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

Pla d'empresa d'un estudi de disseny gràfic: **Pixic**

Victoria de la Guardia Cayuela

(vdelaguardia@uoc.edu)

29 de desembre de 2015

Treball Final de Grau

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

Memòria final

Curs 2015-2016, 1r semestre

Índex

Resum **5**
Abstract **5**
INTRODUCCIÓ **6**
Justificació 6
Objectiu i abast 7
1 MODEL DE NEGOCI **7**
1.1 Missió, visió i valors 7
1.2 Model de negoci Canvas 8
1.2.1 Segment de clients 8
1.2.2 Proposta de valor 8
1.2.3 Canals 10
1.2.4 Relació amb els clients 10
1.2.5 Fluxos d'ingressos 10
1.2.6 Actius clau 10
1.2.7 Activitats clau 11
1.2.8 Partners 11
1.2.9 Costos 11
2 ANÀLISI DE L'ENTORN **12**
2.1 Anàlisi de l'entorn general 12
2.1.1 Factors polítics 12
2.1.2 Factors econòmics 12
2.1.3 Factors socials 12
2.1.4 Factors tecnològics 13
2.1.5 Factors ecològics 13
2.1.6 Factors legals 13
2.2 Anàlisi de l'entorn específic 13
2.2.1 Intensitat de la competència actual 13
2.2.2 Amenaça de nous competidors 13
2.2.3 Amenaça de productes substitutius 14
2.2.4 Poder negociador dels clients 14
2.2.5 Poder negociador dels proveïdors 14
2.3 Punts clau i avantatge competitiu 15
3 PLA DE MÀRQUETING **15**
3.1 Estratègia de posicionament i segmentació 15
3.1.1 Estratègia de posicionament 15
3.2 Producte 17
3.3 Preu 17
3.4 Distribució 18
3.5 Promoció 18
3.6 Estratègia digital 19
3.7 Estratègia de branding 20
4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS **21**
4.1 Pla d'operacions 21
4.1.1 Pla de producció 21
4.1.2 Estratègia de recursos materials 22
4.2 Pla de recursos humans 22
4.2.1 Organigrama i llocs de treball 22
4.2.2 Estratègia de Recursos Humans 23
4.2.3 Estructura de costos salarials 24

5 PLA FINANCER 24
5.1 Estratègia financera 24
5.1.1 Objectius financers 24
5.1.2 Obtenció i captació de recursos 25
5.1.3 Planificació de la tresoreria 25
5.1.4 Política de finançament a curt i llarg termini 26
5.1.5 Política de remuneració de capital 26
5.1.6 Planificació d'ingressos i despeses 27
5.2 Escenaris de mercat 28
5.2.1 Escenari previsible 28
5.2.2 Escenari pessimista 28
5.2.3 Escenari optimista 29
5.3 Planificació de tresoreria mensual del primer any 30
5.4 Política de finançament del creixement 30
5.5 Anàlisi patrimonial i econòmic 31
6 PLA TEMPORAL 31
7 IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS 31
8 ANÀLISI INTERN DAFO 33
9 BASES PER LA CONTINUACIÓ DEL PROJECTE 34
CONCLUSIONS 34
VALORACIÓ 35
AUTOAVALUACIÓ 35
BIBLIOGRAFIA 36

Pla d’empresa d’un estudi de disseny gràfic: Pixic

Victoria de la Guardia Cayuela (vdelaguardia@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Treball Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa, àmbit d'especialització: emprenedoria - Pla d'Empresa)

Resum

Pixic és una empresa de disseny gràfic situada a Barcelona ciutat, que ofereix productes i serveis a microempreses, autònoms i petites i mitjanes empreses (pimes) per tal d’atendre les necessitats que els seus clients tenen en matèria de comunicació visual i imatge, posant al seu abast un ampli ventall de productes que permetin adaptar-se a cada situació.
Per tal d’atendre aquestes necessitats Pixic ofereix un producte d’alta qualitat, amb un component elevat d’originalitat i creativitat i a un preu ajustat a les circumstàncies de cada usuari, fruit de l’explotació dels avantatges competitius de la pròpia organització, entre els quals destaquen la complementarietat de les capacitats i habilitats de l’equip fundador, l’oferiment d’un servei complert, modulable i integral i el fet de situar el client en el centre de negoci, essent aquest considerat soci estratègic de l’organització.

En el present document es mostra de manera àmplia i justificada la idea de negoci que es proposa, mitjançant l’anàlisi en profunditat de l’entorn que envolta Pixic i la competència més directa que existeix, així com la definició i argumentació tant del propi model de negoci i les seves vessants com de les estratègies que s’empraran en matèria de màrqueting, logística, recursos humans i financera, entre d’altres.
D’aquesta manera, quedarà constància de com Pixic és la solució adequada en matèria de disseny gràfic per a un nínxol de mercat no atès pels competidors actuals del sector, i que permetrà atendre de manera més que adequada les demandes del públic objectiu amb uns productes que atorguin gran valor afegit, al temps que l’organització es convertirà en un model de negoci viable a llarg termini i perfectament escalable, el qual permetrà obtenir als seus socis, partint d’una inversió inicial no gaire elevada, uns nivells de rendibilitat econòmica i financera amplis, assolint a partir del tercer any de vida un nivell sostingut de ingressos que permetrà remunerar el capital en forma de dividends, generant al mateix temps actius interns que permetran autofinançar el creixement i expansió de l’activitat empresarial.

Paraules clau:

Disseny gràfic, creativitat, imatge, comunicació, originalitat, qualitat.

Abstract

Pixic is a graphic design studio located in Barcelona city, which offers products and services to micro enterprises, freelancers and small and medium businesses (SMEs) in order to attend the needs that customers have about visual communication and image, by providing a wide range of products that allow adapting to each situation.
In order to satisfy these needs Pixic offers a high quality product with a high component of originality and creativity and a price adjusted to the circumstances of each user, thanks to the exploitation of the competitive advantages of the organization, among which are the complementarity of the capacities and skills of the founder team, the offer of a full service, modular and integral and the idea to situate the customer in the center of the business, considering him as a strategic partner of the organization.

This document shows the idea of business proposed on a wide and justified way by making the analysis of the environment that surrounds Pixic and analyzing the existing most direct competitors. It is also described the definition and argumentation of the own model of business and his parts and the strategies that will be employed in marketing, logistics, human and financial resources, among others.
In this way, will be reflected how Pixic is the better solution of graphic design for a niche of market not yet exploited by the current competitors and that will allow to attend in the best way the demands of the objective public by offering high added value products, while the organization will convert into a viable business model on a long-term and perfectly scalable, which will allow partners obtaining high levels of economic and financial profitability starting with a low initial investment and reaching at the third exercise to a sustained level of revenue that will allow remunerating the capital in shape of dividends, generating at the same time internal assets that will permit the self-financing of the growth and expansion of business activity.

Keywords:

Graphic design, creativity, image, communication, originality, quality.

INTRODUCCIÓ

L'objecte del present Treball de Fi de Grau és **analitzar la viabilitat empresarial** del model de negoci proposat per Pixic, futura empresa de disseny gràfic situada a Barcelona i que pretén atendre les necessitats d'un segment de mercat fins ara no atès, alhora que aspira a ser una solució d'autoocupació pels socis fundadors de l'organització.

Aquest pla d'empresa pretén constituir un document informatiu bàsic dirigit a tots els agents que interactuen amb l'organització (proveïdors, socis estratègics, entitats de finançament, administracions públiques, etc.), convertint-se en la síntesi dels aspectes clau de l'organització i essent al mateix temps una guia de desenvolupament de la futura activitat empresarial.

Justificació

Diuen que una imatge val més que mil paraules, i en l'entorn actual en el qual ens movem aquesta frase pren especial rellevància, i és que en el món empresarial d'avui en dia, la imatge i comunicació són imprescindibles per que una organització pugui consolidar-se en el mercat i aconseguir o mantenir avantatges competitius.

Actualment vivim constantment bombardejats d'informació que arriba de totes les bandes i múltiples suports: ràdio, premsa escrita, televisió, Xarxes Socials, Internet, etc., i la capacitat de crear un missatge realment diferenciador que capti l'atenció del públic és molt complicat.
Per atendre aquesta necessitat el disseny gràfic és una eina molt potent per qualsevol tipus d'empresa, ja que l'ajuda a projectar una imatge dels productes o serveis (o de la pròpia marca) que realment impacti al públic, i per tant ajudi tant a crear notorietat com a fidelitzar clients, vincular la marca amb uns valors i aconseguir avantatges competitius front els competidors, entre d'altres.

L'interès per a desenvolupar el pla d'empresa vers aquesta temàtica ve donat, a part de la pròpia convicció de la importància que el disseny té per les empreses, per una experiència professional passada en aquest sector, concretament en el món de la reprografia i el disseny gràfic, que va suposar el descobriment d'una passió en la qual dedicar temps lliure, així com per la motivació d'estudiar la viabilitat d'emprendre un projecte d'autoocupació per tots els socis que en aquest document s'inclouen, creant així una empresa sostenible a llarg termini que permeti assolir les fites i aspiracions professionals de tots i cadascun dels membres.

Objectiu i abast

La confecció del present projecte pretén donar resposta a les següents **preguntes clau**:

- És Pixic una idea de negoci viable i rendible a llarg termini? És realment un negoci escalable?
- Està el sector massa saturat o existeix realment algun nínxol de mercat que Pixic pugui explotar?

Així mateix, per poder donar resposta a les preguntes clau, el projecte estableix els següents **objectius generals**:

- Anàlisi i avaluació de la idea de negoci plantejada i la seva viabilitat futura.
- Definir i comprendre el model de negoci, el mercat i la competència

D'altra banda, aprofundint una mica més en el contingut del projecte, els **objectius específics** que s'estableixen són:

- Analitzar en profunditat l'entorn en el qual operarà Pixic. Inclou una investigació minuciosa del mercat actual i la competència vigent i potencial, que permet decidir les estratègies a seguir.
- Definir les estratègies de màrqueting adequades per a Pixic segons els objectius que persegueix i l'entorn que l'envolta. Es realitza un estudi profund dels nínxols de mercat disponibles i justifica quin d'ells s'ocuparà i de quina forma.
- Dur a terme el disseny de l'organització, definint les principals decisions estratègiques a prendre (tant en termes de producció, localització, logística i recursos humans).
- Definir l'estratègia financera de Pixic, en termes d'obtenció de finançament (finançament aliè o autofinançament), planificació de tresoreria, establiment de polítiques remuneració de capital i previsions de estats comptables. Analitzar diferents escenaris de mercat per valorar si el model de negoci és o no viable en tots ells.
- Extreure conclusions fonamentades i raonades vers la viabilitat econòmica i financera del projecte objecte d'estudi, una vegada desenvolupades dels corresponents estratègies en tots els àmbits de l'organització.

1 MODEL DE NEGOCI

1.1 Missió, visió i valors

La **missió** de Pixic és oferir un servei de disseny gràfic personalitzat i de qualitat, que permeti satisfer totes les necessitats de comunicació i imatge dels clients de l'organització.

D'altra banda, la **visió** de Pixic és consolidar-se com a empresa referent en el sector del disseny gràfic, tant a nivell nacional com internacional, essent capaços de materialitzar totes les idees i missatges dels clients, convertint-los en únics i originals, font d'avantatge competitiva.
Pixic ha de perseguir sempre l'excel·lència, qualitat de servei i la satisfacció dels clients.

Finalment, els **valors** que Pixic estableix, que tindran un impacte directe en la gestió empresarial i la seva sostenibilitat a llarg termini i a través dels quals es regirà l'activitat de l'organització són:

- **Atenció al client**

El client és, sens dubte, el centre de negoci de Pixic. La seva correcta atenció i satisfacció són estàndards a perseguir i base de l'avantatge competitiu que es pretén aconseguir.

- **Qualitat**

Pixic persegueix constantment l'excel·lència, i per tal d'assolir-la, la qualitat en el serveis oferts serà sempre la màxima possible.

- **Innovació**

Per a Pixic la innovació és fonamental i s'aprofita dels seus beneficis alhora que es procura estimular-la. Es persegueix una innovació constant en els processos productius, aconseguint així un avantatge competitiu vers la competència i garantint oferir sempre productes diferenciats i d'alt valor afegit.

- **Creativitat**

La creativitat és la raó de ser de l'organització i aquesta no només es tradueix en la originalitat que es pot aportar en la prestació de serveis que es realitza, sinó que es tradueix en una capacitat de ser creatius en tot allò que es desenvolupa, tant en els productes com en la pròpia gestió interna de la organització.

- **Responsabilitat**

Pixic és conscient de l'entorn què l'envolta, i per això du a terme una actitud proactiva per tal de garantir-ne la seva sostenibilitat. És una empresa responsable amb el medi ambient i la societat, i el desenvolupament de l'activitat persegueix un major progrés econòmic i social, tot mantenint un medi ambient sostenible a llarg termini.

- **Compromís**

S'entén que la organització, els clients i tots els grups d'interès formen un conjunt indissoluble, i els membres de Pixic es comprometen a ajudar a aconseguir el benestar i progrés de tots ells.

1.2 Model de negoci Canvas

A continuació es concreta el model de negoci de Pixic segons els 8 elements que formen el model Canvas. Es pot trobar la representació gràfica d'aquest model en l'annex 1, en la pàgina 4:

1.2.1 Segment de clients

El segment de clients inicial al qual es dirigirà Pixic, i que constituirà el seu públic objectiu, és el de les petites i mitjanes empreses, incloent-hi els autònoms i les microempreses de l'àrea de Barcelona ciutat. Com s'observa en l'annex 2 (pàgina 5), el teixit empresarial de Catalunya està format l'any 2015 per un 99,63% de empreses de petita i mitjana mida, incloent-hi les microempreses i els autònoms, circumstància que fa que aquest sigui un públic objectiu adequat al qual dirigir-se, donat el potencial de creixement que té en l'àmbit d'actuació. Així mateix, les dades d'Espanya són similars a les de Catalunya, circumstància que afavoreix una futura i possible projecció del negoci de Pixic, oferint així la possibilitat de que el model de negoci sigui escalable.

Les característiques principals dels segments de clients escollits són que estan formats per persones d'entre 25 i 45 anys, amb un nivell educatiu mitjà-alt, molt actius en les xarxes socials i habituats en l'ús d'Internet i especialment sensibles al preu dels productes o serveis que adquireixen. Així mateix, estan preocupats per la sostenibilitat del seu entorn, i cerquen aportar-hi un valor afegit. Finalment, desitgen principalment tractar amb proveïdors locals, i cerquen un tracte directe sense intermediaris.

Per la definició del segment de negoci s'ha emprat diverses eines de management empresarial, que es troben en annexos 3 al 6 (pàgines 6-9), en els quals es troben diversos mapes d'empatia així com un aprofundiment de la segmentació realitzada.

1.2.2 Proposta de valor

La proposta de valor que Pixic ofereix als seus clients es basa en una sèrie de conclusions extretes a través de l'anàlisi de diverses variables, com són la dinàmica competitiva actual, l'experiència del client i l'alineació dels productes a comercialitzar amb les necessitats del públic objectiu definit, i que es poden trobar en els annexos 7 al 9 (pàgines 9-17).

Així doncs, la proposta de valor de Pixic és:

- **Atenció personalitzada**

Tots els clients de Pixic són igual d'importants i se'ls tracta amb la mateixa cura, exclusivitat, compromís i responsabilitat independentment de que siguin més grans o petits, primer client o client habitual, demani un projecte més gran o més modest, entre d'altres. Pixic es compromet a atendre cada client i cada projecte de manera única i especial, oferint una atenció altament personalitzada.

- **Servei integral**

Pixic pretén oferir un servei global que atengui les necessitats dels seus clients sense haver d'acudir a diversos proveïdors, i es farà responsable de tot el procés, inclús aquell que impliqui la col·laboració amb socis, oferint així realment un servei integral de cara al client.

- **Compromís amb els projectes**

Pixic es compromet totalment amb els seus clients i busca que aquests puguin mantenir-se sostenibles al llarg del temps i tinguin capacitat per créixer i consolidar-se. Les necessitats, problemes i inquietuds dels clients són els de Pixic, i es tracten amb la mateixa intensitat, objectivitat i decisió que si fossin de la pròpia empresa.

