants assumeixen el 80% que queda lliure. Tot i això, l'empresa objecte d'estudi en aquest treball sí pot tenir futur. Tal i com s'ha descrit en els diferents punts tractats, l'objectiu és crear una proposta basada en els baixos costos i en la innovació. Aquests dos factors s'han de convertir en els pilars més importants de l'organització. Si el seu responsable és capaç de desenvolupar el negoci al seu voltant, la viabilitat de **Fes-te visible** podria ser una realitat.

Des del punt de vista econòmic, la creació de la nova empresa no suposa una elevada inversió. Per això, seguint amb la planificació temporal que s'ha preparat, l'empresa podrà ser realitat en el transcurs del darrer trimestre de 2019.

VALORACIÓ

La redacció i presentació d'aquest Treball Final de Grau, fruit d'un gran treball de recerca, i de preparació amb el lliurament de les sis activitats prèvies, ha permès tenir una visió completa i moltes vegades paral·lela de la realitat que pot envoltar aquest projecte. **Fes-te visible** és una idea que l'autor del treball sempre ha tingut dins el cap, donada la gran relació que té la seva actual professió amb el model de negoci que s'ha descrit. Amb la preparació del pla de màrqueting, el pla de recursos, el pla financer o, fins i tot amb l'anàlisi de l'entorn i de la competència, s'ha pogut tenir una visió de molts factors que en un principi eren desconeguts per a la persona que subscriu aquestes línies. I el futur de **Fes-te visible** passa per continuar treballant en el mateix camí, ampliant per una banda els coneixements professionals que periòdicament s'han de reciclar, i, per altra, perfeccionant un negoci que s'haurà de continuar millorant una vegada iniciï la seva activitat empresarial.

AUTOAVALUACIÓ

L'elaboració del Treball Final de Grau és la culminació a varis anys d'estudi i dedicació al Grau d'Administració i Direcció d'Empreses. Compaginar el treball universitari, amb la vida personal i la vida professional moltes vegades no és fàcil. En el meu cas han estat set anys de treball continuat, amb l'elecció d'assignatures i superant cada repte que apareixia a l'horitzó.

Pel que fa al treball en si, des d'un primer moment vaig tenir clar que la meua elecció estava relacionada amb el "Pla d'empresa". Amb la idea ja dins el cap des de feina molt de temps, poder-la desenvolupar en les diferents fases del treball ha estat tot un repte on en cap moment hi ha mancat la il·lusió per obtenir el millor resultat i per retroalimentar-me a mi mateix amb les conclusions que obtenia després de cada anàlisi.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] ACDsee (2019) [en línia]: ACDsee [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] <https://www.acdsee.com/en/products/photo-studio-professional/buy>
- [2] Adobe (2019) [en línia]: Mediamarkt [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] <https://www.adobe.com>
- [3] Affilired (2019) [en línia]: Affilired [Data de consulta: 27 de març de 2019] <https://www.affilired.com/>
- [4] Alboris (2019) [en línia]: Alboris [Data de consulta: 20 d'abril de 2019] <http://www.alboris.com>
- [5] *Así se calculan las retenciones y pagos a la Seguridad Social en tu nómina* (2019) [en línia]: En naranja [Data de consulta: 4 de maig de 2019] <https://www.ennaranja.com/economia-facil/asi-se-calculan-las-retenciones-pagos-la-seguridad-social-nomina/>
- [6] BBVA (2019) [en línia]: BBVA [Data de consulta: 1 de maig de 2019] <https://www.bbva.es>
- [7] Boletín Oficial del Estado (BOE) (2019) [en línia]: Boletín Oficial del Estado [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] www.boe.es
- [8] *Branding, ¿Qué es el branding?* (2019) [en línia]: Branderstand [Data de consulta: 10 d'abril de 2019] <https://www.branderstand.com/branding-que-es-branding/>
- [9] Cabañero, C. (2017). *La funció de compres i aprovisionaments*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [10] Cabañero, C. i Giménez, C. (2017). *Introducció als conceptes bàsics de la logística*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [11] Campa, F. (2019). *Anàlisi del compte de pèrdues i guanys*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [12] Campa, F. (2019). *Anàlisi de la rendibilitat de l'empresa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [13] Canvas de la propuesta de valor: ¡Herramienta clave! (2019) [en línia]: Gestionar fácil [Data de consulta: 29 de març de 2019] <https://www.gestionar-facil.com/canvas-de-la-propuesta-de-valor/>
- [14] Comparini Asociados (2019) [en línia]: Comparini Asociados [Data de consulta: 8 d'abril de 2019] <https://www.compariniasociados.es/es/>
- [15] *¿Cómo crear el mejor plan logístico de una empresa?* (2019) [en línia]: Blog de Logística [Data de consulta: 22 d'abril de 2019] <http://blogdelogistica.es/como-crear-el-mejor-plan-logistico-de-una-empresa/>
- [16] *Como diseñar una estrategia de logística adecuada* (2019) [en línia]: EAE Business School [Data de consulta: 22 d'abril de 2019] <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-disenar-una-estrategia-de-operaciones-logisticas-adecuada/>
- [17] *¿Como elaborar una estrategia de recursos humanos?* (2019) [en línia]: OBS Business School [Data de consulta: 23 d'abril de 2019] <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/como-elaborar-una-estrategia-innovadora-de-recursos-humanos>
- [18] *Como se elabora un modelo Canvas* (2019) [en línia]: Emprendedores [Data de consulta: 27 de març de 2019] <https://www.emprendedores.es/gestion/a27644/modelo-3/>

