

Planta de tractament de roba usada Colihue, Empresa d'Inserció, S.L.

Isabel Lorenzo Cerqueira

llorenzo@uoc.edu

22 de gener de 2014

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria (Pla d'empresa)

Memòria final

Curs 2013-2014 1r. semestre

Índex

RESUM	7
INTRODUCCIÓ	8
Justificació	8
Objectiu i abast	9
1 ANÀLISI DE L'ENTORN	9
1.1 Entorn general	9
1.1.1 <i>Factors polítics</i>	9
1.1.2 <i>Factors econòmics</i>	10
1.1.3 <i>Factors socioculturals</i>	10
1.1.4 <i>Factors tecnològics</i>	11
1.1.5 <i>Factors ecològics</i>	11
1.1.6 <i>Factors legals</i>	12
1.2 Entorn específic	12
1.2.1 <i>Amenaça de l'entrada de nous competidors</i>	12
1.2.2 <i>La rivalitat entre els competidors.</i>	12
1.2.3 <i>Poder negociació dels proveïdors.</i>	13
1.2.4 <i>Poder negociació dels clients.</i>	13
1.2.5 <i>Amenaça d'ingrés de productes substitutius.</i>	14
2 PLA DE MÀRQUETING	14
2.1 Segmentació del mercat i selecció del públic objectiu	14
2.1.2 <i>Avantatge competitiu respecte als competidors</i>	15
2.2 Estratègia de posicionament del producte	16
2.3 Mapa de posicionament	17
2.4 Màrqueting Mix	17
2.4.1 <i>Roba de segona mà per les botigues associades</i>	17
2.4.2 <i>Venda de roba a l'engròs</i>	18
2.4.3 <i>Borra i Drap</i>	18
2.5 Estratègia digital	18
2.6 Estratègia Canal de distribució.	19
2.7 Estratègia de BRANDING	19

3	PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	20
3.1	Estratègia de producció i subcontractació de processos	20
3.2	Descripció tècnica del producte	20
3.3	Descripció del procés de producció	21
3.4	Estratègia de recursos materials	21
3.4.1	<i>Nau industrial</i>	21
3.4.2	<i>Instal·lacions, maquinària i elements de transport</i>	22
3.5	Pla logístic	22
3.5.1	<i>Qualitat, seguretat, higiene i gestió mediambiental</i>	23
3.6	Planificació temporal per a l'inici d'activitats. Gestió de projecte	23
3.7	Disseny organitzatiu: Organigrama	23
3.8	Descripció de llocs de treball, descripció de funcions.	23
3.9	Estimació dels llocs de treball de producció	23
3.10	Establiment de l'estratègia de recursos humans.	23
3.10.1	<i>Equilibri entre el treball i la vida privada</i>	24
3.10.2	<i>Remuneració i política salarial.</i>	24
4	ESTRATÈGIA FINANCERA	25
4.1	Inversió inicial	25
4.1.1	<i>Inversió a l'any 2017</i>	25
4.2	Amortitzacions	26
4.3	Finançament	26
4.3.1	<i>Recursos Propis</i>	26
4.3.2	<i>Recursos aliens</i>	26
4.4	Previsió d'ingressos i despeses	27
4.4.1	<i>Ingressos</i>	27
4.4.2	<i>Despeses</i>	28
4.4.3	<i>Període de cobrament i pagament.</i>	30
4.4.4	<i>Distribució dels beneficis</i>	30
4.5	Anàlisi Patrimonial de Colihue, E.I., S.L.	31
5	IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS	31

CONCLUSIONS	32
VALORACIÓ	33
AUTOAVALUACIÓ	33
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	34
ANNEXOS	36
Annex 1. Diagrames de flux de funcionament	37
Annex 2. Característiques principals sobre els productes de la principal competència en relació als productes:	38
Annex 3. Mapa de posicionament “Colihue, E.I., S.L.”	39
Annex 4. Canals de distribució dels diferents productes	40
Annex 5. Mapa de la marca globalitzada als ulls del mercat espanyol:	41
Annex 6. Anàlisi DAFO “Colihue, E.I., S.L.”	42
Annex 7. Descripció del procés de producció dins la planta de tractament	43
Annex 8. Descripció de cada una de les àrees de la nau industrial	47
Annex 9. Detall de cada de les inversions en instal·lacions, maquinària i elements de transport per dur a terme la producció.	49
Annex 10. Mapa de la planificació i descripció de l’inici de les activitats	50
Annex 11. Organigrama del disseny organitzatiu de Colihue, E.I., S.L.	51
Annex 12. Descripció de llocs de treball, descripció de funcions.	52
Annex 13. Detall de les necessitats en recursos humans en la producció	55
Annex 14. Detall del càlcul de cada una de les partides de l’immobilitzat	56
Annex 14.1 Quadre d’inversió	59
Annex 15. Detall de cada una de les entitats sòcies que es preveu que seran participants del projecte i quilos de roba que recullen a l’any.	61
Annex 16. Mitja ponderada de preu actual del producte venut.	62

Annex 17. Quadre d'entrada de material a la Planta i la seva distribució segons previsió de producte acabat	63
Annex 18. Càlcul del cost de la logística.	64
Annex 19. Càlcul cost de personal	65
Annex 20. Quadre previsió d'explotació pels anys 2015, 2016 i 2017	67
Annex 21. Quadre de cobraments i pagaments	69
Annex 22. Quadre de distribució de beneficis	71
Annex 23. Previsió Balanç de Situació pels anys 2015, 2016 i 2017	73
Annex 24. Càlcul de ratis i anàlisi Patrimonial de Colihue, E.I., S.L.	77

Planta de tractament de roba, Colihue, Empresa d'Inserció, S.L.

Isabel Lorenzo (ilorenzo@uoc.edu)

Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Pla d'empresa)

Resum

Es presenta un projecte de creació d'una empresa d'inserció sociolaboral participada per diferents entitats sense ànim lucratiu que es dediquen a la recollida de roba usada, arreu de l'estat espanyol. L'activitat a desenvolupar seria la de tractament de roba usada en una sola planta de triatge, estratègicament ubicada en un punt del territori espanyol i que permeti industrialitzar el procés de tractament.

El repte d'aquest projecte és que entitats del tercer sector que malden per reinserir en el mercat laboral col·lectius desfavorits en els seus àmbits locals, siguin capaces de liderar el canvi de model del tractament del residu tèxtil en l'àmbit de l'estat. Com Empresa d'Inserció es durà a terme l'activitat amb la contractació d'un 80% de persones en risc d'exclusió social; alhora pretén revitalitzar l'economia de les entitats socials sòcies i que cada una d'elles, puguin fer projectes socials a cada un dels seus territoris locals a partir de la creació d'aquesta nova activitat, econòmicament viable.

El producte de la planta són peces de roba classificades segons les seves categories de qualitat i clients potencials; i per altre banda, la transformació de la fracció tèxtil en altres productes com poden ser borra i draps. Els actuals indicadors de recuperació de roba usada i de residu produït, obren un gran camp per recórrer en el creixement d'aquest sector. La preexistència de la xarxa d'entitats socials que recullen roba repartides per diferents Comunitats Autònomes i membres del projecte, situa la planta en una situació privilegiada per garantir el subministrament de matèria prima. Així mateix, la xarxa de botigues de les mateixes entitats, garanteix part de la sortida del producte. En la resta de productes el preu i la garantia de subministrament, són claus per la seva venda. La iniciativa vol potenciar amb la reinversió dels beneficis, la creació de nous productes a partir del residu tèxtil i assolir l'objectiu de reduir al 3% el rebuig generat.

L'avantatge competitiu i el valor afegit del projecte que es presenta, es basa principalment en els seus objectius socials i mediambientals.

La marca del projecte es vol nodrir a partir de la identitat que ja tenen creades les entitats socials, fer-la créixer amb la potència del projecte i esdevenir finalment un altaveu i un paraigües per les entitats que inicialment l'han impulsat.

Front als models actuals de tractament de roba, la planta planteja dos reptes: trobar el finançament per la inversió que requereix la implantació dels models de tractament de residu industrialitzat i establir una logística de transport eficient.

Tots els beneficis previstos en el projecte reinverteixen en benefici social, ja sigui en els projectes socials que realitzen les entitats sòcies en els seus territoris, o en la mateixa planta de tractament per mantenir els llocs de treball d'inserció.

INTRODUCCIÓ

Justificació

Les Empreses d'Inserció (E.I.), són empreses mercantils d'interès general participades per entitats sense ànim de lucre que, a través de les seves activitats ocupen a col·lectius d'exclusió social per tal recuperar-los com a persones actives realitzant un itinerari d'inserció sociolaboral durant un període de temps de màxim de tres anys. Les E.I, deixen a una banda les polítiques assistencials clàssiques basant-se en l'estratègia d'intervenció en la inserció per l'econòmic, com a eina fonamental per tal de poder potenciar l'autoestima i autonomia personal de persones marginades o excloses. Les E.I, contracten a persones en risc d'exclusió social que no poden accedir a un lloc de treball normalitzat degut a les multiproblemàtiques que presenten. Tallen la relació de dependència entre les persones en situació o risc de exclusió i l'administració, ajudant-los a adquirir responsabilitats i la seva autonomia econòmica, finalitzant el seu procés amb la seva incorporació al mercat laboral ordinari.

Arreu d'Espanya són moltes entitats que des de fa molts anys, entre altres serveis, fan la recollida de roba usada a diferents municipis a través de contenidors ubicats a la via pública, el porta a porta, parròquies, col·legis, campanyes puntuals de recollida, aportació de particulars directament a les entitats, etc. Aquesta roba es porta a les instal·lacions de cada una de les entitats, es selecciona i la roba que serveix es porta per la seva venda a botigues de segona mà que tenen les mateixes entitats. Gran part de les entitats realitzen aquesta activitat manualment sense cap automatització en el procés de selecció i només tractem els quilos que necessitem per les botigues i per la venda a l'engròs a clients de diferents parts del món.

Actualment segons els estudis i informes d'[AERESS](#), les entitats individualment no són suficientment productives en aquesta activitat i el seu marge de benefici és escassament positiu degut a que, per tal de ser rendible, influeixen molts factors que difícilment estan a l'abast de les entitats posar-hi solució degut al cost que suposa.

Les entitats socials tenen un mercat que és la roba de segona mà i no l'acaben de treure tot el profit, i de ben segur que iniciar un projecte com el que es planteja a Espanya, es podran assolir i sobrepasar tots els objectius socials i mediambientals que cada una es fixa individualment. A més, assegurarà la subsistència de les entitats que hi participin assolint també l'objecte social comú que es comparteix, la inserció sociolaboral de col·lectius d'exclusió social.

Per tal de tirar endavant al projecte, s'iniciarà un període de reflexió previ amb les entitats socials pioneres en la recollida, selecció i venda de roba de segona mà, que són membres d'[AERESS](#) i que vulguin adherir-se al projecte, fixant així les diferents pautes sobre les estratègies que es descriuen en aquest document. Es pretén que 19 entitats siguin membres del projecte a l'inici del projecte.

Objectiu i abast

Aquest projecte pretén crear una gran empresa amb forma jurídica d'empresa d'inserció participada per les entitats socials sense ànim lucratiu que es dediquen al residu tèxtil, **arribant a ser una organització de referència, dins i fora d'Espanya en l'àmbit de la valorització de residus tèxtils, sent reconeguda per la seva contribució al compliment dels compromisos adquirits i objectius ambientals plantejats per les diferents administracions públiques i en particular per l'estat espanyol. Igualment es pretén que l'organització es distingeixi positivament com a impulsora del sector del residu tèxtil a Espanya així com pel seu comportament amb els col·lectius desfavorits en general.**

Els objectius generals del projecte són els següents:

- Passar d'un procés individualitzat i manual a un procés optimitzat industrialitzat, més professional i rendible.
- La creació de més llocs de treball en procés d'inserció.
- Selecció del 100% de la roba que es recull.
- Assolir un rebuig del 8% del total de quilos en el procés de selecció.
- Treball eficaç i obtenció de millors resultats econòmics.
- Regulació amb un marc normatiu considerant la roba com un residu més entre els que existeixen actualment aconseguint el retorn del cànon que li correspon, ja que aquesta activitat evitarà que aquest residu vagi a parar un abocador controlat.

A l'**annex 1**, es mostren els diagrames de flux del tractament de roba que es fa actualment i el diagrama de la proposta en que es basa aquest projecte.

1 ANÀLISI DE L'ENTORN

Entorn és tot allò que és aliè a l'empresa com a organització (Mintzberg, 1984). De forma que l'entorn de l'empresa està compost pels factors externs que influeixen sobre les decisions de l'empresa, que li són incontrolables, i que afecten a l'èxit de les seves estratègies empresarials. L'anàlisi de l'entorn ha permès identificar les influències positives o negatives, per tal de decidir la resposta més adequada del projecte que es presenta.

Dins de l'anàlisi de l'entorn s'ha pogut distingir entre l'entorn general i l'entorn específic:

1.1 Entorn general

Entorn general, és el medi que envolta a l'empresa i afecta per igual a totes empreses d'un determinat àmbit geogràfic.

1.1.1 Factors polítics

El Consell de Ministres del 26 de desembre de 2008 va aprovar un [Plan Nacional Integral de Residuos \(PNIR\)](#) per als anys 2008-2015 on identifica els objectius i impulsa a les diferents administracions i agents econòmics involucrats a l'enfortiment d'una gestió que integri de forma efectiva els principis que regeixen la política europea de residus ([Document guia de la CE per a la elaboració de Plans de Gestió de Residus](#)), que a la pràctica suposen:

- **Promoure la correcta gestió del conjunt dels residus**, disminuir la seva generació i impulsar les pràctiques més adequades per a la seva gestió.
- **Establir prioritats** en les opcions de gestió des de **la prevenció, reutilització, reciclatge, valorització energètica i finalment l'eliminació.**

- **Que tots els agents implicats** des de les administracions públiques als agents econòmics i socials, passant pels consumidors i usuaris, **assumeixin la seva quota de responsabilitat** en relació amb els residus.
- **Disposar d'infraestructures suficients per garantir que els residus es gestionen correctament** i en tant que sigui possible prop del seu lloc de generació.

Les comunitats autònomes han anat desenvolupant els seus propis plans integrals de residus per tal de poder aconseguir a curt termini aquests objectius i així reduir la contribució dels residus al Canvi Climàtic, tenint en compte les diferències en la situació actual de la gestió dels diferents tipus de residus, les modalitats de gestió existents i les característiques territorials de les diferents comunitats autònomes.

Gràcies al compromís polític pel que fa a la prevenció, reciclatge, reutilització i valorització dels residus, ajuda a que el projecte que es planteja estarà avalat tant per l'estat espanyol, les comunitats autònomes i la Unió Europea.

1.1.2 Factors econòmics

Des de l'any 2008 a Espanya estem patint una greu crisi econòmica, emmarcada en el context d'una crisi financera a nivell mundial. La dràstica disminució del crèdit a famílies i petits empresaris per part dels bancs, l'elevat dèficit públic de les administracions autonòmiques i municipals, la corrupció política, el deteriorament de la productivitat i la competitivitat i també l'alta dependència del petroli, són els motius més destacables que han contribuït a la crisi que actualment estem vivint, amb la conseqüència del fort augment de l'atur, tenir períodes llargs de recessió i deflació i el temor a un rescat per part de la Unió Europea.

Segons l'EPA en el segon trimestre de l'any 2013, Espanya té gairebé sis milions de persones sense treballar, és a dir, un 26,26% d'atur. A més segons unes declaracions de Càritas Espanya, cal destacar que actualment més de tres milions de persones viuen en pobresa severa, amb 309 euros al mes per sobreviure, el doble que abans de la crisi. Les previsions apunten al fet que aquesta situació s'agreuja encara més en mantenir-se els índexs de desocupació a mitjà termini. La pèrdua de la capacitat adquisitiva de la població (descens de la renda mitja des del 2007 al voltant d'un 4% i un augment dels preus al 10%); i el debilitament de les polítiques socials i les retallades progressives dels drets.

En el projecte que es planteja té un doble objectiu, activitat econòmica i la inserció sociolaboral de persones en exclusió. Per una banda, es crea una empresa amb activitat econòmica repercutint així a l'economia del país i paral·lelament garanteix un estalvi a les famílies en la compra de roba usada; i per una altra, inserta en el món laboral persones que actualment estan ateses o són dependents de l'administració pública, convertint-les en persones treballadores, deixant de cobrar les pensions no contributives i paral·lelament estalviarà costos a la societat.

1.1.3 Factors socioculturals

Comprar roba usada a diferència d'altres països ha estat vist tradicionalment a Espanya com un signe de pobresa. Aquesta percepció està canviant al llarg dels últims anys, de la mà de la crisi (l'estalvi ronda el 75%) i d'una creixent conscienciació dels ciutadans espanyols que, cada vegada més, aposten per la segona mà com a opció de consum responsable, menys contaminant i és una nova manera d'estalvi per les famílies. Així doncs, comença a néixer un gran sector d'oportunitat de negoci.

També, cal destacar que el ciutadà no vol llençar a les escombraries la seva roba perquè sap que encara se li pot allargar la vida útil, sigui perquè ha passat de moda o sigui perquè ja no li serveix. Així que prefereix donar-la a una entitat social que no pas llençar-la al contenidor de les escombraries. Costums molt arraigades a la societat espanyola, que fa més fàcil l'adquisició de la "matèria prima" per al projecte que es planteja. Cada vegada més, el ciutadà està més conscienciat

en la separació del residu i si se li posa a l'abast un contenidor de roba usada, l'utilitza amb el mateix criteri que els contenidors de vidre, paper, plàstic i orgànica, que es poden trobar al carrer, però sabent que se li donarà un bon ús i donarà feina a persones de l'exclusió social.

1.1.4 Factors tecnològics

Gràcies a les tecnologies ja existents en el mercat actual del sector industrial faran que el procés del tractament del residu tèxtil sigui més eficaç i productiu, que alhora permetrà uns nivells màxims de producció eficient.

Les eines que s'empraran per una planta de tractament com la que es planteja, en la que farà un procés integral de selecció, emmagatzematge i distribució de roba usada, es basaran sobretot en les tecnologies de la informació (TIC) i de les comunicacions ja que suposaran una font d'avantatges competitives. Els avanços en les TIC oferiran noves possibilitats per a la gestió comercial, i en concret per al procés logístic. Amb un major grau d'automatització del magatzem resultarà més fàcil la localització i el seguiment de productes i categories, així com el control de l'inventari. Aquestes tecnologies permetran també, generar ordres de compra per part de les botigues de segona mà automàtiques i reduir les necessitats d'inventari, anticipant-se a la demanda dels clients de forma més eficaç.

Per a realitzar les tècniques més òptimes en cada moment com poden ser l'automatització de la planta instal·lant cintes transportadores, premses automàtiques, bàscula industrial, softwares i sistemes informàtics que permetin fer registres de la producció en cada un del procés de la selecció de la roba com també per les tasques administratives, l'ús de mitjans informatius com les xarxes socials i web (publicitat i venda), o l'avenç en la logística, es comptarà amb l'assessorament de tècnics especialistes en el ram, a ser possible voluntaris de Federacions de Voluntariat o altres entitats i organismes que recolzin els projectes d'emprenedoria com les universitats i escoles de negoci creant grups de I+D.

1.1.5 Factors ecològics

La reutilització contribueix a la lluita contra el canvi climàtic. Reutilitzar és tornar a donar ús a un objecte amb el mateix propòsit, o semblant, per al qual es va dissenyar. Això passa quan un posseïdor es vol desprendre d'alguna cosa i a un altre li resulta d'interès, o quan aparentment ha acabat la utilitat de l'objecte i el seu posseïdor li troba una altra funció. Reutilitzar vol dir allargar la vida d'un producte, i això és el mateix que evitar que aquest es converteixi en residu. També suposa evitar la necessitat de comprar-ne un de nou abans d'hora. Tant la gestió de residus com la producció d'objectes tenen molts impactes ambientals associats, entre ells l'emissió de gasos d'efecte hivernacle, en especial CO₂; això vol dir que aquestes accions tenen una petjada de carboni important.

El projecte que es planteja pretén el **tractament de la fracció tèxtil**. La fracció tèxtil, composta per la roba de casa, de vestir, el calçat, complements, etc., formen part dels residus urbans, el que significa aproximadament un 3% de la seva composició total.

Cada vegada som més conscients que els residus són un dels majors problemes ambientals actuals.

- Es consumeix entre 8 i 9 quilos de roba a l'any per habitant.
- S'estima que es generen al voltant de 390.000 Tn de residu tèxtil a l'any en tot l'estat espanyol.

Les possibilitats de gestió, recuperació i reciclatge de la roba, o les seves avantatges estan poc difoses entre la ciutadania. Amb una bona gestió del residu tèxtil aconseguirem:

- Reduir les emissions de GEI (Gasos d'efecte hivernacle) a l'atmosfera
- Reduir la quantitat de residus urbans generats.
- Allargar la vida útil de la roba, donant-li una nova oportunitat.
- Posar a la pràctica formes de consum més responsable, comprant roba de segona mà.

Per cada 100 tones de residus urbans reciclats eliminaríem 50 tones equivalents de CO₂, emès a l'atmosfera.

Això es podria traduir en:

- L'estalvi que suposaria eliminar les emissions de 2 vehicles de circulació.
- Un estalvi d'energia anual equivalent a 8 blocs d'habitatges de 10 famílies.
- Deixar de consumir el volum d'aigua aproximat al consum anual de 18 persones.

Font: Estudi realitzat d'Aeress campanya "Tira del hilo"

1.1.6 Factors legals

El projecte es planteja amb la constitució d'una Empresa d'Inserció que es regirà per la seva pròpia llei ([Ley 44/2007, de 13 de diciembre \(B.O.E. de 14 de diciembre\)](#)), i per totes les lleis i normatives que siguin d'aplicació en els àmbits mercantils, fiscals, laborals, ambientals i de residus.

1.2 Entorn específic

Entorn específic, és aquell entorn que afecta a un determinat tipus d'empresa o determinat sector d'activitat.

1.2.1 Amenaça de l'entrada de nous competidors

A Espanya només existeix a Catalunya la primera planta de tractament de roba usada que es va posar en funcionament l'any 2012. Avui encara no funciona al 100% degut a la manca de material per fer rendible la planta. Aquesta planta, és nascuda d'estudis i anàlisis que en els seus inicis (2001), el "[Programa Roba Amiga](#)" va realitzar, on participaven més de 18 entitats socials més les territorials de Càritas de tota Catalunya.

A banda de la planta de tractament a Catalunya, a Espanya no existeix cap altre i és per aquest motiu que es creu que des de la unió de diferents entitats arreu del l'estat es podrà tirar endavant una segona planta de tractament amb molt èxit fent partícips a totes les entitats, ja reconegudes per [AERESS](#), que s'hi vulguin sumar. Amb l'experiència inicial amb el **Programa Roba Amiga**, el present projecte pretén eliminar tots els errors que es van cometre i donar cabuda a totes les entitats.

