

Núria Marca Bergadà

Pla d'Empresa: Discovery

Treball de Fi de Grau

**Pla d'Empresa i anàlisi de l'emprenedoria
Reus, 2025**



ÍNDEX

1. Presentació de la persona promotora.....	8
2. Introducció.....	9
2.1. Idea de negoci.....	9
2.2. Model de negoci.....	10
2.3. Escalabilitat.....	11
2.4. Àmbit d'actuació.....	12
2.5. Objectius del treball.....	12
2.6. Metodologia del treball.....	13
3. Anàlisi de l'entorn.....	14
3.1. Anàlisi de l'entorn general.....	14
3.1.1. Dimensió polític-legal.....	14
3.1.2. Dimensió econòmica.....	15
3.1.3. Dimensió sociològica.....	16
3.1.4. Dimensió tecnològica.....	16
3.2. Anàlisi de l'entorn específic.....	17
3.2.1. Aspectes generals del sector.....	17
3.2.2. Anàlisi de la competència.....	18
3.2.2.1. Amenaça de nous competidors.....	18
3.2.2.2. Poder de negociació de proveïdors.....	19
3.2.2.3. Poder de negociació de consumidors.....	19
3.2.2.4. Amenaça de productes substitutius.....	19
3.2.2.5. Rivalitat entre competidors.....	19
3.2.3. Anàlisi funcional.....	20
3.2.4. Anàlisi DAFO.....	21
4. Pla Estratègic.....	22
4.1. Missió, visió i valors.....	22
4.2. Objectius estratègics.....	23
4.3. Estratègia competitiva de l'empresa.....	24
4.4. Pla d'actuació per fases.....	25
5. Pla de Màrqueting.....	25

5.1. Nom, logotip i eslògan.....	25
5.2. Definició del servei.....	26
5.3. Estudi de mercat.....	28
5.4. Públic objectiu.....	30
5.4.1. Client ideal (buyer persona).....	31
5.5. Actuacions del màrqueting mix.....	32
5.5.1. Política de producte.....	32
5.5.1.1. Servei de post venta.....	34
5.5.2. Política de preu.....	34
5.5.3. Política de distribució.....	37
5.5.4. Política de promoció.....	37
6. Pla d'Operacions.....	40
6.1. Localització geogràfica.....	40
6.2. Recursos necessaris.....	40
6.3. Distribució del local.....	41
6.4. Descripció del procés de prestació del servei.....	43
6.5. Pla d'aprovisionament.....	44
7. Pla de Recursos Humans.....	46
7.1. Estructura organitzativa.....	46
7.2. Descripció dels llocs de treball.....	47
7.3. Polítiques de Recursos Humans.....	48
7.3.1. Política de Reclutament i Selecció.....	48
7.3.2. Política de Gestió de personal.....	49
7.3.3. Política de Formació.....	50
8. Estructura legal.....	51
8.1. Forma jurídica.....	51
8.2. Agenda de constitució: Tràmits a realitzar.....	52
9. Pla econòmic i financer.....	52
9.1 Pla d'Inversions.....	52
9.2. Pla de finançament.....	54
9.3 Compte de Resultats.....	55
9.3.1. Previsió d'Ingressos.....	55

9.3.2. Previsió de despeses.....	56
9.4 Balanç de situació.....	58
9.4.1 Necessitats de capital corrent.....	58
9.5. Pressupost de tresoreria.....	59
9.5.1 Estat de fluxos d'efectiu.....	59
9.5.2. Política de cobrament i pagament.....	60
9.6 Valoració i viabilitat del projecte.....	60
10. Conclusions.....	61
11. Referències Bibliogràfiques.....	63
12. Annexos.....	65

ÍNDEX DE TAULES I GRÀFICS

1. Imatge 1: Representació del panell de control	11
2. Gràfic 1: Ràtio assessors empreses	17
3. Gràfic 2: Treballador mig (%)	18
4. Taula 1: DAFO	21
5. Figura 1: Pla d'actuació per fases	25
6. Imatge 2: Logotip	25
7. Figura 2: Anàlisi de la competència	28
8. Taula 2: Buyer Persona	31
9. Figura 3: Price Strategy	33
10. Gràfic 3: Price strategy	35
11. Imatge 3: Procés de prestació del servei	43
12. Figura 4: Serveis subcontractats	45
13. Gràfic 4: Organigrama	46
14. Figura 5: Llocs de treball	47
15. Imatge 4: Inversió en actius	54
16. Imatge 5: Balanç inicial	55
17. Imatge 6: Evolució de les vendes	56
18. Imatge 6: Compte de pèrdues i guanys	57
19. Imatge 7: Punt d'equilibri	57
20. Imatge 8: VAN i TIR	58
21. Imatge 9: Balanç final	59
22. Imatge 10: Estat de fluxos d'efectiu	59

Títol: Pla d'Empresa: Discovery**Resum:**

Aquest treball de final de grau presenta el pla d'empresa de Discovery, una startup amb seu inicial a Tarragona que es proposa transformar el model tradicional de les gestories per a pimes. A través d'un enfocament innovador basat en la combinació entre la gestió comptable i l'assessorament estratègic, Discovery ofereix serveis escalables i personalitzats mitjançant una plataforma digital pròpia.

El projecte respon a una necessitat real del mercat: la manca d'informació financera útil i accessible que permeti a les petites i mitjanes empreses prendre decisions informades. Per validar la proposta de valor, s'ha realitzat una anàlisi de l'entorn, una avaluació econòmica i financera i un estudi de mercat a través d'enquestes.

Els resultats demostren que Discovery és una proposta viable econòmicament, amb un alt potencial de creixement i diferenciació dins d'un sector altament fragmentat. Tot i així, el projecte també presenta riscos com la manca d'experiència i la necessitat de generar confiança en un mercat competitiu. Malgrat aquests reptes, Discovery es posiciona com un agent clau per a la millora de la competitivitat empresarial i la transformació del sector de l'assessoria comptable.

Paraules clau: Pla d'empresa, empenedoria, pimes, model de negoci

Título: Plan de Empresa: Discovery**Resumen:**

Este trabajo de final de grado presenta el plan de empresa de Discovery, una startup con sede inicial a Tarragona que se propone transformar el modelo tradicional de las gestorías para pymes. A través de un enfoque innovador basado en la combinación entre la gestión contable y el asesoramiento estratégico, Discovery ofrece servicios escalables y personalizados mediante una plataforma digital propia.

El proyecto responde a una necesidad real del mercado: la carencia de información financiera útil y accesible que permita a las pequeñas y medianas empresas tomar decisiones informadas. Para validar la propuesta de valor, se ha realizado un análisis del entorno, una evaluación económica y financiera y un estudio de mercado a través de encuestas.

Los resultados demuestran que Discovery es una propuesta viable económicamente, con un alto potencial de crecimiento y diferenciación dentro de un sector altamente fragmentado. Aun así, el proyecto también presenta riesgos como la carencia de experiencia y la necesidad de generar confianza en un mercado competitivo. A pesar de estos retos, Discovery se posiciona como un agente clave para la mejora de la competitividad empresarial y la transformación del sector de la asesoría contable.

Palabras clave: Plan de empresa, emprendeduría, pymes, modelo de negocio.

Title: Business Plan: Discovery.

Summary:

This final degree project presents the business plan of Discovery, a startup based in Tarragona that aims to transform the traditional model of management companies for SMEs. Through an innovative approach based on the combination of accounting management and strategic advice, Discovery offers scalable and customized services through its own digital platform.

The project responds to a real market need: the lack of useful and accessible financial information that allows small and medium-sized companies to make informed decisions. To validate the value proposition, an analysis of the environment, an economic and financial evaluation and a market study through surveys have been carried out.

The results show that Discovery is an economically viable proposition, with a high potential for growth and differentiation within a highly fragmented sector. However, the project also presents risks such as lack of experience and the need to build trust in a competitive market. Despite these challenges, Discovery is positioned as a key player in improving business competitiveness and transforming the accounting advisory sector.

Key Words: Business plan, entrepreneurship, SMEs, business model.

1. Presentació de la persona promotora

Darrere de cada idea, sempre hi ha una visió, un compromís i una passió per transformar l'entorn. Per a comprendre plenament el projecte, és crucial conèixer a la persona que el durà a terme.

La fundadora del projecte, Núria, va créixer envoltada de pimes. Des de petita, va ser testimoni dels reptes que la seva família va enfrontar en crear i gestionar el seu propi negoci, la qual cosa li va permetre conèixer de prop les dificultats diàries i les eines limitades que aquestes empreses utilitzen per a sobreviure.

No obstant això, la seva veritable revelació va arribar quan va començar a estudiar la carrera d'*Administració i Direcció d'Empreses i Finances i Comptabilitat*. Va ser allí, a les aules, on va entendre l'enorme impacte que les pimes tenen sobre l'economia nacional i com les decisions que prenen sovint marquen la diferència entre l'èxit i el fracàs.

Aquesta presa de consciència va despertar en ella una passió per ajudar aquestes empreses a ser més competitives, impulsant la seva visió de crear un model de gestoria capaç de transformar el panorama empresarial.

Assignatures com Direcció Estratègica, Organització d'Empreses, Investigació de mercats, entre d'altres, han proporcionat el coneixement i el recolzament necessaris per desenvolupar aquest treball. Competències desenvolupades durant l'estudi del doble grau, com ara la búsqueda, anàlisi i interpretació d'informació qualitativa i quantitativa per la presa de decisions financeres i empresarials o la redacció de projectes de gestió global han contribuït al desenvolupament d'aquest projecte.

La connexió personal, el coneixement del territori i la seva determinació, fan que Núria sigui un agent clau en l'elaboració d'aquesta idea de negoci, però és conscient que sense ajuda és molt difícil progressar. Encara que actualment el projecte no té més membres, sap que és essencial que compti amb un equip sòlid i divers per a portar la idea al seu màxim potencial.

La fundadora coneix que la innovació neix de la interacció, i un equip divers aportarà diferents perspectives i enfocaments, la qual cosa és essencial per a trobar solucions creatives davant aquests desafiaments. Més membres amb diferents experiències i coneixements enriquiran el procés de presa de decisions i aportaran habilitats complementàries necessàries perquè la idea pugui desenvolupar-se de manera efectiva. Pel que s'espera que membres amb experiència, formació en diferents àmbits i xarxes de contactes consolidades puguin unir-se al projecte en les seves properes fases.

2. Introducció

Les pimes espanyoles representen el 99% del teixit empresarial, contribuint en un 62% al Valor Afegit Brut (Ministeri d'Indústria, comerç i turisme). No obstant això, segons un estudi realitzat per U.S bank, al voltant del 82% de les petites i mitjanes empreses acaben fracassant per problemes de flux de caixa. Llavors, per què no reben un major suport per a garantir la seva estabilitat i creixement?

Les petites i mitjanes empreses (pimes) enfronten grans desafiaments en gestionar les seves finances. La seva grandària limitada els dificulta accedir als recursos necessaris per a comptar amb un equip intern especialitzat que optimitzi els aspectes comptables, fiscals i financers. Com a resultat, moltes depenen de gestories externes per complir amb les obligacions fiscals i elaborar informes comptables bàsics.

No obstant això, aquest enfocament sovint redueix la comptabilitat a un tràmit administratiu, la qual cosa porta als directius a prendre decisions basades en intuïcions en lloc d'en dades precises i objectives.

A més, en externalitzar la comptabilitat, les pimes perden accés a informació clau que podria ser crucial per prendre decisions més eficients i rentables. Aquest buit d'informació no només limita la competitivitat, sinó que també impacta negativament en la rendibilitat, impedit que les empreses assoleixin el seu màxim potencial en un mercat cada vegada més globalitzat.

Aquest anàlisi superficial de la informació financera, sense un enfocament estratègic, impedeix detectar àrees de millora crítiques. Com a resultat, les empreses enfronten costos operatius innecessaris, preus desajustats i marges de rendibilitat reduïts, fins i tot quan les vendes semblen ser altes.

Les gestories tradicionals es limiten a realitzar tràmits, presentar impostos i elaborar informes comptables, però no aprofiten les dades per identificar oportunitats de millora. És aquí on Discovery marca la diferència. Com a gestoria experta en comptabilitat per a pimes, Discovery no només s'encarrega de les obligacions fiscals, sinó que va més enllà, realitzant una anàlisi profunda de les dades financeres per a dissenyar estratègies que optimitzin els recursos, millorin els marges de benefici i optimitzin el flux de caixa.

En treballar amb Discovery, les pimes no només mantenen al dia a dia la seva comptabilitat, sinó que també accedeixen a una gestió financera més eficient i rentable. D'aquesta manera, poden continuar gaudint dels avantatges d'externalitzar la comptabilitat, sense renunciar al control sobre la informació clau que impulsa el seu èxit.

2.1. Idea de negoci

La idea de negoci s'ha desenvolupat a partir de dues grans fonts d'informació: els clients potencials i el mercat. Per validar-la, s'ha realitzat una enquesta a N = 7 pimes, el que ha permès identificar una necessitat clara: tot i que les pimes prioritzen el compliment de les seves obligacions comptables i fiscals, hi ha una demanda creixent de serveis addicionals

que els ajudin a optimitzar les seves finances i a tenir un control real sobre la seva informació financera.

L'anàlisi de la competència, com es veurà en endavant, evidencia que les gestories tradicionals es limiten, en la seva majoria, a oferir serveis bàsics centrats en el compliment normatiu, sense proporcionar un valor afegit que faciliti la presa de decisions estratègiques per part de les empreses. Aquest fet posa de manifest una oportunitat de mercat per oferir un servei més especialitzat i proactiu, capaç de respondre a les necessitats reals de les pimes i contribuir a la seva competitivitat i sostenibilitat.

Davant d'aquest context, sorgeix la necessitat d'una proposta de valor que transcendeixi la mera gestió administrativa i fiscal. L'enfocament de Discovery es basa en la combinació d'una gestoria i una l'anàlisi financera, amb l'objectiu d'oferir a les pimes informació detallada i actualitzada que els permeti prendre decisions informades i optimitzar els seus recursos. Aquesta metodologia no es limita a garantir el compliment de les obligacions comptables i fiscals, sinó que transforma la informació financera en una eina clau per a la millora del rendiment empresarial.

L'estratègia de servei es fonamenta en la identificació d'àrees de millora, l'optimització del flux de caixa, la reducció de costos operatius i l'increment dels marges de benefici. Aquest enfocament permet a les empreses gestionar de manera més eficient els seus recursos financers i anticipar possibles dificultats econòmiques, evitant que els problemes de liquiditat esdevinguin una barrera per al seu desenvolupament. Així, la comptabilitat deixa de ser només una obligació administrativa per convertir-se en un instrument estratègic que contribueixi al creixement i a la consolidació de pimes en el mercat.

2.2. Model de negoci

S'ha optat per escollir un model de subscripció basat en serveis recurrents. Discovery coneix que la forma de pagament ha d'estar molt lligada a les necessitats de les pimes i, per aquest motiu, el servei es pagarà mitjançant una quota fixa mensual amb preu escalable en funció del volum de facturació, el nombre d'operacions comptables i el pack escollit pel client.

El nostre client objectiu són les pimes, però, tot i així, som coneixedors que cadascuna d'aquestes empreses es dedica a un sector totalment diferent, el que pot alterar considerablement la seva comptabilitat. Per aquest motiu, Discovery ha dissenyat tres paquets de serveis que li permeten adaptar el seu servei als diferents nivells d'exigència de cada client:

- *Paquet bàsic*: On s'inclou la gestió comptable, fiscal i laboral essencial, assegurant el compliment de totes les obligacions legals.
- *Paquet Avançat*: Incorpora, a més, informes financers detallats amb anàlisi personalitzat, proporcionant una visió més clara de la salut econòmica del negoci.
- *Paquet permium*: Ofereix un servei complet d'assessorament estratègic continu, amb optimització de costos, anàlisi de flux de caixa i suport en la presa de decisions financeres.

A més, Discovery posa a disposició de les pimes serveis addicionals amb pagament per ús, pensats per situacions específiques que requereixen una anàlisi més profunda o un assessorament puntual. Entre aquests serveis destaquen les auditories internes sobre costos i l'acompanyament en negociacions amb bancs i inversors, garantint així que cada empresa pugui utilitzar de manera òptima la seva informació comptable per impulsar el seu creixement.

El servei està pensat per desenvolupar-se mitjançant una app web a la que els clients podran accedir mitjançant un usuari i una clau. Dins d'aquesta plataforma, podran trobar l'estat dels seus tràmits organitzats per carpetes en funció de les dates, així com un panell personalitzable que mostrarà la salut financera de l'empresa. A continuació, s'il·lustren dues imatges;



IMATGE 1. FONT: Elaboració pròpia

2.3. Escalabilitat

L'escalabilitat es defineix com la capacitat d'una organització per oferir els seus serveis a una demanda cada vegada més creixent, sense haver d'incrementar desproporcionadament els seus costos operatius (*Adán Hayes*).

En un context tant competitiu com en el que vivim actualment, aquesta característica esdevé essencial per garantir un creixement sostenible en el temps. No obstant això, en el sector de la gestoria, l'escalabilitat presenta un repte important, ja que es tracta d'un servei altament personalitzat que requereix una atenció detallada i individualitzada per a cada client.

Aquesta necessitat d'intervenció humana actua com una barrera natural per a l'expansió ràpida, fent imprescindible la implementació de mecanismes innovadors per optimitzar els recursos sense comprometre la qualitat del servei.

Discovery neix amb la visió de superar aquestes limitacions i convertir-se en una gestoria escalable, si més no, en alguns aspectes del servei. La companyia ha desenvolupat una estratègia innovadora que permet adaptar-se de manera àgil a les noves demandes del mercat. Aquesta estratègia es basa en la combinació de la digitalització, l'automatització i la flexibilitat operativa per garantir el creixement eficient.

Un dels pilars fonamentals d'aquesta estratègia són els serveis modulars. A mesura que l'empresa creix o sorgeixen noves necessitats, es poden afegir serveis addicionals sense

dificultats i en funció de les necessitats úniques de cada client. Aquest model no només incrementa la retenció, sinó que també afavoreix una expansió progressiva i controlada, evitant increments dràstics en els costos operatius. Els serveis bàsics poden ser gestionats per un equip reduït, mentre que les solucions més complexes s'escalen segons la demanda.

A més, s'ha decidit implementar la digitalització i l'automatització de processos clau, especialment en la gestió documental i l'arxiu de dades. La implementació de tecnologies avançades permet una organització eficient i endreçada de documents electrònics, reduint significativament la càrrega administrativa i minimitzant errors humans, el que es tradueix en una optimització de despeses de personal, augmentant així la productivitat.

Un altre aspecte essencial per garantir l'escalabilitat és l'optimització de l'atenció al client quan aquest ens contacta mitjançant canals digitals, com ara la pàgina web. Discovery preveu incorporar un *chatbot* intel·ligent a la seva web per gestionar consultes puntuals i automatitzar la resolució de dubtes més senzills que no requereixen la intervenció directa d'un agent.

2.4. Àmbit d'actuació

Discovery operarà inicialment en la província de Tarragona, amb plans d'expansió a altres parts de Catalunya durant l'any vinent i, obrint la possibilitat d'expandir-se a un mercat espanyol per a l'exercici consegüent. Es dirigeix a un mercat B2B (*Business to Business*), específicament a pimes, autònoms i microempreses interessats a gestionar les seves finances i rebre, al seu torn, estratègies financeres i suport en negociacions amb proveïdors per millorar els seus resultats comptables. A nivell distributiu, es centra en oferir un servei *semi-presencial*, oferint un emplaçament físic a aquelles empreses que es sentin més còmodes amb això, però sense descartar l'accés en línia a aquelles situades a una major distància. Comercialitzarà el seu servei a través d'anuncis a LinkedIn, Google Ads, articles, blogs i seminaris web, com es veurà més endavant.

2.5. Objectius del treball

Per crear aquesta nova gestoria, es proposa: primer, avaluar la viabilitat econòmica d'una idea de negoci que pugui generar un impacte positiu en la pimes. En segon lloc, establir un full de ruta clar per a la seva creació, desenvolupament i creixement. I, finalment, dissenyar una proposta de valor que abordi de manera efectiva els desafiaments que presenten, contribuint així a la seva estabilitat i progrés. A continuació, es mostra un resum d'aquests objectius:

Objectiu 1: Avaluar la viabilitat tècnica, econòmica i financera d'una idea de negoci.

Objectiu 2: Establir una fulla de ruta clara per a la creació, desenvolupament i creixement d'una idea de negoci.

2.6. Metodologia del treball

Per a l'elaboració d'aquest treball, s'ha seguit el model de pla d'empresa presentat en el llibre *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Empresa*, de l'autor Fernando Campa Planas, Editorial Publicacions Universitat Rovira i Virgili, 2016. Aquest enfocament ofereix una estructura sòlida i contrastada per analitzar la viabilitat d'un projecte emprenedor, assegurant que cada etapa —des de la conceptualització fins a la seva posada en marxa, estigui degudament fonamentada.

Ara bé, per dotar aquest estudi d'una major profunditat i rigor, s'ha complementat amb fonts secundàries de contrastada fiabilitat, com informes de mercat i dades estadístiques oficials procedents del Ministeri d'Indústria i Turisme i de l'Institut Nacional d'Estadística (INE), entre d'altres. Aquestes fonts han permès obtenir una visió actualitzada de l'entorn econòmic i sectorial, garantint així un anàlisi més precís i ajustat a la realitat.