- **Qualitat i creativitat**

La creativitat i la innovació formen part dels valors de Pixic, els quals perseguirà en tots els seus serveis i productes. Aquesta visió permanent incrementa la originalitat i adequació a les necessitats de tots els seus productes i serveis, estimulant una innovació global. Així mateix, Pixic persegueix constantment l'excel·lència, i per tal d'assolir-la, la qualitat en el serveis oferts serà sempre la màxima possible.

- **Integració de la RSC**

Pixic oferirà la integració de la RSC no només en els seus processos productius, sinó també en els productes que ofereix, perquè aquests siguin capaços no només d'atendre les necessitats dels clients, sinó que ho facin de manera responsable, sostenible i atenta amb l'entorn.

- **Agilitat**

Perquè pels clients el temps és or, l'agilitat i rapidesa és un valor molt important per l'organització, i Pixic persegueix evitar que el client hagi de invertir temps excessiu en resoldre assumptes i relacionar-se amb l'empresa, mes enllà del necessari o aquell que ell desitgi voluntàriament.

- **Creació de sinergies**

Pixic entén que la organització, els clients i tots els grups d'interès que formen part de l'entorn de l'empresa formen un conjunt indissoluble, i l'organització es compromet a ajudar a aconseguir el benestar i progrés de tots ells, creant i aprofitant sinergies derivades d'un treball conjunt.

Pixic vol construir una forma de treballar que vagi més enllà de oferir uns productes concrets a uns clients de manera puntual, creant una forma de treballar que permeti desenvolupar, sempre que sigui possible, projectes conjunts, fomentant així relacions estables entre diferents sectors que puguin atorgar no només un valor afegit a la relació client-empresa sinó que generin un sentiment de pertànyer a la comunitat i col·laborar en generar un benefici per aquesta.

- **Diferenciació**

Els avantatges competitius amb els que compta Pixic facilitaran la possibilitat d'oferir un servei superior als clients, creant així una diferenciació vers els competidors.

Pixic creu fermament en aportar originalitat i oferir productes atraients i amb un alt grau de singularitat, per tal d'aconseguir ser una alternativa diferent als seus competidors i al mateix temps provocar que amb els seus serveis, els clients incrementin la diferenciació vers els seus respectius competidors.

- **Preu ajustat**

Pixic procura oferir exactament allò que el client necessita a un preu que pugi assumir, sense afegir ni més ni menys i donant solucions realment pràctiques i ajustades a la realitat de cada client.

- **Equip polivalent**

La complementarietat de les capacitats i habilitats dels membres que formen part de l'equip de Pixic són un gran avantatge competitiu de l'empresa, ja que permetrà ser capaç d'atendre de manera ràpida, creativa i excel·lent les múltiples necessitats que tinguin els clients .

1.2.3 Canals

Donades les característiques del segment de clients, Pixic es comunica amb els seus clients a través de telèfon, correu electrònic, web, Internet, Xarxes socials o el contacte personal a la oficina. Així mateix, per distribuir el producte s'emprarà el millor canal possible segons el producte que s'estigui tractant, emprant preferentment el correu electrònic o el contacte personal a la oficina.

1.2.4 Relació amb els clients

La relació de Pixic amb els seus clients s'articula al voltant de les següents premisses, preses després de l'anàlisi en profunditat que s'ha fet de les necessitats dels clients:

- Pixic ofereix sempre un tracte ràpid i eficaç des del primer contacte fins a l'entrega del producte final.
- Pixic es compromet a facilitar una assessoria integral als seus clients per tal de decidir quin producte atén millor les seves necessitats, i ofereix un servei integral per tal de facilitar el procés i evitar haver de cercar altres proveïdors.
- L'excel·lència és objectiu fonamental de Pixic, i els serveis i productes que ofereix tenen aquesta característica com a premissa bàsica. Es cerca ser els millors per fer els clients els millors en el seu sector.
- Pixic es compromet altament amb els seus clients, i assumirà la promoció dels seus projectes i inquietuds, convertint-se així en un soci que faciliti el creixement i desenvolupament de l'activitat empresarial de tots els seus clients.
- Pixic no només oferirà productes i serveis que desenvoluparà ell mateix, sinó que oferirà un blog de disseny i imatge corporativa a l'abast dels seus clients per tal de donar informació general que els pugui ser útils a l'hora de desenvolupar la seva activitat empresarial.
- Finalment, però no menys important, Pixic fidelitza els seus clients a través de la honestedat que atorga en les relacions que manté amb ells.

1.2.5 Fluxos d'ingressos

Els principals fluxos d'ingressos de Pixic provindran dels serveis d'assessoria inicial que es donarà als clients, de les activitats i serveis de disseny que s'ofereixin així com els productes o serveis accessoris i d'acabat que es puguin incloure en cada projecte. Aquests productes que suposaran el flux d'ingressos de la organització es detallaran i aprofundiran més endavant.

Així mateix, la forma de pagament que acceptarà Pixic serà l'efectiu, el pagament amb targeta i les transferències bancàries.

1.2.6 Actius clau

Pixic té diversos actius clau que seran imprescindibles per poder desenvolupar el seu model de negoci, i que es poden diferenciar en diferents grups:

- **Actius de personal →** el personal de disseny serà el principal actiu del model de negoci de Pixic, ja que seran ells els que podran dur a terme els productes i serveis oferts. L'alta professionalització del personal de Pixic, el seu entusiasme i la seva implicació són el principal actiu de l'organització.
- **Actius capital →** Les aportacions que faran els socis, seran actius financers imprescindibles per poder engegar el projecte. Així mateix, el finançament aliè també serà un actiu clau per garantir la sostenibilitat del projecte.
- **Actius infraestructures →** Els equips informàtics són òbviament un actiu clau per desenvolupar l'activitat empresarial de Pixic, basada en el disseny i imatge digitals. Així mateix, la gestió de la pàgina web i les xarxes socials també seran actiu clau del model de negoci, donada la importància que li atorguen el segment de clients i que aquests seran mitjans de comunicació principals entre empresa i clients.
- **Actius tecnologia →** Actius com el WI-FI, domini web, o el hosting (allotjament de la pàgina web), també seran actius tecnològics imprescindibles, ja que permetran una comunicació constant amb els nostres clients, i facilitaran la visibilitat del model de negoci a través de la xarxa.

1.2.7 Activitats clau

Les activitats clau pel model de negoci de Pixic són aquelles activitats més importants que es duen a terme, i que s'engloben en dos grans grups:

- Consultoria de branding i imatge corporativa
- Disseny de solucions d'imatge i comunicació corporativa

1.2.8 Partners

En aquest grup es troben els dos principals socis i subministraments clau amb els quals ha de comptar Pixic, i que es defineixen una vegada realitzat un anàlisi en profunditat dels productes que ha de adquirir Pixic, articulat a través d'una matriu Kraljic, que es troba en l'annex 10 (pàgines 18 i 19):

- **Proveïdors de serveis accessoris**

Dins aquest grup s'engloben els proveïdors de serveis de reprografia, impressió digital o gran format, manipulats i acabats, etc., donat que aquests productes són estratègics, i per tant serà necessari establir una relació de soci estratègic amb els proveïdors que els facilitin per tal de garantir un servei d'alta qualitat a un preu ajustat que permeti atendre les necessitats dels clients. També s'inclou el proveïdor d'hospedatge web, ja que tot i ser un producte de caràcter rutinari, aquest serà imprescindible per poder mantenir la web de Pixic, via de comunicació important amb els clients, per tant considerar-lo com a aliança estratègica ens suposarà un estalvi de costos important.

- **Clients de Pixic**

S'inclouen com a socis estratègics del model de negoci els propis clients de Pixic, ja que amb ells s'establirà una relació de mutu benefici. De manera anàloga al fet que Pixic promourà els projectes dels seus clients per tal que aquests puguin créixer, seran els clients el qui publicitaran i promouran l'activitat de Pixic amb les seves opinions i feedbacks, i per tant seran socis estratègics amb els quals crear un sòlida aliança, ja que ajudaran a incrementar els ingressos.

1.2.9 Costos

Finalment, en aquest últim apartat es contemplen tots aquells costos que Pixic haurà d'assumir per tal de desenvolupar el seu model de negoci, entre els quals es troben els salaris dels dissenyadors gràfics, el cost del domini i hospedatge web, la inversió en hardware i software informàtic, el cost de local i els subministraments per desenvolupar l'activitat diària, el impostos necessaris que caldrà abonar, i les comandes mínimes que els proveïdors de material productiu puguin requerir, entre d'altres.

2 ANÀLISI DE L'ENTORN

2.1 Anàlisi de l'entorn general

Per tal de situar el context en el qual operarà Pixic, cal delimitar i analitzar l'entorn que envolta a Pixic, avaluant el mateix a través del denominat anàlisi PESTEL, que estudia 6 dimensions concretes i que a continuació es presenten de manera resumida (en l'annex 11 es troba l'anàlisi Pestel complert, a les pàgines 19 a 35)

2.1.1 Factors polítics

Actualment Espanya i Catalunya es troben en una situació de inestabilitat i fragilitat, derivat principalment d'un crisi econòmica important iniciada l'any 2008 així com la crisi política i de institucions públiques que travessa el país, amb un alt índex de corrupció política i uns resultats en les dues últimes eleccions (tant a Catalunya com nacionals) que han desencadenat tensions i inestabilitats.
Aquesta situació suposa problemes per captar inversió i finançament estranger, fet que complica una recuperació econòmica necessària i pot suposar importants traves per emprendre un nou projecte empresarial, ja que pot tenir afectació directe en la capacitat de les empreses de captar fons, al mateix temps que pot limitar dràsticament l'àmbit d'actuació de la seva activitat en cas que es produeixi un trencament total amb la resta de l'Estat Espanyol (prenent com a base empreses que operen a Catalunya, com Pixic), fet que al seu temps podria arribar a dificultar les relacions amb la resta de la Unió Europea.

2.1.2 Factors econòmics

Tal i com s'acaba de introduir, des l'any 2008 Espanya està immersa en una profunda crisi econòmica que ha tingut dures conseqüències per l'Estat, entre les quals es troba l'explosió de la bombolla immobiliària, la crisi bancaria i l'augment desmesurat de l'atur.

Donada aquesta situació, l'entorn econòmic no ha estat el més favorable per poder emprendre cap negoci, ja que el clima de depressió, restricció del crèdit i caiguda de consum ha estat generalitzat. No obstant, els experts comencen a mostrar una actitud més positiva vers l'evolució futura del país en matèria econòmica, donada la recuperació de diversos indicadors econòmics que són símptoma d'una millora de la situació del país, com poden ser l'evolució positiva de PIB que indica un major benestar de la societat o la lleu disminució de la taxa d'atur.

Tot i així, encara existeix una gran taxa de població aturada que cal absorbir, que juntament amb l'evolució de IPC, actualment situat molt lluny de l'objectiu marcat pel Banc Central Europeu, denoten que la situació del país encara és delicada i per tal cal fer previsions amb prudència.

2.1.3 Factors socials

A partir de l'any 2013 l'evolució de la població ha canviat respecte anys anteriors, passant d'un període alcista a una reducció paulatina a nivell nacional, degut principalment tant a la reducció de naixements (i estabilitat de defuncions) com a l'evolució del saldo migratori, que des l'any 2008 suposa un major volum de emigracions respecte les immigracions.

D'altra banda, respecte el creixement de les empreses del sector de les activitats de disseny especialitzat, en el qual operarà Pixic, així com la seva despesa, s'observa que aquest ha estat negatiu des de 2010 fins a 2013, dada coherent amb la situació econòmica del país, tot i que s'observa com des de 2013 les dades es van recuperant.

Tot i així, una dada molt important a observar és que el valor de la producció d'aquestes empreses ha anat incrementant any rere any, tot i el comportament inestable de la seva xifra de vendes. Així mateix, també ho ha fet tant el valor afegit a preus de mercat com a preus de factors, dada més que positiva i encoratjadora pel projecte empresarial plantejat.

2.1.4 Factors tecnològics

Donat que l'activitat que desenvoluparà Pixic és altament tecnològica, aquest factor és clau pel desenvolupament del negoci, ja que el disseny gràfic està estretament relacionat amb l'ús de les TIC. Així doncs, els possibles canvis tecnològics que puguin sorgir poden afectar a l'activitat empresarial oferint múltiples oportunitats.

Tot i aquesta importància, donat que l'empresa no requereix d'una gran quantitat d'equips ni tecnologies altament qualificades, el risc d'obsolescència a curt termini no és gaire elevat, i la possibilitat d'actualitzar-se progressivament sense riscos empresarials és més que factible.

Així doncs, donat el creixent ús que les empreses fan de les tecnologies de la informació així com un increment de l'ús del comerç electrònic com a canal de distribució, l'entorn que envolta Pixic i la seva evolució és més que propici a l'ús de les noves tecnologies, circumstància totalment beneficiosa pel desenvolupament de l'activitat empresarial d'aquest projecte.

2.1.5 Factors ecològics

L'activitat que desenvolupa Pixic així com altres competidors del seu sector no tenen un impacte negatiu excessiu ni concret més enllà dels consums d'energies i materials que siguin necessaris per dur a terme la seva activitat, que seran salvables aplicant mesures de reciclatge o estalvi energètic que caldrà definir i desenvolupar en termes de Responsabilitat Social Corporativa.

2.1.6 Factors legals

Els factors legals de l'entorn que es relacionen amb Pixic són tota la legislació aplicable en qualsevol àmbit de la mateix.
No existeix actualment una regulació específica pel sector objecte d'estudi que determini de manera característica l'entorn, més enllà de la legislació aplicable en el moment de la constitució de l'empresa així com la legislació aplicable en la prestació dels serveis, i que queda explicada en l'annex 11, concretament les pàgines 34 i 35.

2.2 Anàlisi de l'entorn específic

A continuació es du a terme un anàlisi de l'entorn específic que envolta Pixic, mitjançant el model de 5 forces competitives de Porter, i segons la definició de l'entorn específic que es troba en l'annex 12 del present document (pàgines 35 i 36), que es correspon amb el CNAE de Pixic, que pertany al subsector d'empreses d'Activitat de disseny especialitzat, amb codi CNAE 7410.

2.2.1 Intensitat de la competència actual

El sector en el qual opera Pixic és un sector bastant concentrat amb una majoria d'empreses amb 5 o menys empleats i que té una taxa de creixement positiva, segons dades del Centre de Informació i Xarxa de Creació d'Empreses (CIRCE), circumstància que incrementa la diferenciació. Així mateix, no existeixen grans barreres d'entrada, més enllà de la corba d'aprenentatge i la reputació, circumstància que intensifica la rivalitat entre empreses. Finalment, el baix volum de costos fixos que les empreses assumeixen en el sector com a norma general afavoreix la entrada i sortida de competidors, i per tant incrementa la intensitat competitiva.

Es pot concloure doncs, que la **intensitat de la competència és mitjana**, derivada principalment de l'equilibri entre la gran diferenciació entre competidors (redueix la intensitat) i la composició del sector (incrementa la intensitat).

2.2.2 Amenaça de nous competidors

Com ja s'ha introduït, el sector en el qual opera Pixic no té grans barreres d'entrada ni en termes de volum de inversió inicial ni de barreres legals. Cal, però, fer especial menció a les dues principals barreres d'entrada del sector, que són la corba d'aprenentatge així com el prestigi i la cartera de clients, i que suposen un impediment per a nous competidors, reduint-ne així la seva amenaça.

D'altra banda, s'ha de tenir en compte també la important influència de Internet en la capacitat d'incrementar l'amenaça de nous competidors, ja que les tecnologies e-business, la web 2.0 i les xarxes socials han afavorit l'aparició de nous competidors, donada la reducció de costos i la facilitat d'accés a un canal de distribució immens com és la xarxa, influència especialment acusada en un sector com el del disseny gràfic, en el qual un servei pot ser totalment creat i distribuït de manera electrònica.

De l'anàlisi dut a terme es pot concloure que **l'amenaça de nous competidors és mitjana/alta**, donades les poques barreres d'entrada així com la obertura de mercat que genera Internet, i és un factor a tenir en compte.

2.2.3 Amenaça de productes substitutius

En termes generals **l'amenaça de productes substitutius és baixa**, ja que tot i que la demanda del producte és molt sensible al preu, existeix una molt mala relació entre cost i qualitat que tenen les alternatives existents en el mercat, i que són l'autoabastiment (ofereix solucions a menor cost però amb una molt baixa qualitat) i l'assumpció de la funció de disseny gràfic dins la pròpia empresa (suposen un cost molt elevat).

