

Creació d'una agència de màrqueting digital adreçada a empreses de moda i restauració

***Fort Marketing, l'agència que et farà triomfar. Confia
i deixa't assessorar!***

Nom de l'estudiant: Cristina Fernández Tolós

Nom de la tutora: Màrian Buil Fabregà

Data: 28/06/2020

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Estudis: Màrqueting i Comunitats Digitals

Als meus pares, a la meva germana i a tota la família, gràcies a vosaltres sóc així. El meu sincer agraïment per donar-me suport durant la meva etapa acadèmica.

En segon lloc, vull agrair a la meva tutora del treball de final de grau, Marian Buil Fabregà, què en tot moment m'ha ajudat aconsellant-me, guiant-me i encaminant-me en l'evolució d'aquest projecte.

Resum executiu

El projecte consisteix en la creació d'una agència de màrqueting digital anomenada **Fort Marketing!** Formada per joves professionals i emprenedors especialitzats en màrqueting digital. Aquests es desplaçaran a veure als possibles clients i els assessoraran sense compromís, analitzaran la situació, crearan una estratègia a mida i veuran com es poden gestionar les xarxes socials per generar un major compromís i per descomptat augmentar les vendes. L'empresa comptarà amb valors que no es troben a altres agències de màrqueting digital com una bona relació qualitat-preu, la transparència, la personalització del tracte amb el client i l'especialització servint per captar i fidelitzar clients.

Hi ha estudis que afirmen que existeixen més de 3.600 milions de persones amb accés a internet per tant és una molt bona opció a aprofitar per exprémer el negoci el màxim possible.

Resumen ejecutivo

El proyecto consiste en la creación de una agencia de marketing digital llamada **Fort Marketing!** Formada por jóvenes profesionales y emprendedores especializados en marketing digital. Estos se desplazarán a ver los posibles clientes y los asesorarán sin compromiso, analizarán la situación, crearán una estrategia a medida y verán cómo se pueden gestionar las redes sociales para generar un mayor compromiso y por supuesto aumentar las ventas. La empresa contará con valores que no se encuentran en otras agencias de marketing digital como una buena relación calidad-precio, la transparencia, la personalización del trato con el cliente, la especialización sirviendo para captar y fidelizar clientes.

Hay estudios que afirman que existen más de 3.600 millones de personas con acceso a internet por lo tanto es una muy buena opción a aprovechar para exprimir el negocio lo máximo posible.

Executive summary

The project involves the creation of a digital marketing agency called **Fort Marketing!** This agency made up of young professionals and entrepreneurs specializing in digital marketing. These will move to see potential customers and advise them without obligation, analyze the situation, create a tailor-made strategy and see how social networks can be managed to generate more engagement and, of course, increase sales. The company will have values that are not found in other digital marketing agencies such as good value for money,

transparency, personalization of customer service, specialization serving to attract and retain loyal clients.

There are studies that say that there are more than 3.6 billion people with internet access therefore it's a very good option to take advantage of to squeeze the business as much as possible.

Índex

1. Introducció	10
2. Conceptualitzar i justificar el negoci	11
2.1 Característiques personals i motivacions	11
2.2 Públic objectiu i model de negoci	13
2.2.1 Segments de clients	13
2.2.2 Evidències de contacte, dades i resultats amb possibles clients	15
2.2.3 Persones que intervenen en el procés de compra	16
2.2.4 Model de negoci: com s'obtenen els ingressos	17
2.3 Proposta de valor	20
2.3.1 Atributs del producte o servei que proporciona al client comparant-lo amb la competència	20
2.3.2 Exemples reals de testeig amb el client que avalen la proposta de valor	22
2.3.3 Nombre de clients del mercat i la quota a assolir	27
2.4 Competència real i/o potencial del negoci	28
2.4.1 Similituds i diferències de la competència identificada amb la seva proposta de negoci	37
2.4.2 Matriu de competència d'acord amb dos atributs del producte o servei	38
2.4.3 Dimensionament del mercat, la quota de mercat a assolir amb la proposta de negoci segons dades reals de la competència directa	39
2.4.4 Oceans blaus	40
2.5 Grau d'innovació/adequació real de la idea de negoci	41
2.5.1 Factor pel qual la idea de negoci sigui diferent del que existeix al mercat	42
2.5.2 Tendències de futur per plantejar la idea de negoci	43
2.6 Cronograma de les accions previstes per al desenvolupament del TFG	43
3. Pla de màrqueting	46
3.1 Portafoli serveis	48
3.2 Pla de comunicació del primer any	49
3.2.1 Procés de comunicació	52
3.2.2 Canals de comunicació bidireccionals	61

3.2.3 Pressupost que es dedicarà al pla de comunicació amb accions i campanyes	61
3.4 Canals de distribució	62
3.4.1 Directa	62
3.4.2 Indirecta	62
3.4.3 Offline	62
3.4.4 Online	62
3.5 Política de preus i previsió de vendes	68
3.5.1 Analitza i determina l'estratègia de preus adequada per incorporar el servei al mercat	68
3.5.2 Sistemes per fixar els preus	69
3.5.3 Preu de les línies de serveis	70
3.5.4 Canvis en les variables que puguin afectar a l'estratègia de preus	71
3.5.5 Previsió de vendes	71
3.6 4 P's i 4 C's del màrqueting	74
4. Pla d'operacions	78
4.1 Procés de producció del servei	78
4.1.1 Passos a seguir per prestar el servei	78
4.1.2 Tecnologia a utilitzar i el seu pressupost	79
4.1.3 Gestió d'estoc	80
4.1.4 Objectius i temporalització del procés de producció	80
4.2 Activitats clau del procés del servei	80
4.2.1 Activitats necessàries per dur a terme el procés de producció, distingint quines seran dutes a terme a l'empresa o externes a ella	82
4.2.2 Pla de contingències de les activitats clau	82
4.3 Recursos clau	83
4.4 Pressupostos	85
5. Pla d'organització i recursos humans	88
5.1 Llocs de treball: organigrama	88
5.1.1 Les funcions i llocs de treball bàsiques per posar en marxa el projecte	88

5.1.2	Descripció de les funcions i llocs de treball bàsiques per posar en marxa el projecte	89
5.1.3	Dependència jeràrquica	97
5.1.4	Comissions de treball i comitès de seguiment	97
5.1.5	Política retributiva	98
5.1.6	Pla de formació	98
5.2	Valoració econòmica del pla de recursos humans	99
5.2.1	Retribució econòmica a cada lloc de treball	99
5.2.2	Despesa en RRHH que no són retribució no econòmica (en espècies)	101
6.	Pla jurídic-fiscal	103
6.1	Forma jurídica i requeriments generals de constitució de l'empresa	103
6.1.1	Possibles candidats a proveïdors de serveis d'assessorament jurídic, fiscal, comptable-laboral	106
6.1.2	Aspectes clau a negociar en un acord de socis	107
6.2	Normativa específica del negoci	109
6.2.1	Requeriments normatius claus a complir abans de l'inici de l'activitat	109
6.2.2	Impacte en l'àmbit de normativa europea, estatal, autonòmica i municipal	109
6.2.3	Poden afectar el negoci possibles canvis normatius	110
7.	Pla econòmic-financer	111
7.1	Previsió d'inversions i finançament	111
7.1.1	Escenaris d'inversió/fons de finançament	114
7.2	Previsió de despeses i ingressos dels tres primers anys	116
7.2.1	Compte de resultats (explotació) dels 3 primers anys	118
7.2.2	Escenaris d'ingressos i despeses	119
7.3	Pla de tresoreria dels tres primers anys	132
7.3.1	Pla de tresoreria per als 3 escenaris	132
7.3.2	Pla de tresoreria per als 3 escenaris d'ingressos i despeses avaluats en l'apartat anterior	136
7.4	Conclusions i viabilitat econòmica-financera a partir dels resultats analitzats	141

8. Conclusions globals del treball realitzat analitzant les diferents parts del pla d'empresa **143**

9. Referències bibliogràfiques **145**

Índex fotografies

Fotografia 1: Buyer persona creat amb l'eina Canva	13
Fotografia 2: Empathy map realitzat amb Canva	14
Fotografia 3: Cadena de valor fet amb Canva	15
Fotografia 4: Canvas del model de negoci amb Canva	16
Fotografia 5: Logotip <i>Fort Marketing</i> creat amb Canva	18
Fotografia 6: Instagram <i>Fort Marketing</i>	19
Fotografia 7: Sketchup de la web <i>Fort Marketing</i>	22
Fotografia 8: Mockup de la web <i>Fort Marketing</i> creat amb Marvel App	22
Fotografia 9: Mapa de posicionament 1 elaborat amb Canva	28
Fotografia 10: Mapa de posicionament 2 elaborat amb Canva	28
Fotografia 11: Corba de valor realitzat amb Canva	30
Fotografia 12: Diagrama de Gantt Entrega 1 creat amb Canva	32
Fotografia 13: Diagrama de Gantt Entrega 2 creat amb Canva	33
Fotografia 14: Diagrama de Gantt Entrega 3 creat amb Canva	33
Fotografia 15: Anunci Google Ads 1	41
Fotografia 16: Anunci Google Ads 2	42
Fotografia 17: Anunci Instagram Ads	42
Fotografia 18: Anunci Facebook Ads	43
Fotografia 19: Exemple publicació Instagram 1	44
Fotografia 20: Exemple publicació Instagram 2	44
Fotografia 21: Exemple publicació Instagram 3	45
Fotografia 22: Destacats Instagram	45
Fotografia 23: Exemple història Instagram de la categoria diccionari	46
Fotografia 24: Exemple de sorteig a Instagram	47
Fotografia 25: Mailchimp	48
Fotografia 26: Funnel de conversió	48
Fotografia 27: Header pàgina web	50
Fotografia 28: Cos pàgina web	51

Fotografia 29: Missió i història	51
Fotografia 30: Contingut d'informació i dubtes	52
Fotografia 31: Footer	52
Fotografia 32: Sobre nosaltres	53
Fotografia 33: Serveis	53
Fotografia 34: Vista mòbil 1	54
Fotografia 35: Vista mòbil 2	54
Fotografia 36: Vista mòbil 3	54
Fotografia 37: Procés de producció servei	64
Fotografia 38: Passos a seguir del servei	65
Fotografia 39: Oficina coworking 1	70
Fotografia 40: Oficina coworking 2	70
Fotografia 41: Organigrama de <i>Fort Marketing</i> creat amb Canva	89

Índex gràfic

Gràfic 1: Estadística del Padró Continua en Barcelona l'any 2015	12
Gràfic 2: Creixement dels seguidors de <i>Fort Marketing</i>	20
Gràfic 3: Llocs destacats dels seguidors de <i>Fort Marketing</i>	20
Gràfic 4: Interval d'edat dels seguidors de <i>Fort Marketing</i>	20
Gràfic 5: Sexe dels seguidors de <i>Fort Marketing</i>	21
Gràfic 6: Hores que estan els seguidors de <i>Fort Marketing</i>	21
Gràfic 7: Dies que estan els seguidors de <i>Fort Marketing</i>	21
Gràfic 8: Distribució núm. empreses per dimensió	24
Gràfic 9: Empreses que utilitzen els mitjans socials (evolució 2016-2018)	31

Índex taula

Taula 1: DAFO	35
Taula 2: Pressupost per cada canal	49
Taula 3: Preu serveis	57
Taula 4: Escenari optimista	59
Taula 5: Escenari intermedi	60
Taula 6: Escenari pessimista	60
Taula 7: Pressupost tecnologia	65
Taula 8: Temporalització del procés de producció	66

Taula 9: Pressupost tecnològic i producció	71
Taula 10: Pressupost màrqueting	72
Taula 11 Despeses de recursos humans	99
Taula 12: Retribució lloc de treball	101
Taula 13: Trams d'IRPF 2020	102
Taula 14: Partides d'inversió	112
Taula 15: Provisió de fons	113
Taula 16: Recursos propis	113
Taula 17: Finançament supòsit 1	116
Taula 18: Finançament supòsit 2	117
Taula 19: Serveis exteriors 1r any	118
Taula 20: Serveis exteriors 2n any	118
Taula 21: Serveis exteriors 3r any	119
Taula 22: Despeses de promotors	119
Taula 23: Despeses de treballadors	119
Taula 24: Preus dels serveis	120
Taula 25: Vendes del primer any de l'escenari optimista supòsit 1	120
Taula 26: Vendes del segon any de l'escenari optimista supòsit 1	121
Taula 27: Vendes del tercer any de l'escenari optimista supòsit 1	121
Taula 28: Vendes del quart any de l'escenari optimista supòsit 1	121
Taula 29: Compte de resultats escenari optimista supòsit 1	122
Taula 30: Compte de resultats escenari optimista supòsit 2	122
Taula 31: Fons de maniobra escenari optimista supòsit 1	123
Taula 32: Fons de maniobra escenari optimista supòsit 2	123
Taula 33: Valor actual net escenari optimista supòsit 1	123
Taula 34: Valor actual net escenari optimista supòsit 2	124
Taula 35: Punt d'equilibri escenari optimista supòsit 1	124
Taula 36: Punt d'equilibri escenari optimista supòsit 2	124
Taula 37: Vendes del primer any de l'escenari intermedi supòsit 1	125
Taula 38: Vendes del segon any de l'escenari intermedi supòsit 1	125
Taula 39: Vendes del tercer any de l'escenari intermedi supòsit 1	125
Taula 40: Vendes del quart any de l'escenari intermedi supòsit 1	126
Taula 41: Compte de resultats escenari intermedi supòsit 1	126
Taula 42: Compte de resultats escenari intermedi supòsit 2	126