A més, s'han utilitzat diverses eines de recerca per enriquir el procés d'anàlisi: Google Scholar, SABI i Statista per a la consulta d'informes acadèmics i bases de dades especialitzades, Excel per a la projecció financera i l'estimació de costos i ingressos i Google Trends per avaluar la demanda i tendències del mercat en temps real.

Finalment, per assegurar que la proposta de negoci respon a una necessitat real del mercat, s'ha realitzat una enquesta dirigida al públic objectiu. Aquesta metodologia no només ha permès obtenir dades de primera mà, sinó que també ha servit com a mecanisme de validació de la idea de negoci, identificant oportunitats i ajustant l'estratègia en funció dels resultats obtinguts.

3. Anàlisi de l'entorn

3.1. Anàlisi de l'entorn general

En aquest apartat es realitzarà una auditoria de l'entorn extern amb l'objectiu de detectar i comprendre tendències generals que poden afectar a Discovery en el llarg termini. Aquesta anàlisi, a més, pot identificar mancances en la competència, canvis en el panorama laboral o detectar la temporalitat més encertada per a llançar un servei, entre altres (*David Hayden*). Es tracta de fer una anàlisi que ens permeti desenvolupar una estratègia amb la qual poder treure el màxim rendiment al projecte.

Per fer una anàlisi de l'entorn, s'ha decidit utilitzar l'eina PEST, per les seves sigles; polític, econòmic, sociològic i tecnològic, elaborat per Francis J. Aguilar. Un dels avantatges clau que ofereix aquesta eina, front altres existents en el món acadèmic, és que permet avaluar sis dimensions clau de manera estructurada, permetent, així, realitzar un anàlisi que utilitza informació complexa de manera simple.

3.1.1. Dimensió polític-legal

Dins de l'anàlisi polític-legal identifiquem tots aquells factors que poden determinar des de la facilitat per fer negoci fins a les obligacions fiscals i laborals que ha de complir una empresa.

Espanya es caracteritza per una marcada inestabilitat política, derivada de la dificultat per formar governs sòlids a causa de la manca de majories parlamentàries clares. Aquesta fragmentació institucional dificulta l'aprovació de mesures econòmiques estables i a llarg termini, generant incertesa reguladora per a les empreses i dificultant la seva planificació. A aquesta situació se li suma una alta càrrega burocràtica, que sovint retarda l'execució de tràmits administratius essencials, com l'obtenció de llicències, les tramitacions d'impostos, etcétera. Aquest excés de procediments, juntament amb les inestabilitats, fan que la demanda en serveis com el que ofereix Discovery augmentin.

Recentment, el Govern ha anunciat canvis en la legislació fiscal, incloent-hi modificacions en les taxes impositives i els terminis de presentació de liquidacions. Encara que aquestes mesures afecten directament a Discovery, el seu impacte més significatiu recau en els seus clients. Per a una pime, un increment en la càrrega impositiva pot traduir-se en una reducció considerable del seu marge de benefici.

D'altra banda, la reforma laboral de 2022 va introduir canvis rellevants, com la reducció de la temporalitat, la qual cosa, des de la perspectiva de les pimes, implica un augment dels costos estructurals i, en conseqüència, una disminució de la rendibilitat.

No obstant això, no totes les reformes governamentals suposen un obstacle per a les empreses. Recentment, el Govern Central ha aprovat un paquet d'incentius destinat a fomentar la creació de noves empreses, amb l'objectiu d'estimular l'emprenedoria i el creixement empresarial. Aquesta mesura representa una oportunitat per a Discovery, ja que pot contribuir a l'expansió de la seva base de clients.

A més, la Unió Europea ha posat en marxa el Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència, mitjançant el qual s'assignen fons europeus a les pimes per a millorar les seves

infraestructures i fomentar el seu desenvolupament. Aquests recursos poden oferir major estabilitat i marge de maniobra als clients de Discovery, afavorint el seu creixement.

No obstant això, també és important considerar les iniciatives governamentals amb un marcat caràcter recaptatori. En els últims mesos, s'ha anunciat la intenció d'incrementar impostos com l'IVA i l'Impost de Societats. Donat la seva grandària i estructura, les pimes són especialment vulnerables a aquesta mena de mesures, convertint-se en la part del teixit empresarial que més afectada es veu per les reformes fiscals i laborals.

3.1.2. Dimensió econòmica

Un dels elements més rellevants per entendre l'ànim del teixit empresarial és l'Índex de Confiança Empresarial (ICE), elaborat per l'INE. Aquest indicador mesura les expectatives i la percepció dels empresaris respecte a l'evolució del seu negoci. Durant els darrers trimestres, aquest índex ha mostrat una tendència a estancar-se (vegeu Annex 1), fet que evidencia una menor predisposició de les empreses a invertir, contractar serveis externs o ampliar personal. Aquesta desconfiança generalitzada pot traduir-se en una reducció de la demanda per part de clients potencials de Discovery, especialment si aquests consideren prescindibles certs serveis en moments d'austeritat.

L'estancament del ICE, però, està lligada amb l'escenari actual, fortament condicionat per la inestabilitat geopolítica. Les tensions comercials entre blocs com la Unió Europea, Estats Units, Rússia i Xina, així com els conflictes bèl·lics recents, han elevat els nivells d'incertesa globals. Aquestes tensions poden derivar en interrupcions de la cadena de subministrament, restriccions comercials o increments en els costos logístics, fet que afecta especialment les empreses de reduïda dimensió, ja que tenen menys habilitats adaptatives al canvi.

Tot i que Discovery centra la seva activitat en el mercat nacional i ofereix serveis de gestoria i suport financer, l'impacte indirecte d'aquest entorn pot manifestar-se a través dels seus propis clients. Aquest panorama pot significar, d'una banda, un augment de la demanda de serveis de Discovery, sobretot en aquells que prioritzen l'optimització financera. Paral·lelament, si les pimes redueixen la seva activitat o retallen pressupostos, és possible que també minvi la demanda de serveis externs, incloent-hi els que ofereix Discovery.

Un altre indicador macroeconòmic rellevant en l'actualitat és l'Euríbor (Euro Interbank Offered Rate), el tipus d'interès de referència per a la majoria de préstecs i crèdits hipotecaris a Espanya. Després d'anys en valors negatius, l'Euríbor ha experimentat una forta escalada, arribant al 2,143% (*BdE, Boletín Estadístico*) al 2025 (vegeu Annex 2), com a resposta a les polítiques restrictives del Banc Central Europeu per contenir la inflació. Aquesta alça en el cost del diner repercuteix directament en les condicions de finançament de les pimes, augmentant el cost de capital i reduint la disposició de bancs i entitats a concedir crèdits.

L'encariment de l'Euríbor impacta Discovery de dues maneres, fonamentalment. En primer lloc, l'encariment del crèdit derivat d'un tipus d'interès més elevat comporta un augment dels costos de finançament per a l'empresa, dificultant l'accés a recursos externs necessaris per al seu creixement o per cobrir despeses inicials. En segon lloc, cal considerar l'efecte

macroeconòmic més ampli: l'euríbor reflecteix la taxa a la qual els bancs europeus s'intercanvien diners i, un increment sostingut tendeix a desincentivar la inversió i el consum. Aquesta contracció en la demanda de consum pot afectar negativament les empreses clients de Discovery, que, preveient una disminució dels seus beneficis, podrien retallar en serveis no essencials, com ara l'assessorament extern, la consultoria o la gestió financera.

3.1.3. Dimensió sociològica

L'anàlisi sociològica de l'entorn en el qual opera Discovery permet comprendre com les tendències socials i culturals poden influir en la demanda i percepció dels seus serveis d'assessoria financera.

Durant les últimes dècades, la inversió ha passat de ser una activitat senzilla a una pràctica altament sofisticada. Aquesta complexitat, juntament amb les altes taxes en mercats financers, han provocat que el Mercat Alternatiu Borsari (MAB) estigui pràcticament buit, la qual cosa dificulta que moltes pimes tinguin accés a finançament on no se'ls exigeixen alts pagaments d'interessos. La falta de finançament, en molts casos, constitueix una barrera per al creixement d'empreses d'aquest grandària.

Una altra de les clares tendències socials, és la falta de nivell educatiu entre els acabats de graduar. Tal com apuntava Farreras en el seu article «Els estudiants catalans ja han perdut l'equivalent a un curs sencer en Matemàtiques». El descens del nivell educatiu no sols redueix el talent en l'empresa, sinó que impedeix a moltes pimes poder expandir-se, ja que per a expandir-se es necessita personal qualificat per a continuar mantenint el nivell de qualitat que es venia oferint.

Al seu torn, les pimes han d'enfrontar-se a mercats totalment globalitzats, fet que deriva en què mai arribin a estar al dia en matèria de digitalització i estratègies de mercat, per la qual cosa perden competitivitat.

3.1.4. Dimensió tecnològica

Ens trobem immersos en la Quarta Revolució Industrial, una etapa marcada per l'automatització de processos i la digitalització de la indústria. Aquest canvi tecnològic ofereix nombrosos beneficis socials, no obstant això, també ha generat una bretxa empresarial: d'una banda, empreses altament competitives que integren aquestes tecnologies, i per un altre, empreses que queden ressagades, incapaces d'adaptar-se.

Les petites i mitjanes empreses (pimes), columna vertebral de la nostra economia, enfronten obstacles significatius en el seu camí cap a la digitalització. La falta de recursos financers limita la seva capacitat per a invertir en tecnologies avançades. A més, l'absència d'habilitats digitals dins dels seus equips obliga a recórrer a serveis externs, incrementant els costos i dificultant una adopció plena de les eines digitals.

Superar aquests desafiaments és imperatiu perquè les pimes no sols sobrevisquin, sinó que també prosperin en el mercat actual. La transformació digital no és una opció, sinó una necessitat per a mantenir-se competitives.

3.2. Anàlisi de l'entorn específic

3.2.1. Aspectes generals del sector

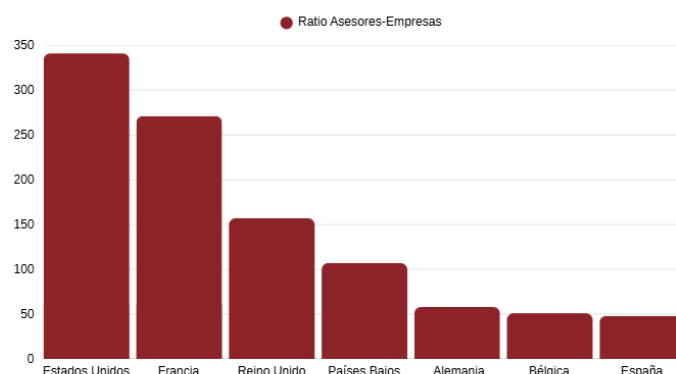
El present apartat té com a objectiu examinar en profunditat l'estat actual del mercat en el qual Discovery busca posicionar-se, així com els beneficis que podrien redefinir significativament la seva estructura.

Per a això, s'ha dut a terme una anàlisi Top-down, una metodologia que permet recopilar informació provinent d'estudis i informes empresarials, amb la finalitat d'extreure conclusions estratègiques aplicables a Discovery (*Westreicher*).

Cal destacar que, en el marc de l'anàlisi sectorial, el terme assessoria comptable s'empra per a englobar aquelles activitats empresarials vinculades amb la comptabilitat, la tenidoria de llibres, l'auditoria i l'assessoria fiscal.

Segons dades del Registre Mercantil, el març de 2025 existien aproximadament 356.000 empreses dedicades a la prestació de serveis relacionats amb aquest sector, generant una facturació pròxima a 2.255 milions d'euros (INE).

A diferència del que ocorre en altres mercats desenvolupats, com els Estats Units o França, Espanya presenta una ràtio assessors-empreses considerablement més baixes (*vegeu Gràfic 1*). Aquesta ràtio correspon a la proporció d'assessors per empresa, és a dir, en el cas d'Espanya, existeixen 48 empreses per cada assessor. Aquesta informació és comparable amb les 341 empreses que existeixen per assessor als Estats Units.

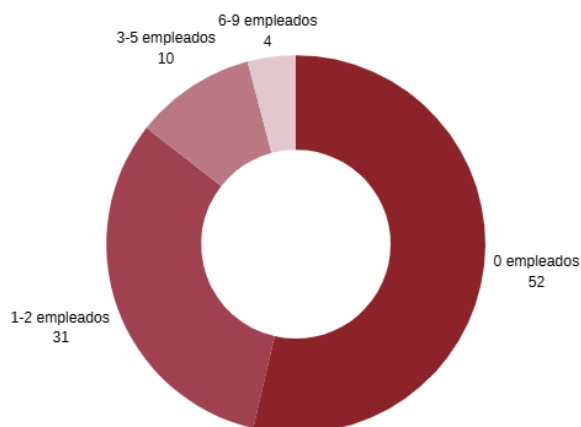


GRÀFIC 1. FONT: Time Now for Accountants. Asociación Española de Consultores de Empresa.

La diferència entre ràtios es deu principalment a l'estímul empresarial present en cada país. En el cas dels Estats Units, l'accés a un volum de capital inversor significativament major que a Espanya impulsa de manera més accelerada la creació de noves empreses. Per

aquesta raó, la comparació directa entre tots dos mercats resulta poc precisa. No obstant això, aquesta diferència continua sent un indicador útil per a contextualitzar i avaluar la dimensió i el dinamisme del sector en termes relatius.

A més, l'estructura del sector es caracteritza per una alta fragmentació, amb un predomini de microempreses compostes majoritàriament per un únic empleat, que coincideix amb la figura del fundador (*vegeu Gràfic 2*). Aquest fenomen reflecteix un mercat d'intensa competència, en el qual la quota de mercat es troba altament distribuïda.



GRÀFIC 2. FONT: Time Now for Accountants. Asociación Española de Consultores de Empresa.

Quant a la forma jurídica predominant, la Societat Limitada és l'estructura empresarial més estesa, encara que el model d'autònom persona física també té una presència significativa (*Associació Espanyola de Consultors d'Empresa*). Així mateix, l'experiència mitjana dels treballadors ronda els 5 anys, segons dades de la AECE.

Finalment, el principal motor d'ingressos en aquest sector prové dels serveis d'assessoria fiscal, laboral i comptable, consolidant-se com les àrees amb major demanda i rendibilitat dins del mercat.

3.2.2. Anàlisi de la competència

Per a realitzar una anàlisi de competència en profunditat, es farà ús del model de les 5 forces de Porter, una matriu que té en compte cinc variables que permeten analitzar l'entorn competitiu en una indústria, generant així un mapa que permeti visualitzar l'estructura de la competència i el poder que tenen els diferents agents decisors (*Santaella*). A continuació, s'il·lustra la matriu, analitzant cadascuna de les cinc forces;

3.2.2.1. Amenaça de nous competidors

Amenaça Moderada: La barrera d'entrada per a noves empreses en el sector de les gestories no és relativament alta. Es tracta d'un negoci on no es requereix d'un gran volum d'inversió en infraestructures. El servei, en definitiva, es pot oferir de manera remota, el que fa que només sigui necessari disposar de dispositius y habilitats tècniques. Si més no, el panell de control de les finances que ofereix Discovery sí requereix d'inversions més

elevades, ja que s'ha de contactar amb proveïdors de *software*. La barrera més significativa per als nou-entrants resideix en l'experiència que requereix aquest tipus d'activitat i la confiança construïda amb clients ja existents.

3.2.2.2. *Poder de negociació de proveïdors*

Poder Moderat: Discovery depèn de proveïdors tecnològics per desenvolupar la seva plataforma. Actualment, el nombre de proveïdors de *software*, en comparació amb la seva demanda és molt escàs, el que els permet establir el preu i les condicions que més favorables els hi siguin. Les característiques del servei fan que l'empresa no sigui excessivament dependent d'un material en concret, pel que la resta de proveïdors no comptarà amb un poder destacable.

3.2.2.3. *Poder de negociació de consumidors*

Poder Alt: Les pimes, en definitiva, tenen diverses eines al seu abast que poden complir amb les seves necessitats. Les possibilitats d'escollir entre gestories tradicionals, softwares de comptabilitat o serveis addicionals incrementen el seu poder de negociació, donat que la seva *taxa de canvi* no és alta. És a dir, canviar de proveïdor no els hi suposa fer grans esforços ni de capital ni en infraestructura.

3.2.2.4. *Amenaça de productes substitutius*

Amenaça Alta: Actualment al mercat ja existeixen eines que poden cobrir les necessitats bàsiques comptables i per un preu significativament més baix, donat que una empresa que ofereix *software* no ha de tenir un volum d'estructura significativa. A mesura que apareixen més productes substitutius al mercat, la demanda es va fent més elàstica, el que implica que un petit canvi en el preu del servei pot afectar significativament al volum de clients, a l'alça o a la baixa. En contextos econòmics on els marges es tornen més estrets, els consumidors es tornen més sensibles al preu, incrementant encara més l'elasticitat de la demanda.

3.2.2.5. *Rivalitat entre competidors*

Rivalitat Moderada: El sector de les gestories i els serveis de comptabilitat és altament competitiu, amb moltes empreses oferint serveis bàsics. No obstant, la matriu considera un mercat rival quan aquestes empreses lluiten entre elles mitjançant una estratègia i l'intensitat d'aquesta lluita augmenta quan perceben que hi ha una empresa guanyant quota de mercat. En un context amb alta rivalitat, les empreses són mútuament dependents i, quan una pren represalies, totes es veuen afectades. Per aquest motiu es sosté que la rivalitat es moderada, donat que les actuacions d'una de les gestories no afectaria significativament les altres.

Per mitigar la manca de poder de negociació amb els consumidors i l'alta elasticitat de la demanda, Discovery implementarà una estratègia de fidelització basada en el valor afegit més que en el preu. Aquesta estratègia es fonamenta en la prestació de serveis personalitzats, assessorament estratègic i la integració d'eines d'optimització financera que permetin als clients millorar la seva gestió empresarial. A més, la implantació d'un model de subscripció flexible i serveis escalables contribuirà a augmentar la retenció de clients i a reduir la sensibilitat al preu.

Per reduir l'impacte dels productes substitutius, Discovery reforçarà la seva proposta com a solució integral que combina tecnologia avançada amb suport humà especialitzat. Aquesta combinació permetrà diferenciar-se de les alternatives més econòmiques basades exclusivament en software, oferint un servei que va més enllà de la simple automatització comptable i establint relacions de confiança amb els clients.

Davant l'amenaça de nous competidors i la rivalitat dins del sector, la diferenciació esdevindrà un element clau per a Discovery. Per aquest motiu, potenciarà el seu panell de control financer com un component estratègic de la seva proposta de valor, desenvolupant funcionalitats exclusives i garantint una experiència d'usuari òptima que afavoreixi la fidelització dels clients. A més, la consolidació d'una marca sòlida que transmeti confiança i experiència contribuirà a establir una barrera natural d'entrada per a nous actors en el mercat.

3.2.3. Anàlisi funcional

L'anàlisi funcional d'una organització tracta, en definitiva, d'un procés en el qual s'identifiquen les accions que tenen lloc dins de la nostra activitat, amb l'objectiu de proporcionar una visió global d'aquesta i dels aspectes de millora que s'han de tenir en compte (*Joan Costa*).

Com s'esmentarà més detalladament en aquest treball, Discovery se situa en Redessa (Reus), un hub empresarial innovador. Aquesta localització geogràfica projecta una imatge de modernitat i dinamisme, facilita el networking i posiciona a l'empresa dins d'un ecosistema emprenedor d'alt valor, acostant-la als seus stakeholders.

Redessa serà el centre de negocis per a Discovery, on aquesta desenvoluparà la seva activitat principal, consistent en un sistema de serveis modulars i personalitzables, com s'ha descrit en apartats anteriors. Aquest sistema permet a l'organització poder adaptar-se a les necessitats úniques de cada client, alhora que aconsegueix establir un avantatge competitiu, ja que permet escalar l'oferta sense comprometre la qualitat.

Encara que el servei modular pot ocupar un lloc interessant dins del mercat, cal destacar la situació professional de la seva fundadora. Núria es gradua l'any en curs, per la qual cosa encara no compta amb experiència dins del sector, cosa que significa que l'empresa avançarà al ritme d'aprenentatge de l'equip.

A més, a Núria l'acompanyen dos treballadors més (*com s'esmenta en l'apartat Recursos Necessaris*), la qual cosa pot limitar la capacitat operativa enfront d'una possible ràpida

captació de clients, generant colls d'ampolla si no es gestiona adequadament el creixement. A més, s'estableix una alta transversalitat dels rols de cada membre de l'equip, la qual cosa implica que els professionals han d'assumir múltiples funcions que poden afectar l'especialització del negoci.

És necessari afegir que la plataforma web de Discovery, on figura el panell de control de les finances, encara no està desenvolupada, ni tampoc ha estat implementada, la qual cosa podria retardar l'optimització de processos interns i l'experiència del client. La plataforma serà externalitzada, la qual cosa indica un cert grau de dependència de tercers en un punt crític del servei.

Discovery parteix d'una posició de nou entrant en el mercat, per la qual cosa necessita invertir recursos significatius en la captació de clients i en la generació de confiança, atès que es tracta d'un mercat on els clients són fidels i tenen alt poder de negociació (perquè el mercat està fragmentat en petites empreses i el canvi de gestoria té uns costos relativament baixos).

