

Alba Arenós Abril

ENKAI XO, S.L.

TREBALL DE FI DE GRAU



Grau d'Administració i Direcció d'Empreses

08/06/2018

Universitat Rovira i Virgili

Tutor: Pau Galiana Llasat

ENKAIXO, S.L.

PLA D'EMPRESA



Alba Arenós Abril
Treball de fi de grau tutoritzat pel Sr. Pau Galiana Llasat
2017/2018

Taula de continguts

I. Introducció	4
1.1. Descripció del projecte	5
1.2. Objectius del TFG.....	5
1.3. Metodologia.....	6
II. Anàlisi estratègic.....	9
2.1. Macroentorn	9
2.1.1. Factors polític- legals	9
2.1.2. Factors econòmics.....	11
2.1.3. Factors socioculturals	12
2.1.4. Factors tecnològics	14
2.1.5. Conclusions de l'anàlisi PESTEL	14
2.2. Microentorn	15
2.2.1. Poder de negociació dels clients.....	15
2.2.2. Rivalitat entre les empreses competidores.....	17
2.2.3. Amenaça de nous competidors.....	18
2.2.4. Poder de negociació dels proveïdors	18
2.2.5. Amenaça de productes substitutius.....	19
2.2.6. Estratègies genèriques de Porter	19
2.3. Cadena de valor	20
2.4. DAFO	22
III. Anàlisi organitzatiu i RRHH	26
3.1. Visió, Missió i Valors de l'empresa	26
3.2. Objectius de l'empresa	27
3.3. Forma jurídica	27
3.4. Responsabilitat Social Corporativa (RSC)	29
3.5. Personal de l'empresa: Característiques	30
3.5.1. Disseny dels llocs de treball.....	31
3.5.2. Organigrama i Organigraf	33

IV. Anàlisi de les operacions	35
4.1. Ubicació i infraestructura	35
4.2. Procés de producció.....	35
V. Pla de comunicació	37
5.1. Màrqueting estratègic	37
5.1.1. Anàlisi del mercat i Públic Objectiu.....	37
5.1.2. Estudi de la competència	38
5.2. Màrqueting operatiu	38
5.2.1. Producte	38
5.2.2. Preu	39
5.2.3. Comunicació	41
5.2.4. Distribució	43
VI. Pla econòmic-financer	44
6.2.1. Introducció.....	44
6.2.2. Costos inicials de l'activitat	44
6.2.3. Fonts de finançament	45
6.2.4. Costos mensuals de l'activitat	46
6.2.5. Previsió compte d'exploració i balanç de situació	47
6.2.6. Ràtios	49
VII. Conclusions.....	51
VIII. Agraïments	52
IX. Webgrafia	53
X. Annexos	¡Error! Marcador no definido.
Annex 1. Proporció de despesa a Catalunya i Espanya	¡Error! Marcador no definido.
Annex 2. Naixements a Catalunya	¡Error! Marcador no definido.
Annex 3. Població estrangera total.....	¡Error! Marcador no definido.
Annex 4. Taxa d'activitat de les persones amb alguna discapacitat	¡Error! Marcador no definido.
Annex 5. Evolució de la taxa d'activitat.....	¡Error! Marcador no definido.

Annex 6. Disseny dels llocs de treball	¡Error! Marcador no definido.
Annex 7. Aprenentatge i servei	¡Error! Marcador no definido.

Índex de taules

Taula 1: Empreses establides a Catalunya.....	10
Taula 2: Dades econòmiques de Catalunya.....	11
Taula 3: Indústria del moble.....	12
Taula 4: FODA.	24
Taula 5: Inversió inicial.....	44
Taula 6: Costos mensuals.....	46
Taula 7: Previsió vendes amb euros.....	47
Taula 8: Compte d'exploració.....	47
Taula 9: Balanç de situació.....	49
Taula 10: Llindar de rendibilitat.....	49

Índex il·lustracions

Il·lustració 1: Anàlisi Pestel.....	9
Il·lustració 2: Gràfic confiança empresarial.....	10
Il·lustració 3: Evolució de la població.	13
Il·lustració 4: Anàlisi Porter.....	15
Il·lustració 5: Cadena de valor.....	20
Il·lustració 6: Organigrama d'Enkaixo.....	33
Il·lustració 7. Organigraf d'Enkaixo.....	34
Il·lustració 8. Estratègies de preus.....	41

I. Introducció

En aquest treball es presenta un Pla d'Empresa que té la finalitat d'estudiar un model de negoci que neix de la Federació d'Entitats Socials de les Terres de l'Ebre (en endavant T.E.), la qual està formada per diferents entitats les quals són: l'Associació de Parkinson de les T.E., l'Associació de familiars d'Alzheimer de les T.E., l'Associació de Minusvàlids de les T.E., l'Associació de Trastorns de l'Aspectre Autista de les T.E., l'Associació d'Esclerosis Múltiple de les T.E., l'Associació d'Afectats de Fibromiàlgia, Fatiga Crònica i Sensibilitat Química de les T.E. i, per últim, per l'Associació Poco Poco de les T.E.¹

Aquesta Federació aglutina aquestes diferents associacions per poder donar suport i compartir recursos mútuament, i així desenvolupar les seves activitats de forma conjunta i créixer.

Una de les funcions principals de l'Associació és promoure la inserció laboral de les persones amb diferents discapacitats, ja que s'ha pogut estudiar que el tant per cent de persones en edat de treballar que estan ocupades és molt baix.

Per tot això, l'Associació ha pensat en crear una empresa en el territori per donar feina a totes aquestes persones, que per tenir diferents capacitats són discriminades en el món laboral.

Cal recordar, que en un inici, FESTE (Federació d'Entitats Socials de les Terres de l'Ebre) encara no sabia que podria produir la nova empresa, únicament tenia la certesa que havia de ser productiva i competitiva per donar un nombre suficient de llocs de treball.

El projecte compta amb el suport de l'empresa JABIL de Tortosa i diferents enginyers tècnics i, també, amb l'Institut de l'Ebre.

Quan aquestes diferents empreses del territori es van interessar en la creació de l'empresa, la federació es va decidir a sumar-s'hi en el servei de la Universitat Rovira i Virgili anomenat Aprenentatge Servei (en endavant, APS), el qual posa amb contacte diferents empreses i/o associacions en alumnes amb l'objectiu que aquests últims ajudin en diferents projectes socials i això els formi socialment responsables. L'objectiu primordial de l'addició en aquesta plataforma és la de crear el Pla d'Empresa per estudiar la viabilitat del projecte empresarial.

¹ L'associació Poco Poco de les Terres de l'Ebre és una entitat sense ànim de lucre, la qual neix de la col·laboració i de l'intercanvi entre persones afectades de trastorns mentals severos amb la finalitat de millorar la qualitat de vida i la insercció social.

1.1. Descripció del projecte

El projecte que s'estudia a continuació consisteix en la posada en marxa d'un Centre de Treball Especial on es fabriquen diferents peces encaixables, les quals tenen la forma de tovot, per la construcció de mobles o altres peces decoratives. Es tracta, doncs, de la introducció al mercat de diverses peces separades d'injecció de plàstic o pacs d'aquestes amb les quals es podran construir diferents mobles desmuntables i convertibles en altres mobles o altres peces del mobiliari. Tindran diferents colors amb els quals es podrà jugar per crear tot allò que s'imagini. A més, podran estar exposades a l'exterior, gràcies als additius que s'incorporaran.

Tot el descrit en aquest apartat, és l'eina principal amb la qual es pretén incorporar en el món laboral les diferents persones amb trastorns mentals severes del territori català.

En síntesi, la federació té gran part dels Recursos Humans i ha creat un producte per donar-los feina i promoure la inserció laboral d'aquests. No és una empresa qualsevol, ja que tenen els treballadors i al voltant d'aquests volen crear aquest producte, un producte pensant amb les destreses d'aquestes persones, és a dir, un producte mecànic i repetitiu.

Considerant la viabilitat del producte, en l'empresa treballaran un 70% de persones amb alguna discapacitat i el 30% restant seran tècnics, els quals ajudaran i supervisaran la feina feta.

1.2. Objectius del TFG

En primer lloc, l'objectiu destacable d'aquest treball, és el fet d'aplicar tots els coneixements adquirits d'una forma teòrica en el grau d'Administració i Direcció d'Empresa de quatre anys a la pràctica. Aquest pla d'empresa es planteja com l'instrument mitjançant el qual s'estudia la viabilitat d'un projecte fent menció a gran part dels conceptes i anàlisis estudiats en l'aula.

En segon lloc, cal emfatitzar que per complir amb l'objectiu principal del projecte, el qual és conèixer la seva viabilitat, s'han d'assolir una sèrie d'objectius més detallats.

No es podria obtenir cap conclusió vàlida sense estudiar l'entorn el qual influeix amb una gran proporció en els resultats de l'empresa, així com realitzar un estudi intern de les capacitats i recursos dels quals es disposa.

En tota empresa els recursos humans són una de les parts més importants, però en l'empresa que s'estudia en aquest treball són el perquè d'aquest projecte, per tot això, cal fer una anàlisi exhaustiu d'aquest col·lectiu.

A més, s'estudiarà la part tècnica del producte, és a dir, la producció d'aquests que respon a la viabilitat tècnica que va unida amb l'econòmica, perquè sense producte no hi ha empresa.

Un altre dels objectius és la realització del pla de màrqueting per aconseguir la definició de diferents aspectes com el preu, producte, promoció o distribució, però també per assolir els diferents objectius de vendes.

Per últim, però no menys important, es realitzarà l'anàlisi econòmic-financer per determinar la inversió i el finançament necessari, així com les diferents ràtios de rendibilitat i liquiditat.

D'una forma sintetitzada són els següents objectius:

- Aplicació dels coneixements teòrics del grau de ADE al pla de viabilitat.
- Estudi de l'entorn extern i intern de l'empresa.
- Anàlisi dels RRHH.
- Estudi de la viabilitat tècnica del producte.
- Realització del Pla de Màrqueting.
- Càlcul del Pla Econòmic-Financer.

Amb tot el descrit, es donarà resposta a l'objectiu principal d'aquest pla d'empresa ja mencionat, el qual és la viabilitat econòmica del producte.

1.3. Metodologia

En aquest apartat s'expliquen els estudis i cerques necessaris per a la realització d'aquest pla de viabilitat. Gran part aquesta investigació es realitza amb la bibliografia de totes les assignatures donades en el grau d'Administració i Direcció d'Empreses, així com les cerques en diferents plataformes de la xarxa, com per exemple, l'INE² i IDESCAT³. Tot i que, es consulta tots els apunts del grau, es dóna més importància en algunes assignatures, ja que aporten més informació sobre com realitzar aquest pla. Pel que fa a la xarxa, es busca molta informació de com estructurar un pla de viabilitat i, també, informació pel que fa a les diferents capacitats dels treballadors de l'empresa.

S'utilitza informació provinent de fonts secundàries, com ja s'han mencionat algunes, però també es cerca diferent informació de fonts primàries. Aquestes últimes s'obtenen en les diferents reunions, entrevistes i conferències en les quals es participa amb diferents empresaris i amb el president de la Fundació FESTE.

² INE: Instituto Nacional de Estadística

³ IDESCAT: Institut d'Estadística de Catalunya

A més, es consulta a l'Ajuntament de Tortosa els preus de les diferents llicències necessàries com la d'activitat i la llicència d'obres. També, es pregunta a la Generalitat de Catalunya sobre els Riscos Laborals.

Seguidament, es detalla la metodologia utilitzada en cada apartat del pla per tal d'aconseguir els objectius anteriorment citats.

En l'anàlisi organitzatiu i els recursos humans, es determina la missió, és a dir, la raó de ser, també es redacta la visió, la qual és la imatge ideal del projecte en el futur. A més, es determinen els principis de l'empresa.

Estudiant l'anàlisi estratègic de l'empresa, es pot veure la clara diferència entre dos blocs, el primer anomenat el Macroentorn el qual es realitza mitjançant l'anàlisi PESTEL (Anàlisis dels factors Polítics, Econòmics, Socials, Tecnològics, Ecològics i Legals). Aquesta anàlisi permet situar l'empresa en l'entorn i poder estudiar el futur més pròxim. Aquesta anàlisi PESTEL es fa mitjançant la recerca d'informació en articles, estadístiques i pàgines web les quals tractin dels factors anteriorment nomenats.

El segon bloc de l'anàlisi estratègic és el Microentorn el qual s'estudia via l'anàlisi de les cinc forces competitives de Porter. Aquest segon apartat és més proper a l'entorn de l'empresa, per això, es porta a terme un estudi amb dades primàries, és a dir, informació extreta d'un exhaustiu estudi propi de la competència, clients i proveïdors.

Unint els dos blocs de l'estudi estratègic es pot elaborar la matriu DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats).

Per últim, en l'anàlisi estratègic es dibuixa la cadena de valor de l'empresa i totes les activitats corresponents, les quals donen valor al producte.

Si a tot l'anterior s'afegeix la redacció dels objectius empresarials, més la determinació de la forma jurídica quedarà una anàlisi organitzatiu complet. Per determinar la forma jurídica es consulta en experts i es cerca a la web de la Generalitat de Catalunya quins són els tràmits necessaris a la constitució, així com els costos.