2.2.4 Poder negociador dels clients

Tal i com ja s'ha indicat, el mercat en el qual opera Pixic és un mercat amb un grau de concentració elevat que comercialitza un producte que no és de primera necessitat, circumstància que incrementa el poder negociador dels clients.

D'altra banda, la gran diferenciació entre els productes comercializats i el fet que aquests es facin a mida per cada cas, disminueix lleugerament el poder negociador, ja que impedeix la capacitat de comparació.

Es conclou doncs que el **poder negociador dels clients és elevat**, i per tant serà necessari crear una oferta adequada i suficientment atractiva per poder captar i fidelitzar una cartera de clients important

2.2.5 Poder negociador dels proveïdors

Per analitzar aquest poder negociador cal separar els proveïdors en dos grups: els de matèries primeres i els de serveis. Així doncs, els proveïdors de matèries primeres tenen poc poder negociador, donada la inexistent inversió en maquinària especialitzada així com l'estandardització de materials necessaris per dur a terme l'activitat (material d'oficina, informàtica, software, etc.). D'altra banda però, els proveïdors de serveis finals, entre els quals es troba el soci amb el qual s'haurà d'arribar a acords comercials per tal de poder oferir als clients un servei integral (proveïdors de impressió digital i offset, manipulats i acabat, serigrafia, impressió a gran mida i plotter, etc.), tenen un alt poder negociador, ja que són imprescindibles per poder completar l'oferta de productes amb serveis accessoris.

Així doncs, es pot concloure que **el poder negociador dels proveïdors és baix per part dels proveïdors de matèries primeres, mentre que els proveïdors de serveis finals tindran un poder negociador mitjà/alt.**

2.3 Punts clau i avantatge competitiu

Derivat dels anàlisi que s'acaben de dur a terme es pot extreure una sèrie de punts clau del negoci. Així doncs, els punts clau identificables són:

- Inici de la recuperació econòmica
- Sector amb un elevat valor afegit
- Ús de les TIC i el comerç electrònic en auge
- Sector amb poques barreres d'entrada i sortida
- Sector amb baixa amenaça de productes substitutius

Així mateix, el principal **avantatge competitiu** del model de negoci de Pixic és que es posa a disposició un equip professional disposat a atendre les necessitats dels seus clients de la manera més adequada, i per això tot l'equip humà té un conjunt de capacitats i habilitats professionals que es complementen entre si i que permeten oferir productes d'alta qualitat.

L'objectiu de l'organització és atendre de manera **àgil, creativa i amb un preu ajustat**, aquelles necessitats que el públic objectiu pugui tenir, oferint al mateix temps un **tracte personalitzat i una assessoria global** que converteixin en únic cada projecte. Així mateix, el servei integral ofert per Pixic és totalment diferenciador, i permetrà als clients **estalviar temps i costos** i anar un pas més enllà en la satisfacció de les seves necessitats.

Pixic es preocupa pels seus clients i es compromet amb ells i els seus projectes, i per això **aprofitarà i estimularà la creació de sinergies** i procurarà la **integració de la responsabilitat** tant en els seus processos productius com en els seus productes oferts, per tal de garantir la integritat i sostenibilitat dels clients i l'entorn.

En l'annex 13 es troba informació complementària vers l'avantatge competitiu de Pixic i les variables sobre les quals es construeix, i que està basat en la diferenciació de productes (pàgines 37 i 38).

3 PLA DE MÀRQUETING

3.1 Estratègia de posicionament i segmentació

El públic objectiu de Pixic així com la segmentació realitzada ja han estat explicats en l'apartat 1.2.1 del present document, i es complementen amb la informació continguda en l'annex 6 (pàgines 8 i 9).

Cal recordar que el **públic objectiu** definit per a Pixic es pot descriure com a empresaris autònoms, microempreses i PIMES de l'àmbit de Barcelona, els quals requereixen un canal de distribució directe i local, que necessiten un valor afegit modulable (adaptat a cada moment i necessitat) i que cerquen establir una relació duradora amb els seus proveïdors.

Així mateix, l'estratègia que durà a terme Pixic serà una **estratègia concentrada**, segons la qual s'ha establert com a públic objectiu un segment molt reduït i concret del mercat, renunciant dirigir-se a la totalitat del mercat, donada la intensitat de la competència que ja s'ha analitzat, així com el baix volum de recursos disponibles que inicialment tindrà Pixic, i que es valorarà en l'anàlisi financer de l'organització. En un futur, una vegada assolida una quota significativa en aquest segment així com incrementats els recursos i experiència de l'organització, es podrà produir una obertura en l'estratègia, per tal d'intentar atendre nous segments de mercat que fomentin el creixement i expansió empresarials.

3.1.1 Estratègia de posicionament

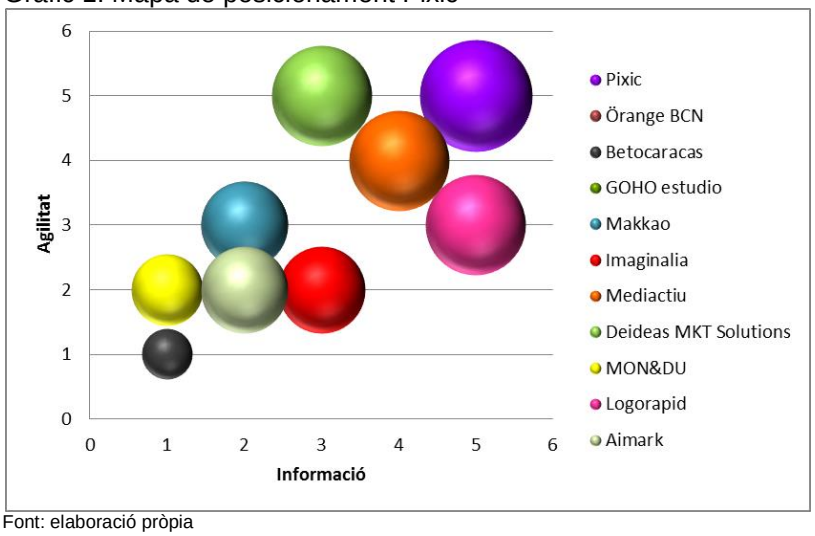
A partir de **l'anàlisi dels competidors** directes de Pixic mitjançant tècniques de Benchmarking,i que es troba en l'annex 14 d'aquesta memòria (pàgines 38 a 40,) es construeix el mapa de posicionament de Pixic respecte als competidors, i que es basa en tres

característiques escollides segons les necessitats dels clients així com les característiques de la competència:

Agilitat: el temps és un factor clau pel públic objectiu de Pixic, ja que no li agrada esperar excessivament, i aquest factor li provoca incertesa i angoixa.
Informació: el nivell de informació que requereix el públic objectiu és elevat, ja que li permet delimitar què necessita exactament i comparar alternatives En aquesta variable s'ha valorat el grau de informació que ofereixen els competidors en quan a productes, preus, funcionalitats, processos de disseny, etc.
Servei integral: en aquest cas es valora la possibilitat de oferir un blog corporatiu amb informació complementària, una assessoria integral, una cartera de productes complementària, un compromís des de inici fins a la fi amb els projectes del client, etc (representat en el mapa de posicionament segons la mida de la bombolla que representa cada competidor).

De l'anàlisi dut a terme es pot construir el següent **mapa de posicionament**:

Gràfic 1. Mapa de posicionament Pixic



Font: elaboració pròpia

Com es pot veure, **Pixic ocupa una posició diferenciada** en termes tant de informació com de agilitat, i per suposat de servei integral. Pixic persegueix un objectiu bastant diferenciat del dels seus competidors, oferint una excel·lència global en els seus productes i serveis i convertint-se en un producte realment útil i accessible pels seus client. El principal punt feble de la competència és el baix grau d'informació que ofereixen als potencials consumidors, juntament amb una escassa gestió de l'agilitat en resposta. El servei integral es la variable millor gestionada per la competència, sobretot en matèria de oferir blogs corporatius amb informació útil del sector així com oferir un servei d'assessoria.

Tot i així, hi ha tres competidors amb un model de negoci posicionat de manera similar, circumstància que requerirà un enfocament de millora continua i estímul de la innovació, per mantenir aquesta posició única vers els seus competidors, poden així oferir els millors productes a un preu adequat i que atenguin el millor possible les necessitats del seu públic objectiu.

Pixic haurà de emprar una **estratègia de posicionament a partir dels atributs dels seus productes**, destacant-ne la seva relació qualitat-preu, originalitat, durabilitat, agilitat, etc.

3.2 Producte

La missió de Pixic és la de oferir un servei de disseny gràfic personalitzat i de qualitat, que permeti satisfer totes les necessitats de comunicació i imatge dels clients. Les possibilitats del sector del disseny gràfic són immenses, però Pixic iniciarà amb una cartera de productes concreta, que podrà anar ampliant a mesura que s'adquireixi major experiència i el mercat així ho demandi.

Els **productes** que Pixic oferirà, i que es troben detallats en l'annex 15 de la memòria (pàgines 40-41) es classifiquen en 8 grups diferents:

- Disseny i identitat corporativa
- Disseny d'informació
- Disseny editorial
- Disseny de cartellera i rètols
- Disseny packaging
- Disseny pictogrames, ideogrames o anagrames
- Disseny i manteniment web
- Retoc fotogràfic i elaboració d'ilustracions

Tots els productes descrits s'ofereixen en format digital, però s'ofereix un servei d'elaboració en suport físic (impressió, allotjament web, etc.), estalviant així feina i procurant costos competitius (aquest servei de cara al client serà ofert per Pixic, però es subcontractarà al soci estratègic, segons es tracta en el pla d'operacions).

Així mateix, Pixic ofereix altres serveis als seus clients, com són la consultoria integral en matèria de branding, xarxes socials, identitat corporativa, màrqueting digital, etc. i que estaran integrats en el propi procés de disseny d'algun dels productes definits o bé podran comercialitzar-se a part, com un altre servei.

Finalment, indicar que els **productes** comercialitzats seran **personalitzats i adaptats a cada cas**, i no duen un envàs predefinit ni cap etiquetat, ja que no són béns físics de consum.

En l'annex 16 es troba un anàlisi de la funció principal dels productes comercialitzats així com els beneficis que aquests reporten (pàgines 41 i 42).

3.3 Preu

L'estratègia de preus que segueix Pixic és una estratègia de **penetració del mercat**, segons la qual els seus preus són lleugerament inferiors als de la competència directa.
Pel disseny dels preus de Pixic s'ha emprat un **model mixt entre preus basats en competència i preu segons valor**, entenent valor com la proporció entre beneficis que el consumidor obté d'un producte i el sacrifici que li suposa adquirir-lo. Pixic s'esforça en aportar el màxim valor afegit als millors preus possibles, adaptant-se a cada situació i sense sacrificar la qualitat dels seus productes i serveis.

Així mateix, en l'estratègia de preus s'empraran també **descomptes per quantitat**, tal i com podem veure en la política de productes, fent referència als packs de identitat corporativa, que inclouen una suma de productes i serveis a un preu més econòmics que si es contractessin per separat.

La política de preus dissenyada es pot trobar en l'annex 17 (pàgines 42 1 44), on es veuen preus bàsics per a cada producte, agrupats segons la classificació feta anteriorment. Tot i que els preus són sempre aproximats donat que l'envergadura i complexitat de cada projecte seran els que marcaran el preu final, aquests permeten que els client tinguin una orientació clara de la inversió mínima que hauran de fer per desenvolupar cada projecte, reforçant així la capacitat d'assumir el cost proposat, circumstància que els dotarà de més seguretat i confiança que afavorirà la relació amb Pixic.

Així mateix**, la política de preus és flexible**, i permetrà adaptar-se i respondre ràpidament als possibles canvis en l'entorn de l'empresa.

Finalment cal puntualitzar que pels **productes complementaris** s'emprarà una **estratègia de preu pactat** amb el soci estratègic, segons el qual s'incrementarà en un 10% el cost que Pixic abonarà pels serveis i productes, essent aquest percentatge el marge que obtindrà l'empresa i que li suposarà un ingrés. Aquesta política s'aprofundirà més en el pla d'operacions.

3.4 Distribució

El canal de distribució escollit per Pixic serà un **canal de distribució directe** (Pixic → Consumidor), no intervenint cap tipus d'intermediari,. La longitud d'aquest canal serà **curt**, circumstància que afavorirà un control elevat del producte, circumstància necessària en el cas de Pixic.
Així mateix, Pixic realitzarà una **distribució exclusiva**, que serà idònia pel model de negoci, ja que la implicació del client en el procés productiu ha de ser molt elevada i alhora es busca una diferenciació amb la competència basada en la qualitat.

Respecte els canals de distribució que Pixic utilitzarà per fer arribar els seus productes als seus clients, es trobem el següents:

- **Canal físic:** com ja s'ha indicat, donat l'alt nivell d'especialització i implicació que els productes de Pixic requereixen així com el baix grau d'estandardització, és necessari el contacte físic, per així aquest canal de distribució serà el canal principal. Així mateix, els projectes que finalitzin amb un suport físic òbviament caldrà distribuir-los per aquesta via.
- **Canal digital:** Pixic aprofitarà les noves tecnologies per emprar un nou canal de distribució. Així doncs, servidors ftp o el correu electrònic seran eines que obriran una canal digital de distribució entre Pixic i els seus clients, i que els permetrà distribuir gran varietat dels productes que actualment estan disponibles, donats que no són béns físics.
- **B2C:** tot i que en un principi no serà possible assumir aquest canal de distribució, en un futur es podria plantejar la implantació d'un canal B2C, segons el qual el client pogués fer la compra del producte totalment per Internet. En casos de productes estandarditzats, una tenda virtual clàssica seria la solució, mentre que per altres productes més especialitzat caldrà articular un negoci virtual, en el qual la transacció i distribució sigui tota a través d'aquest canal, i la comunicació amb el client sigui via conferència o via pissarra electrònica aprofitant l'ús d'Internet, suplint així la necessitat de contacte.

Així doncs, l'estratègia de canals de distribució que adoptarà Pixic serà una estratègia multicanal, ja que cada producte podrà ser distribuït per diferents vies: telèfon (un servei d'assessoria concret, una actualització d'una web), correu electrònic (una maquetació, una il·lustració), visita física (qualsevol dels productes es distribuirà a través d'aquest canal) o inclús Internet (reunions de briefings, per exemple).

3.5 Promoció

A continuació es presenten de manera resumida les diferents estratègies de promoció que l'empresa durà a terme:

- **Venda personal**

Per a Pixic aquesta eina serà molt útil i emprada donat que el producte que es comercialitza és un producte complex, especialitzat i amb una necessitat gran de informació i assessorament. Així mateix, la venda personal permetrà arribar al públic concentrat, i evitarà grans inversions en publicitat i promocions, inversions no factibles donada la mida del projecte així com la inversió inicial.

- **Publicitat**

No entra dins l'estratègia de Pixic realitzar grans inversions en matèria de publicitat, ja que basa la creació de contactes en el boca a boca dels seus clients i l'ús potencial de xarxes socials, entre d'altres. Així mateix, no és rendible ni òptim du a terme campanyes publicitàries a televisió o Internet, donat que aquestes tindrien un cost elevat.
En canvi, una eina que sí pot emprar Pixic és l'anomenat Google Adwords, eina que ofereix la publicitat online de pagament per clic (PP). El fonament d'aquest tipus de publicitat és que es permet la publicació de un anunci a Google, que apareixerà quan els potencials consumidors hagin cercat alguna de les paraules clau que l'empresa ha definit, i només es cobra quan algú fa clic en l'anunci per visitar la web, o quan algú truca.

- **Promoció de vendes**

Pixic no té previst fer grans campanyes de promocions de vendes ja que donada la intangibilitat i personalització dels productes que es comercialitzen és complicat i poc viable oferir mostres, descomptes o ofertes. Tot i així, Pixic durà realitzarà a terme una campanya inicial durant els primers mesos de consolidació de l'empresa i dirigida als comerços i empreses del seu entorn que consisteix en una sessió gratuïta de assessorament, en la qual es podrà fer un redisseny exprés del logotip o un anàlisi bàsic del branding de l'empresa i que es transmet amb ella, oferint al mateix temps algun consell de millora o reenfocament.
Amb aquesta activitat, es permetrà als potencials consumidors conèixer què fa Pixic i quines capacitats i habilitats té, per tal d'estimular la circulació de informació i provocar la prova dels productes i serveis oferts.