- [19] Corel Draw (2019) [en línia]: Corel Draw [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] <https://www.coreldraw.com/la/product/coreldraw/?topNav=la>
- [20] Dades de subministrament urbà, consums i pèrdues d'aigua per illa [en línia]: Portal de l'aigua de les Illes Balears [Data de consulta: 13 de març de 2019] http://www.caib.es/sites/aigua/ca/consums_daigua-22868/archivopub.do?ctrl=MCRST259ZI155299&id=155299
- [21] Demografia empresarial (2018) [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 12 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/a11e3c92-37e6-4973-98c1-c8abb7006e84/bca7800e-ce9c-4ae7-8e90-2479d5b98832/es/l216019_0009.px
- [22] Dinacode (2019) [en línia]: Dinacode [Data de consulta: 20 d'abril de 2019] <https://www.dinacode.com/desarrollo-apps>
- [23] Disseny BCN (2019) [en línia]: Disseny BCN [Data de consulta: 20 d'abril de 2019] <https://www.dissenybcn.com>
- [24] Don Dominio (2019) [en línia]: Don Dominio [Data de consulta: 10 d'abril de 2019] <https://www.dondominio.com/buscar/>
- [25] *El "mapa de posicionamiento": posicionarse para diferenciarse* (2019) [en línia]: Cuadernos de Marketing [Data de consulta: 9 d'abril de 2019] <https://cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento>
- [26] *Empresario individual (autónomo)* (2019) [en línia]: Emprende Pyme [Data de consulta: 22 d'abril de 2019] <https://www.empredepyme.net/empresario-individual-autonomo.html>
- [27] Enquesta d'ús de TIC i comerç electrònic en empreses [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 15 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/page?p=px_tablas&nodeId=6c41ec5e-ce65-4641-8c8c-87bd89fed159&path=economia%2FI+D%20y%20TIC%2FTIC-Empresas
- [28] *Fondo de maniobra* (2019) [en línia]: Economipedia [Data de consulta: 5 de maig de 2019] <https://economipedia.com/definiciones/fondo-de-maniobra.html>
- [29] García, M.; Montoro, M. i Romero, A. (2013). *Àrees funcionals*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [30] García, M.C.; Montoro, M.A. i Romero A.M. (2013). *Conceptes bàsics*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [31] García, M.C.; Montoro, M.A. i Romero A.M. (2013). *Conceptes bàsics d'Introducció a l'empresa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [32] García, M.; Montoro, M. i Romero, A. (2013). *Direcció i organització*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [32] Gerencia Balear de Medios (2019) [en línia]: Grup Serra [Data de consulta: 8 d'abril de 2019] https://www.gruposerra.com/es/gerencia_de_medios/gbm.html
- [34] Gestió de residus (2017) [en línia]: Direcció insular de Residus. Consell de Mallorca [Data de consulta: 18 de març de 2019] <https://web.conselldemallorca.cat/ca/gestio-de-residus>
- [35] Google Maps (2019) [en línia]: Google Maps [Data de consulta: 8 d'abril de 2019] <https://www.google.com/maps/dir/Palma+de+Mallorca/07320+Santa+Maria+del+Cam%C3%AD,+Illes+Balears/@39.6016381,2.6801888,13z/data=!3m1!4b1!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x12979259c61ac75>