En aquesta empresa, la responsabilitat social corporativa (en endavant, RSC) és un pas entremig entre l'anàlisi organitzatiu i l'anàlisi dels Recursos Humans, tot i que, afecta el conjunt de l'empresa. La RSC és la resposta a les demandes dels grups d'interès i, com ja s'ha dit anteriorment, el grup més rellevant d'aquesta empresa són els treballadors. Per això, es realitza un treball de camp preguntant les necessitats d'aquest col·lectiu. Així mateix, tota aquesta informació obtinguda també serveix per realitzar la repartició de tasques i l'organigrama.

Per la posada en marxa de l'empresa és imprescindible la definició del procés productiu, com també els costos corresponents. Es realitzen diferents reunions amb els dissenyadors i enginyers per determinar les fases del procés, a més a més, de l'aprovisionament de la matèria primera.

De la mateixa manera, es consulta diferents empresaris per la reforma i adequació de la nau i els tràmits legals per realitzar-ho.

Seguidament, i acabant, s'examinen els quatre factors del Màrqueting Mix (Preu, Producte, Comunicació i Distribució) i es valora quines estratègies s'han de seguir en referència al màrqueting estratègic, tot realitzant una anàlisi exhaustiu del mercat i una correcta segmentació d'aquest per veure quin és el segment al qual s'ha de dirigir l'empresa.

Finalment, un dels apartats imprescindibles per respondre a l'objectiu de viabilitat és l'estudi econòmic-financer del projecte. Es realitza una previsió de costos i s'estudien les possibles fonts de finançament. Considerant aquests costos i aquestes fonts de finançament, juntament amb els costos mensuals i unitaris s'estimarà el marge i benefici corresponent de cada producte.

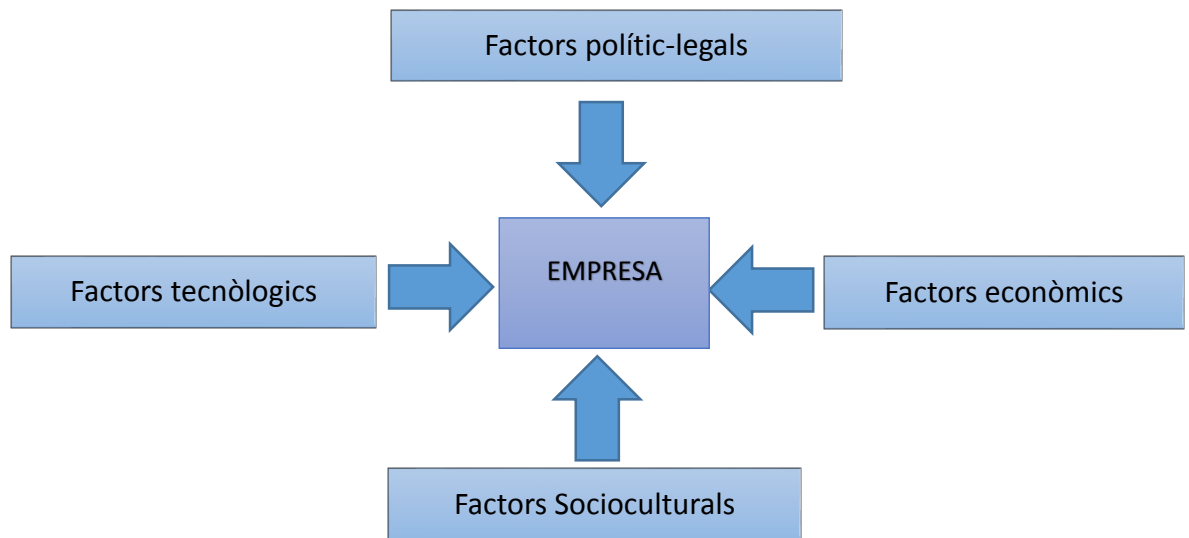
Tot el mencionat portarà a redactar els comptes anuals provisionals de l'empresa (Balanç de Situació i Pèrdues i Guanys) i, en conseqüència, a calcular les diferents ràtios de liquiditat i rendibilitat.

II. Anàlisi estratègic

2.1. Macroentorn

En el següent apartat s'estudiarà l'anàlisi PESTEL el qual identifica tots els factors de l'entorn general que afecten l'empresa, però aquesta no pot fer res per evitar-los. El seu estudi pot arribar a ajudar a les empreses per determinar objectius i estratègies, ja que ens descriu les possibles tendències del mercat.

II-lustració 1: Anàlisi Pestel



Font: Elaboració pròpia. Basada en l'autor Juan Martin.

2.1.1. Factors polític- legals

Actualment, Catalunya està vivint una situació difícil amb l'anomenat Procés Català⁴. Tot i això, com no es pot arribar a saber com conclourà aquesta situació, no es farà un estudi profund, a més, el públic objectiu d'aquesta empresa (en un inici) se situa a Catalunya. Cal mencionar que a causa de la possible independència de Catalunya, moltes empreses han traslladat la seva seu social de Catalunya a un altre territori d'Espanya, com per exemple, Aigües de Barcelona, Euron, Banc Sabadell, Caixabank, Indústries Ponsa, etc. Realment, han marxat moltes més empreses que les que es pensava en un inici, a causa de la por de sortir de la Unió Europea. Exactament, segons el Butlletí Oficial del Registre Mercantil unes 332 empreses a desembre del 2017 han fet efectiu el trasllat de les seus. Aquest trasllat té efectes sobre la recaptació d'alguns impostos

⁴ Procés Català: és el conjunt d'esdeveniments i transformacions envers el dret d'autodeterminació i la independència de Catalunya que han marcat el debat social i polític català com a mínim d'ençà del juny de 2010 i fins avui.

com l'impost de transmissions patrimonials i actes jurídics documentats, però no té cap efecte en el PIB català i en els treballadors contractats.

A 1 de gener del 2017, les empreses amb establiments a Catalunya i en concret pel que fa a la Indústria són les següents:

Taula 1: Empreses establides a Catalunya.

	Valor			Variació(%)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Empreses amb establiment a Catalunya	594498	606512	619490	1,4	2	2,1
Indústria	37208	36568	37267	-2	-1,7	1,9

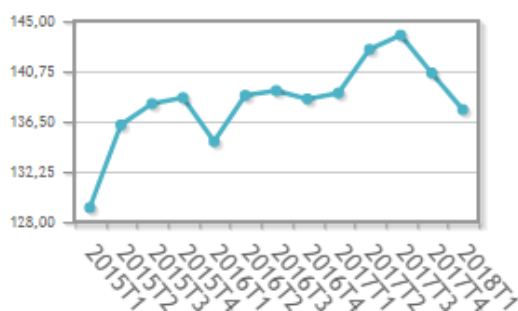
Font: Idescat, a partir del Directori central d'empreses (DIRCE) de l'INE.

Es pot apreciar que el nombre d'indústries a Catalunya ha augmentat un 1,9 respecte al 2016. Tot i això, l'índex de confiança empresarial a Catalunya ha variat significadament en el primer trimestre del 2018 i ha baixat respecte als dos anys anteriors, com es pot veure en el següent gràfic, a causa de la situació d'incertesa política.

Il·lustració 2: Gràfic confiança empresarial

2018T1 > 09 Catalunya > Índice de confianza empresarial armonizado

Fecha: 2018T1
Dato: 137,5 índice



Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

Si es destaca algun fet rellevant per l'empresa, s'ha de fer èmfasi en les subvencions, les quals, en els darrers anys de crisi, han sigut desgraciadament les més perjudicades.

Tot i això, l'empresa pot sol·licitar diverses subvencions, com per exemple, la d'emprenedoria, i d'altres.

A més, si l'empresa és un Centre de Treball i realitza contractes indefinits a temps complet de persones amb alguna discapacitat, rep el 100 de la quota de la seguretat social segons la Llei 43/2006.

També, rep un incentiu de 3907 euros per cada contracte indefinit realitzat. Per adaptació i accessibilitat al lloc de feina, com per exemple formació, reben 901,52 euros. De la quota de l'Impost de Societats reben 9000 euros per cada persona d'increment de la plantilla de treballadors amb alguna discapacitat del 33% o més sense arribar al 65% o 12000 euros en el cas que la discapacitat fos de més de 65%.

En l'article 43 del Reial Decret Legislatiu 1/2013 mitjançant el qual s'aprova la Llei General dels Drets de les persones amb discapacitat i la seva inclusió social es fa esment al fet que les persones en discapacitat poden exercir el seu dret al treball mitjançant el treball ordinari en les empreses i les administracions públiques i el treball protegit en els centres de treball.

Pel que fa als impostos empresarials, fins ara no s'ha anunciat cap augment i s'ha posposat l'aprovació del pressupost general de l'Estat.

Un altre aspecte a destacar és l'última mesura realitzada per l'actual Govern d'Espanya, la qual és augmentar el salari mínim d'un 4%. Això, fa pensar que l'economia està progressant i avançant positivament.

2.1.2. Factors econòmics

En tema econòmic, Catalunya està vivint un moment d'auge econòmic després de la crisi financera iniciada en el 2008. L'atur se situa en un 12,54% a Catalunya en el tercer trimestre del 2017, comparada amb la de l'any anterior del mateix període ha disminuït en dos punts percentuals (14,63% en el tercer trimestre del 2016).

A continuació, es mostrarà un resum de les dades macroeconòmiques més importants.

Taula 2: Dades econòmiques de Catalunya

INDICADOR ECONÒMIC	DADES
Població (1 gener 2017)	7.496.276
Taxa d'atur (3r TRIM 2017)	12,54%
PIB (var. entre 3r trim. 2017 i 2016)	+3,4%
Deute (% respecte PIB, 2016)	35,4%

Font: IDESCAT

Com ja s'ha comentat l'atur ha disminuït, el deute ha disminuït, ha passat de ser 35,6 al 2015 a 35,4 al 2016. La Unió Europea estipula que el deute públic sobre el PIB ha de ser inferior al 60%, per tant, és correcte.

Pel que fa a la indústria del moble, únicament hi ha dades fins al 2015 a Catalunya, les quals són les següents:

Taula 3: Indústria del moble.

	2013	2014	2015
Nombre d'establiments del moble	2758	1953	1783
Establiments de 50 ocupats o més	15	12	10
Persones ocupades	9783	7854	7783
Ingressos d'explotació	771315	703453	746660
Import net del volum de negoci	763054	696687	740990

Font: IDESCAT

Les dades es troben en milions d'euros.

En el 2015 es pot apreciar una davallada d'indústries d'un 8,7% i les persones ocupades disminueixen en un 0.9%.

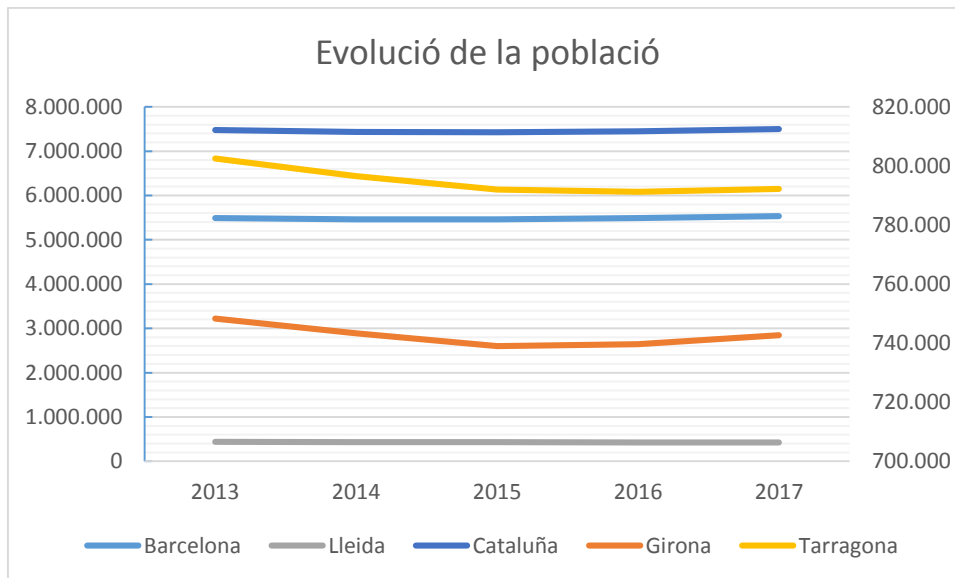
A Catalunya en el 2016, del pressupost total de les famílies un 4,4% va anar destinat al consum de mobiliari i articles de la llar. **ANNEX.**

2.1.3. Factors socioculturals

La població a Tarragona (província on es localitzaria l'empresa) ha anat variat en els darrers anys. Des del 2007, sempre ha tingut una tendència creixent però en el 2014 va disminuir un 1% i en el 2015 i 2016 també va disminuir la població entre un 1% i un 2%. En canvi, en el darrer any (2017), s'ha recuperat la pèrdua del 2016 i la població se situa en 792.256 persones.

En el conjunt de Catalunya, la població ha anat en auge des del 2014. La qual cosa, fa pensar que hi ha hagut més natalitat o més immigració. D'aquests dos indicadors, únicament hi ha dades fins al 2016, i es pot afirmar que tant la natalitat com la immigració van disminuir del 2015 al 2016, un 2,09% i un 0,45% respectivament. Annex 1.3.