- **Patrocinis**

En línia amb els valors de compromís i responsabilitat de Pixic, l'empresa tractarà de realitzar algun petit patrocini a nivell local (de barri per exemple), en esdeveniments relacions amb l'art i la innovació com poden ser concursos de pintura per nens, tallers de creativitat, etc. D'aquesta manera, es vincularà a Pixic amb el seu interès per l'art, el disseny, la innovació i la creativitat alhora que es mostrarà la seva real implicació i responsabilitat amb l'entorn que l'envolta, tal i com difon en el seu missatge.

- **Màrqueting directe**

Pixic emprarà algunes eines de màrqueting directe com els mailings (per dirigir una oferta de productes concrets a un gran nombre de clients potencials i amb un cost relativament baix) o els newsletters, estan aquests últims vinculats a la creació del blog corporatiu que es tracta en l'apartat següent, i que permetran fomentar la relació amb els clients i mesurar l'impacte que les comunicacions dutes a termes tenen en ells.

3.6 Estratègia digital

L'estratègia digital de Pixic és un dels **punts clau** del present pla de màrqueting, ja que a través d'ella s'assentaran les bases de comunicació amb els seu públic objectiu, el qual és molt actiu en Internet i les xarxes Socials, tal i com s'analitza a través del mapa d'empatia del client.
Així doncs, l'estratègia digital de Pixic es fonamenta en les següents accions:

- **Pàgina web:** aportarà el màxim d'informació possible als seus clients per tal de convertir-la en un valor afegit (informació d'empresa, productes, preus, vies de contacte, etc.).
- **Blog corporatiu:** oferirà informació relativa al sector, consell per solucionar problemes de comunicació visual i puntualment mostrarà algun treball que hagi realitzat.
- **Posicionament web:** per tal d' optimitzar els motors de cerca i obtenir així la màxima visibilitat online en els cercadors, mitjançant paraules clau relacionades amb el sector de Pixic, per aconseguir així converses o vendes i/o fidelitzar clients.
- **Xarxes socials:** Pixic durà a terme una estratègia molt potent i focalitzada en matèria de xarxes socials, emprant aquestes com una eina no només de promoció dels propis productes, sinó com a eina real de comunicació amb els clients i promovent una interacció

contínua amb ells, per així crear relacions a llarg termini i un vincle emocional, reforçant així la reputació online.

- **Reputació online:** la clau de la gestió de la reputació online de Pixic resideix en escoltar i mesurar què passa en l'entorn online i què es diu de l'empresa i comprendre i participar per tal de construir o consolidar una reputació online i positiva i gestionar de la millor manera possible les possibles crisis de reputació que pugin aparèixer.

En l'annex 18 de la present memòria es troba una descripció àmplia i amb ampli detall del conjunt de l'estratègia digital de Pixic, en la qual s'explica les característiques tant de la pàgina web com el blog corporatiu, així om l'estratègia en xarxes socials i la gestió de la reputació online que es durà a terme, incloent un decàleg que regirà el conjunt de l'estratègia digital de l'empresa (pàgines 44 a 46).

3.7 Estratègia de branding

Un dels productes estrella de Pixic és precisament el branding i la gestió de la imatge corporativa, motiu pel qual aquesta és peça clau del model de negoci.

El **valor de la marca** Pixic (Brand equity) està definit pels seus elements:

Nom: el nom de la empresa és Pixic, fent un joc de paraules, per tal d'associar ràpidament el nom de la marca amb el disseny gràfic a través de la unitat més petita de disseny: el píxel. És un nom fàcil, curt i directe, per tal d'estimular la retenció en la memòria dels consumidors així com la fàcil associació del nom amb què comercialitza l'empresa.

Logotip: el logotip de Pixic es troba en la portada de la present memòria, i és un logotip també molt senzill i directe. La tipografia emprada és molt pixelada, fent referència al nom de la pròpia marca. Al mateix temps, per la tipografia s'ha emprat el color violeta, que simbolitza l'equilibri, la lògica i la transformació, mentre que al final del logotip apareix una explosió de píxels de colors, que denoten la diversió, originalitat, creativitat i risc que Pixic assumeix amb tots els seus projectes. És la contraposició de la serietat i professionalitat del nom de la marca amb l'energia creativa i espontània que té el seu treball. Així mateix, al nom l'acompanya un avió de paper gris de fons, que incrementa la mobilitat i fluïdesa del logotip, alhora que simbolitza el creixement i els reptes futurs.

Símbol: el símbol que caracteritzarà a Pixic és el final del seu logotip, com una representació del creixement i el futur impulsat per la creativitat i originalitat dels píxels. El símbol fa referència a que el píxels, que formen imatges i disseny, són els que impulsen a un desenvolupament i millora dels nostres clients, per això són com un motor per l'avió (l'avió és de paper per dotar-lo de senzillesa, fluïdesa i per fer referència a l'estreta relació del disseny gràfic i el paper) Aquest símbol s'emprarà en la papereria corporativa de Pixic, així com etiquetes, merchandaising, presentacions, etc.

Colors corporatius: Tot i que el principal color corporatiu serà el violeta, es podran fer ús de tots els colors possibles, evocant el propi logotip, sempre deixant com a protagonista el violeta, que haurà de combinar amb color com l'aiguamarina, per tal de crear un contrast coherent i visualment no excessivament estrident ni informal (l'ús dels altres colors haurà de ser minoritari per no convertir la marca en quelcom sense sentit i que evoqui infantilisme o poca coherència).

Coherència de branding: tant la papereria corporativa com la web o les xarxes socials hauran de acollir-se a les directrius aquí descrites, per crear així una sola i sòlida personalitat de marca que sigui fàcilment identificable pels nostres clients.

Amb aquestes premisses, es crea realment una marca diferenciada de la competència, i que està totalment alineada amb el model de negoci que s'està creant així com els valors i avantatges competitius i diferenciadors que s'han identificat.

4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

4.1 Pla d'operacions

Donades les característiques del model de negoci plantejat per Pixic, la forma jurídica escollida per la organització serà la de **societat limitada**, forma jurídica regulada pel Reial Decret Legislatiu 1/2010 pel qual s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital.

Respecte al **procés productiu** de Pixic, aquest és relativament senzill, i es concreta en les següents fases:

- Encàrrec del client
- Elaboració del brief
- Confirmació del client
- Elaboració del producte o servei
- Entrega art final en suport digital
- Elaboració i entrega art final en suport físic (opcional)
- Seguiment del projecte i expansió

La gran part del procés productiu es durà en el si de l'empresa pels propis membres d'aquesta, a excepció d'aquells serveis de elaboració final físic que no assumirà Pixic i que durà a terme el proveïdor amb el qual s'ha assolir un acord de col·laboració mutu.

En aquest aspecte, el proveïdor de serveis de manipulat i acabat amb el qual s'assoleix un acord és Copytop, empresa amb 4 tendes físiques a Barcelona (una d'elles situada a escassa distància la oficina on estarà situada Pixic) que ofereix múltiples serveis i impressió i impremta a preus molt competitius i uns terminis d'entrega molt atractius. L'elecció d'aquest proveïdor concret es fonamenta no tan sols en termes purament de reducció de costos, sinó pel fet que aquests tenen un model de negoci i una filosofia molt similar a la que té Pixic, segons la qual es procurà oferir la màxima qualitat a un preu ajustat, renunciant a altres aspectes amb poc valor afegit com grans locals, regals, etc. L'acord de treball amb aquest proveïdors serà la de convertir la relació en la de veritables socis estratègics, i per tant els treballs estaran supeditats a la mateixa elevada qualitat que Pixic ofereix amb els seus projectes. En contrapartida, s'ofereix treballar amb plena exclusivitat, i la transacció serà directa entre Pixic i Copytop, no intervenint el client en cap cas (la modalitat de pagament així com els costos pactats es definiran en el pla financer).

En l'annex 19 de la present memòria es detallada en profunditat tot el procés productiu i les tasques que es duen a terme en cada fase (pàgines 47 a 49).

4.1.1 Pla de producció

Quantificar una demanda per un sector com el del disseny gràfic, on es presta un servei, és una tasca difícil, donades les característiques dels productes comercialitzats (molt diferenciats entre si) així com la escassa i desactualitzada informació de fonts estadístiques que hi ha al respecte (en l'annex 20 es troba l'anàlisi en profunditat de les característiques de la demanda de Pixic, pàgines 49 i 50).

Respecte a la **capacitat màxima de producció**, aquesta s'ha establert en 27 projectes mensuals, tenint en compte el temps mitjà que cada tipus de servei requerirà així com el temps de dedicació que el personal hi dedicarà segons el seu lloc de treball. En l'annex 21 es troben els càlculs desglossats i justificats, així com les estratègies a seguir en cas de excés o manca de capacitat productiva (pàgines 50-51).

Respecte al **volum màxim de serveis i productes d'acabats** que es considera es podrà comercialitzar, aquesta xifra és bastant superior a la capacitat màxima de producció pròpia de Pixic, tenint en compte que una vegada fidelitzat un client en productes de disseny gràfic aquests poden acudir de manera recurrent a Pixic per transformar en suport físic algun dels

dissenys realitzats, fent ús així només d'aquest servei d'acabat (per exemple reimpressió de targetes o cartells). Les previsions estan basades en dades ofertes pel soci estratègic Copytop.

D'altra banda, cal recordar que Pixic perseguirà assolir l'excel·lència que li permeti incrementar la satisfacció dels seus clients en tots els aspectes, afavorint a la fidelització dels mateixos així com la seva capacitat de promoció dels serveis i productes que ofereix l'empresa, motiu pel qual es dissenya una **política de gestió de qualitat integral** que opera tant a nivell intern, nivell extern (productes i serveis subcontractats) i nivell consumidor, i que es troba en l'annex 22 del present document (pàgines 51 i 52).

Finalment, en l'annex 23 d'aquesta memòria (pàgines 52 i 53) es troba la **política de subcontractació** que Pixic seguirà així com els serveis que es subcontractarà (principalment el servei de gestoria i hospedatge web)

4.1.2 Estratègia de recursos materials

A Pixic els principals recursos materials que es necessita són el **local** on du a terme l'activitat (es situarà en el nucli del seu públic objectiu) i els **equips informàtics** amb el corresponent software especialitzat de disseny gràfic, i que permetran a l'organització prestar els seus serveis. En l'annex 24 de la present memòria (pàgines 53 a 57) es troba en la definició de l'estratègia de recursos materials que adoptarà Pixic, explicada amb detall.

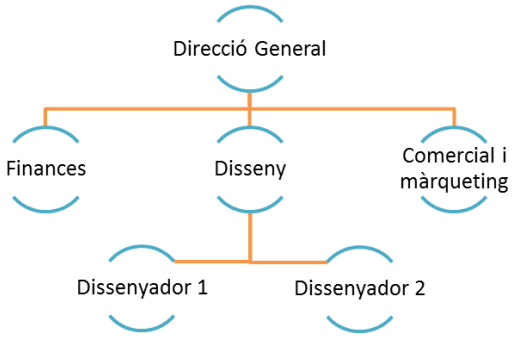
Per completar aquest pla d'operacions definit, en l'annex 25 (pàgines 58 i 59) es troba el pla logístic complert de Pixic, en el qual es defineix la política de compres i aprovisionaments que es seguirà, la gestió de producció i emmagatzematge de productes (al tractar-se de productes intangibles no caldrà un magatzem físic) i finalment la política de distribució emprada, basada principalment en una estratègia de distribució centralitzada.

4.2 Pla de recursos humans

4.2.1 Organigrama i llocs de treball

L'organigrama inicial de Pixic és bastant senzill i simple, basat en un **disseny funcional**, en consonància tant amb la mida de la pròpia empresa com amb el fet de cercar afavorir i mantenir l'esperit de rapidesa, implicació i compromís, evitant així grans estructures burocràtiques que no permetin un contacte directe amb tota la gestió empresarial.

Gràfic 2. Organigrama de Pixic



Font: elaboració pròpia

La **direcció general** està composada pels tres socis fundadors, que al seu temps cadascun d'ells assumirà la direcció dels tres principals departaments (en l'annex 26, pàgina 60, es pot trobar una breu extracció del currículum dels tres socis, que demostra la complementarietat de habilitats que tenen entre ells):

El **departament de finances**, serà assumit per la primera sòcia fundadora, Victoria de la Guardia.
El **departament comercial i de màrqueting**, assumit pel segon soci fundador, Carlos Orsi.
El **departament** és el **de disseny**, dirigit pel soci fundador i cap de disseny Victor Virgil, i que tindrà al seu càrrec l'equip de disseny que durà a terme els productes i serveis que es comercialitzaran, i que estarà conformat inicialment per dos dissenyadors.

En l'annex 27 del document es troba una projecció de l'organigrama en els posteriors anys així com la seva justificació (no es preveu cap canvi durant els tres primers anys de vida del projecte). Així mateix, en l'annex 28 es troba una complerta descripció de tots els llocs de treball que existiran a Pixic (pàgines 61 a 65).

4.2.2 Estratègia de Recursos Humans

L'actiu més important de Pixic són els seus treballadors, motiu pel qual l'organització aposta per la creació d'una estratègia de recursos humans sòlida i àmplia que garanteixi a l'empresa tenir els millors professionals treballant sota les millors condicions, i alhora permeti que aquests desenvolupin la seva carrera professional i s'identifiquen totalment amb l'organització i els seus valors.

El **principis bàsics** que regeixen l'estratègia de recursos humans són:

- Reclutament objectiu i basat en experiència i capacitats, cercant als millors en el seu camp.
- Pixic aposta per la formació continua, i estimula l'autoformació així com promou l'educació en el si de l'empresa.
- L'avaluació d'acompliment es farà basant-se en un sistema obert de comunicació que permeti recompensar segons mèrits.
- El sistema retributiu definit es basa en un sistema orientat a l'acompliment i que inclourà recompenses monetàries i no monetàries.
- L'horari laboral de l'equip de Pixic serà de 9-14h i de 15:30-18:30, amb una jornada total de 8 hores diàries. Es permetrà una flexibilitat laboral raonable atenent circumstàncies personals puntuals o inclús necessitats de la demanda.
- La relació contractual amb l'equip de treball serà un contracte indefinit amb sis mesos de prova i la plantilla inicial de dissenyadors gràfics serà de dues persones, ampliable a partir del tercer exercici de funcionament si el creixement de l'empresa així ho permet i requereix.
- El personal es regirà pel conveni d'arts gràfiques, i per tant disposarà de 30 dies naturals de vacances, que es centraran en el mes d'agost, període en el qual l'empresa tancarà. Així mateix, en cas que la jornada laboral definida suposi la realització d'un còmput d'hores anuals superior al pactat en el conveni col·lectiu, s'ampliaran els dies de vacances distribuïts al llarg de l'any (per exemple en Setmana Santa i Nadal, segons necessitats productives).
- La realització d'hores extraordinàries que seran retribuïdes segons taules salarials del conveni col·lectiu, tot i que podran ser en part substituïdes per dies de vacances (no més de 2 consecutius i a gaudir segons necessitats de l'empresa).
- Els empleats gaudiran d'una assegurança d'accidents que abonarà l'empresa per capital garantit de 50.000€.
- Es promouran revisions d'empresa periòdiques i cursos de salut laboral (correcció postural, treball amb ordinador, gestió de l'estrès i prevenció de riscos laborals, entre d'altres) per tal de garantir el benestar físic i psicològic dels empleats
- La resta de condicions laborals es desenvoluparan segons la normativa legal vigent marcada pel Conveni Col·lectiu.

La reduïda dimensió de Pixic permet crear un clima laboral d'estreta col·laboració, en el qual es fomenti la comunicació transparent i bidireccional entre la direcció i la resta dels empleats i per això **l'estil directiu** que s'emprendrà per part dels socis de l'empresa serà un estil **proactiu**,

basat en la innovació i la convicció que el futur es pot crear, i demostrant actituds de creativitat, convicció, innovació, optimisme, passió, credibilitat, visió de futur i dedicació entre d'altres.

En l'annex 29 de la memòria (pàgines 66 a 70) es troba la descripció complerta de l'estratègia complerta de recursos humans i les accions concretes que es duran a terme, així com l'anàlisi de l'estil directiu que s'emprarà i el paper que la cultura organitzativa i la Responsabilitat Social Corporativa tindran en la gestió de les persones.