Per a combatre el fet de ser una empresa de nova creació, l'empresa ha dissenyat una estratègia multicanal que combina màrqueting digital i personal, enfocant-se en continguts de valor que fan que es tracti d'una estratègia sòlida, com s'esmenta més endavant en el pla de màrqueting.

Discovery, a més, aposta per eines com el CRM, o el programari de comptabilitat, impulsant l'eficiència operativa.

3.2.4. Anàlisi DAFO

A partir de la informació recollida en els apartats anteriors, es pot elaborar una matriu on es recullen, d'una banda, els aspectes generals de l'entorn, classificats com amenaces i oportunitats en funció del resultat al impactar en Discovery, i de l'altra, un anàlisi funcional, on es recullen tots aquells trets en la personalitat de l'empresa que l'afecten, tant positivament com negativament.

Anàlisi DAFO	
<p>DEBILITATS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fundadora té poca experiència. - No hi ha cartera de clients. - Manca d'una marca consolidada en el sector. - Dependència de tercers per al desenvolupament de la plataforma. - La transversalitat de rols pot afectar a l'especialització del servei. 	<p>FORTALESES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equip multidisciplinari. - Enfocament consultiu a preu de gestoria. - L'equip compta amb visió, ambició i perspectiva. - Estratègia de màrqueting sòlida.

AMENAÇES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> - Competència d'altres gestories que podrien incorporar serveis similars. - Canvis en l'economia que redueixen la capacitat de les pimes per invertir en serveis de valor afegit. - Mercat altament fragmentat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta burocratització del sistema espanyol. - Col·laboracions amb altres actors del sector. - Tendència cap a la digitalització de la comptabilitat. - Regulació en matèria fiscal i laboral canviant.

TAULA 1: Anàlisi Intern mitjançant l'eina DAFO. FONT: Elaboració pròpia a partir de dades contingudes en aquest treball.

4. Pla Estratègic

4.1. Missió, visió i valors

La missió de Discovery va més enllà de la simple prestació de serveis comptables i fiscals per a les pimes. L'objectiu de l'empresa és posicionar-se com un *partner* estratègic, capaç d'impulsar el creixement i la rendibilitat dels seus clients a través de solucions digitals avançades i d'una anàlisi financera amb visió estratègica. Discovery es compromet a proporcionar informació rellevant i accessible que permeti a les empreses prendre decisions fonamentades, optimitzar els seus recursos i garantir-ne la sostenibilitat a llarg termini. Així, la missió de Discovery es defineix com:

«Acompanyar les pimes en la seva presa de decisions financeres mitjançant un servei de gestoria combinat amb anàlisi estratègica, millorant la seva rendibilitat i sostenibilitat.»

El posicionament de Discovery no es limita a destacar dins del sector de les gestories, sinó que aspira a transformar-ne completament el paradigma. L'empresa vol reimaginar el paper de les gestories, convertint-les en veritables *partners* estratègics per a les pimes. Lluny de ser simples agents que compleixen amb les obligacions fiscals, Discovery aposta per una nova manera de fer, en què la informació financera esdevé un actiu clau per impulsar el creixement, la rendibilitat i la competitivitat empresarial.

«Convertir-nos en el partner financer essencial per a les pimes, revolucionant el sector de les gestories amb solucions innovadores i estratègiques. Volem ser la peça clau en la seva gestió financera diària, oferint eines que no només impulsen el seu creixement immediat, sinó que asseguruen el seu èxit i sostenibilitat a llarg termini.»

Tanmateix, missió i visió no poden sostenir-se sense uns valors sòlids que en siguin el fonament. Aquests valors constitueixen la base sobre la qual es construeix tota l'activitat econòmica de l'empresa i actuen com a guia per a la presa de decisions, tant internes com externes. Alhora, són els principis que defineixen l'essència de Discovery i que inspiren la confiança i la col·laboració dels seus clients. Així, els valors de Discovery són:

Proximitat, professionalitat i adaptabilitat. Optimisme, ambició i ganes de treballar. Compromís, tant cap a l'empresa com amb els clients. Creativitat, proactivitat i innovació. Respecte i escolta activa. Orientació cap als resultats. *Think outside the box.*

4.2. Objectius estratègics

A partir de l'estratègia competitiva de segmentació de mercat i diferenciació (*vegeu següent apartat*), Discovery es planteja una sèrie d'objectius estratègics que li permetin establir-se com a líder en el seu sector. Aquests objectius estan dissenyats per garantir un creixement sòlid i un avantatge competitiu continu, tot basant-se en les necessitats específiques i concretes de les pimes.

Objectius a llarg termini

A llarg termini, Discovery buscarà establir-se com a líder en el sector de la gestoria estratègica per a pimes, destacant-se pel seu enfocament consultiu que va més enllà de la simple gestió comptable i fiscal. L'empresa buscarà ampliar la seva presència a la resta del territori espanyol.

Objectius a mitjà termini

Després d'haver consolidat una base de clients sòlida a Tarragona, Discovery planeja expandir els seus serveis a altres zones de Catalunya, adaptant-se a les característiques regionals i sectorials de cada localització. La companyia buscarà una diferenciació contínua mitjançant l'ampliació dels serveis, oferint paquets que incloguin també l'assessorament estratègic. Aquesta expansió inclourà la incorporació de noves tecnologies d'anàlisi predictiva per millorar l'eficiència de la presa de decisions.

Objectius a curt termini

L'objectiu principal a curt termini resideix en posicionar la marca i consolidar la proposta de valor d'aquesta. Discovery centrarà els seus esforços a establir una identitat de marca clara i diferenciada, basada en el servei personalitzat i en l'expertesa en gestió financera per a pimes. Aquesta identitat es comunicarà als clients a través de campanyes de màrqueting digital i continguts especialitzats —com blogs i webinars— que posin en relleu els beneficis d'una gestoria estratègica, com es veurà més endavant. A més, aquesta estratègia anirà, alhora, enfocada a destacar la personalització i l'assessorament estratègic com a eines clau per a la millora de la rendibilitat de les pimes.

Un altre objectiu que es marca Discovery per aquest proper any és desenvolupar de manera més eficient la tecnologia pròpia. Es farà un primer pilotatge de les interaccions entre el client i la plataforma, detectant punts de frustració per realitzar petits canvis que permetin una millor navegació. Durant aquesta prova, l'empresa client i Discovery mantindran una estreta comunicació i rebran feedback constant envers aquesta.

L'últim objectiu a curt termini ve marcat per la captació dels primers clients a la província de Tarragona, mitjançant una estratègia de màrqueting dirigida a pimes que necessiten no

només complir amb les obligacions fiscals, sinó també rebre un acompanyament estratègic per optimitzar els seus recursos financers. L'objectiu és generar testimonis i casos d'èxit que permetin establir credibilitat en el mercat local.

4.3. Estratègia competitiva de l'empresa

D'acord amb el model de les estratègies competitives de Michael Porter (1985), Discovery opta per una estratègia de segmentació de mercat basada en la diferenciació. Aquesta estratègia es fonamenta en l'orientació a un segment específic del mercat –les pimes i microempreses– amb l'objectiu de proporcionar un servei altament personalitzat i de valor afegit, diferenciat dels serveis genèrics oferts per les gestories tradicionals.

L'empresa renuncia deliberadament a competir per volum o per preu en el mercat generalista, i concentra els seus esforços en entendre i satisfer de manera profunda i específica les necessitats d'un grup reduït però estratègic de clients. Es tracta, per tant, d'una estratègia de nínxol, en què la diferenciació no es basa en un avantatge tecnològic genèric ni en economies d'escala, sinó en la capacitat d'oferir un servei exclusivament adaptat a la realitat i dinàmica de les pimes.

Per tal de reforçar aquest posicionament, Discovery estructura la seva proposta de valor al voltant de diversos eixos:

1. Cada client rebrà una atenció adaptada a la seva mida, sector i etapa de creixement, transcendent el model estandarditzat habitual de les gestories.
2. Discovery desenvolupa i implementa eines digitals específiques per a les pimes, com ara el panell de control amb indicadors clau adaptats, informes interpretables i comunicació directa amb l'equip.
3. Discovery no es limita a oferir serveis fiscals i comptables, sinó que es posiciona com un partner estratègic, aportant coneixement, previsió i suport en la presa de decisions.
4. L'oferta de serveis s'estructura en paquets escalables que evolucionen juntament amb el client, garantint que aquest rebi en tot moment el nivell de servei adequat a les seves necessitats reals.
5. La relació amb el client es construeix sobre la base de la comunicació directa, la transparència i l'acompanyament continu, elements que generen fidelització i barreres d'entrada per a altres competidors.

Aquest enfocament estratègic permet a Discovery ocupar una posició única en el mercat, on resulta difícilment replicable el servei per part de les gestories generalistes. Aquesta estratègia, a més, estableix una base sòlida per a un creixement controlat, tant en l'àmbit geogràfic com sectorial, i obre la porta a possibles aliances amb altres agents de l'ecosistema emprenedor i pime.

4.4. Pla d'actuació per fases

Fase	Període estimat	Objectius principals	Accions destacades
Fase 1: Llançament i validació	De 0 a 16 mesos	Posar en marxa el projecte i validar la idea de negoci i la proposta de valor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Configuració i familiarització amb les eines de treball: CRM, Microsoft Teams, Google Ads, etc. 2. Captació inicial de clients. 3. Familiarització amb l'assignació de rols i tasques.
Fase 2: Optimització i fidelització	De 6 a 12 mesos	Fidelitzar clients, millorar la plataforma digital i el servei per als clients.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Millora del servei. 2. Optimització dels processos.
Fase 3: Escalabilitat i consolidació	1 - 3 anys	Fer créixer el negoci ampliant la cartera de clients i ampliació progressiva de l'estructura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementació d'eines digitals d'automatització. 2. Inici incorporació de nous clients.
Fase 4: Expansió i creixement estructural	3 - 5 anys	Acabar d'ampliar l'estructura i consolidar l'equip i el creixement sostingut.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporació de la resta de plantilla necessària. 2. Inversió en nous tipus de servei. 3. Aliances i possibles inversions alienes. 4. Inversió en cultura i benestar.

Figura 1 . FONT: Elaboració pròpia.

5. Pla de Màrqueting

5.1. Nom, logotip i eslògan



Ens presentem i indiquem com Discovery, el nom del qual significa *descobrimet* en anglès. Perquè encara que es tracti d'una gestoria més en el mercat, l'empresa pretén actuar com un agent disruptor, canviant la percepció de les finances en les pimes. Alhora, el seu nom pretén evocar "descobrimet" d'oportunitats i valor ocult en les dades. El logotip s'adapta a la imatge que es pretén plasmar en el mercat: professional i innovador. Aquesta empresa neix com una *startup* que, sota el nom Discovery S.L, llança el seu servei "Especialitzat en finances per a pimes". Aquest projecte neix a partir de la necessitat de recolzar a les pimes

perquè aquestes puguin créixer i generar un impacte econòmic directe sobre la regió de Tarragona. Per aquest motiu, volem comunicar a les pimes;

“Discovery. Discover a brilliant future”

5.2. Definició del servei

Discovery ofereix una solució completa de comptabilitat i gestió financera dissenyada especialment per a petites i mitjanes empreses (pimes). El seu servei va més enllà de la simple gestió de tràmits fiscals i comptables, transformant les dades financeres en eines estratègiques que ajuden les empreses a prendre decisions informades i a millorar la seva eficiència operativa.

Mitjançant tres paquets de serveis adaptables, Discovery respon a les necessitats específiques de cada empresa:

- *Paquet Bàsic*: Inclou la gestió comptable i fiscal essencial per assegurar el compliment de les obligacions legals de manera eficient.
- *Paquet Avançat*: Afegeix informes financers detallats i anàlisis personalitzades que ofereixen una visió més profunda de la salut econòmica i financera de l'empresa.
- *Paquet Premium*: Ofereix un servei complet d'assessorament estratègic, incloent l'optimització de costos, l'anàlisi de flux de caixa i el suport en la presa de decisions financeres importants per a l'empresa.

A més, Discovery proporciona serveis addicionals, com auditories internes de costos, assessorament en negociacions amb bancs i inversors o suport en la negociació amb proveïdors, per adaptar-se a les necessitats concretes de cada client en moments puntuals.

El servei de Discovery es gestiona mitjançant una plataforma web intuïtiva i accessible, dissenyada per proporcionar a les pimes un control total sobre les seves finances. Aquesta plataforma serà la via de comunicació diària entre Discovery i els seus clients.

En aquesta web, els clients podran consultar en temps real la salut financera de la seva empresa i organitzar els seus tràmits de manera eficient. Aquest sistema no només facilita la rendibilitat de les pimes, sinó que també assegura la seva estabilitat econòmica, tot això sense necessitat de comptar amb un departament intern especialitzat.

«Discovery revoluciona la manera en què les pimes gestionen les seves finances, oferint una plataforma digital intuïtiva que no només automatitza la comptabilitat, sinó que també actua com a eina estratègica per al creixement i l'estabilitat econòmica.»

Tot i que la gestió del servei varia segons el paquet escollit per l'empresa, el primer registre a la plataforma és comú per a totes les pimes. Per començar, els clients han de registrar-se a la plataforma. En cas de ser usuaris nous, hauran de vincular el seu programa comptable -si en tenen- amb el sistema, una tasca que es realitzarà de forma ràpida i intuïtiva en

menys de deu minuts. Si sorgeixen dificultats durant el procés, la plataforma disposa d'un manual d'ús detallat i d'un xat en línia per resoldre qualsevol dubte, a més d'un número de telèfon d'assistència. Un cop completat el registre i la sincronització, la pime podrà desvincular-se totalment de les tasques comptables, limitant-se a descarregar els informes financers elaborats.

Si la pime no disposa d'un sistema digital de recollida de dades comptables, el pas de sincronització no es durà a terme. En aquest cas, la plataforma oferirà una secció organitzada per carpetes. Aquestes, permetran arxivar totes les dades comptables que l'empresa vagi produint. Si no existeix programa comptable digital, la propia web habilitarà una secció per facilitar l'escaneig de documents, sincronitzant-se amb el telèfon mòbil o amb la impressora. Aquest espai funcionarà com un espai d'emmagatzematge en el núvol permetrà que tant Discovery com el client tinguin accés compartit a tota la informació necessària.

En el cas del *paquet bàsic*, les pimes tindran en tot moment accés a un "panell bàsic de control", on hi figuraran totes les dades comptables bàsiques de l'empresa de manera visual.

Per als clients que opten pel *paquet avançat*, la plataforma inclou, a més dels serveis anteriors, un "Panell de control" personalitzable, dissenyat amb un llenguatge clar i accessible, perquè fins i tot aquells sense coneixements en comptabilitat puguin comprendre fàcilment l'estat financer de la seva empresa en temps real. Això proporciona una visió clara i directa de la salut econòmica de l'empresa, facilitant la presa de decisions.

El panell està pensat perquè sigui modulable, a gust de cada client. D'aquesta manera, la pime pot decidir quines variables vol analitzar de manera conjunta, facilitant així la comprensió i l'anàlisi. A més, per donar una major sensació de control, l'usuari podrà escollir quin tipus d'informes vol visualitzar en primer pla.

A més, el paquet avançat ofereix serveis addicionals com assessorament estratègic, gestió de costos i optimització del flux de caixa. A través de la secció "Sessions estratègiques" dins de la plataforma, els clients poden programar videotrucades amb els gestors, qui utilitzaran una pissarra digital per transmetre la informació de manera clara i detallada. Les videotrucades tindran una duració de 45 minuts, extenibles en fraccions de 15 minuts si el client ho necessita. En cas que es prefereixin sessions presencials, es posarà a disposició un calendari per agendar una reunió en l'horari més convenient per ambdues parts.

Els serveis extra es realitzen de manera presencial a les oficines del client i inclouen tres sessions clau. La primera té com a objectiu establir un contacte inicial i entendre les necessitats específiques de l'empresa. La segona sessió se centrarà en un anàlisi exhaustiu de l'empresa i la seva informació financera disponible. Finalment, la tercera sessió actuarà com a intermediaris en les negociacions amb proveïdors o bancs.

Aquests serveis addicionals estan disponibles per a qualsevol empresa, independentment de si és client recurrent de Discovery. No obstant això, els clients habituals gaudiran d'un descompte del 5% en el cost dels serveis addicionals per incrementar la fidelitat. D'aquesta manera, Discovery no només optimitza les finances de les pimes, sinó que també els ofereix un suport integral en moments clau per al seu creixement i sostenibilitat.

L'ús d'una plataforma digital, a més d'eliminar els temps d'espera típics a gestories, ajuda a les pimes a poder tenir accés detallat en qualsevol moment a la seva informació comptable, el que les ajuda a créixer amb seguretat i a no preocupar-se pel "que passaria si" en el futur financer. Tanmateix, ajuda a reduir errors comptables que poden generar deutes amb Hisenda i impulsa la presa de decisions informades.

5.3. Estudi de mercat

Com es comentarà amb més profunditat en el següent apartat, el públic objectiu de Discovery està compost, principalment, per pimes, microempreses i autònoms de la província de Tarragona que, a més de necessitar serveis de gestió comptable i fiscal, busquen un assessorament estratègic per optimitzar els seus recursos financers i impulsar un creixement sostenible. Discovery desglosa aquest públic objectiu en tres segments diferents, que es corresponen amb cadascun dels paquets oferts en el servei:

Segment 1: Compost per autònoms i microempreses de fins a 9 treballadors.

Segment 2: Compost per petites empreses, d'entre 10 i 49 treballadors.

Segment 3: Compost per mitjanes empreses des de 50 treballadors i fins a 249.

Tot i així, per acabar de comprendre la posició de Discovery dins del mercat de les gestories, és fonamental analitzar en profunditat l'oferta de serveis de les empreses competidores del seu entorn més proper.

Aquesta anàlisi de la competència permet identificar patrons comuns en la prestació de serveis, detectar mancances estructurals en el model tradicional i posar en relleu oportunitats de diferenciació estratègica.

A continuació, es presenta una síntesi de les principals organitzacions considerades com competència directa per a Discovery. S'ha considerat competència directa de Discovery totes aquelles gestories i assessories que operen dins del mateix àmbit geogràfic i ofereixen serveis similars en matèria fiscal, comptable, laboral i jurídica. Aquestes empreses es dirigeixen principalment a autònoms, petites i mitjanes empreses, i comparteixen un model de servei tradicional, basat en la gestió administrativa i el compliment d'obligacions legals i tributàries.

Nom de l'empresa	Serveis que proporcionen	Serveis addicionals
Gestoria Boronat	Ofereixen serveis integrals d'assessoria fiscal, comptable, laboral i jurídica. També destaquen en la gestió de tràmits com transferències de vehicles i declaracions de la renda.	
Assessoria Llurba Gestoria Tarragona	Assessoria especialitzada en assessoria comptable, fiscal, laboral y administrativa, oferint solucions	

	personalitzades per empreses i particulars.	
Gestoria Riola	Proporciona serveis de gestoria administrativa, assessorament fiscal i comptable, a més de tràmits amb administracions públiques.	<ul style="list-style-type: none"> Assessorament laboral, proporcionant assistència amb contractes laborals, nòmines i segurs socials. Gestió jurídica envers la resolució de conflictes legals, reclamacions salarials i negociacions col·lectives. Assessorament integral envers la creació d'empreses; des de la seva constitució i fins la seva gestió diària. Tràmits administratius amb hisenda i altres, com ara presentació d'impostos, elaboració de contractes i tràmits documentals legals. Altres serveis personalitzats en funció de les necessitats específiques d'autònoms, particulars i empreses.
Gestionamos	Aquesta assessoria combina tecnologia avançada amb atenció personalitzada per autònoms, pimes i particulars. Ofereixen serveis com gestió comptable, presentació d'impostos i tràmits laborals.	
Asesoría Pérez Tarracogest	Especialistes en transport, aquesta assessoria ofereix serveis de gestió comptable, fiscal i laboral, a més de tràmits específics com targetes de transport i tacògrafs.	
ASEIN Tarragona	Especialitzats en comptabilitat, finances, assessoria legal i gestió immobiliària. Donen assistència, també, amb la creació de societats, administració de personal i optimització fiscal.	
Gestoria Rubén María	Ofereixen tràmits per particulars, empreses i autònoms, incloent-hi jubilacions, pensions, tràfic, estrangeria, herències i més.	

Figura 2. FONT: Elaboració pròpia amb informació disponible de les empreses mencionades.

Com és observable, la majoria de les empreses analitzades –amb excepció de Gestionamos i, en menor mesura, ASEIN Tarragona– ofereixen serveis de gestoria i assessoria des d'un enfocament ampli i generalista, sense una orientació clara cap a un nínxol específic de mercat. El seu catàleg de serveis s'adreça a tot tipus de clients, ja siguin particulars, autònoms o pimes, i es caracteritza per un model d'atenció estandarditzat que prioritza la cobertura de tràmits legals i fiscals bàsics. L'especialització sectorial, quan hi és present, es concentra fonamentalment en els serveis addicionals i no forma part del nucli central de la seva proposta de valor.

