

MARISTES MONTSERRAT

# Creació d'un negoci

## Treball de Recerca

---

Alarca

**2n Batx. B**

1.	Introducció	5
2.	Justificació	7
3.	Les noves tecnologies i la moda	10
4.	El producte	13
4.1.	Idea de negoci	13
4.2.	Presentació del producte i servei	13
5.	Pla d'empresa	15
5.1.	Persona emprenedora	15
5.1.1.	Identificació de la persona emprenedora	15
5.1.2.	Aportacions econòmiques dels socis i acords de participació dels resultats	19
5.2.	Descripció de l'activitat	21
5.2.1.	Els productes o serveis que componen l'activitat general de l'empresa	21
5.2.2.	Necessitats que cal cobrir	22
5.2.3.	Àmbit d'actuació	22
5.3.	Estudi de mercat	24
5.3.1.	Anàlisi de l'entorn	24
5.3.2.	Característiques i tendències del mercat	28
	Població:	28
5.3.3.	Anàlisi de la demanda	37
5.3.4.	Anàlisi de la competència	38
5.3.5.	DAFO: viabilitat comercial	38
5.4.	Pla estratègic	40
5.4.1.	Visió, missió i valors	40
5.4.2.	Objectius	41
5.4.3.	Estratègia competitiva	42
5.4.4.	Pla d'actuació	43

5.5. Pla de màrqueting	44
5.5.1.2. Previsió de vendes	45
5.5.3. Polítiques de màrqueting: màrqueting mix	49
5.6. Pla d'operacions	53
5.6.1. Descripció tècnica del producte o servei	53
5.6.2. Procés de prestació del servei	53
5.6.3. Capacitat instal·lada	53
5.6.4. Gestió de comandes dels clients i distribució	54
5.6.5. Localització, descripció del local i distribució en planta	54
5.6.6. Gestió mediambiental	56
5.7. L'organització i els recursos humans	57
5.7.1. Organigrama de l'empresa	57
5.7.2. Descripció dels llocs de treball	57
5.7.5. Retenció i motivació del personal	59
5.8. Estructura legal	63
5.8.1. Forma jurídica	63
5.9. Pla econòmic i financer	64
5.9.1. Pla d'inversions	64
5.9.2. Pla de finançament	65
5.9.3. Compte de pèrdues i guanys	65
5.9.4. Previsió de tresoreria	71
5.9.5. Balanç de situació	71
5.9.6. Punt d'equilibri de l'empresa	72
5.10. Direcció i control	74
5.10.1. Pla de reunions	74
5.10.2. Indicadors de control	74

5.11. Conclusions	75
6. Innovació del servei	77
7. Valoració personal	79
8. Webgrafia	81
9. Annexos	84
Annex 1	85
Annex 2	89
Annex 3	90
Annex 4	92
Annex 5	96
Annex 6	98

# 1.Introducció

---

La creació d'una empresa és un procés anhelat per qualsevol persona que se sent atreta pel món dels negocis. Ja sigui per obtenir diners i beneficis o pel reconeixement social que s'obté en el moment de la seva creació i en el moment de la seva consolidació en el mercat.

Partint d'aquesta base i afegint que sóc una persona a la qual li entusiasma el món dels negocis, procediré a introduir el meu Treball de Recerca, que s'emmarca dins de la matèria d'Economia de l'empresa.

La idea principal d'aquest Treball de Recerca és fer un seguiment i l'elaboració de tots els passos que cal seguir i que són previs a la creació d'una empresa o negoci. Tot seguit, procedeixo a elaborar un pla d'empresa, un document on es descriu la idea de negoci, les estratègies i els recursos necessaris per a portar-la a terme i on es demostra la viabilitat de l'empresa.

D'aquesta manera i mitjançant el pla d'empresa, l'emprenedor redacta aquest document escrit on es reflecteix tota la informació relativa al seu projecte empresarial; el punt de partida per a la creació de l'empresa que ajudarà a tenir en compte els elements rellevants, els recursos necessaris i les accions que cal considerar perquè l'empresa funcioni i se'n pugui determinar la viabilitat.

**El pla d'empresa** és un element de recollida d'informació que ens permetrà disminuir i tenir controlats els riscos a l'hora de desenvolupar el projecte empresarial. Ha de recollir tota la informació útil per permetre prendre decisions. El pla d'empresa és un document viu que va canviant i es redefineix a mesura que es redacta el projecte fins que és coherent.

**I quina és la utilitat del pla d'empresa?** A continuació n'enumerarem les principals:

- És la manera de determinar objectivament si els projecte que ens plantegem és viable o no i, així decidir si es duu a la pràctica.
- S'utilitza com a eina de planificació i control. Ha de ser l'eina que permeti als emprenedors la planificació ordenada i coherent de la seva idea de negoci, esdevenint-ne un full de ruta, de consulta mentre duri el projecte empresarial. Aquesta eina de

planificació i control també ens permet tenir una visió íntegra del projecte, ajudar a ordenar les idees, no oblidar dades importants, definir les estratègies que cal seguir, validar les hipòtesis considerades, analitzar costos i rendibilitats i anticipar possibles problemes.

- És la carta de presentació del projecte davant tercers i esdevé útil per la sol·licitud i/o recerca de recursos a entitats financeres, administració pública, nous socis; per a establir acords i aliances amb proveïdors; per atraure personal clau, i altres.

Pel què fa a la redacció del pla d'empresa, aquest document ha de ser comprensible i ha d'estar elaborat amb claredat, amb un vocabulari precís i s'han d'evitar conceptes excessivament tècnics. Cal remarcar que no existeix un model únic de pla d'empresa. No obstant això, i malgrat que es poden trobar diferents guions de plans d'empresa, l'estructura és comuna i en tots s'hi hauria de reflectir tota la informació necessària per intentar garantir el correcte desenvolupament de l'activitat empresarial.

Un pla de viabilitat ha de créixer a poc a poc i, simultàniament, en tots els aspectes del negoci, però el que és important és que el pla d'empresa ha de tenir coherència ja que tots els apartats d'aquest han d'estar relacionats.

En darrer terme, cal tenir en compte que cada pla d'empresa serà diferent, ja que cada un reflecteix les característiques específiques d'un projecte empresarial concret.

Sintetitzant tot l'esmentat anteriorment, aquest Treball de Recerca ens mostra tot el procés d'elaboració d'un pla d'empresa i tot el treball de camp que s'ha fet anteriorment per tal de considerar si és viable o no la creació d'un negoci propi que se'm va acudir i que m'agradaria fer realitat.

## 2. Justificació

---

*"Cuando te comprometes profundamente con lo que estás haciendo, cuando tus acciones son gratas para ti y, al mismo tiempo, útiles para otros, cuando no te cansas de buscar la dulce satisfacción de tu vida y de tu trabajo, estás haciendo aquello para lo que naciste"* va dir Gary Zukav.

Els reptes, les ganes de superar-nos a nosaltres mateixos com a persones, de fer coses noves i diferents a les quals estem acostumats són les que ens condueixen a canviar i marcar els passos que ens mouen dia a dia per dirigir la nostra vida cap a aquella direcció i sentit que desitgem i que ens podria arribar a omplir d'una satisfacció immensa.

Partint d'aquesta petita tesi sobre les inquietuds que ens mouen en aquesta vida, tot seguit explicaré perquè he decidit que el meu Treball de Recerca versí sobre la creació del meu propi negoci, i perquè ara mateix vostè està llegint aquestes innocents i joves oracions.

He de reconèixer que sóc una noia a la qual li encanta el món dels negocis i de l'economia i que tinc ben clar que vull viure d'això en un futur proper. Sempre estic pensant en maneres de crear nous negocis innovadors, maneres d'estalviar o guanyar més diners i preguntant-me el perquè de les coses.

La idea d'aquest Treball de Recerca va començar així:

En una nit qualsevol d'un dia qualsevol en un moment en el qual estava estudiant per un examen, la meva mare va entrar a la meva habitació per tal de recomanar-me un documental sobre joves emprenedors; tota la meva família sap com m'entusiasmen aquests temes, però en aquell mateix moment no vaig poder fixar la meva atenció al reportatge. Per tant, li vaig agrair que m'avisés però vaig decidir que el miraria en un altre moment per Internet i exactament vaig anar a parar a aquest enllaç:

<http://www.tv3.cat/3alacarta/#/videos/3441290>.

Després d'uns dies donant voltes a la idea de voler crear una empresa i ser una jove emprenedora, el dia 28 de març de 2011 se'm va acudir la idea d'un projecte de negoci. Així doncs, l'endemà al matí, només despertar-me em vaig dirigir als meus pares amb la intenció d'explicar-los-hi aquesta nova i engrescadora idea. El següent pas que vaig dur a terme fou

trucar als meus tiets, els dos advocats, als quals els vaig preguntar els mètodes de protecció d'una idea, com funcionen les patents, marques i codis font. Ells em van explicar que per poder arribar a patentar una idea, s'ha de fer una descripció detallada de la idea o projecte i haver-lo desenvolupat. No obstant, per a la protecció de la idea, abans de comentar-la als encarregats de desenvolupar-la, es pot fer un document notarial per fer constar que les persones que desenvolupen la idea accepten treballar amb discreció. A més, també es firma un acord de confidencialitat per evitar que les parts implicades puguin utilitzar la informació pel seu propi interès. Així doncs, el dia següent em van facilitar per correu electrònic el contracte de confidencialitat que trobem a l'Annex 1.

A continuació d'aquests dies frenètics i apassionants vaig dedicar part del meu temps a fer recerca d'informació que em pogués ser útil per a la creació d'una empresa i per saber quins eren els requisits fonamentals.

Però, és en una tutoria on decideixo que aquest projecte de negoci també sigui el meu Treball de Recerca. Des d'un principi, tenia en ment elaborar-ne un de paral·lel a la creació d'un negoci. Volia fer-ho així perquè em pensava que la creació d'una empresa o negoci era molt més senzilla i perquè també m'engrescava el tema que havia escollit anteriorment com a Treball de Recerca.

No obstant això, a mesura que em vaig endinsant en el món de crear una empresa i en els mecanismes que comporta vaig haver de fer un pensament. Realment volia intentar crear una empresa amb cara i ulls i fer un bon Treball de Recerca? O d'altra banda, volia fer les dues coses per separat, sense poder implicar-me en les dues per complet i sense obtenir-ne els màxims resultats?

En aquella tutoria amb el professor Sr. Xavier Llobera, vaig adonar-me que aquesta era una bona oportunitat per unir esforços i ganes de treballar, motivació i temps en un mateix projecte que m'entusiasmava. Ell mateix em va aconsellar unir la creació d'una empresa amb el Treball de Recerca, realment hi veia les possibilitats, també hi creia. No vaig tardar gaire estona en acceptar el seu suggeriment i enfocar tots els meus esforços en aquest nou tema. Gràcies a aquesta fusió del meu Treball de Recerca i la creació d'un negoci vaig fer possible que aquest projecte personal i emprenedor es convertís també en el treball que m'acompanyaria durant tot un any.



Tot seguit, se'm va assignar un nou tutor del Treball de Recerca, el professor Sr. Pere Sierra, amb el qual ens vam reunir per primera vegada el 14 d'abril de 2011. En aquella entrevista vam parlar sobre el negoci i el pla d'empresa que havia d'elaborar prèviament a la seva creació.

És així com vaig arribar a fer els primers passos fent possible que aquest Treball de Recerca fos una realitat.

Sincerament, quan vaig començar a pensar sobre la creació d'un negoci no havia imaginat en cap moment la feina que comporta, les complicacions que sorgeixen i tot el temps que un es passa fent recerca, parlant amb gent, preguntant, analitzant i, sobretot, pensant en maneres d'innovar i millorar en el seu camp.

Finalment i per acabar, vull donar a conèixer les expectatives que tinc en un futur, tan proper com llunyà. En un futur proper m'agradaria entrar en una bona universitat per estudiar Administració i Direcció d'Empreses i Dret, que com he dit anteriorment, des de petita m'ha entusiasmat aquest món. D'altra banda, en un futur llunyà m'agradaria estar posicionada en un bon lloc de treball en una gran empresa o tenir el meu propi negoci, i aquest pot ser un bon començament.

## 3. Les noves tecnologies i la moda

---

Des d'èpoques remotes, la vestimenta ha caracteritzat els diferents grups de la societat i la seva evolució a través del temps. Els homes i dones primitius van utilitzar pells d'animals per protegir-se de les adversitats del clima i els terrenys; en aquell moment es vestien més per necessitat que per qualsevol altra raó. Més tard, la roba es va començar a utilitzar com a un element cridaner, representatiu i diferenciador d'estrats socials, sexes, professions i estatus.

En l'antic Egipte, encara que la majoria de la gent havia de vestir-se de blanc perquè era fàcil gaudir del lli que es produïa, ja van pensar en diferents formes d'embellir i diferenciar les peces de roba de la gent per no vestir tots iguals.

Els romans de classe alta van donar més importància a l'assumpte de vestir; els romans es gastaven quantitats exagerades de diners important sedes i cotons de l'Índia o de la Xina; i amb aquests teixits, les dones romanes adinerades tenien el luxe de vestir llargues i amples túniques de colors vistosos. Però clar, en aquella època la moda es limitava a la noblesa i només era aquest petit grup el que gaudia de l'evolució de l'estil.

Amb el pas dels segles, la moda s'ha anat convertint cada vegada més refinada. Per exemple, durant l'Edat mitjana, la roba utilitzada per homes i dones era basant més complexa que la que s'utilitzava per civilitzacions anteriors. Al mateix temps, les dones utilitzaven més joies i vestits llargs i poques zones del cos quedaven a la vista dels homes. Aquesta època va estar marcada per la condemna enfront a el considerat com a males costums.

De manera posterior, en el segle XVIII la moda era el que vestia la classe alta del Vell Continent, principalment la francesa. Eren els aristocràtics els quals vestien a la moda o al gust francès. Tot i així, fins que no arribà la Revolució Industrial, els burgesos no van poder vestir a la moda.

A finals del segle XVIII comencen a aparèixer les primeres revistes que es dedicaven a investigar i mostrar tot allò referent a la moda contemporània.

Però la característica principal de la moda és que aquesta reflecteix la cultura d'un país o un lloc, a l'igual que els canvis econòmics que succeeixen en aquests. La moda no és la mateixa

a tot arreu, també el clima és un factor poderós al moment de considerar el que és la moda en un lloc o altre dins del món.

Actualment, la moda ha sofert un gran canvi gràcies a la introducció de les noves tecnologies en aquest camp tan innovador i sotmès constantment a canvis. A mesura que la moda i els mitjans de comunicació i les tecnologies van anar evolucionant, aquestes dues es van anar entrelaçant de manera que la moda es va començar a deixar entreveure a les revistes i a la premsa. Així doncs, la moda i els coneixements que l'envolten van tenir l'oportunitat d'irrompre en quasi tots els estrats socials.

Tot seguit, amb l'arribada d'Internet i els ordinadors a les cases, moltes editorials de revistes de moda van posar a l'abast dels seus clients pàgines web que se centraven en la moda, les tendències, la roba, les col·leccions, els famosos, etc. Una mica més tard i amb gran empena, es van popularitzar les "e-shops", és a dir, les botigues *online*. Entre elles cal destacar les destinades a la roba i els seus complements; els clients tenen la possibilitat i l'avantatge de poder efectuar les seves compres a través d'Internet sense haver d'estar comprant a la botiga. La compra *online* es va popularitzar primerament a través dels ordinadors personals que els consumidors tenien a casa, però amb l'arriba dels *smartphones* i l'Internet als dispositius mòbils, així com els "tablets" han fet possible la compra de roba i complements des d'aquests dispositius. Ara bé, de moment quan es compra *online* no hi ha la possibilitat d'emprompar-se la roba ni veure com et queda un cop posada; serà una d'aquestes opcions les pròximes que oferiran les grans marques de roba?

Res s'acaba aquí, cada vegada més es creen aplicacions informàtiques relacionades amb la moda i la roba. Són aplicacions que tracten la moda actual, la roba que està a la moda, els dissenyadors, hi ha portals per discutir sobre moda...

D'altra banda, a mesura que tecnologia i moda s'han anat relacionant, ho han fet també per crear peces de roba i complements cada vegada més innovadors i avançats tecnològicament. Doncs, s'han creat ulleres amb dispositius "blue-tooth" per parlar per telèfon mentre les portes posades, per gravar tot el que veus o fins i tot per visualitzar imatges; s'han creat peces de roba capaces de controlar la calor corporal de la persona que les porta o que s'eixuguen ràpidament un cop mullades.

Tot i que hi ha hagut una gran innovació i evolució en el món de la moda encara queda molt camp per descobrir, investigar i avançar. No seria fantàstic un servei d'assessorament a baix cost i *online*, sense la necessitat d'haver de desplaçar-se o contractar algú que t'assessori presencialment? El sistema d'assessorament personal o "personal shopper" es veuria totalment capgirat quan la població s'adonés que pot gaudir d'aquest servei d'una manera assequible.

De fet, és important com va vestida una persona? És important si una persona vesteix roba de marca i cara? Què aporta vestir d'una manera o altra? De què depèn anar vestit de marca o no? Molta gent dóna molta importància a la manera com van vestits, aquest fet es pot atribuir a què aquesta gent vol tenir cura de la seva imatge, de com és vista per la resta de gent, de com demostrar que va a la moda, o simplement perquè li agrada vestir bé i seguir la moda.

## 4. El producte

---

### **4.1. Idea de negoci**

Per un moment, deixin la seva ment en blanc i imaginin-se un producte i un servei que els faciliti el dia a dia, de manera que els ajudi i els permeti saber com poden vestir-se, saber de quina roba disposen en el seu armari, els seus conjunts, etc. A més a més, poder gaudir d'un servei d'assessorament personal *online* en moda mitjançant el qual vostès podran comptar amb un servei *Personal Shopper* que els assessorarà en qualsevol aspecte de moda com per exemple, quina peça de roba és més adient pel seu fons d'armari, què conjunta amb què, com s'ha de vestir, com ha de combinar les peces de roba i, en definitiva, organitzar el seu armari.

### **4.2. Presentació del producte i servei**

Així, doncs, el producte consistiria en un armari virtual en el qual l'usuari emmagatzemaria la seva roba. Per tant, els usuaris podran tenir, mitjançant una pàgina web, en el seu ordinador o aparell electrònic tota la seva roba.

A partir d'aquí, els clients poden formar conjunts de roba i guardar-los de manera que sempre estan emmagatzemats i disponibles per poder ser consultats per l'usuari. Les persones que utilitzessin la pàgina web tindrien la facilitat de poder combinar virtualment totes les seves peces de roba i analitzar quines conjunten millor entre elles sense la necessitat d'emprovar-se-les.

A més a més, els usuaris quan vagin de compres, mitjançant l'aplicació en altres dispositius que no siguin l'ordinador, podran consultar els seus conjunts i les seves peces de roba per tal d'assegurar-se de fer una compra bona, idònia i rentable. Anant més enllà, hi hauria la possibilitat que la pàgina web inclogués un maniquí de la mateixa persona que es podria vestir amb la roba que tingués a l'armari i la que estigués disposada a comprar-se per tal de qualificar el seu conjunt i la seva compra. L'usuari podria provar i jugar amb la roba que tingués per tal d'aconseguir una millor visió de tot el que disposa.

D'altra banda, el producte oferiria un servei; la possibilitat d'una assessor personal. Tanmateix, aniria adreçat també a la gent que per qualsevol raó necessitaria aquest servei,

tant persones que no tenen prou temps per organitzar la seva roba, realitzar les seves compres o persones que desitgen ser aconsellats en el camp de la moda per tal d'anar incorporant peces noves, canviar el seu estil o seguir els estàndards marcats per les tendències. Així, doncs, s'ofereix el producte de l'armari virtual i el servei de personal shopper.

## 5. Pla d'empresa

---

### 5.1. Persona emprenedora

#### 5.1.1. Identificació de la persona emprenedora

**Nom i cognoms:** Alba Arqué Castellà

**DNI:** 48050624-J

**Adreça i telèfon:** C/Menor n. 23, Bellmarc (Lleida), 85250.

Telèfon: 687 293 947 / 938 337 102

#### **Experiència laboral i professional relacionada amb l'activitat que es vol emprendre:**

No he treballat amb anterioritat en aquest sector i la meva experiència laboral i professional és mínima. Tot i així, estic assabentada de tot el que succeeix en el món dels negocis.

S'adjunta el currículum vitae a l'Annex 2.

#### **El perquè de ser emprenedora<sup>1</sup>**

La gran importància de l'esperit emprenedor a la nostra societat ve donada per la seva contribució a la creació de llocs de treball, que es concentra cada cop més en les empreses de nova constitució i de menor dimensió.

L'esperit emprenedor esdevé cabdal per a la competitivitat: les noves iniciatives empresarials impulsen la productivitat.

Les investigacions demostren que la iniciativa emprenedora contribueix de forma notable al creixement econòmic i que els països amb un major augment en els índexs d'emprenedors tendeixen a majors reduccions de les taxes d'atur.

Aquest augment en l'eficàcia o en la innovació porta a una millora de la força competitiva en el conjunt de l'economia. Alhora, aquest procés comporta més oferta i reduccions en els preus, aspecte que suposa un benefici per al consumidor.

---

<sup>1</sup> [www.gencat.cat/Oficina Jove de Treball](http://www.gencat.cat/Oficina Jove de Treball) > Autoempresa > L'esperit emprenedor

L'esperit emprenedor treu partit del potencial personal: la decisió de convertir-se en empresari pot derivar d'una necessitat econòmica. Aquesta conversió en empresari genera unes perspectives de millora, amb l'acompliment de les necessitats més elevades.

### **Perfil de l'emprenedor**

La majoria de les persones cerquen activitats professionals que els permetin desenvolupar la seva vocació i realitzar els seus objectius dins del món laboral. Estudis recents indiquen, però, que hi ha un gruix de gent, més enllà del 40%, que voldrien crear la seva pròpia empresa.

La manca de l'esperit emprenedor és una de les principals causes per les quals molts dels que es plantegen crear la seva pròpia empresa veuen frustrat el seu somni, tot i tenir acumulat suficient coneixement, experiència i capital per començar.

Són pocs els que ho aconsegueixen, els que anomenem emprenedors, i moltes vegades són titllats, de manera amorosa pel seu entorn més proper, de "bojos" per arriscar-se d'aquesta manera. Ser emprenedor per naturalesa requereix un inconformisme i una curiositat que ens faci despertar un desig de creativitat per trencar amb la monotonia d'allò que anomenem normal i aquesta condició és, de vegades, vista com a no normal per l'entorn.

L'esperit emprenedor és aquell enfocat a iniciar el canvi, aquell que contribueix al creixement de la societat, a la seva productivitat, proporcionant tecnologies, productes i serveis.

L'esperit emprenedor és l'actitud i el procés de crear una activitat econòmica combinant el nivell de riscos assumit, la creativitat i la innovació amb una gestió sòlida, en una organització nova o en una ja existent. En resum, podem dir que l'emprenedor és aquell que veu els problemes com a una oportunitat per emprendre i oferir solucions.

### **Característiques de l'emprenedor**

- De ben segur és que tots voldríem tenir la fórmula màgica que ens permetés convertir qualsevol persona en un emprenedor. Han estat moltes les teories sobre l'origen, les causes, processos, capacitat d'aprenentatge i d'altres mètodes i qualitats innates o apreses que condueixen una persona a ser emprenedor.



- L'entorn sociocultural hi intervé, atès que hi ha més emprenedors en entorns en què l'exemple és proper, com en la família,... Això explica que hi ha hagut una tendència major d'aquest fenomen a Catalunya, i en l'altre extrem, l'absència de l'emprenedor en alguns països de l'est.
- Tot i que resulta força difícil avaluar la capacitat d'una persona per tal de ser empresari, hi ha un cert consens a identificar i diferenciar un seguit de trets que podríem anomenar tècniques o gestions.
- A continuació es fa un recull d'ingredients que es poden combinar de manera que trobarem emprenedors que excel·leixen i d'altres que no tant, si bé el gruix dels emprenedors d'èxit en tenen una bona combinació en la seva recepta personal.

### **Sóc competent per ser una emprenedora?**

Ser competent vol dir identificar les capacitats i els recursos personals i professionals per exercir de manera eficaç i eficient les funcions com a persona emprenedora i empresària d'èxit.

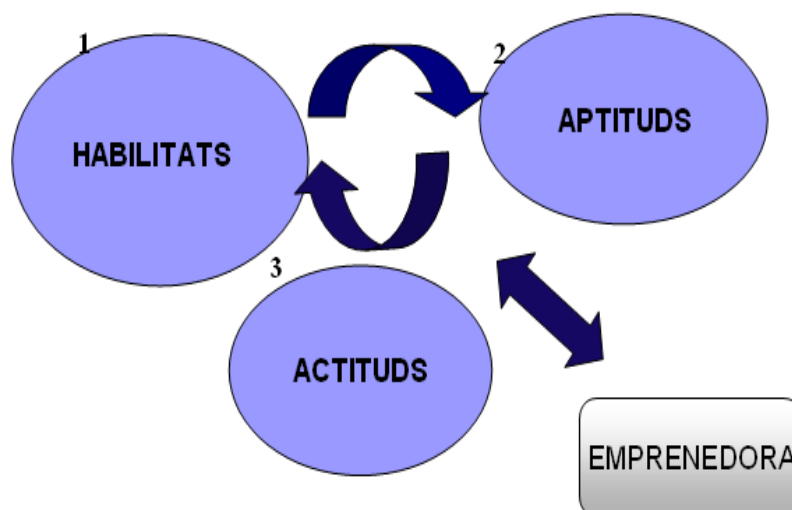
#### **Identificació del trets personals**

- Confiança i seguretat en mi mateixa.
- Perseverança i constància per perseguir objectius.
- Enèrgica: capacitat de generar i mantenir un elevat i continu nivell d'activitat.
- Entusiasta i capacitat d'encomanar-lo.
- Lideratge i dots de comandament.
- Independència de criteris i caràcter per imposar-los.
- Voluntat de sacrifici i sensatesa per evitar sacrificis inútils.
- Humilitat, sinceritat i honradesa com a bons companys de viatge.
- Baixa aversió al risc i alt nivell de responsabilitat.
- Habilitat en tècniques de gestió.
- Capacitat de presa de decisions.
- Esperit comercial.
- Formació en gestió empresarial.

- Capacitat d'abstracció numèrica.
- Capacitat d'adaptació.
- Voluntat d'aprenentatge.
- Capacitat d'anàlisi i síntesi.
- Capacitat per definir objectius i el camí per assolir-los.
- Intuïció i anticipació als esdeveniments futurs.
- Innovadora: tinc noves idees i ganes d'aconseguir traduir-les en noves ofertes empresarials.
- Coneixement de les tècniques, mètodes i materials a utilitzar.
- Experiència en gestió.
- Dots de direcció i organització.
- Criteri empresarial.

Per tant, per cloure l'argumentació del meu esperit d'emprenedora, puc dir que dispo de alguns dels coneixements, habilitats, aptituds i actituds necessàries per crear i gestionar la meva empresa.

**Sinèrgies necessàries per a ser emprenedor/a:**



### **5.1.2. Aportacions econòmiques dels socis i acords de participació dels resultats**

**Professional:** A decidir després de les entrevistes per aconseguir socis i inversors.

**Forma jurídica:** Societat de Responsabilitat Limitada

**Econòmica:** A decidir segons el nombre de socis i les aportacions de cadascú.

**Infraestructura:** L'aportació és feta per Alba Arqué.

**Compromisos que s'establiran entre els promotors del projecte empresarial:** La sòcia majoritària, Alba Arqué, en serà la directora general. Els altres socis també podrien arribar a participar en el projecte empresarial, i anar més enllà de l'estrictament econòmic.

**Socis:**

#### **SOCI MAJORITÀRIA (A)**

Nom i cognoms: Alba Arqué Castellà

DNI: 48050624-J

Adreça i telèfon: C/Menor n. 23, Bellmarc (Lleida), 85250.

Telèfon: 687 293 947 / 938 337 102

#### **SOCI MINORITARI (B)**

Nom i cognoms:

DNI:

Adreça i telèfon:

Telèfon:

**Compromisos professionals:**

**Soci A:** La sòcia A (Alba Arqué) és la que desenvolupa l'activitat econòmica de l'empresa. Tinc assignada una nòmina de 3.840€, tal com s'ha fixat en la previsió de costos, cobrant vuit

euros l'hora i amb una dedicació mensual de 40 hores. Mensualment treballaré 40 hores ja que el compromís no serà a temps complert.

**Soci B:** El soci B no té cap atribució en l'activitat empresarial. És merament un soci capitalista, tot i que actualment, ja que no s'ha contactat amb cap soci, no es poden saber els acords que hi haurà entre aquests.

**Compromisos econòmics que s'establiran entre els promotors del projecte empresarial:**

**Soci A:** Aporta la idea de negoci i el treball. Aportarà més del 50% del capital de l'empresa, per ser-ne la sòcia majoritària.

**Soci B:** Aporta el desemborsament inicial necessari per endegar el projecte en format de donació, sense superar el 50% del capital total. Enfront el repartiment de beneficis, aquest soci estarà sotmès a les mateixes condicions que el soci A, per tant, no es trobarà en condicions de desigualtat.

## **5.2. Descripció de l'activitat**

### **5.2.1. Els productes o serveis que componen l'activitat general de l'empresa**

El producte en qüestió es tracta d'un programa informàtic amb plataforma en ordinadors i telèfons mòbils que funcionarà a través d'Internet, mitjançant una pàgina web, oferint un servei d'assessorament en línia als usuaris d'aquest programa.