[7:0xc40d5406c3d058c6!2m2!1d2.6501603!2d39.5696005!1m5!1m1!1s0x1297ea9ccbde68c5:0xa7ca9fe90cb7f686!2m2!1d2.7748885!2d39.6486796!3e0](https://www.ub.edu/ocw/contingut-dels-estats-financers)

[36] Gorjup, M.; Calabuig, D i Valverde, M. (2015). *La funció de gestionar persones: què és? d'on ve? on va?*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

[37] Grupo Malla Publicidad (2019) [en línia]: Malla [Data de consulta: 8 d'abril de 2019] <http://www.malla.es/>

[38] Guerras, L.A.; i Navas, J.E. (2018). *Anàlisi externa de l'empresa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

[39] Guerras, L.A.; Navas, J.E.; i Rimbau, E. (2018). *Anàlisi interna de l'empresa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

[40] Guerras, L.A.; i Navas, J.E. (2018). *La naturalesa de la direcció estratègica*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

[41] Ibiza Publicidad S.A. (2019) [en línia]: Ibiza Publicidad S.A. [Data de consulta: 30 de març de 2019] <http://www.ibizapublicidad.com/>

[42] Ideas y publicidad de Baleares S.L. (2019) [en línia]: Hosteltur [Data de consulta: 30 de març de 2019] <https://www.hosteltur.com/>

[43] Illa Publicitat (2019) [en línia]: Illa Publicitat [Data de consulta: 8 d'abril de 2019] <http://illapublicitat.com>

[44] JR Language (2019) [en línia]: JR Language [Data de consulta: 20 d'abril de 2019] <https://www.jrlanguage.com/es/information-translation-rates>

[45] La Matriz de Kraljic en la gestión de compras (2015) [en línia]: CEMIOT Internacional [Data de consulta: 29 de març de 2019] <https://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>

[46] Lamolla, L.. (2013). El pla d'empresa. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).[X] *Las redes sociales y su regulación* (2016) [en línia]: Entrepreneur [Data de consulta: 15 de març de 2019] <https://www.entrepreneur.com/article/271620>

[47] Lezcano, A.; Porras, J. (2017). *Supply chain management, comerç electrònic i logística inversa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

[48] López, J. (2014). *Contingut dels estats financers*: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

[49] López, H. (2015). *El mètode comptable i el cicle comptable*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

[50] Mapa de empatía: que es y 6 pasos para crear uno de calidad (2017) [en línia]: Blog de Marketing Digital de Resultados [Data de consulta: 24 de març de 2019] <https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/>

[51] Mapa de la experiencia del cliente (2017) [en línia]: SEMrush Blog [Data de consulta: 26 de març de 2019] <https://es.semrush.com/blog/mapa-experiencia-cliente-importancia/>

[52] Matriz de Kraljic o la gestión de compra inteligente (2018) [en línia]: Con tu negocio [Data de consulta: 29 de març de 2019] <https://www.contunegocio.es/gestion/matriz-kraljic-gestion-compra-inteligente/>