4.2.3 Estructura de costos salarials

La retribució monetària inicial dels treballadors de Pixic serà la definida en el Conveni Col·lectiu del sector així com el seu increment anual. En el moment que Pixic assoleixi un nivell de benefici estable i suficientment ampli, la retribució dels empleats serà incrementada per sobre de l'estipulat en el Conveni Col·lectiu, i sempre d'acord amb la vàlua demostrada de cada treballador, procurant no incórrer en diferències salarials abismals que afectin negativament al clima laboral.
Els membres de la direcció s'estableixen inicialment una retribució fixa des dels inicis en recompensa al seu treball diari, situada aquesta per sota dels imports que marca el conveni pels llocs de treball, ja que aquesta només té una funció de garantir uns ingressos mínims per tal de poder assumir les despeses de la vida persona diària, i es complementarà, en cas que sigui possible, amb els beneficis que Pixic generi. La política de retribució dels socis es revisarà de manera anual i s'adaptarà a les circumstàncies de l'empresa, per tal de garantir que la política definida sigui sent rendible per l'organització al temps que atorgui poder adquisitiu als socis suficient per subsistir.

En consonància a la política retributiva de Pixic que s'acaba de definir, a continuació es troba el quadre de costos salarials del primer any de vida del projecte, en el qual consten tant els sous de l'alta direcció com els dels empleats del departament de disseny, i que suposaran el gran pes dels costos fixes de Pixic. Així mateix, s'ha inclòs el càlcul de la despesa en Seguretat Social segons la normativa actual vigent.

Taula 1. Taula costos salarials anuals

Categoria	Salari Base Anual	Pagues Extres	Paga beneficis	Complement lineal	Total brut any	Seguretat Social	Costos salarials
Cap de finances	12.000,00 €	- €	- €	- €	12.000,00 €	3.798,00 €	15.798,00 €
Cap comercial	12.000,00 €	- €	- €	- €	12.000,00 €	3.798,00 €	15.798,00 €
Cap disseny	12.000,00 €	- €	- €	- €	12.000,00 €	3.798,00 €	15.798,00 €
Dissenyador gràfic 1	11.797,13 €	1.939,24 €	1.098,91 €	4.282,75 €	19.118,03 €	6.050,86 €	25.168,89 €
Dissenyador gràfic 2	11.797,13 €	1.939,24 €	1.098,91 €	4.282,75 €	19.118,03 €	6.050,86 €	25.168,89 €
TOTALS	59.594,26 €	3.878,48 €	2.197,82 €	8.565,50 €	74.236,06 €	23.495,72 €	97.731,78 €

Font: elaboració pròpia

Tal i com ja s'ha indicat, els empleats gaudiran d'una assegurança d'accidents que abonarà l'empresa per capital garantit de 50.000€, el cost de la qual queda quantificat en el pla financer de la present memòria.

Així mateix, els increments salarials mínims previstos pels propers exercicis 2017 i 2018 són dels 0,8% i el 1% respectivament, segons condicions pactades en el conveni col·lectiu.

5 PLA FINANCER

5.1 Estratègia financera

5.1.1 Objectius financers

El principal **objectiu** general que Pixic perseguirà com a empresa de nova creació serà **garantir la sostenibilitat i subsistència del negoci a llarg del temps**. Així mateix, es cerca com a objectiu general la **obtenció del màxim valor de l'empresa minimitzant el cost de capitals de les inversions, al temps que assolir la una rendibilitat adequada**.

El detall dels objectius específics establerts es troba en l'annex 30 del present document (pàgina 71).

5.1.2 Obtenció i captació de recursos

Donades les característiques del model de negoci de Pixic, la inversió inicial en immobilitzat (tant material com intangible) que necessitarà el projecte per poder iniciar-se és relativament baixa, i consistent en l'adquisició dels equips informàtics així com el software necessaris per poder emprendre l'activitat empresarial. Aquesta inversió inicial suposa un desemborsament de 14.491,78€ IVA inclòs.

Respecte la inversió inicial, tot i que com a Societat Limitada Pixic només requereix un capital social inicial de 3.000€ (article 4 de la Llei 1/2010 de Societats de Capital), els socis estan en disposició de fer una aportació inicial més elevada, que assolirà la xifra de 34.500€, corresponent a un inversió inicial de 11.500€ per cada soci.

Respecte al finançament aliè, es constituirà un préstec inicial a llarg termini per valor de 30.000€, que juntament amb la inversió de capital realitzada i tenint en compte les despeses de inversió inicials que es duran a terme, permetrà constituir un saldo de tresoreria inicial de 40.508,22€, per tal de poder fer front a les despeses de gestió que sorgeixin inicialment.

La descripció detallada de les inversions dels primers exercicis realitzades per Pixic es troben en l'annex 31 de la memòria (pàgines 71 i 72).

5.1.3 Planificació de la tresoreria

La planificació de tresoreria fa referència a totes les partides que suposen cobraments o pagaments per a Pixic.

En l'annex 32 es troba la política de tresoreria determinada per Pixic, segons la qual la major part dels ingressos es cobren al comptat (un 80% dels ingressos), mentre que la majoria de despeses es paguen a 30 dies, a excepció dels salaris, lloguer, serveis bancaris, subministraments, tributs bancaris i altres despeses. Així mateix, un 30% de les despeses per treballs realitzats per tercers es podran pagar inclús a 60 dies.

Amb aquesta política, es preveu que els proveïdors financin part del cicle productiu de Pixic, establint un termini de pagament bastant superior al de cobrament, situació que beneficiarà a la tresoreria mensual de l'empresa.

D'altra banda, en cas de produir-se excessos de tresoreria, circumstància bastant probable com es veurà mes endavant, aquesta s'haurà de gestionar per tal d'evitar aquest cost d'oportunitat generat que redueix la rendibilitat de l'empresa. Per tal de contrarestar aquests excessos, les mesures que es podran emprendre són:

- Invertir en nou immobilitzat material o intangible, com per exemple la renovació d'ordinadors i software informàtic que es farà al 2018 amb l'excés de saldo de tresoreria previst provinent de l'any 2017..
- Invertir en actius financers a curt o mitja termini que atorguin una rendibilitat superior a l'obtinguda en el compte corrent on estiguin dipositats els diners (no es contempla dur a terme una inversió d'aquest tipus durant els primers tres exercicis, motiu pel qual no s'estudia cap fórmula de inversió concreta).
- Amortitzar anticipadament part dels deutes amb entitats de crèdit que tingui Pixic (aquesta mesura no s'emprarà durant els primers exercicis, ja que com es veurà, reduir encara més el nivell d'endeutament fa que Pixic no aprofiti les possibilitats que el finançament aliè ofereix, anant aquesta circumstància en detriment de la rendibilitat del projecte, tal i com s'analitzarà amb l'estudi de les ràtios).

5.1.4 Política de finançament a curt i llarg termini

Tal i com s'ha introduït en l'apartat anterior, els socis de Pixic duran a terme una inversió inicial de 34.500€ que constituiran el finançament propi de l'organització, i que serà desemborsat en la seva totalitat al febrer del 2016, moment de constitució de l'empresa.

Al mateix temps, per tal de complementar la inversió inicial en finançament propi que es durà a terme, Pixic constituirà un préstec a llarg termini per valor de 30.000€, que obtindrà a través de la línia ICO per empreses i emprenedors. Les condicions d'aquest préstec són un interès fix del 5,12% i un termini d'amortització de 5 anys, i suposarà un quota mensual de 567,79€ mensuals, tal i com es pot veure en l'annex 33 del present document (pàgina 74). Així mateix, aquest préstec no suposarà cap comissió bancària, a excepció del cas d'amortització anticipada, segons condicions de la línia ICO.

D'altra banda, tal i com ja s'ha indicat anteriorment, es produirà un excedent de tresoreria a partir del 2017, que per tal de donar-li un ús racional i rendible s'emprarà en part en la inversió de nous immobilitzats que l'empresa necessiti. Així doncs, en l'exercici 2018 es durà a terme una nova inversió tant en equips com programes informàtics per valor de 22.999,99€ que es finançaran amb part d'aquest excedent de tresoreria.

Finalment, vers el finançament a curt termini, aquest s'aconseguirà principalment a través del crèdit comercial, donat que l'acord de pagaments amb els proveïdors (inclosos els treballs realitzats a tercers) impliquen un període de pagament més ampli que el de cobrament als clients, tal i com podem veure en l'annex 35 del present document (pàgina 75). D'altra banda, en cas de necessitats puntuals de finançament a curt termini, es valorarà l'ús d'una pòlissa de crèdit, que té com a principal avantatge la capacitat d'adaptar-se a les necessitats reals de finançament del moment.

En l'annex 35 de la memòria (pàgina 75) es pot trobar el resum del finançament de Pixic durant els tres primers exercicis.

5.1.5 Política de remuneració de capital

Sempre que l'empresa obtingui beneficis i hagi compensat possibles pèrdues d'exercicis anteriors, les accions que es duran a terme seran:

- Dotació a reserva legal del 10% del benefici anual, fins assolir una reserva legal del 20% de capital social (import total de 6.000€).
- Amb la resta del benefici, repartiment del 95% en concepte de dividends, que es distribuiran a parts iguals entre els tres socis.
- Amb l'altre 5% de benefici restant es dotaran reserves voluntàries per tal de finançar un creixement futur de l'empresa, que podria materialitzar-se amb l'adquisició de nova maquinària o equips, la contractació de més personal i creixement de l'estructura per poder absorbir una demanda superior, etc.

Aquesta política de remuneració de capital definida serà cada any revisada en junta general, en funció dels beneficis obtinguts per l'empresa, per tal de garantir que la distribució permeti una remuneració de capital suficient als socis que compensi la baixa retribució que aquest tenen i permeti alhora enfortir l'estructura financera de l'empresa que possibiliti un futur creixement i emprenedoria de projectes nous, mantenint un equilibri patrimonial adequat.

Per finalitzar, podem trobar en l'annex 36 (pàgina 76) la distribució de resultats que es durà a terme els primers tres exercicis de Pixic segons l'escenari previsible definit, i que segueix les consideracions i accions aquí definides.

5.1.6 Planificació d'ingressos i despeses

Per tal de poder fer una planificació realista dels **ingressos** que podrà obtenir Pixic, s'han de tenir en compte diverses variables que es definiran a continuació.

En primer terme cal tenir en compte que els ingressos de Pixic venen donat per dues activitats diferenciades: els serveis de disseny gràfic i els serveis accessoris i d'acabat (que es subcontractaran).

- **Serveis de disseny gràfic**

Els preus de cada projecte de disseny gràfic que Pixic podrà dur a terme seran molt diferents entre sí, donades les característiques de cadascun. Per establir una previsió d'ingressos amb aquests serveis es pressuposa un import mitjà per projecte de 364€ + IVA, calculat a partir dels preus base definits en el pla de màrqueting. Aquest preu anirà incrementant al llarg dels exercicis, degut principalment a un increment de l'experiència de l'equip així com una major complexitat i envergadura dels treballs realitzats, derivats del boca a boca i la reputació assolits, fins assolir un preu mitjà de 550€ + IVA per projecte.

D'altra banda, per mesurar el nombre d'unitats venudes es té en compte la capacitat productiva màxima de Pixic que està en 27 projectes mensuals. Per tal de fer una previsió realista, es preveu que no s'assolirà aquesta capacitat màxima fins al tercer exercici d'activitat. En un primer exercici el creixement del nombre de serveis serà molt elevat, estabilitzant-se en l'any 2017 (en aquest any el creixement de nombre de projectes s'alenteix, però la capacitat de incrementar el preu per servei prestat s'accelera) i assolint màxims de producció a mitjans de 2018.

- **Productes d'acabats**

Respecte els productes d'acabats, els preus d'aquests estan relacionats amb els costos que s'hauran de suportar, donat que es subcontractaran en la seva totalitat. Com es veurà en l'apartat següent, els costos a assumir pactats amb el proveïdors seran decreixents a mesura que la producció incrementi, partint d'un cost inicial mitjà de 260 euros per projecte. A aquest cost se li incrementarà un 10% de marge per a Pixic, establint així el preu de venda dels productes d'acabats en 286€+IVA.

Aquest preu es mantindrà inicialment invariable durant els tres primers exercicis de Pixic, emprant aquesta decisió com a estratègia de màrqueting, tractant amb ella de captar un volum de negoci que incrementi al llarg del temps, i que proporcionarà major marge a Pixic a mesura que creixi (a major vendes el preu es manté invariable però el marge creix donat que els costos es veuran reduïts).

De manera anàloga al càlcul dels serveis de disseny, es preveu que la màxima capacitat de treball en aquests productes es donarà durant l'exercici 2018, resultat d'una major capacitat de l'equip de Pixic de comercialitzar més serveis complementaris als seus clients.

En l'annex 37 (pàgina 77) es troba l'evolució de l'import de les vendes dels exercicis 2016-2018 en l'escenari previsible (sense IVA), desglossant els que corresponen a les activitats de disseny dels que corresponen a les activitats d'acabats, i on es pot comprovar que els ingressos per vendes previstos aniran incrementant progressivament any rere any.

Respecte la **planificació de les despeses,** aquestes es desglossen en despeses fixes i despeses variables, essent les segones les relacionades directament amb un volum de producció i les que tenen un menor pes per a Pixic. En l'annex 38 (pàgines 79 a 82) es troba la definició i quantificació complerta de la planificació de les despeses feta per a Pixic.

5.2 Escenaris de mercat

A continuació es presenten tres escenaris de mercat diferents als quals Pixic es pot enfrontar, per tal de valorar la capacitat del projecte per ser viable en les tres situacions. Per a dissenyar aquests escenaris, s'han tingut en compte una sèrie de consideracions prèvies que es poden trobar en l'annex 39 del present document (pàgines 82 i 83).

5.2.1 Escenari previsible

Aquest primer escenari és l'escenari més probable al qual s'enfrontarà Pixic i del qual s'han calculat les projeccions de ingressos i despeses plantejades en els anteriors apartats. Donada la situació econòmica-financera actual de la societat així com les característiques del sector en el que opera Pixic, la previsió feta és molt conservadora i ajustada per tal d'avaluar-ne la seva viabilitat ajustant al màxim a la realitat.

En l'annex 40 (pàgines 83 a 89) es pot trobar l'anàlisi complert d'aquest escenari, en el qual es pot observar que la xifra de vendes creix any rere anys, partint d'una xifra de vendes reduïda donat que l'activitat comença a meitat d'exercici.

Una excel·lència en el servei així com una correcta gestió de la publicitat i el boca a boca permetrà a Pixic experimentar un creixement de més del 250% l'any 2017. Així mateix, l'any 2018 el creixement de Pixic encara serà important (un 139% respecte 2017), donat l'assoliment de la capacitat màxima productiva de l'empresa així com un increment i estabilització del volum de treballs d'acabats que realitzi el soci estratègic i que reportarà a Pixic un benefici superior als dos primers anys.

Respecte al punt mort d'aquest escenari, durant el primer exercici Pixic no podrà assolir el seu llindar de rendibilitat mínim, ja que les vendes estaran per sota de la xifra de vendes necessària que es situa en 167.523,73 €, però aquesta situació es reverteix totalment en els exercicis posteriors, superant la xifra de vendes àmpliament el punt mort de l'organització i permetent així la cobertura de les despeses.

Finalment, respecte els fluxos de tresoreria pels exercicis 2016-2018 en aquest exercici, durant l'exercici 2016 Pixic generarà fluxos de caixa negatius fins al mes de setembre, tot i que l'organització podrà finalitzar l'exercici amb un flux de tresoreria positiu, situació que es repetirà i millorarà durant els dos següents exercicis, fins al punt en el qual es generarà un important excedent de tresoreria que caldrà gestionar de manera adequada per evitar perdre rendibilitat dels actius.

Per complementar aquest anàlisi, en l'annex 41 es troba un complert anàlisi dels tres primers exercicis en aquest escenari basat en la interpretació de diverses ràtios (pàgines 90-95), i dels quals podem concloure que l'empresa tindrà una evolució positiva, i mentre parteix d'un primer exercici amb un situació complicada, a partir del segons exercici no tindrà problemes de liquiditat i podrà assumir tots els seus compromisos, tot i que els actius ociosos que es generaran minvaran lleugerament la rendibilitat de l'empresa.