[Humana](#) no és competidor directe de la Planta ja que només seleccionen la roba que necessiten per abastir les seves botigues de segona mà implantades arreu del territori espanyol i la resta l'embalen, per vendre-la gran part a Sudàfrica i països poc desenvolupats. Aquesta manera de treballar, és la manera de fer més diners i més ràpids, valors que estan molt lluny del projecte que jo plantejo. La nova planta que es proposa en aquest treball pretén fer diners però no pretén fer-los ràpids, sinó que la nostra diferenciació serà perquè pretén el tractament del 100% de la roba que es recull assolint l'objectiu d'un rebuig del 8% del total, creant nous llocs de treball dels quals, hi haurà entre el 50% i 80% treballadors d'inserció, contribuint així a la millora del medi ambient, un estalvi a la societat i una acció social important en la recuperació de persones marginades.

Així doncs, es podria dir que l'amenaça de l'entrada de nous competidors, inicialment és molt baixa ja que, per una banda la inversió que requereix la posada en marxa de la planta és considerablement molt alta i també, la gran part de la roba usada ja la recullen les entitats socials que participaran en el nou projecte.

1.2.2 La rivalitat entre els competidors.

El sector del tractament del residu tèxtil a Espanya, és un mercat de competència imperfecta, en concret una competència monopolista amb que actualment el grau de rivalitat és molt feble. Arribat el moment que el govern reguli el tractament de la fracció tèxtil poden aparèixer les grans empreses que actualment són molt importants en el sector del residu, com poden ser FCC, Urbaser, CESPA,

etc., empreses que tenen suficient capacitat per fer inversions importants. Per lo tant, es realitzaran molts esforços per mantenir la posició del mercat al ser pioners de la iniciativa i tenir dècades de know-how del mercat de la roba usada, i per aconseguir-lo, es realitzaran campanyes de sensibilització constants i informació clara de la destinació dels recursos econòmics com també de l'estalvi social que permet que ho porti a terme entitats socials, diferenciant-se així de les possibles empreses que vulguin fer competència.

Parlant estrictament de competidors espanyols pel que fa a una planta de tractament del residu tèxtil, es podria dir que inicialment no tindria competidors excepte la planta que existeix a Catalunya (Sant Esteve de Ses Rovira) i que no té perquè afectar a la nova planta, ja que es situarà fora del territori català.

A més, cal dir que dins de la rivalitat entre els possibles competidors futurs en el temps, el sector de la roba usada està molt estancat en el nostre país, i l'impuls que se li vol donar al sector amb aquest projecte, **és transformar-lo en emergent o en creixement**. Fins ara, el tractament de la roba es fa d'una manera manual i a pocs volums, mentre que el projecte serà el tractament de grans volums adaptant-se a la modernització, industrialitzant tot el procés de la fracció tèxtil.

Davant dels possibles competidors reforçarà la recollida de roba als diferents municipis de tot l'estat espanyol, i s'obriran noves botigues de segona mà que aniran dins del paraigües del projecte on a més de roba, es trobarà altres productes que es pugui allargar la seva vida útil i atractius pel client.

1.2.3 Poder negociació dels proveïdors.

La planta de tractament, els proveïdors serien les pròpies entitats socials, les quals li vendran a quilos la roba original que recullen en els seus territoris però al mateix temps també seran les sòcies de la planta de tractament, això farà que el poder de negociació sigui menor. Els quilos que subministraran les entitats a la Planta, seran fonamentals per la seva subsistència.

La roba original que subministraran els proveïdors (entitats socials) no tenen substitutius per lo tant, no poden tenir molt o cap poder de negociació.

1.2.4 Poder negociació dels clients.

El poder dels clients és alt ja que el producte que ofereix la Planta es un producte que encara avui a Espanya la població no està conscienciada amb el producte de segona mà i per lo tant, aquests exigeixen preus menors per a que al menys no tinguin la sensació que han llençat els diners. A més, davant de la forta entrada de botigues de roba low-cost procedents de la xina, que encara que sigui roba de molt baixa qualitat, la gent sap que està comprant roba nova i és per això que també exigiran menys preu al nostre producte. És molt necessari que els clients confiïn en què significa el comprar roba de segona mà a les botigues de les entitats socials: la millora del medi ambient i la contribució a la recuperació de persones, avantatge competitiu que tenim davant de les botigues low cost degut a que aquest sector està contínuament qüestionat.

En el sector de la roba usada, el producte no està diferenciat, amb el que els clients no podran observar característiques diferents entre el producte d'una empresa amb el producte d'una altre empresa i és molt possible que arribem aconseguir que els clients siguin fidels ja que una vegada la població espanyola estigui conscienciada amb els productes de segona mà d'entitats socials, arribarà el dia que no els importarà tant els preus, amb el que provocarà que el poder dels clients disminueixi.

Per als clients de les botigues de segona mà, el producte no és de primera necessitat i també existiran les botigues d'Humana amb el que el clients podrà obtenir major oferta i així escollir el que millor li convingui, davant d'això el client igualment tindrà poder de decisió alt sobre les nostres botigues de segona mà. En canvi, el client que compri directament a la planta (venda a l'engròs) passaria tot el contrari, ja que no pot tenir major poder de decisió degut a Espanya tant sols es

trobaria dos plantes de tractament i pel contrari hauria d'anar a comprar el producte a altres països d'Europa com Holanda o Bèlgica.

1.2.5 Amenaça d'ingrés de productes substitutius.

Existeixen empreses de venda de roba nova a un preu molt assequible per als clients, la qual cosa podrien ser productes substitutius i que també podrien suposar al igual que les botigues de roba procedents de la xina, una forta competència a les nostres botigues. Actualment amb l'experiència de les pròpies entitats, les persones que coneixen les botigues de les entitats socials i que han comprat també a aquesta possible competència, han descartat seguir comprant a la competència degut a la mala qualitat de la peça ja que, segons l'opinió del client, al segon rentat la peça de roba d'una botiga low cost, es deforma o es trenca i s'ha de llençar.

Així doncs, es pot dir que l'amenaça de productes substitutius és molt lenta i sense grans innovacions, ja que el canvi que se li pot donar és molt escàs o inexistent.

2 PLA DE MÀRQUETING

2.1 Segmentació del mercat i selecció del públic objectiu

L'orientació cap el mercat serà la filosofia empresarial en la que es traduirà com una cultura de negoci, que suposarà desenvolupar un conjunt d'actuacions que faran assolir el nostre objectiu. Obligarà a crear una orientació estratègica sòlida, és a dir, alhora de dissenyar la nostra campanya social s'analitzaran les necessitats i motivacions de tots els nostres públics objectius, posicionant-se en l'entorn desenvolupant la labor social.

El projecte, estaria dins del nínxol de mercat de les empreses venda de roba de segona mà o roba low-cost, on la primera responsabilitat que té és complir la missió amb eficàcia i transparència, de manera coherent amb els valors. En això, serem responsables davant del nostre públic objectiu, que es defineixen a continuació:

- **Venda al detall:** A les botigues de la xarxa d'entitats socials associades on el seu públic objectiu o clients finals que seran els homes i les dones d'entorns urbans, en edat de consumir, amb un nivell de renda mitjà i baix, amb un mitjà nivell d'estudis, que estiguin sensibilitzats amb el medi ambient per la reducció i la reutilització i altres serien els sensibilitzats amb les tasques socials de les entitats propietàries de les botigues. Clients on el seu estil de vida i personalitat és complementen amb els valors d'un consum sostenible.
- **Venda a l'engròs:** Als clients o empreses (majoristes) de la planta de tractament, i que es dediquen a la venda de roba usada per tal d'exportar-la a altres països; així com també als autònoms (minoristes) que compren roba de segona mà per la venda al detall als encants locals.

La diferència entre venda al detall a la xarxa de botigues de les entitats socials envers a la venda a l'engròs a minoristes i majoristes, és que la venda al detall serà la roba seleccionada de 1a. qualitat i a l'engròs, de 2a. qualitat que no podrà fer competència de producte amb les botigues del projecte.

- **Venda de borra i draps:**
 - Les fàbriques i empreses del mercat de l'automòbil que produeixen arreu Europa, que comprin borra pel farcit dels seients com poden ser les gran marques conegudes com Seat, Volkswagen, Audi, Citroën, Nissan, Renault, Ford, Peugeot, etc..)
 - Les fàbriques de tapisseria, que comprin borra.

- La indústria de panells acústics i tèrmics que comprin borra extreta de roba que no és reutilitzable, com poden ser ([Ursa](#), [Danosa](#), [Texsa](#), [Isover](#), etc.)

Es públics objectius tant de venda a l'engròs com venda de borra i draps detallats anteriorment, també podran ser empreses i autònoms que dins de la seva activitat empresarial, escullin accedir a la compra del nostre producte per tal d'incorporar o ampliar dins de la seva empresa, la responsabilitat social corporativa.

2.1.2 Avantatge competitiu respecte als competidors

Es planteja un projecte únic que englobarà tot el territori espanyol, atractiu als ulls dels ciutadans, empreses, institucions, administracions públiques, etc., on aquests identificaran la imatge del projecte com una marca on **tota la seva cadena de valors seran relacionats tant amb la responsabilitat social com amb la cura del medi ambient.**

Així doncs, els principals avantatges competitius són:

- **Selecció del 100% de la fracció tèxtil recollida**, amb el màxim reciclatge.
- La marca projecte **valors positius cap al públic objectiu.**
- La **complicitat de les Administracions** i la possibilitat de rebre **ajuts públics** tant per la posta en marxa del projecte (projecte Life+) com pel desenvolupament de l'activitat immersa en un projecte d'inserció sociolaboral de col·lectius d'exclusió social (ajuts a la contractació).
- Totes les activitats relacionades amb el projecte afegiran un valor al producte final tant mediambiental com social. **TOT SUMA: en la recollida** des de les entitats socials, la sensibilització de població per la reducció de residus; **en el tractament** per la creació de nous llocs de treball de col·lectius d'exclusió social; **en la venda** per tancament del circuit del procés maximitzant els resultats econòmics de les entitats sòcies i fent partícip el conjunt de la població.
- La proximitat en la recollida i en la venda (en front a altres competidors com s'explica a l'apartat de posicionament del producte en el mercat) el **Doble KM 0 de la roba.**

Altres avantatges competitius serien:

- La partida destinada a la publicitat de la Planta serà baixa tenint en compte que les mateixes entitats sòcies de la Planta faran publicitat del projecte a través dels seus contenidors de recollida com també a les seves botigues de segona mà:
 - o La recollida de roba amb contenidors ubicats a la via pública repartits per tot el territori espanyol dóna la possibilitat de publicitar la marca (**un contenidor = un anunci**). Actualment 3.523 contenidors.
 - o La xarxa de botigues dels associats permet tenir una **extensa xarxa de punts de venda**. Les botigues de les entitats sòcies, estan situades estratègicament a les zones de major activitat comercial a cada ciutat. Actualment hi ha un total de 116 punts de venda arreu d'Espanya, els quals són de les entitats sòcies de la Planta i que aportaran més benefici al projecte comú.
- La flexibilitat, rapidesa i **capacitat d'innovació** de la que es derivarà la forma en què la Planta organitzarà i durà a terme les seves activitats dels diferents productes a comercialitzar.
- La Planta estarà **totalment integrada en tots els seus processos**, la qual cosa li permetrà controlar tota la cadena de valor i reaccionar amb major rapidesa al que demanden els

clients. En resum procés transversal integrat (recollida + tractament + distribució + venda). **Capacitat de producció “just in time”**. Tota la producció, independentment del seu origen, estarà centralitzada en una de les plataformes logístiques on es comprovarà la qualitat de les peces i distribució a totes les botigues d'Espanya, incloent sempre en cada enviament peces variades tant en talles i diferents marques, que permetran una constant renovació de l'oferta en les botigues. La producció segons les tendències i necessitats dels clients, producció sota demanda i de distribució centralitzada implicaran menors existències per a les botigues de les entitats, ajudarà molt en la reducció dels productes no venuts i implicarà per tant, una major rotació de productes i majors beneficis.

2.2 Estratègia de posicionament del producte

L'estratègia de posicionament del producte (“**Colihue**”) en el que es basa el projecte estarà enfocat principalment en **els beneficis que aporta el producte o els problemes que soluciona**. Amb aquesta estratègia es ressaltarà els atributs més poderosos del projecte, atributs que cap competidor podrà reclamar i que seran molt valuosos pel consumidor.

Així doncs, l'enfocament d'estratègia que se li donarà al producte és que serà un “**producte socialment responsable**”, de conscienciació i sensibilització social, que defensa la causa de contribuir a la millora del medi ambient i la millora dels drets humans amb la inserció sociolaboral dels col·lectius més necessitats. El producte permetrà contribuir a un món més just i sense pobresa on les persones tenen dret a viure amb dignitat, gaudint dels seus drets socials i econòmics. **L'objectiu no és un benefici econòmic sinó un benefici social.**

El consumidor associarà en la seva ment que la compra de la roba **Colihue**, és un signe de col·laboració a entitats socials per contribuir als seus dos eixos principals i amb el que, la nova competència ho tindrà molt difícil per modificar la nostra idea. Tenint en compte que el producte no serà nou, s'aconseguirà que el preu d'adquisició de la roba deixi de ser rellevant per al consumidor. Tota la roba enviada a les botigues associades del projecte, estarà degudament etiquetada amb el distintiu de la imatge corporativa que se li donarà al projecte.

Les nostres línies d'actuació en el posicionament del producte, es basaran principalment en les que es detallen a continuació:

- **Inserció en el món laboral a col·lectius d'exclusió social.** Amb aquest projecte, tant les entitats sòcies com la planta podran ampliar els llocs de treball en personal en procés d'inserció sociolaboral. Donarem a conèixer el procés comú que duem a terme totes les entitats socials sobre l'àmbit d'inserció laboral de col·lectiu d'exclusió. Farem contractes d'inserció de durada dos anys amb les condicions laborals del sector d'activitat, que garantiran a la de la persona d'exclusió, finalitzar el seu procés d'inserció amb èxit, es trobarà amb una situació personal com qualsevol persona que estigui cercant de feina en les empreses ordinàries i cobrant l'atur per una durada de vuit mesos.
- **Campanyes de conscienciació amb la reducció de residus i millora del medi ambient.** En aquesta línia, treballarem per fer actuacions en comú a tot el territori espanyol per la conscienciació de la ciutadania pel que fa a la reducció del residu tèxtil, la seva venda de segona mà i/o el seu reciclatge. Campanyes que comptaran amb el suport de les diferents administracions públiques com empreses i multinacionals privades amb prestigi que col·laborin per la causa de la millora del medi ambient. Campanyes com per exemple altres que ja hem fet de manera conjunta a través d'[AERESS](#) (Yo reutilizo, ¿y tú?; Juguetes con mucha vida; Quiéreme como si fuera la primera vez; Tira del Hilo; Y que cumplas muchos más.... etc.)
- **Consum responsable:** potenciarà i farà suport a la comercialització de la roba que vendran les botigues dels entitats socials sòcies del projecte, amb el que se li donarà el valor afegit d'un producte que ha estat treballat sota criteris socialment responsables i amb el que pretén que el consumidor relacioni la marca “**Colihue**” com producte socialment responsable

i solidari.

A l'**annex 2**, es detallen les característiques principals sobre els productes de la principal competència en relació als productes que oferiran tant la planta com les botigues de segona mà associades del projecte:

Conclusions:

- **Humana:** Encara que la percepció del mercat cap a aquesta organització és alta, si s'analitza els seus atributs de producte, podríem dir que contribueix escassament a la millora del medi ambient i tant sols destinen un 20% dels seus ingressos en cooperació a països del 3er món. Pel que fa al reciclatge, només seleccionen la roba que necessiten per les seves botigues (25%) i la resta la venen sense seleccionar a l'engròs.
- **Botigues de roba Low Cost:** Encara que la seva roba és nova tenen un alt potencial pel que fa al preu del producte. Un avantatge de posicionament és baixa o poca, la percepció de bona qualitat que tenen en el mercat, tot i que tenen una xarxa important de botigues a tot el territori espanyol. Pel que fa a l'acció social és inexistent.

2.3 Mapa de posicionament

A l'**annex 3**. Es mostra el mapa de posicionament de "**Colihue**", basat en l'estratègia de posicionament que se li vol donar al projecte: **els beneficis que aporta el producte o els problemes que soluciona**. S'han basat els criteris en la contribució al medi ambient i la acció social que fan cada un dels competidors comparant-lo amb el projecte que es planteja.

2.4 Màrqueting Mix

El projecte aposta per una selecció del 100% de la roba recollida. Aquest objectiu va associat a generar tants productes diferents com siguin necessaris per tal de donar-li sortida. En aquest sentit, el producte principal és la selecció de roba de primera qualitat per abastir les botigues de les entitats associades. Aquest producte es vol vendre deixant palès el seu valor afegit front a d'altres productes del mercat.

En segon terme, el producte que no té prou qualitat vendrà a l'engròs a venedors minoristes i majoristes. En aquest cas, l'aposta de posicionament de producte es basarà en el preu.

Per últim, aquell producte que no es pot vendre com a peça de roba es transformarà en borra i drap, considerant que és una alternativa econòmica i alhora atractiva pel que fa al reciclatge de la fracció tèxtil.

A continuació s'analitza les diferents estratègies de màrqueting i la possible ampliació del públic objectiu per tècniques de màrqueting mix:

2.4.1 Roba de segona mà per les botigues associades

El canal de distribució principal de les peces de roba serà física a través de la flota de camions de la planta de tractament. Els principals atractius d'aquest producte és, el seu valor afegit i la seva qualitat front als productes de la competència (botigues low cost i botigues Humana, amb pitjor qualitat). Per contra, la competència probablement estigui en disposició d'oferir millors preus. Des del punt de vista de la promoció del producte, la venda als associats està assegurada per aquesta condició de participants en el projecte.

Les principals estratègies de màrqueting mix per aquest tipus de producte serien les següents:

- En quant als canals de distribució es podran fer botigues al carrer que les associacions de comerciants dels barris on estan ubicades fan. Aquesta estratègia és interessant per donar a conèixer el producte i la botiga. Un altre possible canal de distribució és la venda on-line,

en aquest cas es farà una selecció de productes especials de major qualitat i preu que puguin interessar a un sector de població de major poder adquisitiu.

- Una altre possible estratègia seria d'implantar promocions setmanals amb una reducció del preu al 50%. Aquesta estratègia pretén vendre tots els productes abans de l'arribada del nou producte.

2.4.2 Venda de roba a l'engròs

Tal com s'ha comentat anteriorment, la venda a l'engròs consisteix en vendre la roba que no és podrà vendre a les botigues de la xarxa de les entitats associades per ser d'una qualitat inferior. Aquesta roba, ha estat seleccionada amb els criteris de l'aprofitament de la roba, descartant la roba de primera qualitat i la que ha de ser reciclada.

El canal de distribució és la venda directa des de la Planta de Tractament de producte en bales per al sector majoristes i de producte en bosses per als venedors minoristes. Així doncs, els mateixos clients aporten els seus mitjans de transport de la seva pròpia distribució. En aquest cas, tot i que el producte segueix tenint un gran valor afegit, és poc valorat per aquests possibles clients. La venda d'aquests productes a preus molt atractius és bàsica.

Per aquest tipus de producte, les estratègies de màrqueting mix podrien ser les següents:

- Per poder ampliar el públic objectiu, es completarà la venda directa aportant des de la Planta el transport ja sigui a majoristes de diferents països com minoristes que no puguin arribar a la planta. Aquesta estratègia, no suposaria una despesa important ja que tenim la pròpia xarxa de distribució als diferents territoris.
- Unes de les necessitats de certs tipus de clients és la garantia de continuïtat en el subministrament de la roba. En aquest sentit, es faran acords de subministraments periòdics, per exemple mensualment.

2.4.3 Borra i Drap

Aquest tercer nivell de producte és bàsic per assolir els alts percentatges de reciclatge i minimitzar el volum de roba que acaba a l'abocador. Es basa principalment en triturar tot el producte aprofitable per convertir-lo en borra o drap. El canal de distribució serà físic a través de la flota de vehicles que té la planta. Actualment aquest producte encara no està al mercat ja que el sector industrial es subministra amb restes de la indústria del tèxtil.

Per aquest tipus de producte, l'estratègia de màrqueting mix és la següent:

- Es farà servir l'**estratègia de penetració en el mercat**, és a dir, s'introduirà el producte en el mercat concentrant els esforços amb l'objectiu de reduir els preus al màxim possible a fi d'evitar que sigui un fre per la seva compra. En qualsevol dels casos, aquesta política de preus pretén estar per sota del preu dels actuals proveïdors que subministren a la indústria, el que permetrà introduir ràpidament el producte i fer-ho conegut en relativament poc temps. A més, si es donessin les condicions de molta elasticitat preu-demanda (alta sensibilitat de la demanda enfront les variacions del preu) les actuacions sobre el preu podran afavorir la implantació del producte al mercat cobrant més rellevància.
-

2.5 Estratègia digital

A continuació es detallen totes les vies possibles vies publicitàries que són molt adients pel projecte des del punt de vista de donar-lo a conèixer des de la transparència per fidelitzar clients i captar-ne de nous:

- Pàgina web
- Via Facebook
- Compte a Twitter
- Follets publicitaris
- Butlletí electrònic
- Campanyes TV, anuncis a Premsa, anuncis ràdio

Totes les vies exposades ens proporcionaran el coneixement, seguiment i control de tot el que afecti al projecte, podrem analitzar el reflex del prestigi que va agafant el projecte ja que no només seran creats per donar-nos a conèixer sinó per a que els nostres grups d'interès puguin intercanviar informació i opinions del mateix.

2.6 Estratègia Canal de distribució.

Pel que fa als canals de distribució que farem servir per vendre als consumidors els diferents productes que sorgiran de la Planta, segons quin tipus de producte, utilitzarem un o altre canal de distribució. A l'**annex 4**, es detallen els diferents canals de distribució per cada un dels productes.

2.7 Estratègia de BRANDING

El projecte que es planteja, compleix les expectatives de l'estratègia de Branding, és a dir, amb **Colihue, E.I., S.L.** farem la construcció d'una marca on es podrà capitalitzar el valor que representa. Serà una marca corporativa forta i poderosa. **Colihue, E.I., S.L.** aconseguirà construir un model de gestió de valor de marca que canalitzarà tots els esforços de l'entitat en un mateix camí.

Ho farem a través d'una personalitat única i una proposta de valor basada en els nostres eixos principals: la inserció sociolaboral de col·lectius d'exclusió social i la millora del medi ambient. En aquest sentit, els nostres productes poden competir directament entre les entitats d'un mateix territori, però generaran un valor de retorn en el projecte.