Taula 43: Fons de maniobra escenari intermedi supòsit 1	127
Taula 44: Fons de maniobra escenari intermedi supòsit 2	127
Taula 45: Valor actual net escenari intermedi supòsit 1	127
Taula 46: Valor actual net escenari intermedi supòsit 2	128
Taula 47: Punt d'equilibri escenari intermedi supòsit 1	128
Taula 48: Punt d'equilibri escenari intermedi supòsit 2	128
Taula 49: Vendes del primer any de l'escenari pessimista supòsit 1	129
Taula 50: Vendes del segon any de l'escenari pessimista supòsit 1	129
Taula 51: Vendes del tercer any de l'escenari pessimista supòsit 1	129
Taula 52: Vendes del quart any de l'escenari pessimista supòsit 1	130
Taula 53: Compte de resultats escenari pessimista supòsit 1	130
Taula 54: Compte de resultats escenari pessimista supòsit 2	130
Taula 55: Fons de maniobra escenari pessimista supòsit 1	131
Taula 56: Fons de maniobra escenari pessimista supòsit 2	131
Taula 57: Valor actual net escenari pessimista supòsit 1	131
Taula 58: Valor actual net escenari pessimista supòsit 2	132
Taula 59: Punt d'equilibri escenari pessimista supòsit 1	132
Taula 60: Punt d'equilibri escenari pessimista supòsit 2	132
Taula 61: Pla de tresoreria de l'escenari optimista 1	133
Taula 62 Pla de tresoreria de l'escenari optimista 2	134
Taula 63 Pla de tresoreria de l'escenari intermedi 1	135
Taula 64: Pla de tresoreria de l'escenari intermedi 2	134
Taula 65: Pla de tresoreria de l'escenari pessimista 1	136
Taula 66: Pla de tresoreria de l'escenari pessimista 2	137
Taula 67: EFE escenari optimista 1	138
Taula 68: EFE escenari optimista 2	139
Taula 69: EFE escenari intermedi 1	140
Taula 70: EFE escenari intermedi 2	140
Taula 71: EFE escenari pessimista 1	141
Taula 72: EFE escenari pessimista 2	142

1. Introducció

El projecte consisteix en el disseny, la creació i la posada en funcionament d'una agència de màrqueting digital especialitzada en empreses de moda i restauració.

Internet va arribar fa uns anys per canviar-ho tot i les marques s'han hagut d'adaptar i fer modificacions en la manera de fer negocis i arribar als clients, creant en algunes ocasions necessitats que no existien.

El Màrqueting Digital consisteix a utilitzar les tecnologies per arribar a més població a través d'apps, webs i publicitat gràfica en xarxes socials. Ha suposat una evolució, ja que facilita la cerca i comparació més ràpida de productes i serveis. Els clients poden informar-se abans de comprar-los i possibilita l'increment de compres i vendes si es fan campanyes de màrqueting, com per exemple el Black Friday, programes de fidelització, rebaixes i descomptes exclusius (d'estudiant, volum de compres, majors de 55 anys, família nombrosa o monoparental). Al mateix temps les persones es poden recolzar en les xarxes socials per opinar i que aquesta valoració sigui llegida per altres usuaris i els ajudi a decidir si adquireixen o no el producte o servei.

La digitalització és el motor de les relacions que existeixen entre el client i l'empresa, i va més enllà del simple fet de l'acció de comprar-vendre un producte. L'objectiu ja no és només que el consumidor conegui i reconegui la marca, si no l'important és conèixer molt bé els clients, els seus gustos i preferències i així poder oferir el que verdaderament volen i necessiten per encaixar els productes i serveis amb aquestes necessitats o desitjos.

Cal destacar que al principi els serveis d'aquesta agència només estaran disponibles a la província de Barcelona, ja que inicialment l'empresa serà petita i no podrà donar el servei a moltes empreses alhora. En un futur s'estudiarà la viabilitat d'ampliar el negoci al mercat nacional i més tard la possibilitat de fer-ho a l'internacional, podent així expandir-se i incrementar els possibles clients i per tant els ingressos que aquests proporcionen.

Els problemes trobats preparant aquest projecte són que no existeixen moltes estadístiques d'empreses que utilitzen màrqueting digital per si mateixes i quina és la quantitat d'empreses que tenen contractats aquests serveis.

2. Conceptualitzar i justificar el negoci

2.1 Característiques personals i motivacions

Estudiant de 4t curs del grau en Màrqueting i Comunitats Digitals al Tecnocampus de Mataró. A 3r curs s'han fet les pràctiques en l'empresa anomenada *Wanaclick* i també en una altra que es diu *Gitex*. La primera era una agència de màrqueting dedicada a portar la publicitat d'empreses i la segona es dedicava en la comercialització de dues marques de moda una especialitzada en roba per embarassades i l'altre roba pel dia a dia.

Pel que fa a les **aptituds personals** sóc una persona molt treballadora i amb una actitud positiva que no defalleix, amb ganes d'aprendre, millorar dia a dia i aprendre dels errors comesos.

Em considero una persona:

- **Responsable:** No m'agrada fer les coses a l'últim moment, m'agrada tenir-les abans per si succeeix qualsevol imprevist tenir un marge de maniobra. Porto una planificació mensual de totes les meves tasques a fer i les compleixo abans que arribi el venciment, això em permet ser més eficient en el meu treball, en l'estudi o bé en la meua vida personal. Sempre m'implico al màxim per tal de buscar la perfecció i l'èxit.
- **Apassionada:** M'agrada molt el món del màrqueting digital i quan un projecte m'interessa lluito amb ganes i força fins a aconseguir-ho.
- **Innovadora:** Aposto per la creació i la imaginació a l'hora d'embarcar-me en nous reptes. No tinc por als canvis. Innovar, tot i que suposa un risc, s'ha d'intentar sense por al fracàs, ja que es pot aprendre dels errors o de les coses que no surten bé a la primera. Sóc una persona curiosa i m'agrada provar, experimentar, desenvolupar i executar les idees que tinc a la meua ment.
- **Creativa:** Tinc facilitat per inspirar-me i inventar, les meves idees són originals i no em costa posar-les en pràctica a conseqüència de tenir la ment oberta, ganes d'experimentar nous models de campanyes, apostant pel punt disruptiu sense perdre la filosofia de cada marca.

Respecte a les **aptituds professionals** tinc coneixements en Microsoft Office, Photoshop, Adobe Illustrator, llenguatge de programació (HTML/CSS), WordPress, Prestashop, Prezi, Mailchimp, Google Adwords, Google Analytics, SEO, SEM, Facebook i Instagram Ads.

Amb il·lusió d'adquirir noves experiències empresarials per enriquir els meus coneixements i seguir creixent.

Les **aficions** que tinc són les xarxes socials, llegir, fer esport, ballar i viatjar.

Considerant el potencial innovador i creatiu, es decideix realitzar un TFG emprenedor. Les principals **motivacions** que han portat a realitzar l'elecció d'aquest són:

- **Crear un projecte des del seu naixement** (d'una Agència de Màrqueting Digital) i desenvolupar-lo. En un futur no massa llunyà m'agradaria fer-ho realitat i tenir la meva pròpia empresa. A més aprendre com es crea una empresa des del principi, amb totes les barreres i oportunitats que això suposa i saber com les estratègies de màrqueting poden influenciar en el mercat.
- **Generar ocupació i disminuir l'atur** en associar-se amb altres treballadors.
- La **restauració** ja que es té experiència en portar la presència digital de restaurants a causa de les pràctiques realitzades i pel que fa a la **moda** m'apassiona, ja que posa de manifest els gustos i personalitats de cada individu. Per això m'agrada estar informada de les últimes tendències i també seguir influencers que es dediquen a aquesta activitat.
- **Satisfacció** personal que s'obtindrà en finalitzar el treball i ser capaç de posar en marxa un negoci. Tanmateix em farà obtenir la titulació del grau, ja que seran els últims crèdits que em faltaran per cursar.
- Donar un **bon servei**, de **qualitat, proper** i a **bon preu**, amb un alt nivell de compromís.
- Gràcies al fet que m'agraden els **reptes**, penso que en l'àmbit professional he de sortir de la zona de confort i començar el meu propi projecte des de 0.
- **Les noves tecnologies.**
- **El màrqueting.**
- **El món de l'empresa.**

El **punt feble** que es pot trobar a causa de la falta d'experiència és el de gestionar les finances però es solucionarà revisant els apunts de l'assignatura d'emprenedoria i comptabilitat, i contactant amb algun expert que assessori l'empresa com per exemple

Barcelona Activa, alguna gestoria o inclús amb algun advocat/comptable. També tinc carències sobre la legislació de la creació de l'empresa, això ho resoldré amb l'ajuda d'Internet.

L'objectiu principal és estudiar la viabilitat de crear una agència de màrqueting digital. Com a **objectius generals** posar en pràctica tots els ítems apresos en les diferents assignatures de la carrera, així com anar més enllà i adquirir nous coneixements i habilitats intentant crear una empresa pròpia.

Les **aportacions** d'aquest treball final de grau sobre la creació d'una agència de màrqueting digital serveix de referent a tots aquells alumnes del grau de màrqueting que vulguin crear la seva pròpia empresa en l'àmbit dels estudis que han cursat. Poder disposar d'un pla d'empresa d'una agència de màrqueting digital és un model i guia a seguir per considerar tots els elements necessaris a l'hora d'analitzar la viabilitat del negoci. A més permet posar-se en contacte amb l'autor per resoldre dubtes reals i generar una xarxa de contactes especialitzada. També és un exemple per fomentar l'emprenedoria entre els joves. Amb aquest treball es donen a conèixer tots els elements i eines indispensables per la creació d'un negoci des del seu començament que no és fàcil però que amb treball i esforç tots els reptes es poden aconseguir.

2.2 Públic objectiu i model de negoci

Els problemes i les necessitats que es troben i que per això es veu una oportunitat de negoci són les persones que no tenen els coneixements adients per desenvolupar el màrqueting de la seva empresa. Ens dirigim sobretot a empreses de restauració i moda perquè es tenen més coneixements i per poder conèixer encara més com funcionen aquests clients i les estratègies a seguir.

Els serveis que s'ofereixen són tots els relacionats amb el món del màrqueting SEO, SEM, etcètera.

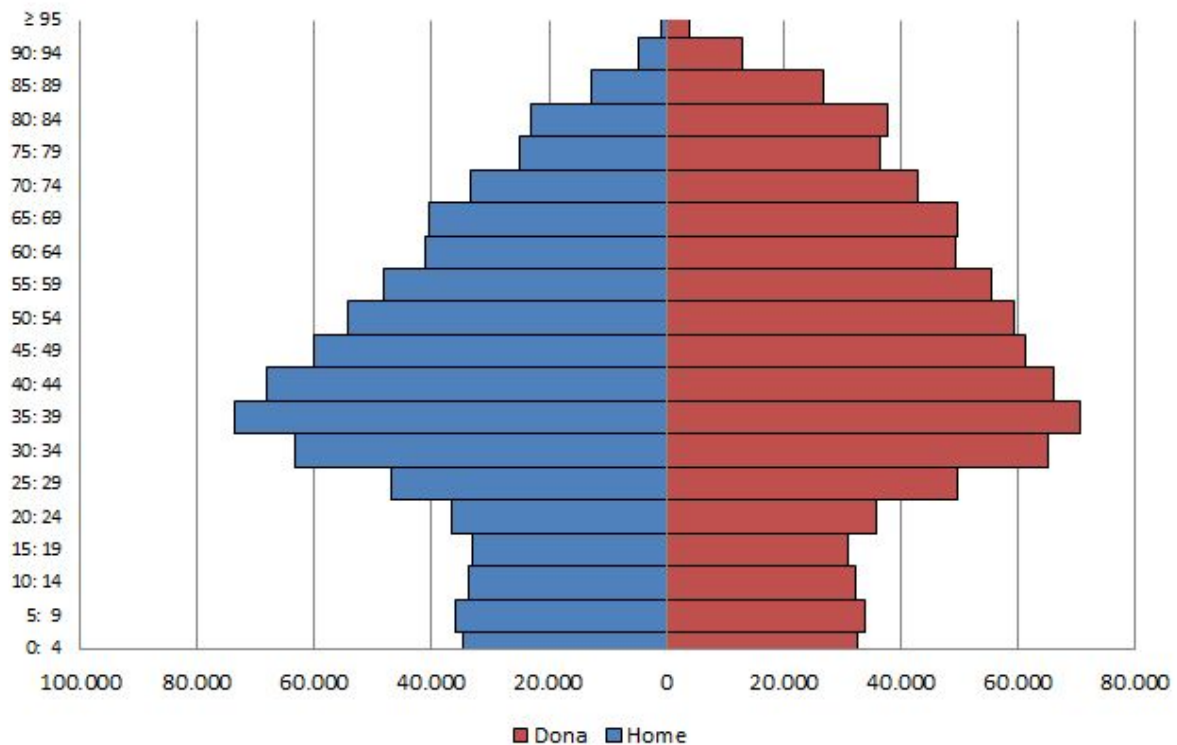
S'utilitzarà el retail, és a dir, la venda dels serveis de màrqueting.