5.2.2 Escenari pessimista

Per aquest segon escenari, anomenat escenari pessimista i del qual es pot trobar el seu anàlisi complert i desenvolupat en l'annex 42 (pàgines 95-105) s'ha valorat un empitjorament de les condicions del mercat al qual es pot enfrontar Pixic, reflectit principalment en una davallada dels ingressos, tant en els productes de disseny com en els productes d'acabats físics.

S'ha tingut en compte que l'empresa no tingui la capacitat de captació de clients i creixement inicialment previstos, i es proposa un decrement en vendes del 13% durant els exercicis 2016 i 2017 i un decrement de vendes del 11,3% al 2018 respecte l'escenari previsible.

En referència al punt mort de Pixic en aquest escenari, l'empresa no assoleix el llindar de rendibilitat amb la seva xifra de vendes en els exercicis 2016 i 2017, circumstància que farà que

en els dos exercicis tingui un resultat d'exercici negatiu. Així doncs, l'any 2016 la xifra de vendes s'allunya considerablement del punt mort de l'empresa, i tot i que es recupera molt durant l'exercici següent, encara no permet assumir tots els costos de l'empresa.

En cas de trobar-se en aquesta situació, Pixic hauria de prendre alguna mesura empresarial per tal de reduir els seus costos fixes, com podria ser la contractació de una persona de disseny en comptes de dues (o bé una contractació a temps parcial), o inclús cercar un lloguer amb un cost inferior (aquesta decisió suposaria poques barreres de sortida donat el contracte de lloguer signat i la possibilitat de ocupar un espai més reduït i amb un menor cost o inclús alguna fórmula de coworking compartida que reduiria la despesa considerablement).

Aquesta situació afectaria a la distribució dels resultats respecte l'escenari previsible, i és que en aquest cas l'empresa no seria capaç de remunerar el capital fins més enllà del tercer exercici.

Finalment, respecte la seva previsió de tresoreria d'aquest escenari, apareix un clar empitjorament dels fluxos de tresoreria de Pixic, generant durant el primer any un flux de caixa negatiu i que caldria pal·liar amb un increment de la inversió (preferiblement amb finançament aliè, per evitar perdre rendibilitat financera donat un excés d'autofinançament).
Respecte la tresoreria dels anys posteriors, s'observa que la situació es recupera i ja es generen fluxos de caixa positius (tant mantenint la inversió inicial prevista com ampliant la mateixa segons s'acaba de descriure). La principal diferència amb l'escenari previsible és que els fluxos generats al 2017 són suficients però no excedentaris, i per tant no caldrà donar un rendiment especial a aquests, mentre que al 2018 si que es generen uns fluxos de tresoreria excedentària, que caldrà rendibilitzat adequadament.

Per completar aquest anàlisi, en l'annex 44 (pàgines 114-116) es troba una comparativa d'anàlisi mitjançant ràtios en els tres escenaris aquí plantejats, en els quals cal destacar que en l'escenari pessimista Pixic tindria problemes de liquiditat, tal i com ja s'ha comentat.

5.2.3 Escenari optimista

En aquest últim escenari presentat, l'escenari optimista, s'ha valorat una millora de les condicions del mercat al qual es pot enfrontar Pixic, que li permet assolir un major volum de vendes, tant en els productes de disseny com en els productes d'acabats físics (en l'annex 43 de la memòria es troba l'anàlisi complert d'aquest escenari, pàgines 105-114).

Com es pot veure en el detall dels ingressos de l'escenari optimista, s'ha tingut en compte que l'empresa tingui una major capacitat de captació de clients i creixement respecte els inicialment previstos, i es proposa un increment en vendes del 10,33% durant l'exercici 2016, un increment del 8,75% al 2017 i un increment de vendes del 6,3% al 2018 respecte l'escenari previsible. Tot això suposa assolir la seva màxima capacitat de producció a finals de 2017, abans que en un escenari previsible.

Respecte el punt mort de Pixic en aquest exercici, el comportament és similar a l'escenari previsible en quant a assoliment del llindar de rendibilitat, ja que aquest no s'assoleix fins a l'exercici 2017.
Com ja s'ha avançat, aquest resultat negatiu del primer exercici canvia totalment en els exercicis posteriors, superant la xifra de vendes àmpliament el punt mort de l'organització i permetent així la cobertura del conjunt de les despeses.

Aquesta situació inicialment positiva afectaria a la distribució dels resultats respecte l'escenari previsible, i és que en aquest cas l'empresa podria remunerar als socis amb un major volum de dividends l'any 2018, incrementat al mateix temps l'import de les reserves voluntàries.

Finalment, vers la previsió de tresoreria d'aquest escenari es pot observar clarament com l'escenari optimista suposa un canvi dràstic dels fluxos de tresoreria de Pixic respecte els altres

dos escenaris presentats, essent Pixic seria capaç de generar fluxos de caixa acumulats des del primer exercici.
Aquesta situació inicialment positiva per l'empresa genera però un conflicte, i és el fet de generar uns excedents de tresoreria molt importants en els anys 2017 i 2018, que suposarien una important pèrdua de rendibilitat de l'empresa per causa d'aquests actius ociosos.
En aquest cas, caldria prendre decisions de inversió arriscades i de magnitud gran, per poder donar una rendibilitat adequada a aquests actius.

Per completar aquest anàlisi, en l'annex 44 (pàgines 114-116) es troba una comparativa d'anàlisi mitjançant ràtios en els tres escenaris aquí plantejats, en els quals cal destacar que en l'escenari optimista Pixic tindria problemes d'actius ociosos, tal i com s'ha comentat, i que caldrà revertir per tal de maximitzar beneficis..

5.3 Planificació de tresoreria mensual del primer any

La planificació de la tresoreria mensual la trobem en taula 26 de l'annex 40 (pàgines 86-69), i es correspon amb la previsió feta i analitzada per l'escenari previsible de l'exercici 2016. Aquesta planificació està definida en consonància amb la planificació de tresoreria, d'ingressos i de despeses ja explicada i demostrada anteriorment en aquest pla financer (veure punts 5.1.3 i 5.1.6 del document i els seus corresponents annexes).
Com es pot veure, s'ha contemplat el tancament del negoci al mes d'agost coincident amb el període de vacances, motiu pel qual els ingressos per vendes cauen dràsticament, i és que en aquest mes només està previst el cobrament d'alguna petita part de vendes pendents de cobrar a 30 dies. En canvi, Pixic haurà de seguir assumint el pagament dels costos fixes de negoci, i inclús les despeses variables, principalment aquelles que corresponen amb els treballs realitzats per tercers, i que s'abonen en un termini de 30 dies en la seva major part (el 50%).

Analitzant el document de tresoreria mensual observem clarament com la previsió inicial de tresoreria de 45.008,22€ és imprescindible per a Pixic, ja que aquesta permet assumir els compromisos de pagament al llarg de l'exercici, donat que el nivell de vendes encara és insuficient per poder generar fluxos de caixa positius i suficients. En cas que la tresoreria inicial hagués estat inferior, Pixic hagués acumulat al mes d'agost una tresoreria acumulada negativa que inclús podria arribar a arrossegar fins a final d'any, i suposaria un problema important que poder atendre els seus compromisos de pagament.

Amb la previsió feta, tot i que durant la major part de l'any inicial els fluxos de caixa de Pixic seran negatius (el nivell de vendes no és suficient per atendre els pagaments, situació que reverteix l'any 2017 i següents), l'empresa serà capaç l'últim trimestre de l'exercici de començar a generar petits fluxos positius, acabant l'exercici amb un flux de tresoreria positiu de 4.746,57€.
Indicar també que el flux acumulat de tresoreria mínim correspon al mes d'agost, coincident amb el període de vacances (es genera un flux acumulat de 824,02€), seguit del mes de setembre, amb un flux de tresoreria acumulat de 1.527,94€, que s'entén suficient per poder atendre qualsevol imprevist que sobrevingués a Pixic.

5.4 Política de finançament del creixement

El creixement previst per Pixic a mitjà termini consisteix en la capacitat per ampliar la seva quota de mercat a través d'un increment de la demanda per sobre del previst, que requeriria d'una increment de la capacitat productiva.

Per afrontar aquesta nova situació, caldria invertir en més equips d'informació i software especialitzat al mateix temps que es necessitaria dur a terme la contractació de més personal per desenvolupar tasques de disseny. Al seu temps, i depenent del nombre de persones que calgués incorporar, aquest creixement també podria suposar inversió en un nou local amb majors dimensions per tal de donar cabuda a tota la plantilla.
Com ja s'ha indicat anteriorment, part del creixement previst es vol finançar aprofitant els excedents de tresoreria, que permetran realitzar inversions en actius materials i intangibles com

els ordinadors i el seu software, així com el pagament de una hipotètica fiança d'un local de major dimensions.
D'altra banda, en la política de remuneració de capital s'ha previst la dotació anual del 5% dels beneficis a reserves voluntàries, que podran emprar-se per finançar aquest creixement i les noves inversions que suposi.

Donat que no es preveu a mitjà termini (5 anys) un creixement desmesurat, es prioritzarà finançar aquest creixement amb autofinançament, sense haver de recórrer a finançament aliè. Només en cas d'una inversió necessària més gran (maquinària especialitzada, expansió a altres mercats que suposi una forta inversió en personal , equips i instal·lacions, etc.) s'acudirà al finançament aliè amb productes similars a la línia ICO escollida per la inversió inicial, per tal de garantir un equilibri adequat entre el finançament propi i el finançament aliè (s'ha de mantenir una estructura del pes del finançament propi i aliè similar als inicis de Pixic, per evitar una descapitalització excessiva però aprofitant les possibilitats que el finançament aliè pot oferir a l'empresa, sobretot en termes de rendibilitat).

5.5 Anàlisi patrimonial i econòmic

Per finalitzar el present pla financer i comprovar de manera gràfica la futura viabilitat i sostenibilitat econòmica i financera de Pixic, en l'annex 47 (pàgines 120-123) es troba un anàlisi patrimonial i econòmic en profunditat, basat en el balanç de situació i el compte de pèrdues i guanys previst per Pixic pels anys 2016-2018 en un escenari previsible.

Com es pot veure en el citat annex, l'empresa presentarà, en el seu tercer any, una situació financera normal d'equilibri patrimonial, amb un fons de maniobra positiu i suficient i sense problemes de liquiditat, i una evolució positiva durant els tres primers exercicis.

Vers l'anàlisi econòmic, al 2018 Pixic haurà assolit una important xifra de vendes que reportarà beneficis a l'empresa, mantenint estable el seu volum de despeses fixes i aconseguint un EBITDA ampli i positiu símptoma de la capacitat de l'empresa per a generar recursos permanents.

6 PLA TEMPORAL

A l'annex 51 de la memòria (pàgina 129) es presenta de manera gràfica la planificació temporal de la posada en marxa del projecte, que està pensada per iniciar-se el proper Febrer de 2016 i dur-se a terme en un període màxim de tres mesos.

7 IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

Pixic es compromet de manera molt seriosa amb una sèrie de d'hàbits que regiran la seva manera d'actuar i prendre decisions, i que guiaran la seva conducta per tal de que aquesta sigui el més ètica possible. Per aquest motiu, aquests hàbits es converteixen en els valors de Pixic, explicats de manera detallada en el punt 1.1 de la memòria, i que estan integrats per: atenció al client, qualitat, innovació, creativitat, responsabilitat i compromís.
Aquests valors seran la base de la seva gestió de negoci així com el futur establiment de polítiques en matèria de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), que a continuació es detallen separades segons l'àmbit en el qual impactin:

- **Àmbit social**

Descobrir, generar i distribuir productes i serveis útils: L'impacte que Pixic tindrà en aquest àmbit és elevat, donat que l'objectiu de l'empresa és satisfer les necessitats que els seus clients tinguin, i per tant poder oferir productes totalment útils.

Desenvolupament de les persones i organitzacions: En aquest àmbit l'impacte que l'activitat de Pixic pot tenir és important, donat que amb els seu productes afavoreix el desenvolupament dels seus clients. Així mateix, la gestió dels seus recursos humans i les mesures especifiques que s'adoptaran en aquesta matèria també afavoriran el desenvolupament de les persones en

diversos àmbits tant personals com professionals (com a exemples tenim l'educació i capacitació dels empleats, garantia de la integració i diversitat de la plantilla, polítiques de compensació, protecció de l'empleat i la salut laboral o la conciliació de vida laboral i familiar, entre d'altres). Finalment, cal valorar també l'impacte positiu que les aliances estratègiques amb els proveïdors tindran en el seu desenvolupament empresarial.

Generació valor afegit: Tota l'activitat desenvolupada per Pixic cerca la generació de valor afegit a tots els seus grups de interès, consideració que té un impacte obvi en l'àmbit social.

Projecció i visibilitat de les noves tecnologies: l'ús i promoció que Pixic farà de les noves tecnologies permetrà posar el valor la seva importància i utilitat, donant així la visibilitat i valor que aquestes tenen vers la societat.

Transparència d'informació: La transparència en la informació té a veure directament amb els valors que Pixic promou, i que tenen un impacte directe en l'àmbit social donat que faciliten una millor comunicació i estimulen les relacions responsables i entre iguals (per exemple les polítiques de transparència i diligencia en la gestió financera de l'empresa).

Cultura de satisfacció al client: el client és el centre de negoci per Pixic i pilar fonamental vers el qual s'assenten la seva missió, visió i valors corporatius. Per això es persegueix una màxima satisfacció del client que tindrà un impacte social positiu vers la capacitat i necessitat de perseguir l'excel•lència i la prestació de serveis útils i adequats per la societat.

- **Àmbit mediambiental**

Ús racional de les noves tecnologies: un dels avantatges de l'ús de les noves tecnologies és la reducció de l'impacte ambiental que aquestes tenen comparat amb altres tecnologies anteriors. Tot i així, existeix l'anomenat "impacte tecnològic", que té a veure amb l'ús de l'energia, material consumible així com els materials pesats que els equips electrònics contenen i en el qual Pixic contribuirà donat que necessita aquestes eines per treballar. Per això, Pixic cercarà la constant de la innovació tecnològica, inversió en R+D, desenvolupament de pràctiques en matèria de reciclatge tecnològic o el desenvolupament de software innovador.

Ús de productes contaminants: per poder desenvolupar la seva activitat Pixic haurà de fer ús de certs materials altament contaminants com poden ser les tintes, i que tenen un alt impacte negatiu en l'àmbit mediambiental. Pixic cercarà proveïdors que ofereixen alternatives ecològiques, reduint així l'empremta ecològica.

Ús i gestió recursos materials i deixalles: de la gestió de l'activitat de Pixic es produiran una sèrie deixalles (proves, prototips) així com envasos de diversa índole per poder oferir al client certs productes o serveis, i que poden tenir un impacte mediambiental mitjà depenent dels materials que s'emprin, motiu pel qual seran matèria d'atenció per l'empresa, que procurarà reduir aquest impacte en la mesura del possible.

- **Àmbit econòmic**

Enfortiment teixit empresarial: el desenvolupament de un projecte empresarial com Pixic, amb vocació de sostenibilitat i creixement a llarg termini, òbviament tindrà un impacte positiu ja que enfortirà el teixit empresarial del seu àmbit geogràfic.

Creació i aprofitament de sinergies empresarials: la política de creació d'aliances amb altres proveïdors per tal d'oferir un producte i servei integral als clients estimula la creació de sinergies empresarials, que tindran un impacte econòmic positiu ja que promouen l'eficiència i productivitat, entre d'altres.

Millora de l'economia i reducció d'atur: El projecte de Pixic pretén generar beneficis econòmics que tindran una repercussió en l'economia donat que incrementaran la riquesa del país, al mateix temps que promouran la reducció de l'atur i la inclusió social, amb la creació i

consolidació d'una plantilla de treballadors que contempli també col•lectius en exclusió, i que anirà augmentant en la mesura que el projecte tingui capacitat de creixement.

Contractació local de proveïdors: Pixic aposta per arribar a acords amb proveïdors locals que permetin una màxima eficiència i capacitat de resposta vers els seus clients, i que al temps impactin de manera positiva en l'economia global creant una xarxa de valor en el seu àmbit geogràfic.

Donat que la RSC impacta en la totalitat de l'activitat empresarial, tal i com s'acaba de veure i com s'ha desenvolupat al llarg del document, aquesta tindrà efectes en la globalitat de la cadena de valor de Pixic.