Il·lustració 3: Evolució de la població



Font: IDESCAT

En l'eix de l'esquerra podem veure la població referida a Barcelona i a Catalunya, en general, i en l'eix de la dreta la referida a Lleida, Tarragona i Girona.

L'objectiu primordial de l'empresa és donar llocs de feina a les persones amb alguna discapacitat mental severa, per això, s'estudiarà aquest col·lectiu. El treball és la clau pel desenvolupament personal i autoestima.

Les persones amb trastorns mentals greus tenen més risc de patir situacions de desigualtat social i són especialment vulnerables a les situacions d'estrès. Una adequada atenció comunitària exigeix la col·laboració de la xarxa pública de serveis socials. La Generalitat i altres organismes han impulsat el desenvolupament de programes i serveis per ajudar a aquest col·lectiu, com les subvencions anteriorment esmentades.

Les persones que presenten algun tipus de discapacitat en edat de treballar representen un 5,5% de les persones entre 16 i 64 anys en el territori català. La taxa d'ocupació de les persones amb discapacitat va ser en el 2016 d'un 36,2%.

La participació laboral està molt determinada pel tipus de la discapacitat. Així, s'observa com la taxa d'ocupació es redueix a mesura que augmenta el grau de discapacitat.

Actualment, hi ha 9340 persones amb discapacitat registrades com aturades, de les quals un 53,1% són dones i el restant 46,9% són homes.

En referència als factors culturals, la població ha incrementat el seu ús de la Internet i, per tant, s'han augmentat les compres on-line, això fa pensar en noves vies de venda. Exactament, pel que fa a l'ús d'Internet, l'any 2009 tan sols el 19,8% de la població de més de 15 anys havia comprat per Internet, l'any 2017 el percentatge ha augmentat fins al 45,5%, més del doble.

En l'àmbit comercial, les escoles poden ser una part del futur públic objectiu d'aquesta empresa i cal destacar la importància de la psicomotricitat i autoaprenentatge a l'aula. La psicomotricitat treballa per millorar les dificultats o alteracions dels nens i nenes, dificultats com problemes d'atenció, problemes d'angoixa, etc. Aquest producte que es presenta en aquest pla d'empresa pot ser una bona eina per treballar tot tema relacionat amb la psicomotricitat, ja que es pot usar en situacions diferents i els nens i nenes poden treballar amb les peces individualment i col·lectivament.

2.1.4. Factors tecnològics

Com ja s'ha comentat anteriorment, s'ha de tenir en compte l'ús que fa la gent de la Internet i de les plataformes de compra on-line. Quan es crea una empresa, ja és impossible no incloure i no pensar-hi amb les noves tecnologies, com per exemple, aplicacions per als mòbils, plataformes de venda o promoció, etc.

A l'hora d'estudiar l'anàlisi PESTEL, aquest factor és un dels més significatius, ja que el nivell d'ús i implicació de l'empresa en les noves formes de comunicar tecnològiques serà el que marcarà el futur i rendibilitat d'aquesta.

En relació amb la patent, l'empresa tindrà l'obligació de treure's la patent de les diferents peces. S'ha estudiat, que ja existeixen diferents patents per part de l'empresa Everblock, però els enginyers realitzaran diferents canvis, pel que fa a les mesures, per poder patentar noves peces.

2.1.5. Conclusions de l'anàlisi PESTEL

En síntesi, Catalunya políticament es troba en una situació d'incertesa que s'espera que es resolgui en les pròximes setmanes. Pel que fa a les ajudes i subvencions pels emprenedors, consta que aquestes estan en auge i cada cop més es té en compte una iniciativa social com aquesta.

Els indicadors econòmics dels darrers anys indiquen que Catalunya passa per una situació de creixement i que la crisi financera que va començar el 2008 s'està allunyant cada any més.

L'eina fonamental per la inserció en el món laboral de les persones amb alguna discapacitat és el treball, únicament un 36,2% de persones amb alguna discapacitat que busquen feina treballen.

La societat i l'educació estan transformant-se i adaptant-se a les noves maneres de comunicar, a més busquen la creativitat i la simplicitat en el dia a dia.

Les compres on-line ja són uns dels mètodes preferits per adquirir productes i una pàgina web dinàmica on es pugui explicar tot el que es fa a l'empresa és la clau.

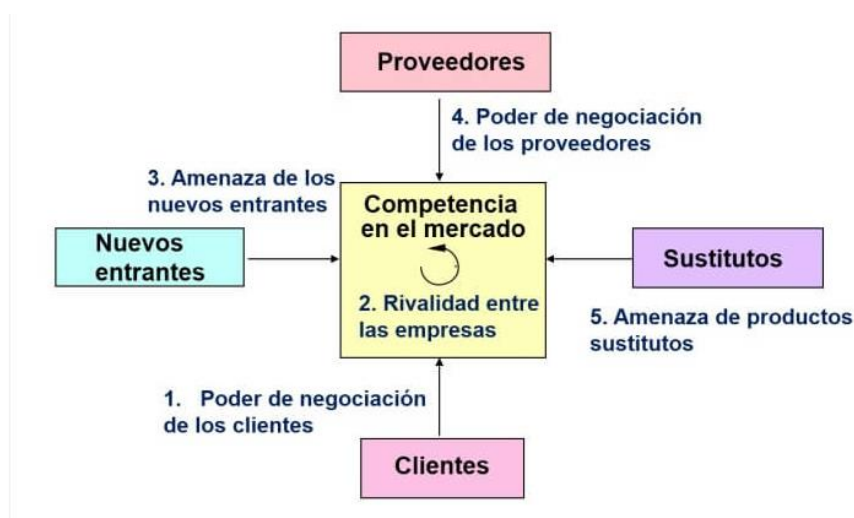
2.2. Microentorn

“Una empresa té avantatge competitiu quan aconsegueix posicionar-se de millor manera que la competència i, a més, aconsegueix defensar-se contra les forces competitives.”

Michel E.Porter.

En l'apartat anterior, s'han estudiat els factors externs que afecten l'empresa, però aquesta no pot fer res per evitar-los. En aquest punt, s'analitzaran les cinc forces competitives de Porter, les quals determinaran la intensitat competitiva, a més de l'atractiu del producte en el mercat.

Il·lustració 4: Anàlisi Porter



Font: 5fuerzasdeporter

2.2.1. Poder de negociació dels clients

Aquest poder es refereix a la capacitat dels clients per imposar les seves condicions en les negociacions que mantenen amb l'empresa. Com més poder tinguin els clients, menys atractiva serà la indústria.

Elements que afavoreixen els clients:

- La capacitat de concentració, si hi ha molts clients o pocs
- Si compren grans volums o no
- La sensibilitat d'aquests respecte el preu
- El cost de canvi de proveïdor
- Existència de productes substitutius
- La informació de la qual disposa el client
- El client influeix en les decisions dels consumidors finals

Enkaixo realitza un producte únic i innovador. Hi ha molt pocs productes substitutius, per tant, si els compradors volen aquest producte tindran pocs llocs on comprar-lo.

En canvi, si busquen simplement augmentar el mobiliari de la llar, tenen moltes empreses que es dediquen a la venda de mobles. Aleshores, el poder de negociació d'aquests és alt.

A l'hora de comprar mobiliari, el client pot realitzar un exhaustiu comparatiu entre moltes indústries i adquireix el que més s'acordi als seus gustos i la seva economia. En canvi, si el que busca, a més d'una part del seu mobiliari són unes peces encaixables de colors que es puguin transformar en mobiliari o parets, no podrà realitzar aquest comparatiu, ja que hi ha únicament dues empreses. En definitiva, aquest producte és exclusiu, si compren el producte per la seva exclusivitat, el poder de negociació del client serà baix.

També, s'ha de tenir en compte els costos de canvi dels compradors. En aquesta indústria, no hi ha cap mena de cost econòmic a l'hora de canviar de producte, però poden haver-hi altres costos, com per exemple, costos morals, costos de cerca (temps que el client està buscant un bon substitut al producte), entre d'altres.

Altrament, el comprador disposarà en tot moment de tota mena d'informació, tant a la web de l'empresa com a la mateixa fabrica on trobarà una "Showroom"⁵ amb personal que el podrà assessorar en les seves compres.

En síntesi, el comprador tindrà un poder de negociació elevat si busca una peça més del seu mobiliari, però si el comprador vol adquirir un producte exclusiu transformable i creatiu, el seu poder de negociació serà baix perquè no és pot substituir fàcilment.

⁵ Showroom: Terme amb anglès que es refereix a una sala d'exposició, abreviadament, exposició en un espai determinat en el què el venedor mostra les novetats als compradors.

2.2.2. Rivalitat entre les empreses competidores

Com més elevada sigui aquesta rivalitat entre les empreses competidores menor serà l'atractiu de la indústria. Alguns factors estructurals per determinar la rivalitat són els següents:

- Número de competidors (grau de concentració): el grau de concentració en la indústria del moble és elevada.
- Existència de barreres de sortida del mercat: costos fixos elevats.
- Estructura de costos fixos i variables, més costos fixos que variables.
- Diversitat d'objectius i estratègies. Diferents estratègies en preus, sobretot.

Com ja s'ha mencionat anteriorment, si ens referim al producte com un moble més, aquest té molts competidors. Però, si ens fixem amb l'exclusivitat del producte i en la seva part diferenciadora, ens trobem únicament una empresa més, Everblock. Aquesta última estaria dintre del mateix Grup Estratègic⁶ d'Enkaixo, ja que segueixen una mateixa estratègia com és la línia de productes. El fet important és trobar altres Dimensions Estratègiques⁷ que diferencien les empreses. Com ara, la principal dimensió estratègica d'Enkaixo serà la seva cultura empresarial i els seus grups d'interès.

Conèixer aquest grup estratègic permet fer un estudi de la competència a dos nivells: estudi del grup estratègic i de la indústria en general.

De la indústria en general, s'han de mencionar altres competidors que no formen part d'aquest grup estratègic com podrien ser IKEA o LUFÉ que ja estan ben posicionades en el mercat i, també, comercialitzen mobiliari molt divers. Hi ha gran nombre de competidors, pel que fa a aquests tipus d'empreses. Però, Enkaixo es pot diferenciar d'aquestes empreses a simple vista, pel que fa al material utilitzat o el disseny. La rivalitat entre Enkaixo i aquestes empreses és molt baixa perquè hi ha molta diferència dels productes que comercialitzen.

També, s'ha de ser conscient, de la importància de la inversió inicial en comunicació i publicitat per donar a conèixer l'empresa i així diferenciar-se de la competència. En tema de costos, en aquest sector hi ha molts costos fixos, això fa disminuir la intensitat de la competència. A més, aquests costos creen grans barreres de sortida.

⁶ Grup Estratègic: Segons Porter, és un conjunt d'empreses d'un sector industrial que segueixen una estratègia igual o similar al llarg de varies dimensions estratègiques, com la línia de productes, canals de distribució, etc.

⁷ Dimensions Estratègiques: És qualsevol cosa que pugui donar avantatge competitiva respecte els rivals.

2.2.3. Amenaça de nous competidors

Aquest punt fa referència a l'entrada en el mercat de nous competidors. Com més nombre d'ingressos de nous competidors hi hagi, més gran serà la intensitat de la competència.

L'amenaça de nous competidors en el món del moble sempre ha existit. Realment, hi ha cops que el més important no és tenir moltes estratègies sobre els actuals competidors, sinó tenir-ne algunes per gestionar de la millor manera la possible entrada de nous competidors.

Les noves possibles empreses que vulguin entrar al mercat poden tenir diverses barreres d'entrada, es poden destacar diverses com:

- La necessitat de capital: la fabricació de qualsevol peça de mobiliari o parets té un cost inicial elevat.
- Accés a matèries primeres o proveïdors: els nous competidors poden tenir dificultats per trobar els proveïdors adequats.
- Economia d'escala: per tal d'amortitzar la inversió inicial, s'ha de comercialitzar un nombre suficient de productes, com més productes menys cost unitari.
- Patent: mai es podrà fabricar el mateix producte perquè tots ells estan patentats.
- Lleialtat del client: el client pot tenir uns costos de canvi de proveïdor elevats i seguir amb l'actual.

Tot i l'existència d'aquestes barreres d'entrada, la indústria del moble és molt extensa i s'han d'establir estratègies adequades per tal que no sorprenguin els nous competidors, Alguns exemples d'aquestes estratègies són: augmentar la inversió en publicitat, millorar la qualitat o abaixar preus.

Totes les peces que Enkaixo fabrica i comercialitza estan patentades, són exclusives. Encara que, es puguin patentar productes similars mai seran els mateixos, a més aquesta empresa no destaca simplement pel producte que realitza sinó per la cultura empresarial i el seu equip.

2.2.4. Poder de negociació dels proveïdors

Aquest, com en el cas del poder de negociació dels clients, succeirà quan els proveïdors tinguin capacitat per imposar les seves condicions.

Alguns elements que poden afavorir el poder dels proveïdors són:

- La concentració d'aquests. En el cas d'Enkaixo, hi ha pocs proveïdors per subministrar el plàstic, per tant, els proveïdors estan concentrats.