De l'anàlisi es desprèn també que l'ús de la informació financera dins d'aquestes organitzacions continua sent reactiu i administratiu. És a dir, es limiten a la recopilació i presentació de dades per al compliment d'obligacions legals, sense que aquestes es tradueixin en eines de suport per a la presa de decisions estratègiques o de millora del rendiment empresarial. Tot i que algunes empreses incorporen solucions digitals per a la gestió documental i la comunicació amb el client, aquestes eines no ofereixen cap tipus

d'interacció avançada. La informació es lliura en forma de reports estàtics, sense cap interfície dinàmica que permeti a l'usuari consultar la seva situació econòmica o fiscal en temps real.

L'enfocament transaccional predomina en la relació amb el client: s'executen serveis puntuals, sovint automatitzats o basats en protocols repetitius, però es deixa de banda la personalització i l'acompanyament estratègic. En conseqüència, aquestes empreses apliquen un model únic d'operativitat, independentment del sector d'activitat del client, del seu grau de maduresa o de les seves necessitats concretes, la qual cosa genera una bretxa clara en l'atenció a projectes emergents com les startups o els negocis digitals, els quals requereixen un tractament molt més adaptatiu, analític i en temps real.

Així doncs, Discovery es planteja posicionar-se com a Empresa especialitzada en finances per a les pimes.

5.4. Públic objectiu

Discovery es dirigeix a un públic objectiu molt específic del mercat B2B, centrat en pimes i microempreses que necessiten no només complir amb la normativa comptable, laboral y fiscal, sinó també aconseguir un creixement econòmic a través de decisions financeres informades i estratègiques.

Les pimes, a causa de la seva mida i recursos limitats, sovint no poden permetre's un equip intern d'especialistes financers, la qual cosa les obliga a externalitzar serveis com la comptabilitat i la gestió fiscal. Això pot portar-les a dependre de gestories tradicionals que es limitin a complir amb les obligacions fiscals i generar informes bàsics, sense aprofitar les dades per a estratègies de creixement o optimització de recursos. Aquest buit d'informació estratègica és una barrera per a la competitivitat i el creixement de les pimes en un mercat globalitzat.

Discovery ofereix una proposta diferent a les gestories convencionals. A més de garantir el compliment de les obligacions fiscals i comptables, proporciona un servei més complet que inclou anàlisis financeres detallades i estratègies per optimitzar els recursos i millorar els marges de benefici i el flux de caixa. Així, les pimes poden aprofitar les dades financeres per a prendre decisions informades, millorant la seva rendibilitat i sostenibilitat a llarg termini.

En resumides paraules, la solució de Discovery està pensada per aquells que volen externalitzar les tasques administratives, però també requereixen d'un assessorament estratègic per millorar la seva gestió financera i garantir el creixement sostenible de la seva empresa.

Així doncs, Discovery es dirigeix a pimes situades dins de la província de Tarragona i que requereixen de serveis bàsics en matèria de gestoria comptable i fiscal, però també assessorament envers la millora de l'eficiència financera.

5.4.1. Client ideal (*buyer persona*)

En l'apartat anterior, s'han analitzat les principals característiques que defineixen el perfil del client de Discovery. No obstant això, en aquest punt es pretén aprofundir en aquells elements diferenciadors que permetran a l'empresa identificar i consolidar un nínxol de mercat específic al qual dirigir-se de manera efectiva.

Per assolir aquest objectiu, es recorre a la metodologia del *buyer persona*. Aquest concepte, encunyat per Alan Cooper als anys vuitanta, es va utilitzar en el marc de la seva recerca per comprendre millor el consumidor final (*EAE Business School*) i s'ha consolidat com una eina fonamental en l'estratègia empresarial moderna.

En essència, un *buyer persona* és una representació semi-fictícia del client ideal d'una empresa, construïda a partir de dades reals sobre el comportament, les necessitats, les motivacions i les característiques demogràfiques dels seus clients potencials. La seva aplicació resulta essencial per a les empreses, ja que els permet entendre en profunditat què impulsa els seus clients i quins factors poden generar-los frustració.

Aquesta informació, d'alt valor estratègic per a Discovery, facilita el disseny d'un servei plenament adaptat a les expectatives del públic objectiu. D'aquesta manera, no només es maximitza l'atractiu de l'oferta comercial, sinó que també es redueixen les barreres que poden dificultar la seva experiència diària, generant així una proposta de valor més sòlida i diferenciada.

Buyer Persona: Marta Roca

Biografia:

Marta Roca és la directora general d'una petita i mitjana empresa del sector del màrqueting digital. En els darrers anys, la seva empresa ha experimentat un creixement accelerat, ampliant la seva cartera de clients en diversos sectors. Aquest creixement ha comportat un augment significatiu de les tasques administratives i fiscals, dificultant la seva gestió interna, especialment en l'àrea financera.

Objectius:

Tot i comptar amb un equip altament qualificat, Marta reconeix que no disposa del temps ni dels coneixements tècnics necessaris per gestionar amb eficàcia l'àmbit econòmic i financer del negoci. Per aquest motiu, busca externalitzar aquesta funció, però exigeix un servei que vagi més enllà del simple compliment normatiu. Els seus objectius principals són:

- Optimitzar el flux de caixa, per garantir la sostenibilitat de la seva empresa.
- Prendre decisions estratègiques basades en dades objectives, no en intuïcions.
- Reduir els costos operatius, millorant els marges de benefici.

Motivacions:

- Fomentar un creixement empresarial sostingut i rendible.
- Millorar la presa de decisions financeres mitjançant l'accés a informes clars, personalitzats i actualitzats.
- Augmentar l'eficiència operativa i optimitzar els recursos disponibles.
- Delegar les gestions administratives amb tranquil·litat i confiança, tenint la certesa que l'empresa està en bones mans.
- Comptar amb un sistema accessible i flexible, que li permeti consultar informació crítica en qualsevol moment i des de qualsevol dispositiu.

<ul style="list-style-type: none"> • Complir amb la normativa vigent sense complicacions ni consums innecessaris de temps. • Trobar una solució escalable, que pugui créixer al ritme de l'empresa. 	
<p><i>Frustracions:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marta sent que la gestoria actual només li proporciona serveis bàsics de compliment, sense cap mena de valor agregat. No sap exactament com s'estan gestionant les seves finances i no té accés a anàlisis detallades. • No té un control clar sobre els indicadors financers clau de la seva empresa. Això li genera incertesa al moment de planificar el seu creixement. • Encara que les vendes semblen ser bones, de vegades experimenta problemes amb la liquiditat que afecten la seva capacitat d'inversió i pagament a proveïdors. • La sobrecàrrega administrativa li impedeix dedicar temps a analitzar els números i prendre decisions informades sobre el futur del seu negoci. 	<p><i>Comportament digital:</i></p> <p>Marta és una usuària activa de les TIC i recorre freqüentment a internet per buscar solucions als seus reptes empresarials. Les seves cerques habituals a Google inclouen: <i>"com millorar el flux de caixa en una PIME", "gestoria amb assessorament estratègic" o "com controlar les finances d'una petita empresa".</i></p> <p>És present a LinkedIn, on segueix experts en gestió empresarial, finances i estratègia. Interactua regularment amb seminaris web, guies pràctiques, infografies i continguts formatius sobre gestió financera. A més, utilitza eines com Slack i QuickBooks i plataformes de comunicació i gestió interna que li permeten mantenir-se informada i actualitzada.</p>

TAULA 2. FONT: Elaboració pròpia

5.5. Actuacions del màrqueting mix

5.5.1. Política de producte

El producte que ofereix Discovery es defineix com un servei integral de gestoria comptable digital i anàlisi estratègica orientat específicament a autònoms, petites i mitjanes empreses. Discovery no es limita a actuar com una gestoria tradicional encarregada del compliment d'obligacions legals, sinó que es posiciona com un partner estratègic que acompanya les empreses en la presa de decisions clau mitjançant l'explotació intel·ligent de les seves dades comptables.

El servei es canalitza a través d'una plataforma digital pròpia, dissenyada per ser accessible remotament i funcional en qualsevol moment del temps segons les necessitats de cada client, i inclou funcionalitats com quadres de comandament interactius, informes personalitzats i atenció contínua.

El producte es compon de diferents capes de valor. En el seu nucli, ofereix serveis essencials de gestió comptable, però a mesura que s'escala el nivell del servei, s'hi incorporen funcionalitats avançades com el suport en la presa de decisions financeres, l'optimització de costos, l'assistència en negociacions complexes o l'assessorament estratègic.

Aquest enfocament escalable es concreta en tres paquets de serveis adaptats a les diferents fases de creixement i necessitats dels clients. El paquet bàsic està pensat per autònoms i microempreses, i inclou la gestió comptable i laboral essencial per garantir el compliment de totes les obligacions legals, amb l'avantatge de ser una gestoria especialitzada en el tractament comptable específic de les pimes.

El paquet Avançat, destinat a pimes en fase de creixement, afegeix informes financers detallats i anàlisis personalitzades, aportant un valor diferencial clau per a la presa de decisions estratègiques. Finalment, el paquet premium està enfocat a pimes amb una alta facturació o amb projeccions de creixement accelerat, i inclou serveis de suport estratègic, anàlisi de flux de caixa, optimització financera i un acompanyament continu com a partner estratègic integral.

Nom del paquet	Públic objectiu principal	Serveis inclosos	Valor diferencial
Bàsic	Autònoms i microempreses	Gestió comptable i laboral essencial per assegurar el compliment de les obligacions legals.	Gestoria especialitzada en comptabilitat de pimes.
Avançat	Pimes en creixement	Informes financers detallats i anàlisi personalitzat.	Valor afegit per a la presa de decisions.
Premium	Pimes amb alta facturació o creixement ràpid	Assessorament estratègic, optimització de costos, anàlisi del flux de caixa i suport en la presa de decisions financeres.	Partner estratègic integral.

Figura 3. Política de producte. FONT: Elaboració pròpia

Pel que fa al cicle de vida del producte, Discovery preveu una evolució estructurada en diverses fases. Durant el llançament, s'enfocarà en educar el mercat i comunicar el valor afegit del seu model. En fase de creixement, incorporarà funcionalitats avançades i col·laboracions amb partners tecnològics per augmentar el valor per al client. Un cop arribat a la maduresa, centrarà els esforços en l'optimització de processos interns, la fidelització dels clients i la personalització dels serveis. Finalment, Discovery apostarà per la renovació constant a través de la innovació, afegint nous serveis com la intel·ligència artificial per a prediccions financeres i consultes, integracions amb ERP i altres eines tecnològiques que permetin seguir aportant valor de forma diferencial.

La marca Discovery busca transmetre una imatge de professionalitat, innovació i capacitat de descobriment de valor ocult en la informació financera de les empreses. La seva identitat visual es construeix sobre una base moderna i propera, orientada a generar confiança i a reforçar el seu posicionament com una empresa disruptiva dins del sector de les gestories. El seu missatge essencial, tot i que no s'expressa de forma literal, és clar: Discovery transforma la comptabilitat en decisions estratègiques.

Aquesta proposta de valor es complementa amb un compromís ferm amb la qualitat del servei. Per això, s'ofereix un suport tècnic i digital constant davant qualsevol incidència derivada de l'ús de la plataforma. Així mateix, es realitzaran enquestes de satisfacció de manera periòdica per identificar punts de millora, els quals s'aniran implementant de forma progressiva. També es desenvoluparan mecanismes d'actualització contínua del servei amb l'objectiu de mantenir la competitivitat de l'oferta i incrementar progressivament la quota de mercat.

5.5.1.1. Servei de post venta

Discovery entén que el valor d'un servei no finalitza en el moment de la contractació, sinó que es consolida a través d'un acompanyament constant i d'una atenció postcontractual de qualitat. És per això que ha desenvolupat un servei de postventa integral, orientat a garantir la satisfacció, fidelització i creixement dels seus clients.

Discovery posa a disposició dels seus clients un servei tècnic operatiu durant l'horari laboral, amb resposta garantida en un màxim de 24 hores. Aquest suport inclou atenció per correu electrònic, xat integrat a la plataforma i possibilitat de programar trucades amb l'equip d'experts. Aquesta disponibilitat reforça la percepció de seguretat i ofereix solucions ràpides davant qualsevol problema operatiu o tècnic.

A més, amb l'objectiu de donar més autonomia als seus clients, Discovery ofereix accés a materials formatius i contingut exclusiu, com ara guies pràctiques, tutorials i webinars enfocats a la gestió financera i comptable. Aquest contingut, dissenyat específicament per a perfils com el de Marta, aporta valor afegit i reforça la capacitat de les empreses per optimitzar els seus recursos interns.

Per tal de mantenir uns estàndards de qualitat elevats, Discovery realitza enquestes periòdiques de satisfacció, que permeten recollir opinions dels clients i implementar millores contínues als serveis oferts. Aquesta escolta activa reforça el compromís de l'empresa amb l'excel·lència i fomenta una relació basada en la confiança i la transparència.

Finalment, per reconèixer la confiança i la continuïtat dels seus clients, Discovery ofereix descomptes especials per renovació o ampliació de serveis, així com promocions personalitzades. Aquestes iniciatives, a més de premiar la fidelitat, estimulen la contractació de serveis complementaris, afavorint el creixement conjunt del client i de l'empresa.

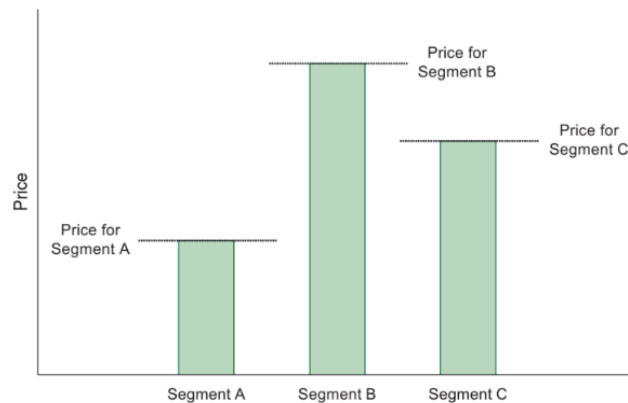
5.5.2. Política de preu

El món de les pimes és extremadament divers, ja que abasta des de petites empreses amb beneficis modestos fins a organitzacions de fins a 50 treballadors. Aquesta varietat de mides i models de negoci implica que les pimes presentin diferents nivells de maduresa financera i operativa, i, per tant, necessitats diferents. Algunes pimes es conformen amb serveis bàsics com informes financers, mentre que d'altres requereixen un suport més integral, que inclou assessorament estratègic i anàlisis profundides.

Per això, i atenent a la diversitat de serveis que ofereix Discovery, l'estratègia de preus més adient és el *Tiered Pricing*. Aquesta estratègia permet adaptar-se perfectament a la varietat

de necessitats dels clients, oferint paquets personalitzats que s'ajusten a les diferents tipologies d'empreses.

El *Tiered Pricing* consisteix a establir diferents nivells de preu, cada un amb un conjunt de serveis i funcionalitats específiques (*Robert M. Schindler*). Així, els clients poden escollir el paquet que millor s'adapti a les seves necessitats i pressupost. Aquesta estratègia proporciona una clara diferenciació entre els nivells de servei, fet que permet a cada client obtenir el valor adequat pel preu que paga.



GRÀFIC 3. FONT: Pricing Strategies: A Marketing Approach, Robert M. Schindler

Una de les grans avantatges d'aquesta estratègia és la seva capacitat d'escalabilitat. Les pimes poden començar amb un paquet bàsic i, conforme el seu negoci creix o les seves necessitats evolucionen, actualitzar-se fàcilment a un paquet superior. Aquesta flexibilitat permet que les empreses només paguin pel que necessiten en cada etapa del seu desenvolupament.

A més, per incentivar el creixement dins de la seva base de clients, Discovery enviarà comunicacions personalitzades amb ofertes atractives, com descomptes o sessions gratuïtes amb un gestor, per animar els clients a actualitzar el seu paquet.

El *Tiered Pricing* també permet a Discovery captar una àmplia gamma de clients, des de petites pimes amb pressupostos ajustats fins a grans empreses que requereixen serveis més complexos. Aquesta segmentació millora l'atractiu del servei i incrementa la capacitat de competència de Discovery en el mercat, adaptant-se a les necessitats de cada tipus de client.

Amb aquest sistema de preus per nivells, Discovery pot maximitzar els ingressos, ja que els clients que necessiten serveis més avançats pagaran un preu més alt, mentre que aquells amb necessitats més bàsiques pagaran menys, ajustant-se al seu pressupost. Aquest enfocament permet a Discovery captar valor de tots els segments de clients, garantint una experiència més personalitzada i rendible per a ambdues parts.

Aquesta estratègia, a més, facilita la presa de decisions per part dels clients, ja que els permet entendre de manera clara què inclou cada paquet i quin valor obtindran pel preu que paguen. Els nivells ben definits redueixen la complexitat i milloren l'experiència de compra,

fent que el procés de selecció de serveis sigui més directe i adaptat a les necessitats individuals de cada client.

Per tal de determinar un valor econòmic concret per als serveis que ofereix Discovery, s'ha dut a terme una enquesta dirigida petites i mitjanes empreses (pimes) i autònoms situats a la província de Tarragona. La mostra va estar composta per 7 pimes que reflexen de manera representativa la heterogeneïtat del teixit empresarial de la zona.

Les empreses enquestades abarquen des de microempreses amb 2 treballadors fins a mitjanes empreses de 50 treballadors, permetent així captar les necessitats de les organitzacions de diferents dimensions.

Respecte al sector d'activitat, es van incloure pimes pertanyents a àmbits molt diversos (sanitat, construcció, educació, etc.), amb l'objectiu de plasmar de manera fidel la varietat existent en el mercat i adaptar els paquets de serveis de Discovery a realitats sectorials diferents.

L'antiguitat de les empreses enquestades també va ser variada, incloent tant empreses en fase inicial com organitzacions consolidades, el que va permetre analitzar les diferències en quant a les expectatives del servei i el valor percebut en funció de la maduresa empresarial.

La recollida de dades es va efectuar mitjançant un formulari online, garantint així una major comoditat pels participants i una recollida eficient de dades.

Al formulari, entre d'altres preguntes, es va sol·licitar a les pimes que indiquessin el rang de preus que estarien disposades a pagar [com a plus del preu que ja paguen] per un servei com l'ofert per Discovery. Les opcions de resposta eren:

- a) Menys de 50€
- b) Entre 51€ i 150€
- c) Entre 151€ i 250€
- d) Entre 251€ i 350€
- e) Més de 250€

Finalment, les pimes participants van ser seleccionades utilitzant contactes directes i estratègies de *sharing* a través de treballadors.

Paral·lelament, s'ha realitzat una anàlisi de preus comparatius amb la competència directa del sector, examinant tarifes de gestories tradicionals i d'empreses que ofereixen serveis de comptabilitat avançada i assessorament per a pimes.

La combinació dels resultats de l'enquesta, en conjunt amb la informació recollida sobre la competència, ha permès establir una estructura de preus equilibrada, competitiva i alineada amb la percepció de valor del mercat objectiu.

A partir d'aquest procés d'anàlisi, Discovery ha definit els següents preus per als seus paquets de serveis:

- *Paquet Bàsic*: 700€ mensuals.
- *Paquet Avançat*: A partir de 900€ mensuals, en funció del nombre de treballadors.

- *Paquet premium*: A partir de 1800€ mensuals, en funció del nombre de treballadors.

Aquesta estructura tarifària permet a Discovery adaptar-se a diferents nivells de necessitats i de recursos per a les pimes, mantenint sempre una proposta de valor clara i atractiva. A més, el model de *Tiered Pricing* facilita la transició natural dels clients cap a paquets superiors a mesura que les seves necessitats de gestió financera esdevenen més complexes.

5.5.3. Política de distribució

Per tal de garantir una cobertura òptima del mercat i facilitar l'accés als seus serveis, Discovery ha dissenyat una estratègia de distribució multicanal adaptada a les necessitats del seu públic objectiu. Aquesta estratègia combina l'accessibilitat digital amb un tracte personalitzat, afavorint la proximitat, la confiança i la flexibilitat.

El canal principal de distribució serà una plataforma web pròpia, dissenyada per oferir un accés ràpid, intuïtiu i segur als serveis de Discovery. Mitjançant aquest entorn digital, els clients podran gestionar la seva comptabilitat, accedir a informes financers, fer seguiment de les seves obligacions fiscals i consultar indicadors clau de rendiment, tot des d'un mateix espai centralitzat.

Aquest canal digital permetrà també oferir una experiència personalitzada per a cada usuari, amb panells de control adaptats segons el paquet contractat i el volum d'operacions de l'empresa. A més, facilitarà la comunicació directa amb l'equip d'experts de Discovery, fomentant així una relació contínua i propera amb el client.

Malgrat la clara orientació cap al canal digital, Discovery és conscient que moltes empreses —com en el cas de Marta, el *buyer persona*— valoren el tracte humà i la confiança derivada de l'atenció personalitzada. Per aquest motiu, l'empresa comptarà amb un emplaçament físic a la província de Tarragona, on els clients que ho desitgin podran mantenir reunions presencials amb l'equip, resoldre dubtes o rebre assessorament estratègic.

Aquest enfocament semi-presencial combina el millor dels dos mons: l'eficiència digital i la confiança del tracte directe, establint així una relació més sòlida i duradora amb el client.

A més de la plataforma i l'atenció presencial, Discovery disposarà d'un canal de suport mitjançant correus electrònics, un xat dins la plataforma i trucades programades, que permetran atendre consultes o incidències de manera àgil. Aquest sistema garanteix un acompanyament constant al client i contribueix a reforçar la seva satisfacció i fidelització.