Així mateix, els efectes que les polítiques de RSC tindran en l'empresa seran múltiples, i alguns dels **beneficis** que aquestes polítiques tindran són:

a) Augment de la capacitat dels proveïdors
b) Ajuda per obtenir nous negocis i estimula la internacionalització
c) Servei com a motor per la innovació
d) Facilitació l'accés al finançament
e) Reducció de costos i increment de l'eficiència
f) Increment de la productivitat
g) Manteniment d'una elevada reputació i enfortiment la marca

8 ANÀLISI INTERN DAFO

A continuació es construeix una matriu DAFO, on quedin reflectides les debilitats, amenaces, oportunitats i fortaleses del propi model de negoci, tenint el compte els anàlisis externs realitzats així com l'anàlisi profund del model de negoci que s'acaba de dur a terme en aquesta activitat.

Taula 2: Matriu DAFO

DEBILITATS	FORTALESES
• Cartera inicial de clients inexistent • Desconeixement de la marca • Alta dependència de proveïdors estratègics • Limitació de la capacitat productiva donat l'alt contingut artístic del servei comercialitzat	• Complementarietat de les capacitat de l'equip emprenedor • Capacitat d'adaptació als serveis oferts • Servei integral als clients • Alt potencial d'innovació i creativitat • Diferenciació vers la competència • Pocs costos fixos • Posicionament vers competència diferenciat • Mix de productes complerts i coherent
AMENACES	**OPORTUNITATS**
• Inestabilitat política • Mercat amb un gran nombre de competidors • Sector que requereix una constant actualització i innovació • Poca recuperació del teixit empresarial • Intrusisme laboral de baixa qualitat (copisteries) • Alt poder negociador dels clients	• Sector amb alt valor afegit • Baix tipus d'interès que facilita l'accés al finançament • Ús de les TIC i el comerç electrònic en auge • Poques barreres d'entrada en el sector • Sector amb capacitat de desenvolupament • Conscienciació per part de les empreses de la importància del disseny • Millora situació econòmica actual • Segment de mercat amb potencial de creixement

Font: elaboració pròpia

9 BASES PER LA CONTINUACIÓ DEL PROJECTE

Aquest treball té per objectiu constituir una base sòlida que conformi el punt de partida per poder desenvolupar el projecte d'autoocupació. Per tal de poder continuar el mateix i anar un pas més enllà en la posada en marxa en real del projecte, caldria aprofundir més tant en el pla financer de l'empresa com en l'estudi de la competència, per tal de valorar quins volums de vendes concrets es generen en el sector i quin mix de productes es comercialitza amb major freqüència, permetent així realitzar una previsió de vendes encara més ajustada a la realitat. Així mateix, el següent pas seria obtenir un major detall d'informació vers els productes de finançament disponibles i necessaris per a Pixic, i que permetrien començar una posada en marxa efectiva del projecte.

CONCLUSIONS

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

Tal i com s'ha vist en l'anàlisi de l'entorn, la situació política-econòmica actual és de certa inestabilitat i incertesa, circumstància que pot ser negativa per emprendre un nou negoci com Pixic. Tot i així, les previsions futures de creixement econòmic del país així com l'alt valor afegit que tenen les empreses del sector o el creixent ús que les empreses fan de les noves tecnologies, denoten que el model de negoci pot ser una bona oportunitat d'emprenedoria.
Així mateix, el sector en el qual operarà Pixic té una estructura bastant senzilla, en la qual el poder dels negociador dels clients serà la variable amb major influència, motiu pel qual Pixic situarà els seus clients en el centre del negoci, oferint-los una oferta adequada a les seves necessitats i suficientment atractiva, que doni resposta a totes les seves demandes.

El model de negoci proposat per Pixic permetrà obtenir un posicionament diferenciat vers la competència en aspectes com la informació, l'agilitat i el servei integral, variables que els clients de Pixic valoren de manera molt important, i que generen un conjunt de necessitats fins ara no ateses pels competidors actuals, i que sí podrà atendre Pixic de la millor manera possible, **explotant així un nou nínxol de mercat** fins ara desatès. I és que Pixic està creada pensant en tot moment en allò que els clients desitgen i necessiten, i per això s'alineen totes les polítiques i decisions empreses per l'organització amb les seves demandes i característiques.

Així, el màrqueting mix proposat per Pixic serà capaç d'atendre totes les necessitats dels seus clients de manera ràpida, eficaç i a un preu ajustat, que juntament amb l'aliança creada amb el seu soci de productes d'acabats esdevindrà la millor alternativa en solucions de imatge i comunicació visual per a les petites i mitjanes empreses, permetent així convertir al propi client en un soci estratègic de Pixic que garantirà l'establiment d'una relació de mutu benefici que promourà la sostenibilitat a llarg termini de les relacions creades.

D'altra banda, respecte la part financera del projecte, s'observa com el model presentat requereix una inversió inicial relativament baixa i que es centra en equips informàtics per desenvolupar la seva activitat empresarial. D'altra banda, la despesa amb un major pes pel projecte és la despesa en personal, ja que, com s'ha analitzat, el personal de Pixic és el seu principal actiu clau.
Així mateix, el projecte és capaç de generar beneficis a partir del segon any en un escenari previsible o optimista (el primer any no es poden assolir beneficis, entre d'altres raons perquè l'activitat comercial no comença fins al mes de maig i no assoleix un volum suficient), arribant inclús a generar uns excedents de tresoreria que es preveu minvaran la rendibilitat que es pugui obtenir, i que seran fàcilment corregibles aplicant mesures concretes per tal reduir aquests actius ociosos, per exemple finançant el creixement empresarial. En cas d'un escenari pessimista no seria possible obtenir beneficis fins al tercer any d'activitat, situació que es podria tractar de revertir prenent mesures de disminució de despeses fixes (emprar fórmules de *co-*

working o reducció del personal a jornada complerta), per tal d'assolir quan abans millor uns beneficis positius. Al mateix temps, en aquest escenari pessimista és donaria una situació de flux de tresoreria negatiu durant el primer any, que requeriria incrementar la inversió inicial realitzada per tal de poder solucionar aquesta circumstància i poder fer front als pagaments.

En tot cas però, es pot concloure que Pixic és un **model de negoci capaç de generar beneficis a partir del seu tercer any d'activitat en qualsevol escenari previst**, que reportarà una positiva i interessant rendibilitat econòmica ala seus socis i que assolirà una xifra de vendes i resultats d'exercicis positius que garantiran la seva continuïtat al llarg el temps i que facilitaran el creixement de l'organització.

VALORACIÓ

El present Treball de Fi de Grau és una culminació a la feina realitzada durant tots el anys de Grau d'Administració i Direcció d'Empreses, i realment permet posar en pràctica gran part del gruix de coneixements adquirits al mateix temps que permet desenvolupar noves habilitats o capacitats.

El més difícil de tot ha estat en primer lloc agafar el ritme de treball, i posteriorment mantenir-lo. Ha sigut una mica complicat gestionar entregues parcials del treball cada dotze dies tenint en compte que aquesta feina s'ha de compaginar amb la vida professional, i més encara fer-ho mantenint uns estàndards de qualitat similars en cada entrega.
Tot i així, superades les primeres fases de desconcert i cert atabalament, l'experiència s'ha anat convertint en una feina totalment positiva i enriquidora, i que ha anat més enllà de la realització d'un simple treball universitari, convertint-se realment en un escrit en el qual he bolcat tota la meva energia i passió i del qual em sento orgullosa.
Fer menció també a la dificultat que ha suposat resumir en poc més de 30 pàgines la feina de tants mesos sense perdre cap informació vital i procurant demostrar la feina de recerca, anàlisi i conclusió desenvolupada.

Així doncs, aquesta activitat ha estat plenament enriquidora i m'ha permès posar un tancament final al Grau més que excel·lent, tant des del punt de vista acadèmic com personal.

Aprofito aquest espai per agrair tot el suport i feedback que el meu consultor, el Sr. Eduard Olivares, m'ha ofert durant el semestre, i que ha suposat una ajuda inestimable per mantenir l'empenta al llarg de tota l'elaboració així com perseguir l'excel·lència durant tot el treball realitzat.
Així mateix, vull donar les gràcies a la meva família, companys de feina i amics tant pel suport incondicional que m'han donat al llarg del treball, com per la seva ajuda a millorar el mateix, oferint una visió crítica i sincera de la meva feina. Finalment vull fer un agraïment i tenir un record especial per la meva mare, que tot i que ja no hi és amb mi, és la meva inspiració i el motor dels meus esforços, i sense el seu record aquest treball no hagués estat possible.

AUTOAVALUACIÓ

En la meva opinió crec que tant l'actitud com el procés que he seguit al llarg del semestre ha estat adequat, i m'ha permès assolir els objectius contemplats en cada PAC de manera satisfactòria. Tal i com ja he avançat en el punt anterior, superat un inici de treball amb cert desconcert, crec que he estat capaç de mantenir un ritme de treball adequat que m'ha permès extreure el màxim profit de la tasca realitzada.
Cal indicar que en el meu cas concret no m'he considerat mai una persona amb altes dosis de creativitat i considero que sóc més aviat adversa al risc, però la realització del present treball m'ha servit per adonar-me que el concepte que tenia de mi mateixa potser no era del tot ajustat a la realitat, i que sóc capaç de desenvolupar de manera original i creativa un concepte clar i concret en el qual hi tinc plena confiança, com ha estat la temàtica desenvolupada en aquest treball.

BIBLIOGRAFIA

Llibres

[1] **Álvarez Gómez, F.; Briansó Escofet, Ll.; Viader Martín, D.; de Diego Martín, J. L. i Corona Ramón, J. F.** (2015). *Fiscalitat empresarial*. Barcelona: UOC.

[2] **Baigol Guilanyà, J.; Fitó Bertran, À. i López de Pedro, J. M.** (2013). *Introducció a la informació financera*. Barcelona: UOC.

[3] **Borràs Balsells, F. X.; Càmara Turull, X.; Sabi Marcano, X. i Vendrell Vilanova, A.** (2014). *Finançament empresarial.* Barcelona: UOC.

[4] **Cabañero Pisa, C.; Castán Farrero, J. Mª; Gimenez Thomsen, C.; Márquez Álvarez, N.; Martín Fernández, J. A.; Mas Casanova, X. i Soldevilla Senar, C.** (2010). *Logística.* Barcelona: UOC

[5] **Campa Planas, F.i Porras García, M. J.** (2015). *Anàlisi d'estat financers.* Barcelona: UOC.

[6] **Canyelles i Pastó, J. M..** (2014). *El nuevo ambiente de Responsabilidad Social del negocio.* Barcelona: UOC

[7] **Castelló Martinez, A.** (2010). *Estrategias empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online.* Editorial ECU.

[8] **García Gómez, Mª C.; Montoro Sánchez, Mª Á. i Romero Martínez, A.** (2013). *Introducció a l'empresa.* Barcelona: UOC

[9] **Guerras Martín, Dr. L.; Navas López, Dr. J.; Rimbau Gilabert, Dra. E., i altres.** (2009). *Direcció estratègica.* Barcelona: UOC

[10] **Guitart Tarrés, L. i Nuñez Carballosa, A.** (2010). *Decisions tàctiques de producció.* Barcelona: UOC

[11] **Guitart Tarrés, L. i Nuñez Carballosa, A.** (2012). *Decisions estratègiques de producció.* Barcelona: UOC

[12] **Kotler, P. i Keller, K.L** (2012). *Marketing management. 14th edition.* Upper Saddle River: Prentice Hall.

[13] **Lladós Masllorens, J.; Oliva Furés, M.; Cortadas Guasch, P.; Duch Brown, N.; López Andrés, F.X. i Ponce Alifonso, X..** (2014). *Mercats i conducta.* Barcelona: UOC

[14] **Morales Gutierrez, A. C.; Martinez Argüelles, Mª J. i Rambau Gilabert, E.** (2011). *Organització d'empreses. Una anàlisi estructural, cultural i política.* Barcelona: UOC

[15] **Oltra Comorera, V.; Curòs Vilà, M. P.; Díaz Cuevas, C. A.; Moraleda, F. i Tejero Lorenzo, J.** (2009). *Gestió i desenvolupament de recursos humans.* Barcelona: UOC

[16] **Plana Erta, D.; Coll Capellán, C.; Estradé Marín, J.; Peset González M. J. i Saladrigues Solé, R.** (2015). *Comptabilitat financera.* Barcelona: UOC.

[17] **Pradas López, L.; Gómez Puig, M. i Mañes Plaza, C.** (2011). *Inversió empresarial.* Barcelona: UOC.

[18] **Rodríguez Ardura, I.; Ammetller Montes, G.; López Prieto, Ó. i altres.** (2009). *Fonaments de màrqueting.* Barcelona: UOC

[19] **Rodríguez Ardura, I.; Jiménez Zarco, A. I. i Codina Mejón, J.** (2009). *Direcció de màrqueting.* Barcelona: UOC

[20] **Taboada González, M.; López Gómez, H.; González Luque, M. i Ibernon Vilaró, X.** (2014). *Introducció a la comptabilitat.* Barcelona: UOC.

[21] **Urbano, D.; Toledano, N. i Lamolla, L.** (2009). *Iniciativa emprenedora.* Barcelona: UOC

[22] **Vilaseca Requena, Dr. J.; Lladós Masllorens, Dr. J.; Torrent Sellens, Dr. J.; Vidal Villa, Dr. J.; Furió Blasco, E. i Alonso Pérez, Dra. M.** (2010). *Estructura Econòmica.* Barcelona: UOC

Fonts electròniques

[23] **12manage The executive fast track**. (sense data). *Analizando el portafolio de compras. Descripción del modelo de Kraljic. (1983).* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015]. http://www.12manage.com/methods_kraljic_model_es.html

[24] **Aimark, agencia de publicidad y marketing**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.aimark.info

[25] **Ajuntament de Barcelona**. (sense data). *Calendarios de festivos 2016* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://www.bcn.cat/calendarifestius/es/

[26] **Alfaro, Elena; Burgos, Enrique; Velilla, Javier; Rivero, Fernando; Brunetta, Hugo; Solanas, Santiago; Navarro, Beatriz; Castelló, Jaime; Molina, Carlos; Valverde, Jaime; Martinez-Ribes, Lluis; Muñoz, Borja i Ruiz, Jose Ignacio**. (sense data). *Customer experiencie. Una visión multidimensional del marketing de experiencias.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015]. http://www.thecustomerexperience.es/download/es/eBook_CustomerExperience.pdf

[27] **Apple Store**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.apple.com/es/

[28] **Banco de España.** (2015, febrer). *Boletín económico: Evolución reciente del acceso de las PYMES españolas a la financiación externa.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/15/Feb/Fich/be1502-art5.pdf

[29] **Barco Sousa, Jose Manuel.** (2013, març). *Impacto de la actividad empresarial.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://www.responsabilidadsocialempresarial.com/?p=250

[30] **BBVA Research**. (2015, juliol). *Situación España: Tercer trimestre de 2015.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/Situacion-Espana_3T151.pdf

[31] **Bernardo, Ángela**. (2013, setembre). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015]. http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/

[32] **BETO CARACAS: Illustration, Graphic Design & MonsterMaker**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.betocaracas.com

[33] **Blanco Fernandez, Jacobo**. (2000). *El sector de las artes gráficas en Asturias.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/SectorArtesGraficas.pdf

[34] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (1992, desembre). *Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.* [en línia] [Data de consulta: 29 de novembre de 2015].
https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28740

[35] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (1995, març). *Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-7730

[36] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (1999, desembre). *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750

[37] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2001, desembre). *Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-23093

[38] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2002, juliol). *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-13758

[39] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2007, octubre). *Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18475

[40] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2007, novembre).*Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.* [en línia] [Data de consulta: 29 de novembre de 2015].
http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2007-19884

[41] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2007, novembre). *Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555

[42] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2010, juliol). *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.* [en línia] [Data de consulta: 29 de novembre de 2015].
https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544

[43] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2012, febrer). *Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf

[44] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2013, setembre). *Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf

[45] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2014, novembre). *Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.* [en línia] [Data de consulta: 29 de novembre de 2015]. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328

[46] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2015, abril). *Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial..* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-4607

[47] **Boletín Oficial del Estado - BOE**. (2015, juliol). *Convenio colectivo estatal de artes gráficas, manipulados de papel, manipulados de cartón, editoriales e industrias auxiliares.* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. https://www.boe.es/boe/dias/2015/07/15/pdfs/BOE-A-2015-7947.pdf