El projecte es planteja com un paraigua del que serà la venda de **Colihue, E.I., S.L.** a les botigues de les entitats sòcies. Les entitats associades tenen i ampliaran tant les seves botigues de segona mà com els contenidors per la recollida, aquestes ja tenen la seva identitat pròpia dins del seu territori i s'aniran nodrint de tot el que suposa el global del projecte. Així, serà la forma de transvasar significats de la marca que ja tenen cada una d'elles, a la nova que es vol crear. Dit d'una altra manera, construirem una marca d'a baix cap a d'alt fins que el projecte pugui sortir fora i caminar per sí mateix.

A l'**annex 5**, es presenta el mapa de la única marca globalitzada als ulls del mercat com "**Colihue**" implantada al territori espanyol.

El que s'aconseguirà, serà construir valors comuns enfocats a cada públic objectiu, sense perdre l'orientació i creant un únic valor de marca que nodrirà també a la marca corporativa. Aquest sistema permetrà al projecte anar construint diferents valors complementaris, ja que totes elles estaran connectades corporativament entre sí.

La clau d'èxit serà que es comptarà amb sentit comú, consistència i coherència entre totes les entitats associades per anar construint les diferents propostes del Projecte global. La marca que es planteja, serà corporativa amb contingut i significats per als seus públics que generarà un major valor pel projecte.

A l'**annex 6**, es detalla l'anàlisi DAFO on en cada un dels apartats es detalla els aspectes més importants de Colihue, E.I., S.L.

3 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

3.1 Estratègia de producció i subcontractació de processos

El projecte pretén crear un diagrama de flux de la roba que es recull a gran part del territori espanyol per tal de tenir impacte en tots els aspectes que es pretén canviar:

- Millora del sistema de tractament mitjançant la creació d'una planta de tria i reciclatge de roba recollida que asseguri la millor eficiència i més sostenibilitat.
- Millora de la reutilització i de la comercialització a l'engròs, mitjançant nous punts de venda per part de les entitats sòcies, la intensificació en el mercat de venda a l'engròs, la producció de drap per diferents usos i la investigació de noves aplicacions generades a partir del residu tèxtil.

Es tracta de que, la recollida de roba usada es continuï realitzant com fins ara, **l'emmagatzematge es pugui integrar en un sol magatzem de gran capacitat**, i que es pugui reunir la recollida del major nombre d'entitats socials possibles.

A partir d'aquest magatzem es farà la **selecció i la distribució del producte a que les entitats han de vendre a les seves botigues de 2a. mà.** Al mateix temps, i per tal d'assolir l'objectiu per a la reducció de la fracció tèxtil que es recull, es podrà extreure i acumular producte també **per als majoristes, minoristes i la indústria.**

3.2 Descripció tècnica del producte

- **Roba per vendre a les botigues de les entitats associades:** La venda al detall és la font de sostenibilitat econòmica de tota activitat de reutilització i reciclatge en el sector tèxtil. Per tal de poder tenir una bona diferenciació amb la competència, principalment amb Humana i botigues low cost, s'ha de destinar a les botigues el producte més bona qualitat que surti de la selecció. L'anomenem roba de 1a. qualitat, que és aquella roba que no està molt usada, és semi-nova o nova, que no té taques, no està trencada i és de la moda relativament actual. És per aquest motiu que ha d'haver un bon esforç i una atenció superior a nivell de la tria.

Pel que fa al client de les botigues de segona mà, aquest valora molt la rotació i variabilitat del producte, és per aquest motiu que hi haurà un assortiment de producte a les botigues dos cops per setmana.

Es calcula que la necessitat de roba anual per les botigues de les entitats sòcies serà d'unes 1.476,8 tones anuals, un 8% del total de la roba que entrarà a la planta.

- **Roba per la venda a minoristes:** La roba que anirà destinada als minoristes serà aquella roba que serà de retorn de la roba que les botigues de les entitats sòcies no han pogut vendre. A més s'afegeix la qualitat de la roba mitja-alta, és a dir, aquella roba que manté les característiques de la roba de botigues però que pot tenir un descosit però no trencat, que li falti botons, etc. o que no sigui de una moda tan actual.

Es calcula que destinarem per vendre als minoristes un 7% del total roba que entrarà a la planta, unes 1.292,2 tones anuals.

- **Roba per la venda a majoristes:** La qualitat de la roba que es destina a majoristes és aquella roba que l'anomenem roba de qualitat mitja o mitja baixa, dit d'una altra manera, l'exigència de la qualitat no és excessivament alta. És aquella roba que no s'ha pogut vendre als minoristes més tota aquella que si que es nota que és usada, té alguna taca, algun trencat petit, és a dir,

tota aquella roba que encara està en ús però que no la comprarien a països del primer món. Aquesta roba es selecciona amb un ampli ventall de categories, segons els països als que anirà destinat ja que hi ha diferències importants entre els països, sobre tipologia i presentació del productes. La roba destinada a majorista es ven per comandes grans: un container de 40 peus, unes 40 tones de roba embalada.

Es calcula que el 47% de la roba que entrarà a la planta, unes 8.676,2 tones anuals, es destinarà a la venda de majoristes, el que requerirà un ritme a la tria i embalatge suficientment alt per assolir l'objectiu.

- **Reciclatge: drap i borra:** Des de fa molts anys, les entitats que ens dediquem a la roba diem, el reciclatge de residu tèxtil ha de passar, en l'actualitat, per la producció de drap, triat i tallat de diferent maneres que pot tenir dues destinacions diferents: El mercat de borres i derivats; El mercat del drap de neteja industrial.

El drap triat per fer borra: Aquest material sortirà de la roba que entrarà a la planta de tractament que no serveix per vendre a les diferents sortides plantejades anteriorment, serà roba trossejada per separar-ne els elements no tèxtils, amb una classificació lleugera per tipus de matèria, destinada a fabricar borra multicolor per aplicacions no vistes, als sectors d'automoció, tapisseria, matalassos i construcció.

El drap triat per la neteja industrial: Aquest material té menys exigències a nivell de tria i manipulació que el de fer borra, ja que no es necessita fer manipulacions costoses per tal de obtenir aquest producte.

Es calcula que es destinarà un 30% del total de la roba que entrarà a la planta, unes 5.538,00 tones anuals.

3.3 Descripció del procés de producció

Veure **annex 7**. on es detalla l'esquema del procés de producció dins de la planta de tractament Colihue, E.I., S.L. i la descripció de cada una de les àrees o departaments.

3.4 Estratègia de recursos materials

3.4.1 Nau industrial

- **Ubicació:** La determinació de la ubicació del magatzem és un dels aspectes més importants per tenir en compte, ja que repercutirà en:
- Costos logístics de transport de la roba de les entitats al magatzem.
 - Els costos logístics de la planta de tractament de transport de producte acabat a les botigues.
 - Els costos logístics pels compradors d'exportació de treure tràilers plens fins el port o carreteres principals.
 - Costos logístics per a la eliminació del rebuig.

Així doncs, **es planteja la ubicació de la nau industrial Saragossa**, ja que és el territori des del punt de vista logístic més adient en relació a la distància de les entitats que més recullen roba i més botigues de 2a. mà tenen, principalment tota la part del litoral fins a Múrcia, Castella la Manxa, Madrid, La Rioja, Navarra i País Basc.

- **Organització interna de l'espai:** Serà en un magatzem, amb **capacitat de tractament de 18.460 tones anuals** i amb capacitat d'emmagatzematge d'unes 440 tones. Com a determinant inicial, ha de tenir una **alçada útil de com a mínim de 8 metres d'alçada**. També s'ha de tenir en compte que **l'activitat del magatzem es farà en tres torns, torn matí de 6 a 14 hores; torn tarda de 14 a 22 hores i torn nocturn de 22 a 6 hores**.
- **La distribució interna** de l'espai serà la següent:

Secció Magatzem	m2
Càrrega i descàrrega	200
Magatzem entrada 200 Tn	350
Tria i Tall	2.200
Zona embalatge (exportació i drap)	100
Magatzem Minoristes 20 tones	150
Magatzem PA Exp. 100 tones	100
Magatzem PA Drap i Borra 60 tones	60
Magatzem PA botigues 20 tones	200
Zona acumulació rebuig 40 tones	150
Oficines i àrees complementàries	500
Àrees generals	300
Total m2 necessaris	4.310

A l'**annex 8**, es detalla una a una cada una de les àrees de distribució interna de l'espai de la nau.

3.4.2 Instal·lacions, maquinària i elements de transport

A l'**annex 9**, es detalla cada una de les característiques de les inversions en instal·lacions i maquinària per dur a terme la producció.

3.5 Pla logístic

La logística juntament amb el desenvolupament de tecnologia que la faciliti, són els punts clau de l'èxit de **Colihue, E.I., S.L.** Així doncs, la proposta basarà el seu sistema logístic en 3 pilars bàsics:

- La velocitat: en el moviment del material.
- La informació: que es transmet entre els diferents clients.
- La tecnologia: ús intensiu de la mateixa.

La prioritat de la proposta és que les botigues de les entitats sòcies estiguin abastides de material segons les seves necessitats, rotació i previsió de vendes. Així doncs, l'objectiu és aconseguir que cada botiga tinguin a cada moment el gènere que es mereix. Per tal de donar aquesta resposta el projecte **Colihue, E.I., S.L.**, ha de tenir un sistema de gestió d'estocs immillorable per tal de poder coordinar la producció, logística i distribució dels diferents productes. Per això, l'aplicació d'un sistema de gestió "**just in time**" amb l'objectiu d'assolir amb el mínim estoc, els diferents clients estiguin assortits de material segons les seves necessitats.

Colihue, E.I., S.L., farà una inversió important en un software que permeti gestionar tot el procés d'aprovisionament, producció i venda de forma totalment automàtica. Les botigues estaran connectades a la planta través d'internet i d'un software especial que permetrà tenir informació constant de l'estoc de cada botiga. Això permetrà a la planta poder ajustar els canvis que requereixen les botigues a través d'aplicacions informàtiques, ja que cada dia es processarà tota la informació i es portarà a terme a la producció de la segona tria les prioritats.

Els beneficis més destacats que puc destacar seran:

- Reduir els terminis d'entrega.
- Agilitzar la distribució del producte.
- Reduir els costos de transport.
- Reduir les despeses d'infraestructura degut a l'elevada quantitat de material que es necessita manipular per abastir les botigues.

3.5.1 Qualitat, seguretat, higiene i gestió mediambiental

El projecte es dotarà d'un **Sistema Integral de Gestió (SIG)** que abasti un **Sistema de Gestió de la Qualitat, la Prevenció de Riscos Laborals i la Seguretat i Higiene en el Treball i el Sistema de Gestió Ambiental**, com a instrument necessari per arribar a les seves finalitats i objectius. El sistema es basarà en la correcta interpretació i posada a la pràctica dels requisits en base a les **normes ISO 9001:2008 ; ISO 14001:2004 i EMAS** en totes les parts interessades: usuaris, clients, empreses i administracions públiques amb les que col·labora, i treballadors, per tal que obtinguin un elevat grau de satisfacció.

3.6 Planificació temporal per a l'inici d'activitats. Gestió de projecte

A l'**annex 10**, es pot veure el mapa de la planificació i descripció de l'inici de les activitats

3.7 Disseny organitzatiu: Organigrama

A l'**annex 11**, es pot veure l'organigrama que descriu el disseny organitzatiu de Colihue, E.I., S.L.

3.8 Descripció de llocs de treball, descripció de funcions.

A l'**annex 12**, Es detalla cada un dels llocs de treball i la descripció de cada una de les seves funcions.

3.9 Estimació dels llocs de treball de producció

A continuació quantifico les necessitats en llocs de treball de producció que necessitarà el projecte per tal d'assolir l'objectiu de selecció de **18.460 tones anuals**.

El total de llocs de treball d'inserció sociolaboral seran: **174 persones. (Annex 13.)**

Total de treballadors del projecte: 211 persones

3.10 Establiment de l'estratègia de recursos humans.

Es realitzarà la contractació del personal a dos perfils ben diferenciats:

- **Perfil del treballador professional:** La política del projecte consistirà en contractar a persones dotades d'una personalitat i aptituds professionals que els permeti desenvolupar una relació a llarg termini a l'entitat.

Els professionals, seran tots els treballadors que treballaran al projecte com a tècnic, o professional o quadres entremitjos dels diferents departaments i aquests, han de saber que ha de ser capaç de:

- Donar la formació activa suficient als seus companys, treballadors en inserció.
- Contribuir, amb el propi treball, a la viabilitat del projecte.
- Responsabilitat compartida.
- La transparència i l'honestedat en les relacions professionals.
- Tenir una comunicació oberta destinada a compartir les aptituds de cadascun i a estimular la creativitat.

- Tenir present que comunicar no significa únicament informar, sinó que han de ser capaços d'escoltar i dialogar.
- Disposició per a cooperar i ajudar als demés companys.
- **Perfil del treballador d'inserció:** El projecte basa l'estratègia d'intervenció en la inserció per l'econòmic, com a eina fonamental per potenciar l'autoestima i autonomia personal de col·lectius d'inserció, allunyant-nos de les polítiques assistencials clàssiques.

La inserció sociolaboral va dirigida a persones en situació d'exclusió social o en greu risc d'arribar-hi que estiguin desocupades i que tinguin dificultats importants per a integrar-se en el mercat de treball ordinari. Seran subjectes d'inserció sociolaboral en el projecte que es planteja aquelles persones que, estant en aquesta situació, estiguin incloses en algun dels col·lectius següents:

- Persones amb disminució física, psíquica o sensorial o amb malalties mentals que tinguin possibilitats d'inserció en el món laboral.
- Persones destinatàries d'una renda mínima d'inserció o ajut no contributiu.
- Persones que no puguin accedir a la renda mínima d'inserció, perquè no compleixen els requisits establerts per l'article 6.1 de la Llei 10/1997, del 3 de juliol, de la renda mínima d'inserció.
- Joves majors de setze anys i menors de trenta provinents d'institucions de protecció de menors.
- Persones amb problemes de drogoaddicció o alcoholisme que es trobin en procés de rehabilitació i reinserció social.
- Interns de centres penitenciaris la situació dels quals els permeti accedir a una ocupació, persones en llibertat condicional i persones exrecluses.
- Persones que no puguin accedir a la renda mínima d'inserció, però que es trobin, segons el parer dels serveis socials competents, en situació de risc d'exclusió.
- Aturats de llarga durada més grans de quaranta-cinc anys.

3.10.1 Equilibri entre el treball i la vida privada

A **Colihue, E.I., S.L.**, es tindrà present que els treballadors han d'assolir un bon equilibri entre la seva vida privada i la seva vida professional. No només perquè reforçarà la satisfacció i la lleialtat i perquè millora la productivitat, sinó que també perquè tindrà una incidència positiva en la reputació de l'entitat i permetrà atraure i motivar als treballadors.

3.10.2 Remuneració i política salarial.

Donada les característiques i la quantitat prevista de persones que acollirà el projecte, la previsió és poder construir juntament amb el "comitè d'empresa" que es formalitzi, un conveni propi on es pugui contemplar les característiques de l'entitat i condicions laborals de tots els treballadors, tenint com a referència el conveni col·lectiu del sector sobre "[la recuperació y reciclatge de residus i matèries primes secundàries](#)".

La retribució dels càrrecs directius es basarà en un tram màxim de 3, sobre el treballador que menys cobri a l'organització. És per aquest motiu, que en l'elaboració del conveni d'empresa, es farà pedagogia sobre el tipus d'entitat als diferents agents socials (sindicats), que som sense ànim de lucre i que les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat no seran "empresaris" sinó "gestors d'una entitat social" que no busquen un benefici econòmic personal.

4 ESTRATÈGIA FINANCERA

Seguint les diferents estratègies ja desenvolupades anteriorment, l'estratègia financera que es planteja seguidament serà la part del procés de planificació i gestió estratègica que es posarà en marxa i que es relacionarà directament amb l'obtenció dels recursos requerits per tal de poder finançar les operacions de **Colihue, E.I., S.L.**, i amb l'assignació en alternatives d'inversió que contribuiran a l'assoliment dels objectius fixats al Pla d'Empresa, tant a curt com a llarg termini.

Colihue, E.I., S.L., encara que sigui una entitat amb un objectiu social clar pel que fa a la inserció sociolaboral de persones d'exclusió social, també té l'objectiu de la maximització de valor que cada una de les entitats invertirà en el projecte. L'optimització dels interessos de tots els actors que s'involucraran en el projecte, els anomenats stakeholders: accionistes, clients, proveïdors, govern, etc... serà l'objectiu que a mig i llarg termini conduirà a la maximització d'aquest valor esperat per les entitats sòcies.

En aquest projecte, les entitats sòcies estaran apostant fort ja que deixaran de fer en les seves instal·lacions la selecció de la roba, el que comportarà que hauran de fer recerca i iniciar noves activitats o projectes que puguin desenvolupar en els seus territoris per mantenir els treballadors d'inserció que actualment tenen en la selecció de la roba. **La condició de soci estarà subjecta a que l'entitat social no només ha d'aportar un capital inicial sinó haurà de contribuir en l'aprovisionament de roba** per garantir l'activitat de **Colihue, E.I., S.L.**, a canvi, obtindrà com contrapartida un rendiment suficientment atractiu per tal de compensar el risc que assumeix alhora de decidir participar-hi. **És per aquest motiu, que aquest pla financer serà una de les principals motivacions que farà animar a les entitats a ser partícips del projecte Colihue, E.I., S.L.**

Aquest pla financer, reflecteix que és un projecte que **permetrà assolir l'objectiu de la maximització de valor** amb un retorn a les entitats sòcies d'uns beneficis nets per tal de que amb aquests diners, puguin finançar els nous projectes que es plantegin en els seus territoris, millorar el procés de recollida com també la seva ampliació en contenidors i ubicacions. Així doncs, aquest pla financer no és el generar utilitats o assolir un marge de rendibilitat superior a zero, ni tampoc generar valor per sobre dels costos del capital invertit. L'objectiu, alineat amb l'estratègia corporativa respectiva del projecte, serà maximitzar la creació de valor, el que es tradueix en assolir el major rendiment possible sobre el capital que s'utilitzarà i convertir-se en un negoci de major rendibilitat on anirà més enllà dels termes financers, ja que per assolir els resultats satisfactoris serà necessari mantenir els clients satisfets, els treballadors motivats, excel·lents relacions amb els proveïdors (les entitats), amb els ens governamentals i la preocupació per l'entorn.

4.1 Inversió inicial

En la inversió inicial s'ha tingut en compte les despeses que sorgeixen en els diversos punts del pla d'empresa anteriors al pla financer, per exemple el pla de màrqueting o el pla d'operacions, on s'ha calculat quina serà la inversió necessària per posar en marxa l'activitat empresarial.

El gruix de la inversió recaurà principalment sobre en l'immobilitzat material que caldrà adquirir a l'inici de l'activitat. A l'**annex 14**, es detalla el càlcul de cada una de les partides de l'immobilitzat.

4.1.1 Inversió a l'any 2017

Es té previst, que a l'any 2017, en funció de l'assoliment dels resultats esperats en el segon any de funcionament, es pugui fer una altre inversió per tal de poder suprimir el cost que genera la subcontractació de la logística de recollida i repartiment de la roba.

La inversió serà de 10 camions basculants amb pes màxim autoritzat (PMA) de 15.000 kg i amb càrrega útil de 10.000 kg. Estaran dotats amb pop "xatarrero" per la càrrega de saques (big-bag) de roba.

Cada camió tindrà un cost de 75.000 euros més 5.000 euros per la incorporació del pop xatarrero. Un cost total d'inversió per camió de 80.000 euros.

Així doncs, la inversió prevista a l'any 2.017 serà de 800.000 euros.

Nota: El preus de referència l'immobilitzat material s'han extret principalment del cost d'inversió que Fundació Engrunes ha anat invertint en els últims cinc anys a la nova nau que té a Montcada i Reixac i per la compra de camions de les mateixes característiques.

4.2 Amortitzacions

El mètode d'amortització que s'aplicarà serà lineal i s'ha aplicat la vida útil dels diferents elements que componen l'immobilitzat en funció de l'estipulat a les taules d'amortització fixades en cada una de les seves partides. Així doncs, s'estableix de manera sistemàtica i relacional en funció de la vida útil dels béns, atenent a la depreciació que tindran pel seu funcionament i paral·lelament s'imputarà anualment com a despesa en el compte d'explotació mentre duri la seva vida útil.

A l'any tres, incrementarà l'actiu de l'empresa per la compra dels 10 camions per tal de disminuir la partida treballs per altres empreses. Aquesta compra es reflecteix al Balanç amb l'adquisició d'elements de transport valorats en 800.000 euros i amb una vida útil de 8 anys. Aquesta adquisició farà incrementar la dotació d'amortització de l'immobilitzat material en 100.000 euros més anuals durant els 8 anys següents.

4.3 Finançament

4.3.1 Recursos Propis

➤ **Finançament provinent de les entitats sòcies (accionistes)**

El projecte compta amb la participació de 19 entitats de les 58 que són membres d'[AERESS](#). Cada entitat aportarà un capital de 15.000 euros en forma d'accions que constituirà en capital social de **Colihue, E.I., S.L.**. L'emissió d'accions serà comunes, el que atorgarà el mateix dret sobre la propietat de l'empresa a totes les entitats que les han adquirit; a més totes les entitats tindran la mateixa participació sobre les utilitats de l'empresa, en el cas de la repartició dels dividendes.

La previsió d'aportació de capital de totes les entitats sòcies serà de 285.000 euros

A l'**annex 15**, es detalla cada una de les entitats sòcies que es preveu que seran partícips del projecte.

4.3.2 Recursos aliens

L'estratègia de finançament pel que fa als recursos aliens, és aconseguir 42,80% del total de la inversió inicial en subvencions i ajudes de tots els àmbits possibles, d'Europa, de Governos autonòmics, locals i estatals com també sense deixar de banda les subvencions de les obres socials dels bancs.

➤ **Subvencions**

- a) **Projecte LIFE+ (Europa):** a la convocatòria de subvenció europea de l'any 2014 es presentarà el projecte en rang de "Política i governança mediambientals LIFE+". Per aquest tipus de projecte, el percentatge de la contribució financera per part de la Unió Europea és un màxim del 50%.

La previsió de l'aportació de subvenció per part de la Unió Europea s'estima en un 40% sobre les inversions inicials: $999.876,40 \times 40\% = 399.950,56 \text{ €}$

- b) Obra Social (Bancs):** a les convocatòries de subvenció de les obra socials de les entitats financeres ("La Caixa", CatalunyaCaixa, Bankia, etc...), es presentarà el projecte enfocat destinat a la lluita contra la pobresa i exclusió social on es preveu ens puguin subvencionar el 10% del cost de la inversió.

La previsió estimada es de 99.987,64 €

- c) Govern autonòmic i diferents Ministeris (Industria, Medio Ambiente i Asuntos Sociales):** es presentarà projecte a la convocatòria d'ajudes dels programes de recolzament a la innovació i creació d'empreses enfocats a cada un dels àmbits (creació empreses, medi ambient, benestar social, etc.), en el que es preveu un mínim del 5% sobre el cost d'inversió.