Així doncs, la idea principal del programa és recrear l'armari virtual de l'usuari, on aquest haurà emmagatzemat virtualment les seves peces de roba, ja sigui mitjançant fotografies o codis de barres; i on es podran crear conjunts i combinacions de roba per així poder estalviar temps i no gastar-lo pensant com s'havia combinat anteriorment una peça de roba. El programa també disposarà d'un calendari en el qual es podrà organitzar la roba per dies o aconteixements, sabent així quina peça de roba o conjunts es necessita en un moment determinat. Un dels altres apartats serà una maleta, on l'usuari podrà fer una llista o emmagatzemar la roba que s'ha d'emportar quan marxa de casa, ja sigui per un cap de setmana o per viatges de feina o vacances. També constarà d'un apartat centrat en els complements de l'usuari. Encara més, l'usuari podrà comptar amb un apartat on serà possible guardar les peces de roba o complements que vol comprar en un futur.

A més a més, el programa oferirà un servei d'assessorament als usuaris, tenint a disposició un servei de "personal shopper" a preu reduït i més personalitzat que quan procedirà a assessorar, el "personal shopper" podrà analitzar i observar la roba que l'usuari té al seu armari virtual i concretar encara més les decisions i assessoraments per tal de donar un bon servei.

Els elements innovadors que s'incorporen i que diferencien aquest producte dels de la competència són que nosaltres incorporem un servei d'assessorament de moda i roba a baix cost, fent arribar el servei de "personal shopper" no només a les classes socials altes de la població.

La pàgina web en qüestió estarà disponible a Internet, per tal que tothom hi tingui accessibilitat. La utilització de la pàgina web, així com la creació d'un compte seran gratuïts. Però per gaudir d'assessorament en línia i personalitzat es pagarà pel servei rebut.

### **5.2.2. Necessitats que cal cobrir**

Partint de la base que el producte i servei que oferim no entra dins del camp de les necessitats bàsiques, s'ofereix un producte que cobreix necessitats no bàsiques, complementàries però també importants per a un sector important de la població. El que s'ha de fer és oferir aquest producte a la població, sabent que no és imprescindible per a viure, però una vegada els usuaris l'hagin utilitzat un cop i s'hagin adonat que la necessitat que cobreix va en augment i té cada cop més importància en la seva vida personal en seran assidus. D'aquesta manera, s'aconseguirà un creixement d'aquesta necessitat en el dia a dia.

El producte donarà resposta a una demanda variada, tant homes com dones dels 16 als 45 anys, que disposen d'ordinador o *smartphone* amb connexió a Internet i que estan interessats en la moda i en la roba.

Pel què fa a l'àrea geogràfica d'actuació serà a nivell d'Espanya per començar, ja que al ser un programa informàtic i *online* no té cap medi que n'impedeixi la seva extensió no només a la província de Lleida o a Catalunya.

Per finalitzar, un dels elements decisius a l'hora de triar-lo i que el diferencien respecte la competència són el servei d'assessorament i el contacte continu entre usuari i la persona que assessora.

### **5.2.3. Àmbit d'actuació**

Tant el producte com el servei es preveuen comercialitzar arreu d'Espanya ja que la seva comercialització es farà a través d'Internet, per la qual cosa no hi haurà cap barrera que ens impedeixi comercialitzar-los fàcilment. No hi hauria cap problema, sinó tot el contrari, en prestar el servei en l'àmbit geogràfic espanyol perquè no es requereix la presència física en el lloc on hi ha la demanda del servei de cap persona que el presta.

D'altra banda el producte s'adreça a particulars que volen gaudir d'un servei d'assessorament personalitzat i que vulguin tenir un armari virtual amb totes les característiques que s'ofereixen. Però, també s'adreça a aquelles empreses que es dediquen a l'assessorament de persones, així doncs podrien tenir emmagatzemats, client per client, tota la roba dels seus clients i així, a l'hora d'assessorar-los tindrien en compte tota la informació necessària per assessorar-los adequadament.

Tot i així, les empreses que es dediquen a l'assessorament personal de manera presencial podrien arribar a convertir-se en competència, ja que hi hauria un alt risc d'imitació o còpia. Nosaltres podríem arribar a perdre aquest tret característic i diferenciador que ens defineix.

### **5.3. Estudi de mercat**

Tot projecte d'emprenedoria pot comportar un nivell de risc diferent segons el sector i l'experiència de l'emprenedor, entre d'altres variables. Per aconseguir acotar aquest nivell d'incertesa i millorar l'eficiència del projecte, s'ha de conèixer molt bé l'entorn que ens envolta i els agents que formen el nostre mercat (clients, competidors i col·laboradors).

Ajuda a saber si és viable o no.

#### **5.3.1. Anàlisi de l'entorn**

1. En primer lloc, l'**entorn econòmic** estarà definit per l'estudi de diferents índexs que penso que interessin i són rellevants, i que segons INE<sup>2</sup>, són els següents:

- La despesa tota en consum de les vivendes va disminuir un 3,0% el 2009. Els grups de despesa que presentaren un major decreixement en termes corrents van ser *Transports* (-14,9%), *Articles de vestir i calçat* (-8,3%) i *Mobiliari, equipament i altres despeses de la vivenda* (-6,0%). A més a més, segons nota de premsa "*Encuesta de presupuestos familiares*" publicada per l'INE el dia 27 d'octubre de 2010, la despesa mitjana anual per vivenda el 2009 fou de 30.411 euros. La despesa mitjana per persona va créixer un 3,7% i se situà en 11.365 euros anuals l'any 2009.
- Pel què fa a l'equipament i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació en les vivendes l'any 2010, d'un total de 34.611.522 persones entre els 16 i 74 anys; un 67,4% de les persones han utilitzat l'ordinador els últims tres mesos, un 17,4% han comprat a través d'Internet en els últims tres mesos i, un 92,2% utilitzen el telèfon mòbil regularment.
- Segons l'Enquesta de l'Ús del Temps durant el 2009-2010, la participació en activitats de *Vida social i diversió* disminueixen fins arribar al 57,7%. En particular, el temps dedicat a la informàtica (xarxes socials, cerca d'informació, jocs i programes informàtics... ) augmenta. Quasi el 30% de la població realitza activitats relacionades amb les *Aficions i informàtica*, enfront el 17,9% l'any 2003. Cal destacar que, les dones dediquen cada dia dos hores i quart més que els homes a les tasques de la llar. I que el 93,5% dels residents

---

<sup>2</sup> Institut Nacional d'Estadística



a Espanya segueixen els mitjans de comunicació durant una mitjana de quasi quatre hores diàries.

- A nivell espanyol, el PIB (Producte Interior Brut) per habitant en paritat de poder de compra l'any 2010 fou d' 1.062.591 milions d'euros, presentant una petita disminució respecte els anys 2008 i 2009.
- L'any 2008 la renda familiar disponible bruta a Espanya va ser de 703.627 milions d'euros, mostrant així, un increment important respecte els anys 2006 i 2007.

2. Al seu torn, l'empresa es troba dins del marc normatiu laboral. Doncs, **l'entorn legal** vindrà marcat per aquests aspectes:

- A Espanya es pot triar l'estructura legal d'empresa que més convingui a l'empresari, podent escollir ser empresari individual o empresa societària. Els tipus de societats més comuns són:

<b>Societats mercantils</b>	Societat anònima (SA), societat anònima laboral (SAL), societat limitada (SL), societat limitada nova empresa (SLNE), societat regular col·lectiva i societat comanditària.
<b>Societats cooperatives</b>	Cooperatives de treball associat, cooperatives agrícoles, cooperatives de crèdit, cooperatives d'habitatge (són les més esteses).
<b>Altres formes jurídiques i associatives</b>	Societats i fons d'inversió mobiliària, societats de finançament, societats de crèdit hipotecari, societats d'arrendament financer, societats de garantia recíproca, societats mútues d'assegurances, agrupacions d'interès econòmic (AIE) i unions temporals d'empreses (UTE). Quan l'empresari és individual, les empreses s'anomenen individuals.

Taula 1. Font: editorial Mc Graw Hill

- Pel que fa a la **contractació laboral**, els tipus de contracte són els següents:

	Contracte en pràctiques	Contracte de formació
<b>Requisits del treballador/ra</b>	Tenir títol universitari o de formació professional de grau mitjà o superior.	Tenir entre 16 i 21 anys. Sense titulació acadèmica requerida pel contracte en pràctiques.
<b>Requisits de l'empresari/ària</b>	Donar al treballador/ra un lloc que li permeti realitzar la pràctica adequada al nivell d'estudis cursat.	Té un nombre màxim de contractacions d'aquesta modalitat, segons la mida de la seva plantilla.
<b>Durada</b>	Un mínim de 6 mesos i un màxim de 2 anys.	Un mínim de 6 mesos i un màxim de 2 anys, amb opció de 3 anys segons el conveni del sector. Esgotada la durada màxima, el treballador no podrà ser tornat a contractar sota aquesta modalitat en aquesta o en una altra empresa.
<b>Pròrrogues</b>	Se'n poden concedir un màxim de 2, que no poden ser inferiors a 6 mesos.	Igual que el contracte en pràctiques.
<b>Període de prova</b>	No pot ser superior a 1 mes per als titulats de grau mitjà i 2 mesos per als de grau superior.	No pot ser superior a dos mesos.
<b>Retribució</b>	Segons el conveni, no pot ser inferior al 60% del salari d'un treballador que ocupi el mateix lloc de treball, durant el primer any de vigència del contracte, ni al 75% durant el segon any. Malgrat això, no pot ser mai inferior al salari mínim interprofessional (SMI).	Serà fixat mitjançant el conveni, mai inferior al SMI (com a mínim el 85%) i serà proporcional al temps treballat.
<b>Forma</b>	Per escrit.	Per escrit.
<b>Excepcions</b>	No es tindrà en compte la consideració de contracte en pràctiques quan la pràctica s'inclouï en els estudis corresponents i sempre que es realitzi com a part integrant dels cursos de formació professional.	No es poden expedir aquests tipus de contractes quan tinguin per objecte la qualificació per a un lloc de treball que hagi ocupat anteriorment el treballador en la mateixa empresa, per un període superior a 12 mesos.

Taula 6.7. Contractes formatius.

Taula 2. Font: editorial Mc Graw Hill

Contractes de durada determinada			
	Obra o servei determinat	Eventual per circumstàncies de la producció	Interinitat
<b>Objecte</b>	La realització d'obres o prestació de serveis amb autonomia i sustentivitat pròpia respecte l'activitat habitual de l'empresa.	Atendre les exigències circumstancials del mercat, acumulació de feines o excés de comandes encara que es tracti de l'activitat habitual de l'empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Substituir un treballador amb dret a reserva del lloc de treball.</li> <li>■ Cobrir temporalment un lloc de treball durant el procés de selecció o promoció de personal.</li> <li>■ Substituir treballadors en formació per treballadors beneficiaris de prestacions per atur.</li> </ul>
<b>Durada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pel temps necessari per a la realització de l'obra o servei.</li> <li>■ Si al contracte es fixa una durada o termini, aquests seran orientatius.</li> <li>■ Si la durada és superior a un any, cal un preavis de quinze dies abans de la finalització.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Màxim de sis mesos dintre d'un període de referència de dotze mesos.</li> <li>■ Per acord al conveni col·lectiu es pot ampliar el període de referència fins a divuit mesos, sense que la durada no sigui superior al 75% d'aquest o a dotze mesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mentre subsisteixi el dret del treballador substituït.</li> <li>■ Tres mesos com a màxim en el cas del procés de selecció de personal.</li> </ul>
<b>Jornada</b>	A temps complet o a temps parcial.	A temps complet o, en casos molt excepcionals, a temps parcial.	La que tingui el lloc de treball del treballador substituït.
<b>Formalització</b>	Per escrit.	Per escrit si supera les quatre setmanes de durada o si és a temps parcial.	Per escrit.
<b>Indemnització</b>	Vuit dies de salari per any treballat o la part proporcional per períodes inferiors.		No

Taula 6.6. Tipus de contracte de durada determinada.

Taula 3. Font: editorial Mc Graw Hill

- Tots els empresaris, els seus treballadors, autònoms, els membres de les cooperatives de producció, els empleats de la llar, el personal militar, els funcionaris que resideixen i/o que exerceixen les seves funcions a Espanya, s'han d'inscriure i estan obligats a realitzar aportacions al Sistema espanyol de Seguretat Social. Aquestes aportacions es reparteixen entre l'empleat i l'ocupador.
- El salari mínim interprofessional el 2011, segons el "Boletín Oficial del Estado" se situa a Espanya en 641,40 euros / mes, en 8.979,60 euros / any i en 21,38 euros/dia.

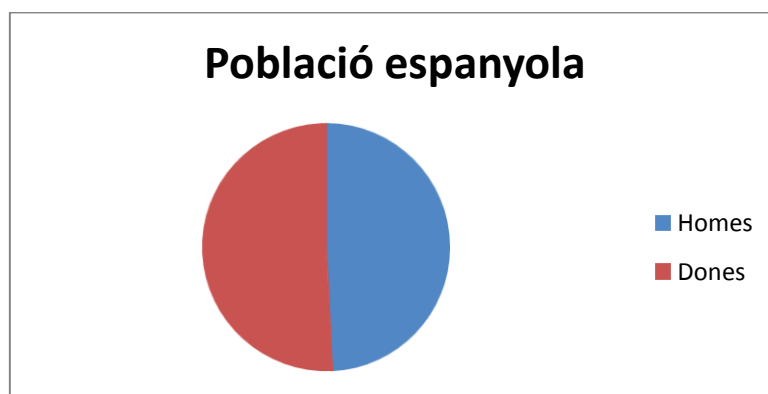
### 3. L'entorn tecnològic i la conjuntura que afectarà a l'empresa segons INE serà:

- La despesa interna en Investigació i Desenvolupament (I+D) va registrar en l'any 2010 un descens de l'1,7% respecte l'any anterior. Doncs, l'any 2009, es va registrar una despesa interna total en I+D per sector d'execució classe de despesa de 14.581.676 d'euros.
- La despesa en innovació tecnològica va disminuir un 11,5% l'any 2009 i va arribar als 17.637 milions d'euros.
- El 33,9% de les empreses espanyoles de 10 o més assalariats van ser innovadores en el període 2007-2009.
- Les comunitats autònomes que van realitzar una major despesa en activitats per la innovació tecnològica l'any 2009 van ser la Comunitat de Madrid, Catalunya i País Basc.
- Aragó i Castella i Lleó van ser les comunitats autònomes que van presentar majors taxes de creixement en la despesa en innovació tecnològica.
- Les llars amb accés a Internet l'any 2010 foren el 59% de llars amb algun membre de 16 a 74 anys.
- Un 94,5% de la població espanyola entre 16 i 74 anys va utilitzar l'ordinador al seu habitatge en els darrers tres mesos, 45,3% ho va fer al centre de treball, un 11,5% al centre d'estudis i un 4,5% va utilitzar l'ordinador en un cibercafé.
- El 74% de la població de 16 a 74 anys han utilitzat diàriament l'ordinador, almenys cinc dies per setmana els darrers tres mesos. Un 20,6% l'ha utilitzat totes les setmanes però no diàriament; un 4,4% almenys un cop al mes, però no totes les setmanes; i un 1% l'ha utilitzat no tots els mesos.
- Un 90,3% de persones de nacionalitat espanyola de 16 a 74 anys que han utilitzat Internet en els darrers tres mesos han buscat informació de béns o serveis. Un 37,5% han descarregat programari a través d'Internet.

### 5.3.2. Característiques i tendències del mercat

#### **Població:**

Segons INE la població actual a Espanya és de 46.148.605 de persones, de les quals 22.714.077 són homes i 23.434.527 són dones. Pel que fa a la distribució del nombre de persones per edats podem observar que a mesura que avancem cap a les persones grans hi ha una tendència creixent. També segons INE, la població estimada per els pròxims 4 anys creixerà anualment en unes 100.000 persones.



Gràfic 1. Font:INE

#### **Ingressos:**

Segons nota de premsa "Encuesta de condiciones de vida" publicada per l'INE el dia 21 d'octubre de 2010, els ingressos mitjans anuals dels domicilis espanyols van arribar als 25.732 euros el 2009. Per altra banda, l'ingrés mitjà per persona va arribar els 9.627 euros, una xifra inferior a l'any precedent. A més a més, el 36,7% dels domicilis afirmen que no tenen la suficient capacitat per afrontar despeses imprevistes. L'any 2010, el 20,8% de la població resident a Espanya estava per sota el llindar de pobresa relativa. Cal destacar, que tres de cada deu domicilis manifesten arribar a final de més amb dificultat o molta dificultat.

**Despeses:**

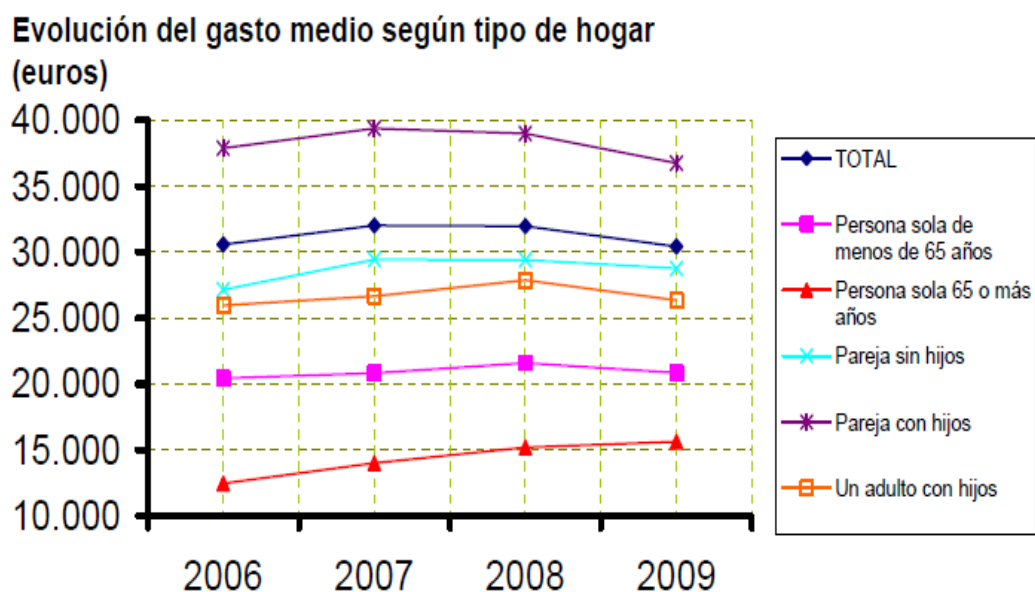
<b>Adultos según gasten dinero en uno mismo cada semana por sexo y edad</b>		<b>Porcentajes</b>		
		<b>Sí</b>	<b>No, porque no puede permitírselo</b>	<b>No, por otros motivos</b>
<b>Ambos sexos</b>	<b>Total</b>	<b>77,8</b>	<b>9,5</b>	<b>12,7</b>
	De 16 a 29 años	88,4	7,3	4,3
	De 30 a 44 años	81,8	10,0	8,2
	De 45 a 64 años	78,2	10,1	11,7
	65 o más	60,0	10,0	30,0
<b>Varones</b>	<b>Total</b>	<b>81,5</b>	<b>7,8</b>	<b>10,7</b>
	De 16 a 29 años	90,3	6,3	3,5
	De 30 a 44 años	83,3	8,7	8,0
	De 45 a 64 años	82,1	7,6	10,3
	65 o más	66,2	8,2	25,6
<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>74,3</b>	<b>11,1</b>	<b>14,6</b>
	De 16 a 29 años	86,4	8,5	5,2
	De 30 a 44 años	80,1	11,4	8,5
	De 45 a 64 años	74,3	12,6	13,1
	65 o más	55,4	11,3	33,3

Taula 4. Font: INE

Com bé es pot observar en la taula 4, l'any 2009, el 77,8% dels adults va afirmar que es gastava diners per ell mateix cada setmana. Per sexe, els percentatges dels homes són superiors al de les dones en tots els grups d'edats. Finalment, per ambdós sexes, els percentatges disminueixen a l'augmentar l'edat, prenent valors més baixos en el cas dels majors de 65 anys.

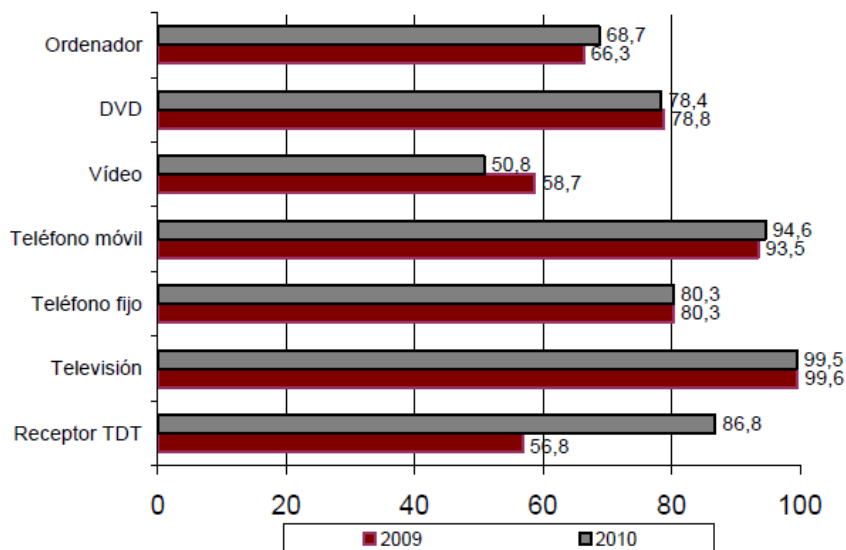
Pel que fa a les dificultats de les famílies per arribar a final de mes, un 13,4% afirma arribar-hi amb molta dificultat, un 17% amb dificultat, un 28,2% amb certa dificultat, un 25,2% amb certa facilitat, un 14,8% amb facilitat i un 1,2% amb molta facilitat.

Segons el gràfic 2, la despesa mitjana per domicili va ser de 30.411 euros anuals, cosa que va suposar una baixada del 4,8%. Respecte a les despeses en articles de vestir i calçat, la despesa mitjana per domicili és de 1.761 euros anuals, representant el 5,8% de la distribució de la despesa total.



Gràfic 2. Font: INE

**Equipamiento de las viviendas en productos de tecnologías de información y comunicación**  
Años 2009 y 2010. (% de hogares)



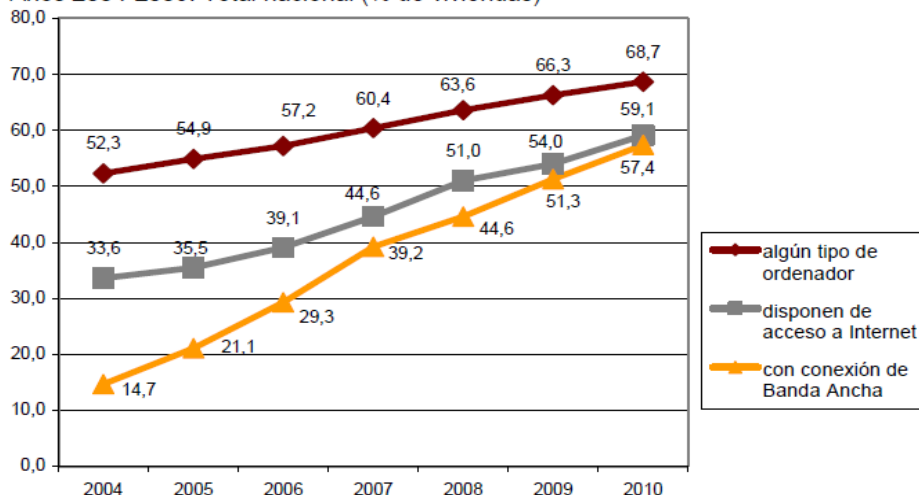
Gràfic 3. Font:INE

Pel què fa referència al gràfic 4, l'equipament i l'ús de tecnologies de la d'informació i comunicació en els domicilis l'any 2010, s'ha pogut observar que el 57,4% dels domicilis espanyols disposa de connexió de banda ampla a Internet. A més, el nombre d'internautes ha augmentat fins arribar als 22,2 milions de persones a Espanya. Cal destacar, segons el

gràfic 5, que el 17,4% de la població utilitza el comerç electrònic. D'altra banda, segons el gràfic 4, el 68,7% dels domicilis amb almenys un membre de 16 a 74 anys disposa d'un ordinador durant l'any 2010. Els principals tipus de connexió a Internet per banda ampla són la línia ADSL i la xarxa de cable. És important remarcar que la connexió per telefonia mòbil de banda ampla ha crescut 6,6 punts i aconsegueix una cobertura de l'11,7% dels domicilis amb accés. Els principals equips disponibles en els domicilis per connectar-se a Internet són l'ordinador de sobretaula (72,0%), el portàtil (61,1%) i el telèfon mòbil (25,4%), també cal destacar l'augment de connexió per videoconsola.

### Evolución del equipamiento TIC en las viviendas

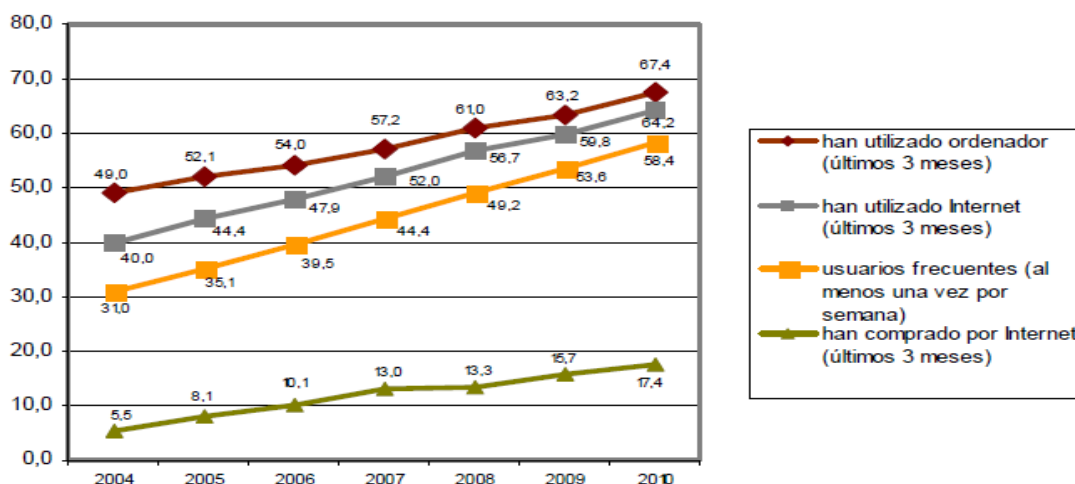
Años 2004-2009. Total nacional (% de viviendas)



Gràfic 4. Font:INE

### Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años

Años 2004-2009. (% de personas)



Gràfic 5. Font:INE

L'ús de les TIC pels menors és en general molt elevada. Així, l'ús de l'ordinador entre els menors és del 94,6% mentre que el 87,3% utilitza Internet. Per sexe, les diferències entre l'ús d'ordinador i d'Internet són quasi insignificants. En canvi, l'ús del telèfon mòbil és més freqüent en les menors de sexe femení.

**Uso de Internet en los últimos 3 meses por características demográficas y tipo**  
Unidades: Número de personas (16 a 74 años) y porcentajes horizontales

	Total de personas que han utilizado Internet en los últimos 3 meses	Teléfono móvil banda ancha vía UMTS, 3G, 3,5G
Total Personas	22.207.773	20,3
Edad: De 16 a 24 años	4.178.053	27,5
Edad: De 25 a 34 años	6.245.320	26,7
Edad: De 35 a 44 años	5.710.269	17,7
Edad: De 45 a 54 años	3.861.892	12,0
Edad: De 55 a 64 años	1.708.582	11,5
Edad: De 65 a 74 años	503.658	5,9

Taula 5. Font:INE

D'altra banda, segons la taula 5, un 20'3% del total de persones enquestades de 16 a 74 anys utilitza el telèfon mòbil per accedir a Internet mitjançant una connexió de banda ampla via UMTS, 3G o 3'5G. També es pot observar que el segment de població que utilitza més el telèfon mòbil per connectar-se a Internet és la població de 16 a 24 anys amb un 27'5%, seguida per la població de 25 a 34 anys amb un 26,7%.

Respecte a la seguretat a Internet, *contagiar-se per un virus o una altra infecció informàtica* preocupa al 72,5% dels usuaris d'Internet. En segon lloc, en quant a nivell de preocupació, es situa *l'accés dels nens a pàgines web inapropiades o el seu contacte amb persones potencialment perilloses* un 62,6%. No obstant, aquest problema només l'ha experimentat un 1,7% dels usuaris d'Internet l'últim any.

Altres situacions com els abusos sobre la informació personal enviada per Internet (esmentat com a motiu de preocupació en el 61,2%), les pèrdues econòmiques degudes a missatges fraudulents (56,0%) o l'ús fraudulent de targetes de crèdit o dèbit (58,2%)



mostren nivells de preocupació molt superiors als nivells reals d'ocurrència (6,6%, 3,1% i 1,9%, respectivament).

Entre les activitats que es van evitar realitzar a través d'Internet en els últims 12 mesos per motius de seguretat destaquen comprar o encarregar béns per a ús privat (40,0%), proporcionar informació personal a comunitats virtuals (39,8%) i dur a terme activitats de banca electrònica (31,6%).