- Quantitat que es compra. Com l'empresa començarà produint 5 dies a la setmana, aquesta comprarà en poca quantitat al proveïdor.
- La diferenciació dels productes que el proveïdor subministra. En aquest cas, tot i que hi ha molts tipus de plàstic, hi ha poca diferenciació entra aquests.
- Com d'important és el producte per al client. En el cas que s'estudia, és la matèria primera.

Per tant, el poder de negociació dels proveïdors serà alt, ja que els proveïdors de plàstic estan molt concentrats. A més, no hi ha matèria primera substitutiva, entre d'altres descrits anteriorment.

També, s'han de destacar altres proveïdors com els proveïdors de diferents serveis, per exemple, la neteja, el manteniment, els professionals independents que sonen suport als treballadors, els distribuïdors, els assessors fiscals, etc. Tots aquests, tenen poc poder de negociació, perquè són fàcilment substituïbles.

2.2.5. Amenaça de productes substitutius

Productes substitutius es refereix a tot aquell producte alternatiu al que una empresa comercialitza i que prové d'altres àmbits d'activitat, és a dir, d'altres indústries. Tots aquells productes que realitzin funcions iguals i/o similars als productes d'Enkaixo seran productes substitutius. Com més possibles productes substitutius, menys atractiu serà el mercat.

Actualment, no hi ha productes substitutius pròxims. Tot i això, si existies algun en el futur, hi ha diferents factors que indiquen el grau d'amenaça.

- Satisfan les necessitats en un grau més elevat
- Aporten un major valor afegit
- El cost de canvi per part del client és baix o nul
- Els seus preus són més baixos

2.2.6. Estratègies genèriques de Porter

Aquestes estratègies determinen com una empresa obtén avantatge competitiu respecte la seva competència. Seguir una estratègia empresarial és la base per obtenir rendibilitats superiors a la competència.

Porter va definir tres tipus d'avantatges competitius a les quals l'empresa pot aspirar.

Lideratge en costos

Una empresa obtén el lideratge en costos quan els seus costos són inferiors als de la competència i la qualitat es semblant. Gràcies als baixos costos, l'empresa pot disminuir preus i tenir preus inferiors als de la competència.

Diferenciació

Aquesta estratègia és basa en crear un producte, el qual sigui percebut com a únic . Els instruments per dur a terme la diferenciació poden ser: la tecnologia, el servei al client, la marca, etc.

Segmentació de mercat

Aquesta estratègia pretén que les empreses coneguin les necessitats i gustos dels clients, per tal que d'oferir-los el que realment volen. En síntesi, l'empresa s'enfoca en un grup concret de compradors. L'enfocament el pot dur a terme mitjançant els costos baixos (Lideratge en costos) o diferenciació.

En el cas d'aquesta empresa, es realitzarà l'estratègia de diferenciació, ja que es comercialitza un producte únic i diferent. A més, es segmentarà el mercat amb l'objectiu de potenciar aquesta diferenciació.

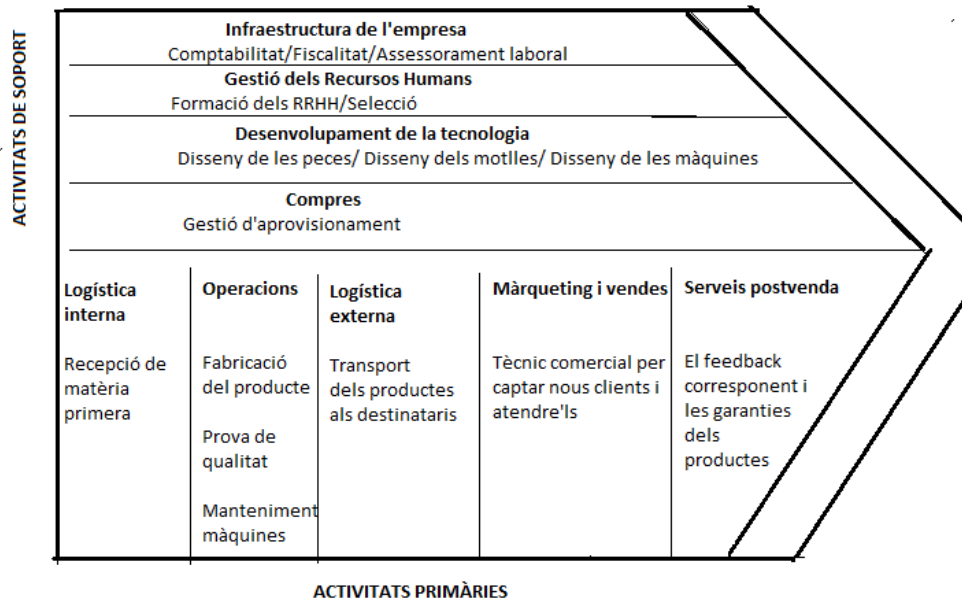
En definitiva, l'avantatge competitiu d'Enkaixo serà, la suma de la qualitat, la innovació i la capacitat de satisfer les necessitats dels consumidors. Tot junt farà guanyar avantatge competitiu i, per tant, major rendibilitat.

2.3. Cadena de valor

El concepte de cadena de valor fa referència a la desagregació de l'empresa en activitats bàsiques que cal portar a terme per a comercialitzar un producte. Cadascuna d'aquestes activitats aporta valor al producte final, però també cost econòmic al total.

Un cop definida la cadena de valor, es podrà establir l'avantatge competitiva d'aquesta empresa respecte a la competència.

Il·lustració 5: Cadena de valor.



Font: Imatge pròpia basada autor

Quant a les activitats de suport, les quals són les activitats que donen suport a les activitats primàries, moltes d'elles estaran integrades verticalment (subcontractades) com és el cas de la comptabilitat o la realització de les nòmines, tema laboral.

També, pel que fa als recursos humans, la seva formació estarà subcontractada i la realitzaran especialistes. La selecció de personal, al ser una empresa petita la realitzaran els tècnics de l'empresa, a més l'empresa compta amb el president de la Federació d'Entitats Socials de les Terres de l'Ebre que treballa dia a dia amb les persones amb una discapacitat severa i els coneix perfectament.

Gràcies al suport desinteressat que dóna l'empresa JABIL a Enkaixo, aquesta última pot comptar amb dissenyadors i enginyers que dissenyin les peces i que aconsellin sobre quin tipus de màquines usar i com ha de ser la cadena de fabricació.

Per últim de les activitats primàries, en la gestió dels aprovisionaments s'encarregarà un tècnic que contractarà l'empresa. Gestionarà l'adquisició de la matèria primera, també estarà amb contacte amb el servei de manteniment, amb els informàtics, amb el servei de neteja, llum, aigua, etc. És a dir, en tots aquells serveis subcontractats.

El segon punt de la cadena de valor són les activitats primàries, aquelles que donen valor de forma directa, activitats implicades en la creació física del producte i la seva venda.

Primerament, trobem la logística interna, que la realitzaran els operaris de l'empresa i consistirà en la recepció de les matèries primeres a fàbrica i el seu emmagatzematge. En segon lloc, estan les operacions, la part essencial i la de més valor de tota la cadena

de valor. En aquest punt, es fabricaran les peces de colors i s'embalen, però a més a més, es realitzarà el manteniment a les màquines i les proves de qualitat.

Seguidament, en la logística externa, és quan el producte ja surt de fàbrica i es transporta als punts de venda. Aquest transport estarà subcontractat per una empresa de transportistes.

En el punt de màrqueting i vendes, és on es busquen els clients. Enkaixo tindrà contractat un tècnic que es dedicarà exclusivament a la cerca de nous clients i a la comunicació, per tal, de donar a conèixer l'empresa.

En darrer lloc, estan els serveis postvenda, que inclourà les garanties, els feedback, etc.

Descrita la cadena de valor, s'han de potenciar les activitats que aporten valor real al producte final com les operacions, l'aprovisionament, el màrqueting i vendes.

Determinar les activitats de recolzament que donen valor a les primàries és un pas clau en aquest anàlisi. En la logística interna, una activitat de recolzament clara que dona valor és la de dissenyar sistemes que ajudin a transportar les matèries primeres més ràpidament (toros, traspaleta elèctrica, etc.). En l'apartat d'operacions, activitats que aporten real valor a les primàries són la formació dels operaris, el disseny de la cadena de muntatge i varies activitats subcontractades com el manteniment de la maquinaria. D'altra banda, en la logística externa, serà important una bona comunicació del nostre/a tècnic/a amb l'empresa de transport. La formació dels venedors i els recursos de pàgina web o follets seran essencials per a la realització de la feina del/la tècnic/a

Potenciar tots aquest vincules farà augmentar el valor final del producte.

2.4. DAFO

L'anàlisi DAFO facilita la identificació de les oportunitats i amenaces que ofereix el mercat actual i l'entorn, permeten, al mateix temps, detectar les fortaleeses i debilitats de l'empresa. Permet la visualització de la situació actual de la futura empresa. Aquesta anàlisi, també estudia internament l'empresa mitjançant les fortaleeses i debilitats. En síntesi, aglutina els dos anàlisi anteriors, tant l'extern com l'intern.

Les oportunitats s'han de trobar, aprofitar-les i explotar-les. Les amenaces s'han d'evitar i lluitar contra elles. Les fortaleeses s'han d'aprofitar i desenvolupar. Les debilitats s'han d'evitar o disminuir el seu efecte.

OPORTUNITATS

- Ajudes de les Administracions Públiques en forma de subvencions.

- Suport per part de grans empreses i de la Universitat. Possibilitat de generar aliances amb empreses del complementaries.
- L'economia en creixement.
- Lleialtat per part dels clients que busquen un producte exclusiu.
- La població ha augmentat respecte anys anteriors.
- Canvi del mètode d'ensenyança
- Augment compres per Internet

AMENACES

- Experiència de les empreses competidores.
- Competència elevada en la Indústria del moble.
- Alt poder de negociació dels proveïdors.
- Incertesa política
- Índex de confiança empresarial baix
- La taxa d'atur de les persones amb alguna discapacitat és elevada.

FORTALESES

- Disposició d'un producte creatiu i de qualitat.
- Un bon equip de recursos humans.
- Marca diferenciadora.
- Si el públic objectiu busca un producte diferent i transformable, el seu poder de negociació és baix.
- Producte patentat.

DEBILITATS

- Pocs recursos financers.
- Si el públic objectiu busca simplement augmentar el seu mobiliari, el seu poder de negociació és alt.
- Poder de negociació dels proveïdors elevat.

En canvi, l'anàlisi FODA o DOFA és una tècnica estratègica que permet crear una estratègia. Aquesta permetrà crear un quadre de la situació actual d'una empresa o organització, permeten obtenir un diagnòstic per prendre les decisions adequades per l'empresa. Aquest anàlisis estudia la interacció entre les peculiaritats de l'empresa i les del seu entorn.

Les conclusions obtingudes de l'anàlisi FODA podran ser de gran utilitat per estudiar el mercat.

Taula 4: FODA

<u>L'organització</u>	Fortaleses F1- Producte creatiu F2- Bon equip RRHH F3- Patent F4- Marca diferenciadora	Debilitats D1- Pocs recursos financers D2- Poder de negociació dels proveïdors elevat D3- Poder negociació dels clients elevat
Oportunitats O1- Economia en creixement O2- Subvencions O3- Augment compres per Internet O4- Aliances empresarials	Estratègia ofensiva O3-F1 Màrqueting digital	Estratègia de reorientació O2-D1 Buscar la complicitat amb les Institucions Públiques
Amenaces A1- Competència elevada (Indústria del moble) A2- Incertesa política A3- Experiència de les empreses competidores	Estratègia defensiva A1-F4 Posicionament de la marca enfront la competència	Estratègia de supervivència A1-D3 Fidelització dels clients

- Estratègia ofensiva (FO, maxi-maxi)

En aquesta estratègia tenim que realitzar una acció estratègica que maximitzi les fortaleses i oportunitats.

En el cas d'aquesta empresa, es realitzarà una estratègia de màrqueting digital potent, ja que es disposa d'un producte creatiu i innovador, i a més, se sap que les compres per internet van en auge. Es crearà una web dinàmica i, també, l'empresa estarà en les plataformes més importants del món, com per exemple, Facebook, Instagram, etc.

- Estratègia de reorientació (DO, mini-maxi)

Aquesta es dona quan existeixen les oportunitat en l'entorn, però les pròpies debilitats fan minimitzar aquestes oportunitats. Per tant, s'han de crear estratègies per combatre aquesta situació.

S'aprofitarà el possible suport de les Administracions Públiques a projectes com aquest per minimitzar el fet de tenir pocs recursos econòmics. Gràcies a les subvencions públiques en matèria d'empresa, l'empresa podrà finançar-se per constituir-se.

- Estratègia defensiva (FA, maxi-mini)

Les fortaleses de la institució enfrontades a les amenaces de l'entorn. S'intentarà maximitzar les primeres i minimitzar les segones.

En aquest cas, se sap que la competència en el món del moble és molt elevada, per tant, el producte es diferenciarà mitjançant el posicionament en la ment dels consumidors. La qualitat i la diferenciació seran els motors d'aquest posicionament.

- Estratègia de supervivència (DA, mini-mini)

L'objectiu d'aquesta estratègia és minimitzar els factors interns i externs més perjudicials.