2.2.1 Segments de clients

Per l'anàlisi dels clients, en primer lloc, es farà una descripció de les dades demogràfiques, geogràfiques, socials (estil de vida) i per últim psicogràfiques. En segon lloc, un buyer persona.

Les variables a tenir en compte per determinar el públic objectiu són:

- **Característiques demogràfiques:** Es diferencia pel sexe, ja que els homes i les dones demanem comunicacions diferents quan encarreguen la feina. L'edat del nostre target són persones des dels 25 fins als 60 anys. La classe social és mitjà-alta.



Gràfic 1: Estadística del Padró Continua en Barcelona l'any 2015

- **Característiques geogràfiques:** Empreses i professionals establertes a la província de Barcelona o als voltants, ja que es vol donar un tracte proper i fer reunions mensuals presencials. A més a més en l'inici de la creació de l'empresa es vol anar a poc a poc, si tot va bé en un futur no es descarta passar del territori local al nacional o inclús a treballar amb clients internacionals gràcies a les possibilitats que ens brinda l'internet avui dia, ja que es poden fer reunions per videoconferència, Skype o altres mitjans similars com per exemple una trucada que permeten tenir reunions a distància. Per tant en una primera fase serà a la ciutat de Barcelona.
- **Estil de vida o negocis:** El públic objectiu de *Fort Marketing* són totes aquelles persones que tenen un negoci sobre moda o restauració i el volen promocionar i fer arribar a més gent i no tenen els coneixements o el temps necessari (fer una web,

publicitat offline i online, xarxes socials...) per tal d'augmentar les vendes, les reserves i millorar la reputació digital a un preu assequible. En definitiva fer una petita inversió que podran rendibilitzar a curt termini.

- **Característiques psicogràfiques:** No es distingeix per ideologies polítiques i religioses. Es té en compte els valors i la personalitat del client.

Una vegada segmentat el públic objectiu ja es pot determinar el perfil de buyer persona. Aquest servirà per veure com poden ser els possibles clients i encaminar el negoci per satisfer les necessitats d'aquests.

 <p>Gerard Ruiz</p> <p>Té 33 anys, viu a Barcelona i és el propietari al costat de la seva dona del restaurant El Tòpic. Té dos fills. Té 2.300 € d'ingressos mensuals. No li graden les xarxes socials. Parlà Català, Castellà i una mica d'Anglès.</p>	<p>INTERESSOS</p> <ul style="list-style-type: none">- Fer fotografies- Fer esport 4 vegades a la setmana- Pintar quadres <p>METES / OBJECTIUS</p> <ul style="list-style-type: none">- Augmentar la visibilitat del negoci- Incrementar les reserves- Millorar la puntuació en Google My Bussines i Tripadvisor- Gestionar les xarxes socials (fotografies, comentaris...)- Tenir coneixements de màrqueting digital <p>FRUSTRACIONS</p> <ul style="list-style-type: none">- Desconeixement del món digital- No saber com gestionar el negoci a Internet- Preus d'agències de màrqueting digitals alts- Vol crear esdeveniments però no sap com promocionar-ho- No poder passar molt temps amb els seus fills per la feina
--	--

Fotografia 1: *Buyer persona creat amb l'eina Canva*

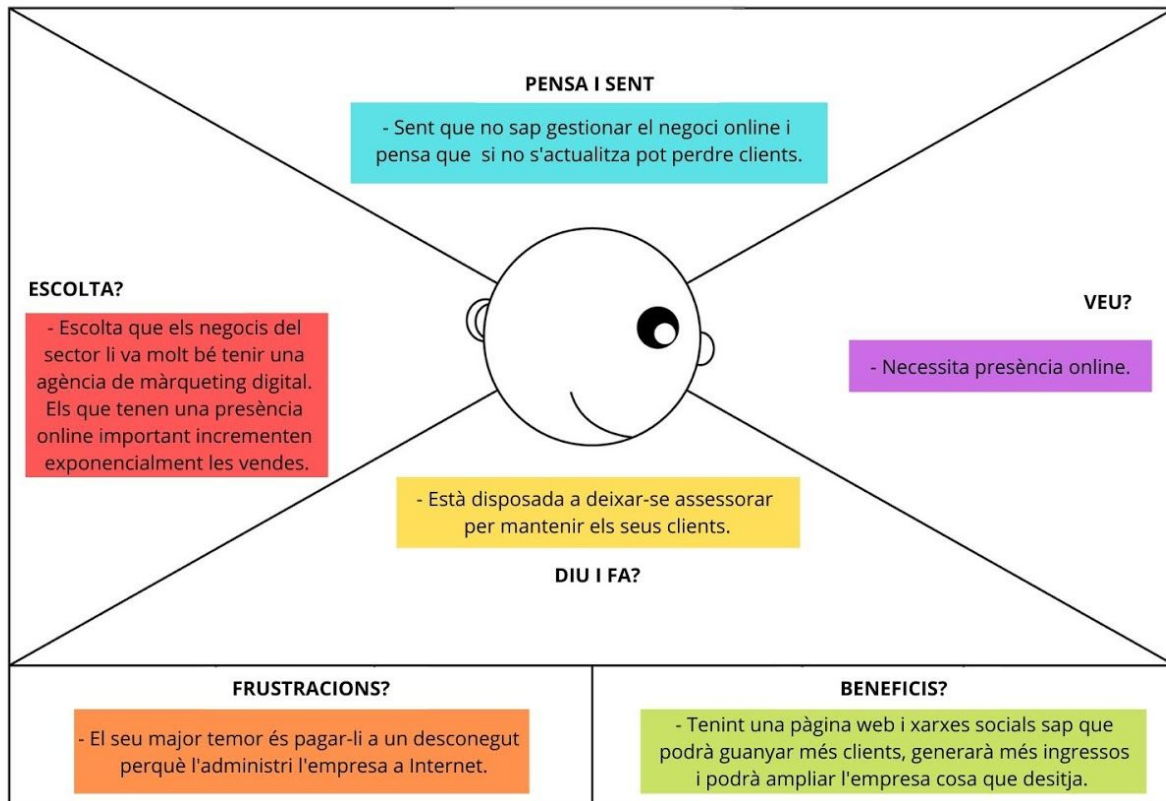
Font: Elaboració pròpia

2.2.2 Evidències de contacte, dades i resultats amb possibles clients

S'ha realitzat un empathy map, ja que és un recurs gràfic que ajuda a aclarir com és el públic objectiu i conèixer millor els futurs clients de l'agència i del sector. És imprescindible per començar amb qualsevol idea de negoci o estratègia en les xarxes socials.

Tenint en compte que el buyer persona s'ha escollit a mode d'exemple un propietari de restaurant, l'empathy map s'ha fet sobre la propietària d'una empresa de moda.

Naiara Hernández té 35 anys, viu i treballa a Barcelona. És la cap d'una empresa petita del sector tèxtil anomenada Lamejormoda de 15 treballadors. Té ganes d'ampliar la plantilla, ja que ha arribat al seu sostre quant a vendes i vol superar-lo. Veu que internet pot ser una gran eina per fer l'empresa més gran. La va crear l'any 2000. Està sempre a l'última sobre les tendències de moda. Les marques amb les quals s'inspira són Inditex, Inlovewith i Nike.



Fotografia 2: Empathy map realitzat amb Canva

Font: Elaboració pròpia

Contacte amb possibles clients: En la primera fase el que es vol és testejar, veure si quan contactem amb les empreses (presencialment o a través de trucades) i els expliquem el nostre servei creuen que és una bona oportunitat pel seu negoci. El que es vol aconseguir quan es proposa la idea és que els possibles clients ens donin el seu feedback per poder millorar i veure si adquiririen els nostres serveis.

2.2.3 Persones que intervenen en el procés de compra

En la intervenció del procés de donar serveis als clients (inbound marketing, gestió de les xarxes socials, creació de web i analítica web, disseny gràfic, redactor de blog, email màrqueting) intervenen diferents autònoms professionals o freelance especialitzats en

diferents àmbits com el màrqueting digital o la fotografia. També la gent que recomani els serveis a través del boca-boca als seus familiars, amics i coneguts.

El públic objectiu de l'agència es veu condicionat d'alguna manera per:

- **L'iniciador:** En aquest cas, l'iniciador és la mateixa persona que planteja l'agència per utilitzar els seus serveis de cara a impulsar el seu negoci.
- **L'influenciador:** La seva opinió pot condicionar tant positiva com negativament. Amb la feina ben feta els clients a través del boca-orella recomanen els serveis de *Fort Marketing*. També a través de publicitat o de la mateixa existència i activitat en les xarxes socials.
- **El decisor:** En aquest cas és la mateixa persona, ja que com el seu propi nom indica realitza la decisió final, en aquest cas la persona es converteix en client de l'agència, ja que vol utilitzar els serveis.



Fotografia 3: Cadena de valor fet amb Canva

Font: Elaboració pròpia

2.2.4 Model de negoci: com s'obtenen els ingressos

És una agència creativa de màrqueting, comunicació i publicitat que es combina amb la joventut i que supleix la falta d'experiència amb les ganes d'aprendre i de fer realitat les

il·lusions d'emprendre, oferint serveis, solucions creatives i innovadores creant projectes personalitzats orientats a les característiques de cada client i incrementat les vendes.

Es donarà una solució creativa basant-nos amb el que el client busca i necessita en cada cas, utilitzant eines de màrqueting com Hootsuite, Canva, Trello i Google Keyword Tool.

Es considera important tenir un contacte proper per tal de poder tenir un bon feedback per ambdues parts i que el client es trobi arropat i segur en un món que no domina.

A més a més, la publicitat sempre ha estat present al llarg de la història i segurament seguiran transcorrent els anys i es seguirà fent anuncis (potser d'una altra manera però sempre ens haurem d'anar adaptant).

L'obtenció d'ingressos és probable que la majoria s'obtinguin dels clients fidels, ja que captar-los, conèixer-los i fer la primera proposta requereix una inversió de temps i recursos que no es rendibilitzen si el client se'n va a curt termini.









Aquests clients podran venir de la web, de les xarxes socials, del boca a boca, de mupis, però realment serien tots els clients (relacionats amb la moda i la restauració) que vulguin una estratègia de màrqueting digital. Els ingressos arribaran a través de quotes, paquets i amb un compromís de permanència mínima d'un any i si no hauran d'abonar una quantitat com a penalització per compensar el treball realitzat d'inici. Si compleixen com a mínim un any del contracte no hauran d'abonar aquesta quantitat. Això s'aplicarà quan l'empresa porti en marxa un any, ja que pot ser una barrera de sortida pel client, que pot no sentir-se còmode en el procés de decisió de compra dels serveis perquè no té referència de la contrapartida, ja que és una empresa que s'acaba de crear. Quan faci un any que estigui en funcionament i l'empresa ja hagi creat valor de marca sí que s'aplicarà, ja que el client sí que pot acceptar aquesta penalització perquè té referència dels nostres serveis i per tant es pot fer una idea del que pot rebre perquè ja té trajectòria, resultats i una cartera de clients que avala la qualitat en la prestació del servei.

Les factures dels clients preferentment per *Fort Marketing* es pagaran a través de domiciliació bancària seguint la normativa SEPA, ja que garanteix que el compte està a nom de l'empresa del client i que autoritzen el càrrec del rebut. També hi haurà l'opció de fer el pagament a través de transferència, ja que és de la seva preferència, és més econòmic per l'empresa i s'evita la gestió de l'autorització de crèdit amb el banc.

Tant una opció com l'altra les hauran de pagar per avançant i entre l'1 i el 5 del mes corrent, ja que per rebre els diners per transferència depèn 100% dels clients, per tant s'acordarà que si el dia 5 de cada mes no s'ha rebut l'import a pagar segons el contracte, no es realitzarà cap acció de màrqueting fins a tenir aquest import al compte i no es faran les accions pertinents en aquells dies i el mateix en el cas de devolució de rebuts domiciliats.

La penalització per desistiment del contracte es cobra pel mateix mitjà que es tingui acordat amb el client. Per pressionar-los i que ens paguin el corresponent no es donaran les contrasenyes dels comptes fins a tenir la penalització si és el cas ingressat a l'entitat bancària. L'avi de finalització del contracte s'haurà de realitzar com a mínim amb un mes d'antelació.