La previsió estimada es de 49.993,82 €

➤ **Préstec amb entitats financeres i Leasings**

Per tal de cobrir la resta de les necessitats d'inversió inicial, es farà a través de dos vies de finançament:

a) Leasings

Tota la maquinària i equips per als processos informació es constituïran Leasings diferents a diferents entitats de finançament per cada un dels actius. L'import del total de Leasings serà de 217.200 €, tots ells a un termini de 5 anys i al 9,50% d'interès anual fix.

b) Préstec bancari

Es constituïrà un préstec bancari per l'import de 232.744,38€, ja que permetrà complementar la necessitat de finançament per tal de cobrir la inversió inicial. Serà un préstec a 5 anys amb un interès anual de 12,75% fix anual.

c) Leasing per l'adquisició de camions a l'any 2017

A l'any 2017, es constituïran 10 Leasings per l'adquisició de 10 camions a 80.000 euros cada un. El tipus d'interès calculat és del 12% i tindrà una durada de 4 anys.

Nota: Per l'aplicació del tipus d'interès s'ha tingut en compte el tipus d'interès que té actualment la Fundació Engrunes en un Leasing constituït al 2012 i pel que fa al préstec, segons informació directa del Director de l'oficina 0631 de CatalunyaCaixa d'Esplugues de Llobregat. És per això que en el càlcul unificat del tipus d'interès, la mitja dels dos conceptes s'aplica un 11,30%

4.4 Previsió d'ingressos i despeses

Es té compte, tal i com s'assenyala al pla de recursos i operacions, que l'activitat es posarà en marxa al setembre de l'any 2015. Així doncs, el primer any d'inici d'activitat tindrà 4 mesos de producció.

4.4.1 Ingressos

Per tal d'aplicar un preu mitjà al quilo tractat a la planta, s'ha fet una mitja en funció d'un estudi realitzat per [AERESS](#) en aquest any 2013, on totes les entitats membres hem realitzat un qüestionari per tal de saber els preus de venda de cada un dels productes que es genera a partir de la selecció de la roba. El càlcul es mostra a l'**annex 16**.

El quadre mostra la roba que entrarà al magatzem anual, on es distribueix en % previst a cada un dels productes un cop s'ha seleccionat la roba. El preu de venda/kg., és la mitja de preu de cadascun dels productes segons el qüestionari omplert per les entitats. La mitja ponderada, segons els percentatges de tipus de producte venut, és de **1,38 €/kg.**

Així doncs, els quilos recuperats i venuts que s'estima serà 16.983.200 anuals.

Anualment, al preu de venda se li incrementarà el preu de l'IPC fixat pels anys 2.016 i 2017, un 2% i 3% respectivament.

4.4.2 Despeses

Aprovisionaments: Els aprovisionaments serà exclusivament la compra de la roba original que les entitats sòcies vendran a la Planta. A l'**annex 17**, es mostra el quadre d'entrada de material a la Planta i la seva distribució segons previsió de producte acabat.

El quadre mostra la previsió d'entrada de roba original és de 18.460 tones anuals de les quals, el 8% serà el rebuig estimat. Aquest rebuig es portarà a l'abocador el que provocarà una despesa per el seu tractament. En el mes d'agost del 2.015 serà quan la Planta començarà a rebre la roba original per tal de que al mes de setembre, quan s'inicia l'activitat, hi hagi el material suficient per començar la producció.

El mateix criteri de mitja és el que s'ha fet servir en el preu de compra de la roba original que el que s'ha fet per l'assignació del preu de venda. S'ha fet una mitja de l'€/kg que actualment les entitats d'**AERESS** venem la seva roba original. Quedant un preu de mercat de **0,45 €/kg per la compra de roba original a les entitats sòcies**.

En el segon i tercer any de previsió de despeses, en aquesta partida es contempla un increment important en el cost de la compra de roba original i un preu estipulat per sobre del que és el mercat actual degut a que, serà la manera de poder distribuir el benefici a les entitats sòcies en funció dels quilos que aportin al projecte. (Veure apartat de distribució de benefici)

Treballs realitzats per altres empreses: Els treballs realitzats per altres empreses serà la subcontractació d'una empresa de logística en el primer i segon any, per tal de fer la distribució a les entitats sòcies, tant per l'entrega de material del producte acabat com la recollida de la roba original.

La logística consistirà que el camió sortirà de la planta carregat amb les caixes ja preparades per les botigues de les entitats sòcies i les descarregarà a les instal·lacions on les entitats tenen acumulada la roba original per vendre a la planta. En el mateix viatge, el camió carregarà la roba original que les entitats sòcies tindran a les seves instal·lacions i el portarà a la Planta de tractament.

Per tal de fer el càlcul del cost de la logística, s'han fet les rutes fins les ubicacions de cada una de les entitats a través de Google Maps que es detallen a la taula a l'**annex 18**.

Despeses de personal: Per fer el càlcul de les despeses de personal, s'ha agafat com a referència el conveni del sector sobre "[la recuperació y reciclatge de residus i matèries primes secundàries](#)". Les taules salarials que hi consten són salaris pel 2011, amb el que s'han actualitzat els preus de salaris a l'any 2015, aplicant el 2,9% de l'any 2012, més un 1% de l'any 2013, més 1% de l'any 2014, més un 2% de l'any 2015, més 2% de l'any 2016 i un 3% de l'any 2017.

A l'**annex 19**, es mostra el detall del càlcul del cost de personal actualitzat i aspectes que s'han tingut en compte.

Altres despeses de personal: En aquest apartat, **Colihue, E.I., S.L.** contempla la contractació d'una empresa de prevenció per a donar compliment a tot allò que disposa la [Llei de Prevenció de Riscos Laborals \(Llei 31/1995\)](#) i els seus posteriors Reglaments. Consistirà en un servei preventiu integral per tal d'implantar un **Pla de Prevenció de Riscos Laborals** que permeti integrar d'una manera efectiva la prevenció i així aconseguir una reducció de l'accidentalitat i les malalties professionals a partir d'una avaluació dels riscos detectats i una planificació de les corresponents mesures correctores que se'n derivin.

També, s'ha fet el càlcul dels equips de protecció individual (EPI's) per treballador com també, la formació i les revisions mèdiques corresponents.

➤ **Altres despeses d'exploració**

Lloguer: Al pla de recursos i operacions en un primer moment es va fer una previsió d'ubicació de la nau industrial seria la zona del nord-est de Castella La Manxa. Una vegada fet l'estudi a google maps de distància de les ubicacions reals de cada una de les entitats, **s'estima canviar la ubicació a Saragossa**, no només per reduir els costos de la logística sinó del cost de lloguer per m2. Després de fer una recerca per internet del cost que suposaria el lloguer de les característiques que requereix el projecte i vist els diferents tipus de naus industrials, els preus de lloguer per metre quadrat oscil·len des dels 4€/m2 a 1€/m2, per tant la previsió de despesa s'ha estimat un cost de lloguer de 2,75 €/m2.

4.310 m2 x 2,75 €/m2 = 11.852,50 €/mes

Tal i com s'ha comentat al Pla de recursos i operacions, el contracte de lloguer s'haurà de constituir a l'agost de l'any 2014, amb un pacte de carència per l'adequació de la nau d'un any, amb el que a l'agost de 2015 es començarà a pagar la quota mensual.

Reparacions i conservació: Serà tot tipus de despesa de reparació i manteniment que requereix tant les màquines com la mateixa instal·lació. S'ha previst una despesa de reparació i manteniment de 2.500 €/mensuals. A l'any 2017, en aquesta partida s'ha incorporat la previsió de manteniment dels camions propietat de l'empresa.

Serveis professionals: Inclou principalment despeses de gestió administrativa i assessorament pel que fa a temes fiscals i laborals de tota l'entitat.

Assegurances: Serà el cost que suposarà la responsabilitat civil més l'assegurança de les instal·lacions repartit en dotze mesos. A l'any 2017, s'ha tingut en compte en aquesta partida la despesa de l'assegurança pels 10 camions adquirits.

Publicitat i propaganda: s'ha previst una despesa de 1.500 €/mensuals per tal d'assolir els objectius fixats al pla de màrqueting, com la pàgina web, follets publicitaris, butlletí informatiu, etc.

Subministraments: En aquesta partida, principalment s'ha tingut en compte la despesa de l'electricitat i consum d'aigua. A partir de l'any 2017, s'ha afegit la despesa del consum de gasoil que suposarà la logística.

Altres despeses: En aquesta partida s'ha tingut en compte altres despeses de funcionament varies i a més se li ha afegit la despesa del que suposa el tractament del rebuig. Actualment s'està pagant 45,17 €/tona + 12 € de taxes.

Interessos sobre deutes: per als dos primers anys, s'ha tingut en compte el finançament de la inversió inicial i s'imputarà mensualment les despeses de finançament al resultat de l'exploració. A l'any 2017, s'incrementa l'aplicació per aquest concepte degut a la constitució dels 10 leasings a un termini de 4 anys per l'adquisició dels 10 camions.

Dotació d'amortització: En aquest apartat s'aplica el deteriorament que tindrà tant l'immobilitzat material com l'immaterial en funció dels anys de vida útil que s'ha estimat. Els anys de vida que s'ha tingut en compte per cada un dels elements que formen l'immobilitzat han estat els estipulats dins de les taules generals d'amortització establertes però sense sobrepassar-los.

Al primer any, la dotació d'amortització es començarà a aplicar el primer mes de funcionament de l'activitat (setembre) i a l'any 2017 aquest concepte s'incrementarà en 100.000 euros anuals per l'adquisició dels camions i increment en la partida d'elements de transport en l'immobilitzat material.

A l'**annex 20**. Es mostra el quadre d'explotació dels anys 2015, 2016 i 2017.

Les despeses d'explotació representen un 89,15% dels ingressos d'explotació, amb el que s'ha obtingut un B.A.I.I. de 2.677.187,57 € el que suposarà un 10,87% de l'import total dels ingressos. Dit d'una altra manera, per cada 100 € d'ingressos d'explotació que es realitzi, s'obtindrà 10,87 € de Benefici Abans d'Interessos i Impostos.

Dels ingressos d'explotació, l'import net de la xifra de negoci representarà un 99,78% del total d'ingressos, es a dir, que cada 100 € d'ingressos d'explotació que es generarà, 99,78 € són provinents de l'activitat principal de venda de roba seleccionada, mentre que la resta són l'aplicació de subvencions de capital corresponent a l'exercici en curs.

El resultat abans d'impostos és de 2.560.762,66 €, és a dir, el 10,40% del total d'ingressos d'explotació.

Si als 24.677.717,89 € d'ingressos d'explotació, li deduïm els 16.613.996,40 d'aprovisionaments i els 836.040,08 d'altres despeses d'explotació, obtindrem un resultat **de 7.227.681,41 € que serà el valor afegit de l'any 2.017 de Colihue, E.I., S.L.** amb el que dona tranquil·litat ja que podrà assumir la resta de despeses d'explotació com salaris, amortitzacions, despeses financeres, etc.

4.4.3 Període de cobrament i pagament.

S'ha estipulat el període de cobrament i pagament tal i com fixa la [Ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.](#), **la qual estableix que el termini de pagament entre empreses serà de 60 dies com a màxim.**

A l'**annex 21**. Es mostra el quadre de com es tenen previstos tant els cobraments com els pagaments.

Cal destacar que dins de l'estratègia per a la motivació de les entitats a ser partícips del projecte, la compra de la roba original se'ls pagarà a 30 dies des del moment en que es rep la roba a la Planta. Això permetrà a les entitats autofinançar-se i dotar-se de tresoreria suficient per fer front al pagament que hauran de fer als 60 dies pel pagament a la Planta per la compra de la roba de les seves botigues.

4.4.4 Distribució dels beneficis

Colihue, E.I., S.L. serà una empresa d'inserció societat limitada per la que la regirà per [la llei 44/2007, de 13 de desembre, sobre la regulació de les empreses d'inserció](#) i el [RD 1/2010, de 2 de juliol, sobre societats de Capital](#)

Pel que fa a la retribució de dividends, la llei d'empreses d'inserció, en l'article 5 sobre els requisits de les E.I., en el seu apartat e) estipula que s'haurà d'aplicar, almenys, **el vuitanta per cent dels resultats o excedents disponibles obtinguts en cada exercici a la millora o ampliació de les seves estructures productives i d'inserció.** Així doncs, i en compliment de la llei, la distribució dels beneficis s'ha aplicat el 80% com reserves legals i estatutàries.

El 20% restant dels beneficis, es repartiran a parts iguals a les entitats sòcies.

L'estratègia d'aquest projecte i sense deixar de banda l'objecte social en la inserció sociolaboral de persones d'exclusió, és obtenir el màxim de benefici per a que es distribueixi a les entitats sòcies i aquestes, puguin fer accions socials en els seus respectius territoris. Amb la llei, aquesta estratègia seria inviable ja que les entitats sòcies només obtindran el 20% dels resultats. Per tant, és per aquest motiu, que s'ha contemplat que al segon any de funcionament, **la manera de retribució serà en el preu que es fixarà anualment de la roba que la Planta comprarà a les entitats.** Això permetrà també que, a més contribueixin les entitats en quilos de roba, la retribució serà més alta.

Veure **annex 22**. Quadre distribució de beneficis.

4.5 Anàlisi Patrimonial de Colihue, E.I., S.L.

En l'**annex 22**, es mostra el quadre del Balanç previst pels anys 2015, 2016 i 2017.

Segons la previsió dels balanços de situació pels tres primers anys d'inici d'activitat, es pot dir que **Colihue, E.I., S.L.** es troba en una situació d'**estabilitat normal (Actiu = Passiu + Net)**. Encara que convé observar que més del 50% de l'actiu estarà finançat per recursos aliens, concretament el 54,34% i el 45,66% restant de recursos propis. S'ha de dir que encara que l'equilibri patrimonial teòric és el 50%, a l'inici de l'activitat es comença amb un finançament aliè del 70,46% i a mesura que passen els anys es va equilibrant degut als bons resultats i l'aportació obligatòria del 80% en la repartició dels dividendes. Així doncs, es preveu que a partir del 2018 **Colihue, E.I., S.L.** tindrà un finançament en el seu balanç per sota del 50%.

En l'**annex 23**, s'adjunta cada un dels càlculs realitzats sobre els ratis on mostren que **Colihue, E.I., S.L.** serà una societat totalment solvent i amb suficient capacitat per fer front al seu endeutament com també es mostra que tindrà recursos de tresoreria ociosos, els quals es podran invertir amb prudència per poder tenir més rendiment a mig i llarg termini.

5 IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS

El projecte que es planteja garantirà una excel·lent gestió en el camp de la valorització dels residus tèxtils generats a Espanya, contribuint, d'una banda, a la salut ambiental de l'entorn i a la millora de la qualitat de vida de les persones; per una altra, a la integració laboral de persones de col·lectius d'exclusió social, el suport a col·lectius desfavorits i finalment a la dinamització del sector tèxtil.

La iniciativa que es planteja neix de l'aplicació a la gestió de residus del concepte d'equilibri entre els vectors ambiental, social i econòmic per el desenvolupament sostenible. Els avantatges i beneficis previstos, es produeixen per tant, en cadascuna d'aquestes àrees, sent de forma resumida les següents:

Pel Medi ambient:

- Contribueix a millorar l'eficiència en l'ús de matèries primeres, reduint el seu consum gràcies a la recuperació dels materials.
- Es redueix l'impacte ambiental del medi físic i natural general per l'extracció de les matèries primeres necessària per la fabricació de les fibres.
- Es redueix l'emissió de contaminants al medi ambient.
- Afavoreix el compromís ambiental i la sensibilització de la població.
- Es redueixen els impactes generats i el cost econòmic derivat de l'eliminació d'aquest residu en abocadors controlats.
- Contribueix a l'assoliment d'objectius ambientals.
- Respecta el rang de prioritats establert per les diferents administracions públiques en quant a la reutilització i el reciclatge, front a l'eliminació.

Per la societat:

- Generació de llocs de treball en tot el procés, recollida, tractament i comercialització.
- Atenció i inserció sociolaboral dels col·lectius de persones més vulnerables. El projecte pretén cobrir el 80% amb contractes laborals de persones provinents de l'exclusió social.
- Augment del compromís ambiental de la població afavorint els comportaments respectuosos amb el medi ambient i el consum responsable.

Per al sector tèxtil:

- Augment de la disponibilitat de matèria prima per a les indústries de l'automòbil per als seients, indústries per la confecció de panells acústics i tèrmics, etc.
- Facilitació de la gestió dels residus tèxtils a les empreses productores.
- Foment de la I+D i la innovació en relació al reciclatge de fibres i la seva posterior utilització.
- Recolzament a la generació d'avantatges competitives basades en dissenys innovadors, imatge de marca de qualitat i comercialització eficaç de la roba en bon estat.

La naturalesa jurídica de l'empresa, empresa d'inserció, permet distribuir els beneficis entre els seus socis en un 20% del total. En tant que aquests socis són entitats sense ànim lucratiu, podran potenciar, reinvertint aquests beneficis, en els seus projectes socials territorials. Per altre banda, el gran marge de benefici de la planta permetrà beneficiar a les entitats socials sòcies subministradores de la matèria prima, amb preus de compra per sobre dels de mercat.

CONCLUSIONS

El present pla d'empresa, ens permet afirmar, que la proposta d'una planta de tractament de roba d'àmbit estatal, creada per una nova empresa d'inserció S.L., participada per entitats sense ànim de lucre que en l'actualitat disposen d'una xarxa de recollida de roba i de botigues de venda, és econòmicament viable, beneficiós per les entitats participants i que alhora té un interès social indubtable, particularment per la reducció de residu tèxtil, pel foment de l'activitat econòmica i per l'ocupació de persones amb risc d'exclusió social.

Concretament s'han confirmat les següents premisses o arribat a les següents conclusions:

- Hi ha una necessitat palesa d'augmentar les quotes de tractament del residu tèxtil. L'objectiu que es demostra assolible és que la planta tracti 18.460 Tn anuals.
- Les entitats participants compten amb una xarxa de 3.523 contenidors, suficients per abastir la planta.
- Aquestes entitats disposen de 61 botigues que poden donar sortida al producte de roba de segona mà.
- Una vegada consolidat el projecte es pot plantejar l'ampliació tant de punts de recollida com de punts de venda. Així mateix i en un futur, seria viable la implantació d'una segona planta.
- D'acord amb l'estudi de punts de recollida i les infraestructures existents, és idoni situar la planta a Saragossa.
- Per motius d'inversió es considera convenient que en una primera fase, el transport s'externalitzi i en una segona fase, s'adquireixi una flota de transport pròpia que efectui la recollida i entrega de material.
- La inversió inicial per posar en marxa l'activitat és de 1.284.876,40 €, cadascuna de les 19 entitats participants aportarien un capital de 15.000 €, respecte a la resta d'inversió es té l'expectativa de rebre subvencions (Life+, subvencions locals i autonòmiques, etc.)
- La inversió inicial es recuperaria en uns 10 anys, per la seva naturalesa jurídica l'empresa d'inserció repartiria fins a un màxim del 20% en les empreses participants, la resta revertiria indirectament en les entitats per la venda de roba a la planta a preus per sobre dels actuals i en la pròpia planta (noves inversions, inversió en nous productes, etc...)
- La planta requereix d'una superfície aproximada entorn els 4.310 m², d'acord amb el programa de necessitats definits en el present pla d'empresa.
- La marca pot beneficiar-se de la xarxa d'entitats i un cop aquesta es consolidi, al seu torn, beneficiarà la imatge de les entitats participants.
- Cal distingir la marca i el projecte pel seu valor afegit, des del punt de vista social i ecològic.
- Si bé queda palesa la posició d'avantatge de les entitats que actualment treballen en el sector per aprofitar aquesta oportunitat de negoci, no emprendre aquest canvi de model pot comportar a mig termini la pèrdua d'aquesta activitat front a nous competidors que adoptin aquest model més eficient.

VALORACIÓ

En primer lloc voldria agrair a la meva consultora Ainocha Plana Jiménez per guiar-me en tots els punts d'aquest treball i facilitar-me la informació que he necessitat. A més, els seus comentaris en la valoració de les meves activitats m'han servit per a millorar les següents.

Haig d'agradir també als companys de feina i del sector, a la meva família i a amics, tant per l'assessorament logístic i informàtic en alguns punts del treball, com per la resolució de dubtes que m'anaven apareixent.

Gràcies!

Molta de la informació que he necessitat per realitzar el treball l'he extret d'informes i estudis que tant [Engrunes](#) com [AERESS](#) hem realitzat al llarg dels anys, és per això que de no tenir accés a aquesta informació, difícilment podria haver aprofundit tant en la realització del treball.

Haig de dir que aquesta idea la portem pensant en el nostre sector ara farà uns anys però mai ens havíem parat a analitzar-ho tant detingudament degut a la gran inversió que requereix com també per l'acomodament de les pròpies entitats. Realitzant aquest treball m'adono que el projecte plantejat és viable i m'anima a seguir treballant per poder analitzar-lo en profunditat en el "Període de reflexió i acords" conjuntament amb la resta de les entitats sensibles a ser participants del projecte.

Tot i que en un principi volia que el treball fos més ampli, contemplant la recollida de roba i la seva comercialització a les botigues, a mesura que he anat realitzant el treball, m'he adonat que la millor fórmula era que em centrés a la Planta i que la recollida i venda a les botigues, continués essent liderada per les entitats.

Em considero una persona poc innovadora però davant d'aquest treball puc dir que m'ha tret les forces suficients per defensar-lo i poder convèncer a la resta d'entitats per a que s'adonin que és el camí que hem d'agafar per no perdre el mercat de la roba de segona mà i així evitar que les grans empreses de capital, es quedin amb l'activitat que moltes de les entitats portem més de 30 anys treballant. Certament estic molt contenta del resultat perquè em permet tenir clares les idees i em serviran per prendre decisions futures en el meu lloc de treball.

Sóc conscient que no es fàcil dur a terme un projecte com el que es planteja però les entitats tenim ganes de millorar i necessitem l'empenta que aquest treball transmet. Encara que les entitats som febles, hem destacat per saber-nos organitzar i fer coses en comú que han tingut molt èxit. Així doncs, espero i desitjo que una vegada ho pugui plantejar a la resta d'entitats, aquestes s'animin per començar a fer camí.

Finalment, potser algú es pregunta d'on ve el nom del projecte, **Colihue**, que tot i ser provisional i el darrer de molts, bé podria ser el definitiu. El Colihue és una varietat de bambú que creix en zones humides dels boscos temperats de les muntanyes de Xile i Argentina. Tal com recita un cantant xilè, "Un colihue es muy delgado y muy fácil de quebrar, pero si juntamos varios, son difícil de doblar". Les entitats participants han d'assolir solidesa tal si fossin un teixit de fils entrelaçats. En definitiva el Colihue és una metàfora de la solidaritat, terme que defugim finalment en el nom de la marca per la seva excessiva banalització.