La fidelització dels clients serà l'eina per minimitzar el poder d'aquests per canviar de proveïdors ràpidament. Hi ha molta competència, però si s'aconsegueix fidelitzar els clients mitjançant el fet que el producte que l'empresa comercialitza no és un moble més sinó que és una eina convertible en diferents mobles o altres i que aquests poden servir per educar la psicomotricitat, això farà ser supervivent l'empresa.

III. Anàlisi organitzatiu i RRHH

3.1. Visió, Missió i Valors de l'empresa

En aquest punt es procedirà a descriure aquests tres conceptes estratègics, els quals reflecteixen la percepció actual de com serà l'empresa en el futur, la personalitat de l'empresa i quins conceptes formen part de la cultura d'aquesta empresa.

Visió

És un objectiu àmpliament inspirador que engloba a la resta d'objectius i és a llarg termini, és a dir, aquella idea que inspira les decisions empresarials.

- 1- Ser l'eina transformadora tant en el tema decoratiu com socialment, donant benestar al nostre equip oferint llocs de treball de qualitat per a persones amb discapacitats mentals severes que cobrin un sou i siguin conscients de la bona feina realitzada per ells mateixos.

Missió

Representa la identitat i personalitat de l'empresa, en el moment actual i de cara al futur. El motiu pel qual existeix l'empresa.

- 1- Enkaixo és l'eina per integrar laboralment i socialment aquelles persones amb diferents trastorns i discapacitats mentals severes mitjançant la creació d'un producte versàtil i creatiu com són les peces encaixables de colors per facilitar i aportar creativitat a les llars, escoles i/o hospitals d'arreu.

Valors

Atributs que permeten entendre el comportament de l'empresa davant de diferents situacions.

- Integritat
Les actuacions i accions del nostre equip es basen en el que pensem i en la raó del que som.
- Qualitat
Les peces de plàstic tenen els millors acabats possibles i són resistents. La qualitat és una de les nostres prioritats.
- Comunicació
La comunicació entre els nostres grups d'interès és la clau de l'èxit. Com més comunicació més productivitat i qualitat.
- Responsabilitat

Tot l'equip és responsable en les tasques que li pertoquen, a més tenim la responsabilitat d'integrar socialment totes aquelles persones amb discapacitats mitjançant diferents tècnics com psicòlegs o treballadors socials.

- Seguretat

La seguretat dels nostres treballadors és l'objectiu primordial, així com la seguretat del nostre producte.

- Motivació

Tots els futurs treballadors tenen molta energia i ganes de començar a treballar, alguns d'ells per primer cop desitjant que tot vagui excel·lent.

3.2. Objectius de l'empresa

Els objectius empresarials són totes aquelles metes que l'empresa es marca per poder determinar les diferents accions, en un període de temps determinat.

Com a conseqüència de l'anàlisi anterior (DAFO) tant pel que fa a nivell intern com extern, es prepararan diversos objectius per potenciar les fortaleces i oportunitats i, per corregir i minimitzar les debilitats i amenaces.

Hi ha diversos objectius; un objectiu genèric que s'aconsegueix portat a terme objectius més simples.

- **L'objectiu general:** integrar laboralment a les persones amb alguna discapacitat mental severa.

Els objectius específics són:

- Tenir una cartera de clients suficient per pagar totes les despeses i reinvertir en l'empresa.
- Comptar amb el suport de les Administracions, tant amb les ajudes socials com econòmiques.
- Incorporar persones motivades i amb ganes de treballar a la plantilla.
- Posicionar la marca com una marca responsable i innovadora.
- Aconseguir fixar una relació preu-qualitat admirable.
- Negociar amb proveïdors responsables i amb els que es pugui confiar.
- Patentar cada peça de nova formació.
- Realitzar una pàgina web impactant i de qualitat.

3.3. Forma jurídica

Enkaixo serà un Centre de Treball Especial, és a dir, una unitat productiva que fabricarà un objecte i tindrà una organització específica tant pel que fa a les persones com als objectes els quals fabrica. Breument, el centre de treball és cada lloc on es poden trobar

persones treballant per raó del seu treball. Aquests Centres tenen un 70% de treballadors amb alguna discapacitat de 33% o més i un 30% de tècnics.

En el moment de constitució del Centre de Treball, s'ha de comunicar immediatament a la Generalitat de Catalunya, ja que si no es manifesta aquesta constitució es pot estar cometent una infracció a l'administració.

Dit això, cal esmentar que un Centre de Treball (en endavant, CT) no és una forma jurídica en si, per això es constituirà aquesta empresa com una Societat Limitada sempre sent un CT. La SL és un tipus de societat mercantil on el capital està dividit en participacions, les quals seran propietat dels treballadors i treballadores, per tal que sentin la propietat de l'empresa.

Entrant en les fases de la constitució de la SL, primerament els socis hauran d'obtenir la certificació negativa de la denominació mitjançant una sol·licitud al Registre Mercantil. Un cop obtinguda, s'haurà de presentar al PAIT (Punt d'Assessorament i Inici de la Tramitació) i al Notari autoritzat de l'escriptura de la constitució, el qual tindrà dos mesos per realitzar l'escriptura pública i 15 mesos per inscriure-la al Registre Mercantil.

Un cop ja es tinguin els estatuts socials, és a dir, on es troben totes les dades referents a la nova societat com l'objecte social, domicili, etc. D'acord amb la legislació, s'han de transmetre als registres jurídics i les Administracions Públiques per tal de complir amb les obligacions tributàries i amb la Seguretat Social, aleshores s'obté un número d'Identificació Fiscal (NIF).

Seguidament, s'ha de dipositar el capital social en una entitat financera, que el capital mínim per una SL és de 3005,06€. Un cop dipositat el capital social, s'ha de fer l'escriptura de la constitució davant notari i liquidar l'impost de transmissions patrimonials i actes jurídics en l'oficina liquidadora del Departament d'Economia i Coneixement.

Per acabar, la societat s'ha d'inscriure en el registre mercantil de la província i així obtindrà la personalitat jurídica. Tanmateix, realitzar la sol·licitud d'afiliació a la Seguretat Social per obtenir el número d'afiliat.

Característiques

- La Responsabilitat dels Socis es limita al capital aportat.
- La Denominació Social serà formada pel nom elegit més SL.
- El Capital Social està majoritàriament en mans dels socis i treballadors i cap d'ells pot tenir més del 33%.

El capital social està dividit en participacions socials, que en el cas d'Enkaixo seran en mans dels treballadors.

- El nombre mínim de socis és de 3.

La justificació de constituir Enkaixo com una Societat Limitada recau en el fet que els tràmits burocràtics són més ràpids que no pas en les cooperatives i pel fet que aquesta societat també serà dels treballadors a través de les participacions, cada treballador o inclús la fundació tindrà un tant per cent del total de la societat.

Fiscalitat d'una Societat Limitada

- 1) L'impost de societats és un tribut que han de pagar les societats i grava anualment la renda neta d'aquestes. És un impost directe i proporcional, ja que és un tant per cent sobre el resultat net. Si la xifra de negoci és inferior a 10M s'aplicarà un 25%, si no un 30% sobre el resultat.
- 2) L'impost sobre el valor afegit és un impost indirecte que grava el consum, les empreses tenen el dret de reemborsar l'IVA que hagin pagat per l'IVA que hagin cobrat. El tipus impositiu pot ser de 21%, 10% o 4%.
- 3) Impost sobre les activitats econòmiques grava l'exercici d'activitats empresarials realitzades en un local determinat. Durant els dos primers anys, l'empresa estarà exempta de pagar aquest impost.
- 4) L'impost sobre la renda de les persones físiques es paga dels treballadors, aquest es situa sobre un 30% del salari base.

Tota la constitució de l'empresa com una societat laboral, que es resumeix en els passos explicats anteriorment, té un cost de 1000 euros incloent notari, assessor, etc.

A més, que una assessoria realitzi la comptabilitat i la fiscalitat de l'empresa té un cost de 200 euros mensuals.

3.4. Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

La RSC és la integració per part de les empreses de les preocupacions socials i ambientals de les seves operacions comercials i processos productius. Ser socialment responsable és anar més enllà de les preocupacions socials.

Milton Friedman resumeix que la RSC és l'eina que centra la seva atenció en la satisfacció de les necessitats dels grups d'interès a través dels objectius i les estratègies. Aquesta a llarg termini pot contribuir significadament a l'obtenció d'avantatges competitiu i, sobretot, a la creació de valor.

L'empresa té voluntat per crear una societat millor mitjançant diferents eines. Alguns dels grups d'interès en els quals es centra són:

Els treballadors, en els quals l'empresa els ofereix una sèrie de psicòlegs i treballadors socials amb l'objectiu que els donin suport. A més, tenen a la seva disposició un servei de transport per poder desplaçar-se des del seu domicili a la fàbrica. Algunes bones pràctiques que l'empresa incorporarà per poder satisfer les necessitats dels treballadors són, per exemple, facilitar mecanismes per conciliar la vida laboral amb la familiar dels treballadors i capacitat de motivar als treballadors mitjançant la promoció d'aquests o incentius.

Els clients, també, són un grup d'interès important. L'empresa realitzarà el millor producte amb els millors acabats estètics i de qualitat per satisfer les seves necessitats i expectatives. Una pràctica que es portarà a terme serà la creació de la "Showroom", en la qual els clients podran adreçar-s'hi per preguntar o resoldre dubtes.

La Fundació d'Entitats Social de les Terres de l'Ebre, la qual té gran part de les participacions de l'organització, se li proporcionarà un 20% dels resultats de l'empresa a fi d'any per poder desenvolupar la seva feina amb resultats exitosos.

3.5. Personal de l'empresa: Característiques

Com ja s'ha dit anteriorment, els objectius d'aquesta empresa no són maximitzar els resultats, per tant, no hi ha un departament dedicat exclusivament als Recursos Humans ni un procés de selecció com se l'entén.

En l'empresa hi haurà el 70% de treballadors que formaran part de l'equip productiu, els quals seran les persones amb alguna discapacitat severa i el restant 30% seran els tècnics dels diferents departaments com és el cas del departament de compres-vendes i el de comunicació. A més, hi haurà diferents professionals a fàbrica encarregats de supervisar la feina.

Del 70% de persones amb alguna discapacitat mental la majoria seran autistes, ja que la federació està en contacte amb molts d'ells.

Les principals característiques de les persones amb autisme, segons l'Organització d'Autisme en el Treball, són que poden trobar fàcilment i ràpidament errors en la informació o en el procés productiu i desenvolupen patrons de fabricació amb molta rapidesa. Presten especial atenció als detalls de tots els processos en els quals estan involucrats. Les empreses valoren dels autistes la seva memòria, la seva capacitat de concentració, la seva honestedat i la seva baixa tolerància a l'error. Tenen talent per a

molts llocs de feina i s'ha de potenciar. En canvi, no posseeixen intel·ligència emocional i no saben treballar en grup.

S'han de crear llocs de feina adaptats al seu talent i s'han de sentir còmodes en la feina que fan i participen.

Les decisions en l'àmbit dels recursos humans afecten a llarg termini als resultats de l'empresa, i a més, al valor del producte. Es realitzaran diferents funcions pel que fa a la gestió del personal. Un exemple podria ser la funció de col·locació, és a dir, es realitzaran diferents activitats per integrar tots els treballadors en la nova empresa, la formació i socialització seran una d'elles. La funció de serveis socials, s'oferirà transport fins al lloc de treball i diferents professionals independents, entre d'altres.

D'altra banda, en aquesta empresa tothom cobra un sou. Hi ha diverses escales salarials en funció de la feina realitzada. El sou mínim d'un treballador és el sou mínim interprofessional, aleshores a mesura que augmenten les seves responsabilitats aquest sou augmenta.

En tota empresa de nova creació s'ha de realitzar una planificació dels RRHH. En Enkaixo es necessiten, com a mínim, els següents llocs de treball:

- Una persona per encarregar-se de les compres i vendes.
- Una persona per encarregar-se de la comunicació i la cerca de clients.
- Una persona per estar en la botiga atenent els clients (Showroom).
- Una persona encarregada de la cadena de muntatge i conduint el toro.
- Una persona preparant les comandes i embalat.
- Una persona emmagatzemant les peces produïdes.
- Una o dues persones encarregades de la màquina.

En aquest últim lloc de feina, dependrà de les comandes i de la cartera de clients si són una o dues persones.

3.5.1. Disseny dels llocs de treball

Es realitzarà la descripció de cada lloc de treball, així com el perfil professional i les condicions del lloc de treball. A continuació, hi ha un exemple, els altres es poden trobar a l'Annex 6.

Descripció del lloc de treball	
Denominació del lloc de treball	Encarregat/a de departament
Departament	Compres i vendes

Competències organitzatives	<p>Obtenir la matèria primera en el moment adequat i fer arribar als clients el producte final.</p> <p>Atendre les consultes dels usuaris per resoldre tot tipus de dubtes.</p> <p>Donar suport a l'assessoria fiscal en l'entrega de la documentació requerida.</p> <p>Revisar les instal·lacions i comunicar les incidències de neteja i manteniment dels edificis per assegurar que estiguin correctament.</p> <p>Realització de la facturació.</p>
Superior	FESTE
Empleats a càrrec	2
Competències clau	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificació ➤ Comunicació ➤ Motivació ➤ Sensibilitat amb les causes socials ➤ Capacitat de negociació
Relació amb altres llocs de treball	Comunicació amb tots els treballadors i departaments de l'empresa diàriament.