- [53] *Mapa de posicionamiento* (2019) [en línia]: Emprende PYME.net [Data de consulta: 9 d'abril de 2019] <https://www.emprendepyme.net/mapa-de-posicionamiento.html>
- [54] Martín, J. (2013). *Impost sobre el valor afegit*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- [55] Mas, X. (2017). *Logística de distribució, gestió del transport i logística internacional*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [56] Mediamarkt (2019) [en línia]: Mediamarkt [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] www.mediemarkt.es
- [57] Mediterranea de Medios (2019) [en línia]: Mediterranea de Medios [Data de consulta: 9 d'abril de 2019] <http://www.mediterraneademedios.com>
- [58] Microsoft Office (2019) [en línia]: Microsoft [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] <https://products.office.com/es/buy/office>
- [59] Modelo Canvas: Como hacer tu modelo de negocio (2017) [en línia]: Marketing and web [Data de consulta: 27 de març de 2019] <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>
- [60] Morales, A. (2018). *La superestructura i el disseny de l'organització*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [61] Movistar (2019) [en línia]: Movistar [Data de consulta: 22 d'abril de 2019] <https://www.movistar.es/>
- [62] Noticias jurídicas. Legislación (2019) [en línia]: Noticias jurídicas [Data de consulta: 18 de març de 2019] <http://noticias.juridicas.com/>
- [63] Observatori del treball de les Illes Balears (2019) [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 13 de març de 2019] http://www.caib.es/sites/observatorideltreball/es/comparativa_para_municipios-27748/
- [64] Orange Valley (2019) [en línia]: Orange Valley [Data de consulta: 8 d'abril de 2019] <http://www.orangevalley.es/>
- [65] Orduña, J. i Valverde, M. (2015). *Activitats de la funció de personal*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [66] Padró. Xifres de població [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 14 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/4313a1d1-7f62-4d51-b738-c1558dff6275/aa66952b-90b5-42f3-9fb8-cafca26c993d/es/pad_res01_18.px
- [67] Parlament de les Illes Balears (2019) [en línia]: Parlament de les Illes Balears [Data de consulta: 12 de març de 2019] <http://www.parlamentib.es/PageHandler/Legislatures>
- [68] *Periodo medio de maduración* (2019) [en línia]: Economipedia [Data de consulta: 5 de maig de 2019] <https://economipedia.com/definiciones/periodo-medio-de-maduracion-pmm.html>
- [69] Plan General Contable (2019) [en línia]: Plan General Contable [Data de consulta: 23 d'abril de 2019] <https://www.dissenybcn.com>
- [70] Porras, M. (2016). *Anàlisi del balanç de situació*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

- [71] *Procesos estratégicos en la gestión de recursos humanos* (2019) [en línia]: CEPYME News [Data de consulta: 23 d'abril de 2019] <https://cepymenews.es/pymes-milenials-vende-online-marketplace-se-consolida-canal-venta>
- [72] Producció d'energia elèctrica per període, illa i tipus d'energia produïda [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 13 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/887047df-4c1c-4922-9179-669edcf62213/30a3fb54-fcff-4e7d-ad64-6212c592a280/es/ree_1003.px
- [73] Producció i demanda d'energia elèctrica per període i illa [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 13 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/887047df-4c1c-4922-9179-669edcf62213/28b70edd-8cf9-4369-b6f7-32305c5a62d0/es/ree_1006.px
- [74] Producte Interior Brut per habitant. autònoma [en línia]: Institut Nacional d'Estadística (INE) [Data de consulta: 14 de març de 2019] https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=ul_tiDatos&idp=1254735576581
- [75] Publicidad Matas (2019) [en línia]: Publicidad Matas [Data de consulta: 9 d'abril de 2019] <http://www.pmatas.com/>
- [76] Quark (2019) [en línia]: Quark [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] <http://www.quark.com/>
- [77] ¿Qué es la curva de valor? (2018) [en línia]: Más que negocio [Data de consulta: 25 de març de 2019] <https://www.masquenegocio.com/2018/08/13/curva-valor/>
- [78] ¿Qué es la segmentación del público objetivo y que beneficios tiene para las marcas? (2018) [en línia]: IEBS School [Data de consulta: 25 de març de 2019] <https://www.iebschool.com/blog/segmentacion-publico-objetivo-beneficios-marketing-digital/>
- [79] *Recursos materiales y humanos* (2019) [en línia]: Trabajos.com [Data de consulta: 21 d'abril de 2019] <https://www.trabajos.com/informacion/index.phtml?n=10&s=5>
- [80] Renda disponible bruta de les llars (per càpita) [en línia]: Institut Nacional d'Estadística (INE) [Data de consulta: 13 de març de 2019] <https://www.ine.es/daco/daco42/cre00/b2010/rentahogd18.xls>
- [81] Renda municipal disponible a les llars (2015) [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 12 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/4e83a7be-b928-43fa-ad3b-b5b14d79f900/8050812c-5ac2-4432-9d75-0f76329803bf/es/I306005_p001.px
- [82] Residus urbans per tipus de residu i any [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 16 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/a2a39da8-46d6-4191-a1e3-41a21061b5ed/c2135004-8870-4730-ba1a-9b07e687acdd/es/E30068_09001.px
- [83] Rodríguez-Ardura, I.; Ammetller, G.; i López O. (2013). *La direcció de màrqueting*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [84] Rodríguez-Ardura, I.; Ammetller, G. i López, O. (2013). *Segmentació i posicionament*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [85] Rodríguez, I.; Ammetller, G. i López, O. (2014). *La direcció de màrqueting*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [86] Rodríguez, I.; Ammetller, G. i López, O. (2014). *L'entorn del màrqueting*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