AUTOAVALUACIÓ

Considero que el doble objectiu que m'havia fixat, ha estat assolit: He realitzat un treball fi de grau aplicant els coneixements que he adquirit al llarg d'aquests anys d'estudi i alhora he pogut aprofundir en la inquietud professional de com podríem dur a terme una idea que tenim en ment des de fa uns quants anys les entitats que formem part de l'[Asociación Estatal de Recuperadores de Economía Social Solidaria](#)(AERESS).

Concretament, queda palesa la necessitat de plantes de tractament en el territori espanyol que puguin assolir major volum de tractament de roba i alhora fet d'una manera eficient. S'evidencia en el treball que el no aprofitament d'aquest sector d'oportunitat per part de les entitats que tradicionalment realitzem aquesta activitat suposa un risc de pèrdua futura de la mateixa.

El recull de dades de recollida ha permès fer una proposta raonada de la ubicació de la planta. I l'estudi de necessitats i costos associats permet fixar els objectius de finançament inicial i de beneficis futurs.

Encara que és un projecte molt ambiciós, i que no només depèn de l'entitat en la que treballa ([Engrunes](#)) sinó, en el convenciment d'altres entitats del mateix sector, serà un bon punt de partida per poder reflexionar entre tots, el que permetrà que puguem consensuar i perfilar el projecte sobre una base sòlida.

Així doncs, la seriositat amb la que s'ha realitzat aquest treball dóna credibilitat al projecte de la Planta de tractament de roba usada i els següents passos serien:

- Liderar des d'[Engrunes](#) la consecució d'aquesta idea.
- Fer valdre la nostre representació en diverses associacions i federacions del tercer sector per influir positivament en la voluntat política i la consciència social sobre la reutilització de la roba de segona mà i el tractament del residu tèxtil.
- Estar alerta en l'evolució d'aquest sector d'oportunitat.
- Igualment estar en alerta respecte a l'evolució i disponibilitat de noves tecnologies aplicables a la planta de tractament.
- A banda dels productes que es comercialitzarien, fer la recerca per tal d'innovar en nous productes que puguin sorgir de la fracció tèxtil intentant establir acords de col·laboració amb empreses i universitats.
- Aprofundir en el coneixement d'experiències similars en altres països a través de xarxes europees ([REUSSE](#)) i altres xarxes internacionals.
- Aprofundir en l'estratègia de màrqueting amb l'ajut d'empreses especialitzades.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

➤ Fonts d'informació:

- www.aeress.org (Asociación estatal de recuperadores de economía social solidaria)
- www.faedei.org (Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción)
- www.reusse.org (Red Europea de recuperadores de economía social)
- Programa Roba Amiga a Catalunya.
- www.engrunes.org (Fundació privada Engrunes)
- [Humana People to People](#)
- www.ine.es (Institut Nacional d'Estadística)
- www.noticiasjuridicas.com (portal amb totes les lleis actualitzades)
- www.arc.cat (Agència de Residus de Catalunya)
- [Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de empresas de inserción](#)
- [Ley de Sociedades de Capital](#)
- [Llei de Societats de Responsabilitat Limitada.](#)
- [Conveni col·lectiu de residus](#) (actualitzada la taula salarial a l'any que es preveu la constitució 2015)
- [Llei de prevenció de riscos laborals](#)
- [Plan Nacional Integral de Residuos \(PNIR\)](#) Ministerio de Medio Ambiente
- [Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados](#)
- [Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo](#)

- [Proyecto de programa estatal de prevención](#)
- [Directiva 75/442/CEE, de 15 de Julio de 1975, relativa a los residuos](#)

➤ **Assignatures cursades a Empresariales i GADE:**

- Assignatures utilitzades en el pla de màrqueting:
 - o Direcció de Màrqueting I.
 - o Direcció de Màrqueting II.
 - o Direcció estratègica i política d'empresa I.
 - o Direcció estratègica i política d'empresa II.
 - o Temes actuals de màrqueting.
- Assignatures utilitzades en el Pla de Recursos i Producció:
 - o Logística:
 - Logística de distribució.
 - Gestió de magatzems.
 - o Direcció de producció I
 - Direcció d'operacions.
 - Gestió d'estocs.
 - Càlcul de necessitats.
 - o Política i Direcció de persones.
 - o Organització i Administració d'empresa I
- Assignatures utilitzades en el Pla Financer:
 - o Anàlisi d'Estats comptables
 - o Direcció Financera I i II
 - o Control de gestió
 - o Fiscalitat empresarial

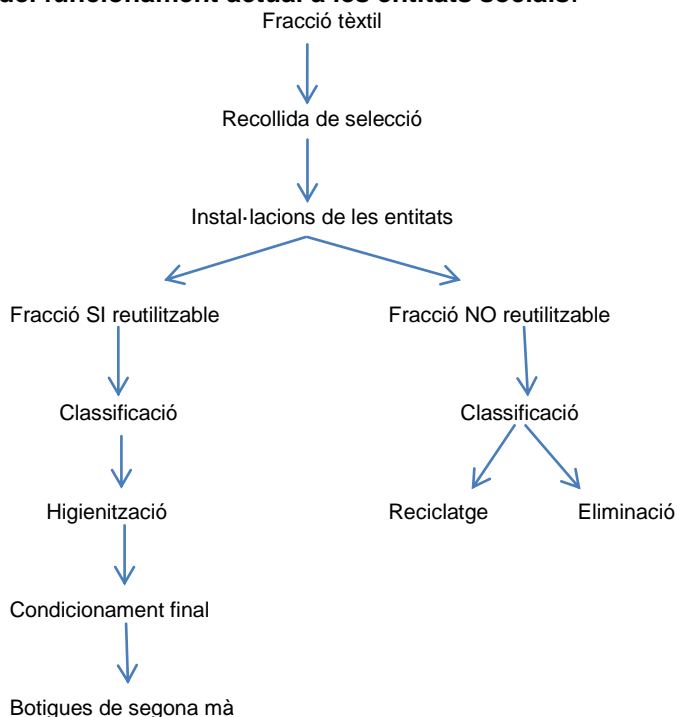
➤ **Altres documentació interna:**

- Informes interns d'AERESS sobre les entitats dedicades a la roba.
- Estadístiques de producció de la selecció de roba que portem a terme a Engrunes.
- Informes interns d'AERESS sobre preus de venda actuals del diferent tipus de roba seleccionada .
- Referència en preus d'inversió que s'han fet en els últims 5 anys a Fundació Engrunes (camions, gàbies, premsa, carretilla elevadora, etc..)
- Recerca en internet de diferents portals immobiliaris per l'estudi de preu de lloguer de la nau.
- Google Maps per l'estudi de la distància en quilòmetres des de la nau a les entitats.

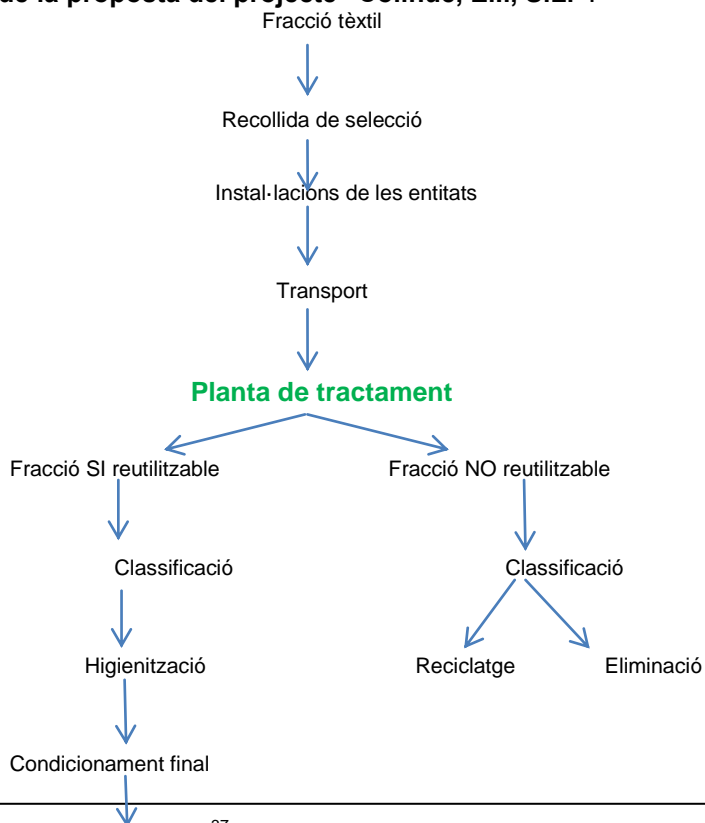
ANNEXOS

Annex 1. Diagrames de flux de funcionament

➤ **Diagrama de flux del funcionament actual a les entitats socials:**



➤ **Diagrama de flux de la proposta del projecte “Colihue, E.I., S.L.”:**



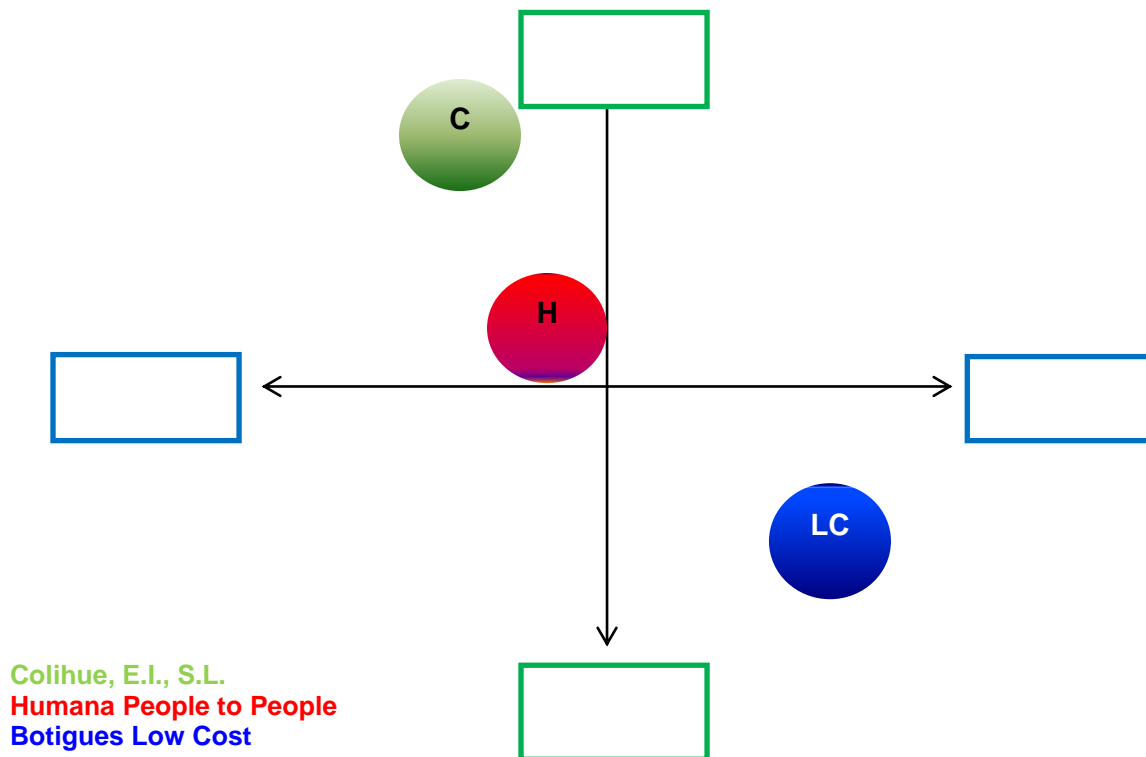
Botigues de segona mà

Annex 2. Característiques principals sobre els productes de la principal competència en relació als productes:

COMPETIDOR	PRODUCTE	TIPUS	UBICACIÓ	CLIENTS	PREU	
HUMANA (H)	Venda de roba al major	de 2a. mà	Exportació a països poc desenvolupats	Empreses o autònoms de països poc desenvolupats	Mitjà alt	
	Venda de roba a botigues	de 2a. mà	Tot el territori espanyol	Ciudadà	Mitjà baix	
BOTIGUES DE ROBA LOW COST (LC)	Venda de roba a botigues	de a	Nou	Tot el territori espanyol	Ciudadà	Baix
	Venda de roba al major	de	Nou	Tot el territori espanyol	Ciudadà	Baix

COMPETIDOR	PRODUCTE	PUBLICITAT PROMOCIÓ	PERCEPCIÓ IMATGE MERCAT	ACCIÓ SOCIAL	RECICLATGE
HUMANA (H)	Venda de roba al major	Internet, tríptics, diaris locals,	Alta	No tenen col·lectius d'exclusió, només destinen 20% d'ingressos a cooperació	Mínim
	Venda de roba a botigues	Internet, tríptics, diaris locals,	Alta	No tenen col·lectius d'exclusió, només destinen 20% d'ingressos a cooperació	Mínim
BOTIGUES DE ROBA LOW COST (LC)	Venda de roba a botigues	Nul·la	Baixa	No	No
	Venda de roba al major	Internet	Baixa	No	No

Annex 3. Mapa de posicionament “Colihue, E.I., S.L.”



Annex 4. Canals de distribució dels diferents productes

- *Venda de roba a les entitats associades i minoristes:*

El producte que vendrem a les entitats associades serà la roba de primera qualitat i la roba que vendrem als minoristes serà aquella roba amb qualitat però no del nivell de les botigues de les entitats. Les entitats i minoristes, disposen de botigues que vendran el producte al detall directament al consumidor:



Pel que fa a la venda de roba **a les entitats**, el tipus de distribució serà **exclusiu**, és a dir, només vendrem productes de primera qualitat directament a les botigues sòcies i aquestes, no tindran altra tipus de roba de segona mà que no siguin de la Planta. Així doncs, aquesta distribució implicarà l'exclusivitat de l'assortiment per part de la Planta a les botigues de les entitats associades i assolirem l'estratègia de diferenciació del producte.

Pel que fa **als minoristes**, farem servir el tipus de distribució **selectiu**, aconseguint així que els minoristes exerceixin les funcions comercials per tal de cooperar amb la Planta de tractament.

- *Venda de roba a majoristes:*

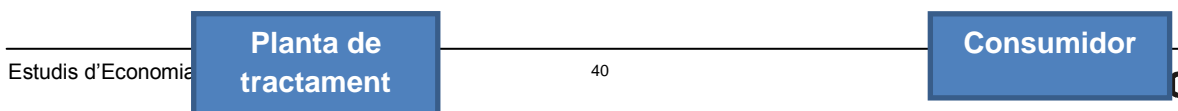
La roba que es ven als majoristes seran d'una qualitat inferior. Aquests, distribuïran el producte per diferents detallistes que tinguin per tal de que aquests últims els vinguin directament al consumidor.



El tipus de distribució que farem servir per aquest producte serà **extensiu** amb el que aconseguirem la màxima cobertura del mercat de venda de roba seleccionada en bales amb el que requerirà un esforç de compra mínima de quilos per part del majorista.

- *Venda de borra i draps:*

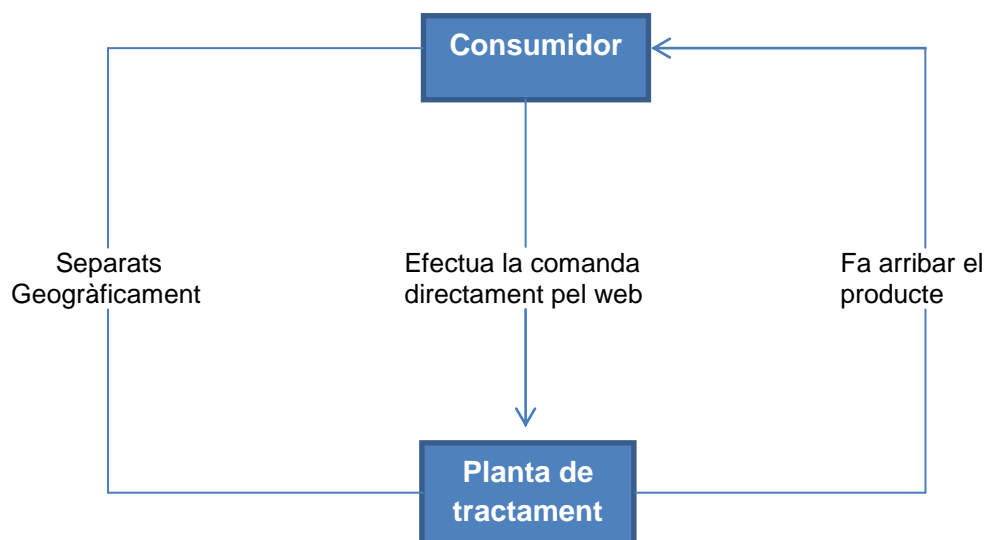
El producte de borra i draps sortirà d'aquella roba que ja no és aprofitable per vendre-la de 2a. mà, amb el que la "matèria primera" (roba usada) des de la Planta es transformarà en aquests dos productes. Així doncs, com també és un producte que es tornarà a transformar, les indústries que el comprin per nosaltres seran els nostres consumidors finals. Així doncs, en aquest cas, el canal de distribució directe suposarà la plena integració de les funcions de distribució en el nivell de la Planta. La Planta es posarà directament en contacte amb les indústries per a que aquestes, li donin la transformació final i posterior venda del seu producte.



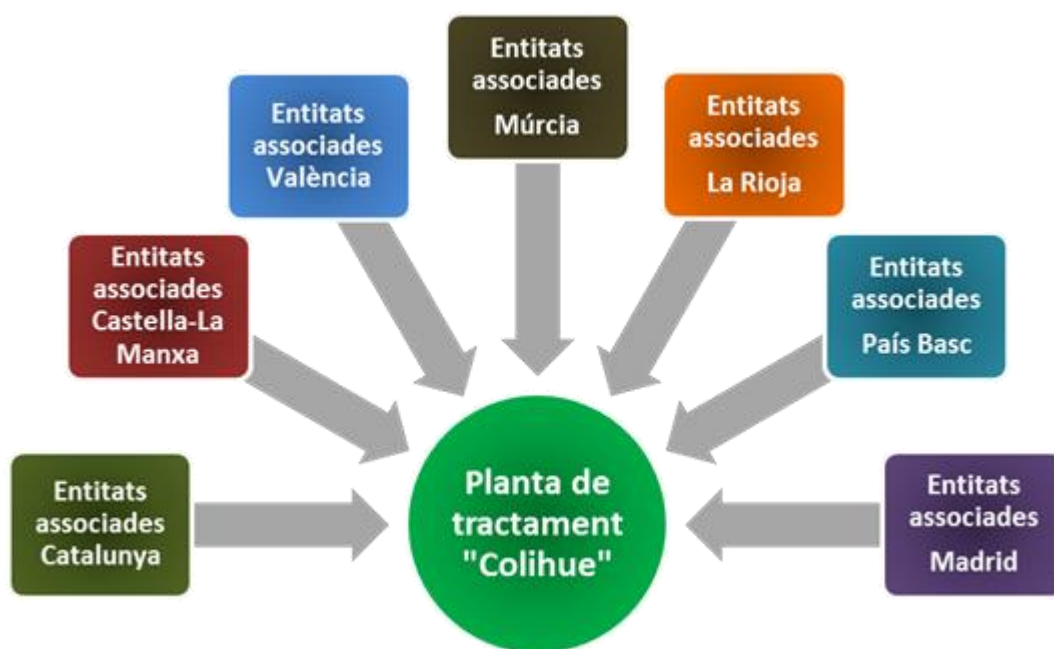


- *Canal de distribució electrònic*

Tal i com ja he explicat anteriorment, al web de la Planta hi haurà un espai on s'exposaran a la venda productes molt exclusius que siguin de molt més alta qualitat que la roba que es vendran a les entitats sòcies, com poden ser per exemple, vestits de núvia o de comunió nous que ens arribin perquè la botiga hagi tancat i ens ha donat tot l'estoc que li restava per vendre. En aquest cas, també estem davant d'un canal de distribució directe al consumidor. El procés serà el següent:



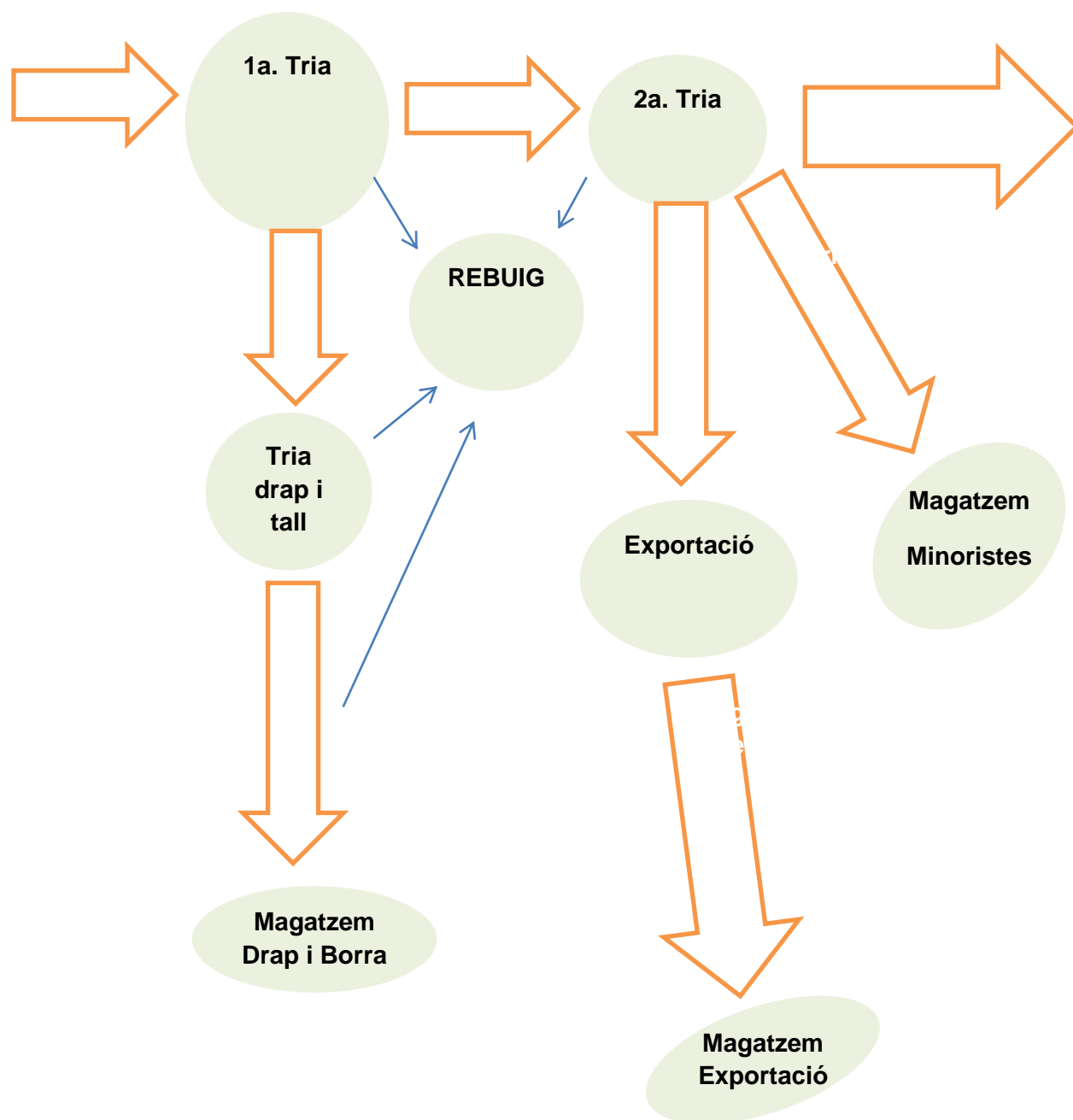
Annex 5. Mapa de la marca globalitzada als ulls del mercat espanyol:



Annex 6. Anàlisi DAFO "Colihue, E.I., S.L."

DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> -Competència creixent. -Costos alts per atraure a nous clients. -Poca flexibilitat en els preus. -Necessitat de finançament. -La innovació tecnològica. -Limitació en inversions. -Ignorància sobre les estratègies d'altres competidors. -Desconfiança del client cap a les empreses que recullen roba usada. -No hi ha una direcció estratègia clara i definida. -No haver constituït mai una empresa amb la participació amb diferents entitats socials. -Baixa gama de productes. -Concepte de marca poc potenciada. -Sense estudis previs de mercat universitaris. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisi econòmica mundial. - Crisi de les persones i famílies. - Mancança de la capacitat de les entitats d'adaptar-se als canvis del mercat. - Capacitat d'inversió limitada. - Mancança de la cultura d'industrialització per part de les entitats. - Entrada de nous competidors. - Concentració de clients. - Alta necessitat d'innovació. - Normatives estrictes per ser gestors de residus. - Abaratiment dels preus de mercat en general de la roba.
FORTALESES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> -Les entitats comptem amb experiències prèvies de duu a terme altres activitats o projectes en comú per tota espanya. -Experiència prèvia en el sector del residu tèxtil coneixent perfectament tots els processos i funcions del tractament de la roba usada (know-how). -Propietat de la patent. -Confiança del client en la marca. -Equip humà altament compromès amb el medi ambient i en l'àmbit social. -Bona imatge en els consumidors i mercat. -Fidelització de clients. -Valors ètics/ideològics i nivell de satisfacció dels professionals. -Alternatives de distribució per tot el món en un futur. -Preu competitiu. -Crear valors. -Presència online. -Aliança de negoci. -Relació amb els proveïdors (entitats associades) 	<ul style="list-style-type: none"> - Imatge d'especialització - Terminis d'entrega curts. - Importants referències històriques - Més inserció sociolaboral de col·lectius d'exclusió social. - Més contribució en la millora del medi ambient. - Capacitat d'endeutament - Valors ètics/ideològics - Major presència en els mitjans de comunicació - Aliança amb entitats socials. - Canvi de preferències i comportaments del consum. - Lideratge en un nínxol de mercat. - Increment en la utilització d'internet dels clients potencials. - Avanços tecnològics. - Recolzament de mitjans de comunicació. - Canvi en el comportament del consumidor.

Annex 7. Descripció del procés de producció dins la planta de tractament



- **Matèria prima**

Com s'ha explicat en diverses ocasions, la matèria prima que tractarem a la planta de triatge serà roba usada que recullen entitats socials a diferents territoris de l'estat espanyol. La roba la recolliran les entitats tal i com ho estan fent actualment a través de contenidors col·locats a la via pública. Aquesta roba l'emmagatzemaran als diferents magatzems que ja tenen les pròpies entitats per tal d'acumular-ne suficients quilos per tal de ser enviada de forma "original" (sense tocar) a la planta de tractament.

- **Logística de recollida de roba als magatzems de les entitats.**

Aquest procés tracta de que, des de la mateixa planta de tractament es pugui fer aquest servei complementari de poder fer rutes logístiques pels territoris de les entitats i a través de tràilers de

gran capacitat, es reculli la roba de les instal·lacions que les entitats tenen acumulada per dur-la a la planta i fer el posterior tractament.

En una primera fase de posada en marxa de la planta de tractament, la millor opció és fer la **subcontractació amb empreses de logística en transports** ja que em permetrà en un primer moment, deixar a banda fer la inversió per la compra d'aquests camions de gran capacitat de càrrega, ja que tenen un cost elevat per considerar-lo en les inversions inicials. A mig o llarg termini, depèn de l'evolució del projecte es podria plantejar la compra d'aquests mitjans.

- *Aquest procés es podria arribar a plantejar d'una altra manera i és que siguin les mateixes entitats que se'n cuidin de portar la roba a la Planta, però degut a la inversió que requereix i tenint en compte la capacitat de finançament de les mateixes, prefereixo ser més realista en aquest procés. Així doncs, el meu plantejament és que la recollida per a la recepció de la roba es gestioni des de la pròpia planta de tractament i amb el que també enllaçarà amb el procés de distribució del producte acabat (roba de 1a. qualitat) a les botigues de les entitats associades.*

- **Entrada de la roba a la planta. Magatzem d'entrada**

Els camions entraran a la planta pels molls de càrrega i descàrrega on es situen el magatzem d'entrada que també enllacen amb els magatzems de sortida dels diferents productes. Aquests camions, abans de descarregar el material al magatzem d'entrada, passaran per la bàscula industrial que disposarà la planta per fer el control d'entrada de quilos. Aquest control d'entrada quedarà automàticament enregistrats als sistemes informàtics de control de material que disposarà la planta diferenciant de quines entitats prové la roba i quants quilos pertany a cada una. Aquesta dada, es verificarà amb els albarans que portarà el transportista que li hauran lliurat prèviament cada una de les entitats.

Una vegada enregistrats els quilos, la roba es descarregarà en gàbies amb rodes i amb una capacitat de càrrega de 345 kg. de mitjana cada una i apilables fins a una altura de 4 nivells. Aquesta funció la farà un operari amb la carretilla elevadora.

Serà un magatzem amb una capacitat d'emmagatzematge de 200 tones. La previsió i per a l'assolir l'objectiu de tractament de les 18.460 tones anuals, és que ha de tenir una rotació d'entrada i sortida de 71 tones diàries.

- **1a. tria**

Prèviament des del magatzem d'entrada es subministrerà a aquesta secció, amb la suficient roba per tal de que les persones destinades a la primera selecció no quedin aturades. Consisteix en **una selecció de tot el material molt ràpida on la distribuïran en 15 categories**, descartant directament tot el rebuig que hi trobin. Les categories són les següents:

- Drap
- Roba de casa
- Pantalons (hivern / estiu)
- Camises/bruses (hivern / estiu)
- Faldilles (hivern / estiu)
- Punt jersei (hivern / estiu)
- Samarretes / polos
- Vestits (hivern / estiu)
- Americanes (hivern / estiu)
- Abrics / parques

Les diferents categories passaran a través d'una cinta transportadora a la zona de la 2a. tria. El drap, passarà també a través d'una altra cinta transportadora cap a la secció de tria i tall de drap.

- **2a. tria**

La roba que arriba a aquesta secció, és la roba que es procedirà a vendre o bé al detall a les botigues de segona mà de les entitats associades o bé anirà cap a l'exportació. Les

característiques tècniques de cada un dels productes i en el que es basarà la selecció en aquesta secció ja s'ha explicat anteriorment en el punt 1.2 d'aquest document.

Igualment, a la 2a. tria també es podrà trobar roba que se li ha pogut escapar en la secció de 1a. tria, que no és aprofitable i ha d'anar a parar a la zona de rebuig.

La roba seleccionada per vendre a les botigues, es col·locarà directament en caixes de cartró per després ser trasllada al magatzem de botigues. El tancament de les caixes es farà en aquesta secció.

La roba seleccionada per l'exportació també s'abocarà en gàbies per després ser transportada a la zona d'embalatge d'exportació.

Els desplaçaments interns es faran amb una carretilla elevadora que transportarà la roba a la secció que li correspon.

- **Zona d'embalatge de roba d'exportació**

Serà una zona on hi haurà instal·lada una premsa emboladora automàtica hidràulica de gran capacitat de pressió de 15.000 kg per fer bales de roba de 300 kg, que posteriorment s'acumularan al magatzem d'exportació. Aquesta premsa disposarà també de balança i fleixadora incorporades per tal de que cada una de les bales tinguin controlat el seu pes.

- **Magatzem exportació i venda a l'engròs**

Una vegada s'hagi embalat la roba destinada a l'exportació i venda a l'engròs, amb carretilla elevadora es traslladaran per acumular-les en el magatzem destinat. En aquest magatzem, les bales es col·locaran una sobre l'altre amb una alçada fins a 5 bales a espera que el tràiler del client vingui a recollir-les.

Serà un magatzem amb una capacitat d'emmagatzematge de 100 tones en bales. La previsió i per a l'assolir l'objectiu de tractament de les 18.460 tones anuals, és que ha de tenir una rotació d'entrada d'unes 33 tones diàries per tal de que cada 1,2 dies pugui sortir un container de 40 peus.

- **Magatzem de botigues**

A aquesta secció, arribaran amb la carretilla elevadora les caixes de cartró ja tancades i es col·locaran en prestatges que disposarà aquest magatzem, organitzades per les diferents botigues i necessitats de categories.

En aquesta secció es disposarà de bàscula de petita industrial de pes màxim 500 kg per tal de que cada caixa tingui controlat el seu pes.

Serà un magatzem amb una capacitat d'emmagatzematge de 20 tones en caixes de cartró. La previsió i per a l'assolir l'objectiu de tractament de les 18.460 tones anuals, és que ha de tenir una rotació d'entrada 5,6 tones diàries en caixes per tal de que es pugui subministrar a les botigues dos cops per setmana.

- **Secció tria i tall de drap**

En aquesta secció, es farà una tria de la roba que arriba i en la que també es poden descartar algunes peces que siguin considerades com rebuig. Hi haurà una premsa emboladora automàtica hidràulica de capacitat de pressió de 15.000 kg per fer bales de roba de 45 kg, que posteriorment s'acumularan al magatzem de drap i borra. Aquesta premsa disposarà també de balança i fleixadora incorporades per tal de que cada una de les bales tinguin controlat el seu pes.

La tria pel drap per la neteja industrial consisteix en separar dos productes:

- Drap de cotó blanc
- Drap de colors

En els dos casos, la transformació necessària per a que el producte sigui acceptable pel mercat ha de preveure:

- Tria específica
- L'eliminació dels elements no tèxtils
- El tall de les peces (no requereix l'eliminació de costures)
- L'emalatge

Pel que fa a la tria pel drap per fer borres i altres usos, es poden utilitzar una gamma molt gran de productes, en funció de la fibra i del color:

- Drap multicolor i multi fibra (requereix només l'eliminació d'elements no tèxtils)
- Drap amb fibra homogènia i monocolor.

En el cas de drap amb fibra homogènia i monocolor, la transformació necessària per a que el producte sigui acceptable pel mercat ha de preveure:

- Tria específica
- L'eliminació dels elements no tèxtils
- El tall de les peces (requereix l'eliminació de costures)
- L'emalatge

- *Magatzem de drap i borres*

Una vegada embalat el producte de borra i drap i pesat, es traslladarà amb carretilla elevadora a aquest magatzem. Es col·locaran apilables una sobre l'altre fins a una alçada de 7 bales i organitzades segons el tipus de material.

Serà un magatzem amb una capacitat d'emmagatzematge de 60 tones. La previsió i per a l'assolir l'objectiu de tractament de les 18.460 tones anuals, és que ha de tenir una entrada de material d'unes 5,6 tones per tal de que cada setmana es pugui fer un viatge de sortida de producte amb un container de 40 peus per a portar-lo l'abocador més proper.

- *Zona d'acumulació del rebuig*

És la zona on s'acumula tot el rebuig de les diferents tries, on s'anirà omplint amb la carretilla elevadora des de les diferents zones de tria.

Serà una amb una capacitat d'emmagatzematge de 40 tones. La previsió i per a l'assolir l'objectiu de tractament de les 18.460 tones anuals, és que ha de tenir una rotació d'entrada 5,6 tones diàries de material que no és servible i una sortida setmanal d'un container de 40 peus cada setmana i mitja.

- *Logística de distribució per al subministrament del producte acabat a les botigues de les entitats sòcies.*

Tal i com s'ha comentat en el punt 1.2.2., sobre la logística de transport per la recepció de la roba a la planta, i pel que fa la logística de distribució del producte acabat a les entitats sòcies, i en una primera fase es **subcontractarà aquest procés a empreses de transport** per tal de es pugui optimitzar molt més la logística de distribució que permetrà reduir molt els costos.

- *Àrea d'Administració*

Serà l'àrea on es centrarà tot el que fa referència a documentació i gestió administrativa, comptable i financera de tota la planta de tractament. Es portarà control d'entrada i sortides de material, es faran informes i estadístiques de la producció.

Totes les zones de la planta estaran connectades a través d'un sistema informàtic adaptat a la planta que registrarà qualsevol moviment de material, ja sigui el triat en la 1a. tria, 2a., quants quilos van als diferents magatzems, quants quilos surten dels diferents magatzems i quin destí tenen, etc...

Annex 8. Descripció de cada una de les àrees de la nau industrial

- **Àrea de càrrega i descàrrega:** Una àrea d'uns 200 m² per permetre l'entrada dels camions i les operacions de càrrega i descàrrega, dotada d'una bàscula industrial.
- **Magatzem d'entrada:** Espai que ha de tenir capacitat per emmagatzemar 200 tones de roba original provinent de les entitats. Per tenir aquesta cabuda necessito gàbies apilables amb rodes de 1m x 1m de base i de 1,5 m d'alçada, és a dir 1,5 m³. La capacitat mitjana de kg d'una gàbia s'estima en 345 kg. **Necessitariem com a mínim per 200.000 kg, 580 gàbies.** Ocuparà una superfície de 350 m².
- **Zona de triatge i tall:** Són les zones on es realitzen la primera, segona tria i la zona de tria de drap i tall. **Són les zones de la nau que requereix més metres d'ocupació, 2.200 m² necessaris per tal de que els treballadors previstos a cada una de les tries estiguin en bones condicions de treball.** La primera tria consisteix en fer una selecció molt ràpida on es separarà a primera vista la roba per les diferents sortides: Botigues, majoristes, minoristes, drap i borra, com també descarta aquella roba que ja es considera rebuig. La segona tria és una tria molt més especialitzada i per tant més lenta, on designarà la roba que va cap a les botigues o la roba que anirà a embalatge per vendre a l'engròs.
- **Zones d'embalatges:** Són les zones que estaran comunicades directament amb la zona de les tries d'exportació i tria de drap i borra, on es prepararan les bales de roba ja triada per a l'exportació, la venda a majorista o indústries en el cas del drap i borra. Disposen de **premses per fer bales de 45 kg. i 300 kg** (15.000 kg de pressió), **amb balança i fleixadora incorporades.**
- **Magatzem exportació o venda a l'engròs:** És la zona on s'emmagatzemarà el producte acabat a vendre per exportació i el que es ven als majoristes. Comunicarà directament amb la zona d'embalatge que treballarà específicament per proveir aquest magatzem. Haurà de tenir una capacitat per a 100 tones (333 bales de 300 kg), l'equivalent a 2,5 capacitat del container comercial de 40 peus (40.500 kg cada container). Ja que es tracta de roba premsada i embalada, ocuparà unitàriament menys espai que la del magatzem d'entrada. Ocuparà una superfície de 100 m².
- **Magatzem drap i borra embalat:** És la zona on s'emmagatzemarà el producte de borra i drap embalar amb capacitat de 60 tones i ocuparà un espai de 60 m².
- **Magatzem rebuig:** És la zona on s'acumularà el rebuig que generen les diferents tries. Ocuparà un espai de 150 m².

El sistema de manipulació del material dins dels magatzems de venda a l'engròs, el de drap i borra i el de rebuig, serà compacte "drive-in". És a dir, serà un emmagatzematge sense espais entre els passadissos i amb accés de la carretilla elevadora per un dels costats.

- **Magatzem botigues:** És la zona on s'emmagatzemarà en caixes el producte acabat per ser distribuït a les botigues, sobre prestatges a vàries alçades i una capacitat màxima de 20 tones ocupant un espai de 200 m².

*L'emmagatzematge de la roba tancada en caixes segons categories, es classificaran als prestatges tenint en compte el **sistema ABC**, el que permetrà ubicar-les segons els seus índexs de vendes o necessitats de les botigues. Per utilitzar aquest sistema convindrà dividir aquest magatzem en zones diferenciades de manera que cadascuna s'adapti de forma òptima a les característiques de cada caixa (grans, petites, rectangulars, etc...)*

- **Oficines i àrees complementàries:** Són la zona destinada a oficines on es realitzaran totes les tasques administratives, direcció i gestió de tota la planta, com també l'espai previst de vestuaris i menjador. Ocuparan un espai d'uns 500 m².

- **Àrees generals:** Seran les zones de vestíbuls, passadissos, recepció, etc...calculo que pot ocupar uns 300 m2.

Annex 9. Detall de cada de les inversions en instal·lacions, maquinària i elements de transport per dur a terme la producció.

- **1 Premsa embaladora de 45 kg.:** serà una premsa embaladora automàtica amb balança i fleixadora incorporades que es farà servir per fer les bales per drap i borra. Estarà ubicada a la zona de tria i tall de drap i borra.
- **1 Premsa embaladora de 300 kg:** serà una premsa embaladora automàtica amb balança i fleixadora incorporades que es farà servir per fer les bales de la roba per exportació. Estarà ubicada a la zona d'embalatge de les bales d'exportació o venda a l'engròs.
- **1 Bàscula industrial:** És una bàscula de grans dimensions, instal·lada al terra del magatzem i connectada al sistema informàtic, on els camions es posen a sobre i es pesen quan entra al magatzem, una vegada descarregada la càrrega, tornen a ser pesats per fer el càlcul dels quilos que han entrat i sortit de la planta. S'instal·larà a la zona de càrrega i descàrrega per el control d'entrades i sortides del material.
- **3 Cintes transportadores:** És una màquina que la compon una cinta on el producte es trasllada d'una banda a l'altre, permetent així que la producció no pari i sempre vagi al ritme desitjat. En aquestes cintes transportadores es col·locarà la roba que ha de subministrar de material a la primera tria i des d'aquesta, sortiran dos cintes més, una cap a la zona de la segona tria i una altre cap a la zona de triatge i tall de drap i borra.
- **3 Carretillas elevadores** de capacitat de càrrega entre 1.000 kg i 2.000 kg, elèctriques, amb un mànol tríplex, amb una alçada d'elevació de 5,5 metres. Estaran distribuïdes i seran les que transportaran el material dins del magatzem pels passadissos de circulació. Estaran distribuïdes de la següent manera:
 - 1 destinada exclusivament a la zona d'entrada de material i subministrament de material a la 1a. tria.
 - 1 destinada exclusivament a circulació interna del magatzem per transportar el material a les diferents zones de 2a. tria, tots els magatzems i zona de rebuig.
 - 1 destinada pels treballs dels diferents magatzems de botigues, exportació, drap i borra.
- **2 Talladores:** Seran les màquines de tallar industrials les peces de roba que es destinaran a drap. Estaran instal·lades a la zona de tria i tall de drap i borra.
- **Gàbies de magatzem d'entrada:** 580 gàbies per emmagatzemar les 200 tones.
- **Gàbies zona de tria:** 495 gàbies on s'acumularan la roba ja triada per tipus de sortida.
- **Prestatges:** Seran prestatges fixos amb passadissos que només permeten el moviment de la carretilla elevadora. Estaran ubicats al magatzem de botigues on es col·locaran les caixa de cartró distribuïdes per categoria de productes.
- **3 camions amb capacitat de càrrega fins a 7.000 tones** per la distribució de roba a les botigues. (Aquests camions tal i com s'ha comentat no els tinc previst en una primera fase del projecte, ja que la distribució logística del material es farà subcontractant empreses de transport)

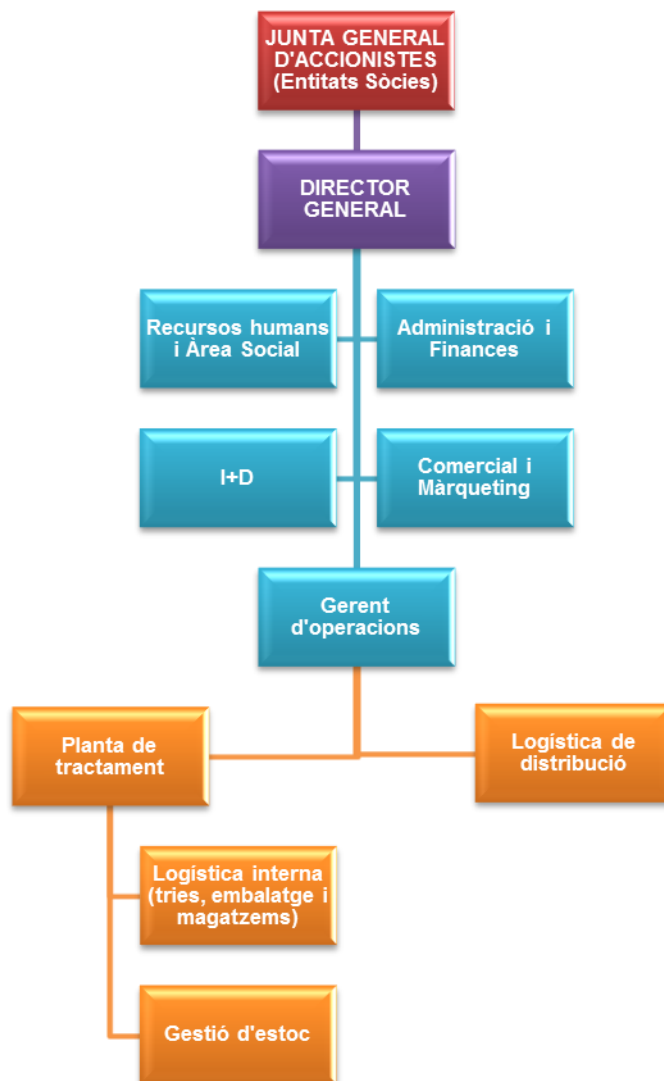
Annex 10. Mapa de la planificació i descripció de l'inici de les activitats