En darrer terme, el 29,6% dels espanyols entre 16 i 74 anys manifesta disposar de DNI electrònic (DNLe). La seva distribució per sexe és pràcticament paritària (el percentatge d'homes supera al de dones en 1,8 punts).

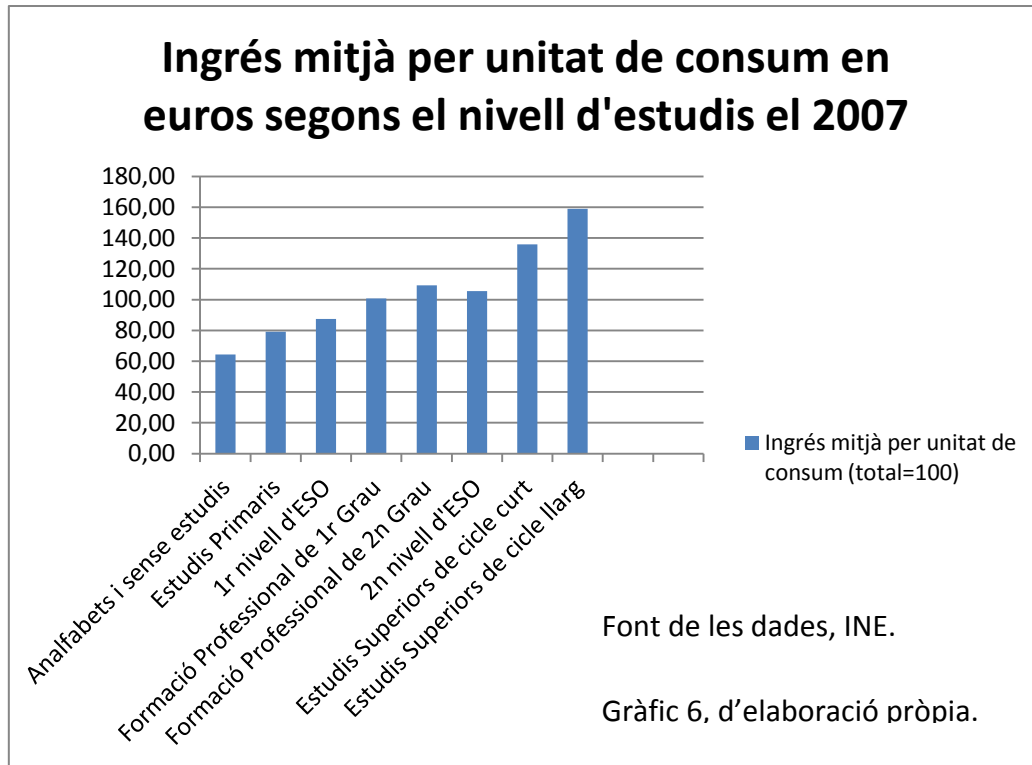
Per grups d'edat, el col·lectiu amb major disposició de DNLe és el de 25 a 34 anys (36,3%), mentre que el grup de 35 a 44 anys presenta el menor percentatge (21,6%). Les perspectives de futur són que a mesura que els DNI tradicionals es vagin renovant i que les noves tecnologies tinguin un impacte més important en la població, la implantació del DNLe tindrà cada vegada més força. Es pot interpretar una certa correlació entre la implantació del DNLe i el desig o la intenció de la població en utilitzar-lo, o sigui, a mesura que la gent, cada vegada més, vulgui ser partícip de les noves tecnologies i la compra a través d'Internet, hi haurà una tendència a créixer de la implantació del DNLe.

A més, el 9,0% de la població declara disposar d'altres certificats de signatura electrònica reconeguts (per nacionalitat, el 9,3% d'espanyols i el 4,1% d'estrangers).

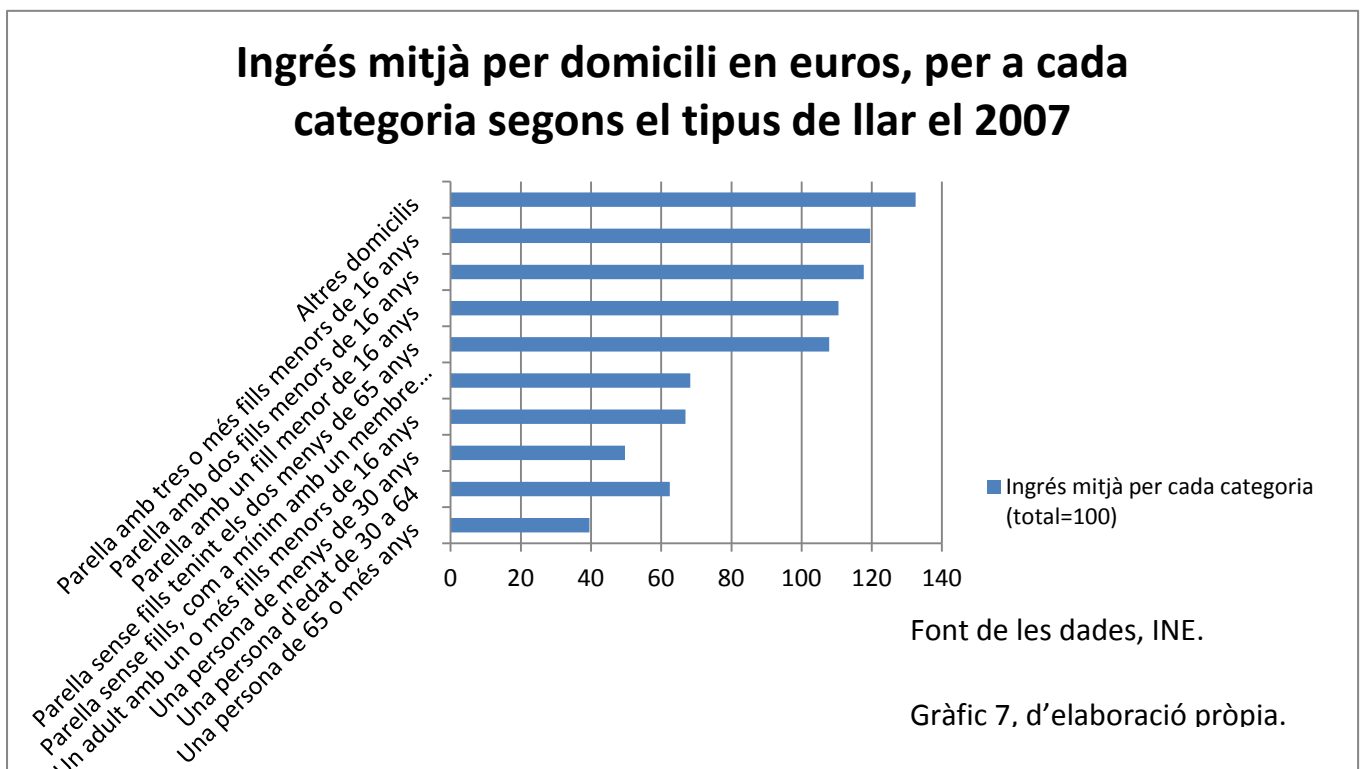
Cal destacar, però, que la signatura electrònica s'utilitza més en l'àmbit professional que el DNLe.

La renda anual neta mitja per domicili, persona i unitat de consum se situa als 9.627 euros segons INE. Aquest índex ha sofert un augment progressiu durant aquests anys fins arribar a aquesta dada l'any 2009.

També, com bé podem observar en el Gràfic 6, l'ingrés mitjà per unitat de consum en euros segons el seu nivell d'estudis augmenta a mesura que la persona va adquirint un nivell d'estudis superior i d'un rang més alt. A partir d'aquestes dades, es pot pensar que a més nivell formatiu i edat, les persones tendeixen a tenir un major nivell d'ingressos. Com més ingressos tingui una persona, dedueixo que té més disposició a comprar béns de consum.



D'altra banda, en el Gràfic 7 es pot observar l'ingrés mitjà per domicili en euros, per a cada categoria segons el tipus de llar l'any 2007, sobre un total de 100. Els que ingressen més són les parelles amb fills, però alhora també són els que gasten més. Per tant, és el segment de la població que ens interessa per a la prestació del nostre servei. A la vegada, també hi ha les parelles sense fills, que tenen ingressos elevats i despesa elevada.

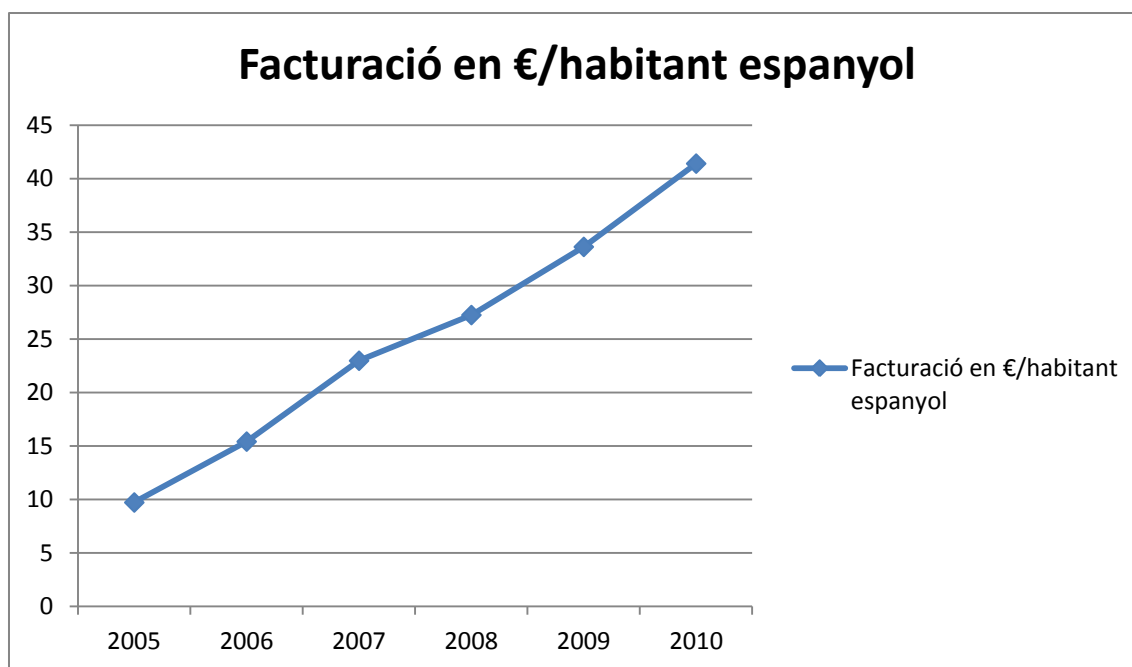


Segons fonts d'INE, de l'any 2011, el 67,4% de les persones entre 16 i 74 anys han utilitzat l'ordinador en els últims 3 mesos, un 64,2% han utilitzat Internet en els últims 3 mesos, un 58,4% han utilitzat Internet com a mínim un cop a la setmana en els últims 3 mesos, un 17,4% de persones han realitzat compres a través d'Internet en els últims tres mesos i hi ha un 92,2% de persones que utilitzen el telèfon mòbil.

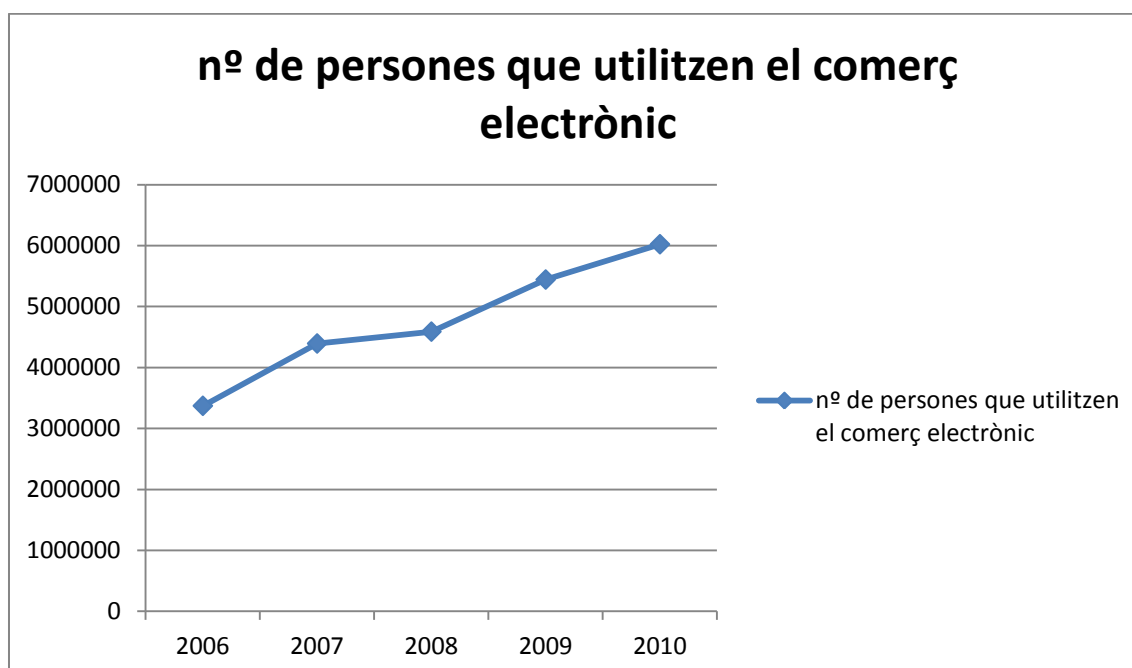
Si ens referim als serveis d'Internet utilitzats per motius particulars en els últims 3 mesos un 85,8% de la població entre 16 i 74 anys els ha utilitzat per rebre o enviar correus electrònics, un 48,9% per serveis de comunicació (xats, blogs, fòrums de discussió *online*...), un 84,8% per serveis de recerca d'informació i serveis *online* (recerca d'informació sobre béns i serveis), un 35,9% per serveis de recerca d'informació i serveis *online* (penjar continguts propis en una pàgina web per ser compartits) i un 33,5% per descarregar software informàtic, excloent els jocs.

El total de persones que han comprat alguna vegada a través d'Internet a l'Estat espanyol és de 10.139.848 persones, sent així, el 34,1% de la població entre 16 i 74 anys. En homes equival al 34,2% de la població i en les dones, el 34,2%. En addició, el 40% de la població ha evitat comprar o encarregar béns o serveis per ús privat a través d'Internet per raons de seguretat, el 21,3% han evitat descarregar software o fitxers i el 12,8% no han utilitzat Internet amb dispositius mòbils mitjançant connexió sense fil des d'altres llocs que no són el seu domicili.

Per finalitzar, és necessari incidir en el món del comerç electrònic. Segons un article publicat pel diari "La Vanguardia" a la secció "DINERO" el diumenge, 11 de setembre de 2011, escrit per Mar Galtés diu que s'espera una acceleració en el ritme amb el que les empreses aposten definitivament per Internet. També segons l'article, durant el primer trimestre d'aquest any 2011 s'han efectuat més de 30 milions d'operacions per valor de més de 2.000 milions d'euros. A més a més, s'afirma que els espanyols estan perdent cada vegada més la por a comprar des de l'ordinador, però que el mercat està encara molt poc madur. Per tant, el mercat a través d'Internet creixerà cada vegada més i serà utilitzat per més persones.



Gràfic 8. Font: Comisión Mercado Telecomunicaciones



Gràfic 9. Font: INE

Com bé ens mostren les anteriors gràfiques, podem observar un augment molt gran tant en l'ús del comerç electrònic, entre les persones de 16 i 74 anys, com en el volum de facturació del comerç electrònic a Espanya.

Segons el gràfic 8, la facturació en euros de comerç electrònic a Espanya el 2005 va ser d'uns 422.600.000 d'euros, aquesta xifra ha anat incrementant considerablement fins a arribar l'any 2010 a 1.911.000.000 d'euros i a l'any 2011 a 2.055.400.000 d'euros. Per tant, aquest desenvolupament *online* ha sigut impressionant durant aquests últims cinc anys. Els experts asseguren que queda molt camí per recórrer i que el mercat encara està poc madur: menys de la meitat de les empreses utilitzen el comerç electrònic (un 42,9% l'any 2010). A la vegada, s'espera un creixement notable durant els anys que queden per endavant.

D'altra banda i segons el gràfic 9, el nombre de població espanyola que utilitza el comerç electrònic també ha crescut aquests últims anys. L'any 2006, el nombre de població que ha comprat per Internet en els últims tres mesos van ser uns 3.370.940 habitants espanyols. Respecte l'any 2010, les xifres quasi bé es dupliquen, arribant a uns 6.022.405 habitants espanyols. Cal destacar que des del 2006 al 2010 s'ha produït un augment progressiu i apreciable.

### **5.3.3. Anàlisi de la demanda**

La demanda del producte pot arribar a ser molt variada, pot ser tant per homes com per dones, nois o noies, de totes les edats. Tot depèn en la mesura en què la persona estigui interessada per la seva imatge personal, la seva roba, la seva manera de vestir i que vulgui tenir-ho tot organitzat. A més a més, el producte s'adreçaria a aquells col·lectius que no disposen de temps suficient per anar a comprar per ells mateixos o que necessiten un servei d'assistència personal que s'encarregui d'aquests aspectes.

Per tant, s'arriba a la conclusió, que la demanda no està delimitada per categories, edats o sexes, sinó que el producte anirà adreçat als diferents estrats de la població. Per tant, disposaríem d'una demanda bastant àmplia i potent.

Els possibles usuaris seran aquells que tindran la necessitat de saber, en tot moment, la roba que tenen disponible en el seu armari, els conjunts accessibles per a cada moment i ocasió.. Seran aquelles persones que no disposen del temps suficient i necessari per pensar i organitzar la roba que han de vestir durant la setmana o en determinades ocasions i que ho volen tenir tot organitzat i classificat, o bé de les que tot i tenint temps volen tenir-ho tot organitzat perquè així ho prefereixen.

D'altra banda, el producte arribaria a satisfer les necessitats d'aquells usuaris que no posseeixen recursos suficients per utilitzar un servei d'assessorament personal en el món de la moda. Per tant, el producte comptarà amb l'activitat, també d'usuaris amb pocs recursos.

#### **5.3.4. Anàlisi de la competència**

Un dels aspectes més importants que s'han de tenir en compte en la creació d'un negoci o empresa és la competència. Per poder definir bé les característiques del negoci s'haurà d'analitzar amb atenció i esforç la competència.

Una aplicació informàtica que podria formar part de la competència principal seria l'anomenada "Stylish Girl" amb plataformes per a Iphone i Ipad. Aquesta aplicació ofereix un armari on pots guardar la roba virtualment, afegint-la mitjançant fotografies capturades pel mateix usuari. També consta d'una llista on pots agregar roba que t'agradaria tenir, un calendari per organitzar la roba que un s'ha de posar per cada ocasió, un espai per crear-te els conjunts, un altre espai per planificar la roba quan vas de viatge i una botiga *online* entre d'altres.

A més a més, l'altra part de competència estaria formada per aquelles empreses que es dediquen a fer de "Personal Shopper" o d'assistents personals. Però, vist des d'un altre punt de vista, aquest negoci es podrien convertir en col·laboradors del negoci, i fins i tot, el nostre programa podria arribar a ser un programa informàtic clau per al funcionament de la seva activitat laboral. D'aquesta manera, aquestes empreses podrien realitzar la seva activitat tenint al seu abast tot l'armari dels seus clients i optimitzant i acotant el seu treball.

#### **5.3.5. DAFO: viabilitat comercial**

- **Debilitats i fortalezes (factors interns)**

DEBILITATS	FORTALESES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ens iniciem en un mercat que no és conegut per nosaltres, que no l'hem experimentat anteriorment.</li> <li>• Encara no tenim un nombre de clients i usuaris establerts. Per tant,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nostre producte tindria plataforma tant per ordinadors com per <i>smartphones</i>.</li> <li>• Possibilitat de disposar d'un gran fons d'inversió.</li> </ul>

<p>no sabem amb exactitud qui utilitzaria el nostre producte i servei.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La nostra experiència en el mercat és nul·la.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nostre producte seria una novetat en el mercat.</li> <li>• El nostre producte presentaria unes característiques noves i diferents a les de la resta de negocis.</li> <li>• Afiliació i col·laboració amb empreses que es dediquen al negoci de les Personal Shoppers. (entrada més directa al mercat)</li> <li>• Tindríem usuaris assegurats i presència en el mercat.</li> </ul>
--	---

- **Oportunitats i amenaces (factors externs)**

AMENACES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Som una empresa petita, que tindria possibles dificultats en l'entrada al mercat.</li> <li>• Hi ha negocis de Personal Shoppers en el nostre territori.</li> <li>• Possible disminució del preu del producte de la competència.</li> <li>• Possibles canvis en les tendències del mercat.</li> <li>• "<i>Stylish Girl</i>" és una aplicació ja elaborada i utilitzada per un cert nombre de persones. Té plataforma per a <i>smartphones</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercat potencial ampli i diferenciat.</li> <li>• Dirigir-se a sectors que no utilitzaven el servei anteriorment.</li> <li>• Diferenciar-nos de la resta de negocis.</li> <li>• Arribar a ser necessaris en la manera de treballar dels negocis que ofereixen Personal Shoppers.</li> <li>• S'ofereix el producte a través d'Internet, la qual cosa no té límit en l'espai.</li> <li>• Adreçar-nos a clients amb un nivell adquisitiu mitjà-alt i a gran part de la població.</li> </ul>

## 5.4. Pla estratègic

### 5.4.1. Visió, missió i valors

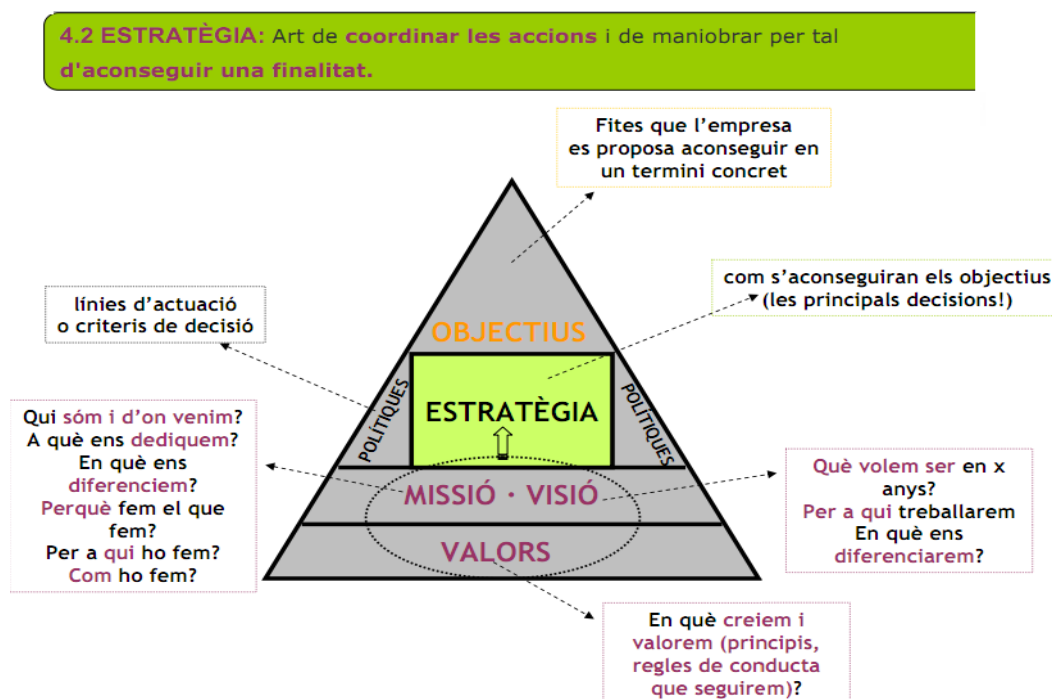
La missió és una declaració de principis, la raó que justifica l'existència de l'empresa. Forma part de la seva cultura, del seu sistema de valors i creences. La visió defineix i descriu la situació futura que desitja tenir. Els objectius són les guies per poder complir la missió.

#### Missió:

La missió i raó de ser de l'empresa és que la gent tingui la possibilitat de disposar d'un servei d'assessorament assequible per a gran part de la població, tenint una eina de suport virtual a l'hora d'anar de compres per tenir en compte quina roba convé més o menys i podent guardar, a la vegada, tota la roba que una persona té en el seu armari.

#### Visió i valors:

La visió de quina forma voldria projectar l'empresa en un futur, el sentiment i l'expectativa d'on vull ser al cap d'uns anys és la consolidació d'un programa informàtic que sigui una eina d'entreteniment i suport de moda bàsic per a la gent, de manera que l'utilitzin a diari. Nogensmenys, assolir un nivell de clients i usuaris necessaris per obtenir els beneficis desitjats i poder continuar la vida del negoci. Així doncs, arribar a ser un referent a l'hora d'oferir serveis d'assessorament a un baix cost i oferir un armari virtual on els clients emmagatzemin la seva roba.



Imatge 1. Font: Fundació SURT i CRESÀLIDA



Els valors que seguirem i ens ajudaran a complir la missió seran la modèstia, ser constant en la feina, treballar dur i mantenint fermes els nostres objectius i no perdre la motivació. Tal com esmentarem en breus, la visió estarà relacionada amb els objectius que volem assolir tan a llarg com a curt termini. A més a més, es duran a terme estratègies i polítiques que ens portaran a aconseguir lloc en el mercat i clients.

#### **5.4.2. Objectius**

Els objectius a establir una vegada es pugui a procedir a la creació de l'empresa, segons el seu horitzó temporal, serien els següents:

##### **Objectius a llarg termini:**

En un principi, l'objectiu principal i més important és treure el producte al mercat i aconseguir-ne la seva supervivència, començar-ne la venda per Internet i que la població l'adquireixi. Nogensmenys, un dels altres objectius és gaudir d'una certa rendibilitat del negoci. Un altre dels objectius principals seria distribuir el producte arreu del país espanyol; començant per créixer a Catalunya i més tard, aconseguir una expansió territorial per les comunitats autònomes limítrofes, podent atendre i captar una quota de mercat més alta, d'aquesta manera les possibilitats d'augmentar-ne la popularitat i el seu ús són majors.

Qui sap si en un futur llunyà el negoci obté els beneficis suficients per expandir-se cap a l'estranger, per tant s'oferiria el producte en diversos idiomes, espanyol i anglès, per facilitar-ne l'ús no només a persones de parla castellana sinó també internacionalment. A més a més, per satisfer una demanda creixent, s'augmentaria el personal introduint, si fos necessari, més assessors personals i assistents tecnològics.

##### **Objectius a curt termini:**

D'altra banda i centrant-nos en objectius més específics, s'hauria d'arribar a un nivell de facturació prou elevat com per cobrir les despeses de l'empresa i els costos i, a la vegada, obtenir beneficis significants per a l'empresa. Aquest nivell de facturació vindrà donat per els costos fixos, el preu de venda i el cost variable unitari; és a dir, el punt mort. Així doncs, el nombre de clients hauria d'anar en augment i s'hauria d'aconseguir estabilitat i fidelitat en l'ús del producte i dels serveis en oferta.

En relació al personal necessari per dur a terme l'activitat laboral, per començar amb una assessora personal, la directora de l'empresa i un servei professional d'assistència tecnològica serà suficient.

En definitiva, tot aquest conjunt d'objectius són les motivacions que ens ajudaran a emprendre aquest projecte dia a dia per tal d'aconseguir fer d'aquest projecte una realitat palpable.

### **5.4.3. Estratègia competitiva**

- Estratègia de diferenciació: El nostre producte s'ha de diferenciar i considerar diferent als que ofereix la competència. Per aconseguir-ho, hem d'aconseguir oferir uns serveis i unes característiques que ens diferenciïn positivament. El nostre producte, que consta d'una pàgina web on l'usuari disposa del seu armari virtual, oferiria un servei d'assessorament personal *online*.

Així, doncs, ens diferenciariem tant de les empreses que ofereixen serveis de Personal Shopper com del programa "*Stylish Girl*".

Les empreses que ofereixen assessorament presencial no tenen l'oportunitat de prestar consultes *online* i tampoc tenen la possibilitat de saber en qualsevol moment tota la roba de la qual disposa el client, ni els seus accessoris, ni les necessitats que pot arribar a tenir, ja siguin viatges, reunions, presentacions... Tal i com em va explicar la Sònia Alriols en l'entrevista que es troba a l'Annex 3, els Personal Shopper no tenen guardada la roba de cada client en dispositius electrònics. Però, tenen una guia de colors de cada client i normalment recorden algunes peces de roba que tenen.

El programa "*Stylish Girl*" ofereix l'armari virtual, però no compta amb un servei d'assessorament personal *online*. A continuació, l'enllaç a un vídeo que mostra el funcionament de "*Stylish Girl*": <http://www.youtube.com/watch?v=efRDueedX8U>

- Estratègia d'enfocament: Consisteix a concentrar-se en prestar el servei a un nínxol de mercat, és a dir, un segment de la població que vol un servei amb unes característiques molt concretes i adaptades a les seves necessitats.

De manera que, l'alta segmentació del nostre producte es troba en les persones que tenen, com a mínim, un ordinador amb connexió de banda ampla a Internet i, a més a més, un *smartphone* amb connexió a Internet. Per tant, ens centrem en certa població que ha de tenir un nivell adquisitiu mitjà que li permeti posseir un ordinador i connexió a Internet.

Per concloure, el nínxol de mercat correspondria a població dels 16 als 50 anys, ja que és una part de la població que està introduïda en el món de les tecnologies i les utilitza pel seu dia a dia ja són integrants de la societat postindustrial.