El segment de clients majoritàriament està compost per start-up, petites i mitjanes empreses amb un nivell de facturació mig. Però es centrarà sobretot en petites empreses que encara no tenen molt clar el que volen comunicar i que no tenen presència a internet o aquesta és poca. També en pymes que estiguin en crisi o que vulguin un canvi de percepció de marca.

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Persones freelance o autònoms - Persones amb coneixement de màrqueting 	<p>Actividades Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Llançament i màrqueting - Metodologia - Relació, captació i cerca clients - Creació web <p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Formació - Valor humà (humà) - Serveis - Web 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximitat, honestedat i transparència - Pressupost assequible, bona relació qualitat-preu - Creativitat i originalitat - Compromís i treball equip multidisciplinari - Professionalitat - Innovació - Resolució ràpida problemes - Consultoria - Compensació amb el client - Respecte medi ambient - Seguiment amb el client - Especialització - Actualització - Varietat 	<p>Relación con el Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Propera - Feedback - Fidelització amb els usuaris <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Web - E-mail - Telèfon - Reunions - Xarxes socials - Newsletter - Boca-boca - Skype - Anuncis publicitaris - Fires 	<p>Segmento de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Clients fidels, micropymes, pymes que vulguin promocionar el seu negoci de moda o restauració i no sàpiguen com
<p>Estructura de coste </p> <ul style="list-style-type: none"> - Senyora de la neteja, calefacció, aire condicionat, reparacions, sous i incentius treballadors, impostos, material, lloguer oficina (que inclou llum, aigua, gas, wifi...) i nom comercial - Màrqueting online, domini web, software i eines digitals 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> - Clients que utilitzin els nostres serveis - Projectes puntuals - Cursos: SEO, Google Analytics... - Publicitat 		

Fotografia 4: Canvas del model de negoci amb Canva

Font: Elaboració pròpia

2.3 Proposta de valor

La proposta de valor segons el punt de vista del client són els beneficis de disposar de més informació d'una manera més àgil i immediata, còmoda i sense limitació horària. A més a més, s'augmenten els seus ingressos, la cartera dels seus clients i la qualitat dels seus serveis percebuts pels clients / usuaris i també es disminuiran les seves despeses. També tindran una millor planificació. Respecte als beneficis dels restaurants augmentaran les seves reserves i es podran gestionar des de la pàgina web i respecte a les empreses de moda podran fer les comandes de manera online.

El problema, mancança i necessitat del mercat que soluciona és que les persones joves treballen molt amb les noves tecnologies per a tot, comprar, cerca del lloc per anar a menjar, comparar, etcètera. Les empreses que no estan en internet no existeixen per ells. T'has d'adaptar als temps actuals, ja que avui dia a part de la gent jove, les franges d'edat més grans també està entrant en utilitzar aquestes dinàmiques.

2.3.1 Atributs del producte o servei que proporciona al client comparant-lo amb la competència

Els punts forts pels quals es diferencia *Fort Marketing* de la competència són els següents valors:

- **Valors qualitius:**
 - **Proximitat, honestedat i transparència:** Contacte proper i de confiança amb els clients per mostrar compromís.
 - **Creativitat i originalitat:** Idees innovadores, noves estratègies, promocions atractives i processos creatius per impulsar l'empresa.
 - **Compromís i treball en equip:** El personal s'ajudarà per tirar cap endavant tota la feina amb la qual anteriorment s'ha compromès amb els clients.
 - **Respecte al medi ambient:** Empresa conscienciada en cuidar el medi ambient i es duran a terme accions per fer-ho possible com per exemple recicla, utilitzar transport públic i no generar residus.
 - **Seguiment amb el client:** Es treballarà amb objectius, mètriques i KPI's.
 - **Innovació:** Generar valor afegit als clients.
 - **Projecte innovador, nou i emprenedor:** Ja que s'ha trobat una oportunitat de negoci en aquest mercat ampli si et diferències, treballes força, aportes atributs nous i tens professionals preparats et pots fer un lloc en aquest.

- **Equip multidisciplinari:** Es té un grup de persones cohesionat que dominen, estan formats i preparats en diferents disciplines com per exemple creador de contingut digital, audiovisuals o màrqueting digital.
- **Il·lusió:** Fer el treball amb passió i personal motivat que creu en el projecte.
- **Especialització:** S'arribarà a un públic concret, a empreses en el sector de la moda, ja que és un mercat molt dinàmic, i en el de la restauració, ja que està en continu creixement i auge.
- **Actualització:** Al corrent de les noves tendències per poder introduir-les al negoci.
- **Varietat:** S'ofereix tota mena de serveis de màrqueting digital.
- **Consultoria:** Avaluarem l'empresa per donar unes accions, objectius i estratègies de màrqueting amb la finalitat de solucionar els problemes d'aquesta o bé per millorar-la. A més també a través de la consultoria de màrqueting veurem les activitats que s'estan duent a terme per veure amb els objectius marcats quines funcionen i quines no per reconduir-les.
- **Resolució ràpida de problemes:** Immediatesa i rapidesa sense perdre qualitat, ja que en ser una empresa petita les decisions no han de passar per les diferents jerarquies.
- **Valors quantitatius:**
 - **Bona relació qualitat-preu:** S'ofereix tots els serveis de màrqueting digital amb qualitat a un preu raonable, és a dir, un pressupost assequible i adaptat a qualsevol client cobrint les seves necessitats.
 - **Compensació al client:** D'arribar als objectius establerts. Si per alguna raó hi ha un mes que no s'arriben als objectius marcats, es compensarà al client amb alguna publicació o publicitat extra de manera gratuïta.

2.3.2 Exemples reals de testeig amb el client que avalen la proposta de valor



Fotografia 5: Logotip Fort Marketing creat amb Canva

Font: Elaboració pròpia

S'ha creat aquest **logotip** per tenir una identitat empresarial, digital i corporativa, aquest és una part essencial, ja que transmet confiança i qualitat al nostre públic, també perquè es vol que recordin la marca pels detalls visuals, és un element clau per establir diferenciació entre nosaltres i els nostres competidors.

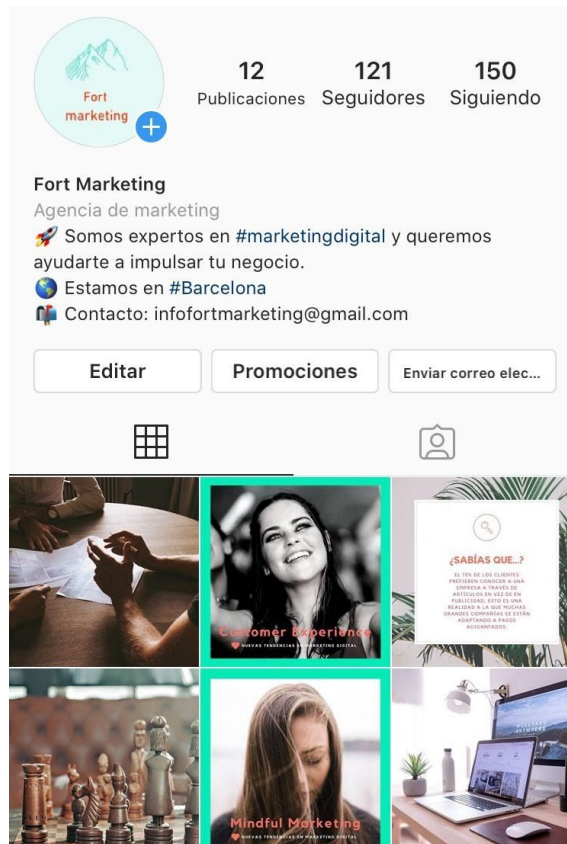
El logotip de *Fort Marketing* com es veu està compost per una imatge de color blau molt il·lustrativa i text. Primerament trobem un dibuix simple de dues muntanyes, s'ha escollit perquè representa molt bé els valors (fortalesa, superació, èxit...) i el color blau perquè dóna seguretat i confiança, a més a més és senzill i minimalista i per últim, a la part de sota trobem el nom de la marca *Fort Marketing* en color taronja, ja que conté força i és juvenil. La **tipografia** que s'ha utilitzat és ITC Bauhaus Std Demi.

L'eslògan és Fort Marketing, l'agència que et farà triomfar. Confia i deixa't assessorar!

L'**Instagram** és [fort.marketing](https://www.instagram.com/fort.marketing) i les publicacions que es poden trobar són continguts relacionats amb curiositats, trucs/consells, informació sobre el màrqueting, els valors de l'empresa, ¿sabies que?, frases de màrqueting famoses citant l'autor, presentació de les persones de l'equip, promocions/descomptes i stories dinàmiques fent preguntes per conèixer més els seguidors i enfocar el contingut segons les seves preferències.

Crec que és important la creació d'aquesta xarxa social en concret, ja que és la xarxa social que ofereix 58 vegades més interacció per seguidor que Facebook i 150 cops que Twitter.

És un pmv molt útil, ja que em servirà per validar la meva hipòtesi de negoci per saber si desperta un cert interès en els usuaris i per tant convertir-los en uns possibles clients.

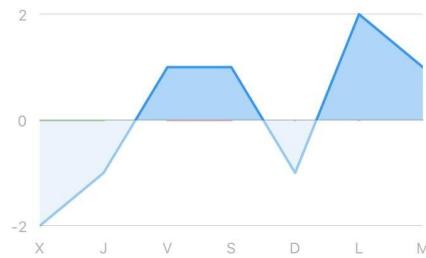


Fotografia 6: Instagram Fort Marketing

Els seguidors interactuen amb el compte d'Instagram de *Fort Marketing* amb m'agrades, comentaris a les publicacions, enviant-les per direct a coneguts, amics, familiars, clients i seguidors seus i enviant missatges per direct. S'interactuarà amb ells fent publicacions i stories seguides, contestant als comentaris i els directs.

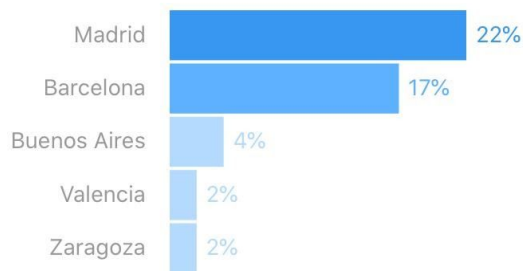
Com veiem a la imatge l'Instagram amb poc contingut ja té seguidors això vol dir que els usuaris veuen interessant les publicacions.

Respecte al **creixement** de l'audiència es veu que hi ha dies en concret que la gent segueix més el compte, això pot ser degut al fet que en aquell dia hi ha hagut una publicació.



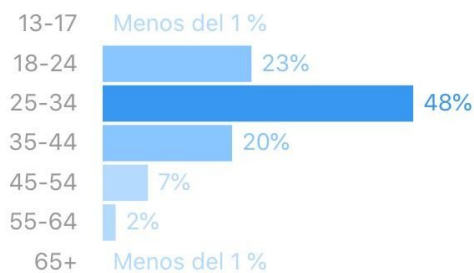
Gràfic 2: Creixement dels seguidors de Fort Marketing

Els llocs on **viuen** i es concentren els seguidors majoritàriament són de Madrid (22%) i després Barcelona (17%) això vol dir que realment estem captant la població d'una determinada zona i la que ens interessa, ja que volem començar per la ciutat de Barcelona.



Gràfic 3: Llocs destacats dels seguidors de Fort Marketing

Amb relació a l'**edat** en primer lloc trobem la franja d'edat de 25-34 anys (48%), en segon lloc de 18-24 anys (23%) i en tercer lloc de 35-44 anys (20%).



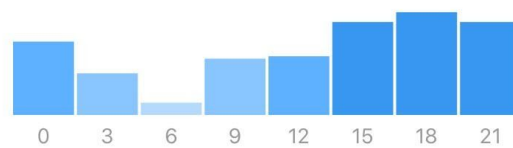
Gràfic 4: Interval d'edat dels seguidors de Fort Marketing

Pel que fa al **sexe** la distribució està bastant desigual, hi ha forces més dones (66%) que homes (34%).

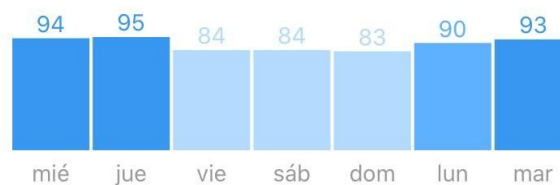


Gràfic 5: Sexe dels seguidors de Fort Marketing

Per últim, la majoria de seguidors estan **connectats** al voltant de les 18 h i seguidament a les 15 o 21 h. I els dijous són els dies amb seguidors, després els dimecres, els dimarts i els dilluns.