- [87] Rodríguez-Ardura, I. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- [88] Rodríguez, I.; Jiménez, A. i Codina, J. (2013). *Decisiones sobre productos i marcas*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [89] Rodríguez, I.; Maraver, G.; Martínez, F. (2015). *Canals de distribució*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [90] Rodríguez, I.; Martínez, M. (2015). *Estratègies de preu*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [91] *¿Sabes aplicar la matriz ERIC?* (2015) [en línia]: Pymes y Autónomos [Data de consulta: 29 de març de 2019] <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/sabes-aplicar-la-matriz-eric>
- [92] SABI: Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics (2018) [en línia]: SABI [Data de consulta: 7 d'abril de 2019] <https://sabi.bvdinfo.com/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=ckOlymZtaDYdTP1mq8upiA%3d%3d>
- [93] Sketchup (2019) [en línia]: Sketchup [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] <https://www.sketchup.com/es>
- [94] Social Gest (2019) [en línia]: Social Gest [Data de consulta: 24 d'abril de 2019] <https://www.socialgest.net/es/planes-y-precios>
- [95] Superfície de les Illes Balears per illa i municipi [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 13 de març de 2019] https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/03a35e8a-3b8b-4999-893d-fe9f7a095744/0fbc6d98-9ecf-493e-9006-e068125395da/es/U450001_0001.px
- [96] Taboada, M. (2015). *Introducció als fonaments de la comptabilitat*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [97] Taules de mortalitat per any, comunitats i ciutats autònomes, sexe, edat i funcions [en línia]: Institut Nacional d'Estadística (INE) [Data de consulta: 14 de març de 2019] <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=27154>
- [98] Taxa d'atur per grups d'edat, sexe i comunitat autònoma [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 13 de març de 2019] <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4247&L=0>
- [99] *Todo lo que debe saber sobre las pagas extraordinarias* (2019) [en línia]: En naranjal [Data de consulta: 4 de maig de 2019] http://www.supercontable.com/envios/articulos/BOLETIN_SUPERCONTABLE_47_2016_Contentido_General_2.htm
- [100] Un mapa de la experiència del client: customer journey map (2013) [en línia]: Javier Megías [Data de consulta: 26 de març de 2019] <https://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>
- [101] Urbano, D. i Toledano, N. (2013). *L'esperit emprenedor i les actituds davant l'activitat emprenedora*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- [102] *Ventaja competitiva: que es, claves, tipos y ejemplos* (2017) [en línia]: Roberto Espinosa. Welcome to the new marketing [Data de consulta: 7 d'abril de 2019] <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- [103] Volum d'aigua subministrada a la xarxa i imports facturats [en línia]: Institut Balear d'Estadística (Ibestat) [Data de consulta: 16 de març de 2019]

https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/ab5e5ab9-a2f2-4d85-9021-e244813dff87/9df6a840-722e-4ba5-8b5f-712425307530/es/E30067_00002.px