#### **5.4.4. Pla d'actuació**

El pla d'actuacions consisteix a fer una llista amb totes les activitats que cal dur a terme per crear l'empresa i per implantar-la i iniciar-ne les operacions, les quals després s'integraran i s'ordenaran per seqüència i temps.

En primer lloc, doncs, hem procedit a fer una llista de les activitats que cal dur a terme i a ordenar-les de forma seqüencial. A continuació, hem assenyalat quines activitats es poden fer de manera simultània, i també cal assignar els temps de duració de cada activitat. És necessari remarcar que el pla d'actuacions és compartit per a tots els escenaris que veurem a continuació, tant pel conservador com pel pessimista i l'optimista.

La llista d'activitats i la seva realització s'han representat gràficament en un calendari per portar un control visual del pla de treball, mitjançant un diagrama de Gantt que podem trobar en l'Annex 4. En el diagrama de Gantt que hem realitzat es pot observar que la unitat temporal del cronograma són les setmanes i les divisions de l'escala en mesos. A més, quan les caselles estan pintades vol dir que es du a terme l'activitat i, en el seu interior, es pot observar el cost que té cadascuna setmanalment. La suma del cost de totes les activitats és igual a 18.279'53€.

## 5.5. Pla de màrqueting

### 5.5.1.1. Públic objectiu

#### Nivell Nacional

Segons les estadístiques treballades en l'estudi de mercat, procedents d'INE, la població que utilitza el comerç electrònic, entre els 16 i 74 anys, és igual al 17'4%. Aquest d'17'4% correspon a 6.022.404 persones sobre un total de 34.088.371 de persones entre 16 i 74 anys.

$$17'4\% \times 34.088.371 = 6.022.404 \text{ persones que utilitzen comerç electrònic}$$

D'altra banda i segons estadístiques sobre el volum de negoci per branques d'activitat de la Comissió del mercat de telecomunicacions, a la branca de peces de roba els hi correspon un 4% del total del comerç electrònic a Espanya, que equival a 240.880 persones que han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic durant l'any 2010.

$$6.022.404 \times 4\% = 240.880 \text{ persones han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic}$$

A més a més, també segons Comissió del mercat de telecomunicacions, el volum del comerç electrònic a Espanya va assolir els 1.911.000.000 € a finals del quart trimestre de l'any 2010. De manera que multiplicant el volum del comerç electrònic (1.911.000.000 €) per el 4% del total del comerç electrònic de la branca de peces de roba obtenim el volum de comerç electrònic de la branca de peces de roba, que és 76.440.000 €.

$$1.911.000.000 \times 4\% = 76.440.000 \text{ € del volum de comerç electrònic de la branca de peces de roba}$$

Anant més enllà, dividint el volum de comerç electrònic de la branca de peces de roba entre les persones que han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic obtindrem la mitjana d'euros que s'han gastat en cada compra a través del comerç electrònic.

$$76.440.000 \div 240.880 = 317'34 \text{ €/compra que s'han gastat a través del comerç electrònic}$$

### Nivell local

La població que utilitza el comerç electrònic a la província de Lleida, també segons INE, entre els 15 i 74 anys, equival al 17'4%. Aquest d'17'4% correspon a 57.467 persones de la província de Lleida sobre un total de 330.274 de persones entre 15 i 74 anys.

$$17'4\% \times 330.274 = 57.467 \text{ persones que utilitzen comerç electrònic}$$

Per obtenir dades més acurades i segons estadístiques sobre el volum de negoci per branques d'activitat de la Comissió del mercat de telecomunicacions, a la branca de peces de roba els hi correspon un 4% del total del comerç electrònic a Espanya, que extrapolant-ho, a la província de Lleida, són 2.299 persones que han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic durant l'any 2010 a la província.

$$57.467 \times 4\% = 2.299 \text{ persones han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic a la província de Lleida}$$

#### **5.5.1.2. Previsió de vendes**

Donades les característiques de l'activitat, els ingressos dependran dels serveis prestats als clients i d'uns ingressos estàndards en publicitat. Les premisses de la lògica que he utilitzat per realitzar la previsió de vendes són fruit de càlculs del què preveig que vendré. Cal remarcar que numèricament, aquestes previsions també les he d'incorporar a l'àrea econòmica-financera, però ara és el moment de veure el raonament utilitzat per elaborar-les.

Per això, especifico quins factors utilitzo per calcular la capacitat màxima de producció/prestació de serveis de la meva empresa i el perquè d'unes determinades previsions de vendes en un determinat mes i no unes altres.

Els motius que ens han guiat per desenvolupar el perquè d'unes determinades previsions de vendes en un determinat moment que usen factors per calcular la capacitat mínima i màxima de prestació de serveis i no unes altres són les següents:

- Una visió cauta basada en dades estadístiques històriques amb un dibuix conservador i/o òptim del públic objectiu.

- Una visió basada en el dibuix pessimista.
- Una altra visió optimista de l'escenari.

Els càlculs per determinar la xifra de negoci ha estat ponderat, aprofitant els paràmetres històrics de les estadístiques de la població actual a Espanya i a la província de Lleida dels 16 als 74 anys de l'INE i, a més a més, el percentatge de la població dels 16 als 74 anys que compra roba a través del comerç electrònic.

Basant-me en aquestes dades, la nostra demanda potencial la situaríem en 2.299 persones a nivell de la província de Lleida, que representa un 0,95% del total de persones d'Espanya que usen aquest mitjà de compra. Parteixo de què aquest seria el nombre de prestacions potencial i no pas les 240.880 que persones han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic en el territori espanyol ja que primer caldrà copsar mercat i client en l'entorn territorial i després podré globalitzar l'abast i avantatge de la compra-venda online i expandir mercat.

Per això, s'ha fet una aproximació a la baixa de la quota de mercat i ara com ara, em centro en els possibles consumidors territorials. La raó és obtenir una visió cauta i mesurada del projecte empresarial, tot aplicant criteris de prudència i austeritat davant la conjuntura econòmica en la qual estem immersos.

L'estimació del nivell d'activitat, tal i com he esmentat, és conservadora i implica que diàriament el nombre de serveis se situï al voltant de 192 per tal de situar-nos en el punt del llindar de rendibilitat i poder cobrir costos. Aquestes previsions suposen el volum de vendes i ingressos per prestacions de serveis analitzat als següents gràfics:

Nombre serveis mensuals:	2299/12=192 serveis		
Durada estàndard del servei:	20 minuts		
*Preu de la competència:	220\$/2 hores	110\$ hora	21,10 €/20 minuts
Preu de cost servei:	47.710/2299	20,75 €/servei	
Preu competència/cost servei	21,10 €/ 20,75 €		

Rendibilitat:	1,02% factor de creixement (ve donat per la divisió entre el preu de la competència i el del nostre servei)
Preu de venda servei:	20,75 €

\*El preu de la competència ve donat per un servei d'assessorament *online* que es duu a terme a Mèxic, on cobren 220\$ per dos hores. La cotització de l'euro al dòlar que he pres com a referència és: 1 Euro = 1,3633 Dòlars EUA a (14.11.2011)

Agafant com a base les dades anteriors, procedirem a elaborar tres escenaris que aplicarem per seleccionar una estratègia dependent de l'escenari més probable.

### Escenari pessimista

És el criteri que escolliria una persona que pensés que se li presenta una previsió de vendes desfavorable. Seria una emprenedora o un emprenedor que prendria les meves decisions segons la teoria de Wald en criteris de maxi-min. Això provocaria que pensés que de les 2.299 persones que han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic a la província de Lleida pressuposo que la meitat seran clients de l'empresa i faran us del servei que ofereixo.

PREVISIÓ DE LES PRESTACIONS DE SERVEIS (escenari pessimista)			
	Any 1	Any 2	Any 3
Prestació del serveis	24.254,45 €	26.835,12 €	29.690,38 €

### Escenari conservador

Previsió basada en les dades de l'INE. He calculat el creixement que tindriem anualment basant-me en l'augment de la població, de l'any 2009 a l'any 2010, que passa de les 2078 persones que compren roba a través del comerç electrònic a Lleida a 2299 l'any 2010, donant un increment del 10'64%.

Any	Habitants espanyols entre 16-74 anys	% e-comerç	Població que utilitza e-comerç	Compra roba mitjançant e-comerç a Espanya	Compra roba mitjançant e-comerç a Lleida
2009	34.688.378	15'7%	5.442.935'346	217.717	2078
2010	34.611.522	17'4%	6.022.404'828	240.880	2299

PREVISIÓ DE LES PRESTACIONS DE SERVEIS (escenari conservador)			
	Any 1	Any 2	Any 3
Prestació del serveis	48.508,90 €	53.670,25 €	59.380,76 €

### Escenari optimista

És el criteri que escolliria una persona que pensés que se li presenta una previsió de vendes favorable. Seria una emprenedora o un emprenedor que prendria les seves decisions segons criteris optimistes com ara el maxi-max. Això faria que pensés que l'àmbit territorial fos una previsió no vàlida i endegues un projecte de vendes arreu d'Espanya. Però tot i així, com no tenim una situació de certesa, ens cal pensar que les 240.880 persones de públic objectiu no usarien el servei, però també pensaria que el 0,95% territorial de Lleida que equival a les 2.299 persones és molt poc. Per tant, cal decidir quin és el grau d'optimisme i per tant l'alternativa que em proporciona el millor resultat possible i que ha d'encabir-se entre el màxim i el mínim dels nivells. Per tal de fer-ne un càlcul numèric, s'assigna una probabilitat del 20% de que el nombre total persones de públic objectiu estiguessin disposades a comprar el meu producte, i per tant la premissa i previsió seria:

De les 240.880 persones han comprat peces de roba mitjançant el comerç electrònic a Espanya pressuposo que el 20% seran clients de l'empresa i faran ús del servei que ofereixo.

PREVISIÓ DE LES PRESTACIONS DE SERVEIS (escenari optimista)			
	Any 1	Any 2	Any 3
Prestació del serveis	1.016.513,60 €	1.124.670,65 €	1.244.335,60 €

### 5.5.2. Posicionament

Com hem dit anteriorment, els factors que ens diferenciarien de la competència seran: utilització d'una pàgina web com a plataforma per oferir a l'usuari la recreació del seu armari de manera virtual i, a més a més, un servei d'assessorament personal *online* que no requereix la presència de l'assessor. D'aquesta manera els clients podran obtenir un servei d'assessorament a un preu més baix del normal i l'assessor podrà saber en tot moment de la roba amb què compta l'usuari.

El nostre servei i producte es posicionaria en el mercat pels següents punts forts:



- Els consumidors identificaran el nostre servei d'assessorament personal *online* pel baix preu i pel bon i ràpid anàlisi i assessorament del què gaudiran els consumidors.
- Els consumidors ens tindran com a servei i producte de referència en qualsevol moment i, especialment, quan els manqui seguretat o ajuda en la compra de la seva roba i/o accessoris.
- Els clients acabaran tenint la percepció que el nostre servei és totalment necessari i que els facilita el dia a dia. D'aquesta manera, els clients no s'hauran de preocupar en conjuntar roba una vegada i una altra ni equivocar-se al fer la compra ja que podran consultar tot el que tenen en el seu armari virtual.
- La nostra pàgina web disposarà d'una imatge innovadora i atractiva que atraurà els consumidors, evitant que es cansin d'utilitzar-lo o que el trobin estèticament deplorable.
- Un dels punts que ens caracteritzaran també serà la innovació. El nostre producte serà tecnològicament avançat. S'intentarà disposar de mecanismes i característiques que permetin al màxim la interacció dels clients i que en facilitin el seu ús.

### **5.5.3. Polítiques de màrqueting: màrqueting mix**

#### **Política de producte o servei**

- El producte, és a dir, la pàgina web s'anomenarà "virtual closet".  
  
El domini de la pàgina web no té perquè coincidir amb el nom exacte del producte, ja que tot dependrà de la disponibilitat de dominis.
- El producte serà ofert als consumidors mitjançant una pàgina web. Així doncs, les característiques tècniques del producte serien les pròpies d'una pàgina web.
- La pàgina web constarà d'un disseny atractiu i captivador. La presentació serà l'adient en respecte a l'alta segmentació del producte i servei.
- El cicle de vida del servei d'assessorament començaria amb la demanda per part del client d'assessorament, i finalitzaria amb el Personal Shopper havent assessorat al client.

Tot aquest cicle podria prolongar-se com a màxim 3 dies, però es repetiria cada cert temps.

De cara al futur, es podria evolucionar disminuint la durada del cicle de vida del servei, sistematitzant els processos.

- Es poden arribar a oferir serveis complementaris, tals com: poder comprar la roba o els accessoris que han estat assessorats des de la nostra pàgina web, oferir cursos d'estilisme personal mitjançant la web i vídeos, que l'assessor s'impliqui cada vegada més amb els clients, possibilitat de reunir-se el client amb l'assessor per tal de conèixer millor els gustos del client o xatejar i adaptar-se al màxim a les seves necessitats...
- El producte cobrirà necessitats no bàsiques que són complementàries però que poden arribar a ser importants pels seus usuaris. Doncs, a través de la compra del servei i la utilització de la pàgina web els clients cobriran les seves necessitats. Aquestes seran disposar d'ajuda per completar i millorar els seu fons d'armari i arribar a ser capaços de vestir adequadament i d'acord amb les directrius que marca la moda del moment.
- Ens diferenciarem de la resta de productes i serveis del mercat dirigint-nos a sectors que no utilitzaven el servei anteriorment. D'altra banda, oferim el servei d'assessorament a través d'Internet, d'aquesta manera el nostre servei no té límits en l'espai.
- El personal d'atenció al client seran persones formades en el món de la moda i interessades en estar contínuament autoalimentant-se del món de la moda. A més a més, el personal hauria d'estar constantment motivat per fer la seva feina cada vegada millor i que estiguin satisfets amb la seva aportació a l'empresa.

### Política de preu

- El preu del nostre servei ve definit per la combinació de dues polítiques de preus: la política de rendibilitat i la política de llançament. Per consegüent, hem d'establir un preu que ens permeti obtenir una certa rendibilitat però que, degut a l'entrada per primera vegada al mercat, sigui inferior als de la competència.

D'una banda, hem pres com a referència els preus que cobra l'empresa "Your Personal Shopper". Aquesta empresa ofereix un assessorament personal per 60 euros l'hora, que

equival a uns 30 euros la mitja hora. Per tant, el preu del nostre servei ha de ser inferior a 30 euros.

D'altra banda, hem establert el preu del servei a 20'75€, tenint un punt mort de 1.362 serveis anuals, per cobrir uns costos de 28.413'77€. Però el preu mínim al qual hauríem d'oferir el servei, per cobrir totes les despeses sense aconseguir un punt mort que sobrepassi la demanda potencial, 2299 serveis, seria oferir-lo a 12'36€/el servei.

- Com s'ha dit anteriorment, l'estructura necessària per poder prestar el servei té un cost total de 28.413'77 euros, els quals són tots costos fixos.
- El cobrament per la prestació del servei serà a través Internet i s'efectuarà mitjançant el sistema "PayPal" o similars.

### Política de comunicació

- Un logotip senzill que tingués una denotació moderna i actual que, a més a més, servís d'imatge identificativa en la web. Per a la papereria, els rètols, les imatges dels correus electrònics... s'utilitzaria, a part del logotip identificatiu amb les característiques esmentades abans, un logotip on s'observés el nom complet de l'empresa.
- Per promocionar el servei es duran a terme tècniques promocionals que permetin generar una actitud positiva vers el producte.

Es començarà per fer publicitat a través d'Internet, en pàgines web que estiguin relacionades amb la moda i la roba, i en els diaris locals; més tard, es pot arribar a optar per un relacions públiques que promocióni l'empresa i el servei.

### Política de distribució

- Els servei es prestarà a través d'Internet, de forma directa per l'empresa.
- El sistema logístic serà virtual, per tant, la distribució es realitzarà mitjançant una pàgina web desenvolupada per l'empresa, que constarà d'un portal on l'usuari introduirà les seves dades. Una vegada ha accedit, tindrà a la seva disposició l'armari virtual i el servei que oferim.

- Quan es llanci el servei i la pàgina web hi haurà un assessor personal que es dedicarà a atendre la demanda dels clients. L'assessor personal haurà de tenir el "Grau en Disseny" o un cicle formatiu de grau superior que acrediti la capacitat de fer d'assessor o estilista personal.
- Pel que fa a la imatge corporativa de la pàgina web, aquesta haurà de tenir una decoració senzilla i càlida, agradable per tots els usuaris. A més a més, la disposició de la pàgina web serà funcional i fàcil d'utilitzar. L'"*interface*" de la pàgina web englobarà la forma en la qual l'operador interactua amb l'ordinador, els missatges que aquest rebrà, les respostes del programa a la utilització que el client en farà.

## **5.6. Pla d'operacions**

### **5.6.1. Descripció tècnica del producte o servei**

Físicament el producte és una pàgina web. La pàgina web constarà d'una pàgina principal a través de la qual els usuaris accediran, mitjançant el seu compte i la seva contrasenya, al seu armari virtual. Una vegada han accedit al seu compte, els consumidors trobaran diferents menús:

- **L'armari**: espai on el client tindrà emmagatzemada tota la seva roba.
- **Conjunts**: espai on el client combinarà la seva roba com vulgui, arribant a formar conjunts al seu gust que s'emmagatzemaran per consultes posteriors.
- **Calendari**: el client podrà organitzar la seva roba en funció del seu calendari, si ha de viatjar, si té reunions, si té sopars, bodes, etc.
- **Maleta**: opció de fer-se la maleta i saber que t'has d'endur si viatges o no estàs a casa durant un cert temps.
- **Llista de compres pendents**: espai on l'usuari pot fer un llistat de la roba o els accessoris que es vol comprar.
- **Roba que no es pot utilitzar**: l'usuari pot fer una relació de les peces de roba que no pot utilitzar per raons com que estan a la tintoreria o que les ha deixat a algú.
- **Assessorament *online***: espai on el consumidor compra el servei d'assessorament *online*.

### **5.6.2. Procés de prestació del servei**

Una vegada el client compra el servei, és a dir, l'assessorament personal *online*, i hagi indicat quines són les seves necessitats i demandes, l'assessor analitzarà el seu armari virtual i conjunts que té en el seu compte i li respondrà havent processat tota aquesta informació. El procés de prestació del servei s'allargaria, com a màxim, a 3 dies.

### **5.6.3. Capacitat instal·lada**

El nombre de serveis que es poden arribar a prestar estan condicionats pels següents factors:

- Personal: tindrem contactat a un Personal Shopper quatre hores al dia durant 5 dies a la setmana, el que equival a 20 hores setmanals.

- El coll d'ampolla de la prestació del nostre servei la trobaríem després d'haver analitzat l'armari, quan l'assessor personal ha d'elaborar la resposta a les necessitats del client.
- Pel que fa a les estratègies a curt termini, es podria dur a terme la contractació de més d'un assessor personal per aconseguir accelerar la prestació del servei i augmentar el nombre de clients. A més a més, es podrien ampliar les hores de treball del personal. Tenint en compte que és un assessor personal que no forma part de l'estructura fixa de l'empresa i que tindrà accés a dades personals dels clients i de l'empresa, caldrà analitzar i concretar com es resolen els aspectes legals i els aspectes de seguretat de la propietat intel·lectual de l'empresa.

#### **5.6.4. Gestió de comandes dels clients i distribució**

Les comandes es rebran a través de la pàgina web, el client farà una descripció del servei que vol rebre, en què vol ser assessorat, quines són les seves necessitats i els seus interessos, i quin és el termini màxim per rebre el servei.

Una vegada l'assessor personal haurà rebut la comanda del client, l'analitzarà i durà a terme tots els procediments necessaris per a satisfer les necessitats del client. Abans de la prestació del servei, l'assessor personal analitzarà l'armari virtual del client però no hi haurà cap contacte presencial previ amb el client.

Finalment, l'assessor personal enviarà, a través de la pàgina web, la prestació del servei que es cobrarà mitjançant sistemes de cobrament com el "PayPal" o similars a aquest.

#### **5.6.5. Localització, descripció del local i distribució en planta**

La localització de l'empresa serà Bellpuig, exactament al C/Major n. 23. S'ha escollit aquesta localització ja que per a començar el negoci són suficients els recursos i els equips de processament d'informació que hi ha al domicili. És evident, que el domicili compta amb connexió a Internet, línia de telèfon i espai habilitat per dur a terme l'activitat empresarial.

Abans de decidir, s'han estudiat altres alternatives, però ens hem decantat per l'anterior ja que així reduïm costos de l'empresa. Les altres alternatives eren:

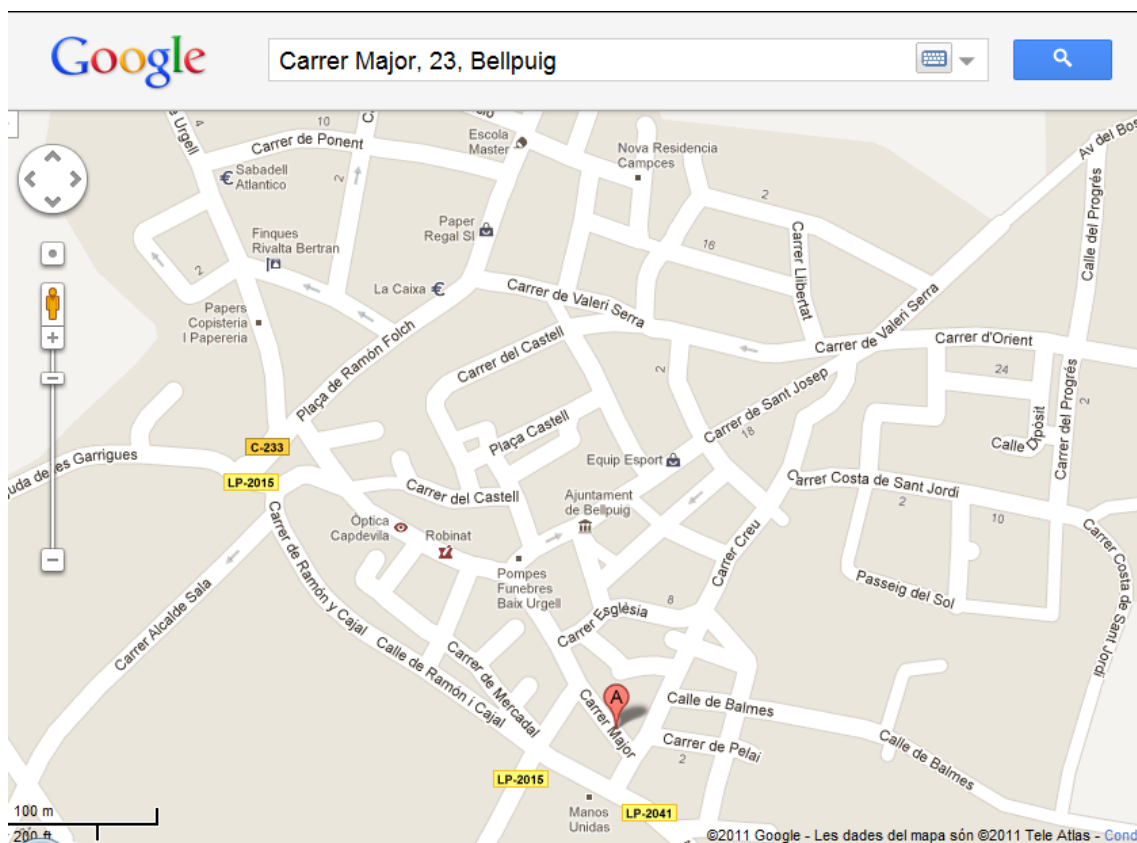
1. Arrendar un local a Lleida, cosa que suposa un cost alt perquè s'hauria, a més a més d'arrendar el local, fer reformes i comprar mobiliari. Per tant, s'hauria de fer una inversió

inicial molt més gran per tal d'habilitar un espai per al desenvolupament de l'activitat empresarial.

2. Domiciliar l'empresa a Tàrraga; tot i que no caldria fer reformes ni comprar mobiliari perquè és un habitatge on ja hi ha mobiliari i disposa de connexió a Internet, línia de telèfon, s'haurien de fer unes quantes reformes. A més a més, l'empresa estaria una domiciliada en una altra població que la que viu la directora general, llavors costaria més estar a l'aguait i regular l'activitat empresarial.

El local on s'ubicarà l'empresa, a la segona planta del domicili, té forma de lletra 'e'. La seva superfície aproximada és de 48 metres quadrats. Pel que fa a les instal·lacions disponibles, són: aigua potable, llum, telèfon, Internet ADSL, aire condicionat i calefacció.

En aquest local, no hi ha possibilitats d'expansió ja que és un domicili. Però, en cas que es necessités un local més gran ens decantaríem per l'arrendament o la compra d'un.



### **5.6.6. Gestió mediambiental**

La nostra política de gestió mediambiental que durem a terme a l'empresa vindrà donada per les següents directrius:

#### Estalvi de paper:

- Utilitzar paper reciclat i orgànic per al treball diari.
- Escanejar sempre que sigui possible i evitar la impressió innecessària.
- Revisar el contingut i l'ortografia abans d'imprimir qualsevol document.
- Restringir la impressió en color.
- Configurar la impressora per a imprimir a doble cara i/o a dues pàgines per full.
- Dipositar a la safata de reaprofitament tot el paper que pugui tenir un doble ús.
- Prioritzar el correu electrònic.

#### Estalvi d'energia a l'oficina:

##### Climatització:

- Tancar les finestres o limitar-ne l'obertura en èpoques de fred.
- Graduar l'entrada de llum natural aprofitant-la al màxim.
- Fer un ús responsable del teu climatitzador.

##### Ofimàtica:

- Apagar el monitor quan no l'utilitzis.
- Configurar l'ordinador perquè hiberni en inactivitat.
- Apagar l'equip un cop acabada la jornada laboral.

##### Il·luminació:

- Encendre només els llums necessaris.
- Apagar els llums en sortir del despatx.

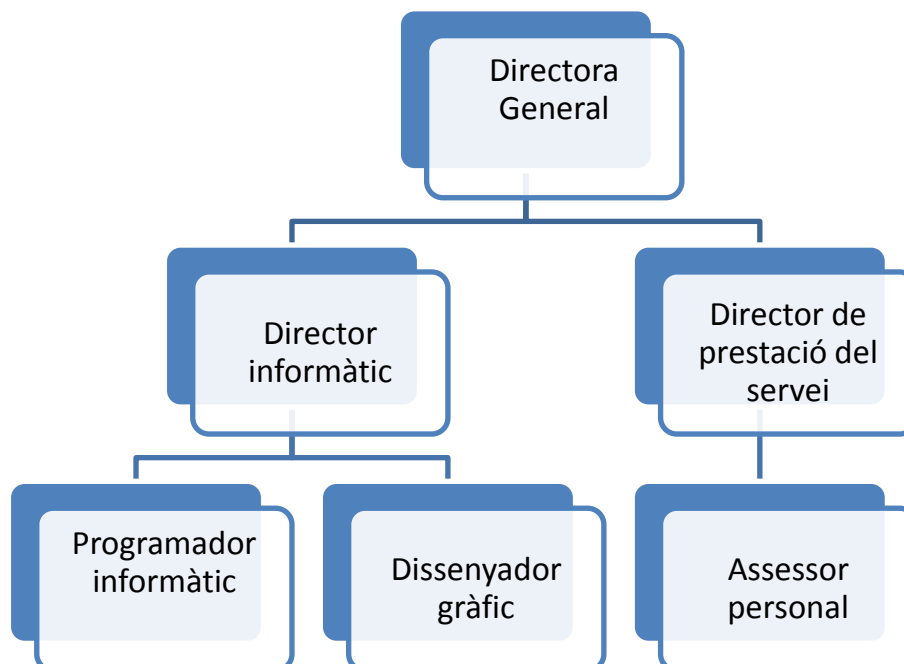
#### Estalvi d'aigua als serveis:

- Utilitzar el polsador de descàrrega curta sempre que sigui possible.
- Tancar l'aixeta mentre t'ensabones i quan acabis de rentar-te.
- Eixugar-se amb paper. És més eficient que l'assecador d'aire.



## 5.7. L'organització i els recursos humans

### 5.7.1. Organigrama de l'empresa



### 5.7.2. Descripció dels llocs de treball

L'empresa estarà formada per dos socis, la directora general i el director informàtic, que serà el programador informàtic. Així doncs, la directora general és la sòcia majoritària i el director informàtic en serà soci minoritari. La raó per la qual el director informàtic és un soci tecnològic és la recerca de la màxima implicació en el projecte perquè tiri endavant.

Les diferents persones que formaran part de l'empresa, en l'escenari conservador, seran:

- Directora general: ha de ser capaç de coordinar els recursos interns, presentar a la companyia davant de tercers, controlar les fites i els objectius. També ha de dirigir, liderar i motivar als treballadors per a què realitzin la seva feina.  
La directora general treballarà un total de 40 hores al mes, cobrant 8€/h bruts.
- Director informàtic: coordinarà l'actuació del programador informàtic, que serà ell mateix, i del dissenyador gràfic.
- Programador informàtic: ha de tenir el grau en "Enginyeria Informàtica". Portarà a terme el desenvolupament i la creació de la plataforma web de l'empresa i, consegüentment, el seu manteniment. És necessari haver programat anteriorment una

pàgina web professionalment, tot i que pot arribar a ser prescindible. Treballarà conjuntament amb el dissenyador gràfic.

El programador informàtic, que serà el director informàtic, treballarà 12 hores al mes, cobrant 7'81€/h bruts, segons el conveni col·lectiu esmentat més tard.