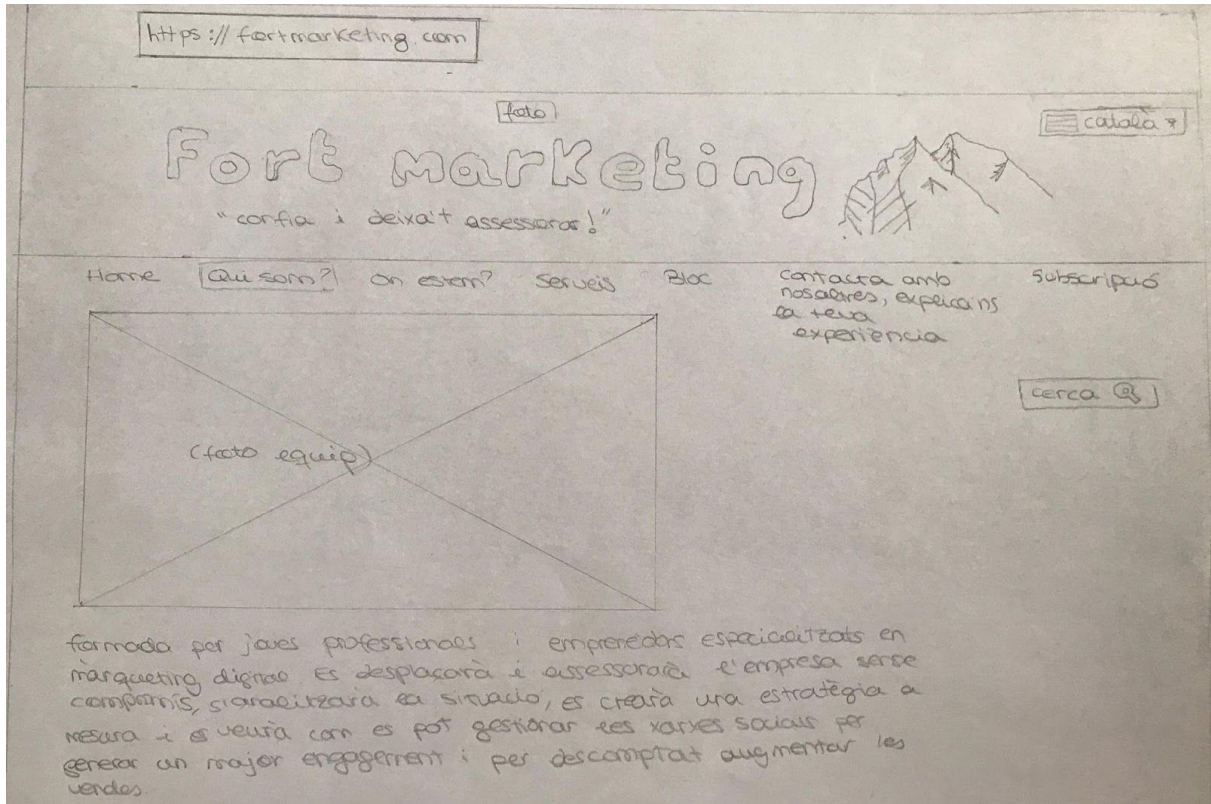
Gràfic 6: Hores que estan els seguidors de Fort Marketing



Gràfic 7: Dies que estan els seguidors de Fort Marketing

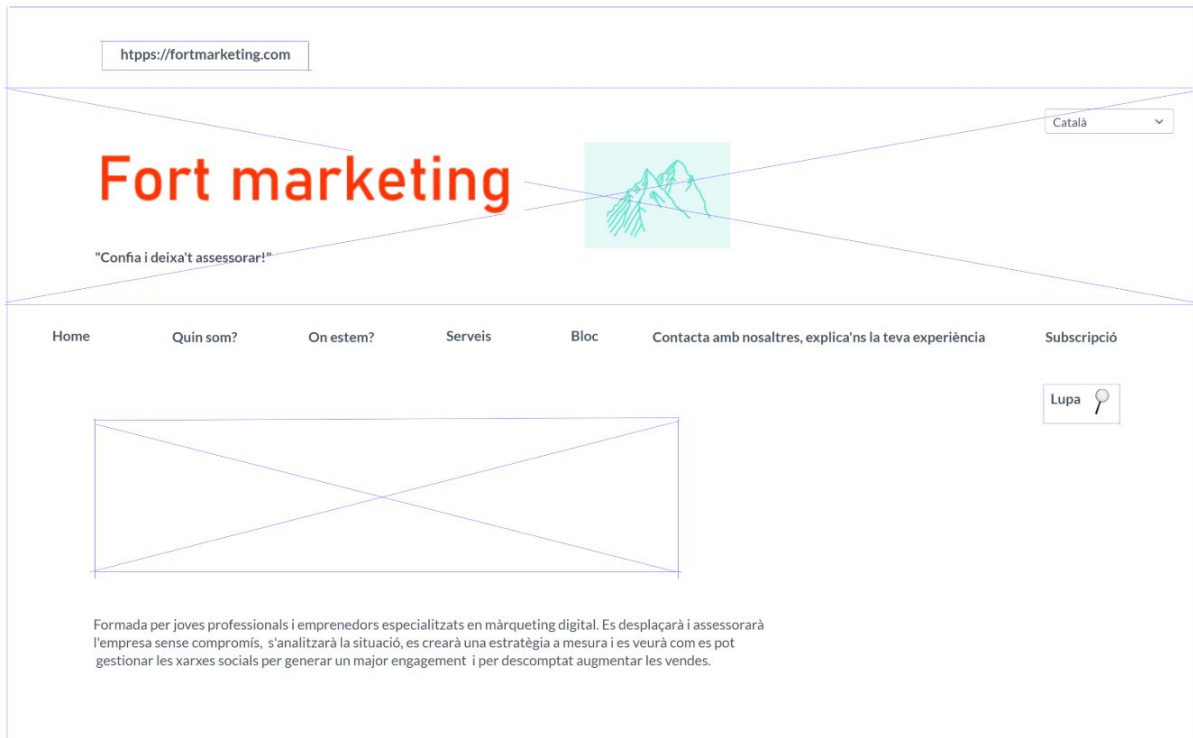
Per augmentar els seguidors i la interacció el que es farà és crear sortejos al compte i fer publicacions més dinàmiques com per exemple vídeos.

Prèviament, abans de crear la **landing page** s'ha creat un Sketchup i un Mockup (esbós de la pàgina web digitalitzat).



Fotografia 7: Sketchup de la web Fort Marketing

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 8: Mockup de la web Fort Marketing creat amb Marvel App

Font: Elaboració pròpia

L'**estil** i el **to** que s'utilitzarà serà formal.

Pel que fa a l'**objectiu** del lloc web és donar a conèixer els serveis que s'ofereixen i captar clients, generar visites a la pàgina web i obtenir feedback dels usuaris.

Els apartats que hi haurà en la web de *Fort Marketing* seran:

- **Home:** És una de les pàgines més importants de la web on es dona la benvinguda als usuaris. Es donarà molta importància, ja que obtenir una bona impressió per part del públic sempre és molt important.
- **Qui som?:** On s'explicarà qui forma l'equip.
- **On estem?:** Es posarà un mapa amb la direcció de les oficines quan estiguin operatives.
- **Serveis:** Community Manager, fotògraf, consultoria, dissenyador web, SEO i SEM (Google, Facebook i Instagram Ads).
- **Bloc:** S'anirà publicant les entrades diàriament, com per exemple temes relacionats amb el màrqueting estratègic, el branding, la comunicació, l'experiència d'usuari, el màrqueting online, es recomanaran llibres i podcasts de màrqueting.
- **Xat:** Pels dubtes que puguin tindre els visitants i possibles clients.
- **Contacta amb nosaltres, explica'ns la teva experiència:** On es posarà un formulari i el nostre correu per tal que puguin contactar amb nosaltres amb facilitat. Aquest és un apartat molt important, ja que els nostres usuaris ens poden fer un feedback o preguntar els dubtes que tinguin per resoldre'ls. A més a més, es vol que els usuaris expliquin les seves experiències amb nosaltres i formar una gran comunitat.
- **Subscripció:** Perquè sàpiguen quan s'ha fet una publicació al bloc els arribarà un correu amb la newsletter i la informació.

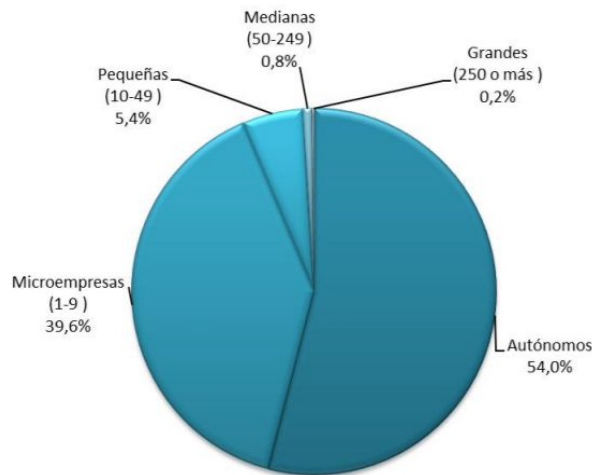
2.3.3 Nombre de clients del mercat i la quota a assolir

Sobre els negocis:

- **TAM (Total available market):** Nombre d'empreses en Espanya: 2.886.759.
 - Autònoms: 1.559.798 (54%)
 - Microempreses: 1.143.015 (39,6%)
 - Petites empreses: 154.738 (5,4%)
 - Mitjanes empreses: 24.508 (0,8%)

- Grans empreses: 4.700 (0,2%)

La distribució del nombre d'empreses segons la seva dimensió és el següent:



Gràfic 8: Distribució núm. empreses per dimensió

- Nombre d'empreses de restauració en Barcelona: 78.950 empreses.
- Nombre d'empreses de moda en Barcelona: 20.269 empreses.
- **SAM (Serviceable available market):** Nombre d'empreses en Catalunya: 618.366.
 - Nombre d'empreses de restauració en Barcelona: 43.859 empreses.
 - Nombre d'empreses de moda en Barcelona: 800 empreses.
- **SOM (Serviceable obtainable market):** Nombre d'empreses en Barcelona: 73.151.
 - Nombre d'empreses de restauració en Barcelona: 2.899 empreses.
 - Nombre d'empreses de moda en Barcelona: 353 empreses
 - Total possibles clients: 3.252 empreses

2.4 Competència real i/o potencial del negoci

Els objectius es definiran segons el que vol aconseguir el client i nosaltres acordarem amb ell uns objectius factibles i reals que puguem aconseguir nosaltres amb els nostres coneixements i eines de màrqueting.

La competència encara que no es publiciti ni es digui que es fa compensació amb el client segons la meua experiència en les agències de màrqueting digital com per exemple Wanaclick no es fa.

S'han considerat que les següents empreses són competència de *Fort Marketing* pels següents criteris:

Competència directa:

Agències de Màrqueting Digital de Barcelona:

- [Tresce:](#)
 - Fa 20 anys que estan en el mercat.
 - Han desenvolupat una plataforma que engloba totes les eines necessàries per a la gestió i el tractament de leads, així com ajudar a millorar els processos de venda, acompanyat d'un business intelligent que determina, en tot moment, què està succeint en les campanyes. Una plataforma que ofereix des de la gestió del lead management del negoci, seguiment dels processos de venda, analítica digital, estadístiques i informes. Una tecnologia totalment alineada amb la gestió de màrqueting digital.
 - La fortalesa i valor afegit de l'agència resideix en un equip altament qualificat, especialitzat i innovador.
 - Han fet més de 1.000 projectes digitals: 45% locals, 40% nacionals i 15% internacionals. Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Mango, Universitat de Barcelona i Dental Catalunya.
 - Tenen acreditacions com Semrush, metricool i Google Partner.
 - Present físicament a Barcelona i Madrid.
 - Els serveis dels quals disposen són: Publicitat online (SEM), disseny i desenvolupament web, màrqueting de continguts i posicionament web (SEO).
 - Disposa de pàgina web i bloc. Té presència online a Facebook, Instagram, LinkedIn i Twitter.
- [Factoria Creativa:](#)
 - Acumulen 20 anys de gran experiència.
 - Desenvolupen i posant en pràctica estratègies per potenciar les empreses dels clients, oferint una comunicació efectiva en disseny gràfic, desenvolupament web a mida i posicionament web per a convertir a la seva marca en un referent del sector. És una agència creativa i aconsegueixen que una marca destaquí sobre la competència gràcies a un disseny gràfic de qualitat. Tenen un equip sènior que també aporta un valor afegit.
 - Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Lipofoods, Barcelona Energia i Revlon Professional.
 - Present físicament a Barcelona.