Perfil professional

Requeriments del lloc de treball	Mínim requerit	Desitjat
Titulació	Graduat en Administració i Direcció d'Empreses	Estudi de Màster en aquest àmbit o algun tipus de postgrau relacionat
Formació addicional	Nivell avançat d'informàtica a escala d'usuari	
Idiomes	Català, Castellà i Anglès	Francès
Experiència		Es valorarà

Condicions lloc de treball

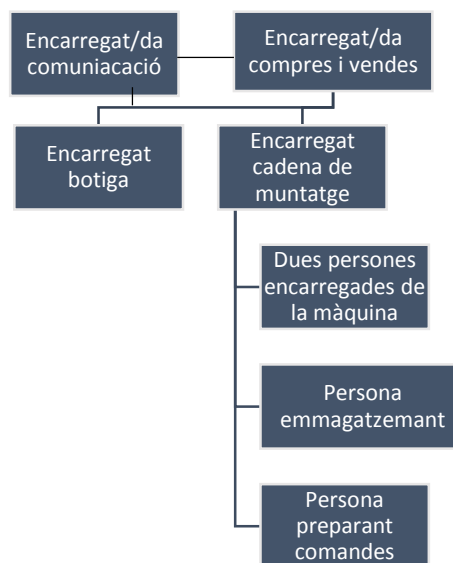
Tipus de contracte	D'un any i després indefinit
Hores setmanals	40 hores setmanals
Horaris	De 8 del matí a 1 i de 2 de la tarda a 5

Vacances	Un mes
Salari	18.960,2 (Segons conveni)

3.5.2. Organigrama i Organigraf

L'organigrama és la representació gràfica de l'estructura d'una empresa o qualsevol organització, es dibuixa un esquema representant la jerarquia d'aquesta. Té l'objectiu d'informar, però, a més, de presentar tots els elements de l'autoritat i relació entre els membres de l'organització.

Il·lustració 6: Organigrama d'Enkaixo

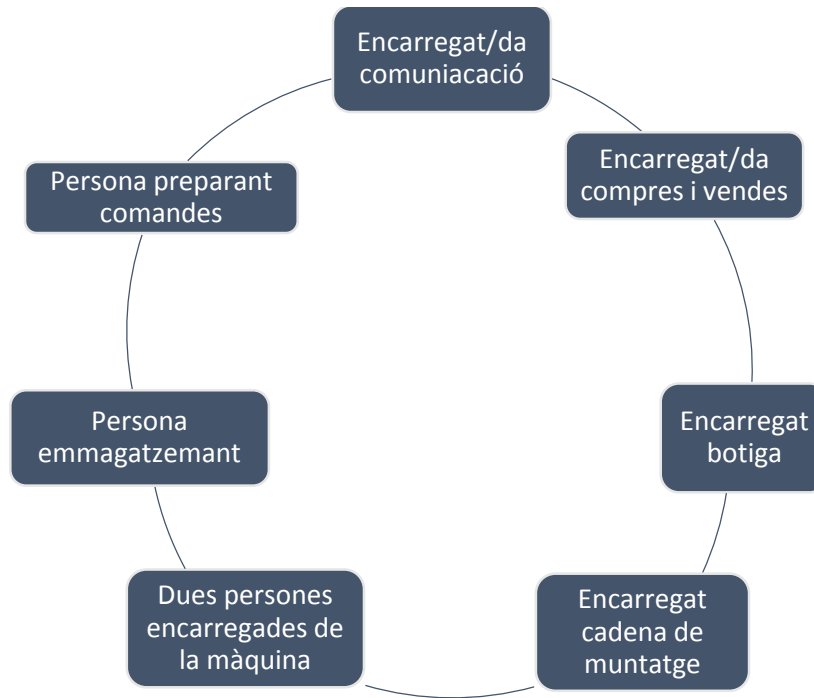


Font: realització pròpia.

En canvi, l'organigraf és una tècnica que mostra la diversitat d'interdependències entre els diferents departaments.

L'organigraf pot adoptar diferents estructures, en el cas d'Enkaixo seria l'estructura orgànica. Algunes de les característiques d'aquesta estructura són que és flexible i adaptable a l'entorn, els membres de l'empresa solen tenir múltiples rols, la resolució de problemes és consensuada, la responsabilitat i control descansa sobre tots els membres de l'organització, no hi ha ordres sinó consultes, entre d'altres.

Il·lustració 7. Organigraf d'Enkaixo.



Font: Realització pròpia.

IV. Anàlisi de les operacions

4.1. Ubicació i infraestructura

Després de la realització de xerrades amb diferents experts de l'empresa de plàstics JABIL, es va arribar a la conclusió que es necessitaria per la producció de les peces una màquina estàndard que ens podrien proporcionar ells de segona mà i els diferents motlles per cada peça, és a dir, tres motlles.

Fent el càlcul dels metres quadrats necessaris per la màquina, més els necessaris per l'emmagatzematge, s'hauria de cerca una nau amb més de 1000m². Un fet a tenir en compte, és que la producció de l'empresa en la seva majoria no és baix comanda i això fa que es tingui que disposar de més espai per l'emmagatzematge.

La fàbrica s'ubicarà a Tortosa o els voltants, ja que gran part dels treballadors viuen a Tortosa. A més, s'ha de tenir en compte que gran part de la producció es distribueix mitjançant tràilers, per tant, es necessitarà espai de maniobra.

En un principi, l'empresa preferirà llogar una nau amb aquestes característiques. S'ha decidit llogar una nau localitzada al polígon de Tortosa, ja que compleix amb els requisits imposats per l'asseguradora, a més dels requisits de grandària.

També s'ha consultat al Departament d'Indústria els diferents estudis que s'han de realitzar per adequar la nau a la fabricació i a la posada en marxa de l'empresa. S'ha de tenir:

- Projecte elèctric
- Projecte de climatització
- Informe contra incendis

Després d'una cerca exhaustiva, s'ha pogut trobar una nau on instal·lar la fàbrica que compleix moltes de les característiques anteriorment nombrades.

4.2. Procés de producció

En aquest apartat es procedirà a explicar les hores treballades i quantes peces es podran fer en aquestes hores, amb l'objectiu de després calcular els diferents comptes d'explotació i vendes per veure si el projecte és viable.

En un inici, es prefereix per horari de 40 hores setmanals sense torns, amb la finalitat d'anar creixent poc a poc. Segons els enginyers, una peça d'aquest tipus costa de fabricar 50 segons, per tant, 1 peça són 50 segons. Si es fessin els càlculs exactes en un dia (8 hores de treball) es fabricarien 576 peces. Però, com es obvi, sempre hi ha temps perduts, per qualsevol raó, per tant, l'objectiu serà de 500 peces.

A la setmana, es fabricaran un total de 2500 peces i al mes 10000 peces.

El procés de producció és el següent:

L'empresa es proveirà de plàstic (1 kg són 1,5€), aleshores les persones encarregades de la màquina introduiran la quantitat necessària de primera matèria que anirà directament al motlle on es formarà la peça. Després, aquesta s'introduirà a uns refrigeradors.

Mes tard, l'encarregat del traspalet, s'encarregarà de transportar al lloc d'emmagatzematge les peces.

V. Pla de comunicació

5.1. Màrqueting estratègic

En aquest apartat, es procedirà a descriure el mercat al qual es dirigeix l'empresa, així com el tipus de consumidors del producte. A més, es farà un esment a la principal competència.

5.1.1. Anàlisi del mercat i Públic Objectiu

Com ja s'ha explicat durant tot el pla de viabilitat, l'empresa no busca grans rendibilitats, per aquest motiu, en un inici Enkaixo comercialitzarà el producte en l'àmbit català. S'intentarà buscar distribuïdors catalans per comercialitzar el producte, tot i que, s'ha de tenir present que l'empresa ofereix el servei a la seva pàgina web de compra en línia. Això significa que un tant per cent de les vendes podrien ser de fora de Catalunya, però en aquest apartat es farà una descripció general del mercat, per tant, serà preferible centrar-se en Catalunya.

Per poder fer una bona elecció del públic al qual el producte anirà adreçat i l'empresa dirigirà les estratègies, s'ha de realitzar una segmentació del mercat. Aquesta consisteix a dividir la població segons uns criteris, aquests poden ser molts, se'n destacaran alguns:

- Criteri sociodemogràfic. Aquest està relacionat amb el sexe, l'edat, família, nivells d'estudis, entre d'altres. En el cas d'Enkaixo, l'edat serà un criteri molt important. Es pretén dirigir majoritàriament el producte als nens i nenes d'entre 3 i 10 anys. El sexe serà indistint. La família característica d'aquest producte seran pares joves amb nens i nenes que busquin un producte diferent i innovador.
- Criteri socioeconòmic. Aquest descriu el nivell d'ingressos. Els potencials compradors del producte tindran una renda mitjana-alta.

Aquests són els criteris més generalistes, tot i que, hi ha d'altres, com la personalitat. Aquest últim és important per al producte que s'està comercialitzant, ja que els possibles compradors han de ser persones flexibles, dinàmiques, que els agradin els reptes, entre altres característiques, perquè s'està comercialitzant un producte diferent de l'habitual. En ser un producte convertible en diferents peces del mobiliari, fa que els seus consumidors tinguin aquestes característiques, a més fa que els futurs clients han de ser persones canviant i que els agradin els canvis. També, poden ser pares que es preocupin per l'aprenentatge dels seus fills i els agradi que mentre aquests juguin també activin les seves capacitats.

S'ha de fer èmfasi que gran part del públic objectiu es pretén que siguin les escoles, ja que com ja s'ha dit aquest producte té molts beneficis per l'aprenentatge dels nens i nenes. A més, pot estar exposat a l'exterior i al ser convertible pot ser canviat de lloc fàcilment.

En definitiva, el públic al qual el producte anirà dirigit seran les escoles de Catalunya. A més, de les famílies amb una renda mitjana-alta, els quals tinguin fills d'entre 3 a 10 anys i tinguin una personalitat característica, és a dir, que tinguin trets relacionats amb les característiques i la funcionalitat del producte.

5.1.2. Estudi de la competència

Com ja s'ha descrit als diferents anàlisis realitzats de l'entorn, es pot estudiar la competència en base dues línies ben diferenciades.

Si es compra el producte pel fet de ser un moble més de la casa, en aquesta situació l'empresa tindrà molts competidors, tant en l'àmbit català com altres nivells. La indústria del moble és immensa. Un competidor directe pel que fa al mètode de treball és l'empresa Lufe. Aquesta produeix mobles de fusta amb la característica que els muntadors són els propis compradors i únicament comercialitza online. Aquesta empresa en el 2016 tenia uns ingressos d'explotació de 840.964 euros, un resultat de l'exercici de 46.072 euros i el total de l'actiu era de 166.748 euros⁸.

Si es compra el producte per les seves característiques úniques i diferenciables, aleshores hi haurà molt poca competència. Està EverBlock, la qual forma part del mateix grup estratègic com ja s'ha explicat en aquest pla, però com el públic objectiu està a Catalunya aquesta empresa americana gairebé no afectarà les vendes, ja que EverBlock únicament disposa d'un distribuïdor a Catalunya.

5.2. Màrqueting operatiu

En aquest segon apartat del pla de comunicació es descriurà el màrqueting mix, és a dir, la tècnica mitjançant la qual s'arriba als objectius comercials. Aquesta descriu el producte, preu, promoció i distribució. L'empresa ha de prendre decisions sobre aquestes variables i controlar-les, per complir amb els objectius.

5.2.1. Producte

Els productes que comercialitza l'empresa consisteixen en peces d'injecció de plàstic, les quals tenen la forma d'un maó i porten incorporats elements amb els quals es podrà encaixar una peça amb una altra. Aquestes peces tindran forats per poder encaixar-les.

⁸ Informació extreta de la Base de Dades del Sabi.

Es comercialitzen en diferents colors. Aquestes són ecaixables i poden formar diferents mobles com cadires o taules, i inclús poder servir com a parets per separar espais.

Es podran comprar peces individuals o peces en pacos, per formar els elements anteriorment citats o d'altres que s'imagini. Es comercialitzaran peces de diferents mesures per poder construir els diferents elements.

A més, també es disposarà de taulons de plàstic per poder encaixar-los i fer de suport en les diferents taules o cadires.

Totes aquestes peces passaran el control de resistència, a més incorporaran un additiu el qual permetrà la disposició a l'exterior de les peces.

Cartera de productes

Diferents peces per poder fer els mobles amb varies mesures i un base llista.

5.2.2. Preu

En aquest punt s'explicarà les diferents estratègies a l'hora de determinar el preu dels productes, tenint en compte que aquests poden ser modificats al llarg del temps, ja que l'empresa pot canviar d'estratègies i objectius. El preu és el valor monetari que els consumidors estan disposats a pagar per satisfer les seves necessitats. Aquest suposa l'ingrés més important de l'empresa.

El preu és la part més important del màrqueting mix perquè és un dels factors determinants per prendre les decisions, tant les decisions de l'empresa com la dels consumidors.