- Dissenyador gràfic: ha de tenir el "Graduat Superior en Disseny, especialitat Disseny Gràfic". A més a més, ha de poder combinar els textos i les imatges que decoren la pàgina web, arribant a convèncer i manipular l'usuari de la pàgina web i el servei. Haurà de saber transformar les idees en dissenys reals i intentar-les connectar amb el públic al qual van destinades.

El dissenyador gràfic treballarà 10 hores al mes, cobrant 7'81€/h bruts, també segons el conveni col·lectiu.

- Assessor personal: ha de tenir el "Grau en Disseny" o un cicle formatiu de grau superior que acrediti la capacitat de fer d'assessor o estilista personal. La persona que ocupi el lloc hauria de disposar de bona cultura, bons modals, un gust refinat i estar al dia de la moda i les col·leccions. L'assessor personal haurà d'estar sempre al cas de les tendències més actuals, identificar els desitjos i les necessitats del client, analitzar correctament el client per oferir un bon servei i gestionar la compra i la contractació de serveis al millor preu possible.

L'assessor personal treballarà 96 hores al mes, cobrant 8'125€/h bruts.

Els salaris seran regulats pel conveni col·lectiu de treball del sector del Comerç, en general, de les comarques de Lleida per al període de l'1-1-2010 al 31-12-2011. La pàgina web on l'hem trobat és:

- [http://www10.gencat.net/treball\\_cnc/AppJava/fitxers/upload/catala/25001509/Comerc\\_general.pdf](http://www10.gencat.net/treball_cnc/AppJava/fitxers/upload/catala/25001509/Comerc_general.pdf)

La correcció del conveni col·lectiu és la següent:

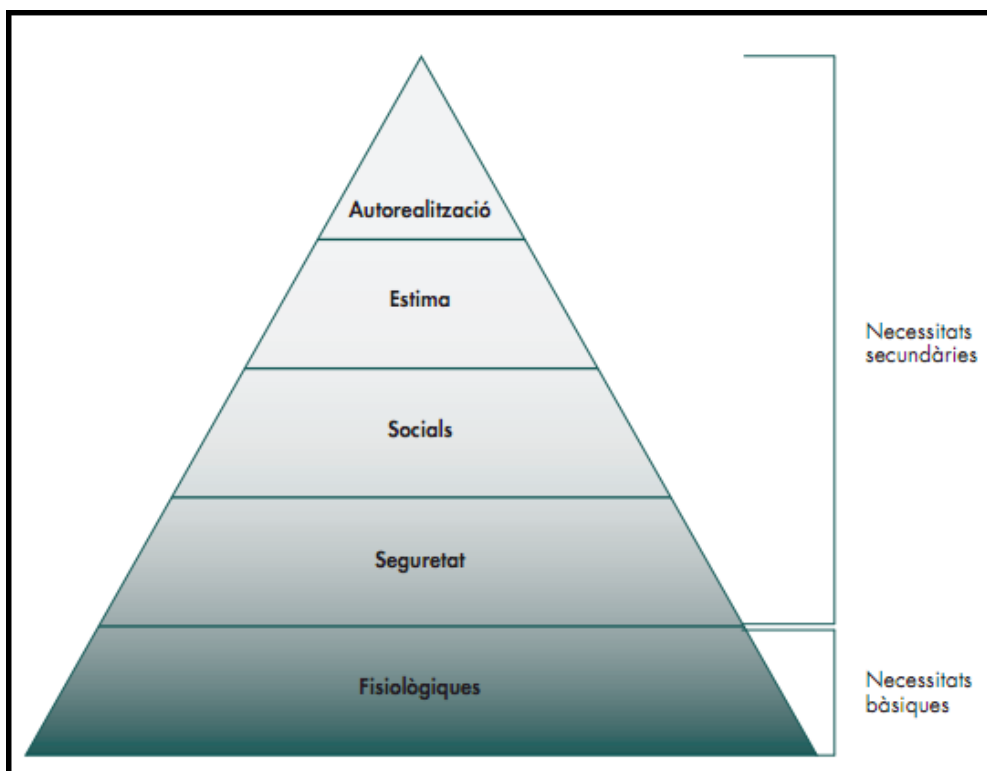
- [http://www10.gencat.net/treball\\_cnc/AppJava/fitxers/upload/catala/25001509/Comerc%20en%20general%20CE.pdf](http://www10.gencat.net/treball_cnc/AppJava/fitxers/upload/catala/25001509/Comerc%20en%20general%20CE.pdf)

### **5.7.5. Retenció i motivació del personal**

La motivació en el treball és una part molt important, les persones que tenen una alta motivació acostumen a rendir més en la seva feina, aprofiten millor el temps i aconseguen amb una facilitat més gran els objectius marcats per l'empresa. Per tant, això suposa un clar benefici tant per l'empresa com per el propi treballador.

Cal dir, que tenint tants pocs treballadors en plantilla no ens centrarem en teories de la conducta humana com la piràmide de Maslow, la teoria de les tres necessitats de McClelland o els sis tipus de personalitat que va catalogar Holland i que va relacionar amb els interessos professionals dominants en cadascun.

Quant a la motivació del personal de la nostra empresa, el primer pas serà intentar conèixer quins aspectes motiven els treballadors i quins els desmotiven. També s'ha de crear un ambient confortable que sigui agradable i que ofereixi seguretat als treballadors.



Imatge 2. Piràmide de Maslow. Font: Editorial McGraw-Hill

Però, els factors que crec que són essencials per a la motivació són:

- Ser agraït amb els treballadors i mostrar-los-hi públicament.
- Dedicar el temps necessari als treballadors per a que ells arribin a sentir-se una part important de l'empresa.
- Proporcionar *feedback* en el procés comunicatiu i quan s'està treballant.
- Tenir cura de l'ambient de treball, estar sempre atent del que passa i les necessitats dels treballadors.
- Proporcionar informació de l'empresa als treballadors i compartir la definició del futur de l'empresa.
- Involucrar els treballadors en l'empresa i crear relacions fora de l'àmbit laboral entre els integrants d'aquesta.
- Fomentar l'autonomia dels treballadors.
- Establir aliances i confiança amb cada treballador.
- Celebrar els èxits.
- Que el treballador percebi que ha de realitzar un esforç per cobrar el seu salari. En el cas que la persona cregui que té el salari assegurat independentment de l'esforç, pot provocar una disminució del rendiment i, a la vegada, de la seva motivació.

#### **5.7.6. Seguretat i higiene en el treball**

Dins el marc normatiu vigent en el nostre país i per tal de promoure la seguretat i la Salut dels treballadors, tal i com estableix la Llei de Prevenció de Riscos Laborals (LLPRL) modificada per la Llei 54/2003 de 12 de desembre i les seves disposicions reglamentàries, drem a terme la integració de l'activitat preventiva a l'empresa i l'adopció de totes les mesures necessàries per la protecció de la seguretat i Salut dels nostres treballadors.

Per aquest motiu i per donar compliment a aquest gran número d'obligacions que l'empresari ha adquirit amb la LLPRL, en un futur s'optaria per concertar el servei de PREVINT (SERVIPREIN, Sociedad de Prevención S.L.U.) Servei de prevenció aliè acreditat (art.16) com una de les modalitats d'organització dels recursos pel desenvolupament de les activitats preventives i amb el qual em contractat les 4 especialitats preventives (Seguretat en el Treball, Higiene Industrial, Ergonomia / Psicosociologia, Vigilància de la Salut) i així

complirem amb les principals obligacions que tenim com a empresa en aquesta esmentada matèria, que són:

- Pla de prevenció de riscos laborals (Article 16 de LPRL i article 2 RSP)
- Avaluació de riscos (Article 16 de LLPRL i article 3 RSP)
- Informació (Article 18 LLPRL)
- Consulta i participació (Article 18 LLPRL)
- Formació (Article 19 LLPRL)
- Mesures d'emergència (Article 20 LLPRL)
- Vigilància de la salut (Article 22 LLPRL)
- Planificació de l'activitat preventiva (Article 16 LLPRL i articles 8 i 9 RSP)
- Documentació (Article 23 LLPRL i article 7 RSP)
- Coordinació d'activitats empresarials (Art. 24 i RD 171/2004)
- Protecció de col·lectius especials: treballadors especialment sensibles, dones embarassades o en lactància i menors d'edat. (arts. 25, 26 i 27 LLPRL)

També, cal tenir present les Obligacions dels treballadors en matèria preventiva, ja que segons l'article 29 de la Llei 31/95, correspon a cada treballador vetllar, segons les seves possibilitats i mitjançant el desenvolupament de les mesures de prevenció que en cada cas siguin adoptades, per la seva pròpia seguretat i salut en el treball i per la d'aquelles altres persones a les que pugui afectar a la seva activitat professional. L'incompliment per part del treballador de les seves obligacions en matèria de prevenció de riscos laborals serà considerat com incompliment laboral, als efectes previstos en l'article 58.1 del estatut dels treballadors.

Pel que fa a l'elecció de la MATEPSS, hem optat per Mútua Intercomarcal, Mútua d'Accidents de Treball i Malalties Professionals de la Seguretat Social núm. 39 (MATEPSS núm. 39), és una entitat sense finalitat de lucre autoritzada pel Ministeri de Treball i Immigració per oferir els seus serveis als associats en relació amb la gestió de la Seguretat Social. Ens donen la confiança d'una trajectòria iniciada l'any 1932, més de 75 anys d'experiència al servei dels seus associats, a més tenen a la nostra disposició una àmplia xarxa de centres a nivell nacional i un excel·lent equip de professionals; amb l'objectiu de

donar-nos la millor cobertura de les nostres necessitats i oferir-nos un servei de qualitat per ajudar-nos i assessorar-nos d'una manera personal i eficient.

## **5.8. Estructura legal**

### **5.8.1. Forma jurídica**

Per triar la forma jurídica més convenient per a l'empresa haurem de procedir a determinar quina estructura s'adapta millor a les característiques pròpies del projecte que volem desenvolupar. Els aspectes que cal valorar abans d'optar per una forma jurídica i que ens ajudaran a decidir quina estructura legal adoptarà l'empresa seran:

- L'activitat que és vol exercir és un servei d'assessorament personal en línia a través d'Internet i la creació d'una pàgina web que permeti emmagatzemar virtualment la roba que té en el seu armari l'usuari.
- El nombre de persones que participen en el projecte com a titulars són, com a mínim la promotora, és a dir, la persona que té la idea de negoci i és l'encarregada de desenvolupar-la. A més a més, es podria comptar amb un altre titular que seria un "*Business Angel*". D'aquesta manera, l'empresa tindria una font de finançament important.
- Els promotors opten per una estructura legal en la qual la responsabilitat sigui limitada al capital aportat.

Des del punt de vista fiscal, ens interessa tributar per l'Impost sobre Societats.

Després d'analitzar els aspectes anteriors, ens hem decantat per una Societat de Responsabilitat Limitada. Aquest tipus de societat requereix un capital mínim de 3.005'06€, el nombre de socis mínim és 1, la responsabilitat és limitada al capital aportat i fiscalment es tributa per l'Impost sobre Societats.

És necessari remarcar que la persona que ha tingut la idea de negoci i l'ha desenvolupat serà propietària, com a mínim, del 51% del capital de l'empresa. De l'altre 49% en seria propietari el "*Business Angel*", que compraria prima d'emissió de l'empresa.

## 5.9. Pla econòmic i financer

### 5.9.1. Pla d'inversions

El desemborsament inicial necessari per finançar tant l'immobilitzat intangible, format per la llicència Flash i les aplicacions informàtiques; l'immobilitzat material, format pels equips de processament d'informació i; un estoc de tresoreria per fer front a pagaments inicials serà de 18.279'53€.

El desemborsament inicial de 18.279'53€ finançarà la llicència Flash (500€), les aplicacions informàtiques (200€), els equips de processament d'informació (1000€) i un estoc de tresoreria de 16.579'53€.

#### Escenari conservador

El *cash flow* previst de l'escenari conservador és el següent:

CASH FLOW	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3
Desemborsament inicial (Do)	- 18.279,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Previsió de cobraments	- €	50.008,90 €	55.670,25 €	61.880,76 €
Previsió de pagaments	- €	- 33.812,55 €	- 35.728,68 €	- 37.793,87 €
FLUX CAIXA	-18.279,53 €	16.196,35 €	19.941,56 €	24.086,89 €
FLUX CAIXA ACUMULAT	-18.279,53 €	-2.083,19 €	17.858,38 €	41.945,27 €

Tenint en compte que el cost del diner és 0'0225, el *cash flow* anterior i el desemborsament inicial de 18.279'53€:

- La VAN és de 38.303'71€.
- La TIR és del 85'62%.

#### Escenari pessimista

El *cash flow* previst de l'escenari pessimista és:

CASH FLOW	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3
Desemborsament inicial (Do)	- 18.279,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Previsió de cobraments	- €	24.254,45 €	26.835,12 €	29.690,38 €
Previsió de pagaments	- €	- 23.890,46 €	- 24.954,56 €	- 26.097,15 €
FLUX CAIXA	-18.279,53 €	363,99 €	1.880,56 €	3.593,23 €
FLUX CAIXA ACUMULAT	-18.279,53 €	-17.915,54 €	-16.034,98 €	-12.441,75 €



Hi ha un desemborsament inicial de 18.279'53€ i el cost del diner és de 0'0225.

- La VAN és de -12.482'77€.
- La TIR no té cap significat, ja que la VAN és negativa.

### Escenari optimista

El *cash flow* previst de l'escenari optimista és el següent:

CASH FLOW	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3
Desemborsament inicial (Do)	- 18.279,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Previsió de cobraments	- €	1.016.513,60 €	1.124.670,65 €	1.244.335,60 €
Previsió de pagaments	- €	- 522.385,35 €	- 555.728,65 €	- 592.097,07 €
FLUX CAIXA	-18.279,53 €	494.128,25 €	568.942,00 €	652.238,53 €
FLUX CAIXA ACUMULAT	-18.279,53 €	475.848,72 €	1.044.790,72 €	1.697.029,25 €

Tenint en compte que el cost del diner és 0'0225, el *cash flow* anterior i el desemborsament inicial de 18.279'53€:

- La VAN és de 1.583.643'72 €
- La TIR és del 2718'11%.

### **5.9.2. Pla de finançament**

El finançament de la inversió inicial i de les altres necessitats podrà fer-se mitjançant finançament propi. S'ha optat per comptar amb finançament propi perquè per al desenvolupament normal de l'empresa no és necessari endeutar-se. El finançament propi seria de 18.279'53€.

### **5.9.3. Compte de pèrdues i guanys**

A continuació, mostrarem els beneficis anuals en diferents escenaris; un escenari conservador, pessimista i optimista, i la seva evolució al llarg de tres anys.

D'una banda, l'ingrés principal prové de la prestació del servei i també trobem ingressos en publicitat. D'altra banda, més endavant trobarem especificades les despeses, que varien segons si estem referint-nos a l'escenari conservador, a l'escenari optimista i a l'escenari pessimista.

Escenari conservador

Per calcular les dades d'aquest escenari ens hem basat en què un assessor personal pot prestar dos serveis per hora, per tant, els costos fixos cobreixen **2.304 serveis anuals**. El programador informàtic i el dissenyador treballen 12 hores i 10 hores al mes respectivament, ja que considero que són les suficients per a dur a terme l'activitat empresarial amb prou qualitat. A més, no hi ha costos variables, ja que prestem el servei *online* i no tenim despeses addicionals.

La previsió de les despeses d'explotació que correspon a l'escenari conservador és la següent:

<b>PREVISIÓ DE COSTOS</b>	
<b>Costos Fixos</b>	
gestoria*	1.890,00 €
programador informàtic **	1.124,64 €
dissenyador gràfic**	937,20 €
assessor personal *****	14.040,00 €
directora general ***	3.840,00 €
subministraments (ADSL, servidor internet i i mínims de: telèfon, electricitat, aigua) ****	840,00 €
publicitat i promoció *****	3.000,00 €
amortització despeses de desenvolupament	2.741,93 €
<b>TOTAL CF</b>	<b>28.413,77 €</b>
<b>Costos Variables</b>	
	- €
	- €
	- €
<b>TOTAL CV</b>	<b>- €</b>
<b>COST TOTAL</b>	<b>28.413,77 €</b>

\*gestoria: per obtenir la despesa en gestoria ens hem basat en el preus d'aquesta pàgina web: [www.jorcgc.org/assessoria/preus-assessoria-fiscal-2011](http://www.jorcgc.org/assessoria/preus-assessoria-fiscal-2011)

\*\* programador informàtic: treballa 12h/mes per 7,81 €/h (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\* dissenyador gràfic: treballa 10h/mes per 7,81 €/h (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\*\*d'entrada m'assigno aquest sou a l'expectativa de veure la viabilitat del projecte, treballant 40h/mes i cobrant 8€/hora.

\*\*\*\*subministraments (CF): quotes mínimes de la factura d'aigua, llum i la quota estàndard d'ADSL i telèfon

\*\*\*\*\* assessor personal (CF): treballa 96h/mes per 8,125 €/h, s'hi inclou la cotització a la Seguretat Social (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\*\*\*\* segons tarifes web del diari Segre que he pres com a referència

Agafant com a referència les despeses anteriors, la previsió de vendes de l'escenari conservador i afegint uns ingressos de publicitat el primer any de 1.500€, el segona any de 2.000€ i el tercer anys de 2.500€, el compte de pèrdues i guanys seria:

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	Any 1	Any 2	Any 3
<b>Ingressos d'explotació</b>	50.008,90 €	55.670,25 €	61.880,76 €
<b>Despeses d'explotació</b>	- 28.413,77 €	- 29.081,49 €	- 29.764,91 €
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (BAII)</b>	21.595,13 €	26.588,75 €	32.115,85 €
<b>Ingressos financers</b>	- €	- €	- €
<b>Despeses financeres</b>	- €	- €	- €
<b>RESULTAT FINANCER</b>	- €	- €	- €
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (BAI)</b>	21.595,13 €	26.588,75 €	32.115,85 €
<b>Impost sobre beneficis</b>	- 5.398,78 €	- 6.647,19 €	- 8.028,96 €
<b>RESULTAT NET</b>	16.196,35 €	19.941,56 €	24.086,89 €

### Escenari pessimista

Per calcular les dades d'aquest escenari ens hem basat en què durant l'any l'assessor pugui arribar a prestar 1.920 serveis, ja que la demanda estimada és de **1.150 serveis anuals**. El programador informàtic treballa 10 hores i no es contracta un dissenyador gràfic per intentar reduir despeses al màxim. A més, no hi ha costos variables, ja que prestem el servei *online* i no tenim despeses addicionals.

La previsió de les despeses d'explotació que correspon a l'escenari pessimista és la següent:

<b>PREVISIÓ DE COSTOS</b>	
<b>Costos Fixos</b>	
gestoria*	1.890,00 €
programador informàtic **	937,20 €
dissenyador gràfic**	- €
assessor personal *****	11.700,00 €
publicitat i promoció *****	2.000,00 €
directora general ***	3.600,00 €
subministraments (ADSL, servidor internet i amortització despeses de desenvolupament i mínims de: telèfon, electricitat, aigua) ****	2.741,93 €
<b>TOTAL CF</b>	<b>23.769,13 €</b>
<b>Costos Variables</b>	
	- €
	- €
	- €
<b>TOTAL CV</b>	<b>- €</b>
<b>COST TOTAL</b>	<b>23.769,13 €</b>

\*gestoria: per obtenir la despesa en gestoria ens hem basat en el preus d'aquesta pàgina web: [www.iorcgc.org/assessoria/preus-assessoria-fiscal-2011](http://www.iorcgc.org/assessoria/preus-assessoria-fiscal-2011)

\*\* programador informàtic: treballa 10h/mes per 7,81 €/h (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\* dissenyador gràfic: no en contractem cap per reduir despeses, ja que la pàgina web ja serà atractiva des del començament.

\*\*\*d'entrada m'assigno aquest sou a l'expectativa de veure la viabilitat del projecte, treballant 40h/mes i cobrant 7'5€/hora.

\*\*\*\*subministraments: quotes mínimes de la factura d'aigua, llum i la quota estàndard d'ADSL i telèfon

\*\*\*\*\* assessor personal: treballa 80h/mes per 8,125 €/h, s'hi inclou la cotització a la Seguretat Social (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\*\*\*\* segons tarifes web del diari Segre que he pres com a referència

Prenent com a referència les despeses anteriors i la previsió de vendes de l'escenari pessimista, el compte de pèrdues i guanys seria:

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	Any 1	Any 2	Any 3
<b>Ingressos d'explotació</b>	24.254,45 €	26.835,12 €	29.690,38 €
<b>Despeses d'explotació</b>	- 23.769,13 €	- 24.327,70 €	- 24.899,41 €
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (BAII)</b>	485,32 €	2.507,42 €	4.790,97 €
<b>Ingressos financers</b>	- €	- €	- €
<b>Despeses financeres</b>	- €	- €	- €
<b>RESULTAT FINANCER</b>	- €	- €	- €
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (BAI)</b>	485,32 €	2.507,42 €	4.790,97 €
<b>Impost sobre beneficis</b>	- 121,33 €	- 626,85 €	- 1.197,74 €
<b>RESULTAT NET</b>	363,99 €	1.880,56 €	3.593,23 €

### Escenari optimista

Per calcular les dades d'aquest escenari ens hem basat en què necessitem tretze assessors personals en plantilla per poder prestar **48.176 serveis anuals**. El programador informàtic i el dissenyador treballen 110 hores i 90 hores al mes respectivament per així poder oferir un servei de més qualitat. A més, no hi ha costos variables, ja que prestem el servei *online* i no tenim despeses addicionals.

La previsió de les despeses d'explotació que correspon a l'escenari conservador és la següent:

<b>PREVISIÓ DE COSTOS</b>	
<b>Costos Fixos</b>	
gestoria*	1.890,00 €
programador informàtic **	10.309,20 €
dissenyador gràfic**	8.434,80 €
assessor personal *****	304.200,00 €
directora general ***	19.200,00 €
publicitat i promoció *****	10.000,00 €
amortització despeses de desenvolupament	2.741,93 €
subministraments (ADSL, servidor internet i i mínims de: telèfon, electricitat, aigua) ****	900,00 €
<b>TOTAL CF</b>	<b>357.675,93 €</b>
<b>Costos Variables</b>	
	- €
	- €
	- €
<b>TOTAL CV</b>	<b>- €</b>
<b>COST TOTAL</b>	<b>357.675,93 €</b>

\*gestoria: per obtenir la despesa en gestoria ens hem basat en el preus d'aquesta pàgina web: [www.iorcgc.org/assessoria/preus-assessoria-fiscal-2011](http://www.iorcgc.org/assessoria/preus-assessoria-fiscal-2011)

\*\* programador informàtic: treballa 110h/mes per 7,81 €/h (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\* dissenyador gràfic: treballa 90h/mes per 7,81 €/h (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\*\*directora general: treballa 80h/mes per 20€/h.

\*\*\*\*subministraments: quotes mínimes de la factura d'aigua, llum i la quota estàndard d'ADSL i telèfon

\*\*\*\*\* assessor personal: en plantilla, 13 assessors que treballen 160h/mes per 8'125 €/h, s'hi inclou la cotització a la Seguretat Social (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\*\*\*\* segons tarifes web del diari Segre que he pres com a referència

Prenent com a referència les despeses anteriors i la previsió de vendes de l'escenari optimista, el compte de pèrdues i guanys seria:

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	Any 1	Any 2	Any 3
<b>Ingressos d'explotació</b>	1.016.513,60 €	1.124.670,65 €	1.244.335,60 €
<b>Despeses d'explotació</b>	- 357.675,93 €	- 366.081,31 €	- 374.684,23 €
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (BAII)</b>	658.837,67 €	758.589,33 €	869.651,38 €
<b>Ingressos financers</b>	- €	- €	- €
<b>Despeses financeres</b>	- €	- €	- €
<b>RESULTAT FINANCER</b>	- €	- €	- €
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (BAI)</b>	658.837,67 €	758.589,33 €	869.651,38 €
<b>Impost sobre beneficis</b>	- 164.709,42 €	- 189.647,33 €	- 217.412,84 €
<b>RESULTAT NET</b>	494.128,25 €	568.942,00 €	652.238,53 €

### 5.9.4. Previsió de tresoreria

Permet observar la liquiditat de l'empresa i, per tant, preveure les necessitats de tresoreria que puguin sorgir. Per al seu càlcul, hem considerat el desemborsament inicial 18.279'53€, sumant la previsió de cobraments i restant la previsió de pagaments de l'escenari conservador al llarg de tres anys.

CASH FLOW	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3
Desemborsament inicial (Do)	- 18.279,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Previsió de cobraments	- €	50.008,90 €	55.670,25 €	61.880,76 €
Previsió de pagaments	- €	- 33.812,55 €	- 35.728,68 €	- 37.793,87 €
FLUX CAIXA	-18.279,53 €	16.196,35 €	19.941,56 €	24.086,89 €
FLUX CAIXA ACUMULAT	-18.279,53 €	-2.083,19 €	17.858,38 €	41.945,27 €

### 5.9.5. Balanç de situació

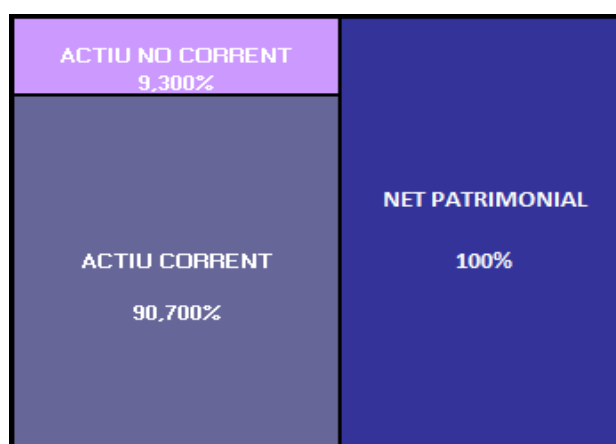
El balanç de situació de l'empresa mostra l'estructura patrimonial com a model quantitatiu de totes les decisions d'inversió i finançament considerades en el pla d'empresa, es mostra el balanç de l'escenari conservador.

Balanç de l'empresa	01/02/2012	31/12/2012	31/12/2013		01/02/2012	31/12/2012	31/12/2013
<b>ACTIU</b>				<b>PASSIU</b>			
<b>ACTIU NO CORRENT</b>	1700,00	1445,00	1228,25	<b>NET PATRIMONIAL</b>	18279,53	16196,35	19941,56
. Immobilitzat intangible	700,00	595,00	505,75	Patrimoni net	18279,53	16196,35	19941,56
Llicència Flah	500,00	425,00	361,25				
Aplicacions informàtiques	200,00	170,00	144,50				
. Immobilitzat material	1000,00	850,00	722,50				
Equips procés informació	1000,00	850,00	722,50				
. Inversions immobiliàries							
. Inversions financeres a llarg							
<b>ACTIU CORRENT</b>	16579,53	14751,35	18713,31	<b>PASSIU NO CORRENT</b>			
. Existències							
. Realitzable							
. Disponible							
Tresoreria	16579,53	14751,35	18713,31	<b>PASSIU CORRENT</b>			
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>18279,53</b>	<b>16196,35</b>	<b>19941,56</b>	<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>18279,53</b>	<b>16196,35</b>	<b>19941,56</b>

El fons de maniobra és l'actiu corrent menys el passiu corrent. El fons de maniobra és la part de l'actiu corrent, les inversions a curt termini de l'empresa, que és finançada amb el fons del patrimoni net i el passiu no corrent, recursos propis i exigible a llarg termini. En el primer

any, el fons de maniobra és de 16.579'53€; el segon any, el fons de maniobra és 14.751'35€; i el tercer any, el fons de maniobra és 18.713'31€. En el nostre cas, trobem una estabilitat financera total al llarg dels tres anys, ja que l'actiu corrent i l'actiu no corrent estan finançats totalment pels recursos propis (capital), sense que hi hagi passiu; l'estabilitat és total, atès que no hi ha passiu.

Respecte al càlcul de les ràtios i la seva interpretació no les hem calculat perquè com que no hi ha existència d'exigible a curt ni a llarg termini, es desvirtuen els resultats i no són significatius.



### **5.9.6. Punt d'equilibri de l'empresa**

El punt d'equilibri o punt mort seria el volum de vendes que, amb el marge unitari de cobertura de cada unitat venuda, és necessari per compensar la totalitat dels costos fixos o d'estructura de l'empresa. Aquest seria el punt a partir del qual es podria entrar en la fase d'obtenció de beneficis. Per tant, el punt mort ens indica el nombre d'unitats que s'hauria de vendre perquè els ingressos per vendes siguin iguals als costos (Ingressos = CF + CV), és a dir, que el benefici sigui igual a zero.

El punt mort l'hem calculat dividint els costos fixos entre el preu de venda menys el cost variable unitari. En el nostre cas, no tenim costos variables per tant, el cost variable unitari serà zero. El preu de venda és 20'75€ i els costos fixos varien en funció de l'escenari que estem analitzant.

#### **Escenari pessimista**

$$Q^* = \frac{CF}{\text{preu venda} - CV \text{ unitari}} = \frac{23.769'13}{20'75} = 1.145'50 \text{ serveis anuals}$$



En l'escenari pessimista, el nombre de serveis a partir dels quals començaríem a obtenir beneficis serien **1.146 serveis anuals**.