5.5.4. Política de promoció

La política de promoció i publicitat de Discovery es centra en generar notorietat de marca, captar clients potencials qualificats i comunicar de manera clara els beneficis diferencials del seu servei. Donada la naturalesa del seu públic objectiu —principalment propietaris de pimes amb una càrrega de treball elevada i poc temps per gestionar les seves finances—, les accions promocionals han de ser directes, útils i altament segmentades.

Objectius de la promoció

L'objectiu últim de la promoció, en definitiva resideix en penetrar el segment de mercat en el que discovery planteja entrar. A continuació, es plantegen un seguit d'objectius dirigits a planificar aquest últim;

Objectiu 1: Incrementar la visibilitat de la marca dins del mercat B2B, especialment a la província de Tarragona.

Objectiu 2: Educar el mercat sobre la importància d'una gestió comptable estratègica i no merament administrativa.

Objectiu 3: Captar leads qualificats interessats en serveis de comptabilitat amb valor afegit.

Objectiu 4: Fidelitzar els primers clients mitjançant una comunicació proactiva, orientada a resultats i amb valor consultiu.

Així doncs, establits els objectius, es dissenya una Estratègia de comunicació que té per objecte establir les diferents accions que s'han de dur a terme per tal d'assolir-los.

Estratègia de Comunicació

L'estratègia publicitària de Discovery es fonamenta en una combinació de canals digitals i presencials, amb una clara orientació cap a continguts de valor i màrqueting de performance. Els mitjans de comunicació utilitzats en aquesta estratègia coincideixen amb els mitjans més utilitzats per Marta Roca —el *Buyer Persona* vist a l'apartat *Clients Potencials*.

1. Màrqueting Digital: Marta és usuari actiu de les TIC i sovint les utilitza per informar-se i resoldre qüestions relacionades amb els reptes que planteja el seu projecte empresarial. Marta és la representació del "*Client Ideal*" de Discovery, per tant, el màrqueting digital va dirigit a obtenir presència en aquelles plataformes a les que Marta ja està registrada.

Mitjançant Google Adds, s'empraran campanyes SEO orientades a paraules clau específiques com "gestoria per a PIMES", "com millorar el flux de caixa" o "serveis comptables amb assessorament". Les campanyes SEM van diriges a guanyar posicions en l'ordre d'empreses que apareixen quan es fa una cerca a Google. És a dir, aquelles empreses amb un SEM més desenvolupat, són les empreses que apareixen primer en fer una cerca, donat que aquestes són les que més volum de visites reben. Així, l'objectiu de fer ús de Google Adds està especialment orientat a aparèixer entre les primeres respostes que ofereix Google quan es fa una cerca.

Per tal d'atraure clients amb necessitats específiques que poden ser cobertes pel servei, Discovery obrirà un Blog Didàctic on resoldran dubtes puntuals relacionats amb el món de les finances. Un exemple del contingut d'aquest blog pot ser donar resposta a "com millorar el flux de caixa", aquí, es donaran un seguit de consells i, al final de l'escrit, es presentarà a Discovery com una empresa especialitzada en

finances per a pimes, de tal manera què, si el client necessita ajuda, pot contactar amb Discovery i aquest li oferirà els seus serveis.

Donada la naturalesa de la xarxa LinkedIn, es duran a terme campanyes de segmentació per sector, càrrec i ubicació dins de LinkedIn Ads, on es tindrà per objecte arribar a decisors com Marta Roca, el *buyer persona* principal.

2. Continguts educatius: Mitjançant l'eina de l'enquesta, va ser detectada la falta de coneixement envers els principals beneficis que ofereix una anàlisi estratègia de la comptabilitat. En aquesta línia, Discovery realitzarà accions dedicades a concienciar el seu mercat objectiu sobre l'impacte positiu d'aquestes.

Així, es duran a terme Webinars mensuals sobre temes clau com ara la Gestió del flux de caixa, la reducció de costos o fiscalitat per a emprenedors i pimes. Aquests webinars presentaran les eines bàsiques que permetran als agents decisors posar-se a fer feina, donat que els reptes —i en consegüent, la necessitat de rebre un servei com el de Discovery— sorgeixen quan les persones enfronten situacions.

Es redactarà, alhora, Guies i Ebooks descarregables a canvi d'un correu electrònic, per alimentar la base de dades de leads interessants. Així, els clients s'inclouran al registre de Discovery i aquest els podrà enviar informació sobre l'empresa i casos d'èxit.

Els clients ja subscrits dins de la base de dades de *E-mail marketing* rebran una *Newsletter* quinzenal, amb informació pràctica, novetats fiscals i consells de gestió per fidelitzar i mantenir la marca com a *top-of-mind*.

3. Màrqueting presencial i relacional: Discovery participarà en esdeveniments empresarials locals, com fires, jornades per a pimes o actes de networking a cambres de comerç. L'objectiu d'assistir a aquest tipus d'esdeveniments és principalment, establir aliances amb espais de coworking, incubadores o assessories, per obtenir recomanacions i captar clients amb necessitats similars.

Així doncs, la comunicació de Discovery girarà entorn del següent eix principal:

«Discovery transforma la comptabilitat en una eina estratègica. No només complim amb les teves obligacions fiscals, t'ajudem a prendre decisions que impulsen el teu negoci.»

Aquest missatge, però, es reforça amb subclams per tal d'arribar a un major nombre del públic: «Allibera't de la burocràcia, centra't en créixer», «Informes clars, decisions intel·ligents», «Més que una gestoria, el teu partner financer».

Totes les campanyes seran monitorades mitjançant indicadors clau, com el cost per Lead, la taxa de conversió, el trànsit web o el nivell d'interacció. Aquest seguiment permetrà ajustar constantment les accions per garantir la màxima eficiència en la inversió publicitària.

6. Pla d'Operacions

6.1. Localització geogràfica

Discovery està ubicada a l'Avinguda Bellissens de Reus, dins del parc empresarial REDESSA Tecno, una infraestructura referent dins l'àmbit de la innovació i l'emprenedoria al Camp de Tarragona. Aquesta localització no només respon a criteris logístics, sinó que forma part d'una estratègia per potenciar la imatge, l'operativitat i les oportunitats de creixement de l'empresa.

REDESSA és actualment un hub d'innovació i tecnologia, format per més de 60 empreses amb un clar enfocament cap al desenvolupament empresarial i l'activitat digital. Aquesta concentració d'empreses crea un ecosistema col·laboratiu i altament estimulants, que facilita la generació de sinergies, oportunitats de networking, col·laboracions estratègiques i accés a nous clients potencials. A més, la ubicació contribueix positivament a la reputació de Discovery, vinculant-la directament amb un entorn associat a la modernitat, el dinamisme i la solvència empresarial.

La ciutat de Reus, recentment reconeguda com a ciutat innovadora, reforça el posicionament de Discovery com a empresa tecnològica, compromesa amb la transformació digital de les pimes i integrada dins d'un entorn urbà que aposta clarament per l'emprenedoria i el desenvolupament econòmic local.

Les instal·lacions compten amb una superfície de 6.500 m² i 64 oficines totalment equipades. Discovery es beneficia d'infraestructures de primer nivell com sales de reunions, espais de formació, zones de descans, menjador, terrassa, espais d'inspiració, àrees d'oci i cabines insonoritzades per a videotrucades. Aquest entorn no només millora la qualitat de vida laboral dels treballadors, sinó que optimitza la productivitat i potencia la creativitat del conjunt de l'equip.

A nivell operatiu, l'empresa treballa amb un model híbrid, aprofitant al màxim la flexibilitat que ofereix l'espai per combinar el treball presencial amb el remot, i mantenint així una atenció propera i àgil tant amb clients com amb col·laboradors.

Finalment, cal destacar que no es preveu cap canvi de localització a mitjà o llarg termini, ja que les condicions actuals de REDESSA responen plenament a les necessitats de creixement de l'empresa.

6.2. Recursos necessaris

L'equip inicial de Discovery està format per tres professionals amb perfils versàtils i complementaris, assumint múltiples funcions dins de l'organització. Aquesta estructura respon a la necessitat d'agilitat i adaptabilitat pròpies d'una empresa en fase inicial i fomenta una visió holística del negoci per part de tots els membres. La dimensió reduïda del equip permet una comunicació més fluida, una presa de decisions àgil i facilita la resolució ràpida de problemes.

Les funcions s'han distribuït de manera estratègica, assignant a cada membre un àrea clau del negoci per evitar solapaments o la dispersió de tasques i assegura una càrrega de treball equilibrada. A més, aquest model organitzatiu ajuda a evitar que les tasques que no s'ajusten estrictament a l'àrea d'especialització de cada membre quedin desateses. Les funcions actuals estan pensades per realitzar el treball de manera paral·lela, definides de la següent manera:

Persona 1 - Aquesta persona assumeix un rol fonamental en la gestió de les finances internes, assegurant el control pressupostari i el compliment de les obligacions fiscals, entre d'altres. També lidera les accions de màrqueting estratègic, amb un enfocament orientat a l'atracció de clients potencials mitjançant canals digitals. A més, gestiona els recursos humans, coordinant els processos de selecció, retenció i desenvolupament del talent.

Persona 2 - Amb una orientació cap a l'usuari final, aquesta persona és l'encarregada de mantenir un alt nivell de satisfacció dels clients, atenent consultes, resolent incidències i oferint un acompanyament personalitzat. També lidera el servei postventa, assegurat la fidelització dels clients i la millora contínua dels serveis oferts. A més, dona suport a les iniciatives de màrqueting.

Persona 3 - Aquesta persona es centra en el desenvolupament de nous serveis i en l'incorporació de millores que incrementin el valor diferencial de l'oferta de Discovery. A més, treballa en la consolidació d'una cultura d'empresa sòlida i cohesionada, supervisant iniciatives de benestar laboral, clima intern i desenvolupament d'equips.

En paral·lel, Discovery compta amb eines digitals essencials per garantir l'eficiència operativa. D'una banda, es farà ús d'un CRM (*Customer Relationship Management*) per gestionar la relació amb els clients. D'altra banda, les finances seràn gestionades amb un programari de comptabilitat i la plataforma d'anàlisi de dades pròpia de Discovery. Per últim, per als canals de comunicació interna s'utilitzaran les eines d'Slack i Microsoft Teams, afavorint una col·laboració fluida en un entorn híbrid.

De cara als pròxims cinc anys, es preveu la incorporació de set nous professionals, entre els quals es contemplen perfils d'enginyeria de software, assistència administrativa i especialistes en finances i màrqueting, amb l'objectiu d'ampliar les capacitats tècniques i operatives del projecte i consolidar el creixement de l'empresa sobre unes bases sòlides.

6.3. Distribució del local

La distribució del local de Discovery reflecteix de manera fidel la personalitat i els valors de la marca. Situat a l'Avinguda Bellissens de Reus, dins del parc empresarial REDESSA Tecno, la seu de l'empresa s'ubica en un entorn altament innovador i estratègic que encaixa plenament amb el posicionament tecnològic i disruptiu de la firma.

Aquesta localització no només reforça la imatge de modernitat, sinó que també facilita el desenvolupament de sinergies, col·laboracions i oportunitats comercials, gràcies a la presència de més de seixanta empreses del sector digital i empresarial. La ciutat de Reus,

reconeguda recentment com a ciutat innovadora, complementa aquesta aposta, situant Discovery en un ecosistema favorable per al creixement de startups i empreses digitals.

L'oficina de Discovery, ubicada dins un espai coworking, aprofita els avantatges d'un model de treball híbrid que combina la flexibilitat del treball remot amb la proximitat i agilitat del treball presencial. El local es concep com un espai funcional, acollidor i altament adaptat a les necessitats del dia a dia, mantenint una estructura oberta que fomenta la comunicació fluida i la cohesió entre membres de l'equip. Tot i això, l'espai compta amb dues sales tancades i insonoritzades que permeten mantenir la concentració o celebrar reunions confidencials, a més d'una sala de reunions, dissenyada per acollir activitats de *team building*, planificació estratègica i reunions periòdiques, amb una configuració flexible per adaptar-se al creixement futur de l'equip.

La distribució està dissenyada amb l'objectiu d'assegurar un flux de trànsit intern fluid i sense obstacles, millorant la mobilitat dins l'espai i evitant punts de congestió. Aquesta fluïdesa contribueix a un ambient de treball més dinàmic i eficient. A més, i tenint en compte que es tracta d'un servei altament digitalitzat, s'ha previst la instal·lació de múltiples punts d'accés a la xarxa elèctrica, amb preses de corrent accessibles des de pràcticament qualsevol lloc de l'oficina, garantint així la connectivitat i funcionalitat constants.

La zona de recepció i atenció al client serveis com a punt d'entrada per reunions presencials puntuals amb clients o col·laboradors, especialment durant la primera presa de contacte. A banda, l'oficina compta amb un espai creatiu pensat per al descans i la inspiració de treballadors, equipat amb sofàs, una taula polivalent, pissarres, projector, nevera, microones i altres elements que fomenten la comoditat i la creativitat. Aquest espai també incorpora una "paret de la creativitat", on es penjen frases motivadores, fotografies de l'equip i els objectius trimestrals definits, servint com a punt visual de motivació i alineació d'objectius compartits.

L'oficina prioritza al màxim la llum natural, motiu pel qual s'ha triat un espai envoltat de finestres que permeten una entrada abundant de llum exterior. Aquesta elecció no només contribueix a la sostenibilitat, sinó que també afavoreix el benestar i la productivitat de l'equip.

Pel que fa al mobilitari, aquest respon a criteris d'ergonomia, qualitat i durabilitat. Discovery considera que l'entorn físic de treball comunica també valors empresarial, per això opta per mobiliari d'alta gamma elaborat amb materials robustos i resistents, que reflecteixen professionalitat, serietat i compromís. Aquesta elecció reforça el posicionament de Discovery com una empresa que ofereix un servei pròxim però altament professional.

A nivell tecnològic, es garanteix una connexió wifi de màxima qualitat, fonamental per a la realització de videoconferències i treball remot fluid. A més, l'equipament inclou escriptoris ergonòmics, cadires de treball, ordinadors de sobretaula i portàtils per cobrir totes les necessitats operatives. La climatització utilitza sensors intel·ligents basats en tecnologia blockchain i intel·ligència artificial, capaços d'adaptar la temperatura de forma òptima tenint en compte les necessitats fisiològiques tant d'homes com de dones.

L'espai incorpora també elements visuals de la marca, com el logotip i l'eslògan intern "Create a brilliant future", visibles des de diversos punts de l'oficina, reforçant així la identitat corporativa i el sentiment de pertinença.

6.4. Descripció del procés de prestació del servei

El procés de prestació de servei de Discovery està fonamentalment construït en nou etapes, dividides en funció de les diferents etapes del viatge del client quan aquest el contracta. A continuació, es presenta una infografia que resumeix aquestes nou passes;



Imatge 3. Fases del procés de prestació del servei. FONT: Elaboració pròpia

Abans d'iniciar qualsevol projecte empresarial, és fonamental definir de manera clara i estratègica com es produirà la captació inicial de clients. En el cas de Discovery, aquest procés ha estat pensat per anar més enllà de la simple presència digital: l'objectiu és generar connexions de valor i posicionar-se com un referent de confiança dins l'àmbit de la gestió financera per a pimes.

Tot i que l'empresa manté una presència activa a xarxes com Instagram o X, aquestes plataformes tenen una funció més relacional i de visibilitat. La captació de clients es concentra en canals on es troben relament els potencials clients: LinkedIn. Aquesta xarxa professional actual com a punt de trobada amb el teixit empresarial, permetent a Discovery establir vincles, generar confiança i mostrar el seu coneixement a través de continguts útils i rellevants. Més que fer promoció de marca, l'estratègia es centrarà en generar valor.

De manera complementària, Discovery també impulsarà un blog especialitzat, orientat a apel·lar a les emocions i inquietuds habituals dels gestors de pimes: estats d'estrès davant tensions de tresoreria, dubtes respecte les obligacions fiscals o incertesa davant la presa de decisions econòmiques. Aquest blog es concep com un espai de suport, amb consells pràctics, casos reals i contingut orientat a ajudar, posicionant-se així com una font fiable abans que el lector sigui client.

Els clients poden arribar a Discovery per vies digitals (campanyes de Google Ads, LinkedIn, blog, etc.) o bé a través de recomanacions. En aquests casos, el primer contacte acostuma a produir-se mitjançant una trucada o un correu electrònic. Independentment de l'origen, el següent pas és sempre el mateix: una primera reunió de diagnòstic, preferiblement

presencial —per generar una relació de proximitat—, però també disponible en format telemàtic.

Aquesta reunió inicial té com a finalitat detectar les necessitats específiques de l'empresa client, tant a nivell comptable com fiscal i estratègic. Si el resultat d'aquesta trobada és satisfactori per ambdues parts, es presenta una proposta de servei personalitzada, que inclou el calendari estimat de treball, els serveis inclosos en el paquet escollit i una primera estimació econòmica.

Acceptada la proposta, s'activa la fase d'*Onboarding*, dissenyada per facilitar l'adaptació mútua entre client i empresa. Durant aquesta etapa es duu a terme la recollida de dades comptables i fiscals, la configuració del sistema, la generació d'un informe preliminar i l'assignació d'un gestor personal. Aquest professional actua com a figura de referència d'un gestor personal. Aquest professional actua com a figura de referència, assegurant que el client entén i aprofita el servei al màxim, i resolent qualsevol dubte que pugui sorgir.

Un cop finalitzat l'onboarding, s'inicia el servei regular, que inclou la gestió comptable i fiscal habitual, així com el seguiment mensual de l'evolució financera del client. A més, es programen reunions mensuals —generalment remotes, però també presencials, si la situació ho requereix—, per revisar l'estat de l'empresa, interpretar els informes i establir accions de millora. Aquest seguiment permet ajustar el servei a les necessitats canviants de cada pime.

Cada tancament mensual activa la fase de facturació i servei de postvenda. Aquest servei, però, no es limita al moment de finalització del contracte, sinó que cobreix també ajustaments puntuals, modificacions sol·licitades pel client o respostes a requeriments específics de l'Agència Tributària.

Finalitzat l'exercici, Discovery ofereix una revisió anual del servei, amb l'objectiu d'analitzar de manera conjunta els resultats i incorporar millores. Aquesta fase reforça la relació entre el client i l'empresa, afavorint la fidelització i fent que el client es senti particip del procés de millora contínua del servei.

6.5. Pla d'aprovisionament

L'estratègia de prestació del servei de Discovery es basa en un model operatiu híbrid, que integra l'eficiència dels processos interns amb la flexibilitat, especialització i escalabilitat que aporta la subcontractació de serveis estratègics. Aquesta estructura mixta permet optimitzar recursos, reduir costos fixos i assegurar una alta qualitat en l'entrega del servei, alhora que facilita l'enfocament de l'empresa en aquelles activitats directament vinculades al seu *core business*.

Amb aquesta visió, Discovery ha decidit externalitzar el desenvolupament i manteniment tecnològic, tant de la plataforma digital com dels dispositius electrònics emprats en la prestació del servei. El desenvolupament propi de software suposaria una elevada inversió inicial i una càrrega continuada en tasques de manteniment i actualització. Delegar aquesta

funció a professionals especialitzats permet garantir un alt nivell tècnic i una millor relació cost-benefici. Per aquest motiu, es col·laborarà amb un *freelance* expert en desenvolupament de plataformes financeres, qui s'encarregarà de la creació, actualitzacions i manteniment del sistema, assegurant una adaptació constant a les necessitats operatives de l'empresa.

A més, es contractaran serveis tecnològics com un ERP (*Enterprise Resource Planning*), una eina clau per a la integració de totes les dades de comptabilitat, recursos humans, compres, vendes i estocs en una base de dades comuna. Aquesta eina facilitarà la gestió coordinada de processos interns, especialment rellevant en un entorn de treball híbrid com el que planteja Discovery (*Int. Journal of Education and Management Engineering*). L'ERP permetrà a tot l'equip accedir a informació actualitzada en temps real, millorant la presa de decisions i l'eficiència operativa.

Paral·lelament, s'implementarà un CRM (*Customer Relationship Management*) per gestionar la relació amb clients actuals i potencials. Aquesta eina serà fonamental per impulsar la captació, fidelització i seguiment de clients, permetent una personalització en l'atenció i una millor traçabilitat del cicle comercial, a més d'incrementar el ROI per aquesta àrea (*Prior, Buttle i Maklan*). A diferència d'una solució desenvolupada internament, el CRM subcontractat oferirà funcionalitats avançades i una millor integració amb les altres eines digitals, garantint així una experiència de client més satisfactòria i efectiva.

Servei Subcontractat	Perfil professional requerit	Cost estimat mensual (u.m)	Requisits de qualificació
Desenvolupament i manteniment de la plataforma web Discovery.	Freelance	83'33€ per hora treballada	Grau en Enginyeria Informàtica o similars, amb experiència en la creació i desenvolupament de plataformes digitals.
Desenvolupament i manteniment d'un ERP.	Desenvolupador/ Agència especialitzada	416'17€ al mes	Especialitzat en la integració amb altres plataformes.
Desenvolupament i manteniment d'un CRM.	Desenvolupador/ Agència especialitzada	416'17€ al mes	Especialitzat en experiència del consumidor i automatització del màrqueting.