[48] **Cantero, José**. (2015, marzo). *Customer journey map o mapa del viaje del cliente en el contexto del marketing experiencial.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015]. https://marketingexperiencial.wordpress.com/2015/03/07/customer-journey-map-o-mapa-del-viaje-del-cliente-para-gestionar-la-experiencia-de-cliente/

[49] **Carapaica Gil, Luis Manuel**. (2010, abril). *La Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://gerenciaycambio.blogspot.com.es/2010/04/la-responsabilidad-social-corporativa.html

[50] **Carrascosa, B.** [2015, maig). *La inestabilidad política aleja la inversión de España. Diario La Razón* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://www.larazon.es/economia/la-inestabilidad-politica-aleja-la-inversion-de-espana-FN9834250#.Ttt1r6ONXnPuKEV

[51] **Catalunya Emprèn**. (sense data). *Guia de tràmits i formes jurídiques* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/guia_tramits/index44001.jsp

[52] **Catalunya Emprèn**. (sense data). *Passes a seguir per crear una empresa* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/creacioEmpresa.do

[53] **Catalunya Emprèn**. (2012, novembre). *Costos i tràmits per muntar una empresa* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Costos%20i%20Tramits%20de%20muntar%20una%20empresa_CAT_tcm124-49570_tcm124-49570.pdf

[54] **Catalunya Emprèn**. (2014, juliol). *Guia de tràmits i formes jurídiques* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf

[55] **Catalunya Emprèn**. (2015, juliol). *Per què el coworking?* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Perqueelcoworking_cat_tcm124-116983.pdf

[56] **Cdmon**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.cdmon.com/es/

[57] **Centro de Investigaciones Sociológicas - CIS**. (2015, setembre). *Barómetro de Septiembre 2015. Estudio nº 3109.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://datos.cis.es/pdf/Es3109mar_A.pdf

[58] **Comisión Europea**. (sense data). *COSME. El programa europeo para las pequeñas y medianas empresas.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://ec.europa.eu/growth/smes/cosme/index_es.htm

[59] **DEIDEAS Marketing Solutions, tu Agencia de Marketing**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.deideasmarketing.com

[60] **Dell**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.dell.es

[61] **di Palma, Mariano. Insituto Universitario Escuela Argentina de Negocios**. (2013, agost). *Consumer Journey, Etapas del Proceso de Decisión de Compra.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://es.slideshare.net/MarianodiPalma/clase-3-consumer-journey-etapas-del-proceso-de-decisin-de-compra-marketing-digital-marketing-digital-mariano-di-palma-iuean-escuela-argentina-de-negocios-ao-2013

[62] **Diario Expansión**. (sense data). *PIB - Producto Interior Bruto.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.datosmacro.com/pib

[63] **Dirección General de Industria y de la PYME**. (2015, gener). *Retrato de las PYME 2015.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf

[64] **Dispersium**. (2014, octubre). *Mapa de empatía: Ponte en los zapatos de tu cliente.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://dispersium.es/mapa-de-empatia-ponte-en-los-zapatos-de-tu-cliente/

[65] **Dropbox**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.dropbox.com/

[66] **ElEconomista.es**. (2015, setembre). *La inestabilidad política ya tiene un coste económico para España.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/459273262/economia/noticias/6985316/09/15/La-inestabilidad-politica-empieza-a-tener-un-claro-coste-economico-para-Espana.html

[67] **Elías, B.** (2012, maig). *Qué leyes afectan al emprendedor.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.expansion.com/2012/05/07/empleo/emprendedores/1336408978.html

[68] **Escudero, Javier**. (2011, novembre). *Los nueve elementos que debes definir, analizar, valorar y moldear para que tu modelo de negocio sea consistente, viable y rentable.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3

[69] **Estellés, Javier.** (2015, gener). *Sobre el sector de artes gráficas en España.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://laesnexia.com/blog/2015/01/07/sobre-el-sector-de-artes-graficas-en-espana/

[70] **Europa.eu.** (2015, febrer). *Acceso a la financiación.* [pàgina web] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/search/es/financial-intermediaries?shs_term_node_tid_depth=795

[71] **European Design Innovation Innitiative**. (2012). *Design for Growth & Prosperity.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.bcd.es/site/unitFiles/4441/Design_for_Growth_and_Prosperity.pdf

[72] **Federació Empresarial d'Indústries gràfiques d'Espanya**. (2007, desembre). *El sector gráfico en España. Artes gráficas y manipulados de papel y de cartón.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.trabajaenartesgraficas.com/docs/InformeSectorGrafico.pdf

[73] **Federación Española de Entidades de Promoción del Diseño**. (sense data). *El diseño en España. Estudio estratégico.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.bcd.es/site/unitFiles/1793/estudio_federacion.pdf

[74] **Fnac**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.fnac.es

[75] **Fundación COTEC para la innovación tecnológica**. (2008, gener). *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.bcd.es/site/unitFiles/1810/Diseño%20de%20Innovacion%2025.pdf

[76] **Gajardo, Rodrigo**. (2010). *Modelos de Negocio para Empresas emergentes de Diseño.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.academia.edu/3457464/Modelos_de_Negocio_para_Empresas_emergentes_de_Dise%C3%B1o

[77] **Garcia Fabela, Jorge Luis.** (2014, setembre). *Diseño Gráfico y Ética.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://interiorgrafico.com/edicion/cuarta-edicion-noviembre-2007/diseno-grafico-y-etica

[78] **Generali Assegurances**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.generali.es

[79] **Generalitat de Catalunya. Direcció General de Comunicació**. (2012, març). *El Govern impulsa el programa 'Catalunya Emprèn' per fomentar l'emprenedoria i la creació de llocs de treball.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.gencat.cat/acordsdegovern/20120313/01.htm

[80] **Gestoria Barcelona**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.gestoriabarcelona.com

[81] **Gobierno de España**. (sense data). *Política fiscal.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh15/politicafiscal/Paginas/index.aspx

[82] **Gobierno de España**. (2014, juny). *Plan de medidas para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.lamoncloa.gob.es/Documents/140606planmedidasparaelcrecimientolacompetitividadylaeficiencia.pdf

[83] **Gobierno de España**. (2014, octubre). *Plan presupuestario 2015.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/P_PRESUPUESTARIO_2015_ES.pdf

[84] **Goho Estudio – Ilustración, Diseño y Audiovisuales ...**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.gohoestudio.com

[85] **Gómez, Julián**. (2013, juny). *Cómo Innovar siguiendo la Estrategia del Océano Azul (II): Herramientas.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.laboratorioti.com/2013/06/19/como-innovar-siguiendo-la-estrategia-del-oceano-azul-ii-herramientas/

[86] **Gómez González, Janet**. (2015, gener). *5 pasos para crear una estrategia de branding exitosa* [en línia] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.merca20.com/5-pasos-para-crear-una-estrategia-de-branding-exitosa/

[87] **González Ezelejabarrieta, Begoña**. (2013, maig). *Matriz de Kraljic.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
https://begonagonzalezelejabarrieta.wordpress.com/2013/05/08/matriz-de-kraljic/

[88] **Google Adwords. Publicidad online de pago por clic (PPC)**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. https://www.google.es/adwords/

[89] **Guajardo Meneses, Alberto**. (2013, maig). *Los impactos de la sostenibilidad en la Cadena de Valor de la organización.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://es.slideshare.net/capacitarse/cadena-de-valor-06052013

[90] **Gutierrez Araujo, Laura**. (2014, gener). *Herramientas de Design Thinking: Mapa de Empatía.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.extremeservicedesign.com/herramientas-de-design-thinking-el-mapa-de-empatia/

[91] **Hoyos Ballesteros, Ricardo.** (2011). *Evaluación del impacto de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial-RSE en los usuarios de las cadenas de supermercados de Bogotá desde una perspectiva de construcción de marca (Brand Equity).* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.bdigital.unal.edu.co/4550/1/TESIS_RCE_PDF.pdf

[92] **Imaginalia Barcelona**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.imaginalia.es

[93] **Inbusa centre de negocis**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.inbusa.com

[94] **Institut d'Estadísitca de Catalunya - Idescat**. (sense data). Consultes diverses bases de dades. [pàgina web] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.idescat.cat/

[95] **Institut d'Estadísitca de Catalunya - Idescat**. (2015, setembre). *Indicadores de producción y actividad del sector servicios (IPROSS y IASS).* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0304&lang=es

[96] **Institut d'Estadísitca de Catalunya - Idescat**. (2015, octubre). *Empreses. Per sector d'activitat, dimensió i condició jurídica.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=6004

[97] **Instituto Nacional de Estadística – INE.** (2015). *Cifras de población y Censos demográficos.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cifraspob.htm

[98] **Instituto Nacional de Estadística – INE.** (2015). *Directorio Central de Empresas: explotación estadística.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.ine.es/inebmenu/mnu_empresas.htm

[99] **Instituto Nacional de Estadística – INE.** (2015). *Encuesta de población activa.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595

[100] **Instituto Nacional de Estadística – INE.** (2015). *Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2014-2015.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t09/e02/a2014-2015&file=pcaxis

[101] **Instituto Nacional de Estadística – INE.** (2015). *Fenómenos demográficos.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Fp277&file=inebase&L=0

[102] **Lainformación.com**. (2013, setembre). *Nueva Ley de Emprendedores: 15 cambios legales que es imprescindible conocer.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/politica-economica/nueva-ley-de-emprendedores-15-cambios-legales-que-es-imprescindible-conocer_ZcLpy8CISFLYTNYPKVIw25/

[103] **Lógica gráfica empresarial**. (2011, setembre). *Análisis FODA aplicado a las empresas gráficas.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://logistica-grafica-empresarial.blogspot.com.es/2011/09/foda-aplicado-las-empresas-graficas.html

[104] **LogoRapid**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.logorapid.com

[105] **Macías, Miguel**. (2013, abril). *Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/

[106] **Macías, Miguel**. (2014, octubre). *Analiza tu posicionamiento en el mercado: la curva de valor o de competencia.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://advenio.es/analiza-tu-posicionamiento-en-el-mercado-la-curva-de-valor-o-de-competencia/

[107] **Makkao**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.makao.com

[108] **Marketing Directo**. (2015, febrer). *8 pasos imprescindibles para desarrollar su estrategia branding.* [en línia] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/8-pasos-imprescindibles-para-desarrollar-su-estrategia-branding/

[109] **Mediactiu: Diseño gráfico en Barcelona**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.mediactiu.com

[110] **Megias, Javier**. (2012, gener). *Herramientas: el mapa de empatía (entendiendo al cliente).* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/

[111] **Megias, Javier**. (2012, juny). *Herramientas: la Curva de valor de la competencia.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/

[112] **Megias, Javier**. (2013, gener). *Value Proposition Canvas, el lienzo de la proposición de valor.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015]. http://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/

[113] **Megias, Javier**. (2013, abril). *Herramientas: un mapa de la experiencia del cliente: Customer Journey Map.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015]. http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/

[114] **Ministerio de Economia y Competitividad**. (2015). *ICO Empresas y Emprendedores 2015.* [en línia] [Data de consulta: 29 de novembre de 2015]. https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres

[115] **Ministerio de Empleo y Seguridad Social**. (sense data). *Disposición final décima novena. Modificación de la Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2007.* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/113903.pdf

[116] **Ministerio de Empleo y Seguridad Social**. (2015). *Bases y tipos de cotización 2015.* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015]. http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm

[117] **Ministerio de Indústria, Energia y Turismo.** (2015). *Programa para la competitividad de las empresas y de las PYME: COSME 2015.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Documents/COSME_2015_web.pdf

[118] **MON&DU Disseny**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://mondudisseny.blogspot.com

[119] **Observatorio Diseño y Empresa**. (2009, desembre). *El impacto económico del diseño en las empresas de Cataluña.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://www.bcd.es/site/unitFiles/2521/Impacte%20economic_CAST.pdf

[120] **Observatorio Diseño y Empresa**. (2010, gener). *La internacionalización de empresas que ofrecen diseño.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://www.bcd.es/site/unitFiles/2524/Internacionalització_CAS.pdf

[121] **Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.** (sense data). *Qué es RSC.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015]. http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/

[122] **Office Depot**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.officedepot.eu

[123] **Örange BCN: Packaging & Design Barcelona**. [web corporativa] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015]. http://www.orangebcn.com

[124] **Osterwalder, Alexander i Pigneur, Yves**. (2011, juny). *Generación de Modelos de Negocio.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015]. http://www.caliye.net/precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf

[125] **Pàgina web de XPLANE**. (2015). Consultes diverses en la plana web. [pàgina web] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://www.xplane.com/work/

[126] **PIMEC, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya**. (2015, gener). *Anuari de la PIME catalana 2015.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://observatori.pimec.org/repositori/documents/anuaris/ca/Anuari%20de%20la%20pime%20catalana%202015.pdf

[127] **Prim, Alfonso**. (2015, maig). *El Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/

[128] **Sánchez, Joana**. (2013, febrer). *10 Pasos para crear una Estrategia Digital de éxito.* [en línia] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.expansion.com/blogs/lideres-digitales/2013/02/14/10-pasos-para-crear-una-estrategia.html

[129] **Sebastián, Pablo**. (2015). *La estabilidad política, en España y Cataluña.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.republica.com/el-manantial/2015/02/14/la-estabilidad-politica-en-espana-y-cataluna/

[130] **Secretaria General Iberoamericana**. (2007, octubre). *La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.segib.org/documentos/esp/LibroSEGIB.pdf

[131] **Servicio Andaluz de Empleo**. (sense data). *Ocupacines. Material de orientación profesional: diseñador gráfico* [en línia] [Data de consulta: 20 de novembre de 2015].
http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/export/sites/sae/es/empleo/buscarTrabajo/eligeProfesion/galeriaPDFs/Detalle/001008DisGraf.pdf

[132] **Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).** (2013) [base de dades online]. [Consulta: 25 d'octubre de 2015]. Disponible mitjançant llicència, consulta efectuada a través de la Biblioteca e la UOC
http://www.informa.es/es/soluciones-financieras/sabi.

[133] **Socialancer**. (2014, març). *Cómo atraer clientes creando contenido de valor - Empathy Map.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
https://www.youtube.com/watch?v=U4M1yWlHmrM&feature=youtu.be

[134] **Sociedad Estatal para el desarrollo del diseño y la innovación**. (2005). *Estudio del impacto económico del diseño en España.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.bcd.es/site/unitFiles/1775/DDI_Impacto_Diseño.pdf

[135] **Strandberg, Lena**. (2010, abril). *La Responsabilidad Social Corporativa en la cadena de valor.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-123.pdf

[136] **Trabajar desde casa**. (2014, octubre). *Empathy Map ¿Qué es Empathy Map? Realiza un estudio de mercado en pocos minutos | Ejemplo práctico.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
https://www.youtube.com/watch?v=UwaCuSIDs9A

[137] **Trabajar desde casa**. (2014, octubre). *Modelo Canvas | Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo | Ejemplo práctico.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8

[138] **Transparency International España**. (sense data). *IPC 2014.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://transparencia.org.es/ipc-2014/

[139] **Urdiz, Germán**. (2013, abril). *¿En qué consiste la estrategia del océano azul?.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://blog.sage.es/economia-empresa/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/

[140] **Uzkiaga, diseño y comunicación**. (2014). *Integrar el diseño gráfico en la estrategia comercial de la empresa.* [en línia] [Data de consulta: 25 d'octubre de 2015].
http://uzkiaga.com/blog/diseno-grafico/integrar-el-diseno-grafico-en-la-estrategia-comercial-de-la-empresa

[141] **Viaña, Daniel**. (2015, gener). *Fitch: 'Antes era un punto fuerte pero ahora el factor político es una debilidad para España'. Diari el Mundo.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.elmundo.es/economia/2015/01/22/54c0e568ca4741da788b4577.html

[142] **Viaña, Daniel**. (2015, febrer). *Moody's: 'El imprevisible panorama político español es un riesgo clave en 2015'. Diari el Mundo.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.elmundo.es/economia/2015/02/27/54f0ab0be2704e3b138b4696.html

[143] **Web Empresa 20**. (sense data). *La web de empresa 2.0: Paso 1 estrategia digital.* [en línia] [Data de consulta: 07 de novembre de 2015].
http://www.webempresa20.com/libro-online/253-web-empresa-20-paso-1-estrategia-digital.html

[144] **Wiki EOI de documentación docente**. (sense data). *Wikilibro: diseño.* [en línia] [Data de consulta: 12 d'octubre de 2015].
http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o