- Els serveis dels quals disposen són: Disseny gràfic, imatge corporativa, disseny de catàlegs, logotips, packaging, stands, editorial, disseny web i apps, ciberseguretat, marketing online, posicionament SEM i SEO, inbound marketing i xarxes socials.
- Disposa de pàgina web i bloc. Té presència online a Facebook, Instagram, LinkedIn i Youtube.
- Factoria de proyectos:
 - Fan consultories gratuïtes amb esmorzar inclòs. Llançament start-ups. Es reuneixen setmanalment amb els seus clients. Tenen paquets per adaptar-se a ells.
 - Present físicament a Barcelona.
 - Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Suanity, Autoescola Canyelles i Unicor.
 - Els serveis dels quals disposen són: Marketing online y offline (des de l'estratègia fins a l'operativa), disseny i desenvolupament web (a mesura, per marcar la diferència) i disseny gràfic (amb molta creativitat).
 - Disposa de pàgina web. Té presència online a Facebook, Instagram i LinkedIn.
- RSB Artesanía Digital:
 - L'empresa fa que es va crear 17 anys.
 - Comptem amb un equip amb un altíssim coneixement tecnològic, estratègic i creatiu digital.
 - Han realitzat amb èxit més de 500 projectes per a marques com Amazon, Mitsubishi, Volkswagen, Freixenet, Carrefour, Lidl i La Caixa.
 - Present físicament a Barcelona.
 - Els serveis dels quals disposen són: Creació d'apps i landings promocionals i consultoria.
 - Disposa de pàgina web.
- Casals Online:
 - Amb més de 9 anys en el mercat i amb una experiència acumulada de més de 20 anys.
 - Són especialistes en estratègies de màrqueting digital a mida per garantir el creixement sostenible en l'e-commerce. Està especialitzada en solucions personalitzades i a mida per tendes online.

- Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Drim, Compra fiel i Guidi Calzature.
- Present físicament a Barcelona.
- Els serveis dels quals disposen són: Aplicacions web (desenvolupament a mesura, portals web, tendes online, webs corporatives, landing pages i apps) i SEO (consultoria, auditoria, estudi de paraules, SEO onpage, link bulding i SEO local) .
- Disposa de pàgina web i bloc. Té presència online a Facebook, Instagram, LinkedIn i Youtube.
- [Consulweb:](#)
 - Compten amb una àmplia experiència, escolten les necessitats del client, s'avancen als canvis i busquen la perfecció en els projectes.
 - Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Romy low, Expectalia i El Charro.
 - Present físicament a Barcelona.
 - Els serveis dels quals disposen són: Màrqueting Online 360°, disseny web, programació web, disseny d'aplicacions mòbils, programació d'aplicacions mòbils, webs per a dispositius mòbils, disseny i programació de botigues online, posicionament SEO a Google, campanyes SEM a Google Adwords, estratègia SMM en Xarxes Socials, analítica web, reputació online i imatge corporativa.
 - Disposa de pàgina web i bloc.
- [Social Noise:](#)
 - Un equip apassionat per la creació de contingut audiovisual. Una companyia que fa arribar les imatges i vídeos al cor de l'usuari.
 - Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Sanitas, HBO, Mercedes-Benz i Ibercaja.
 - Els serveis dels quals disposen són: Estratègia de comunicació, tecnologia d'atribució, producció audiovisual, SEO i analítica, solucions d'innovació, creativitat, consultoria de marca, estratègia digital, branded content, producció digital, paid media i formació.
 - Aquesta a diferència de les altres està ubicada a Madrid.
 - Disposa de pàgina web i bloc. Té presència online a Facebook, Instagram, LinkedIn i Twitter.
- [La Maravillosa:](#)

- Compten amb 20 anys d'experiència en el mercat.
- Està format per un equip multidisciplinari expert, que ofereix una resposta eficient per objectius, que té vocació d'oferir un servei excel·lent i estima la professió. Defensen una comunicació flexible, propera i de confiança amb els clients, que els permet crear un fort equip i així brindar les millors solucions de comunicació per assolir els objectius. A més a més en la web té un xat per qualsevol dubte que es tingui.
- Els serveis dels quals disposen són: Branding, disseny de pàgines web i tendes online, posicionament SEO i SEM, inbound marketing, community manager i produccions audiovisuals.
- Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Tiendeo, Mayo clínica dental, Ford i Mazda.
- Present físicament a Barcelona.
- Disposa de pàgina web. Té presència online a Facebook, Instagram i Youtube.
- [Davailac Internet Marketing:](#)
 - Es va crear fa 16 anys.
 - Experts en conversió web i augment de vendes. La seva característica diferencial és apostar per la recerca permanent. Imparteixen ponències i cursos per compartir els seus coneixements.
 - Els serveis dels quals disposen són: Un estudi on analitzaran el projecte, l'entorn i competidors i traçaran un pla de màrqueting en línia amb el que rendibilitzar la inversió del projecte en el menor temps possible. Faran tràfic on augmentaran progressivament les visites a la web basant-se en els objectius marcats. I també atrauran els clients a través de publicitat, mailing, xarxes socials i principalment SEO a Google. I per últim les vendes on establiran les mètriques a monitoritzar, crearan un dashboard de seguiment. I milloraran les ràtios de conversió, maximitzaran la rendibilitat de la inversió i milloraran la fidelització.
 - Present físicament a Barcelona i Madrid.
 - Disposa de pàgina web. Té presència online a Twitter, Instagram i LinkedIn.

Agències de màrqueting digital especialitzades en el sector de la restauració de Barcelona:

- [Foodstorming:](#)

- Aquesta a diferència de les anteriors està ubicada a Madrid. És una agència de màrqueting digital que s'ha especialitzat en la restauració.
- Disposa de pàgina web.
- Gastroagencia:
 - Especialitzada en restauració i hostaleria, a més d'un portal de referència en l'àmbit gastronòmic, amb més de 60.000 visites mensuals i més de 35.000 seguidors a les xarxes socials.
 - Present físicament a Barcelona.
 - Disposa de pàgina web. Té presència online a Facebook, Instagram i Youtube.
- Mateo&Co:
 - Va ser creada fa 20 anys.
 - Especialitzada en gastronomia i alimentació. Creant noms i conceptes per restauració o assessorant en l'àmbit internacional a una de les cadenes hoteleres més ben posicionades en la gastronomia.
 - Els serveis dels quals disposen són: Branding, esdeveniments, màrqueting estratègic, relacions públiques, consultoria i talent and chefs (Treballen amb xefs, el seu desenvolupament de marca personal, la seva internacionalització, els seus negocis de restauració o els seus conceptes. Trien les marques amb les quals establir contacte, els esdeveniments en què participar, el posicionament i el camí, en funció de l'objectiu que cada xef ens marca).
 - Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Coca-Cola, Ibèria i Hotel Group.
 - Present físicament a Barcelona.
 - Disposa de pàgina web. Té presència online a Instagram i Twitter.
- Imagina Food:
 - Gestionen 75 restaurants i marques a les xarxes socials. La passió per la gastronomia és el que els ha portat a obrir aquest departament dedicat exclusivament al sector de la restauració, marques d'alimentació de gran consum i gourmet.
 - Els serveis dels quals disposen són: Xarxes socials, creativitat digital, SEM i SEO, continguts audiovisuals, captació de leads, web i e-commerce i formació per empreses.

- Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Fira Barcelona, Guitart hotels i Campos Estela.
- Present físicament a Barcelona.
- Disposa de pàgina web. Té presència online a Instagram, Twitter i LinkedIn.
- FecsMedia:
 - Va néixer fa 5 anys.
 - Agència de màrqueting digital especialitzada en el sector de restauració de Barcelona.
 - Els serveis dels quals disposen són: Estratègia digital personalitzada, suport de gestió de xarxes socials, creació i desenvolupament web, fotografia i vídeo professional, màrqueting digital 360º graus, disseny gràfic i màrqueting d'influencers.
 - Tarifes:
 - Xarxes socials 250 € mensuals + (100 € inicials d'estratègia únic pagament):
 - Pla d'estudi i elaboració d'estratègia per a xarxes socials.
 - Gestió de 2 xarxes socials.
 - 14 fotos professionals.
 - Campanyes de publicitat.
 - Dissenys digitals per a xarxes socials.
 - Posicionament digital 350 € mensuals + (150 € inicials d'estratègia únic pagament):
 - Pla d'estudi i elaboració d'estratègia en xarxes socials, web i portals de restauració.
 - Gestió de 2 xarxes socials.
 - 14 fotos professionals.
 - Campanyes de publicitat.
 - Dissenys digitals per a xarxes socials.
 - Gestió de portals de valoració i reserva.
 - Suport a Google My Business.
 - Posicionament digital 2.0 420 € mensuals + (200 € inicials d'estratègia únic pagament):

- Pla d'estudi i elaboració d'estratègia en xarxes socials, web i portals de restauració.
- Gestió de 2 xarxes socials.
- 14 fotos professionals.
- Campanyes de publicitat.
- Dissenys digitals per a xarxes socials.
- Gestió de portals de valoració i reserva.
- Suport a Google My Business.
- Col·laboració amb influencers.
- Suport web.
- Fotografia:
 - 14 fotos: 120 €.
 - Fotografies extra: 9 €.
- Vídeo:
 - Vídeo 30 segons: 100 €.
 - Vídeo 60 segons: 150 €.
 - Escenes (mínim 3): 25 €.
- Plan Google:
 - 5 fotografies.
 - Google My Business.
 - Campanyes Adwords.
- Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: Antunez, Il Pomo D'oro i Musarella.
- Present físicament a Barcelona.
- Disposa de pàgina web i bloc. Té presència online a Facebook, Instagram i LinkedIn. Els mitjans de ressenyes que té són TripAdvisor i Google Maps.

Agències de màrqueting digital especialitzades en el sector de la moda de Barcelona:

- [Duet Comunicació:](#)
 - Experts en comunicació en el sector de la moda, la bellesa i el lifestyle. El seu objectiu és posicionar als clients en el top del seu sector creant plans de comunicació personalitzats i únics.
 - Els serveis dels quals disposen són: Agència de comunicació (Creen estratègies a mesura 360° perquè la marca creixi en valor i millori el seu posicionament. La forma de treballar pren l'estil i l'estètica com a senyal

d'identitat), Moda i Tendències (Porten a terme produccions de moda i estudis de tendències) i Posicionament SEO i SEM (Treballen el posicionament de la teva en l'àmbit online).

- Present físicament a Barcelona.
- Disposa de pàgina web. Té presència online a Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Twitter i Google +.
- Gallery Room:
 - Més de dues dècades els avalen com experts en el sector.
 - És una agència de comunicació especialitzada en moda, bellesa i estil de vida amb més de 10 anys en el sector. També gestionen la comunicació de diferents firmes i elaboren els materials corporatius. Disposen d'un showroom en el que exposen el seu producte i a més a més organitzen tota mena d'esdeveniments.
 - Els serveis dels quals disposen són: Comunicació (Elaboració i enviament de materials informatius, convocatòries de premsa especialitzades, mitjana brand experience a mida, giftings a redactors i directors de mitjans, comunicació corporativa, comunicació interna, negociació de contraprestacions i suports al pla de mitjans), Marketing digital (Estratègia màrqueting digital, social media, consultoria xarxes socials, correu electrònic màrqueting, bloc, SEO, paid media: Social Ads i SEM, campanyes amb influencers i celebrities), Showroom (Cessió de producte a mitjans de comunicació, estilistes i celebrities, organització de press days, giftings a celebrities, product placement i comunicació a mitjans socials) i Creativitat (Material gràfic per a xarxes socials i pàgina web, campanyes d'imatge, lookbook, esdeveniments de marca, llançaments i presentacions de producte i disseny de materials corporatius).
 - Aquests són alguns dels clients que han confiat en ells per col·laborar en la comunicació de la seva marca: PdPaola, Good Bye, Rita, i Koa.
 - Present físicament a Barcelona.
 - Disposa de pàgina web i bloc. Té presència online a Instagram.
- Balaguer:
 - És una agència de comunicació i relacions públiques especialitzada en la bellesa, salut, benestar, moda, luxe i estil de vida.
 - Els serveis dels quals disposen són: Màrqueting digital, servei de social media, SEO i SEM i disseny i actualització de pàgines web.

- Present físicament a Barcelona.
- Disposa de pàgina web.

Amb aquest estudi es pot observar com tota la competència de *Fort Marketing* destaca per la seva presència online i en medis no convencionals.

Competència indirecta:

- Persones que treballen pel seu compte (freelance).
- Empreses que tenen el seu propi departament de màrqueting, ja que no buscaran una agència de màrqueting digital.
- Empreses que puguin desenvolupar els serveis que s'ofereixen de màrqueting sense tenir coneixement.
- Intrusisme professional que són les persones que ho exerceixen sense tenir llicenciatura com per exemple una persona que no té coneixements ni estudis i gestiona les xarxes socials o fa el logotip per 20 €.

2.4.1 Similituds i diferències de la competència identificada amb la seva proposta de negoci

Similituds:

- El fet de crear una agència de màrqueting digital.
- Donar serveis com SEO, SEM, Social Ads i Community Manager.
- Serveis a un preu assequible per a tothom.
- Consultoria.
- Fomentar molt l'estètica de la pàgina web.