El procés de fixació de preus consisteix en diferents fases:

1) Objectius de la política de preus

Entre els diferents objectius relacionats amb el preu podem trobar maximitzar el benefici, obtenir una rendibilitat determinada sobre les vendes, obtenir uns beneficis acceptables, maximitzar o aconseguir una participació en el mercat, evitar la competència i desnatar el mercat.

En aquest cas, l'empresa Enkaixo per la seva política determinarà l'objectiu d'obtenir una rendibilitat determinada sobre les vendes, ja que l'empresa no vol guanyar grans beneficis sinó vol tenir una rendibilitat mínima que li permeti la continuïtat. Per això, aquest objectiu consisteix a establir un marge comercial als costos unitaris, aquest marge anirà destinar a la inversió en creixement de la mateixa empresa i a pagar altres costos fixos.

2) Identificar els factors que influeixen en la determinació dels preus

Per evitar que l'estratègia que determini l'empresa fracassi, s'han de tenir en compte diferents aspectes de l'entorn intern i extern.

Alguns d'aquests factors poden ser:

- L'entorn legal: en aquest cas no hi ha límits per l'establiment de preus.
- La competència: una bona comparativa de preus en la competència pot ser un factor influenciable a l'hora d'establir els preus dels productes de l'empresa.
- Els proveïdors i intermediaris són factors que poden modificar els preus. El pes de les decisions d'aquests dos grups a l'hora de negociar els preus amb l'empresa serà un fet determinant, així com altres relacions de l'empresa amb aquests.
- Costos. Els més important per Enkaixo i els que influiran més en la decisió de preus. La quantitat de costos fixes i costos variables que tindrà l'empresa serà determinant, perquè com ja s'ha dit, per establir els preus l'empresa afegirà un marge comercial al cost unitari.
El marge brut total serà igual al valor de les vendes (preus x quantitat) menys els costos totals (CF i CV).
- Objectius: segons els objectius de l'empresa, la seva política de preus canviarà. Com Enkaixo no busca màxims beneficis, sinó cobrir despeses i tenir un mínim benefici per a la reinversió en l'empresa, el marge comercial no serà molt elevat.

3) Mètode de fixació de preus

Hi ha tres mètodes de fixació de preus, els quals són mètode basat en costos, competència i demanda. L'empresa utilitzarà el mètode basat en costos, el qual consisteix a sumar al cost un marge de benefici. És el mètode més objectiu.

Hi ha tres mètodes de fixació de preus segons els costos. El mètode de cost més marge, mètode de marge sobre preu i mètode de preu objectiu.

Dintre d'aquesta classificació, Enkaixo fixarà el preu segons el mètode de cost més marge, que es basa en sumar al cost variable unitari els costos fixos totals dividits pel nombre d'unitats produïdes. Aleshores, s'afegeix al resultat l'increment (marge) i s'obté el preu.

4) Estratègies de preus

Cal diferenciar les estratègies de preus que utilitza una empresa que ja està dintre del mercat i ja es coneix el seu producte, d'una que encara no ha comercialitzat mai el bé.

Per això, en aquesta empresa es realitzaran estratègies de preus per a productes nous. Aquestes són les que s'usen quan es llença un producte nou en el mercat. Dintre d'aquesta estratègia de preus hi ha una subclassificació que és l'estratègia econòmica, de penetració, de desnatació i de prestigi. Segons el preu i la qualitat s'utilitzarà una o una altra d'aquestes estratègies.

Il·lustració 8. Estratègies de preus.



Font: xtec.cat

Enkaixo emprarà l'estratègia de penetració, ja que la qualitat del producte que comercialitza és alta i el preu no és excessiu. L'objectiu d'aquesta estratègia és guanyar una àmplia quota de mercat i obtenir beneficis ràpids.

L'objectiu d'aquesta estratègia és crear economies d'escala, per reduir els costos totals.

5.2.3. Comunicació

Les accions que es realitzen amb relació la comunicació han d'estar orientades a atreure clients i potenciar la imatge de l'empresa.

A través de la comunicació es transmetrà els valors de l'empresa i els seus fins, mitjançant elements i símbols, però també a través d'accions comercials.

5.2.3.1. Imatge corporativa

Aquesta està relacionada amb la imatge mitjançant la qual l'empresa es presenta en el mercat i els consumidors l'associen a aquests diferents símbols.

La imatge té que està en relació als objectius que l'empresa persegueix i les estratègies, a més el fi principal d'aquesta és aconseguir un bon posicionament en la ment del consumidor.

Aquesta està relacionada amb la responsabilitat social de l'empresa, inclús hi ha cops que els consumidors es senten atrets per empreses amb una RSC ben elaborada i compren a aquesta per raons relacionades amb la RSC.

Enkaixo tindrà una imatge corporativa potent, ja que realitzarà diferents estratègies per transmetre-la, a més hi haurà un departament exclusiu de comunicació on es treballarà en la cerca de clients i en la difusió d'aquesta imatge que es vol crear.

Tot i que, l'empresa treballarà eficientment per satisfer les necessitats dels treballadors (un dels grups d'interès més importants) i molts d'aquests, com ja s'ha dit, tindran alguna discapacitat. Enkaixo mai realitzarà cap campanya de comunicació fent esment als treballadors, és a dir, mai jugarà i comercialitzarà en el fet de ser un Centre de Treball Especial, ja que això seria anar en contra dels principis de l'empresa.

El producte d'Enkaixo es vendrà per la seva qualitat i per la seva innovació. A més d'altres factors com pel fet de ser una eina d'aprenentatge per als nens i nenes. L'empresa crearà una imatge visual (Logotip) i un nom amb els quals transmetrà els valors i els objectius que persegueix.

Logotip

Aquest Logotip serà realitzat per tots els membres de la fundació. Es farà un concurs entre totes les entitats que formen la fundació, per tal, d'escollir el logotip que millor s'adapti a la idea que es vol transmetre.

Nom

El nom que s'ha escollit per identificar a l'empresa és Enkaixo, com s'ha pogut veure al llarg del pla. Aquest nom ve del verb encaixar que representa l'acció que els compradors hauran de realitzar per muntar les peces que comercialitza l'empresa. A més, es modifica la lletra "c" per la "k" per donar-li un to més juvenil. Aquest canvi és una indicació del públic objectiu de l'empresa.

També, en referència al públic objectiu, cal fer esment al fet que el verb ben escrit seria encaixo i aquest està escrit en català. En síntesi, Enkaixo fa un incís en el fet que el públic objectiu és català i, a més, jove. També, es pot fer una altra interpretació del canvi de "c" per "k", s'intueix amb aquest canvi que l'empresa comercialitza un producte creatiu i innovador, però inclús es pot intuir que ven un producte educacional pel fet d'incorporar la "k", lletra que s'usa en moltes formules matemàtiques.

5.2.3.2. Accions comercials

Les accions i promocions comercials són les diferents eines que disposa l'empresa per captar l'atenció dels consumidors i incrementar la xifra de vendes. És important realitzar una bona planificació d'aquestes accions per part del gerent de màrqueting.

Alguns exemples d'accions comercials que realitzarà Enkaixo són:

- Presència en fires i congressos de la zona. Aquesta serà una acció primordial de l'empresa, ja que així la podrà conèixer més gent i els treballadors podran explicar en primera mà com es produeix el producte i quina és la seva finalitat. A més, els clients potencials podran tocar i veure el producte.
- Fer una campanya de màrqueting online potent. Com és un producte creatiu i innovador, es pretén estar present en moltes xarxes socials on els consumidors puguin visualitzar el producte i indagar sobre aquest.
- Influencers. El màrqueting ha sofert canvis en els darrers anys, per això Enkaixo es vol adaptar a aquests i pretén contactar amb diferents professionals els quals promocionin el seu producte. Aquesta és la manera més econòmica de donar a conèixer el producte a gran magnitud de persones.
- Showroom. La botiga on estaran exposats els productes i els clients podran comprar directament a fàbrica ve a ser una manera indirecta d'acció comercial. Els clients tenen a la seva disposició una persona que els resol tot tipus de problemes, a més d'una mena de museu on podran veure físicament tot mobiliari que es pot realitzar amb les peces.
- Comercial. Aquesta és la més clàssica però efectiva. L'empresa disposarà d'una persona la qual s'encarregarà personalment de la cerca de nous clients/distribuïdors del producte.

5.2.4. Distribució

La distribució engloba totes aquelles activitats que es realitzen des que el producte surt de la fàbrica fins que arriba al consumidor final. Hi ha diferents tipus de distribució segons el mètode de compra:

- Es compra el producte en la mateixa fàbrica. En aquest cas no hi ha gairebé distribució, ja que ve el consumidor a comprar-lo.
- La compra del producte és on-line. En aquest mètode, l'empresa treballarà amb una empresa de missatgeria, la qual transportarà el producte fins al client final. Les despeses de transport aniran a càrrec del client.
- La compra del producte és en altres botigues. Com ja s'ha mencionat, l'empresa disposarà d'un comercial el qual cercarà diferents empreses arreu de Catalunya les quals vulguin comercialitzar el producte. La distribució en aquestes empreses es farà mitjançant tràilers de la cooperativa tortosina Cotrat.
- Per últim, una part important del públic objectiu d'Enkaixo seran les escoles, en aquest cas també s'utilitzaran els tràilers.

VI. Pla econòmic-financer

6.2.1. Introducció

En aquest últim apartat, s'exposarà totes les inversions necessàries per posar en marxa l'empresa i estudiar si es viable econòmicament.

Com ja s'ha explicat, es subcontractarà varies tasques com fiscalitat i comptabilitat, l'elaboració de les nòmines i tots els temes relacionats amb l'àrea laboral. També, hi haurà professionals independents per donar suport als treballadors com psicòlegs i treballadors socials i, per últim, la neteja també se subcontractarà.

A causa de la manca d'informació pel que fa a la despeses i a la capacitat productiva, els estudis que ha continuació s'exposaran tenen en compte aquest fet i s'han afegit marges de seguretat, per exemple, a les despeses s'han afegit varies més i a la capacitat productiva s'ha disminuït pel fet que sempre hi ha temps d'inactivitat i morts.

6.2.2. Costos inicials de l'activitat

Per realitzar el següent apartat, s'han tingut en compte tota la instal·lació inicial, així com els permisos, assegurances, sous i salaris, subministraments, etc.

S'ha de tenir en compte que abans de començar l'activitat, s'han de realitzar diferents accions com, les següents:

- Realitzar un projecte elèctric
- Realitzar un projecte de climatització
- Legalitzar l'equip de projecció
- Seguretat contra incendis
- Treure's totes les assegurances necessàries
- Es necessita el certificat negatiu del nom, el número de l'agència tributària (Identificació Fiscal)
- Anar al notari a regularitzar l'empresa
- Treure's el NIF

Taula 4. Inversió inicial

Immobilitzat material	€
Reforma i adequació de la nau i instal·lació de l'alarma	30000
Eines per al procés productiu	
- Màquina	20000
- Motlles (x3)	60000

- Toro elèctric	5000
- Traspalet	1500
- Palets emmagatzemables	1000
Elements de transport	
- Una furgoneta	10000
Mobiliari i equips per al procés d'informació	
- Ordenador i impressora	3000
- Mobiliari d'oficina	4000
Immobilitzat immaterial	
- Patent	1200
- Certificat negatiu del nom	1000
- Programa informàtic	1000
Actiu corrent	
- Existències	1500
- Efectiu i bancs	3005,5
Passiu	
- Gestions del préstec	8000
	150.205,55 €

Pel que fa a la llicència d'activitat, segons l'article 9 de les Exempcions i Bonificacions del pagament d'aquesta llicència, informa que les fundacions de caràcter benèfic són un cas d'exempció. Per tant, el cost d'aquesta serà 0. En canvi, si s'haurà de pagar la llicència d'obres que és un 3,45% sobre el pressupost, a més, un 0,9% d'aquests com a taxa.

El cost de reforma i adequació de la nau s'ha extret de diferents professionals independents que han assessorat l'empresa.

Les existències són el cost d'aquestes 1,5 euros per 1000 unitats que estaran a la botiga.

6.2.3. Fonts de finançament

Com s'ha dit durant tot el treball, les principals fonts de finançament serien les subvencions de les varies Administracions públiques, però en el moment de l'estudi, s'ha vist que la inversió inicial és molt elevada a causa de la maquinaria necessària per al procés de producció així com els diferents motlles. Per tant, sobta per finançar la

meitat de la inversió de les diferents subvencions i l'altra meitat es negociarà amb els bancs per aconseguir un préstec a llarg termini en les millors condicions.

6.2.4. Costos mensuals de l'activitat

Taula 5. Costos mensuals

Costos mensuals	€
Electricitat	2000
Aigua	200
Telefonia i Internet	130
Alarma	200
Lloguer	3000
Prof. Independents (psicòlegs, treballadors socials, etc.)	360
Material oficina	150
Neteja	1200
Promocions i màrqueting	1500
Sous i salaris	10.576,71
Assegurances	4000
Assessoria fiscal i comptable	350
Serveis bancaris	20

De telèfon i Internet es contractarà a la companyia Jazztel, mitjançant el qual costarà el servei 130 euros mensuals.

Pel servei de l'alarma es contractarà a Prosegur Espanya i costarà, l'alarma antirobatoris i la d'incendis, 200 euros mensuals.

Els professionals independents aniran a l'empresa dos cops per setmana 3 hores cada dia, un total de 6 hores a la setmana i 24 hores al mes. Cada hora costa 15 euros.