Figura 4. FONT: Elaboració pròpia a partir de dades de Freelancer Enterprise.

Pel que fa al pla de producció, es preveu iniciar l'activitat amb 7 pimes clients, amb una taxa estimada de creixement de 10 noves incorporacions per trimestre, la qual cosa permetria assolir un volum de 47 clients al final del primer any. Durant els primers mesos, la gestió estarà centralitzada en la fundadora (*persona 1 a l'apartat Equips necessaris*), qui assumirà la supervisió estratègica, la relació amb clients i el seguiment operatiu. A partir del segon trimestre, es preveu incorporar dues figures clau: un comercial, per reforçar la captació i el seguiment dels clients, i un tècnic en innovació i recursos humans, que tindrà la missió de potenciar la proposta de valor i coordinar l'equip de treball.

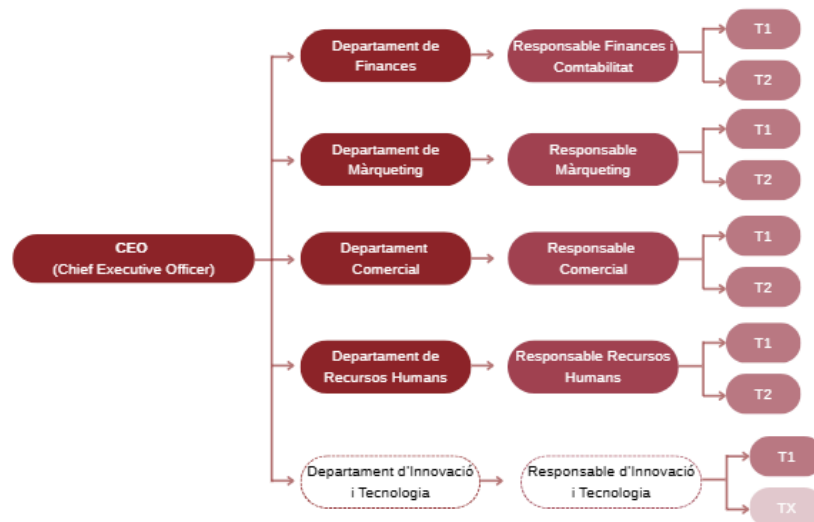
Tot i no gestionar inventari físic, Discovery establirà un sistema de previsió i control dels recursos digitals i humans disponibles, amb l'objectiu de garantir una resposta àgil i eficient a les demandes del mercat. Aquest sistema inclourà un mòdul de control de càrrega de treball integrat a l'ERP, així com alertes que permetin anticipar possibles colls d'ampolla o necessitats logístiques internes, com la reposició de material d'oficina.

7. Pla de Recursos Humans

A Discovery, es parteix d'una idea clara: no n'hi ha prou amb dir el que s'és, cal demostrar-ho en cada decisió, en cada estructura i en cada procés. Per això, s'ha apostat per una organització basada en el model postmodern, un enfocament que prioritza la flexibilitat, l'agilitat i la capacitat d'adaptació enfront d'un entorn canviant i ple d'incerteses. Aquesta estructura, impulsada des de finals del segle XX, facilita l'aprenentatge continu i fomenta un ús estratègic de la tecnologia per a accedir a informació útil i precisa en temps real, la qual cosa permet respondre amb rapidesa als reptes diaris (*Prieto, Álvarez i Herráez*).

7.1. Estructura organitzativa

L'estructura organitzativa de Discovery és de tipus matricial, cosa que significa que, encara que es defineixen clarament els rols de responsabilitat, no s'imposa una jerarquia estricta. Això permet una gestió més horitzontal, basada en la igualtat funcional i en l'intercanvi constant de coneixements entre les diferents àrees. A Discovery s'entén que el veritable valor està en les persones, i que el capital humà és el principal factor diferencial en un mercat dominat per la tecnologia i l'automatització.



Gràfic 4. Organigrama de l'empresa. FONT: Elaboració pròpia

Aquesta estructura ha estat triada per diverses raons. En primer lloc, perquè situa a tots els membres de l'equip en un mateix nivell operatiu, la qual cosa afavoreix la col·laboració i trenca barreres tradicionals entre departaments. Es parteix de la idea que cap càrrec directiu implica superioritat de coneixements, sinó major responsabilitat. Per tant, cada

persona —independentment del seu lloc— aporta una visió valuosa que enriqueix la presa de decisions i enforteix el creixement de l'empresa.

En segon lloc, s'ha buscat un model que promogui la creativitat, la iniciativa i la innovació. Discovery neix amb una mentalitat oberta, però amb estàndards professionals molt definits. Aquesta dualitat permet desenvolupar un entorn laboral dinàmic, motivador i productiu, en el qual es dóna espai a les idees sense perdre de vista els objectius i l'eficiència.

En aquest context, la figura de la *Chief Executive Officer* (CEO) exercirà un paper clau. El seu lideratge estarà basat en el compromís, la proximitat i la visió estratègica, promovent la participació activa de tot l'equip, reforçant una cultura de treball basada en la confiança i generant un clima professional on l'esforç individual i col·lectiu es veu reflectit en els resultats (Prieto, Álvarez i Herráez).

Finalment, cal destacar que el departament de tecnologia i innovació serà externalitzat durant les primeres fases del projecte. No obstant això, en el futur s'integrarà en l'estructura interna amb dues àrees ben diferenciades: la gestió tècnica del programari i l'àrea d'innovació (marcada com a TX al gràfic), formada per professionals de diferents departaments. Aquesta integració transversal permetrà generar solucions més eficaces, en fomentar la col·laboració entre perfils diversos i promoure una innovació connectada amb totes les àrees de l'empresa.

7.2. Descripció dels llocs de treball

Si bé l'organigrama reflecteix l'estructura projectada per a Discovery en la seva etapa d'expansió, durant les seves primeres fases operatives l'empresa funcionarà amb un equip reduït de tres professionals, suficient per a garantir el funcionament bàsic i el desplegament inicial de l'activitat empresarial.

A continuació, es presenta una descripció general dels llocs de treball assignats a aquests tres perfils clau, la labor del qual serà essencial per a establir les bases del creixement de Discovery.

Persona 1	Responsable de Gestió Interna i Desenvolupament Estratègic	Reporta directament la CEO. Aquesta persona desenvolupa un rol clau en el funcionament intern de Discovery, garantint l'eficiència operativa i estratègica de l'empresa mitjançant la gestió integral de les àrees financera, de màrqueting i recursos humans. Tindrà un contracte a Jornada Completa i s'encarregarà de les diferents activitats que s'hagin de dur a terme dins de l'àrea financera i el màrqueting estratègic.
Persona 2	Responsable d'atenció al client i servei postvenda	Reporta al futur responsable del departament comercial. Amb una clara orientació a l'usuari final, aquesta persona és clau per garantir l'excel·lència en l'experiència del client. S'encarregarà de Gestió de consultes i incidències a través de diversos canals, la identificació proactiva de punts de millora en el servei, l'acompanyament dels clients després de la

		contractació per crear confiança amb ells i elaborar enquestes de satisfacció per rebre feedback.
Persona 3	Responsable de Desenvolupament	Reporta sobre el futur cap de Recursos Humans o Departament de tecnologia i Innovació. Entre les seves tasques es troben; el disseny i evolució de nous paquets de serveis segons les necessitats del mercat, implementació de les polítiques de recursos humans, mesura de la satisfacció interna dels treballadors, disseny d'activitats <i>team building</i> , accions de millora continua.

Figura 5. Descripció dels llocs de treball. FONT: Elaboració pròpia

Una de les principals particularitats de les empreses emergents és la versatilitat funcional dels seus integrants. En aquest context, els professionals no es limiten a una àrea específica, sinó que assumeixen responsabilitats transversals, adaptant-se a les necessitats canviants de l'entorn i a la demanda del mercat. Aquesta flexibilitat organitzativa permet una major capacitat de resposta i fomenta una cultura col·laborativa des de l'inici.

Per a garantir una cobertura integral de totes les àrees estratègiques sense perdre el focus operatiu, s'ha dissenyat una taula de repartiment funcional que distribueix les tasques clau de manera clara i estructurada. Aquest sistema no pretén limitar la col·laboració entre membres de l'equip, sinó assegurar que cap àmbit crític quedi desatès en aquesta etapa inicial.

A mesura que l'empresa creixi i la seva estructura es consolidi, serà possible transitar cap a una especialització progressiva, assignant rols únics a cada professional conforme s'incorporin nous talents i s'ampliï l'equip.

7.3. Polítiques de Recursos Humans

7.3.1. Política de Reclutament i Selecció

A Discovery, el capital humà representa un dels principals actius estratègics. Per això, el procés de reclutament té com a objectiu no sols cobrir llocs de nova creació o reemplaçar possibles baixes, sinó també incorporar talent alineat amb els valors i la visió de l'empresa.

Com a principi fonamental, la promoció interna i la mobilitat funcional són les primeres vies considerades davant qualsevol vacant. Aquesta política no sols reconeix el potencial de l'equip actual, sinó que també reforça el compromís i la fidelització dels treballadors.

No obstant això, especialment en les primeres etapes de creixement, pot ser necessari ampliar l'equip mitjançant la incorporació de nous perfils professionals. En aquests casos, el procés de captació de talent seguirà una estratègia escalonada:

Abans de fer pública qualsevol vacant, es recorrerà a la xarxa interna de Discovery. Els propis empleats podran recomanar a persones amb talent i valors afins a la cultura de l'empresa, reforçant així l'esperit de col·laboració i confiança.

Discovery comptarà amb un espai habilitat en la seva pàgina web on els candidats podran consultar vacants disponibles i enviar la seva candidatura. Aquest canal permetrà atreure perfils que s'identifiquin amb la missió i el propòsit de l'empresa de manera orgànica.

S'aprofitarà el potencial de LinkedIn com a xarxa professional per a publicar ofertes, analitzar trajectòries i avaluar les soft skills a través del contingut que els usuaris comparteixen. Aquesta plataforma, a diferència de la seva competència, facilita una visió més holística dels candidats, integrant la seva experiència professional amb la seva manera de comunicar, interactuar i projectar-se.

Una vegada recopilades les candidatures, s'inicia la fase de selecció. Es revisaran totes les sol·licituds en funció del perfil profesiogràfic¹ establert, el qual recull els coneixements, competències tècniques (*hard skills*) i habilitats personals (*soft skills*) necessàries per al lloc. Les candidatures que no compleixin almenys un 60% dels requisits seran descartades en aquesta fase inicial. L'objectiu és identificar tres perfils idonis amb els quals avançar a una primera entrevista. Aquesta presa de contacte podrà realitzar-se per via telefònica o correu electrònic i, sempre que sigui possible, es convidarà al candidat a una entrevista presencial en les oficines de Discovery.

Durant l'entrevista, s'analitzarà el currículum, l'actitud i l'afinitat amb els valors de l'empresa. En cas que més d'un candidat superi aquesta fase, es procedirà a una prova addicional que combini preguntes obertes i tancades per a avaluar tant les habilitats tècniques com les personals. Aquesta avaluació es realitzarà de manera en línia, en un entorn controlat.

Més enllà de seleccionar a la persona adequada per a cobrir la vacant, aquest procés té un objectiu estratègic addicional: construir una base de talent qualificat. Així, Discovery podrà recórrer a aquesta xarxa en futures contractacions, escurçant els temps de reclutament i garantint una qualitat constant en el procés.

7.3.2. Política de Gestió de personal

La política de gestió de personal en Discovery engloba totes aquelles activitats vinculades a la contractació, remuneració i desenvolupament del talent humà, reconeixent a l'equip com un pilar estratègic per al creixement sostenible de l'empresa.

Durant les primeres etapes del projecte, la gestió administrativa de les nòmines serà externalitzada, amb l'objectiu d'optimitzar recursos i garantir una correcta execució dels processos. Aquesta externalització es mantindrà fins que l'estructura interna de Discovery aconsegueixi la dimensió adequada per a assumir aquestes funcions de manera autònoma.

¹ Un perfil profesiogràfic és un document on es recullen les condicions idònies que han de posseir els candidats que ocuparan cada lloc de treball ofert. Informació extreta del llibre: Empresa i Iniciativa Emprenedora, Ed. Macmillan Professional, Miguel Ángel Prieto García, Juan Carlos Álvarez Martínez i Pilar Herráez Vidal.

Quant a la contractació i la definició de la política salarial, aquesta responsabilitat recaurà en la Persona 3, qui liderarà l'estratègia de recursos humans en aquest període inicial.

S'establiran contractes indefinits per a tots aquells perfils considerats essencials per al funcionament i la presa de decisions dins de l'organització. Això inclou tant als qui exerceixen rols estratègics en els diferents departaments com als qui ofereixen suport clau a l'equip directiu a través de l'anàlisi, la redacció d'informes i l'elaboració de documentació crítica per a l'empresa.

Els contractes de la resta de l'equip es formalitzaran de manera flexible, adaptant-se a les necessitats operatives que vagin sorgint conforme evolucioni l'activitat empresarial.

Des de Discovery, s'entén que la remuneració no ha de concebre's com una despesa, sinó com una inversió directa en el talent. Encara que en les etapes inicials els salaris podrien no ser completament competitius en comparació amb grans empreses consolidades, s'aspira al fet que aquests representin un ferm compromís amb la millora progressiva de les condicions laborals. D'aquesta manera, es busca fomentar la retenció de talent mitjançant un enfocament que prioritza la motivació, la implicació i el creixement conjunt.

Les escales salarials seran establertes formalment pel futur Departament de Recursos Humans una vegada que es consolidi l'estructura organitzativa. Mentrestant, la política retributiva es definirà segons el salari mig nacional estimat per a professionals que exerceixin funcions similars, sempre ajustat al nivell de responsabilitat i a la transversalitat de tasques que assumeixi cada membre de l'equip.

Així, Discovery configura un model retributiu just, transparent i alineat amb la seva visió d'empresa humana, innovadora i compromesa amb el desenvolupament professional del seu equip.

7.3.3. Política de Formació

En un context empresarial marcat per la innovació constant i l'avanç accelerat de les tecnologies, la formació contínua es converteix en una necessitat estratègica per a mantenir la competitivitat, l'adaptabilitat i el creixement sostenible. A Discovery, entenem que l'aprenentatge permanent és un dels motors fonamentals de l'excel·lència organitzativa.

Per això, la Política de Formació de l'empresa s'orienta no sols a proporcionar coneixements tècnics o especialitzats, sinó a fomentar una cultura de l'aprenentatge actiu, on la curiositat, la millora contínua i la inquietud intel·lectual siguin valors compartits per tots els membres de l'equip.

Aquesta política part d'una visió integral de la formació: no es tracta exclusivament d'oferir cursos, sinó d'integrar l'aprenentatge com a part de l'ADN de l'organització. L'objectiu és construir un entorn on l'error no es percebi com un fracàs, sinó com una oportunitat de

millora; on cada professional senti la confiança i motivació necessària per a desenvolupar-se amb seguretat, autonomia i ambició.

De manera operativa, tots els empleats rebran un butlletí trimestral amb una selecció de cursos formatius subvencionats per l'empresa, acuradament seleccionats per a respondre als desafiaments actuals del negoci. Aquesta oferta abastarà múltiples àrees funcionals —independentment del departament al qual pertanyi l'empleat—, amb la finalitat d'afavorir la formació transversal, la polivalència i la innovació interdepartamental.

Tots els cursos s'impartiran en format en línia, permetent així una major flexibilitat. A més, Discovery posarà a la disposició dels treballadors les oficines fora de l'horari laboral per als qui desitgin desenvolupar les seves formacions en un entorn més tranquil i professional.

8. Estructura legal

8.1. Forma jurídica

Un dels primers passos clau en la trajectòria de qualsevol emprenedoria és definir la seva forma jurídica. En el cas de Discovery, s'ha optat per la constitució com a Societat de Responsabilitat Limitada (S.L), una decisió sustentada tant en criteris d'eficiència fiscal com en aspectes de seguretat patrimonial i projecció professional.

Des del punt de vista fiscal, l'SL ofereix avantatges clars enfront de la figura del treballador autònom, especialment quan el volum de facturació supera els 3.000 euros mensuals o es preveu la contractació de personal. Tal com assenyala López (2025), el règim fiscal d'una SL resulta més favorable a mesura que l'empresa creix, ja que l'Agència Tributària Espanyola (AEAT) imposa càrregues impositives més elevades als autònoms que contracten empleats, en comparació amb les societats.

En termes de responsabilitat legal, constituir-se com a societat limitada implica que les possibles obligacions enfront de tercers es limiten al capital aportat pels socis, protegint així el patrimoni personal. Aquesta separació entre el patrimoni empresarial i el personal ofereix una major seguretat jurídica i és especialment rellevant en sectors amb alta exposició a acords contractuals i compromisos comercials, com és el cas de Discovery en la seva operativa B2B.

Addicionalment, la personalitat jurídica pròpia d'una SL reforça la imatge de professionalitat i confiança davant potencials clients i col·laboradors. En un mercat competitiu on la reputació corporativa és determinant, presentar-se com a entitat legalment constituïda facilita la negociació de contractes, millora el posicionament institucional i projecta solidesa.

8.2. Agenda de constitució: Tràmits a realitzar

Per a formalitzar aquesta constitució, és imprescindible seguir una sèrie de tràmits administratius i notariaus emmarcats en la legislació mercantil espanyola. Encara que el pas més visible sol ser la signatura davant notari, el procés de constitució comença fins i tot

abans, amb gestions prèvies que requereixen la coordinació de diferents agents com a entitats bancàries i el Registre Mercantil.

El primer pas consisteix a sol·licitar la certificació negativa en el Registre Mercantil Central, per a assegurar que la denominació triada per a l'empresa no es troba prèviament registrada per una altra societat.

Una vegada obtinguda la certificació del nom, ha d'obrir-se un compte bancari específic per a la societat, a nom de la futura empresa. En ella es realitzarà l'aportació del capital social, que el banc acreditarà mitjançant un certificat.

En el cas d'una S.L, no és obligatori aportar el 100% del capital social en el moment inicial. El notariat exigeix una aportació mínima i fa signar un compromís formalment d'aportar la resta en un futur pròxim. Aquesta flexibilitat permet iniciar l'activitat amb una menor càrrega econòmica.

Amb la certificació del nom i el justificant bancari de l'aportació inicial, s'acudeix al notari per a signar l'escriptura pública de constitució, moment en el qual s'emet també el NIF provisional de l'empresa. En aquest pas, es requeriran documents com el Document Nacional d'Identitat, l'estat civil i el règim econòmic matrimonial, les aportacions econòmiques de cada soci, el valor nominal de cada acció, l'òrgan d'administració i els càrrecs assignats i estatuts socials amb la distribució de poders i facultats.

Després de la signatura notarial, s'ha de procedir a la inscripció oficial de la societat en el Registre Mercantil, la qual cosa atorga plena personalitat jurídica a l'empresa.

Finalment, la societat ha de sol·licitar el NIF definitiu davant l'Agència Tributària, completar la seva alta censal (model 036), i quedar habilitada per a iniciar la seva activitat econòmica.

9. Pla econòmic i financer

9.1 Pla d'Inversions

El present pla d'inversions té com a objectiu principal establir una base sòlida, adequada i eficient en termes d'infraestructura que permeti a Discovery iniciar la seva activitat amb garanties d'estabilitat operativa i capacitat de resposta davant la demanda inicial de clients.

Aquesta fase inicial és clau per a assegurar que l'empresa pot absorbir, de manera saludable i sense tensions estructurals, el volum de treball associat al llançament i als primers mesos d'activitat.

Més enllà de cobrir les necessitats immediates, aquest pla està dissenyat estratègicament per a construir una estructura escalable, capaç de sostenir un creixement progressiu sense que això comprometi la qualitat del servei ofert ni l'eficiència operativa. En altres paraules, és tracta de preparar el terreny perquè Discovery no sols pugui començar a operar amb solidesa, sinó també evolucionar i expandir-se amb la seguretat de comptar amb una infraestructura alineada amb els seus objectius de negoci i amb la seva proposta de valor.

Una infraestructura amb solidesa és clau perquè el creixement futur es produeixi de forma ordenada i sostenible en el temps.

Les inversions necessàries per l'inici de l'activitat operativa de Discovery han sigut classificades en funció de la seva naturalesa comptable i es troben registrades en l'Actiu No Corrent, donat que representen béns i drets la vida útil dels quals s'allarga més enllà d'un exercici econòmic i no estan pensats per a la seva venda immediata. A continuació, es detalla el contingut i justificació de cada partida:

(206) Aplicacions informàtiques

Aquest compte recull l'adquisició de software essencial pel desenvolupament de l'activitat empresarial. En concret, aquest compte recull el sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que permetrà gestionar de forma integrada la comptabilitat, la facturació, la relació amb proveïdors i altres funcions administratives clau, el CRM (Customer Relationship Management), per gestionar de forma integrada la relació amb clients i la plataforma digital pròpia de Discovery, dissenyada per oferir al client accés directe als informes comptables, quadres de comandament financers i diversos serveis més.

Tot i que el desenvolupament d'aquestes eines s'externalitza a un proveïdor tecnològic, la propietat jurídica pertany a Discovery, pel que es reconeix com un actiu intangible. La valoració de les aplicacions es realitzarà a preu de mercat, atenent al pressupost actual al mercat i conforme al principi de valor raonable.