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt chart timeline																																	
					Semestre 1, 2014	Semestre 2, 2014	Semestre 1, 2015	Semestre 2, 2015	Semestre 1, 2016	Semest																												
					N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
1	Acords entre entitats i decisions	151 dias	jue 02/01/14	jue 31/07/14	[Barra de Gantt]																																	
2	Constitució Smart Clothes, E.I., S.L.	30 dias	vie 01/08/14	jue 11/09/14	[Barra de Gantt]																																	
3	Recerca i obtenció de financiació	180 dias	vie 01/08/14	jue 09/04/15	[Barra de Gantt]																																	
4	Recerca de la Nau industrial i contracte de lloguer	30 dias	vie 01/08/14	jue 11/09/14	[Barra de Gantt]																																	
5	Redacció de projecte d'obra	30 dias	vie 12/09/14	jue 23/10/14	[Barra de Gantt]																																	
6	Redacció projecte d'activitat	60 dias	vie 12/09/14	jue 04/12/14	[Barra de Gantt]																																	
7	Sol·licitud de llicència d'activitats	360 dias	vie 05/12/14	jue 21/04/16	[Barra de Gantt]																																	
8	Obtenció permís d'obres	30 dias	vie 24/10/14	jue 04/12/14	[Barra de Gantt]																																	
9	Sol·licitud de subministres provisionals	15 dias	vie 05/12/14	jue 25/12/14	[Barra de Gantt]																																	
10	Obres d'adequació de la nau	120 dias	vie 26/12/14	jue 11/06/15	[Barra de Gantt]																																	
11	Obres d'instal·lació de maquinària i sistemes info	22 dias	mié 13/05/15	jue 11/06/15	[Barra de Gantt]																																	
12	Proves de funcionament	5 dias	vie 12/06/15	jue 18/06/15	[Barra de Gantt]																																	
13	Selecció i contractació del personal	45 dias	lun 20/04/15	vie 19/06/15	[Barra de Gantt]																																	
14	Inici de l'activitat	1 dia	mar 01/09/15	mar 01/09/15	[Barra de Gantt]																																	

La planificació temporal que programada serà la següent:

1. Ens donarem aproximadament 6 mesos per tal de que les entitats puguem debatre i prendre decisions de quines participaran o no del projecte.
2. Una vegada tinguem presa la decisió ens donarem uns 30 dies per tal de constituir l'empresa d'inserció i registrar-la als registres corresponents finalitzant termini 11/09/14.
3. Començarem per una banda a fer la recerca de finançament que requereix el projecte, presentarem un Projecte Life+ a Europa, amb una previsió de que a l'abril del 2015 tinguem l'aprovació.
4. Paral·lelament iniciarem la recerca de la nau a la ubicació desitjada i en un termini de 30 dies haurem de signar el contracte de lloguer. S'haurà de llogar la nau gairebé un any abans a l'inici de l'activitat, amb el que s'haurà de tenir en compte alhora de negociar el lloguer, demanant com a mínim uns 10 mesos de carència o al menys fins la finalització de les obres d'adequació.
5. Es contractarà un enginyer per tal de que elabori el projecte d'adequació de la nau i demani la sol·licitud del permís d'obres.
6. Una vegada s'hagi fet i sol·licitat el permís d'obres encarregarem al mateix o un altre enginyer que elabori el projecte d'activitat per tal de uns mesos abans de la finalització de les obres ja es pugui presentar al registre corresponent.
7. El període que comprèn entre la sol·licitud de la llicència fins que la concedeixen s'estima que sigui un any d'espera.
8. y 9. Una vegada tinguem l'obtenció del permís d'obres aquestes s'iniciaran immediatament.
10. La previsió estimada de l'adequació de la nau serà entre 5 y 6 mesos. Les obres consistiran fer l'adequació segons normatives i projecte d'obres.
11. Abans de la finalització de les obres ja podem anar fent la instal·lació de tota la maquinària i tot el sistema informàtic. Aquesta instal·lació es preveu finalitzar juntament amb la finalització de les obres.
12. Hi haurà 5 dies per tal de fer proves de les màquines i del sistema informàtic.
13. Un mes i mig abans de la finalització de les obres, s'anirà fent la selecció del personal.
14. Encara que no tinguem resolució de la llicència d'activitats, la previsió seria iniciar l'activitat l'1 de setembre de 2015.

Annex 11. Organigrama del disseny organitzatiu de Colihue, E.I., S.L.



Annex 12. Descripció de llocs de treball, descripció de funcions.

- **Junta general d'accionistes:** La junta general d'accionistes serà l'òrgan de govern de Colihue, E.I., S.L. i serà, per tant, l'òrgan d'administració i fiscalització de la marxa de l'empresa d'inserció. Les seves decisions seran sobiranes i es prendran sempre sota el formalisme regulat per les normes dels estatuts i de la llei, estenent acta de totes elles i portant un registre de les mateixes.
- **Director General:** Serà la màxima autoritat en el que a gestió i direcció administrativa de la planta de tractament. Comptarà amb quatre àrees: de Recursos Humans i Àrea social; Àrea d'Administració i Finances; l'Àrea de I+D i l'Àrea de Comercial i Màrqueting. A més, pel control d'operacions de tota la planta, anomenarà a un gerent d'operacions.
- **Àrea de recursos humans:** La funció d'aquesta àrea serà el reclutament i selecció del personal, contractació, capacitació, administració i gestió del personal durant la permanència en l'empresa. Realitzarà les nòmines mensuals i maneig de la relació amb els sindicats. A més, hi haurà dins d'aquesta àrea, educadors socials que seran els que faran l'acompanyament i seguiment del personal d'inserció, elaborant informes mensuals de la seva evolució tant de caràcter personal com laboral. L'objectiu principal serà que aquesta àrea és que s'aliï amb l'estratègia de l'entitat, ja que permetrà implantar l'estratègia organitzacional a través de les persones, considerades per l'entitat els únics recursos vius i intel·ligents que permetran portar a l'èxit l'organització. La previsió és destinar 2 persones a tasques de recursos humans + 3 treballadors socials.
- **Àrea d'Administració i Finances:** Les funcions principals d'aquesta àrea seran:
 - Administrar els recursos financers apegats al pressupost autoritzat.
 - Realització de totes les tasques administratives i comptables que requereix l'activitat.
 - Vigilar els costos operatius de tota l'organització.
 - Recerca i desenvolupament de noves fonts d'ingrés.
 - Anàlisi, estudi i del control intern administratiu i operatiu.
 - Elaboració i anàlisi de la informació financera de l'organització.
 - Administració dels recursos, materials i serveis generals de l'organització.
 - La pressió és dotar de 3 persones en aquesta àrea.
- **Àrea I+D:** La funció principal d'aquesta àrea d'investigació i desenvolupament consistirà en cercar noves metodologies de funcionament o implantació de noves màquines que permetin augmentar la producció existent i investigació per tal de crear nous productes a partir de la roba que va al reciclatge. En una primera fase, destinaré 1 persona a aquesta àrea.
- **Àrea Comercial i màrqueting:** Aquesta àrea s'encarregarà d'organitzar l'estratègia de màrqueting i de comunicació on l'objectiu serà donar a conèixer l'organització transmetent els objectius principals. També s'ocuparà de les relacions de proveïdors (entitats sòcies que subministren la roba i altres de materials tangibles de pròpia activitat) i clients actuals, com també de la recerca de nous clients analitzant estudis comercials, les vendes, la publicitat i la promoció. Destinaré 2 persones en aquesta àrea.
- **Gerent d'operacions:** Serà la persona encarregada que gestionarà les operacions diàries de la planta de tractament. El seu únic propòsit és trobar maneres per ser més productius proveint mètodes efectius per a les operacions de l'entitat. Prepararà pressupostos, controlarà l'inventari, la logística interna i externa, i entrevistarà i supervisarà als empleats. Tindrà un entorn de fort lideratge i sabrà com resoldre els problemes de manera ràpida i eficientment.

Tot el personal de les zones de tries, serà personal d'exclusió social que se'ls realitzarà paral·lelament al contracte laboral, un itinerari d'inserció sociolaboral:

- **Triadors/es:** seran els llocs de treball que ocuparan a les diferents zones de triatge per la selecció de la roba segons les característiques de cada una.

- **Embaladors:** seran les persones encarregades de fer les bales corresponents, tant a la zona de venda a l'engròs o exportació i a la zona de drap i borra.
- **Conductors de carretilla elevadora:** Seran les persones que utilitzaran la carretilla elevadora de a distribuir el material dins de la planta i a les diferents zones (tria, embaladores, magatzems, càrrega). Aquests assumiran funcions de responsabilitat en els torns de tarda/nit i nit.

Annex 13. Detall de les necessitats en recursos humans en la producció

- L'estimació del ritme de la **primera tria**, és que cada treballador en les 8 hores de jornada laboral assoleix la tria de 850 quilos diaris. A la setmana seran 4.250 quilos i a l'any 221.000 quilos per persona i any.

Així doncs, a la primera tria necessitarem per cada un dels torns 28 persones; un total de **84 persones en els tres torns**.

- L'estimació pel que fa a la **segona tria**, és que cada treballador en les 8 hores de jornada laboral assoleix una tria de 700 quilos diaris. A la setmana seran 3.500 quilos i a l'any 182.000 quilos per persona i any.

Així doncs, a la segona tria necessitarem per cada un dels torns 16 persones; un total de **48 persones en els tres torns**.

- L'estimació **per la tria de drap, borra i tall**, és que cada treballador assoleixi 150 quilos diaris 710 quilos diaris. A la setmana seran 3.550 quilos i a l'any 184.600 quilos per persona i any.

Així doncs, considero que a la zona de tria i tall de drap i borra, hi ha d'haver 10 persones per torn; **30 persones en els tres torns**.

- Per la zona d'embalatge de bales, necessitarem 2 persones per torn i zona; **un total de 12 persones en els tres trons**.

- Per la circulació del material intern per les diferents zones i gestió dels magatzems, comptariem amb 3 conductors de carretilla elevadora; un total de ***9 persones en els tres torns**.

(No seran persones procedents de l'exclusió. Assumiran funcions de responsabilitats.*

- Per la gestió interna de la planta, la previsió és que necessitarem ***15 persones en els tres torns** pel recolzament als diferents magatzems i interior de la planta.

(No seran persones procedents de l'exclusió. Podran assumir funcions de responsabilitats.*

Annex 14. Detall del càlcul de cada una de les partides de l'immobilitzat

INVERSIONS			
Nom	Unitats	Preu/unitat	Total
Desenvolupament	1		35.000,00
Software (*)	1	108.000,00	108.000,00
Immobilitzat intangible			143.000,00
Carretillas elevadores	3	15.000,00	45.000,00
Bàscula industrial	1	14.000,00	14.000,00
Prensa 300 kg	1	12.000,00	12.000,00
Prensa 45 kg	1	1.500,00	1.500,00
Cintes transportadores	3	35.000,00	105.000,00
Talladores industrials	2	3.000,00	6.000,00
Màquina sala desinfecció magatzem botigues	2	3.000,00	6.000,00
			189.500,00
Servidors	2	6.000,00	12.000,00
Central de control	1	3.000,00	3.000,00
Ordinadors	9	650,00	5.850,00
Impressora	1	6.500,00	6.500,00
Impressora bàscula control de kg	1	350,00	350,00
			27.700,00
Utilitatge	1	20.000,00	20.000,00
			20.000,00
Instal·lacions tècniques (Adequació nau)**)	1	291.926,40	291.926,40
			291.926,40
Gàbies metàl·liques	1.075	250,00	268.750,00
Prestatges Magatzem Botigues	1	55.000,00	55.000,00
Transpalets	4	1.000,00	4.000,00
			327.750,00
Immobilitzat material			829.176,40
TOTAL INVERSIÓ IMMOBILITZAT			999.876,40

* **Càlcul del software:** per càlcul del cost del software (Quadre de Comandament Integral) es preveu la contractació d'una empresa d'aplicacions informàtiques on realitzarà la implantació d'un software on serà una eina dissenyada adaptada per tal de traslladar l'estratègia de l'empresa des de la direcció cap a tota l'organització, que busca la participació de tots els treballadors en la definició i seguiment de tots els indicadors més rellevants que permetran mesurar l'evolució de **Colihue, E.I., S.L.**, i sobretot, alinear-la amb l'estratègia definida.

Així doncs, la previsió de elaboració i implantació del software serà de 10 mesos, 18.000 hores en total a un cost l'hora de 60€.

**** Càlcul de les instal·lacions tècniques:** per tal de poder calcular el cost d'inversió en l'adequació de la nau, s'ha agafat de referència el Butlletí Oficial de la Construcció on especifica exemples de construccions i adequacions per partides de naus industrials. A continuació es mostra la base del càlcul:

Zona d'oficines i àrees complementàries: 800 m2	
Electricitat	18,81
Instal·lacions especials	13,96
Lampisteria	8,48
Pintura	8,12
Refrigeració i ventilació	77,56
€/m2	126,93
Adequació zona oficines	101.544,00
Zona magatzem: 3.510 m2	
Material sanitari	0,91
Electricitat	12,20
Lampisteria	6,03
Fusteria	13,22
Instal·lacions especials	13,96
Tancaments metàl·lics	1,67
Pintura	6,25
€/m2	54,24
Adequació magatzem	190.382,40
Total instal·lacions	291.926,40

Annex 14.1 Quadre d'inversió

COLIHUE, E.I., S.L.

Estat:

--
--

--
--

--
--

--
--

--
--

--
--

	2015 €	Vida útil Anys	Amort. 2015 €	2016 €	Vida útil Anys	Amort. 2016 €	2017 €	Vida útil Anys	Amort. 2017 €
INVERSIÓ	1.284.876,40		105.726,76	0,00		0,00	800.000,00		100.000,00
Immobilitzat Intangible	143.000,00		25.000,00	0,00		0,00	0,00		0,00
Desenvolupament	35.000,00	5,00	7.000,00			0,00			0,00
Concessions administratives			0,00			0,00			0,00
Propietat industrial			0,00			0,00			0,00
Fons de comerç									
Drets de traspàs			0,00			0,00			0,00
Aplicacions informàtiques	108.000,00	6,00	18.000,00			0,00			0,00
Immobilitzat material	856.876,40		80.726,76	0,00		0,00	800.000,00		100.000,00
Terrenys i béns naturals	0,00								
Construccions	0,00		0,00			0,00			0,00
Instal·lacions tècniques	291.926,40	15,00	19.461,76			0,00			0,00
Maquinària	189.500,00	10,00	18.950,00			0,00			0,00
Utililitatge	20.000,00	5,00	4.000,00			0,00			0,00
Altres instal·lacions			0,00			0,00			0,00
Mobiliari	327.750,00	10,00	32.775,00			0,00			0,00
Equips per a processos d'informació	27.700,00	5,00	5.540,00			0,00			0,00
Elements de transports	0,00		0,00			0,00	800.000,00	8,00	100.000,00
Altre immobilitzat material			0,00			0,00			0,00
Inversions immobiliàries	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00
Inversions en terrenys									
Inversions en construccions			0,00			0,00			0,00
Tresoreria	285.000,00								
Efectiu	6.000,00								
Bancs	279.000,00								

Annex 15. Detall de cada una de les entitats sòcies que es preveu que seran partícips del projecte i quilos de roba que recullen a l'any.

LLISTAT ENTITATS SÒCIES de Colihue, E.I., S.L.

COMUNITAT AUTÒNOMA		NOM ORGANITZACIÓ	UBICACIÓ	NÚM. BOTIGUES	KG. RECOLLITS
Madrid	1	RecuMadrid	Madrid	1	300.000
	2	R que R	Albacete	4	1.500.000
Catalunya	3	Andròmines	Barcelona	2	700.000
	4	Engrunes	Barcelona	5	1.300.000
	5	Recollim	Barcelona	2	400.000
	6	Solidança	Barcelona	4	1.800.000
	7	Troballes	Lleida	3	300.000
	8	Volem Feina	Lleida	2	500.000
Valenciana	9	Proyecto Lázaro	Alacant	4	1.150.000
	10	Tots Units	Castelló	2	900.000
	11	El Rastrell	València	2	800.000
	12	El Cuc	València	1	1.100.000
	13	Fundació INTRA	València	8	1.300.000
Múrcia	14	Proyecto Abraham	Múrcia	2	900.000
	15	Emaús Múrcia	Múrcia	2	1.550.000
La Rioja	16	Chavicar	La Rioja	2	200.000
País Basc	17	Riquirraque	Guipúscoa	3	300.000
	18	Oldberri	Guipúscoa	3	1.200.000
	19	Rezikleta	Vizcaya	9	2.600.000
				61	18.800.000

Annex 16. Mitja ponderada de preu actual del producte venut.

Total quilos de producte venut anuals:				16.983.200,00	
	% destí	Entrada/anual	Sortida/anual	Sortida/mensual	Vda: €/kg
Botigues Colihue	9%	1.476.800	1.476.800	123.066,67	3,00
Majoristes	51%	8.676.200	8.676.200	723.016,67	1,25
Minoristes	7%	1.292.200	1.292.200	107.683,33	1,45
Reciclat (Borra i Drap)	33%	5.538.000	5.538.000	461.500,00	1,15
	100%	16.983.200	16.983.200	1.415.266,67	1,38

Annex 17. Quadre d'entrada de material a la Planta i la seva distribució segons previsió de producte acabat

Entrada anual de quilos a la planta:			18.460.000,00
	% destí	Entrada/anual	Sortida/mensual
Botigues Colihue	8%	1.476.800	123.067
Majoristes	47%	8.676.200	723.017
Minoristes	7%	1.292.200	107.683
Reciclat (Borra i Drap)	30%	5.538.000	461.500
Rebuig	8%	1.476.800	123.067
	100%	18.460.000	1.538.333

Annex 18. Càlcul del cost de la logística.

COMUNTAT AUTÒNOMA	NOM ENTITAT	UBICACIÓ	KG. RECOLLITS	Kg. Mensuals	Viatges/ Camió/ Mes	km.	€/anuals
Madrid	RecuMadrid	Madrid	300.000	25.000	2,50	636,00	6.360,00
Castella-La Manxa	R que R	Albacete	1.500.000	125.000	12,50	796,00	39.800,00
Catalunya	Andròmines	Barcelona	700.000	58.333	5,83	634,00	14.793,33
	Engrunes	Barcelona	1.300.000	108.333	10,83	634,00	27.473,33
	Recollim	Barcelona	400.000	33.333	3,33	634,00	8.453,33
	Solidança	Barcelona	1.800.000	150.000	15,00	634,00	38.040,00
	Troballes	Lleida	300.000	25.000	2,50	314,00	3.140,00
	Volem Feina	Lleida	500.000	41.667	4,17	314,00	5.233,33
Valenciana	Proyecto Lázaró	Alacant	1.150.000	95.833	9,58	968,00	37.106,67
	Tots Units	Castelló	900.000	75.000	7,50	618,00	18.540,00
	El Rastrell	València	800.000	66.667	6,67	618,00	16.480,00
	El Cuc	València	1.100.000	91.667	9,17	618,00	22.660,00
	Fundació INTRA	València	1.300.000	108.333	10,83	618,00	26.780,00
Múrcia	Proyecto Abraham	Múrcia	900.000	75.000	7,50	1.094,00	32.820,00
	Emaús Múrcia	Múrcia	1.550.000	129.167	12,92	1.094,00	56.523,33
La Rioja	Chavicar	La Rioja	200.000	16.667	1,67	386,00	2.573,33
País Basc	Riquirraque	Guipúzcoa	300.000	25.000	2,50	518,00	5.180,00
	Oldberri	Guipúzcoa	1.200.000	100.000	10,00	518,00	20.720,00
	Rezikleta	Vizcaia	2.600.000	216.667	21,67	632,00	54.773,33
						TOTAL	437.450,00

Nota: S'han estimat rutes de camions de 10.000 kg de càrrega útil a un cost de **4€/km**. Preus consultats a l'empresa logística SERTRANS

Annex 19. Càlcul cost de personal

TAULA SALARIAL ANUAL PER CATEGORIES COLIHUE, E.I., S.L.						
Categoria	N.treb.	Salari/annual 2011	Actualitz. 2015	Cost S.S. Empresa	Bonif. Contract e INSERCI Ó	Total
1a. Tria						
Peó	84	12.719,24	13.596,87	4.758,90	71.396,64	18.355,77
2a. Tria						
Peó	48	12.719,24	13.596,87	4.758,90	40.798,08	18.355,77
Tria borra i draps i tall						
Peó	30	12.719,24	13.596,87	4.758,90	25.498,80	18.355,77
Embaladora/premsa						
Peó	12	12.719,24	13.596,87	4.758,90	10.199,52	18.355,77
Magatzems						
Conductor carretillero	9	13.990,00	14.955,31	5.234,36		20.189,67
Gestió interna planta						
Oficial	15	13.990,00	14.955,31	5.234,36		20.189,67
Gerents d'operacions						
Encarregat general	1	17.271,30	18.463,02	6.462,06		24.925,08
Recursos Humans						
Llicenciat grau superior	1	20.179,47	21.571,85	7.118,71		28.690,57
Llicenciat grau mig	4	19.738,64	21.100,61	6.963,20		28.063,81
Administració i Finances						
Cap departament	1	17.271,30	18.463,02	6.092,80		24.555,82
Oficial de primera	2	14.826,02	15.849,02	5.230,18		21.079,19
I+D						
Llicenciat grau superior	1	20.179,47	21.571,85	7.118,71		28.690,57
Àrea Comercial i Màrqueting						
Llicenciat grau mig	2	19.738,64	21.100,61	6.963,20		28.063,81
Direcció General	1	38.157,72	40.790,60	13.460,90		54.251,50
Transport al 3er any						
Conductor de 1a.	10	14.826,48	16.590,83	5.806,79		22.397,62

S'ha contemplat també, a tenir una plantilla de 211 treballadors i en compliment de la [llei 13/1982, de 7 d'abril, d'integració social del minusvàlid](#), s'ha previst que en la contractació de personal a més de

que siguin personal d'exclusió social, un mínim de 5, siguin persones que tinguin una minusvalidesa. Amb el que també, s'ha tingut en compte que la seguretat social a càrrec de l'empresa d'aquestes 5 persones estarà 100% bonificada.

A més, s'ha contemplat per als 174 treballadors en procés d'inserció, [fer el contracte específic estipulat per a realitzar el seu itinerari d'inserció](#). Aquest contracte permet una bonificació mensual en el cost de la seguretat de l'empresa de 70,83 €/mensuals (850 €/anuals) per cada un dels treballadors.

Per al càlcul del cost de la seguretat social, s'ha tingut en compte l'epígraf corresponent a cada un dels riscos per accidents laborals. S'ha aplicat el 35% corresponent a l'epígraf 117 sobre residus a tot el personal de producció, i el 33% corresponent a l'epígraf 113 al personal d'oficines i despatxos.

Al l'any 2017, arrel de la inversió de la compra dels camions, es contractaran 10 conductors de primera, per tal suprimir la despesa de logística.

Annex 20. Quadre previsió d'exploració pels anys 2015, 2016 i 2017

COLIHUE, E.I., S.L.