### Escenari optimista

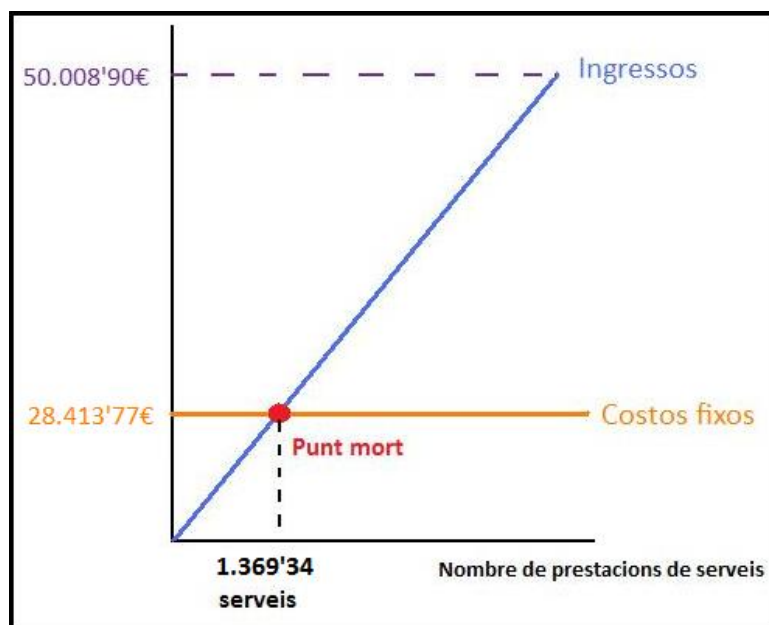
$$Q^* = \frac{CF}{\text{preu venda} - CV \text{ unitari}} = \frac{357.675'93}{20'75} = 17.237'39 \text{ serveis anuals}$$

En l'escenari optimista, el nombre de serveis a partir dels quals començaríem a obtenir beneficis serien **17.238 serveis anuals**.

### Escenari conservador

$$Q^* = \frac{CF}{\text{preu venda} - CV \text{ unitari}} = \frac{28.413'77}{20'75} = 1.369'34 \text{ serveis anuals}$$

En l'escenari conservador, el nombre de serveis a partir dels quals començaríem a obtenir beneficis serien **1.370 serveis anuals**.



Imatge 2. Font: Elaboració pròpia

## 5.10. Direcció i control

### 5.10.1. Pla de reunions

Es duran a terme reunions periòdiques. Els treballadors de l'empresa es reuniran dos cops a la setmana, el dilluns i el divendres. El primer dia de la setmana, els treballadors i la directora general es reuniran com a màxim una hora per tal de dur a terme una sessió informativa de les activitats a realitzar durant la setmana. El divendres, els treballadors i la directora general es tornaran a reunir amb l'objectiu d'informar i fer aportacions sobre la situació de l'empresa. La directora general plantejarà un aspecte concret per a què els assistents hi aportin contingut, opinió, idees, etc. Es procedirà a sintetitzar les idees i aportacions fins a arribar a una decisió. Aquesta reunió participativa té l'objectiu de resoldre problemes i buscar la implicació dels equips en els projectes de l'empresa, millorar processos i coordinar recursos d'un projecte.

A més a més, es faran reunions trimestrals en les quals es reuniran la directora general i els accionistes principals. En aquesta reunió es tractaran els resultats de l'empresa, la seva rendibilitat i el desenvolupament de l'activitat normal de l'empresa.

### 5.10.2. Indicadors de control

El mitjà per saber si tot s'ha fet tal com s'ha previst o planificat, amb el suport de l'estructura organitzativa que s'hagi utilitzat és el control. En aquest sentit, els indicadors de control defineixen els mecanismes de control que posem al projecte per tal de comprovar que aquest funciona segons el que hem pronosticat. Els indicadors constitueixen un instrument que permet recollir de manera adequada i representativa la informació rellevant respecte de l'execució i els resultats d'un o diversos processos, de manera que se'n pugui determinar la capacitat, l'eficàcia i l'eficiència.

Els indicadors de control que considerem bàsics són: **la facturació, els impagaments, la rendibilitat, el nombre de comandes realitzades, el temps mitjà de lliurament de les comandes, el grau de compliment dels terminis fixats, el nombre de queixes, el nombre de clients repetidors del servei i l'absentisme laboral.**

### 5.11. Conclusions

Finalment, i tenint en compte totes les dades recollides i elaborades anteriorment, procedirem a fer-ne una valoració global per tal de destacar-ne els atractius i avaluar les amenaces que s'han detectat, és a dir treure unes conclusions de tota la informació que s'ha recollit.

El nostre negoci es basa en oferir un servei a través d'Internet que després d'analitzar detalladament les perspectives de creixement de la compra de roba mitjançant el comerç electrònic, s'ha pogut observar que tendeix a créixer d'una manera exponencial. Per exemple, de l'any 2009 a l'any 2010, es passa de les 2078 persones que compren roba a través del comerç electrònic a Lleida a 2299 l'any 2010, donant un increment del 10'64%. Semblantment, l'any 2010, un 17'4% de la població espanyola entre 16 i 74 anys compra a través d'Internet. També s'espera una acceleració en el ritme amb el que les empreses aposten definitivament per Internet i els espanyols estan perdent cada vegada més la por a comprar des de l'ordinador.

Cal destacar que la demanda del producte i del servei no està delimitada per categories, edats o sexes, sinó que anirà adreçat als diferents estrats de la població. Respecte a la competència, es pot afirmar que no tenim competència directa a causa de què oferim un servei innovador i únic en el mercat, que no l'ofereix ningú més.

En contra, nosaltres no tenim experiència en el sector empresarial i en el de les noves tecnologies i els negocis, som una empresa petita i no sabem ben bé com reaccionaria el mercat enfront el nostre servei.

Amb aquest pla d'empresa, segons els càlculs realitzats anteriorment, s'ha demostrat **la viabilitat del negoci**. A tal efecte hem pogut observar que tècnicament el negoci és viable, és a dir, que hi ha capacitat tècnica i humana per dur a terme el servei. Mitjançant l'elaboració de tres escenaris diferents: el pessimista, el conservador i l'optimista; s'han detectat els beneficis o les pèrdues que esperem aconseguir en cada escenari. Tant en **l'escenari conservador com en l'optimista, s'obtenen beneficis**; en l'escenari conservador uns beneficis, el primer any, de 16.196'35€ ; i en l'escenari optimista uns beneficis de 494.128'25€ el primer any. Pel que fa a la rendibilitat del servei, en l'escenari conservador obtenim una **TIR del 85'62%** i una **VAN de 38.303'71€**. A més, el **desemborsament inicial**

**necessari és de 18.279'53€**, cosa que no implica que la inversió de capital inicial no sigui elevada. Pel que fa al **punt mort** de la prestació del servei, seria a partir dels **1.370 serveis anuals** quan es començaria a obtenir beneficis. Cal destacar, que per la prestació del nostre servei no és necessari proveir-se ni implantar un canal de distribució del servei. Aquest fet redueix les pèrdues en cas que el negoci no tingui viabilitat i entri en fallida.

D'altra banda, des del punt de vista comercial, hi ha suficient massa crítica de clients que voldran comprar el servei al preu establert. Gràcies a que el servei s'ofereix a través d'una pàgina web, aquest no té limitacions territorials. Tan aviat podrà gaudir del servei un client que resideix a Lleida, com un client que resideix a Sevilla.

En darrer terme, gaudirem d'una capacitat financera suficient per aconseguir els recursos necessaris per engegar el negoci. Un punt a favor, és que aquest genera suficients recursos per fer front a totes les despeses que es produeixen sense endeutar-se, podent continuar amb l'activitat normal de l'empresa.

## 6. Innovació del servei

---

John Francis Welch, nascut a Massachussets l'any 1935, va ser escollit executiu del segle XX. Welch va entrar a treballar a la *General Electric Company* l'any 1960 i l'any 1981 va passar a ser-ne el director general. Durant el seu mandat, els beneficis de la companyia van créixer considerablement, convertint a l'empresa en una de les més grans del món. Welch té una visió del món de l'empresa molt clara: *“una empresa ha de canviar i innovar abans que aquesta es vegi obligada a fer-ho i que quan el ritme de canvis dins de l'empresa és superat pel ritme de canvis fora d'aquesta, el final de l'empresa està a prop.”*

Un altre testimoni és Peter Drucker, autor austríac de llibres d'administració i de gestió de les organitzacions que afirmava que *“innovar és trobar nous o millorats usos als recursos dels que ja disposem i que la innovació aporta beneficis a l'empresa.”*

Tal i com hem llegit anteriorment, Welch i Drucker creuen que la innovació és de vital importància en el món empresarial i que aquesta pot aportar beneficis o condemnar l'empresa a desaparèixer.

Innovar no és res més que adaptar-se a l'entorn en el qual l'empresa realitza la seva activitat, innovar és adaptar-se per sobreviure, és aconseguir diferenciar-se de la resta de la competència i obtenir avantatges competitius que fan que s'ofereixi un servei millor. La innovació és més fàcil d'implementar en els serveis ja que hi ha menys infraestructura per reemplaçar que en la manufacturera, de manera que els clients estan més receptius a acceptar els canvis que implica la innovació.

Avui en dia, el fet de donar un bon servei al client ja no és un element que atorga una avantatge competitiva a l'empresa. Un bon servei al client és el preu mínim que una empresa ha de pagar per entrar a competir en un mercat. Les empreses que volen innovar per diferenciar-se dels seus competidors cada vegada se centren més en innovar en l'experiència del client. La metodologia d'innovació en l'experiència del client és una de les més poderoses per innovar en els serveis.

En el nostre cas, la innovació és essencial per tal de diferenciar-nos de la resta. Quin sentit tindria sinó, endinsar-nos en el mercat si oferim les mateixes prestacions i serveis en les mateixes condicions?

La innovació en el nostre servei es copsa ràpidament. A diferència de la competència, oferim una pàgina web a la qual s'hi pot accedir des de qualsevol plataforma que tingui accés a Internet. A més, el nostre servei no requereix la presència d'un assessor personal, cosa que fa que el preu del servei s'abarateixi. També s'ofereix un servei molt més personalitzat i adaptat al client, ja que l'assessor personal té la capacitat d'analitzar les necessitats i els interessos del client mitjançant l'observació i l'anàlisi acurat de l'armari virtual que el client tindrà a la pàgina web. La semblança que tenim amb la competència és que ells ja ofereixen la possibilitat d'organitzar la roba que l'usuari té en el seu armari virtualment i crear els conjunts que normalment vesteixen.

Una cosa està clara, gràcies a la innovació del nostre servei i producte, nosaltres tindrem la capacitat d'entrar i inserir-nos en un mercat nou en el què trobarem una competència. Però no ens enganyem, aquesta competència no ens afectarà massa ja que gràcies a la innovació hem pogut establir una alta diferenciació que ens permet ampliar els nostres trets característics i els nostres avantatges enfront la competència.

## 7. Valoració personal

---

Una vegada he dut a terme tot el procés de recerca, investigació i elaboració del Treball de Recerca només em resta fer una valoració global de totes les experiències viscudes i tot el coneixement après durant tot aquest temps que li he dedicat. Quan vaig començar aquest treball, recordo que em vaig fer moltes preguntes, i possiblement eren interessants, però alhora reconec, ara que ho veig, que tanmateix, eren absurdes.

La veritat és que quan comences a buscar temes a tractar per fer el treball o en quin dels camps et vols involucrar t'envaeix una sensació de respecte considerable. Quan vaig començar a treballar en aquest, em pensava que necessitaria molta dedicació i molt temps per aconseguir treure'n un resultat positiu, però mai m'hagués imaginat que m'arribés a comportar tan esforç.

D'una banda, cal destacar que mitjançant l'elaboració d'aquest treball he pogut aprofundir en aspectes del món empresarial que sempre m'han cridat l'atenció i he sigut capaç d'afirmar rotundament que és on m'agradaria estar treballant d'aquí uns anys. D'altra banda, confesso que hi ha hagut moments en els quals hagués parat de fer el Treball de Recerca. Hagués parat, no perquè no m'agradava el que feia, sinó que m'he trobat en circumstàncies difícils i noves per a mi. Per tant, el treball en sí m'ha ajudat i m'ha estimulat a lluitar per els objectius i les aspiracions que tenia, així com m'ha aportat un altre punt de vista amb el qual afrontar els nous reptes que se'm presentaran.

Pel que fa a l'elaboració del pla d'empresa, pensava que tot seria molt més senzill, més ràpid i amb menys complicacions. Però, no ha sigut tal com esperava, tant jo com la gent que m'envolta podem donar fe de les sorpreses, de la indignació, de les contrarietats i de la lluita constant que m'ha suposat el treball.

Tal i com el Treball de Recerca ho requereix, hi he dedicat molt temps i moltes ganes. Com es podria dur a terme un bon treball sense ganes? Com treballaria la gent en alguna cosa que no fos del seu interès? Una cosa està clara, si no m'hagués atret el tema que he estat tractant no hagués pogut elaborar-lo tal i com he fet.

Com tota cosa, el Treball de Recerca té els seus aspectes positius i negatius, he de fer esment al fet que no sempre és fàcil fer front a nous coneixements complexos tot sol. Moltes vegades m'he quedat estancada quan he hagut d'enfrontar, per exemple, el pla de màrqueting o el pla econòmic i financer però, per sort, tant la meua família com el tutor del Treball de Recerca m'han ajudat sempre i m'han encoratjat a seguir treballant.

Sí que hi ha moments en els quals l'última cosa que desitges fer és posar-te a treballar i pensar en què escriuràs o en què has de buscar o aconseguir per aconseguir unes dades, però tota la implicació que hi he posat té la seua recompensa.

El treball i el tema en qüestió m'han agradat moltíssim, m'he respost totes les preguntes i les inquietuds de l'inici, m'han satisfet en el sentit que he pogut realitzar al complert tot el treball de recerca i he conegut a gent nova, més endinsada dins d'aquest món.

Així doncs, valoro molt positivament l'elaboració del treball. Ja que, en definitiva, a nivell personal m'he superat, he sigut capaç d'endinsar-me en un nou món que m'apassiona.

Quan vaig començar el Treball de Recerca no em vaig plantejar cap hipòtesi en concret, sinó que vaig començar amb la idea de desenvolupar una idea de negoci que tenia en ment i comprovar si tenia viabilitat. Aquest treball ha superat els meus objectius ja que he pogut desenvolupar la meua idea de negoci, la idea és viable, i a més a més, el treball m'ha proporcionat un coneixements que em seran molt útils en un futur.



## 8. Webgrafia

---

REAL DECRETO 1795/2010, de 30 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2011. BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO. [en línia]

<<http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20150.pdf>>

IPEP. Estudi de mercat. <<http://www.ipep.cat/documentacio/estudimercat.pdf>>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Inicia. Per la creació d'empreses. Pla de màrqueing.

<<http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/marqueting.do>>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Inicia.

<[http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Com%20fer%20el%20Pla%20Economic%20FinancerInicia\\_CAT\\_tcm124-49564.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Com%20fer%20el%20Pla%20Economic%20FinancerInicia_CAT_tcm124-49564.pdf)>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Inicia. Pla econòmic-financer.

<<http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/informes/2007/informe49613.jsp>>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Inicia. Guia finançament.

<[http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/guia/guia\\_financament/index43973.jsp](http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/guia/guia_financament/index43973.jsp)>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Inicia.<<http://inicia.gencat.cat/inicia/es/entitatLocal.do>>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Inicia. Dones

emprendedores<[http://inicia.gencat.cat/inicia/es/programes/dones-emprenedores/Programa\\_dones.jsp](http://inicia.gencat.cat/inicia/es/programes/dones-emprenedores/Programa_dones.jsp)>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Inicia. Muntar una empresa.

<[http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/4\\_Costos%20i%20Tramits%20de%20muntar%20una%20empresa\\_CAT\\_tcm124-49570.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/4_Costos%20i%20Tramits%20de%20muntar%20una%20empresa_CAT_tcm124-49570.pdf)>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Finempresa.

<<http://www20.gencat.cat/portal/site/finempresa>>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament Empresa i Ocupació. Pla d'empresa.

<<http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio/menuitem.3429fc56b1d79ff0a674>>

[0d63b0c0e1a0/?vgnextoid=b4c8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=b4c8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD](http://www.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio/menuitem.7c312755b8c91fe0a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=b4c8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=b4c8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD)>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament Empresa i Ocupació. Pla d'empresa. Guia.  
<<http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio/menuitem.7c312755b8c91fe0a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=6bf8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=6bf8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament Empresa i Ocupació. Estructura Pla d'empresa.  
<<http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio/menuitem.32aac87fcae8e050a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=a8e8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=a8e8b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Guia per a l'elaboració del pla d'empresa.  
<[http://www20.gencat.cat/docs/treball/06%20-%20INICIA/Documents/Generic/Arxius/doc\\_10055414\\_1.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/treball/06%20-%20INICIA/Documents/Generic/Arxius/doc_10055414_1.pdf)>

GENERALITAT DE CATALUNYA. Acció. <<http://www.acc10.cat/ACC10/cat/ajuts-financament/ajuts-entitats-FISUB/>>

AJUNTAMENT DE LLEIDA. Creació d'empreses. <<http://consorci.paeria.es/creacio.php>>

CAMBRA DE COMERÇ DE LLEIDA. Creació d'empreses.  
<<http://www.cambralleida.com/?Seccio=creacio&Tema=Servei+de+Creaci%F3+d%B4Empreses>>

CIJCA. Fundació jovent. <<http://www.fundaciojovent.org/>>

OBLICUA. Publicidad en prensa. <<http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-prensa.htm>>

EURORESIDENTRES. Publicidad  
<<http://www.euroresidentes.com/publicidad/publicidad.htm>>

MISRESPUESTAS. <<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-moda.html>>

SLIDESHARE. <<http://www.slideshare.net/modapao/moda-400128>>

EDYM. <<http://www.edym.com/CD-tex/index1p.htm>>

COSAS DE MODA. [en línia] <<http://www.cosasdemoda.es/la-figura-del-personal-shopper/>>

QUE ME PONGO. [en línia] <<http://www.quemepongo.es>>

SHOPIN. [en línia] <<http://www.shopin.es/>>

PSSCHOOL. <<http://www.psschool.es/>>

ESMEMADRID. <<http://www.esmemadrid.es/>>

ISTYLISTA. [en línia] <<http://www.istylist.com/>>

“ENCUESTA CONDICIONES DE VIDA”, INE. [en línia] <<http://www.ine.es/prensa/np627.pdf>>

“ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES”, INE. [en línia]  
<<http://www.ine.es/prensa/np628.pdf>>

# 9. Annexos

---

## Annex 1

### CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD

Bellpuig, a ... de marzo de 2011

#### REUNIDOS

De una parte, la Srta. ALBA ARQUE CASTELLA en su propio nombre y representación, con domicilio en .....(de ahora en adelante denominada como ALBA ), con DNI ....., y también en su nombre y representación sus progenitores los Sres .... con DNI ... y DNI ... respectivamente.

Y de la otra parte el Sr. ....., en su condición de ....Apoderado de la empresa XXX (de ahora en adelante XXX), con domicilio en ....., y con número de identificación fiscal ....., debidamente facultado para este acto.

Ambas partes se reconocen mutuamente capacidad legal para el otorgamiento del presente convenio en la representación que ostentan y

#### MANIFIESTAN

I.- Que ALBA y el XXX están interesados en colaborar conjuntamente para la realización de ..... (en adelante Proyecto) que se desarrollará en las instalaciones de .....

II.- Que ALBA es propietaria de determinada información y datos confidenciales sobre el proceso de realización del Proyecto.

III.- Que para que el XXX pueda realizar el Proyecto es necesario que conozca esta información y datos confidenciales.

Por todo esto, las partes, de común acuerdo, formalizan el presente convenio de confidencialidad con sujeción a las siguientes,

### **ESTIPULACIONES**

**PRIMERA.**- ALBA entregará al XXX la información necesaria para la correcta realización del Proyecto, consistente en ....., que se librá en .....

**SEGUNDA.**- El XXX acepta considerar toda la información, así como el resultado del Proyecto como información estrictamente confidencial, hecho por el cual la mantendrá en secreto, comprometiéndose desde ahora a utilizarla exclusivamente con la finalidad de realizar las tareas que ALBA le ha encargado, a no utilizarla en beneficio propio o de terceros y a no suministrarla a terceros ni divulgarla de cualquier forma sin el consentimiento escrito de ALBA.

Por lo que hace referencia a su personal y colaboradores, el XXX tomará todas las precauciones que estén en su mano para asegurar que sólo conocerán esta información, las personas estrictamente necesarias, las que habrán de utilizarla únicamente para la misma finalidad que el XXX.

**TERCERA.**- Lo establecido en les estipulaciones anteriores no será de aplicación a cualquier información que:

- a) Sea, o se convierta en, de dominio público sin responsabilidad del XXX.
- b) Sea recibida legítimamente por terceros sin violación por parte del XXX del presente acuerdo de confidencialidad.
- c) Fuera conocida por el XXX con anterioridad al momento de serle facilitada.
- d) Fuera obligatorio revelar de conformidad con la legalidad vigente.

**CUARTA.**- Mediante solicitud escrita de ALBA el XXX retornará todos los efectos que representen la Información Confidencial y todas las copias de la misma.

QUINTA.- El presente convenio tiene una duración de 10 años a contar desde el momento de su firma.

En todo aquello referente a la garantía de confidencialidad recogida en este contrato se mantendrá desde el momento de la firma de este acuerdo de confidencialidad y continuará vigente sin limitación temporal, incluso una vez finalizado el Proyecto.

SEXTA.- En caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones asumidas por las partes en virtud de este contrato, la parte no incumplidora podrá exigir los daños y perjuicios que el incumplimiento le haya ocasionado.

Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo anterior, y con el carácter de cláusula penal, independiente de indemnización a que se refiere el párrafo anterior, si XXX incumpliese cualquiera de las obligaciones establecidas en el presente Convenio, abonará a ALBA la cantidad de DOS CIENTOS MIL EUROS (€ 200.000) por cada incumplimiento. A los efectos del artículo 1.153 del Código Civil las Partes pactan que ALBA pueda exigir conjuntamente la satisfacción de la penalidad establecida en este párrafo y el cumplimiento del resto de obligaciones derivadas del presente Acuerdo

SÉPTIMA.- Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial

La titularidad de los Derechos de Propiedad Intelectual y/o Industrial de cualquier producto o documentación, idea, software, planos, diseño, invención, conocimiento, técnica o Know-How que se desarrolle o se obtenga al amparo del presente Convenio corresponderá a ALBA.

XXX se compromete a no reivindicar los derechos de propiedad industrial y/o intelectual sobre las informaciones facilitadas por ALBA para el desarrollo y ejecución de los trabajos. En concreto, XXX se compromete a no pedir ni solicitar, directa o indirectamente, patentes, marcas, modelos u otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual, en base a las informaciones recibidas de ALBA.

La futura comercialización y/o explotación de los productos derivados de los Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial corresponderá exclusivamente a ALBA quien asumirá todos los gastos que de ello se derive.

OCTAVA.- Para cualquier duda o divergencia en la interpretación o cumplimiento de cualquier extremo relativo al contenido de este documento, las partes se someten expresamente al fuero de los Juzgados y Tribunales de Lleida, con renuncia expresa a cualquier otro que pudiera corresponderles.

Y en prueba de conformidad, ambas partes lo firman y otorgan por duplicado en el lugar y la fecha del encabezamiento.

POR .....

POR .

.....



## Annex 2

Alba Arqué Castellà

C/ Menor 23

85250 Bellmarc

938337102

albaarquecastella\_10@hotmail.com

Data de naixement: 8-1-1994

DNI / NIE: 48050624J

### FORMACIÓ ACADÈMICA

Estudis de Secundària

Centre: Maristes Montserrat

Any titulació: 2010

### IDIOMES

Idioma	Parlat	Escrit	Entès	Certificat	Materna
CATALÀ	molt alt	molt alt	molt alt		Si
CASTELLÀ	alt	alt	alt		No
ANGLÈS	alt	alt	alt	3r Escola Oficial d'Idiomes	No

### **Annex 3** Entrevista a Sònia Alriols.

Sònia Alriols és la propietària d'una botiga de roba localitzada en el barri de Balàfia. Arran del seu interès per la moda i la possessió d'un establiment comercial que es dedica a la venda de roba, va decidir començar a participar en un curs *online* de Personal Shopper en una escola de Madrid.

- **Quant temps fa que es dedica a la professió de Personal Shopper? Es dedica exclusivament a treballar d'això?**

Doncs la veritat és que tinc una botiga de roba. És a la botiga on complemento els coneixements adquirits en el camp de Personal Shopper amb el meu negoci. D'aquesta manera puc oferir un servei d'assessorament als meus clients i aconseguixo que gaudeixin d'un servei complet.

Em dedico a ser Personal Shopper des de fa 2 anys, vaig començar al mateix temps que vaig obrir la meva botiga.

- **Quina és la formació que es requereix per a ser una Personal Shopper? I la seva, quina és?**

Per a ser una Personal Shopper és recomanable fer un curs especialitzat en aquest tema, però algú pot exercir de Personal Shopper sense haver fet un curs previ. Actualment hi ha una gran quantitat de pàgines web i centres que ofereixen cursos de Personal Shopper en els quals s'aprèn sobre la professió de Personal Shopper, planificació d'una assessoria, moda i tendències, comunicació i protocol, orientació laboral, la imatge personal, el client, indumentària i compres.

Jo em vaig formar mitjançant un curs *online* en una escola de Madrid, la duració era de 1 any.

- **Quins són els principis que la guien per exercir de Personal Shopper?**

Els principis que em guien són la sinceritat, la responsabilitat, la maduresa, la lleialtat i, sobretot, les ganes de fer coses noves.

- **Com és el servei que ofereix al seus clients? Expliqui'm com funciona tot.**

Ofereixo un servei d'assessorament als meus clients. D'aquesta manera quan vénen a la meva botiga, els clients tenen la possibilitat d'optimitzar les seves compres i assegurar-se de què la roba que compren i combinen és l'adient i la correcta.

- **Amb quina finalitat es dirigeixen els seus clients a vostè? Com la troben?**

S'adrecen a mi amb la intenció d'aconseguir assessorament en el camp de comprar roba i vestir-se.

El meu servei el troben a la botiga o per Internet.

- **Se'n recorda de tota la roba que tenen els seus clients?**

És impossible recordar tota la roba que tenen els nostres clients, però més o menys saps algunes peces que tenen o que van comprant.

Normalment, els Personal Shoppers tenen una guia dels colors i la roba que tenen els seus clients en un llibretó, però no tota.

- **Durant el temps que ha treballat de Personal Shopper, ha tingut molts clients? La majoria homes o dones? Classes socials, edats..**

Sí, la majoria han sigut dones perquè la meva botiga és de dones, normalment de classe social mitja.

- **Creu que la figura de Personal Shopper pot arribar a més estrats de la població? Que li manca ara?**

Sí, crec que encara arribarà a més estrats de la població, més que res incidirà més en la classe mitja.

Des del meu punt de vista crec que la professió de Personal Shopper és molt complerta i no li manca res.

**Annex 4**

ACTIVITAT	FEBRER				MARÇ			
Tràmits, papers i constitucions *	18,24 €	298,00 €	104,00 €	- €				
Contractar gestoria	- €							
Definir el servei i la web	- €	- €						
Instal·lació del mobiliari **	- €							
Compra i instal·lació d'equips pel process. d'inform ***		1.200,00 €						
Contractar programador informàtic	- €	- €	- €					
Contractar dissenyador gràfic	- €	- €	- €					
Disseny de la pàgina web ****				624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €
Llicència Flash *****								
Contactar amb marques de roba								
Contractar Personal Shopper				- €	- €	- €		
Elaboració campanya publicitària								
Llançament campanya publicitària								
Llançament del negoci i pàgina web *****								
Captació dels primers clients								
Anàlisi de la demanda del client *****								
Anàlisi de l'armari del client *****								
Assessorament al client *****								
<b>DESPESA TOTAL</b>	<b>18,24 €</b>	<b>1.498,00 €</b>	<b>104,00 €</b>	<b>624,80 €</b>	<b>624,80 €</b>	<b>624,80 €</b>	<b>624,80 €</b>	<b>624,80 €</b>

ABRIL				MAIG				JUNY			
624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €
					- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €

JULIOL				AGOST				SETEMBRE				Despesa total
												420,24 €
												- €
												- €
												- €
												1.200,00 €
												- €
												- €
624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €						14.995,20 €
												- €
												- €
- €	- €	- €	- €									- €
				1.000,00 €								1.000,00 €
				519,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	658,00 €
				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
				2,03 €								2,03 €
				2,03 €								2,03 €
				2,03 €								2,03 €
624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	2.150,64 €	644,55 €	644,55 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	19,75 €	18.279,53 €

\*[http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/4\\_Costos%20i%20Tramits%20de%20muntar%20una%20empresa\\_CAT\\_tcm124-49570.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/4_Costos%20i%20Tramits%20de%20muntar%20una%20empresa_CAT_tcm124-49570.pdf)

\*\* MOBILIARI: no és necessari comprar mobiliari, ja tenim tot el necessari

\*\*\* EQUIPS PEL PROCESSAMENT D'INFORMACIÓ: comprar dos ordinadors i accessoris per dur a terme l'activitat de l'empresa

\*\*\*\* Els costos són els sous del programador informàtic i el dissenyador que treballen 160h/mes cadascun a 7,81 €/h (segons les categories professionals del Règim General de la Seguretat Social, grup de cotització 2, categoria professional d'Enginyer Tècnic, Pèrits i Ajudants Titulats, base mínima: 867, i màxima: 3230,10)

\*\*\*\*\* Llicència Flash per a l'elaboració de la pàgina web, cost de 500€

\*\*\*\*\* Costos llançament pàgina web: 79€/mes de servidor, 500 € de la llicència flash.