(226) Mobiliari

Tot i que l'espai de coworking contractat proporciona el mobiliari bàsic necessari pel desenvolupament habitual de les tasques d'oficina (cadires d'escriptori, taules individuals, estanteries, etc.), s'ha considerat necessari realitzar una inversió adicional en mobiliari amb l'objectiu de millorar la comoditat, fomentar la productivitat i crear un entorn de treball més acollidor i alineat amb la cultura corporativa de l'empresa.

Dins d'aquesta partida s'inclouen: una taula de reunions, una cafetera i una nevera orientades a oferir un espai de pausa funcional i confortable i un sofà per a la sala de descans, que promou el benestar i la cohesió de l'equip.

(227) Equips per a processos de la informació

Aquesta partida recull la inversió en equips informàtics, essencials per garantir la eficiència operativa de l'equip de treball. Dins d'aquesta partida s'inclouen: Ordinadors de sobretaula que romandràn a l'oficina i s'utilitzaran com estacions de treball fixes. Ordinadors portàtils assignats a cada personal per facilitar el treball híbrid i garantir la continuïtat operativa fora de les instal·lacions i un projector que s'instalarà a la sala de reunions.

Necessitats	Unitats	Preu unitari	Preu total
<i>I. Immobilitzat intangible</i>			
Enterprise resource planning	1	2.500,00 €	2.500,00 €
Customer relationship management	1	2.500,00 €	2.500,00 €
Programa comptable digital	1	5.000,00 €	5.000,00 €
<i>II. Immobilitzat material</i>			
Sofà	1	975,00 €	975,00 €
Taula	1	800,00 €	800,00 €
Nevera	1	400,00 €	400,00 €
Cafetera	1	120,00 €	120,00 €
Projector	1	700,00 €	700,00 €
Ordinadors de sobre taula	3	1.500,00 €	4.500,00 €
Ordinadors portàtils	3	1.000,00 €	3.000,00 €
Telèfon mòbil	1	300,00 €	300,00 €
TOTAL NECESSITATS			20.795,00 €

Imatge 4. Inversió en infraestructura. FONT: Elaboració pròpia.

9.2. Pla de finançament

L'objectiu essencial del present pla financer és garantir la viabilitat econòmica del projecte empresarial, planificant adequadament els recursos necessaris per a finançar l'estructura organitzativa de l'empresa i constituir un fons de maniobra que permeti absorbir els costos i despeses durant els primers exercicis d'activitat. Aquest enfocament resulta especialment rellevant en un context d'alta incertesa com el que enfronten les empreses en etapes inicials, on la generació d'ingressos no és immediata.

Per a aconseguir aquest objectiu, s'optarà per una estructura de capital de finançament mixt, combinant recursos propis i finançament aliè. La decisió respon a criteris d'equilibri financer i a la necessitat de disposar de liquiditat suficient sense comprometre la independència del projecte en els seus inicis.

En concret, els recursos propis estaran constituïts per una aportació inicial de 15.000 euros, provinents dels estalvis personals de la fundadora, així com del suport financer de les denominades "3Fs" (family, friends and fools), una pràctica comuna en empreses de nova creació que permet obtenir capital inicial sense acudir encara a inversors externs. El finançament aliè es materialitzarà mitjançant un préstec per a emprenedors atorgat pel Banc Santander, per un import de 100.000 euros, a un tipus d'interès del 3% anual (Euríbor+diferencial).

Les participacions de l'empresa tindran un valor nominal d'1 euro, una elecció estratègica que facilitarà la posterior transmissió de participacions en cas d'ampliacions de capital o incorporació de nous socis. Aquesta decisió també permet una major flexibilitat a l'hora de reestructurar la propietat societària conforme evolucioni el projecte.

En suma, l'estructura mixta permet l'accés a capital sense comprometre el control del projecte en la seva fase inicial, al mateix temps que garanteix la liquiditat necessària per a

escometre el pla d'inversió i cobrir el capital circulant previst durant els primers exercicis, com s'observarà més endavant.

Es detalla en la següent taula el Balanç Inicial de Discovery:

ACTIU		PN I PASSIU	
Actiu no Corrent		Patrimoni Net	
<i>I. Inmobilitzat intangible</i>		<i>I. Capital</i>	
(206) Aplicacions Informàtiques	10.000,00 €	(100) Capital Social	15.000,00 €
<i>II. Inmobilitzat material</i>		Passiu no corrent	
(226) Mobiliari	10.795,00 €	<i>II. Deutes a llarg termini</i>	
(227) Equips per a processos de la informació	2.295,00 €	(170) Deutes a llarg termini amb entitats bancàries	99.800,00 €
<i>8.500,00 €</i>			
Actiu Corrent			
<i>VII. Efectiu i altres líquids equivalents</i>			
(572) Bancs	94.005,00 €		
TOTAL ACTIU	114.800,00 €	Total PN i PASSIU	114.800,00 €

Imatge 5. Balanç Inicial. FONT: Elaboració pròpia

Com es pot observar, l'import del préstec no equival al import nominal pel qual s'ha demanat. Aquest fet es correspon amb els pagaments de les despeses inicials de constitució i la comissió inicial que ha carregat el banc per obrir el nou compte bancari de l'empresa.

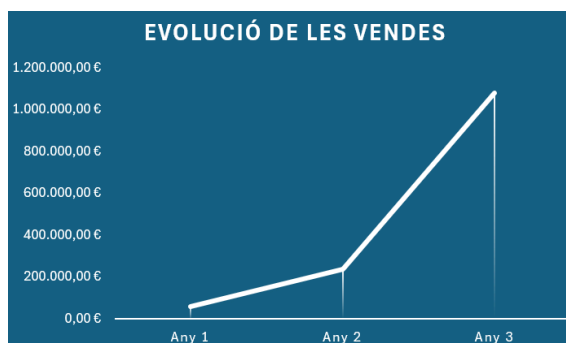
9.3 Compte de Resultats

A continuació, es presenta el compte de pèrdues i guanys previst pels primers tres exercicis d'activitat, amb l'objectiu d'estimar el resultat econòmic esperat del projecte. En aquest apartat, es detallaran els ingressos derivats de la prestació dels serveis, així com les diferents despeses associades al desenvolupament operatiu del negoci, incloent despeses variables, estructurals, de personal, amortitzacions i altres despeses recurrents. Aquesta projecció permetrà avaluar la viabilitat econòmica del model i calcular el punt d'equilibri.

9.3.1. Previsió d'Ingressos

Tal i com s'ha mencionat anteriorment, el públic objectiu de Discovery es concentra en petites i mitjanes empreses situades al camp de Tarragona. Per fer una projecció de les vendes, s'ha calculat un percentatge sobre la quantitat de pimes a Catalunya que, segons l'Idescat (2024) es corresponia amb 594.874 pimes.

Donat que es tracta d'una empresa de nova creació, es calcula que el primer any es podrà atendre un 0,12% del mercat total, incrementant en un 0,3% el segon any i un 1,1% el tercer. A continuació, es mostra un gràfic amb l'evolució de les vendes:



GRÀFIC 5: Evolució de les vendes. FONT: Elaboració pròpia

A l'annex 3 pot consultar el detall de l'evolució de les vendes, classificades en els tres paquets de servei que es comercialitzen.

9.3.2. Previsió de despeses

Les despeses previstes per als primers anys de funcionament inclouen:

- Amortització: L'amortització s'ha dut a terme mitjançant el mètode lineal i ha estat dins dels paràmetres dels coeficients màxims i mínims que proposa l'AEAT.
- Sous i salaris: Amb l'objectiu d'atraure talent i reduir la taxa de rotació de treballadors, s'ha optat per pagar per sobre del conveni establert. Durant els tres primers anys, es pagarà un salari estable, i passat aquest horitzó, es renegociaran en funció de l'eficiència de cada treballador.
- Lloguer del Coworking: Aquesta despesa queda fixada per l'òrgan administratiu de Redessa i una part del preu queda bonificada durant els tres primers anys d'estada. Per consultar amb més detall la taula de costos, pot dirigir-se a l'Annex 4.
- Telefonía: Aquesta factura engloba el servei de trucades, doncs el servei d'Internet queda inclòs dins del lloguer del coworking.
- Material d'oficina: Donat que es tracta de material que es consumeix en menys d'un exercici econòmic, representa una despesa per a l'empresa. Dins d'aquesta despesa, s'inclouen bolígrafs, carpetes, llibretes, etc.
- Màrqueting digital: Tal i com es mencionava a l'apartat del Pla de Màrqueting, Discovery es planteja donar a conèixer el seus serveis utilitzant Google Ads i estratègies de SEO (*Search Engine Optimization*). Es tracta d'un cost relativament baix, donat que microsoft automatitza tots els serveis relacionats, però molt eficient, ja que posiciona la pàgina web entre els primers resultats quan un client busca serveis relacionats.
- Interessos i amortització del préstec: Es tracta d'un préstec francès, és a dir, un préstec de quota constant en la que la quota d'interessos va disminuint a mesura que augmenta la quota d'amortització del capital.

A l'Annex 4 pot consultar més al detall les quantitats i càlculs de les mencionades despeses.

A continuació, es mostra el compte de pèrdues i guanys anuals, amb projecció a 3 anys:

Compte Resultats			
	1	2	3
Vendes paquet bàsic	58.800,00 €	126.000,00 €	378.000,00 €
Vendes paquet avançat	0,00 €	108.000,00 €	270.000,00 €
Vendes paquet prèmium	0,00 €	0,00 €	432.000,00 €
Total Vendes	58.800,00 €	234.000,00 €	1.080.000,00 €
Cost vendes paquet bàsic	41.160,00 €	88.200,00 €	264.600,00 €
Cost vendes paquet avançat	0,00 €	70.200,00 €	175.500,00 €
Cost vendes paquet premium	0,00 €	0,00 €	259.200,00 €
Total cost vendes	41.160,00 €	158.400,00 €	699.300,00 €
Marge	17.640,00 €	75.600,00 €	380.700,00 €
Sous i salaris	54.000,00 €	108.000,00 €	180.000,00 €
Lloguer oficina	318,00 €	444,80 €	525,60 €
Telefonia	150,00 €	175,00 €	220,00 €
Màrqueting	300,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €
Manteniment software	1.000,00 €	2.000,00 €	3.500,00 €
Material d'oficina	400,00 €	600,00 €	1.000,00 €
EBITDA	-38.528,00 €	-37.119,80 €	193.854,40 €
Amortitzacions	6.610,00 €	6.610,00 €	6.610,00 €
BAIT	-45.138,00 €	-43.729,80 €	187.244,40 €
Interessos	2.841,83 €	2.580,14 €	2.310,60 €
BAT	-47.979,83 €	-46.309,94 €	184.933,80 €
Impostos	0,00 €	0,00 €	46.233,45 €
BN	-47.979,83 €	-46.309,94 €	138.700,35 €

Imatge 6: Compte de pèrdues i guanys. FONT: Elaboració pròpia.

Un cop coneguts els ingressos i previstes les despeses, podem calcular les vendes d'equilibri necessàries per assolir el punt mort, és a dir, aquell moment en el que les despeses i els ingressos s'igualen i l'empresa obté un benefici equivalent a 0.

Vendes Equilibri Any 1					Vendes Equilibri Any 2					Vendes Equilibri Any 3				
m	30,00%				m	32,31%				m	35,25%			
F	65.620				F	242.000				F	242.000			
Ve	218.732,77				Ve	749.046,53				Ve	686.523,82			
	Bàsic	Avançat	Premium	Total		Bàsic	Avançat	Premium	Total		Bàsic	Avançat	Premium	Total
Ve %	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	Ve %	53,85%	46,15%	0,00%	100,00%	Ve %	35,00%	25,00%	40,00%	100,00%
Ve en	218.733	0	0	218733	Ve en eur	403.333	345.714	0	749.046,53	Ve en	240.283	171.631	274.610	686.523,82

Imatge 7. Vendes d'equilibri. FONT: Elaboració pròpia.

Coneixent els beneficis que genera l'activitat productiva, podem calcular també el VAN i la TIR del projecte. Per poder fer aquests càlculs, d'ha fet una projecció de les vendes amb un increment del 5% interanual:

	0	1	2	3	4	5
	-67.732,88 €	-47.979,83 €	-46.309,94 €	138.700,35 €	145.635,37 €	152.917,14 €

VAN	101.095,96 €
TIR	37%

WACC	
kd	3%
t	25%
D	100.000,00 €
V	115.000,00 €
E	15.000,00 €
WACC	2,325%

CAPM	
Rf	2,625%
Rm	3,10%
BI	42,857%
Ke	2,829%

Imatge 8. VAN i TIR. FONT: Elaboració pròpia.

La taxa de descompte utilitzada al VAN ha sigut calculada mitjançant els models WACC i CAPM, on:

K_d = Cost del deute, en aquest cas 3% anual

t = Impost de societats

D = Deute financer

E = Fons propis

$V = D + E$

R_f = Rendibilitat lliure de risc (Bo alemany a 10 anys)

R_m = Rendibilitat de mercat

BI = Taxa de retorn de la inversió (ROI%)

La inversió necessària ha estat calculada a partir de la inversió en immobilitzat, els salaris de tot un any, les despeses bàsiques d'exploració com ara el lloguer i el manteniment de la plataforma digital, els interessos del préstec a satisfer durant les primeres dotze quotes, el material d'oficina necessari i les despeses en màrqueting per donar a conèixer el negoci. Tot i que aquestes últimes despeses no s'acostumen a afegir dins de la inversió inicial, Discovery ha volgut fer una previsió, tot incorporant-les amb la resta de despeses a cobrir, ja que el SEO exigeix pagaments mensuals que sense facturació no es podrien afrontar (i, a més, és l'estratègia de captació de clients inicial).

9.4 Balanç de situació

9.4.1 Necessitats de capital corrent

El balanç inicial s'ha mostrat a l'apartat anterior i, a continuació, es mostra el balanç final per al mateix any:

ACTIU		PN i PASSIU	
Actiu no Corrent		Patrimoni Net	
<i>I. Immobilitzat intangible</i>		<i>I. Capital</i>	
(206) Aplicacions Informàtiques	3.390,00 €	(100) Capital Social	15.000,00 €
(281) Amortització Acumulada	10.000,00 €	(129) Resultat de l'exercici	-47.979,83 €
<i>II. Immobilitzat material</i>		Passiu no corrent	
(226) Mobiliari	6.610,00 €	<i>II. Deutes a llarg termini</i>	
(227) Equips per a processos de la informació	10.795,00 €	(170) Deutes a llarg termini amb entitats bancàries	92.013,76 €
Actiu Corrent			
<i>VII. Efectiu i altres líquids equivalents</i>			
(572) Bancs	2.295,00 €		
	8.500,00 €		
TOTAL ACTIU	107.013,76 €	Total PN i PASSIU	107.013,76 €

Imatge 9. Balanç final. FONT: Elaboració pròpia.

Tal i com es pot observar, les necessitats de capital corrent equivalen a 815 unitats monetàries. Aquesta situació, tot i que positiva per a l'empresa, representa un marge bastant reduït. Per aquest motiu, s'ha decidit no repartir dividendes durant els cinc primers anys de vida de l'empresa, incrementant així el fons de maniobra i aconseguint un creixement orgànic.

9.5. Pressupost de tresoreria

9.5.1 Estat de fluxos d'efectiu

El pressupost de tresoreria es detalla a continuació:

Pressupost Tresoreria			
	1	2	3
Vendes paquet bàsic	58.800,00 €	126.000,00 €	378.000,00 €
Vendes paquet avançat	0,00 €	108.000,00 €	270.000,00 €
Vendes paquet prèmium	0,00 €	0,00 €	432.000,00 €
Total Vendes	390,00 €	390,00 €	410,00 €
<i>Cobrament paquet bàsic</i>	53.900,00 €	115.500,00 €	346.500,00 €
<i>Cobrament paquet avançat</i>	0,00 €	99.000,00 €	247.500,00 €
<i>Cobrament paquet prèmium</i>	0,00 €	0,00 €	396.000,00 €
Cobrament total vendes	53.900,00 €	214.500,00 €	990.000,00 €
Cost vendes bàsic	41.160,00 €	88.200,00 €	264.600,00 €
Cost vendes avançat	0,00 €	70.200,00 €	175.500,00 €
Cost vendes prèmium	0,00 €	0,00 €	259.200,00 €
Total cost vendes	41.160,00 €	158.400,00 €	699.300,00 €
Pagament Compres	6.000,00 €	12.000,00 €	24.000,00 €
Sous	54.000,00 €	108.000,00 €	180.000,00 €
Altres despeses	2.168,00 €	4.719,80 €	6.845,60 €
Cash-flow Explotació	-8.268,00 €	89.780,20 €	779.154,40 €
Préstec	963,74 €	963,74 €	963,74 €
Cash-Flow Net	-9.231,74 €	88.816,46 €	778.190,66 €

Imatge 10: Pressupost de Tresoreria. FONT: Elaboració pròpia.

9.5.2. Política de cobrament i pagament

Del pressupost de tresoreria se'n desprenen dos punts clau que afecten el resultat del cash-flow: les polítiques de pagament i de cobrament. Tal i com molts empresaris confirmen, l'estructura dels terminis de pagaments amb clients i proveïdors son un punt clau dins del negoci i, en diversos casos, pot ser una causa d'èxit o fracàs. Aquesta estructura de pagament, però, és un reflex del poder de negociació d'una empresa i, en molts casos, va lligat a diverses variables que no pot controlar.

En el cas de Discovery, l'estructura de pagaments és simple: els proveïdors cobren al comptat i com que es tracta d'una empresa de nova creació i sense relacions establertes, ha d'actuar com a preu acceptant. D'altra banda, els clients satisfan els pagaments mitjançant quotes mensuals ingressades a final de mes. Aquesta estructura obliga a l'empresa a tenir liquiditat suficient per poder satisfer els pagaments de proveïdors sense generar tensions en tresoreria. S'espera que l'estructura de pagaments canviï a mesura que creix el negoci.

9.6 Valoració i viabilitat del projecte

Després d'analitzar en profunditat les dades financeres del projecte, es pot concloure que es tracta d'un negoci econòmicament i financerament viable. Les projeccions de vendes mostren una evolució positiva, amb un increment sostingut del nombre de clients i una diversificació progressiva dels serveis oferts (paquet bàsic, avançat i premium). Aquesta escalabilitat es tradueix en un augment significatiu dels ingressos, que passen de 58.800€ el primer any a 1.080.000€ el tercer any.

Pel que fa als resultats econòmics, el compte de pèrdues i guanys reflecteix una tendència creixent dels beneficis, impulsada tant per l'augment dels ingressos com per una estructura de costos controlada. A més, l'anàlisi de la inversió inicial i la seva amortització indiquen una gestió prudent de recursos.

Els indicadors financers clau, com el Valor Actual Net i la Taxa Interna de Retorn, confirmen la solidesa del projecte. El VAN és positiu i la TIR supera àmpliament el cost del capital estimat, fet que indica una rendibilitat superior al mínim exigut per inversors.

Tot i així, l'estructura del capital no és saludable, ja que existeix una desproporció entre el deute i els recursos propis. Amb l'increment progressiu dels resultats i la posterior reinversió en el negoci, aquesta estructura hauria de demostrar resiliència perquè el projecte pugui tirar endavant.

Per concloure amb la valoració del projecte, és essencial fer el càlcul de la taxa de rendibilitat sobre el patrimoni net (ROE) i la taxa de rendibilitat de la inversió (ROI):

$$ROE = -47.979,83 / 15.000 = -3,198$$

$$ROI = -47.979,83 / -76.133 = 0,63$$

Una ràtio negativa, tot i que pot ser interpretable com un aspecte negatiu, no implica que el projecte sigui inviable en aquest cas, sino que està en fase d'inversió i creixement. Les empreses en fase inicial no acostumen a generar resultats positius, el que altera els seus resultats. Les empreses de nova creació, acostumen a tenir ràtios negatives situades entre el -50% i el 0%.

10. Conclusions

El present treball ha tingut com a objectiu principal dissenyar i avaluar la viabilitat d'una gestoria innovadora especialitzada en comptabilitat per a pimes, que combina la gestió comptable amb serveis d'assessorament estratègic per a millorar la presa de decisions financeres. A través d'una anàlisi exhaustiva de l'entorn, del sector i del model de negoci, s'ha pogut verificar que existeix un nínxol de mercat amb una necessitat real i desatesa; la falta d'informació financera útil i accionable a l'abast de les pimes.

Els resultats obtinguts permeten extreure diverses conclusions rellevants. La primera, és que existeix una oportunitat clara de diferenciació dins del mercat de les gestories tradicionals, gràcies a l'oferta de serveis amb valor afegit orientats a la millora de la rendibilitat i eficiència de les pimes. La proposta de valor de Discovery encaixa amb una tendència creixent de digitalització i cerca d'acompanyament estratègic.

El model de subscripció escalable i l'enfocament modular del servei permeten adaptar-se a diferents segments de clients, millorant tant l'accessibilitat com la retenció. Això suposa un avantatge competitiu en un sector altament fragmentat i amb gran elasticitat de la demanda.

El pla econòmic i financer elaborat confirma la viabilitat econòmica del projecte a mitjà i llarg termini, sempre que es compleixin amb les hipòtesis de captació de clients i control de costos operatius. L'estructura lleugera i la digitalització dels processos són clau per assolir l'equilibri financer.