Diferències:

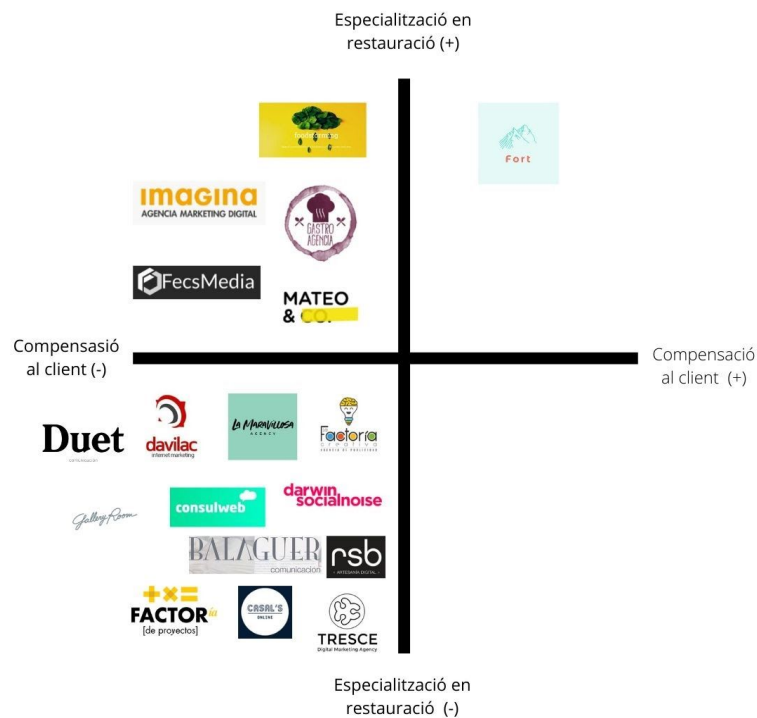
- Valors.
- Gran varietat de preu: Es fa a mida amb el client segons els serveis i quantitats contractats.
- Estratègia de diferenciació: Especialització en el sector de la moda i de la restauració i la garantia que es dona.
- Constància en les actualitzacions.
- Immediatesa i rapidesa: Gran disponibilitat horària.
- Posicionament de les empreses.
- Conscienciació amb el medi ambient.
- Realitat virtual.

2.4.2 Matriu de competència d'acord amb dos atributs del producte o servei

S'han realitzat dues matrius de competència d'acord amb dos atributs de l'agència, en aquest cas les dues variables escollides han estat:

- Si les agències de màrqueting tenen especialització en el sector, és a dir, si són molt genèriques o específiques.
- Si donen compensació als seus clients, és a dir, en cas de no compliment dels objectius marcats el client es pugui beneficiar d'alguna manera, sigui amb una publicació extra o econòmicament (descompte...), ja que per tal de poder ser competitiu en el mercat la nova empresa s'ha de diferenciar de les existents, perquè hi ha bastanta competència directa.

S'ha fet per saber com està situada la marca en el mercat segons els consumidors.



Fotografia 9: Mapa de posicionament 1 elaborat amb Canva

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 10: Mapa de posicionament 2 elaborat amb Canva

Font: Elaboració pròpia

Com es veu en els dos mapes de posicionament no es té cap competència exactament igual. Per tant, s'ha trobat un avantatge competitiu envers la competència, ja que es té un nínxol de mercat nou i per tant una demanda nova, perquè l'agència ofereix atributs diferenciadors i té un target específic.

Aquestes seran percebudes pel client per una banda com un plus pel que fa a la compensació del client i per una altra banda el fet que estiguem especialitzats en dos sectors fa que es coneguin més profundament per i per tant son dos bons atributs per l'adquisició dels serveis de *Fort Marketing* per part dels clients.

2.4.3 Dimensionament del mercat, la quota de mercat a assolir amb la proposta de negoci segons dades reals de la competència directa

S'ha de conèixer la dimensió real del mercat al qual ens dirigim per saber si hi ha suficients clients interessats en el nostre servei, i així saber si el negoci és viable.

Respecte a la quota que assolirà l'empresa del mercat i la que es pot abastar inicialment és de 10 clients per treballador. Quan ja es conegui com treballa el client, es tinguin fetes les

plantilles i els objectius dels comptes es compleixin aniran augmentant. També està previst que incrementi el personal i augmentant el volum de l'empresa per poder donar un servei de qualitat es podran augmentar els clients.

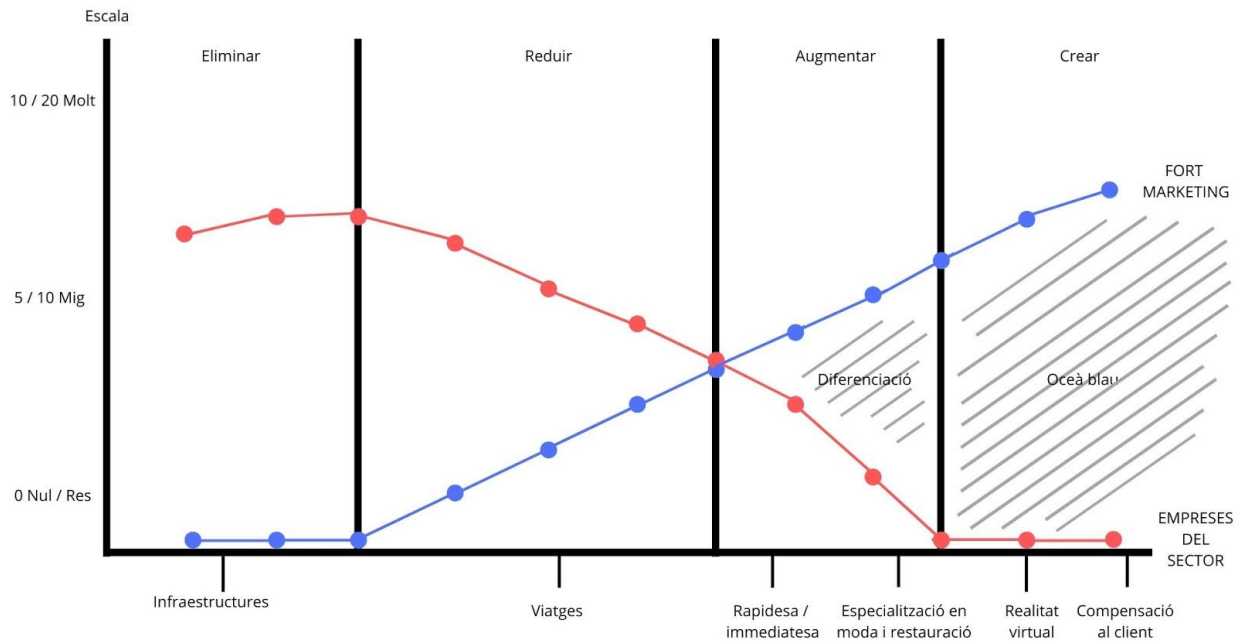
2.4.4 Oceans blaus

Com s'ha pogut observar amb l'estudi previ de la competència, tenim indicis d'un oceà blau, la majoria d'agències de màrqueting digital treballen en molts sectors diferents i no s'enfoquen en un únic tipus de client, no donen cap compensació al client ni treballen per KPI's o objectius. Per tant, *Fort Marketing* vol anar més enllà, i ser una agència de màrqueting digital enfocada en el sector de la moda i de la restauració i donar unes garanties per tal de donar més confiança al client. Es té com a objectiu explotar aquest oceà blau i ser una agència de màrqueting digital diferent, innovadora i creativa. A més a més, vol incorporar un nou servei de realitat virtual per tal d'utilitzar l'última tecnologia per donar una experiència sense desplaçament físic als clients de les empreses de moda.

A continuació, s'analitza l'oceà vermell i blau del sector de les agències de màrqueting digitals tenint en compte una sèrie d'atributs com són: les infraestructures, els viatges, la rapidesa/immediatesa, l'especialització en la moda i la restauració i la compensació amb el client.

Les característiques que es volen eliminar són les infraestructures, ja que en l'inici no faran falta i no aporten un valor diferencial. Pel que fa a les que es volen reduir són els viatges perquè són valorades pels competidors però no pels clients. Ja que el client el que vol és que hi hagi una comunicació ja pot ser per telèfon o per Skype i que es faci la feina pactada.

Respecte a les que es volen potenciar són la rapidesa i immediatesa i l'especialització en els dos sectors. El valor que suposa una diferència respecte als altres és la confiança a través de la compensació al client, ja que és la primera agència de màrqueting digital que ho vol implantar. Amb això es vol transmetre al client que la feina de *Fort Marketing* és una feina ben feta.



Fotografia 11: Corba de valor realitzat amb Canva

Font: Elaboració pròpia

2.5 Grau d'innovació/adequació real de la idea de negoci

L'empresa el que farà per innovar serà oferir el següent: campanyes a mida (planificació, segmentació del target, avaluació dels resultats...), CRM (solució de gestió relacionada amb els clients), la personalització i la compensació al client (garantia) per l'incompliment dels objectius. És a dir, destaca per la seva gran presència online i digital. I també s'innovarà en la compensació als clients per no complir els objectius.

El que li costa a una companyia establir aquests mecanismes de competència i donar com a compensació el mateix al client hi haurà de dedicar més recursos i personal ocupat en aquesta activitat.

L'avantatge competitiu o factor de diferenciació seran sostenibles en el temps i vindran de la combinació de l'equip emprenedor, la tecnologia emprada, la propietat intel·lectual, el valor de marca i els acords en exclusiva amb clients i proveïdors.

Avui dia la publicitat en els negocis és fonamental per donar-los a conèixer per tant aquest negoci pot ser una gran oportunitat, és important i cal destacar amb xifres i gràfics aquest increment.

Segons l'enquesta d'ús de les TIC i el comerç electrònic en empreses 2016-2018:



Gràfic 9: *Empreses que utilitzen els mitjans socials (evolució 2016-2018)*

Un altre mitjà de què disposen les empreses per promocionar és l'ús de publicitat dirigida, el qual utilitzen el 24,5% de les empreses catalanes amb accés a internet. El mètode més habitual d'aquest tipus de publicitat és la basada en contingut de pàgines web o recerca de paraules clau, utilitzada pel 76,8% de les empreses que realitzen publicitat dirigida.

Les tendències publicitàries que s'utilitzaran per a les empreses de moda són:

- **Instagram Shopping:** Aquest permet que les marques etiquetin els seus productes en les fotos i vídeos pujats a la plataforma i els usuaris ho comprin directament en la seva pròpia web.
- **Marketplace:** Segons un estudi de Forrester Research més del 50% de les compres que es fan online estan fetes pels principals marketplaces del món com per exemple Amazon o Ebay. Per tant, es creu que és una molt bona oportunitat posar-ho en aquests portals.
- **Realitat augmentada:** Per tal que els clients potencials es provin les peces de roba de manera virtual.

2.5.1 Factor pel qual la idea de negoci sigui diferent del que existeix al mercat

Com podem veure gràcies a la matriu de competència (Fotografia 9 i 10), la idea de negoci és diferent del que existeix actualment en el mercat, a més és una idea no explotada per la competència, ja que no existeix cap agència de màrqueting digital que doni compensació al client i molt poques especialitzades en dos atributs alhora.

Cal destacar que el nínxol de mercat és específic, ja que s'especialitza en dos sectors per tant es redueix bastant els clients que es poden tenir. Però per l'altra banda fa que es sigui

especialista en la publicitat d'aquests dos sectors, i per tant, una empresa relacionada amb la restauració o la moda vindran a *Fort Marketing* i no a la competència.

2.5.2 Tendències de futur per plantejar la idea de negoci

A l'hora de plantejar la idea de negoci i l'adequació real per dur a terme la idea de crear una agència de màrqueting digital, s'han tingut en compte les tendències actuals i les de futur, com ara els nous mercats que són cada vegada més social-mobile, és a dir, cada vegada hi ha més tendència a utilitzar els smartphones, les xarxes socials i per tant és una molt bona oportunitat el fet de fer publicitat online.

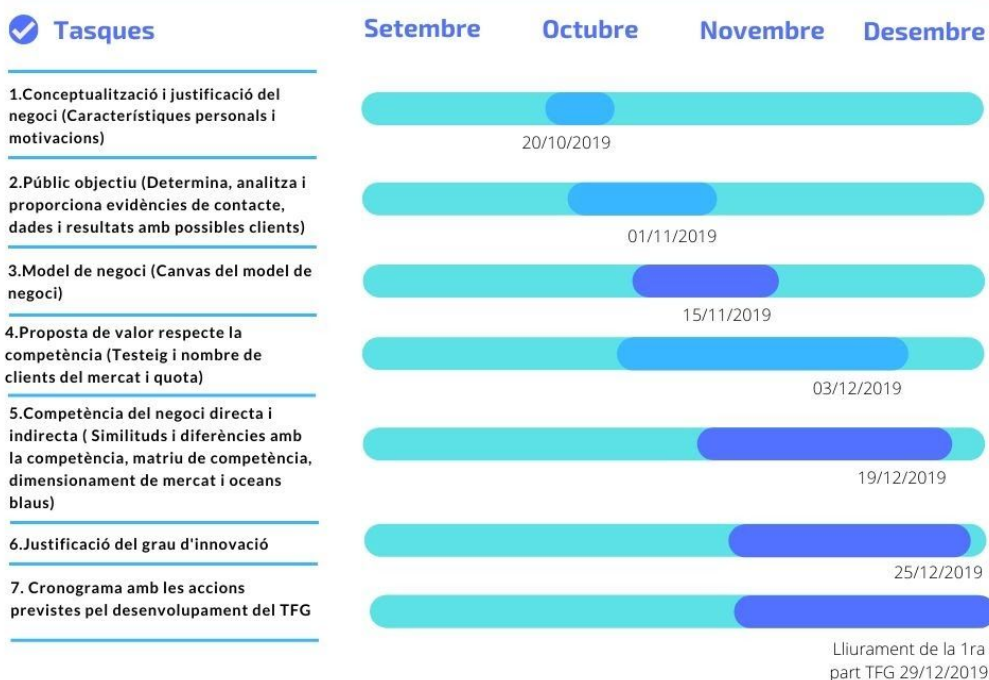
Actualment les persones dediquen 1/7 de la seva vida en les xarxes socials.