\*\*\*\*\* Despesa d'un assessor personal per oferir el servei, tenint en compte que el procés d'assessorament es porta a terme en 30 minuts i que l'assessor cobra 8'125 €/h, s'hi inclou la cotització a la Seguretat Social.

**Annex 5** Quadre on es pot observar l'assessorament que he rebut durant l'elaboració del Treball de Recerca.

Entitat d'assessorament	Ajuntament de Tàrrrega	Consell Comarcal de l'Urgell	Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Lleida	Col·lectiu d'Iniciatives Juvenils (CIJCA)	Consorci de Promoció Econòmica de Lleida	Diputació de Lleida. Patronat de Promoció Econòmica	Consell Comarcal del Segrià	Cambra de Comerç de Tàrrrega	Foment Targarí
<b>Telèfon</b>	973 31 16 08	973 50 07 07	973 23 61 61	973 27 57 57	973 70 06 64	973 23 03 93	973 05 48 00	973 31 43 27	973 31 17 56
<b>Pàgina web</b>	<a href="http://www.tarrega.cat">www.tarrega.cat</a>	<a href="http://www.urgell.cat">www.urgell.cat</a>	<a href="http://www.cambralleida.com/">www.cambralleida.com/</a>	<a href="http://www.cijca.cat/">http://www.cijca.cat/</a>	<a href="http://www.consorcipaeeria.es">www.consorcipaeeria.es</a>	<a href="http://www.promocioeconomica.cat/">http://www.promocioeconomica.cat/</a>	<a href="http://www.segria.net/">http://www.segria.net/</a>	<a href="http://www.cambratarregaga.com/">http://www.cambratarregaga.com/</a>	<a href="http://www.fomenttargari.org/">http://www.fomenttargari.org/</a>
<b>21 de juliol de 2011</b>	L'assessor està de vacances.	M'han citat pel dia 22 de juliol.	Fins a l'agost no arriba l'assessor.	He tornar a trucar demà al matí.	Fins a l'agost no arriba l'assessor.	He de tornar a trucar el 25 de juliol.	No assessoren, han fet retallades en la plantilla.	M'han citat a les 11.30h del dia 22 de juliol.	No assessoren.
<b>22 de juliol de 2011</b>		M'han aconsellat que em fixés en: com treballen les personals shoppers i en saber quin cost tindria fer un programa informàtic.		No em poden assessorar.				M'han proporcionat informació sobre el procés de creació d'una empresa però no m'han assessorat.	
<b>26 de juliol de 2011</b>						M'han citat el 27 de juliol a les 9.30h			



- El 7 de setembre de 2011, vaig quedar amb un professor d'informàtica de l'IES Lladonosa, Maurici Mòdol. Vam estar conversant durant més de dos hores sobre els costos que s'haurien de suportar per la creació del projecte. Així doncs, vam arribar a la conclusió que era millor crear una pàgina web per començar, ja que, d'aquesta manera pots connectar-t'hi mitjançant l'ordinador i un *smartphone*. A la vegada, vaig apuntar tot el necessari i els possibles costos.
- El 10 d'octubre de 2011, em vaig reunir amb el professor Laoz de l'Institut del Treball. El senyor Laoz té amplis coneixements en el món del comerç electrònic. Em vaig dirigir a ell amb l'objectiu d'informar-me de les perspectives del comerç electrònic i dels requeriments per la creació d'una pàgina web.

**Annex 6** Reculls de premsa relacionats amb la innovació i el món emprenedor.

**ENTREVISTA:** Jordi Torres, catedràtic de la UPC en l'àrea de Sistemes Informàtics, responsable de Recerca d'Aplicacions de Negoci al Barcelona Supercomputing Center i autor del llibre 'Empreses en el núvol. Claus per entendre la Internet Global'

**“El món canvia i hem d'anar amb ell, no contra ell”**

**A** Barcelona Supercomputing Center (BSC), el centre nacional de supercomputació que allotja el Marenostrum, un dels superordinadors més potents d'Europa, Jordi Torres lidera projectes de transferència tecnològica per a empreses líders del sector. Té més de vint anys d'experiència en recerca i desenvolupament en computació d'alta prestació i sistemes informàtics paral·lels i distribuïts. Actualment, el seu camp d'estudi se centra en les TIC en l'entorn del *cloud computing*, del qual és un dels màxims coneixedors del país. Ha publicat el llibre *Empreses en el núvol. Claus per entendre la Internet Global* (Llibres de Cabecera, 2011), en què explica, de manera entenedora, en què consisteix el nivell d'internet i com afectarà les empreses i, per extensió, les persones i el planeta. En aquesta entrevista analitza, entre altres qüestions, com es desenvolupa la recerca en l'àmbit de les tecnologies de la informació i com es canalitza i transfereix cap a l'òrbita formativa de postgrau en el sector de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) de la UPC.

**Com a responsable de Recerca d'Aplicacions de Negoci del BSC, com es transfereix als professionals la recerca i la innovació que es genera en aquest centre?**

Tenim la sort de formar part d'una de les universitats més punteres en recerca i innovació, a més de fer transferència de tecnologia a les empreses. Un cas concret de transferència de coneixement a l'empresa és el d'IBM. Aquesta organització fa dos anys ens va fer un encàrrec per participar en el desenvolupament d'uns productes tecnològics que tot just ara han sortit al mercat. És a dir, nosaltres, com a centre de recerca punter, coneixem la nova tecnologia que vindrà i la transferim a l'entorn empresarial.

En la transferència directa als professionals, cal que recordem la funció que té la universitat com a motor de recerca contínua i d'innovació. En aquest sentit, la formació contínua de la UPC és una eina que permet als professionals estar actualitzats sobre els últims avenços tecnològics i conèixer les noves necessitats del mercat. Tot un llegat de coneixement que veu directament de la recerca que es desenvolupa a les unitats de recerca de la UPC.

**En un sector tan canviant i evolutiu com el de les TIC, com considera que es pot estar actualitzat sobre les últimes novetats del mercat?**

És fonamental, insisteixo, format-se continuament. Hi ha gent que fa més de trenta anys que treballa i, per tant, quan va començar no hi havia PC. Després de quinze anys va arribar internet, i així ja ho va canviar tot per sempre. És un sector que canvia molt i molt ràpidament, vas aprenent coses i, al moment, ja les vas perdent: cal una actualització constant, una formació

contínua durant tota la vida professional. El món canvia i hem d'anar amb ell, no contra ell.

**Quines són les noves oportunitats professionals en el sector de les TIC?**

Com que el sector canvia a una velocitat tan vertiginosa, t'has d'anar formant, com a mínim, per mantenir-te en el sector, i t'has d'anar formant, si pot ser, més ràpidament que el teu competidor, per guanyar posicions. Hi ha un moviment a escala empresarial impressionant, per exemple, amb el *cloud computing*, un nou model que concep la informàtica com a servei i que permet externalitzar serveis de tecnologia.

Com a àmbit emergent, també hi ha el disseny d'aplicacions mòbils, una àrea amb un gran potencial com a model de negoci. Realment, el negoci està en el disseny i en la mateixa distribució, perquè la part de producció està fora, en altres països. Aquí hi ajuda el *cloud computing*, que ho lliga tot, amb un gran recorregut de desenvolupament.

**Al seu llibre parla de la integració de les TIC i, en concret, dels serveis *cloud computing* a les empreses. Fins a quin punt considera clau aquesta integració per tal de donar resposta a les estratègies de les organitzacions?**

El *cloud computing* és un subproducte de les TIC, i les TIC són una eina per a les empreses, que les han de fer servir en major o menor grau, i segons les seves necessitats, sector i àmbit professional. Les TIC permeten fer els processos de producció més eficients, cosa que afecta directament els costos: els redueix. Normalment, els beneficis surten del que es ven menys el cost, i tens dues opcions: o augmentar el preu de venda o reduir el de producció. El de venda et ve marcat pel mercat, però els costos els has d'intentar optimitzar. Doncs les TIC t'ajuden a fer-ho, i el *cloud* és una d'aquelles variables per optimitzar els costos.

El *cloud* permet, també, agilitat. Per exemple, per a les *spin-off* amb unes necessitats de diversos servidors, tenen dues possibilitats: o les compren i fan tot el muntatge, que pot allargar-se diverses setmanes, o recorren a un proveïdor extern i ja ho tenen de manera immediata. Un altre avantatge és que es pot pagar per us, contractant-ho segons les necessitats. Si aquesta eina es desaprofita, algú, a l'altra punta del món, segur que la farà servir.



“Entrevista: Jordi Torres”, Especial formació de futur (Tecnologies de la informació i la comunicació), La Vanguardia, Dissabte 17 de setembre de 2011, pàgina 4.



**ENTREVISTA: Francesc Solé Parellada**, catedràtic del Departament d'Organització d'Empreses, director del Parc de Recerca i Innovació de la UPC i codirector de l'EXECUTIVE MBI.

## “Renunciar a la innovació vol dir morir-se”

**L'**Executive MBI (Master en Business Innovation) de la UPC vol dotar els professionals dels instruments necessaris per poder gestionar el creixement de l'empresa a partir de la innovació i l'emprenedoria. En altres paraules, l'MBI forma els directius que lideraran, i asseguraran, els processos d'innovació a les empreses, i els dota de la capacitat d'afrontar el futur de les organitzacions. El màster arriba, aquest curs, a la seva segona edició, avalat per l'èxit de la primera, que va assolir un elevat índex de satisfacció entre els participants, gràcies, sobretot, a un factor: integrar la innovació com a element clau en l'estratègia empresarial. El seu director, Francesc Solé Parellada, ho explica.

**Per què l'MBI es considera l'MBA del futur?**  
Perquè va més enllà. És un MBA convencional, però enfocat en la gestió del procés de la innovació i en la formació sobre la naturalesa de l'emprenedoria. En realitat, es fonamenta en els aspectes més substancials de la innovació i, a més, a fer que la gent adquireixi compromís, aprengui a arriscar-se, conegui què vol dir crear realment una empresa. És a dir, es basa en el fet que els directius descobrixin oportunitats, en creïn de noves, fins i tot, i sàpiguen què fer-ne.

**Quines matèries s'hi inclouen?**  
Les clàssiques d'un MBA –gestió financera, gestió de màrqueting, operacions, recursos humans, gestió de la innovació, gestió tecnològica...–, a les quals s'afegeix, amb molta intensitat, la innovació en tots els àmbits, però, sobretot, en els de nous productes i nous processos. I s'hi suma l'emprenedoria, amb habilitats directives, compromís, creació d'empresa i realització d'un *business plan*.

**Innovar es fa més imprescindible en temps de crisi?**  
No hi ha cap negoci, en la història de la humanitat, que no s'hagi construït sobre la base d'innovar. La mateixa creació d'una empresa ja significa innovar, perquè és posar al mercat alguna cosa nova que hi calia. En tot moment, la innovació ha d'estar sempre present en una empresa –innovar en producte, en processos...–, perquè renunciar a la innovació vol dir morir-se. Això no obstant, si que és cert que, en uns moments de crisi econòmica com els actuals, s'han de buscar sortides. Hi ha moltíssima gent, al món, rumiant com abaixar els costos en el seu àmbit. S'ha de tenir clar, però, que si no s'innova en processos segur que, d'aquí poc, els costos no et permetran sobreviure. Amb tot, cal anar amb molt de compte amb les aventures empresarials: s'han de vigilar per no equivocar-nos amb un excés d'optimisme. En una època anterior podia ser prova i error, però en aquesta no ens podem permetre rellescar.

**És un error, avui dia, que una empresa no tingui sistematitzats els processos d'innovació?**  
És claríssim que s'han de sistematitzar els processos d'innovació. Innovar no és tenir ocurrences, no és que algú es llevi al matí amb una idea brillant i digui: “L'he de fer”. Tot i que es tingui una idea brillant, sempre s'ha d'emmarcar en un context en el qual ha d'encaixar. El que explica l'MBI són els processos sistemàtics per avaluar aquestes idees.

**Hi ha qui opina que introduir la sistematització anul·la la creativitat...**  
Sí, però no és així. Ets més creatiu quan menys coneixements tens o quan més alliberat estàs dels coneixements? Jo crec que això és una insensatesa. La creativitat sempre s'ha de



passar pel filtre de les possibilitats i de l'organització. De fet, hi ha molts sistemes d'impuls i de control de la creativitat que et fan sortir idees, però que, al final, et fan retornar al punt de partida, que és l'empresa.

**Vostè també dirigeix el Parc de Recerca i Innovació de la UPC i el Programa Innova, que ha originat fins a 240 spin-off. Per què una universitat s'ha d'ocupar de la creació d'empreses?**  
Per moltes raons. Principalment, i en especial la universitat pública, per retornar a la societat els diners que hi ha invertit a través de coses lícites que la faran créixer, més rica, més responsable, etc. Per exemple, les 240 *spin-off* del Programa Innova [un programa que té com a objectiu fomentar l'esperit emprenedor i la cultura de la innovació, així com la creació d'empreses des de la universitat] han creat gairebé 3.000 llocs de treball. Penseu que ho devem a la societat, perquè la universitat té un compromís amb el desenvolupament econòmic i social del país.

“Entrevista: Francesc Solé Parellada”, Especial formació de futur (Innovació i tecnologia), La Vanguardia, Dissabte 17 de setembre de 2011, pàgina 6.

# De la empresa física a las sociedades 2.0

EL DESARROLLO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN, las nuevas herramientas digitales y la desaparición de las limitaciones físicas han ampliado las posibilidades de negocio en internet

HÉCTOR G. BARNÉS

Los cambios tecnológicos comportan una nueva concepción de la empresa y el trabajo que, en la era de la globalización impulsada por internet, permite el contacto instantáneo entre puntos muy distantes del planeta, la apertura de mercados que ya no están condicionados por nuestro inmediato entorno geográfico y un contacto más individualizado con el cliente. De ahí que se hable de una evolución de la empresa física a la llamada 2.0, que se caracteriza, según el profesor de la Universidad de Harvard Andrew McAfee, "por la desaparición de estructuras fuertemente jerarquizadas, la presencia simultánea en distintos mercados, la innovación como factor diferenciador del producto y la progresiva desaparición de la empresa de un entorno propiamente físico".

El profesor Carlos Magro, director de Comunicación, Marketing y Relaciones Institucionales de la Escuela de Organización Industrial, incluso va más allá al afirmar que "ahora sería más exacto hablar de empresas líquidas, de empresas abiertas". En su opinión, "la nueva cultura digital nos ofrece empresas más horizontales, en las que se favorecen la transparencia, los modelos participativos, la colaboración

COMUNICACIÓN

## NUEVOS PERFILES PROFESIONALES



La red ha dado lugar a nuevos puestos de trabajo, muchos de los cuales están relacionados con el marketing y la comunicación. Recuerda Eva Rodríguez que "el auge de lo digital ha provocado la aparición de nuevas figuras, como el Social Media o los especialistas en SEO, SEM, analítica web, programación, usabilidad o plataformas móviles, que han experimentado un gran impulso en los últimos años". Begoña Zarrueta Martín, monoging consultant de VER, coincide en que "para que una empresa tenga éxito en las redes sociales debe estar actualizando-

se constantemente, publicando noticias, ofertas de trabajo, enlaces interesantes, debates, eventos, en definitiva, generando interactividad, de ahí la aparición de la figura del community manager".

Eva Rodríguez defiende un cambio de mentalidad en el profesional: "Las nuevas competencias se enmarcan en el manejo de la web 2.0, los nuevos mecanismos de comunicación y diálogo y una actualización constante de nuestros conocimientos. Es imprescindible estar al día de lo que ocurre en nuestro sector, e internet es el mejor medio para conseguirlo".

siguiendo el ethos 2.0, la innovación abierta, los modelos de gestión en red". Magro también recalca que la era digital ha acercado más que nunca a clientes, proveedores y empresas, ya que estas últimas "son más ágiles, más rápidas en sus respuestas, más integradoras". Según explica, "sabemos que los mercados son conversaciones", las conversaciones mueven el mundo y las nuevas organizaciones digitales deben ser, por tanto, más 'conversadoras' con sus empleados, con sus clientes, con sus stakeholders".

ANDREY MCAFEE

"La comunicación 2.0 ha comportado la desaparición de la empresa en un entorno propiamente físico"

### NUEVOS MODELOS DE EMPRESA

Las empresas de carácter tecnológico están experimentando, como es natural, un fuerte impulso. Pero no sólo ellas pueden beneficiarse de la digitalización. Carlos Magro apunta que "las grandes infraestructuras de almacenamiento de datos y distribución eléctrica están cada vez más basadas en la red". Y añade: "El comercio electrónico está experimentando crecimientos constantes en la cifra de negocio, y se prevé vaya aún mejor, pues hay mucho trabajo

HÉCTOR G. BARNÉS. "De la empresa física a las sociedades 2.0", TODO EMPLEO, La Vanguardia, Dilluns 28 de novembre de 2011, pàgina 2.



HÉCTOR G. BARNÉS. "De la empresa física a las sociedades 2.0", TODO EMPLEO, La Vanguardia, Dilluns 28 de novembre de 2011, pàgina 3.

# El precio (y las renunciaciones) del mercado laboral digital

**EL BOOM DE LA INDUSTRIA digital supone otra revolución industrial. Facebook o Google superan el PIB de muchos países. La nueva industria opera con premisas distintas e impone nuevas reglas laborales**

MARC JORDANA

**U**na de las características que definen el mercado laboral digital son las renunciaciones que hacen los jóvenes para trabajar en una de estas nuevas empresas o startups. A estos jóvenes no les importa cobrar mucho menos de lo que podrían aspirar. Creen que están formando parte de algo que el día de mañana puede convertirse en el próximo Google. Además, el ambiente en estas startups es abierto y dinámico. Trabajar allí es mucho más divertido que hacerlo en una consultora o una auditora.

Los emprendedores o fundadores de startups digitales activan y fomentan estas convicciones. En algunos casos creen en ellas, en otros sólo juegan un papel que les permite obtener talento, a bajo coste y, sobre todo, motivado. Con buena o mala intención, utilizan promesas, como la de la posibilidad de ascender rápidamente cuando la empresa triunfe. Otras veces, permiten a sus empleados que dediquen un 30% de su tiempo a proyectos innovadores que nada tienen que ver con sus tareas habituales.

El resumen es que mientras otras empresas venden salario y fondos de pensiones para contratar talento, las que están delante de las empresas digitales venden "buen rollo, libertad y espacio para desarrollar la creatividad personal".

En este nuevo marco o escena-



MEJORES DE UNA Para muchos jóvenes, las startups son la mejor opción para emprender un negocio y desarrollar su creatividad  
L'AMBIGUÉ DE SANT DOMINGU

CORRERS FINANCIAL

## BARCELONA VERSUS BERLÍN

Berlín es seguramente la ciudad que está experimentando mejor su posicionamiento. Es ideal para emprender y montar un negocio, sobre todo en el campo digital. El exceso de espacios y la débil economía de la región permite encontrar oficinas a precios muy competitivos. Los atributos y el estilo de vida de la ciudad atraen miles de jóvenes cada año. Están son los que la están levantando tras la caída del euro. Barcelona goza de un atractivo similar al de Berlín, pero no lo está capitalizando del todo. ¿Cuál falta? Hay que simplificar cosas burocráticas y facilitar de algún modo el alquiler barato para nuevas empresas (como anotar que

operaciones especializadas como el 22@ no son la solución). Y también es necesario poner en valor al talento nacional como factor diferenciador: en un momento en que los costes laborales de ciertas zonas, como Silicon Valley se están disparando, los licenciados españoles pueden ofrecer una calidad de trabajo perfectamente equiparable a la de estos sitios a un coste mucho más razonable. Es hora de fomentar ya aquello que no será hambre para mañana. Las startups son las únicas que generan más empleo del que destruyen, al contrario que otras industrias adormidamente subvencionadas que todos conocemos. ¿Por qué no vamos en esta dirección?

rio laboral, ciertas ciudades se convierten en la otra pata que sostiene estas empresas. Muchos emprendedores utilizan el posicionamiento de ciudades como Londres, Berlín o Barcelona como activo para contratar talento internacional a bajo coste.

### EMPRESAS CON FUTURO

En el actual contexto de crisis, las startups son las únicas que generan más empleo del que destruyen

Alexandra Haikos es una joven suiza y lleva dos años trabajando en la empresa barcelonesa BudgetPlaces.com. Sabe que en su país podría ganar muchísimo más, pero es feliz aquí. ¿Quién hubiera dicho años atrás que España podría captar talento de países como Suiza?

MARC JORDANA. "El precio (y las renunciaciones) del mercado laboral digital", TODO EMPLEO, La Vanguardia, Dilluns 28 de novembre de 2011, pàgina 8.

**XAVIER BUSQUETS, profesor de Sistemas de Información de ESADE**

## “El sector TIC es muy activo en la creación de empresas”

**MARTÍ PALMA**

**D**esde el año 2007 en España se han creado 7.000 nuevas empresas cuyo elemento central es la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Sectores enteros están observando cómo sus modelos de negocio requieren una comprensión mayor del lenguaje de la tecnología. Hoy en día en España, el impacto económico de las TIC -sumando el propio sector y el impacto derivado de las externalidades de red y la penetración de las TIC en el corazón mismo de los procesos productivos de las organizaciones- asciende hasta el 20-24% del PIB. Así se desprende del informe *Las Tecnologías de la Información en la empresa española*, realizado por Esade y Pentoo, según el cual es impensable actualmente que una empresa que mantenga su pulso competitivo no dirija y gestione adecuadamente sus activos de información.



**TECNOLOGÍA Y EMPRESA**  
Xavier Busquets ha estudiado la penuria y expansión de las TIC en la empresa española.

de las acciones acometidas, los proyectos que se han priorizado son los de consolidación, reorganización y cancelación de iniciativas y proyectos.

**¿Cómo se pueden crear procesos de valor desplegando el potencial de las tecnologías digitales?**

• De acuerdo con el World Economic Forum, de 2008, el impacto de las TIC, considerando éste en las empresas y con las externalidades derivadas de su uso, podría suponer 246 billones de euros, un 22,5% del PIB español. España aún con-

siderando las desigualdades en la utilización de las TIC, dispone de referentes mundiales, como el sector de la banca por el uso innovador e intensivo de las TIC que lo sitúan entre los mejores del mundo en ratios de eficiencia. La utilización de internet para hacer negocios tiene como ejemplos a Iberia o la reciente incorporación de Zara a esta actividad. El 70% del tráfico aéreo mundial se gestiona con soluciones de Indra.

**¿Cómo está afectando la crisis actual a la inversión de las compañías en tecnología de la información y la comunicación?**

• El sector de las TIC en España facturó 114.520 millones de euros en 2010, dando empleo a más de 400.000 personas en las 28.000 empresas que forman este sector industrial, lo que representa el 6% del PIB. En 2010, Ametec, la asociación de empresas del sector, ha publicado datos confirmando un comportamiento prácticamente plano del Hipersector, con un recuperación del 3% del sector de TI. El sector es muy activo en la creación de nuevas empresas (unas 2.000 desde 2005) como también es notoria la creación de clusters o regiones donde las TIC son el punto central. Por ejemplo, el distrito 22@ en Barcelona concentra 100 empresas y 30.000 trabajadores en este sector.

MARTÍ PALMA. “Entrevista a Xavier Busquets”, TODO EMPLEO, La Vanguardia, Dilluns 28 de novembre de 2011, pàgina 12.

# Oportunidades para trabajadores y emprendedores

**ARRANCAR UN PROYECTO EMPRESARIAL no es una utopía a pesar de la crisis. Los emprendedores tienen un amplio abanico de opciones a escoger**

HÉCTOR G. BARNÉS

**U**na situación de crisis como la que vivimos no suele presentarse como la idónea para arrancar con un nuevo proyecto empresarial. Sin embargo, esta coyuntura ofrece posibilidades que pueden ser aprovechadas por aquellos que se propongan lanzarse a la aventura empresarial, como son una menor competencia o ciertas oportunidades de negocio que difícilmente se volverán a presentar en el futuro. El emprendimiento es una de las mejores formas de autoempleo, y puede constituir una nueva y satisfactoria carrera profesional para aquel que decida dedicarse a ello. Estas nuevas iniciativas que se están poniendo en marcha se relacionan estrechamente con la aparición de demandas laborales que cobrarán una gran importancia de ahora en adelante. Eño quiere decir que no debemos fijarnos sólo en los sectores que garanticen empleo en el momento actual, sino preferiblemente en aquellos en plena expansión, pues al igual que ocurre con las empresas, posicionarse profesionalmente en un sector emergente es una garantía de empleo para el futuro.

#### SECTORES CON MÁS PROYECCIÓN

La mayor parte de expertos señala que los sectores que mejor funcionan en este momento son los relacionados con la innovación y

la tecnología. Así lo indica Daniel Sánchez, del fondo de inversión Nauta Capital: "Los inversores valoramos especialmente los proyectos en sectores vinculados a la 'economía del conocimiento' (tecnología, biotecnología, sanidad, energías renovables) y aquellos que tengan un elevado componen-

#### DANIEL SÁNCHEZ

"Los inversores valoramos los proyectos vinculados a la economía del conocimiento y a la innovación"

#### CARLOS CEA

"Las principales empresas para invertir son las que tienen productos o modelos de negocio escalables"

#### DANIEL SÁNCHEZ

"A pesar de la coyuntura actual, un buen proyecto y un buen equipo siempre conseguirán financiación"

te de innovación, ya sea en el producto, en el modelo de negocio o en la aproximación al mercado". El profesor Carlos Cea de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Europea de Madrid apunta en la misma dirección al pensar que "se puede decir que los inversores

de capital riesgo buscan principalmente empresas tecnológicas o cuyo potencial de crecimiento sea de al menos dos dígitos". En su opinión, "está claro que con el mercado actual estas tasas de crecimiento se consiguen sólo en empresas con productos o modelos de negocio fácilmente escalables".

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han sido el sector con más pujanza durante los últimos años, y parece que seguirá siendo así en un futuro cercano, especialmente en lo referente al software, comercio electrónico e internet. Dos de las razones esenciales de su triunfo es que la inversión inicial es menor que en otras actividades, y que los resultados pueden multiplicarse significativamente sin necesidad de un gasto mayor. La biotecnología, especialmente en lo relacionado con farmacéutica y alimentación transgénica, es otro campo especialmente valorado por inversores.

#### POR DÓNDE EMPEZAR

Las energías renovables son otro sector en el que los inversores se han fijado, y que produce un gran número de puestos de trabajo al año. Empleos como asesor sobre cambio climático, experto en gestión de agua y reciclaje o instalador de placas solares han conocido un importante repunte gracias al aumento de la responsabilidad ecológica entre las empresas y la necesidad del empleo de tecnologías limpias. Aunque un gran número de em-



HÉCTOR G. BARNÉS. "Oportunidades para trabajadores y emprendedores", TODO EMPLEO, La Vanguardia, Dilluns 28 de novembre de 2011, pàgina 18.





**ALTERNATIVAS**

**CLAVES PARA CONSEGUIR FINANCIACIÓN**

En lo referido a las características que debe cumplir una firma que aspire a conseguir financiación, Daniel Sánchez se refiere a dos principalmente: "innovación" y "ejecución". Según explica, "buscamos equipos (mejor que individuos) que sean capaces de pensar creativamente y de innovar en su ámbito, pues para que un proyecto tenga éxito es necesario estar dispuesto a trabajar todo lo que haga falta y tener una gran capacidad de ejecución". En su opinión, "las grandes ideas o las estrategias mejor pensadas, sin una excelente ejecución, no triunfan".

prendeadores se limita al ruido de la empresa simplemente con sus propios ahorros o los de familiares, debe tenerse en cuenta la inversión privada, una alternativa interesante frente a los problemas crediticios de los bancos y las limitaciones de la inversión pública. Los fondos de capital riesgo o los *business angels* son dos caminos especialmente interesantes para obtener ayuda, ya no sólo económica, sino también en lo que se refiere a la expansión internacional o la propia estrategia empresarial. Por ello, puede resultar especialmente valioso conseguir llamar la atención de alguno de dichos fondos. Daniel Sánchez apunta que "aunque no es fácil actualmente conseguir inversión para un *start-up* no es fácil en este momento, también es cierto que un buen equipo y un buen proyecto siempre conseguirán financiación". Por su parte, Carlos Cea



El futuro según pueden esperar a España en 2012.

Carlos Cea aporta en este punto que "los potenciales financiadores se fijan más que nunca en las capacidades de las personas y en su conocimiento real del sector o del proyecto, buscan top tier guys o personas con habilidades muy concretas que puedan ser diferenciales en su sector". Aparte, Cea destaca "la necesidad de que el emprendedor muestre un plan de negocio creíble y ajustado a las realidades del mercado, pues todavía cuesta ser propositos con previsiones financieras realistas".

confirma que "si bien, lógicamente, no es el mejor momento para conseguir financiación (incertidumbre, expectativas de cambio y la todavía escasa financiación bancaria), existen otros factores que llevan a mirar inversiones en etapas tempranas, lo que ha hecho que la actividad no esté parada". Sobre lo que el futuro deparará a los potenciales emprendedores, Daniel Sánchez se muestra optimista: "Tenemos una gran capacidad tecnológica y de innovación y, con un poco de ayuda de la situación económica y de las políticas públicas, irán apareciendo cada vez más emprendedores y proyectos empresariales de éxito".