Tot i el potencial del projecte, s'identifiquen diverses debilitats estructurals, com la manca d'experiència del nucli impulsor, l'absència de cartera de clients inicial i la dependència de tercers en el desenvolupament tecnològic. Aquests factors poden limitar el creixement inicial i requeriran una gestió estratègica acurada.

L'entorn extern mostra tant amenaces com oportunitats. Entre les primeres, destaquen la incertesa macroeconòmica i l'aparició de competidors amb serveis similars. Entre les segones, la creixent burocratització, la digitalització obligatòria i el suport institucional a l'emprenedoria suposen un context favorable si s'aprofiten correctament.

El treball posa de manifest la importància de validar la proposta de valor mitjançant mètodes empírics com l'enquesta realitzada al públic objectiu. Aquesta aproximació ha permès ajustar el servei i confirmar l'interès per un model més proactiu d'assessoria.

Finalment, Discovery no només es presenta com una empresa viable, sinó com un agent transformador dins del seu sector, amb la capacitat de professionalitzar la gestió financera de les pimes i contribuir al desenvolupament econòmic local.

11. Referències Bibliogràfiques

Agrasar, T. S. (2024, abril 29). Estas son las tendencias en el sector asesorías y despachos. Sage Advice España; Sage.

<https://www.sage.com/es-es/blog/tendencias-asesorias-y-despachos/>

Asociación Española de Consultores de Empresas. (2020). Análisis de Asesorías en España.

CAMPA PLANAS, F. Guía práctica para la creación de empresas. ed. Tarragona: Publicacions Universitat Rovira i Virgili, 2016. 210 p. Disponible en: <https://elibro-net.sabidi.urv.cat/es/ereader/urv/54806?page=42>

Cepyme. (2023). SITUACIÓN DE LAS PYMES EN ESPAÑA COMPARADA CON LA DE OTROS PAÍSES EUROPEOS.

Cesur. (2020). Grupos profesionales: cómo saber a cuál perteneces - Cesur Formación ®. <https://www.cesurformacion.com/blog/grupos-profesionales>

Costa, J. (2008, septiembre 12). El Análisis Funcional. Blog de Joan Costa; Joan Costa. <https://joancosta.es/el-analisis-funcional/>

EAE Business School. (s/f). ¿Qué es un buyer persona?

Espinosa, C. (2022). STATISTA GDP in Catalonia and Spain.

Expansión. (2025). PIB de España. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Gábilos Software. (2024). Tendencias y desafíos en el mercado actual.

Hayes, A. (2007, julio 25). Scalability: What a scalable company is and examples. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>

Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat). (2024). Empreses amb establiment a Catalunya l'1 de gener.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024a). Encuesta de Población Activa (EPA).

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024b). Proyecciones de población.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Estadística de Productos en el Sector Servicios 2025.

López, J. (2025). Padre Empresario: Las 9 Claves para crear tu Negocio y ser libre.

Las pymes catalanas aportaron el el 63% del PIB y el 69% de la ocupación en 2019, según Pimec. (2020). Europa Press.

León, H. (s/f). El impacto del análisis interno de una empresa. Synchronik. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de <https://synchronik.com/el-impacto-del-analisis-interno-de-una-empresa/>

Miguel Ángel Prieto García, Juan Carlos Álvarez Martínez, Pilar Herráez Vidal. (s/f). Empresa e Iniciativa emprendedora. Mc Millan.

Ministerio de Industria, C. y. T. (2019). Marco Estratégico en política de pime 2030.

PESTLE analysis. (2025, marzo 21). CIPD.

<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/>

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

ProQuest One Business (UW System Shared). Employee Attendance Monitoring System by Applying the Concept of Enterprise Resource Planning (ERP). Munshi, Asmaa ; Aljojo, Nahla ; Zainol, Azida ; Al-Saadi, Rana ; Babteen, Bayan. International Journal of Education and Management Engineering, 2019-09, Vol.9 (5), p.1-9

Ranking Empresas Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal. (s/f). Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-6920.html>

Santaella, J. E. (2022, diciembre 7). 5 fuerzas de Porter: ¿Qué son y cómo pueden ayudar a tu empresa? Economía3; Economía 3. <https://economia3.com/fuerzas-porter/>

Schindler, R. M. (2011). Pricing strategies: a marketing approach. SAGE publications.

Stan Maklan, Francis Arthur Buttle, Daniel D. Prior. (s/f). Customer Relationship Management: Concepts, Applications and Technologies (Research Gate, Ed.).

<https://doi.org/10.4324/9781003295150>

Vance, J. (2025, enero 7). Cash flow management for small businesses: Expert tips.

Preferredcfo.com. <https://preferredcfo.com/insights/cash-flow-reason-small-businesses-fail>

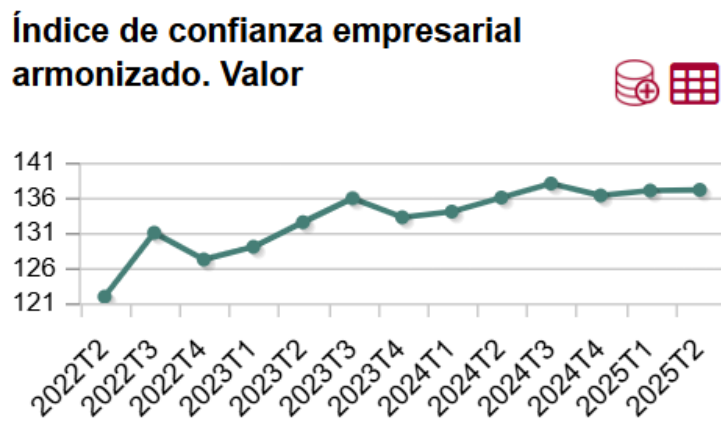
Westreicher, G. (2022, marzo 11). Análisis Top-down. Rankia.com.

<https://www.rankia.com/diccionario/bolsa/analisis-top-down>

12. Annexos

Annex 1

Índex de Confiança Empresarial (ICE)



Trimestre 2/2025, publicat el 2025. FONT: Institut Nacional d'Estadística.

[INEbase / Economía / Empresas / Indicadores de confianza empresarial / Últimos datos](#)

Annex 2

Tipus d'Interès Legal del Diner

19. TIPOS DE INTERÉS

A) Tipos de interés legales

19.1 (1ª parte) Tipos de interés legales, euribor, y otros tipos de referencia (a)

		Mercado hipotecario: Tipos de referencia oficiales										Porcentajes				
		Euribor (b)					Tipo de interés basado en el Euro short-term rate (€STR)					Tipo medio préstamos hipotecarios a más de 3 años, adquisición de vivienda libre. Entidades de crédito en España	Tipo medio préstamos a la vivienda entre uno y 5 años. Entidades de crédito en la zona euro (c)	Interest Rate Swap (IRS) a cinco años	Deuda Pública. Rendimiento interno mercado secundario entre 2 y 6 años (d)	Otros tipos de referencia del mercado hipotecario (e)
		Una semana	Un mes	Tres meses	Seis meses	Un año	Una semana	Un mes	Tres meses	Seis meses	Un año					Mibor a un año (f)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
22	M	0,012	0,090	0,342	0,672	1,088	0,052	-0,027	-0,192	-0,356	-0,463	2,058	2,058	1,717	0,833	1,088
23	M	3,197	3,244	3,433	3,692	3,865	3,277	3,196	3,003	2,621	1,749	3,987	3,898	3,115	2,998	3,865
24	M	3,606	3,559	3,572	3,481	3,274	3,600	3,654	3,732	3,810	3,770	3,665	3,934	2,577	2,938	3,274
24	<i>Abr</i>	3,868	3,853	3,885	3,838	3,703	3,909	3,914	3,926	3,943	3,764	3,823	4,000	2,827	2,981	3,703
	<i>May</i>	3,881	3,816	3,813	3,787	3,680	3,911	3,912	3,926	3,944	3,842	3,861	3,990	2,898	2,943	3,680
	<i>Jun</i>	3,681	3,635	3,725	3,715	3,650	3,664	3,787	3,883	3,923	3,886	3,710	3,970	2,876	2,977	3,650
	<i>Jul</i>	3,611	3,618	3,685	3,644	3,526	3,665	3,668	3,794	3,878	3,911	3,728	3,960	2,777	3,007	3,526
	<i>Ago</i>	3,626	3,597	3,548	3,425	3,166	3,666	3,669	3,714	3,838	3,913	3,671	3,930	2,471	2,954	3,166
	<i>Sep</i>	3,491	3,438	3,434	3,258	2,936	3,416	3,571	3,648	3,782	3,899	3,506	3,870	2,336	2,879	2,936
	<i>Oct</i>	3,308	3,205	3,167	3,002	2,691	3,166	3,354	3,540	3,685	3,850	3,423	3,820	2,304	2,777	2,691
	<i>Nov</i>	3,148	3,066	3,007	2,788	2,506	3,167	3,168	3,382	3,566	3,789	3,206	3,700	2,251	2,686	2,506
	<i>Dic</i>	3,029	2,890	2,825	2,632	2,436	2,913	3,067	3,204	3,443	3,715	3,105	3,620	2,136	2,584	2,436
25	<i>Ene</i>	2,898	2,792	2,704	2,614	2,525	2,922	2,922	3,058	3,313	3,627	2,960	3,570	2,391	2,543	2,525
	<i>Feb</i>	2,663	2,606	2,525	2,460	2,407	2,666	2,734	2,919	3,166	3,532	2,872	3,490	2,273	2,517	2,407
	<i>Mar</i>	2,472	2,401	2,442	2,385	2,398	2,418	2,514	2,723	2,977	3,413	2,923	3,530	2,451	2,524	2,398
	<i>Abr</i>	2,316	2,243	2,249	2,202	2,143	2,168	2,366	2,535	2,810	3,276	2,225	2,528	2,143

Tipus d'Interès legal. FONT: Banc d'Espanya

Annex 3

Detall de les vendes anuals, en funció del paquet de servei comercialitzat:

Ingressos	Anuals
Any 1	58.800,00 €
Any 2	234.000,00 €
Any 3	1.080.000,00 €

Ingressos	Any 1	Any 2	Any 3
Paquet bàsic	58.800,00 €	126.000,00 €	378.000,00 €
Paquet avançat	0,00 €	108.000,00 €	270.000,00 €
Paquet premium	0,00 €	0,00 €	432.000,00 €
	58.800,00 €	234.000,00 €	1.080.000,00 €

Annex 4

Desglossament dels costos:

	PREU BASE	*PREU BONIFICAT			
		1r any	2n any	3r any	4t any i +
	50,00%	30,00%	10,00%	0,00%	
	€/M2 2025	€/M2 2025	€/M2 2026	€/M2 2027	€/M2 2028
OFICINES (Preu mensual)					
Menys de 31 m2	15,89 €	7,95 €	11,12 €	14,30 €	15,89 €
Entre 31 m2 fins a 40 m2	14,62 €	7,30 €	10,22 €	13,14 €	14,62 €
Entre 40 m2 fins a 110 m2	14,34 €	7,17 €	10,04 €	12,91 €	14,34 €
Més de 110 m2	Negociar	Negociar	Negociar	Negociar	Negociar
Despatx de 35m2 sense finestra	9,14 €	4,57 €	6,40 €	8,23 €	9,14 €
LOCALS (Preu mensual)					
110 m2 aprox	4,23 €	2,11 €	2,96 €	3,81 €	4,23 €
Més de 110 m2	3,74 €	1,87 €	2,62 €	3,37 €	3,74 €

Detall dels preus del coworking Redessa. FONT: Redessa

Amortització	Import	Vida útil	Coefficient segons taules	Total
Sofà	975,00 €	10	5%	97,50 €
Taula	800,00 €	15	5%	53,33 €
Projector	700,00 €	8	25%	87,50 €
Ordinadors d'escriptori	1.500,00 €	8	25%	187,50 €
Ordinadors portàtils	1.000,00 €	8	25%	125,00 €
IMPORT TOTAL				550,83 €

Amortitzacions de l'immobilitzat

	Salari brut	IRPF	Salari net
Personal 1	1.700,00 €	200,00 €	1.500,00 €
Personal 2	1.700,00 €	200,00 €	1.500,00 €
Personal 3	1.700,00 €	200,00 €	1.500,00 €
TOTAL SALARIS			4.500,00 €

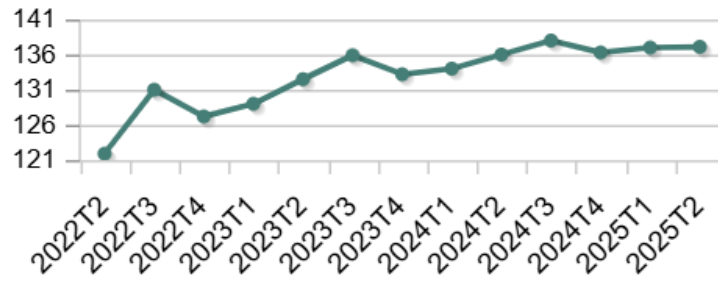
Quantitats salarials aproximades

Quota	Capital pendent	Interessos	Devolució	Quota
1	100000	246,6269772	717,11 €	963,74 €
2	99.282,89 €	244,8583826	718,88 €	963,74 €
3	98.564,00 €	243,0854262	720,65 €	963,74 €
4	97.843,35 €	241,3080971	722,43 €	963,74 €
5	97.120,92 €	239,5263847	724,21 €	963,74 €
6	96.396,70 €	237,7402781	726,00 €	963,74 €
7	95.670,70 €	235,9497665	727,79 €	963,74 €
8	94.942,91 €	234,154839	729,59 €	963,74 €
9	94.213,33 €	232,3554847	731,38 €	963,74 €
10	93.481,94 €	230,5516927	733,19 €	963,74 €
11	92.748,76 €	228,7434521	735,00 €	963,74 €
12	92.013,76 €	226,9307519	736,81 €	963,74 €

Amortització del préstec durant el primer any

Índex de Confiança Empresarial (ICE)

Índice de confianza empresarial armonizado. Valor



Trimestre 2/2025, publicat el 2025. FONT: Institut Nacional d'Estadística.

[INEbase / Economía / Empresas / Indicadores de confianza empresarial / Últimos datos](#)

Annex 2

Tipus d'Interès Legal del Diner

19. TIPOS DE INTERÉS

A) Tipos de interés legales

19.1 (1ª parte) Tipos de interés legales, euribor, y otros tipos de referencia (a)

Mercado hipotecario: Tipos de referencia oficiales															Porcentajes	
Euribor (b)					Tipo de interés basado en el Euro short-term rate (€STR)					Tipo medio préstamos hipotecarios a más de 3 años, adquisición de vivienda libre. Entidades de crédito en España	Tipo medio préstamos a la vivienda entre uno y 5 años. Entidades de crédito en la zona euro (c)	Interest Rate Swap (IRS) a cinco años	Deuda Pública. Rendimiento interno secundario entre 2 y 6 años (d)	Otros tipos de referencia del mercado hipotecario (e)		
Una semana	Un mes	Tres meses	Seis meses	Un año	Una semana	Un mes	Tres meses	Seis meses	Un año					Mibor a un año (f)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
22	M	0,012	0,090	0,342	0,672	1,088	0,052	-0,027	-0,192	-0,356	-0,463	2,058	2,058	1,717	0,833	1,088
23	M	3,197	3,244	3,433	3,692	3,865	3,277	3,196	3,003	2,621	1,749	3,987	3,898	3,115	2,998	3,865
24	M	3,606	3,559	3,572	3,481	3,274	3,600	3,654	3,732	3,810	3,770	3,665	3,934	2,577	2,938	3,274
24	<i>Abr</i>	3,868	3,853	3,885	3,838	3,703	3,909	3,914	3,926	3,943	3,764	3,823	4,000	2,827	2,981	3,703
	<i>May</i>	3,881	3,816	3,813	3,787	3,680	3,911	3,912	3,926	3,944	3,842	3,861	3,990	2,898	2,943	3,680
	<i>Jun</i>	3,681	3,635	3,725	3,715	3,650	3,664	3,787	3,883	3,923	3,886	3,710	3,970	2,876	2,977	3,650
	<i>Jul</i>	3,611	3,618	3,685	3,644	3,526	3,665	3,668	3,794	3,878	3,911	3,728	3,960	2,777	3,007	3,526
	<i>Ago</i>	3,626	3,597	3,548	3,425	3,166	3,666	3,669	3,714	3,838	3,913	3,671	3,930	2,471	2,954	3,166
	<i>Sep</i>	3,491	3,438	3,434	3,258	2,936	3,416	3,571	3,648	3,782	3,899	3,506	3,870	2,336	2,879	2,936
	<i>Oct</i>	3,308	3,205	3,167	3,002	2,691	3,166	3,354	3,540	3,685	3,850	3,423	3,820	2,304	2,777	2,691
	<i>Nov</i>	3,148	3,066	3,007	2,788	2,506	3,167	3,168	3,382	3,566	3,789	3,206	3,700	2,251	2,686	2,506
	<i>Dic</i>	3,029	2,890	2,825	2,632	2,436	2,913	3,067	3,204	3,443	3,715	3,105	3,620	2,136	2,584	2,436
25	<i>Ene</i>	2,898	2,792	2,704	2,614	2,525	2,922	2,922	3,058	3,313	3,627	2,960	3,570	2,391	2,543	2,525
	<i>Feb</i>	2,663	2,606	2,525	2,460	2,407	2,666	2,734	2,919	3,166	3,532	2,872	3,490	2,273	2,517	2,407
	<i>Mar</i>	2,472	2,401	2,442	2,385	2,398	2,418	2,514	2,723	2,977	3,413	2,923	3,530	2,451	2,524	2,398
	<i>Abr</i>	2,316	2,243	2,249	2,202	2,143	2,168	2,366	2,535	2,810	3,276	2,225	2,528	2,143

Tipus d'Interès legal. FONT: Banc d'Espanya

Annex 3

Detall de les vendes anuals, en funció del paquet de servei comercialitzat:

Ingressos	Anuals
Any 1	58.800,00 €
Any 2	234.000,00 €
Any 3	1.080.000,00 €

Ingressos	Any 1	Any 2	Any 3
Paquet bàsic	58.800,00 €	126.000,00 €	378.000,00 €
Paquet avançat	0,00 €	108.000,00 €	270.000,00 €
Paquet premium	0,00 €	0,00 €	432.000,00 €
	58.800,00 €	234.000,00 €	1.080.000,00 €

Annex 4

Desglossament dels costos:

	PREU BASE	*PREU BONIFICAT			
		1r any	2n any	3r any	4t any i +
	€/M2 2025	50,00%	30,00%	10,00%	0,00%
OFICINES (Preu mensual)	€/M2 2025	€/M2 2025	€/M2 2026	€/M2 2027	€/M2 2028
Menys de 31 m2	15,89 €	7,95 €	11,12 €	14,30 €	15,89 €
Entre 31 m2 fins a 40 m2	14,62 €	7,30 €	10,22 €	13,14 €	14,62 €
Entre 40 m2 fins a 110 m2	14,34 €	7,17 €	10,04 €	12,91 €	14,34 €
Més de 110 m2	Negociar	Negociar	Negociar	Negociar	Negociar
Despatx de 35m2 sense finestra	9,14 €	4,57 €	6,40 €	8,23 €	9,14 €
LOCALS (Preu mensual)	€/M2 2025	€/M2 2025	€/M2 2026	€/M2 2027	€/M2 2028
110 m2 aprox	4,23 €	2,11 €	2,96 €	3,81 €	4,23 €
Més de 110 m2	3,74 €	1,87 €	2,62 €	3,37 €	3,74 €

Detall dels preus del coworking Redessa. FONT: Redessa

Amortització	Import	Vida útil	Coeficient segons taules Total	
Sofà	975,00 €	10	5%	97,50 €
Taula	800,00 €	15	5%	53,33 €
Projector	700,00 €	8	25%	87,50 €
Ordinadors d'escriptori	1.500,00 €	8	25%	187,50 €
Ordinadors portàtils	1.000,00 €	8	25%	125,00 €
IMPORT TOTAL				550,83 €

Amortitzacions de l'immobilitzat

	Salari brut	IRPF	Salari net
Personal 1	1.700,00 €	200,00 €	1.500,00 €
Personal 2	1.700,00 €	200,00 €	1.500,00 €
Personal 3	1.700,00 €	200,00 €	1.500,00 €
TOTAL SALARIS			4.500,00 €

Quantitats salarials aproximades

Quota	Capital pendent	Interessos	Devolució	Quota
1	100000	246,6269772	717,11 €	963,74 €
2	99.282,89 €	244,8583826	718,88 €	963,74 €
3	98.564,00 €	243,0854262	720,65 €	963,74 €
4	97.843,35 €	241,3080971	722,43 €	963,74 €
5	97.120,92 €	239,5263847	724,21 €	963,74 €
6	96.396,70 €	237,7402781	726,00 €	963,74 €
7	95.670,70 €	235,9497665	727,79 €	963,74 €
8	94.942,91 €	234,154839	729,59 €	963,74 €
9	94.213,33 €	232,3554847	731,38 €	963,74 €
10	93.481,94 €	230,5516927	733,19 €	963,74 €
11	92.748,76 €	228,7434521	735,00 €	963,74 €
12	92.013,76 €	226,9307519	736,81 €	963,74 €

Amortització del préstec durant el primer any