En el material d'oficina s'ha destinat un pressupost genèric de 150 euros.

Una persona de neteja costa 1200 euros bruts, 5 hores al dia.

Com en el cas del material d'oficina, en la promoció, també s'ha establert un pressupost genèric de 1500 euros. En els primers anys, ens els tres primers anys es vol fet una potent campanya per donar a conèixer el producte.

Per al pressupost de 200 euros mensuals per l'assessorament fiscal i comptable, s'ha demanat un pressupost a l'Assessoria Albacar i Assessoria Palomo.

6.2.5. Previsió compte d'exploració i balanç de situació

Es parteix que l'empresa comença a funcionar l'1 de gener de l'any 2019, per la qual cosa tots els exercicis són complets. Els ingressos estan calculats segons diferents escenaris com pessimista, neutral i optimista. Les despeses estan desglossades i venen a ser un resum del descrit anteriorment, però anualment.

Partint dels ingressos, s'ha fet una estimació a tres anys en tres possibles escenaris. A més, l'escenari optimista i neutral a mesura que van transcorrent els anys, també, van variant, ja que s'entén que es millorarà.

Pel que fa a les peces fabricades es parteix del descrit pels enginyers, que és el següent:

Una peça costa fabricar 50 segons, si la fabrica obri 40 hores setmanes, aleshores a la setmana es faran 2.880 peces i al mes 11.520 peces. Per tant, anualment es faran unes 138.240 peces, com ja s'ha dit abans afegirem merves (pels temps morts) que seran 18.240 peces anuals, en definitiva, es parteix d'una capacitat productiva normal de 120.000 peces anuals.

Taula 6. Previsió vendes amb euros

	% peces venudes	2019	% peces venudes	2020	% peces venudes	2021
Pessimista	40%	336000	40%	336000	40%	336000
Neutral	60%	504000	70%	588000	70%	588000
Optimista	80%	672000	90%	756000	100%	840000

Taula 7. Compte d'exploració

	2019		
	Pessimista	Neutral	Optimista
A) Ingressos d'exploració	312.000,00 €	468.000,00 €	624.000,00 €
I. Vendes de mercaderies	312.000,00 €	468.000,00 €	624.000,00 €
B) Despeses d'exploració	336.138,12 €	371.998,12 €	417.598,12 €
I.*Compres de mercaderies	72.000,00 €	108.000,00 €	144.000,00 €
II. Arrendaments i cànon	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
III. Serveis de professionals	26.220,00 €	26.220,00 €	26.220,00 €
V. Subministraments	18.360,00 €	18.360,00 €	27.960,00 €
VI. Altres tributs	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
VII. Sous i salaris	126.918,12 €	126.918,12 €	126.918,12 €
IX. Assegurances	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
X. Serveis bancaris	240,00 €	100,00 €	100,00 €

RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-24.138,12€	96.001,88 €	206.401,88 €
------------------------------	--------------------	--------------------	---------------------

	2020		
	Pessimista	Neutral	Optimista
A) Ingressos d'exploració	312.000,00 €	507.000,00 €	702.000,00 €
I. Vendes de mercaderies	312.000,00 €	507.000,00 €	702.000,00 €
B) Despeses d'exploració	336.138,12 €	380.998,12 €	425.998,12 €
I.*Compres de mercaderies	72.000,00 €	117.000,00 €	162.000,00 €
II. Arrendaments i cànons	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
III. Serveis de professionals	26.220,00 €	26.220,00 €	26.220,00 €
V. Subministraments	18.360,00 €	18.360,00 €	18.360,00 €
VI. Altres tributs	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
VII. Sous i salaris	126.918,12 €	126.918,12 €	126.918,12 €
IX. Assegurances	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
X. Serveis bancaris	240,00 €	100,00 €	100,00 €
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-24.138,12€	126.001,88 €	276.001,88 €

	2021		
	Pessimista	Neutral	Optimista
A) Ingressos d'exploració	312.000,00 €	546.000,00 €	780.000,00 €
I. Vendes de mercaderies	312.000,00 €	546.000,00 €	780.000,00 €
B) Despeses d'exploració	336.138,12 €	389.998,12 €	443.998,12 €
I.*Compres de mercaderies	72.000,00 €	126.000,00 €	180.000,00 €
II. Arrendaments i cànons	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
III. Serveis de professionals	26.220,00 €	26.220,00 €	26.220,00 €
V. Subministraments	18.360,00 €	18.360,00 €	18.360,00 €
VI. Altres tributs	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
VII. Sous i salaris	126.918,12 €	126.918,12 €	126.918,12 €
IX. Assegurances	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
X. Serveis bancaris	240,00 €	100,00 €	100,00 €
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	- 24.138,12 €	156.001,88 €	336.001,88 €

Taula 8. Balanç de situació

ACTIU	2019	2020	2021
A) ACTIU NO CORRENT			
I. Immobilitzat intangible			
Patent	2200	2200	2200
Aplicacions informàtiques	1000	1000	1000
II. Immobilitzat Material			
Instal·lacions tècniques i altres immobilitzat material	110000	110000	110000
Elements de transport	16500	16500	16500
Mobiliari	5000	5000	5000
Elements informàtics	3000	3000	3000
B) ACTIU CORRENT			
I. Existències	1500	1500	1500
III. Efectiu i altres líquids	3005,5	3005,5	3005,5
TOTAL D'ACTIU (A+B)	142205,5	142205,5	142205,5
B) PATRIMONI NET I PASSIU			
A) PATRIMONI NET			
II. Subvencions i donacions	71102,75	71102,75	71102,75
B) PASSIU NO CORRENT			
I. Deutes a llarg plaç	71102,75	71102,75	71102,75
TOTAL DE PN I PASSIU (A+B)	142205,5	142205,5	142205,5

6.2.6. Ràtios

Primerament, s'ha calculat el punt mort per veure si amb les peces que es fabricaran es podran cobrir totes les despeses.

Taula 7. Llindar de rendibilitat

CF	271.998,12
CVu	1,5
Pu	7
Punt Mort= CF/(P-CVu)	49.454,20 unitats

Aquest punt mort significa que a partir de les 49.455 unitats fabricades, començarà a guanyar diners. Com la capacitat productiva és de 120.000 unitats aquest punt mort és correcte.

En referència al fons de maniobra, es pot realitzar el càlcul dels tres anys, el qual és AC-PC, 4505,5 ja que l'empresa no disposa de passiu corrent.

Altres ràtios que s'han estudiat són:

La ràtio de solvència que mesura la capacitat de l'empresa per fer front a les seves obligacions de pagaments. En el cas de l'empresa Enkaixo és del 1,937, la qual significa que hi ha un excés d'actiu no corrent, l'ideal valor per aquesta ràtio és de 1,5.

La ràtio d'endeutament és 1, la unitat, perquè la inversió necessària per construir l'empresa s'ha finançat 50% en deute extern. Està molt endeutada.

Per últim, la rendibilitat econòmica, és del 2. Aquesta representa la rendibilitat de la inversió en independència de com s'ha finançat. En aquest cas, la ràtio és elevada, per tant, la inversió és rentable.

VII. Conclusions

Durant tot el projecte d'estudi, s'han anat recollint dades per respondre a la pregunta de la viabilitat de l'empresa.

Un cop estudiat l'entorn podem concloure que el projecte és viable, ja que externament s'està vivint un creixement econòmic-financer en el territori i, a més, la zona on es vol instal·lar l'empresa li ofereix molts avantatges. Internament, gràcies als diferents col·laboradors, l'empresa disposarà de recursos per poder començar.

En referència als RRHH, els quals són l'objectiu principal de l'empresa, es disposa d'un gran equip de treball amb molta motivació. Aquests són el pilar fonamental de l'empresa i gràcies a ells l'empresa es crearà.

Tècnicament, el procés productiu no té grans dificultats i és adient per l'equip humà.

Pel que fa al pla financer, despès d'estudiar diferents pressupostos, es pot veure que la inversió inicial és elevada a causa de la maquinària necessària i els diferents motlles per realitzar les peces. A causa, d'aquesta elevada quantia, s'ha optat per demanar un crèdit a una institució bancària, a més, es confia en les diferents subvencions de les administracions públiques.

En el compte d'explotació, s'han analitzat els diferents possibles escenaris i es pot veure que en el pessimista durant els tres anys estudiats s'obtenen pèrdues, però en el neutral i optimista s'obtenen beneficis, per tant, s'espera estar en un dels dos últims escenaris.

En conclusió, es pot esperar que l'empresa sigui rendible a llarg termini.

VIII. Agraïments

Primerament, m'agradaria agrair al Programa d'Aprenentatge i Servei de la Universitat Rovira i Virgili per brindar-me l'oportunitat de posar-me en contacte amb la Federació d'Entitats Socials de les Terres de l'Ebre i poder conèixer més aspectes sobre aquesta i els seus integrants.

Seguidament, a la FESTE i el seu coordinador Pere Cabanes, per confiar en mi en la realització d'aquest pla que pot arribar a ser un pla real, una empresa real.

També, als diferents col·laboradors com, per exemple, el director de la sucursal de Mapfre de Tortosa, els treballadors de la Generalitat de Catalunya en concret, a Tortosa, i també, als professionals que m'han assessorat en pressupostos.

Agraïda a Sisco Besaduch, coordinador de l'Institut de l'Ebre, i a Joan Castella per la reunió tan productiva que vam tenir en relació amb l'empresa d'estudi.

Per últim, donar les gràcies al meu tutor del TFG, Pau Galiana, que sempre ha estat per donar-me suport i consells a la realització d'aquest pla de viabilitat.

IX. Webgrafia

- CATALUNYA, I.O. de. Polítiques de màrqueting. [en línea], [Consulta: 11 marzo 2018]. Disponible en: http://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/CMA0_VEC/VEC_CMA0_M08/web/html/WebContent/u4/a2/continguts.html.
- Col·loquis de l'acció social a Catalunya. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 30 enero 2018]. Disponible en: <https://www.social.cat/socialitzant/img/Dossier-Socialitzant-Integracio-laboral-persones-discapacitat.pdf>.
- Cuadernos Población La población de Tarragona. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 4 enero 2018]. Disponible en: https://w3.grupobbva.com/TLFU/dat/08_tarragona.pdf.
- DE, G., MINISTERIO, E., EMPLEO, D. y SOCIAL, Y.S., 2018. Bonificaciones/reducciones a la contratación laboral: Cuadro resumen de normativa vigente. [en línea], [Consulta: 26 febrero 2018]. Disponible en: https://www.sepe.es/contenidos/ca/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/bonificaciones_reducciones.pdf.
- ESTATAL, S.P. de E., [sin fecha]. Servicio Público de Empleo Estatal. Trabajamos para ti. [en línea], [Consulta: 26 febrero 2018]. Disponible en: https://www.sepe.es/contenidos/ca/empresas/ayudas_bonificaciones/bonificaciones_contratos.html.
- Idescat. Anuario estadístico de Cataluña. Uso del ordenador y de Internet. Por frecuencia y grupos de edad. 2017. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 30 enero 2018]. Disponible en: <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=617&lang=es&t=2017>.
- Idescat. Indicadores anuales. Empresas a 1 de enero. Por sectores de actividad, tamaño y condición jurídica. Resultados. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 30 enero 2018]. Disponible en: <https://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=6004&lang=es>.
- Noticias de Economía y Evolución Económica. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 26 octubre 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia.html>.
- Psicomotricitat reeducativa | Escola Doctor Fortià i Solà. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 30 enero 2018]. Disponible en: <http://agora.xtec.cat/ceipfortiasola/psicomotricitat-reeducativa/>.
- RIBEIRO, J.S., [sin fecha]. UN ABORDAJE A LOS "GRUPOS ESTRATÉGICOS" [en línea], [Consulta: 31 enero 2018]. Disponible en:

[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4232/1/Un abordaje a los Grupos Estratégicos_2002.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4232/1/Un%20abordaje%20a%20los%20Grupos%20Estrat%C3%A9gicos_2002.pdf).

- SANIDAD, M. DE y SOCIALES IGUALDAD, S.E., 2013. Disposición 12632 del BOE núm. 289 de 2013. [en línea], [Consulta: 26 febrero 2018]. Disponible en: https://www.sepe.es/contenidos/empresas/contratos_trabajo/pdf/RDL1_2013.pdf.
- Visión, Misión y Valores - La Fageda. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 29 enero 2018]. Disponible en: <http://www.fageda.com/es/el-proyecto//vision-mision-valores>.
- (De et al. 2018)(Estatat [sin fecha])(Ribeiro [sin fecha])(Sanidad y Sociales Igualdad 2013)(«Idescat. Anuario estadístico de Cataluña. Uso del ordenador y de Internet. Por frecuencia y grupos de edad. 2017» [sin fecha])(«Cuadernos Población La población de Tarragona» [sin fecha])(«Idescat. Indicadores anuales. Empresas a 1 de enero. Por sectores de actividad, tamaño y condición jurídica. Resultados» [sin fecha])(«Col·loquis de l'acció social a Catalunya» [sin fecha])(«Visión, Misión y Valores - La Fageda» [sin fecha])(«Psicomotricitat reeducativa | Escola Doctor Fortià i Solà» [sin fecha])