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	2015		2016		2017	
Import net de la xifra de negoci	7.812.273,84	100,00%	23.905.557,95	100,00%	24.622.724,69	100,00%
Variació d'existències de productes acabats i en curs	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Aprovisionaments	(5.648.499,25)	-72,30%	(16.984.185,48)	-71,05%	(16.613.996,40)	-67,47%
Altres ingressos d'exploració	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Despeses de personal	(1.308.085,48)	-16,74%	(4.002.741,57)	-16,74%	(4.348.358,75)	-17,66%
Altres despeses d'exploració	(196.710,38)	-2,52%	(547.852,85)	-2,29%	(836.040,08)	-3,40%
Amortització de l'immobilitzat	(35.242,25)	-0,45%	(102.135,09)	-0,43%	(202.135,09)	-0,82%
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	54.993,20	0,70%	54.993,20	0,23%	54.993,20	0,22%
Excessos de provisions	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deteriorament i resultat per alienacions de l'immobilitzat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	678.729,68	8,69%	2.323.636,16	9,72%	2.677.187,57	10,87%
Ingressos financers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Despeses financeres	(47.243,15)	-0,60%	(38.795,97)	-0,16%	(116.424,91)	-0,47%
Variació de valor raonable en instruments financers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Diferències de canvi	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deteriorament i resultat per venda d'instruments financers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESULTAT FINANCER (12+13+14+15+16)	(47.243,15)	-0,60%	(38.795,97)	-0,16%	(116.424,91)	-0,47%
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	631.486,53	8,08%	2.284.840,19	9,56%	2.560.762,66	10,40%
Impost sobre beneficis	(189.445,96)	-2,42%	(799.694,07)	-3,35%	(896.266,93)	-3,64%
RESULTAT DE L'EXERCICI (C+17)	442.040,57	5,66%	1.485.146,13	6,21%	1.664.495,73	6,76%

Annex 21. Quadre de cobraments i pagaments

	Comptat	a 30 dies	a 60 dies	a 90 dies	a 120 dies	Total	Estat
Vendes (€)	51,00%	40,00%	9,00%			100,00%	-
Altres ingressos (€)	100,00%					100,00%	-
Aprovisionaments			100,00%			100,00%	-
Altres aprovisionaments		100,00%				100,00%	-
Treballs realitzats per tercers			100,00%			100,00%	-
Sous i salaris (€)	100,00%					100,00%	-
Seguretat Social (€)		100,00%				100,00%	-
Altres variables (€)	100,00%					100,00%	-
Lloguers i cànon (€)	100,00%					100,00%	-
Reparació i conservació (€)			100,00%			100,00%	-
Professionals independents (€)			100,00%			100,00%	-
Transports (€)	100,00%					100,00%	-
Assegurances (€)	100,00%					100,00%	-
Serveis bancaris (€)	100,00%					100,00%	-
Publicitat i propaganda (€)		100,00%				100,00%	-
Subministraments (€)	100,00%					100,00%	-
Altres despeses (€)	100,00%					100,00%	-
Tributs no estatals (€)	100,00%					100,00%	-

Annex 22. Quadre de distribució de beneficis

COLIHUE, E.I., S.L.

DISTRIBUCIÓ DE BENEFICIS

Resultat exercici 2015 **442.040,57**

Distribució **0,00** OK

Reserves legals i estatutàries	353.632,46
Altres reserves	
Dividend	88.408,11
Compensació pèrdues exercicis anteriors	
Resultats negatius d'exercicis anteriors	

Resultat exercici 2016 **1.485.146,13**

Distribució **0,00** OK

Reserves legals i estatutàries	1.188.116,90
Altres reserves	
Dividend	297.029,23
Compensació pèrdues exercicis anteriors	0,00
Resultats negatius d'exercicis anteriors	

Resultat exercici 2017 **1.664.495,73**

Distribució **0,00** OK

Reserves legals i estatutàries	1.331.596,58
Altres reserves	
Dividend	332.899,15
Compensació pèrdues exercicis anteriors	0,00
Resultats negatius d'exercicis anteriors	

Annex 23. Previsió Balanç de Situació pels anys 2015, 2016 i 2017

COLIHUE, E.I., S.L.

BALANÇ

ACTIU

	2015		2016		2017	
ACTIU NO CORRENT (I + II + III + IV + V + VI)	964.634,15	23,32%	862.499,05	13,10%	1.460.363,96	17,20%
Immobilitzat intangible	134.666,67	13,96%	105.000,00	12,17%	75.333,33	5,16%
Immobilitzat material	829.967,48	86,04%	757.499,05	87,83%	1.385.030,63	94,84%
Inversions immobiliàries	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Inversions en empreses del grup i associades a II/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Inversions financeres a II/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Actius per impost diferit	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ACTIU CORRENT (I+II+III+IV+V+VI+VII)	3.172.147,68	76,68%	5.719.905,01	86,90%	7.028.137,89	82,80%
Actius no corrents mantinguts per a la venda	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Existències	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	1.132.779,71	35,71%	1.155.435,30	20,20%	1.190.098,36	16,93%
1 Clients per vendes i prestacions de serveis	1.132.779,71	100,00%	1.155.435,30	100,00%	1.190.098,36	100,00%
2 Accionistes per desemborsament exigits		0,00%		0,00%		0,00%
3 Altres deutors	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Inversions en empreses del grup i associades a c/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Inversions financeres a c/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Periodificacions a c/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Efectiu i altres actius líquids equivalents	2.039.367,97	64,29%	4.564.469,71	79,80%	5.838.039,53	83,07%
TOTAL ACTIU (A + B)	4.136.781,83	100,00%	6.582.404,07	100,00%	8.488.501,85	100,00%
PATRIMONI NET I PASSIU	2015		2016		2017	
PATRIMONI NET (A1+A2+A3)	1.221.979,39	29,54%	2.563.724,20	38,95%	3.876.197,50	45,66%
Fons propis	727.040,57	59,50%	2.123.778,58	82,84%	3.491.245,08	90,07%
Capital	285.000,00	39,20%	285.000,00	13,42%	285.000,00	8,16%
1 Capital escriturat	285.000,00	100,00%	285.000,00	100,00%	285.000,00	100,00%
2 (Capital no exigit)		0,00%		0,00%		0,00%
Prima d'emissió	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Reserves	0,00	0,00%	353.632,46	16,65%	1.541.749,36	44,16%
(Accions i participacions en patrimoni pròpies)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Resultats d'exercicis anteriors	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Altres aportacions de socis	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Resultat de l'exercici	442.040,57	60,80%	1.485.146,13	69,93%	1.664.495,73	47,68%

(Dividend a compte)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Altres instruments de patrimoni	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Ajustos per canvis de valor	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subvencions, donacions i llegats rebuts	494.938,82	40,50%	439.945,62	17,16%	384.952,41	9,93%
PASSIU NO CORRENT (I + II + III + IV + V)	299.575,51	7,24%	210.714,74	3,20%	558.811,86	6,58%
Provisions a llarg termini	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deutes a llarg termini	299.575,51	100,00%	210.714,74	100,00%	558.811,86	100,00%
1 Deutes amb entitats de crèdit	299.575,51	100,00%	210.714,74	100,00%	558.811,86	100,00%
2 Creditors per arrendament financer		0,00%		0,00%		0,00%
3 Altres passius financers		0,00%		0,00%		0,00%
Deutes amb empreses del grup i associades a ll/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Passius per impost diferit	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Periodificacions a llarg termini	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
PASSIU CORRENT (I+II+III+IV+V+VI)	2.615.226,94	63,22%	3.807.965,13	57,85%	4.053.492,50	47,75%
Passius vinculats amb actius NC mantinguts per a la venda	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Provisions a curt termini	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deutes a curt termini	79.408,03	3,04%	88.860,77	2,33%	286.179,74	7,06%
1 Deutes amb entitats de crèdit	79.408,03	100,00%	88.860,77	100,00%	286.179,74	100,00%

Planta de tractament de roba, Colihue, E.I., S.L.

2 Creditors per arrendament financer		0,00%		0,00%		0,00%
3 Altres passius financers		0,00%		0,00%		0,00%
Deutes amb empreses del grup i associades a c/t	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Creditors comercials i altres comptes a pagar	2.535.818,91	96,96%	3.719.104,36	97,67%	3.767.312,75	92,94%
1 Proveïdors	2.273.499,70	89,66%	2.845.079,58	76,50%	2.789.646,19	74,05%
2 Altres creditors	262.319,21	10,34%	874.024,78	23,50%	977.666,56	25,95%
Periodificacions a curt termini	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A+B+C)	4.136.781,83	100,00%	6.582.404,07	100,00%	8.488.501,85	100,00%

Annex 24. Càlcul de ratis i anàlisi Patrimonial de Colihue, E.I., S.L.

Anàlisi Patrimonial de Colihue, E.I., S.L.

L'anàlisi es fa a partir dels números resultants tant en el Balanç com en el Compte d'Explotació previstos en el 2017.

Balanç

Segons el balanç resultant de l'any 2017 del Pla financer, es pot dir que **Colihue, E.I., S.L.** es troba en una situació d'**estabilitat normal (Actiu = Passiu+Net)**. Encara que convé observar que més del 50% de l'actiu estarà finançat per recursos aliens, concretament el 54,34% i el 45,66% restant de recursos propis. S'ha de dir que encara que l'equilibri patrimonial teòric és el 50%, a l'inici de l'activitat es comença amb un finançament aliè del 70,46% i a mesura que passen els anys es va equilibrant degut els bons resultats i l'aportació obligatòria del 80% en la repartició dels dividends. Així doncs, es preveu que a partir del 2018 **Colihue, E.I., S.L.** tindrà un finançament en el seu balanç per sota del 50%.

Anàlisi Financer de Colihue, E.I., S.L.

Capital circulant

Colihue, E.I., S.L. comptarà amb **2.974.645,40 €** de Capital Circulant o Fons de Maniobra (**FM=Actiu Fix – Patrimoni Net**), el que suposa un 35,04% del Total de l'Actiu. Així doncs, es podria dir que tindrà suficient liquiditat, i podrà fer front als seus deutes a curt termini al comptar amb 7.028.137,89 € d'actius a curt termini.

Càlcul del Fons de Maniobra Necessari:

FONS DE MANIOBRA NECESSARI	
Actiu corrent comercial (ACC)	1.190.098,36
Passiu corrent comercial (PCC)	3.767.312,75
FONS DE MANIOBRA NECESSARI	- 2.577.214,39

Càlcul del Fons de Maniobra Financer:

FONS DE MANIOBRA FINANCER	
Actiu corrent financer (ACF)	5.838.039,53
Passiu corrent financer (PCF)	286.179,74
FONS DE MANIOBRA FINANCER	5.551.859,79

Desglossament del Capital Circulant o Fons de Maniobra

DESGLOSSAMENT DEL CAPITAL CIRCULANT	
Capital circulant comercial	- 2.577.214,39
Capital circulant financer	5.551.859,79
CAPITAL CIRCULANT O FONS DE MANIOBRA	2.974.645,40

Encara que el Fons de Maniobra Necessari és negatiu, és una situació ja que es finançarà de forma normal el cicle d'exploració per mitjà dels proveïdors. A més, el Fons de Maniobra Financer és positiu el que ens diu que en principi **Colihue, E.I., S.L. no tindrà problemes per retornar el finançament a curt termini ja que compta amb suficients actius financers per fer front als passius financers.**

Rotacions i Període Mig de Maduració

Tenint en compte els valors mig dels tres anys, s'ha fet el següent càlcul:

Període Mig de Cobrament (PMC)			
Càlcul rotació			
Flux	Estoc Mig	Rotació	PMC
INCN + Altres ingressos	Clients	Flux/Estoc	365/Rotació
18.780.185,49	1.159.437,79	16,20 vegades	22,53 dies

Es pot dir que es trigarà per terme mig 22,53 dies en completar el cicle d'exploració o el que és el mateix, es trigarà 22,53 dies en recuperar (via cobrament dels clients) cada euro d'inversió que es realitzi en el Cicle d'Exploració.

Període Mig de Pagament (PMP)			
Càlcul rotació			
Flux	Estoc Mig	Rotació	PMC
Aprovisionaments	Proveïdors	Flux/Estoc	365/Rotació
13.082.227,04	3.340.745,34	3,92 vegades	93,21 dies

Així doncs, segons el càlculs ens indica que el termini mig de pagament als proveïdors està en 93,21 dies.

$$\text{PMMF} = \text{PMME} - \text{PMPP} = 22,53 \text{ dies} - 93,21 \text{ dies} = -70,67 \text{ dies.}$$

El Període Mig de Maduració Financer, indica quant temps està cada euro immobilitzat en el cicle d'exploració, ja que mesura el temps que passa des que es realitza el pagament de cada euro als proveïdors fins que es recupera via cobrament a clients. El resultat d'aquesta dada és negativa, el que indica que el projecte es finançarà 100% el cicle d'exploració per mitjà dels proveïdors, ja que es trigarà en cobrar dels clients 22,53 dies en donar una volta al cicle d'exploració i el finançament obtinguda dels proveïdors serà de 93,21 dies.

Liquiditat

Els ratis calculats per analitzar la liquiditat són els següents:

LIQUIDITAT	(Efectiu i altres actius líquids equivalents+comptes a cobrar) / Passiu corrent	1,73
TRESORERIA	Efectiu i altres actius líquids equivalents / Passiu corrent	1,44

El **raci de liquiditat** ens diu que **Colihue, E.I., S.L.** serà capaç de fer front al seu passiu corrent amb el seu actiu corrent. El que indica que en un principi es podrà assolir els compromisos de pagament a curt termini.

El **raci de tresoreria** és de 1,44 major que 0,3, el que indica que hi hauran recursos de tresoreria ociosos.

Per tal de disminuir aquest excés de tresoreria, **Colihue, E.I., S.L.**, podria destinar-ho amb suficient tranquil·litat a les diferents vies:

- **Adquirir immobilitzats** que faria que l'entitat tingués una major estructura econòmica i permetrà incrementar la producció, millorar la seva consistència, estabilitat i garantia per als creditors.
- **Finançar als clients** permetrà facilitar més venda
- **Invertir** part de l'excés de tresoreria en actius financers per obtenir millor rendibilitat com poden ser lletres del tresor, bons, etc...

Els ratis calculats per analitzar la solvència són els següents:

GARANTIA	Total Actiu / Recursos aliens totals	1,82
FERMESA	Actiu no corrent / Passiu no corrent	2,61
ESTABILITAT	Actiu no corrent / Patrimoni net	0,33
ENDEUTAMENT	Recursos aliens totals / Recursos Propis	1,19
CAPACITAT DEVOL. PRESTECES	(Benefici Net + Amortitzacions) / Préstecs	2,21

El **raci de garantia** és 1,82 entre 1 i 2, el que **indica que es pot estar massa vinculats al creditors**. El grau de dependència amb respecte als creditors és del 54,34% bastant llunyà del 70% que indica que seria una situació molt perillosa.

El **raci de fermesa** es situa en el 2,61 major que 2, i sabent que l'actiu està finançat per recursos propis en un 45,66% i per recursos aliens en un 54,34% amb el que es pot dir que **mentre no es rebaixi els recursos aliens, Colihue, E.I., S.L. no oferirà suficient garantia adequada davant dels seus creditors a llarg termini**, encara que el límit màxim acceptat és el 60% de recursos aliens.

El **raci d'estabilitat** es situa en el 0,33 menor a 1, el que indica que **té suficient capacitat per immobilitzar recursos permanents** i disposar d'un Fons de Maniobra positiu.

El **raci d'endeutament** es situa en el 1,19 entre 0 i 1,5 el que indica que encara es podria endeutar més fins el 60% ja que a l'any 2017 el finançament aliè es situa en un 54,34%. Això es podria dur a terme ja el Cash-Flow d'explotació és suficient per pagar els préstecs.

El **raci de capacitat de devolució de préstec** es situa en el 2,21 superior a 1, el que indica que es tindrà una **excel·lent capacitat de devolució de préstecs** al comptar amb 1.866.630,82 de Cash-Flow net (Benefici net + amortitzacions) generats durant el període 2017 i podria tornar el 100% dels préstecs constituïts per un valor actualitzat de 844.991,60 € que apareix en el passiu.

En el període 2017, es té previst un resultat EBITDA (Resultat abans d'impostos + Amortitzacions) de 2.879.322,66 €, resultat que mesura la capacitat que té el cycle d'explotació per generar recursos financers. Així doncs, **es pot dir que el cycle d'explotació de Colihue, E.I., S.L. tindrà suficientment capacitat de generar un excedent econòmic suficient amb el qual podrà mantenir o millorar la seva solvència a llarg termini**.

Anàlisi Econòmic de Colihue, E.I., S.L.

Punt Mort (Lindar de rendibilitat)

El càlcul del Punt Mort ens indica quin és el volum de vendes que **Colihue, E.I., S.L.** haurà d'assolir per igualar els ingressos i les despeses d'exploració, és a dir, indica a partir de quin nivell d'ingressos es començarà a obtenir benefici d'exploració.

Per calcular el Punt Mort es farà servir les següents fórmules:

Punt Mort (PM)= Despeses Fixes / Marge de contribució brut*

Marge brut (MB) = (Vendes – Costos variables) / vendes = (1 – Costos variables) / vendes)

Així doncs, per l'any 2017 el càlcul de Punt Mort serà:

Vendes	24.622.724,69
Costos variables	16.613.996,40
Despeses fixes	5.502.958,83
MARGE CONTRIBUCIÓ BRUT	32,53%
PUNT MORT	16.918.771,04

Colihue, E.I., S.L., assolirà el Punt Mort amb un volum de vendes de 16.918.771,04€, el que suposa que durant el període 2017 ha superat el seu Punt Mort al haver tingut una xifra de vendes per import de 24.622.724,69 €

El **marge de contribució** calculat resulta el 32,53%, el que indica que de cada 100€ de vendes que es realitzi, s'obtindrà 32,53€ de marge (preu de venda – el cost variable de la venda). Es pot dir que en el moment que s'arribi a les vendes de 16.918.771,04 € serà a partir d'aquest moment que obtindrà 32,53€ per cada 100€ de venda.

Eficiència comercial o Seguretat de Vendes

Per tal de saber l'índex d'Eficiència comercial o de seguretat de les vendes s'aplica la següent fórmula:

Índex de Seguretat en Vendes = (Vendes – Punt Mort) / Vendes x 100

Vendes	24.622.724,69
Punt Mort	16.918.771,04
Índex de Seguretat en Vendes	31,29%

Així doncs, el resultat d'aquest índex és 31,29% el que manifesta que es podria suportar una baixada del 31,29% del volum de vendes.

Absorció de càrregues fixes

Per tal de saber l'índex de la capacitat d'absorció de càrregues fixes s'aplica la següent fórmula:
Absorció de càrregues fixes = (Punt Mort / Vendes)

Vendes	24.622.724,69
Punt Mort	16.918.771,04
Índex d'Absorció de càrregues fixes	68,71%

El que indica que s'utilitzarà un 68,71% de les vendes per a cobrir la totalitat dels costos fixos. Així doncs, el 31,29% de les vendes que es preveu al 2.017 contribuirà en l'obtenció del benefici.

Anàlisi de diferents escenaris

A continuació es mostren tres escenaris on reflecteixen diferents volum de vendes, agafant com a referència l'exercici 2.017 per al càlcul:

	Pessimista	Normal	Optimista
Volum de vendes	22.163.081,80	24.625.645,80	25.963.995,80
kg	15.284.884,00	16.983.204,00	17.906.204,00
€/kg	1,45	1,45	1,45
Compra roba original	16.613.996,40	16.613.996,40	16.613.996,40
Despeses fixes	5.502.958,83	5.502.958,83	5.502.958,83
MARGE BRUT	0,2504	0,3253	0,3601
PUNT MORT	21.978.851,99	16.914.608,74	15.281.156,06

En l'escenari pessimista s'ha tingut en compte que no es poguessin vendre tots els quilos previstos, un 10% menys del previst, amb el que hi hauria una reducció ingressos importants. Tot i així tindríem un Punt Mort resultant de 21.978.851,99 € amb el obtindríem beneficis ja que les vendes es situarien en 22.163.081,80 €. També, en aquest apartat s'hauria de tenir en compte el preu de compra a les entitats sòcies, ja que es fixaria per sota del previst pel 2.017 al no haver aconseguit la venda del 100% de la roba prevista.

L'escenari normal és el que tenim previst en el càlcul de l'exercici 2.017

L'escenari optimista, seria un escenari que en comptes de tenir el Rebuig del 8% poguéssim rebaixar-lo al 3% amb el que es podrien obtenir més quilos per vendre. En aquest escenari, obtindríem 923.000 quilos més per la venda amb el que situaria el punt mort de l'activitat en 15.281.156,06 € i el volum de vendes es situaria en 25.963.995,80 €

En els tres escenaris es pot veure que el punt mort es situa per sota del volum de vendes, el que es tradueix que en tots els casos, el projecte és viable.

Anàlisi del compte d'explotació

Rendibilitat interna dels capitals invertits (Rendibilitat Econòmica):

El que es després del Balanç de 2007 és que **Colihue, E.I., S.L.** ha invertit 8.488.501,85 € (total del seu actiu funcional), i ha obtingut un B.A.I.I. (benefici abans d'interessos i d'impostos) de 2.677.187,57 €, amb el que es pot dir que obté una rendibilitat dels capitals invertits en el 31,54%

Rendibilitat interna dels Fons Propis (Rendibilitat Financera):

S'han utilitzat 8.488.501,85 € (total del Passiu), dels quals 3.491.245,09 € són fons propis, el que representa un 41,13% del total del Passiu, obtenint un benefici abans d'impostos de 2.560.762,66, el que es desprèn que s'obtindrà una rendibilitat interna dels fons propis del 73,35%. És a dir, que per cada 100 € de fons propis que s'utilitzaran, s'obtindrà 73,35 € de benefici brut.

Palanquejament financer:

El càlcul del Palanquejament financer ens dirà si **Colihue, E.I., S.L.** utilitza el deute per incrementar la rendibilitat dels fons propis, és a dir, mesura la relació entre el deute i la rendibilitat.

Per calcular el Palanquejament financer es farà servir la següent fórmula:

Palanquejament Financer (PF) = (Actiu / Patrimoni Net) x (BAT / BAII)

$PF = (8.488.501,85 / 3.876.197,50) \times (2.560.762,57 / 2.677.187,57) = 2,09$

Així doncs, el resultat del Palanquejament Financer és 2,09 superior a 1, i indica que **s'estarà aprofitant correctament l'efecte palanca que sobre la rendibilitat té l'ús de finançament aliè, ja que l'ús de la mateixa farà que la seva rendibilitat incrementi.**

Grau d'endeutament o Factor Risc

Per tal de calcular el grau d'endeutament es farà servir la següent fórmula:

Factor Risc = Deute total / Patrimoni Net

$Factor Risc = 4.612.304,36 / 3.876.197,50 = 1,19$

Així doncs, el rati resultant indica que **Colihue, E.I., S.L.** podria assumir un major risc en el seu endeutament sempre ja que el seu grau d'autonomia estaria en un 45,66% (Patrimoni Net / Total Passiu) i el seu grau de dependència és el 54,34% (Total deute / Total Passiu). Això ho pot tenir en compte sempre i quan el resultat del rati de palanquejament financer sigui superior a 1.

Atenent als resultats anteriors, es podria endeutar fins a 1.201.991,90 € amb el que l'estructura financera passaria a ser del 40% de Recursos Propis i el 60% de Recursos Aliens, estructura financera límit per qualsevol empresa.