CONSEJOS  
Emprendedores  
e Inversores  
pueden reunirse  
en la pasada  
edición del salón  
B2 Barcelona  
FORO DE BARCELONA

HÉCTOR G. BARNÉS. "Oportunidades para trabajadores y emprendedores", TODO EMPLEO, La Vanguardia, Dilluns 28 de novembre de 2011, pàgina 19.

**FINANCIACIÓN**

# ¿Dónde está el dinero para las ideas?

Quando los bancos cierran el grifo del crédito para los emprendedores estos tienen que conseguir fuentes alternativas para sacar adelante sus proyectos. Capital propio, clientes, inversores privados o sociedades de avales son algunas de las vías para obtener recursos. **Por Beatriz Elías**

**T**engo una buena idea y un sólido plan de negocio, pero ¿cómo encontraré el capital para financiar mi nueva empresa?, se pregunta un emprendedor. La dificultad de acceso al crédito para poner en marcha un proyecto es uno de los obstáculos que frenan el espíritu empresarial. Una circunstancia que desde distintas acciones se urge a dar solución. "La situación no ha mejorado: más del 80% de las autónomas encuentran dificultades para conseguir financiación, a casi la mitad se le ha denegado y a uno de cada cuatro se les ha condicionado por un importe menor al solicitado", asegura Celia Ferrero, vicepresidente ejecutiva de ATA. La conclusión de esta situación la ofrece Juan José Gilman, presidente del Centro Internacional de Gestión Emprendedora del IE Business School. "Las empresas financieras rido vital, pero en este contexto es el que existe una dificultad extraordinaria para conseguir recursos, más allá de ellas mismos antes de tiempo por una falta de liquidez".

Buscar esa buena idea para por realizar una estrategia de financiación se debe tener claro dónde se puede acudir y qué hay que pedir. El emprendedor debe diversificar las vías de crédito porque, según Ferrero, "es más fácil conseguir los recursos si se divide el capital necesario entre varias fuentes. El importe solicitado aumenta y, por eso, las probabilidades de obtenerlo aumentan", y ha de buscar fuentes alternativas al crédito bancario. Si las entidades financieras cierran el grifo, habrá que buscar otras opciones.

**Inversores y otros recursos**  
"El nuevo empresario tiene que aportar dinero. Nadie financiará el 100% de un proyecto", afirma Fernando Moroy, profesor de la Escuela de Organización Industrial (EOI) y vicepresidente de Keiretsu, una red de inversores privados. Este experto calcula que el 40% del total de la financiación deberían ser recursos propios aportados por el emprendedor, su familia o amigos. O lo que en inglés se llama las tres *es*: family (familia), friends (amigos) y fools (locos).

El resto de capital puede obtenerse a través de sociedades de capital riesgo, de avales o inversores privados. Según Raúl Miquel, analista

Más del 80% de las autónomas tiene dificultades para encontrar recursos empresariales. *Observador*

del Consejo de Cámaras de Comercio, el número de emprendedores que acude a estas fuentes se ha triplicado en los últimos años.

En este sentido, Moroy destaca el programa de Enisa, dependiente del Ministerio de Industria, de hasta 50.000 euros para la creación de empresas promovidas por jóvenes, y las líneas de financiación de Avulmadrid, que permite acceder a importes de hasta 60.000 euros.

Los business angels, aunque tienen cada vez más presencia en España, se dedican sobre todo a la financiación de proyectos vinculados a Internet. Gilman expone que "en este país, el perfil de estos inversores privados es el del emprendedor que ha tenido éxito en negocios tecnológicos, y proporciona a los nuevos empresarios financiación, apoyo y contactos". Sebastián Chartier, consejero delegado de Chaventure, expresa de forma similar: "Las redes de business angels están extendidas en el sector tecnológico. Si se quiere abrir una zapatería es complicado acceder a ellas".

Sin embargo, el capital más seguro para una nueva empresa llega a través de la venta de sus productos y servicios. "Los emprendedores deberían buscar más clientes que fuentes para obtener crédito", sentencia Chartier. O como expone el presidente del Centro de Gestión Emprendedora del IE: "La mejor financiación es la propia actividad. Toda empresa tiene que vender, y esto es lo importante. Si esto no ocurre, el negocio muere, aunque se haya conseguido mucho capital".

**Más cultura financiera**  
Una de las razones que explican los expertos para explicar esa falta de financiación de la que adolecen los proyectos españoles -al margen de la actual coyuntura económica-, es la escasez de inversores. "La cultura de business angels es algo incipiente, todavía no es un mercado maduro", explica el profesor de la EOI. En concreto, el número de inversores en redes de business angels en España es de 1.473, mientras que en Estados Unidos es de 12.000, de acuerdo con *El Libro Blanco del Emprendedor* de Enisa.

En este sentido, Gilman considera que "faltan inversores capaces de contribuir a que un proyecto tecnológico se convierta en una empresa. Se necesitan personas capaces de cubrir ese hueco en el sistema financiero".

A más difícil se suma el hecho de que "un proyecto implica riesgo, y es normal que los financiadores tomen precauciones a la hora de poner dinero", de acuerdo con Moroy.

«Cuál son los puntos críticos que un inversor tiene en cuenta para embarcarse en un proyecto? Este experto ofrece cinco argumentos. En un primer momento, el financiador se fijará en el equipo, la experiencia y el conocimiento del sector que poseen los emprendedores, es decir, en su perfil. Luego se centrará en el negocio: la oportunidad que supone o el buceo en el mercado que cubre, y si la empresa tiene posibilidades de crecimiento real. El cuarto punto es que la idea esté planteada y concretada en un proyecto sólido, y por último, el inversor estudia su propia estrategia de salida, qué puede producirse a los cinco años».

**CLAVES PARA ENCONTRAR CAPITAL**

- El emprendedor tiene que dedicar tiempo al estudio de las distintas fuentes de financiación -business angels, entidades bancarias, sociedades de avales o ayudas públicas- para conocer qué ofrece el mercado y cuáles son las posibilidades de conseguir el crédito en cada una de ellas.
- Es conveniente realizar un sólido análisis financiero. El empresario debe establecer una cantidad mínima para comenzar con el negocio.
- Calcular los costes de la financiación: las comisiones, disponer de patrimonio como aval.
- Deberá analizar los riesgos financieros, como la morosidad o el retraso en los pagos de sus clientes.
- Ante todo, el emprendedor tiene que saber en qué va a invertir los recursos conseguidos.

Fuente: Raúl Miquel, analista del Consejo de Cámaras de Comercio

BEATRIZ ELÍAS. "¿Dónde está el dinero para las ideas?", Financiación, Especial Emprendedores, Expansión, Dissabte 26 de novembre de 2011, pàgina 9.

**AUTOEMPLEO**

## De profesión... emprendedor en serie

Algunos empresarios han hecho casi un oficio de crear nuevas empresas. Superada la barrera psicológica de la primera firma puesta en marcha, sacan partido de su experiencia, aprovechan los contactos, detectan nuevas oportunidades y hacen de la delegación su mejor herramienta. **Por Á. M.**

**D**esde todos los ámbitos se dice que las pequeñas y medianas empresas son la base de la innovación y un auténtico motor de creación de empleo. Sin embargo, en nuestro país parece que no acaba de cuajar la idea, porque tan solo el 5,1% de los españoles es emprendedor.

A pesar de estos datos tan poco alentadores -que según los expertos tienen su origen en el miedo al fracaso, la aversión al riesgo y la falta de autoconfianza- hay un colectivo de empresarios que no tienen uno sino varios proyectos en marcha. Son los que Jordi Vinassa, director del instituto de innovación emprendedora de EADE, ha bautizado como emprendedores en serie. Profesionales que han descubierto que crear nuevos negocios es casi un oficio. Cuentan con experiencia, tanto en estos temas en fracasos, y conocen los estrechos burocráticos y de gestión. ¿Tienen estos empresarios un plus especial que les allana el camino? Aunque es cierto que hay algunas cualidades innatas, todo se puede aprender y desarrollar.

**Rasgos característicos**  
La ilusión por crear es para David Alva, presidente de la Confederación de Jóvenes Empresarios (Caaje), el motor que hacen posible momento en realidad un proyecto. Las personas que sienten repentinamente el gusarillo de montar su propia empresa son visionarias, inquietas, ven oportunidades donde otros ven problemas, son capaces de distinguir lo relevante de lo que no lo es tanto y toman decisiones con información limitada. Pero eso no lo es todo. Para Alva la práctica es fundamental. "Las empresas son muy parecidas y cuando aprendes cómo funcionan todo es mucho más fácil". Además, para el presidente de Caaje haber fracasado con un negocio se convierte casi en otra ventaja: "Asimilar el error, entender la parte que te corresponde del momento y buscar otras vías por las que continuar son habilidades fundamentales".

Ceballos Alberto Pérez, jefe de administración de empresas de EADE, considera que el momento crucial es superar la barrera psicológica de la primera empresa. "A partir de ahí la energía se dispara y dentro de la rutina diaria descubres constantemente nuevas oportunidades. Otras relacionadas con tu sector y otras completamente dispares". Es en esos momentos cuando estos profesionales del emprendimiento echan mano del concepto de eficiencia. Miden sus fuerzas y ven en qué son buenos. Vinassa dice que esta es la segunda etapa del círculo de la vida de una empresa, "cuando se ha superado el despegar y comienza el crecimiento. Ahí se trata no tanto de encargarse del modelo de negocio, del producto y de mercado, como de focalizarse en las operaciones y ver hasta dónde

Este visionario sabe que no puede estar en todo, se centra en los factores críticos y delega lo demás

poderos llegar". Cuando un negocio tiene oportunidades de alto crecimiento llega el dilema del emprendedor, dice el profesor de EADE: renunciar a crecer y seguir con el control, recurrir a inversores que le ayuden en la financiación pero ceder parte del poder o vender y buscarse nuevos retos. Las dos últimas opciones crean una especie de adición y muchos de ellos acaban formando parte de redes de business angels, donde más que invertir capital, aportan su saber hacer.

Para Pérez, los profesionales que entran en la dinámica de sacar adelante varias iniciativas saben que no pueden estar en todo. Sólo centran los factores críticos de éxito y lo demás lo delegan en personas de su entera confianza. "A veces no son buenos organizadores, pero aunque le falte la implementación triunfan por la brillantez de su idea y el valor añadido que le aportan".

**UN PANORAMA PARA CAMBIAR**

- Ser emprendedor no está demasiado bien visto en España. Tiene un 48% de índice de popularidad frente al 73% de Estados Unidos o el 62% de Francia.
- Se prefiere el empleo por cuenta ajena al autoempleo. Esta última opción es elegida sólo por el 40% en España frente al 51% en Francia y el 55% en Estados Unidos.
- El porcentaje de nuevos empresarios es bajo (5,1%) y además está disminuyendo a causa de la situación económica.
- El 58% de las iniciativas emprendedoras se llevan a cabo por necesidad, frente al 41% que se hacen por oportunidad.
- El 45% de las personas encuestadas en España asegura que el principal freno es el miedo al fracaso y sólo el 12% es proclive a asumir riesgos.

Fuente: Libro *Revolución emprendedora en España* de Pineda

**VISION DE NEGOCIO**

### Siempre hay algo por hacer

■ Juan Algar y José Luis Muñoz son dos ejemplos de emprendedores natos. Algar, fundador y propietario de Wings Grupo Marketing, asegura que "desde muy pequeño he tenido una necesidad de llegar a construir algo, con una arraigada vocación de servicio a los demás. Desde entonces no he parado". Y es cierto, porque además de esta empresa ha puesto en marcha y está plenamente implicado en otros proyectos. Considera que crear negocios es casi una adición y sobre las cualidades que le han llevado a la aventura empresarial opina que "hay que ser soñador y visionario, casi un "Quijote" -por tanto un poco loco-, pero también muy pragmático, motivado e independiente, psicológicamente maduro, optimista, persistente, perseverante pero, sobre todo, humilde".

Muñoz, director de Imagora y de otros siete proyectos, coincide en la importancia de estas cualidades, pero también destaca las relaciones interpersonales. "Escuchar a clientes, proveedores y a todos los que están a tu alrededor es fundamental. De ellos adquieres conocimientos y contactos que te abren las puertas de múltiples posibilidades". Asimismo, reconoce que una de las cosas que le retan a poner en marcha más empresas es que "cuando un proyecto sale mal, no lo entiendo sin más. Lo dejo apartado hasta que le encuentro otra salida, otro destino, porque hay tanto por hacer."

Á. M. "De profesión... emprendedor en serie", Autoempeo, Especial Emprendedores, Expansión, Dissabte 26 de novembre de 2011, pàgina 10.

**MERCADOS**

**VENTAS**

# Antes y después en el comercio electrónico

## La apuesta de Zara y Amazon, revulsivos en España

**Mar Galtés**

**E**sta semana Inditex ha completado el despliegue de todas sus marcas en internet. Y Amazon se enfrenta en España al próximo trimestre. Dos hechos significativos que pueden marcar un antes y un después en el comercio electrónico en España. Por un lado, este nuevo jugador tiene ya quiteo sobre canal de distribución está aquí muy lejos todavía de la maduración, comparado con otros países europeos. Pero por otro, y precisamente por ello, se espera un acelerón en el ritmo con el que las empresas apunten definitivamente por la red.

“La situación del comercio electrónico en España está a los mismos niveles, en cuanto por habitante, que en Polonia”, dice Nacho de Pinedo, catedrático de la Facultad de Economía del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI) de Atarjea, añade, lo que si está al nivel de los países más avanzados es la búsqueda de información de productos, aunque luego se opta por acudir a comprar en una tienda física.

En España no había tradición de venta por catálogo, ni una buena infraestructura logística, ni la suficiente madurez del consumidor para comprar en línea. Esto está cambiando. Pronto los buyers los agentes de viajes en línea, luego los hoteles, los que han venido perdiendo el miedo a comprar por internet. En el primer trimestre de este año se efectuaron en España más de 40 millones de operaciones por valor de más de 2.000 millones de euros (datos de transacciones con tarjeta de crédito hay que sumar un 40% más de transacciones) y un millón de usuarios.

Pero, al mismo tiempo, queda mucho por hacer. Como por ejemplo, mejorar de la calidad de los productos que se venden en línea, mejorar el packaging, el

por ejemplo, penetrar en clave de implantación del sitio.

Se podría decir que el comercio electrónico nació como canal masivo de venta en 1995, año de creación de ebay.com y de Amazon.com. En España fue un año más tarde, cuando Barrios.com empezó a distribuir material de montaña a clientes de todo el mundo desde una pequeña tienda de Benasque. Pero ha costado mucho que los actores locales se lo creyeran. España es un país con un comercio de proximidad.

**El nivel de gasto por habitante en comercio electrónico en España es similar al que hay en Polonia**

**“Nadie imaginaba hace cinco años el desarrollo on line que estamos presenciando en estos momentos”**

**“En internet no hay países, hay idiomas”: el 52% de las compras desde España se hacen en webs extranjeras**

may desarrollada, y vender por internet parece como hacerse la competencia a uno mismo.

“La verdad que los españoles estamos perdiendo el miedo a comprar desde el ordenador. Pero el mercado está aún muy poco maduro”, dice Fernando Mando, director general en España de Vente-Privee, la compañía que se considera creadora, en Francia en el 2001, del modelo de negocio de la categoría de las compras en línea. “En España, la suma de ventas online operativas, por

**Evolución trimestral volumen comercio electrónico España**  
(cifras en millones de euros)

Trimestre	Volumen (millones de euros)
4T 2006	422,6
1T 2007	476,1
4T 2007	1.021,7
1T 2008	1.248,9
4T 2008	1.574,2
1T 2009	1.921
4T 2009	2.151,4
1T 2010	2.385,4
4T 2010	2.616,4
1T 2011	2.856,4

De enero a marzo 10,3 millones operaciones

MAR GALTÉS. “Antes y después en el comercio electrónico”, Dinero, La Vanguardia, Diumenge 11 de setembre de 2011, pàgina 12.





ANNA TOMÁS. "El olimpo de la moda", ES, La Vanguardia, Dissabte 10 de setembre de 2011, pàgina 32.



• mundo del cine, la moda tiene su olímpeo, donde se reúnen creadores provenientes de todos los horizontes. Para ser admitido en este club es preciso ser una estrella en el sentido que describe el sociólogo Edgar Morin para este término: "A la vez próxima y lejana, la estrella vive en el mismo planeta que nosotros, pero lleva otra existencia. El creador de moda se ha convertido en un personaje irreal, a medio camino entre la realidad y la ficción".

Con el advenimiento de la televisión y la avidez de nuevas historias que los medios de comunicación requieren constantemente, los diseñadores de moda empezaron a aparecer en la pequeña pantalla y en revistas, especialmente aquellos con talento para explicar a sus contemporáneos las historias que estos querían oír. "Por muy democrático que sea la moda, siempre tiene un matiz excluyente y aspiracional. Queremos la personalidad y el estilo ajenos", expone Jaume Vidriella, estilista, director de arte, docente en el ámbito de las tendencias y miembro de la junta directiva de Moda FAD.

Sin embargo, los modelos seguían siendo personajes anónimos. "A excepción de Verushka von Lehendorff, nadie sabía los nombres de las modelos más allá de diseñadores y estilistas", nos recuerda Barbara Labella, directora de moda del Instituto Europeo de Design (IED) de Barcelona. Tres décadas más tarde, en los 90 y gracias al boom de la televisión y la publicidad, un grupo de chicas guapas, ricas y estrosas entrarían a formar parte de la jerser de la moda. Hablamos de Linda Evangelista, Christy Turlington, Naomi Campbell, Kate Moss y Cindy Crawford. Es el nacimiento de las llamadas *top models*. Como explica Mercedes Quevedo: "Las revistas hicieron públicos sus cachés multimillonarios, los paparazzi empezaron a captar instantáneas de ellas con sus guapísimos novios del mundo del espectáculo, como Richard Gere o Adam Clayton de U2, y la población las empezó a considerar íconos de mujer".

"La clave no es sólo llevar ropa exclusiva, es saberla combinar. Ahí la importancia de la figura del estilista", remarca Jaume Vidriella. Desde hace más de veinte años, el éxito de esas *top models*, convertidas en celebridades alimentando la sed de los medios de masas y contribuyendo a agrandar el fenómeno moda, no ha parado de crecer. A pesar de todos los escándalos, Kate Moss ha protagonizado más de 20 portadas de Vogue, Christy Turlington ha regresado a Maybelline prestando su imagen para una crema antiedad con un contrato de 780.000 euros anuales y Linda Evangelista incluso ha posado embarazada. Son una leyenda. Después de ellas, las modelos son carne de revista. Conocemos sus vidas, sus amores y especialmente sus gustos a la hora de vestir.

Cada semana leemos las últimas fiestas a las que han asistido modelos y cantantes, así como diseñadores de moda. El rumbo iniciado por Balenciaga e Yves Saint-Laurent ha proseguido con creces por otros creadores que hacen gala de su personalidad allí donde van. John Galliano nos sorprende con sus trajes -y sus salidas de tono-, Tom Ford se pasea

**FIGURAS EN EL NUEVO PANORAMA DE LA MODA**

**Análisis de tendencias**  
 Persona dedicada a la investigación de tendencias de moda, para después aplicarlo a distintos campos, desde jerser, empresas especializadas, marcas de moda o grandes empresas de distribución. "Su función es similar a la de un analista que explica cómo funciona el mercado y elabora una visión externa del mundo que está tomando la iniciativa en cuestiones de gusto y estética. "Es un profesional que observa, recoge informa-

ción de campo, encuadrarla en símbolos y signos que produce la sociedad, selecciona los impactos que influyen al consumidor para trasladarla a portafolio. Son necesarias nociones de marketing, sociología y antropología. La comunicación, capacidad de síntesis e influencia son cruciales para un buen investigador de tendencias. Así como un *coolhunter* gusta de saber más, descubrir y sobre todo, saber dar la forma adecuada al resultado final", expone

Francesca Tur, directora creativa de Tendencias.tv y docente en la escuela IDEP.

**'Coolhunter'**  
 El "cazador de tendencias" debe saber intuir y observar las nuevas manifestaciones estéticas, los nuevos comportamientos, detalles, marcas... Trabaja fotografías a su entorno que después se comunican en distintas maneras. "A pesar de lo que mucha gente piensa, la gran mayoría de *coolhunters* no

con sus camisas negras desabrochadas y su mirada abrasadora y Stella McCartney demuestra ser mucho más que la hija de una estrella del pop.

Algunas modelos, así como varias actrices jóvenes, han pasado a denominarse *it-girls*, figuras que imitar. Este término, nacido en la película *It* de Elinor Glyn, empezó a utilizarse para referirse a esa mujer estrosa y liberada de la era del jazz. La definición de lo que es una *it-girl* no ha cambiado mucho desde esa época. "Sigue siendo una chica joven que sale de fiesta, que está en el epicentro de la moda, tiene una o varias parejas conocidas y lleva tras de sí una corte de imitadoras", expone Barbara Labella. "Las *it-girls* han tomado el relevo a las *top models*. Son también prescriptoras de estilo. A través de los medios convencionales y especialmente gracias a internet se han erigido en referentes por su manera de vestir, lucirse y qué hacer. Tienen seguidores y una capacidad de influencia que cruza fronteras. Prueba de ello es el interés de las grandes marcas,

que no sólo las invitan a sus eventos, desfiles o inauguraciones aunque para ello deban cruzar océanos, sino que también crean colecciones basadas en su estilo, un concepto totalmente posmoderno", reflexiona Francesca Tur, directora creativa de Tendencias.tv y profesora en la escuela IDEP. La irrupción de internet y el fenómeno *blog* ha supuesto también el estrellato de algunos fotógrafos, desde Bill Cunningham y Amy Arbus, procedentes del mundo de la prensa, hasta Scott Schuman de *The Sartorialist* e Yvan Rodic, autor del *blog FaceHunter*. Schuman llevaba 15 años trabajando en la industria de la moda cuando empezó, por placer, a compartir fotos de los looks neoyorquinos que más le llamaban la atención. Percibió la desconexión existente entre lo que se vende en un *showroom* y lo que la gente lleva en su día a día. Así nació este sitio seleccionado entre los 25 más influyentes de toda la blogósfera en lo que a moda se refiere. Schuman no podría estar más contento: "Me siento orgulloso de haber propiciado un constructivo diálogo entre

ANNA TOMÁS. "El olímpeo de la moda", ES, La Vanguardia, Dissabte 10 de setembre de 2011, pàgina 34.



- 1 John Galiano, el diseñador más terrible, cuyos trajes no han dejado de sorprendernos
- 2 El sitio de Scott Schuman, "The Sartorialist", se ha convertido en uno de los blogs más influyentes
- 3 Schuman empezó a compartir fotos de los looks neoyorquinos que le llamaban la atención
- 4 Desde el 2005, Yvan Rodic recorre con su Leica los barrios del este de Londres en busca de tendencias

trabajan en el mundo de la moda, sino para empresas de última tecnología, para marcas de automóviles y para la industria alimenticia y cosmética. Son consultores que aconsejan a las firmas sobre las sensibilidades del momento... En el mundo de la moda, donde hay un nivel de competitividad pesadísimo, son los pequeños creadores los que hacen tareas de coofundir. Deben estar a la última en todo momento. Es una parte fundamental de

su trabajo", reflexiona Jaume Vidella. **Asesor de imagen** Comunicamos con nuestra ropa, perfume y maquillaje que somos. Pero también con la luz con la que recreamos la ciudad, el coche o las gafas que llevamos, como si fuéramos el tubo o nos dotáramos los brazos de los pantalones. Comunicamos con nuestros gestos, con la manera de mover las manos y de relacionarnos con el entorno.

Los asesores de imagen nos ayudan a conseguir gustar al target con el que se quiere tener relación, afinidad o contacto a través de una estrategia determinada. **"Personal shopper"** Es un profesional que trabaja como comprador de ropa y complementos para otras personas, al ser un servicio personalizado y profesional. La ejemplifica Jaume Vidella: "Hay personas del mundo de las finanzas que no tienen tiempo para ir de compras, así que contratar a alguien para que haga una selección de prendas y complementos afines a sus necesidades, por ejemplo, cinco bodas, un cumpleaños o varias reuniones". **"Professional shopper"** Comprador profesional para empresas. Comprar para vender, o comprar para investigar y proponer productos, sin dos caras del profesional shopper. En España no abundan los grandes almacenes, pero en ciudades como Londres, Nueva York, Milán, Pekín, Copenhague o Estocolmo.

los apasionados de la moda". En las Navidades del 2005, cuando Schuman apenas había activado su blog, Rodic recorre los barrios del este de Londres con su Leica, tomando fotografías de artistas y transientes que, con sus looks, demostraban tener mucho que decir. Ahora, gracias a su web, ha hecho exposiciones en galerías, museos e incluso un programa propio de televisión on line. Inspirados por estos dos famosos blogs han surgido muchos otros con el mismo concepto. Aunque gracias a la popularidad alcanzada viajan por todo el mundo y nos regalan tours virtuales, muchos blogs de streetstyle se centran en una ciudad, como Londres, Nueva York, Milán, Pekín, Copenhague o Estocolmo.

Desde su aparición en *The Sartorialist* en el 2006, la editora de *Elle Italia*, Eva Fontanelli, se ha convertido en un icono de moda. Actualmente, al salir de un desfile, lo habitual es que los fotógrafos se acerquen a actrices o cantantes tanto como a estilistas y editoras de moda. A sabiendas de su popularidad,

Los asesores de imagen nos ayudan a conseguir gustar al target con el que se quiere tener relación, afinidad o contacto a través de una estrategia determinada. **"Personal shopper"** Es un profesional que trabaja como comprador de ropa y complementos para otras personas, al ser un servicio personalizado y profesional. La ejemplifica Jaume Vidella: "Hay personas del mundo de las finanzas que no tienen tiempo para ir de compras, así que contratar a alguien para que haga una selección de prendas y complementos afines a sus necesidades, por ejemplo, cinco bodas, un cumpleaños o varias reuniones". **"Professional shopper"** Comprador profesional para empresas. Comprar para vender, o comprar para investigar y proponer productos, sin dos caras del profesional shopper. En España no abundan los grandes almacenes, pero en ciudades como Londres, Nueva York, Milán, Pekín, Copenhague o Estocolmo.

Desde su aparición en *The Sartorialist* en el 2006, la editora de *Elle Italia*, Eva Fontanelli, se ha convertido en un icono de moda. Actualmente, al salir de un desfile, lo habitual es que los fotógrafos se acerquen a actrices o cantantes tanto como a estilistas y editoras de moda. A sabiendas de su popularidad,



mientras que Selfridges tiene un público más masivo", explica Jaume Vidella. Asimismo, en moda se diferencia entre tres tipos de consumidoras. Nos lo explica Elena Soler, profesora de Marketing y Comunicación de la Moda del IED Barcelona. **El consumidor urbano** Un consumidor más avanzado, más tecnológicamente y más abierto a probar nuevos productos y servicios. Al mismo tiempo, el consumidor urbano tiene sus especificaciones dependiendo de la ciudad de la que estamos hablando, por lo que aparece un nuevo consumidor ciudadano de Barcelona, distrito del de São Paulo o del de Shanghai, cada uno con orgullo propio y que requerirá productos y servicios pensados para él, que le otorgan una diferenciación. Ejemplos de productos para este target son la City Collection, de Adidas, o el perfume Love from New York, de Donna Karan.

El consumidor consciente El consumidor que se pregunta "de dónde viene y a dónde va lo que compro" y que valora en su compra, además del estilo o el precio, el país de origen o los comportamientos éticos durante la producción de la prenda o

del accesorio. Dirigida a este consumidor aparece la moda ética (tejidos sostenibles, reciclaje, comercio justo, lucha contra la explotación laboral...). Como una oferta de moda en crecimiento, especialmente en países como el Reino Unido, Francia o los países escandinavos. España está todavía pendiente de emerger en este ámbito, aunque ya podemos encontrar marcas establecidas en Barcelona como Demiano (botas hechas de bandetas

hacen gala de un estilo muy personal allí donde van. Anna delio Russo, de Vogue Japón, lleva más de seis maletas de ciudad en ciudad durante los fashion weeks y se cambia de conjunto varias veces al día para contentar a los bloggers. Antes los periodistas eran un nombre al final de un artículo, al menos la mayoría. Ahora podríamos coleccionar fotos de ellas en inauguraciones de tiendas, en fiestas de cumpleaños de diseñadores de moda, en galas benéficas. Son los celebrity editors, personajes que han originado incluso filmes y documentales, como *El diablo viste de Prada* y *The September issue*. "Asistir a esos actos es parte de su trabajo, venden una imagen. Y ahora, con la capacidad de las marcas de streetstyle de reaccionar a las tendencias y hacer versiones de los diseños de Prada, Chloé o Valentino, la población sueña con ser o sentirse como una celebrity", concluye Jaume Vidella. El aura de posesión. La moda es una deliciosa mentira en la que todo el mundo quiere creer. ¿Quiénes serán las siguientes figuras en acceder al Olimpo?

recicladas), IntrepidAmu (camisetas de algodón orgánico) o Milecolines (suma de moda con trabajo social). **El consumidor BRIC** Pasamos del modo in BRIC al modo for BRIC, productos o servicios pensados para los nuevos consumidores de los países emergentes como Brasil, Rusia, India o China. En algunos de ellos son los grandes de moda, pensados para la morfología del consumidor asiático.

ANNA TOMÁS. "El olimpo de la moda", ES, La Vanguardia, Dissabte 10 de setembre de 2011, pàgina 35.