Avui dia és molt important anar actualitzant el negoci d'acord amb les últimes tendències, sobretot en un sector on hi ha tanta competència com aquest i que està en continua evolució.

2.6 Cronograma de les accions previstes per al desenvolupament del TFG

Per tal de poder organitzar-se millor s'ha fet un cronograma a través del Diagrama de Gantt, ja que és una eina molt gràfica de les accions, tasques o activitats que es tenen programades per les diferents entregues i exposar el temps de dedicació previst per tal de no deixar tots els punts pel final i poder fer-ho el millor possible.

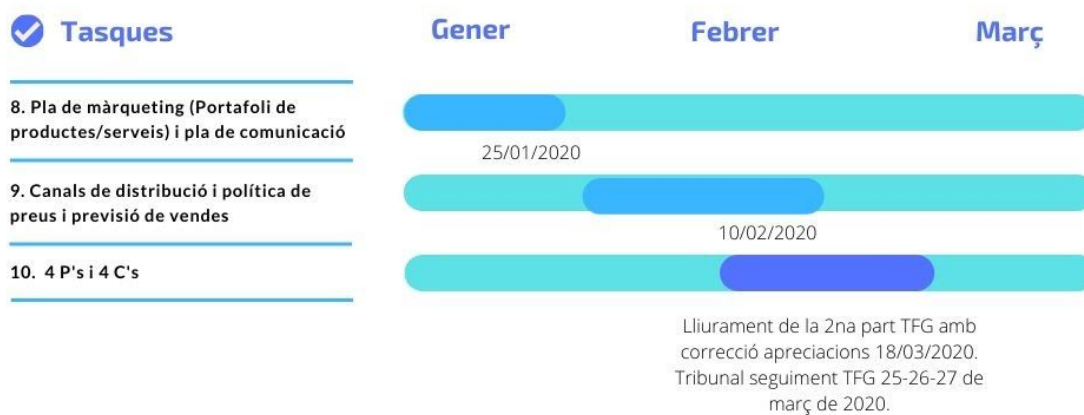
ENTREGA 1 TFG



Fotografia 12: Diagrama de Gantt entrega 1 creat amb Canva

Font: Elaboració pròpia

ENTREGA 2 TFG



Fotografia 13: Diagrama de Gantt entrega 2 creat amb Canva

Font: Elaboració pròpia

ENTREGA 3 TFG



Fotografia 14: *Diagrama de Gantt entrega 3 creat amb Canva*

Font: Elaboració pròpia

3. Pla de màrqueting

Per aconseguir posicionar l'empresa en el mercat, que aquesta tingui una bona reputació, que els clients parlin molt bé de l'empresa, en facin ressò i arribar a l'èxit primer s'ha d'elaborar un bon pla de màrqueting per no jugar a la improvisació i tenir totes les accions estratègiques planificades al detall.

Els **objectius** a assolir a **curt termini** són:

1. **Impulsar i construir marca:** Posicionar la marca donant a conèixer les seves fortaleses intentant sempre diferenciar-la de la competència. Aquesta mètrica es mesurarà amb les visites a la web.
2. **Convertir usuaris d'internet en interessats** per la marca. Es mesurarà amb les publicacions compartides, els comentaris, les mencions, els nous seguidors i els m'agrades.
3. **Millorar la relació amb els clients en cartera.** Es farà a través d'email màrqueting, visites i reunions programades, distribució dels clients entre el personal perquè sempre tinguin el mateix referent dins de l'empresa.
4. Aconseguir com a mínim **20 clients** els 6 primers mesos i arribar a 40 clients en finalitzar l'any per arribar a una rendibilitat bona.
5. Arribar com a mínim a **2.500 seguidors a Facebook i Instagram** el 1r any. Degut a l'experiència d'un treball fet anteriorment amb l'Instagram @cataloniaplaces i que en tres mesos vam aconseguir 5.000 seguidors es veu possible d'obtenir.
6. La plena i total **satisfacció dels clients.** Això es podrà mesurar a través dels comentaris, les puntuacions en les diferents plataformes i la durada dels clients en l'agència de màrqueting.
7. **Ingressos** finals de **150.000 €** el primer any, que s'haurien d'incrementar cada any un 15%.
8. Guanyar **experiència.**

Els **objectius** a assolir a **llarg termini** són:

1. Llançar **serveis nous** a partir del 1r any.
2. Bona **reputació online.** Va relacionat amb el 6è objectiu a curt termini.
3. **Creació de comunitat** entre els seguidors a través de publicacions relacionades amb consells, inspiracions, frases de màrqueting...
4. Sortir en les **3 primeres recerques** de manera orgànica (**SEO**).

S'ha fet aquest anàlisi per descobrir en l'àmbit intern i extern les accions que s'ha d'executar per aprofitar les oportunitats detectades i estar preparats contra les amenaces tenint consciència de les fortaleeses i debilitats.

Anàlisi intern	
Fortaleeses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"> - Digitalització de les empreses digitalitzades - Bon preu pels serveis oferts respecte a la competència - Alta presència online - Alta capacitat en disseny de campanyes de comunicació online que transmetin la missió dels clients - Servei de qualitat envers un contingut fiable i contrastat 	<ul style="list-style-type: none"> - Poc personal - Empresa petita - Falta de recursos - Baix reconeixement de marca - Poc finançament - Inexperiència empresarial
Anàlisi extern	
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> - Sector en expansió/creixement - Aparició de noves xarxes socials com a nous canals per les empreses - Augment de la necessitat del client en aparèixer en les xarxes socials 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector amb alta competència - Canvis en l'algoritme de Facebook, Instagram i Google - Augment del poder de negociació dels clients - Clients amb altres opcions de serveis

Taula 1: DAFO
Font: Elaboració pròpia

Respecte al curs de formació s'ha assistit a l'esdeveniment: Reinvençió digital que va tenir lloc el 07 de febrer del 2020 a Barcelona, amb una durada de 5 h amb el següent contingut:

- Simplificar el caos.

- Menys és més. No s'ha d'estar a tots els llocs web. No s'ha de fer totes les tàctiques possibles de màrqueting digital. No has de seguir donant pals a cegues.
- Tracta de crear una estratègia personalitzada en funció del nínxol. Es tracta d'un enfocament en poc però que funcioni.

Va haver-hi 3 sessions. La primera consistia en com crear una **estratègia de màrqueting digital** en un món de sobrecàrrega d'informació i les claus per saber com aprofitar correctament el màrqueting digital. La segona es va realitzar una xerrada per **trobar el client** perfecte pel producte/servei, els passos per generar **tràfic** al negoci, les claus del **SEO, ADWORDS i Facebook Ad's**. Per últim, a la tercera part es va fer una sessió de **preguntes i respostes** sobre el projecte.

3.1 Portafoli serveis

- **Gestió de xarxes socials:**
 - Creació de continguts a Instagram i Facebook amb un mínim de 3 publicacions setmanals.
 - Creació de stories.
 - Creació de concursos i sorteigs amb publicitat.
 - Contactar i publicar els guanyadors dels sorteigs.
 - Manteniment d'històries destacades.
 - Gestió de comentaris a Google My Business i a TripAdvisor.
 - Manteniment del bloc amb 2 posts mensuals.
 - Gestionar la reputació de marca i les crisis que puguin patir.
 - Col·laboració amb influencers.
 - Creació de 2 creativitats.
- **Sessió de fotos bimensual amb un expert fotogràfic:**
 - Desplaçament a l'adreça del client.
 - Equip fotogràfic de qualitat.
 - 3 h per sessió.
 - Selecció, edició i entrega de 30 fotografies finals.
- **Creació de vídeo:**
 - Gravar el material per la creació de vídeos, fer l'edició per cada plataforma i el muntatge.
 - Validar amb el client el vídeo i fer les modificacions que siguin necessàries.

- Penjar-lo en els diferents canals.
- **Disseny:**
 - Creació dels logotips, cartes de restaurants, targetes i edició i retoc fotogràfic.
- **Publicitat:**
 - Fer SEO i SEM (Google, Facebook i Instagram Ads).
 - Analitzar les campanyes fetes de SEM i les de la competència.
 - Definir els objectius de les campanyes.
 - Organitzar les campanyes i els grups d'anuncis.
 - Segmentar les campanyes per ubicació.
 - Crear llistes de Keywords i Keywords negatives.
- **Consultoria:**
 - Aconsellar i orientar als clients de l'empresa en quines són les accions que ha de realitzar perquè el negoci creixi, quina és la manera de comunicar-se amb els seus clients, quina presència ha de tenir i com gestionar la reputació de marca a Internet.
- **Web:**
 - Creació de la web i fer les modificacions necessàries per satisfer al client.
 - Manteniment de la pàgina web.
 - Actualització de contingut la pàgina web.

3.2 Pla de comunicació del primer any

Avui dia a totes les empreses és imprescindible l'ús de les xarxes socials i la promoció a través d'Internet per poder arribar a més clients. A més a més, com cada vegada existeixen més plataformes es pot escollir les que siguin més adients i que funcionin millor.

Menys és més, per tant es tindrà en compte en la realització de les accions de màrqueting escollint les que millor s'adaptin al negoci.

L'objectiu principal del pla de comunicació és donar a conèixer, promocionar l'agència de màrqueting i llençar al mercat la plataforma.

Per captar al client, primer de tot *Fort Marketing* s'ha de donar a conèixer al mercat perquè sàpiguen de la seva existència i fer atractiva i d'interès la seva contractació.

El pla de comunicació va dirigit al **nostre públic objectiu** (micropymes i pymes que vulguin promocionar el seu negoci de moda o restauració i no sàpiguen com fer-ho).

El pla de comunicació del primer any es basa en totes aquelles accions que es realitzaran en els diferents canals i medis per donar a conèixer la plataforma així com en els inicis del seu funcionament. Els canals i mitjans que s'utilitzaran per donar a conèixer la plataforma són:

Accions online:

- **Youtube:** Aquesta plataforma serà essencial per pujar vídeos promocionant de les diferents activitats.
- **Pàgina web:** És un dels principals canals amb els quals es donarà a conèixer la marca.

Consta d'un disseny minimalista però amb consonància amb la imatge de l'empresa.

Els visitants d'una forma intuïtiva i fàcil podran accedir a les diferents seccions (inici, sobre nosaltres, serveis i contacta'ns).

En la pàgina web de *Fort Marketing* és important destacar els següents aspectes:

- El *call to action*.
 - Els copys i el contingut, indexat als cercadors de Google.
 - L'estètica, les keywords, el logotip, l'eslògan i colors significatius de l'agència (blau).
 - Ressaltar les icones de les xarxes socials Facebook i Instagram.
- **Landing page:** És el disseny de la pàgina d'aterratge dissenyada per captar leads.
 - **Blog:** Es faran entrades de tendències de màrqueting i articles d'interès pels nostres clients.
 - **Posicionament SEM:** Campanyes de publicitat pagada en Google, Facebook i Instagram Ads això ajuda a obtenir major visibilitat a través de campanyes d'anuncis de pagament.

Amb Google Ads es vol posicionar la pàgina web i augmentar la visibilitat.

Amb Facebook i Instagram Ads el que es vol és augmentar el tràfic i seguidors de manera que aquests vagin amb l'enllaç a la pàgina web.

S'han realitzat dos exemples de campanyes de Google Ads. Primerament s'ha definit l'objectiu publicitari principal que és obtenir més vendes o subscripcions al lloc web. Seguidament s'ha definit d'on són els clients en aquest cas s'ha posat Barcelona. A continuació s'han posat les paraules claus. Per últim, s'ha definit el pressupost d'uns 200 € al mes aproximadament.

- **Posicionament SEO:** Optimitzar els motors de cerca de forma orgànica per tal d'aparèixer en una bona posició a Google. La cerca de paraules claus es farà amb l'eina keyword Tool. S'escolliran amb castellà perquè hi haurà més cerques.

Algunes idees de paraules claus potencials són:

- Empresa de marketing digital en Barcelona.
 - Empresa de marketing digital de moda.
 - Empresa de marketing digital de restauración.
 - Empresa de marketing online.
 - Empresa de marketing digital.
- **Instagram:** És la xarxa social per excel·lència avui en dia i la que més ajudarà per arribar al target seleccionat. Com actualment està en auge, s'utilitzarà per publicar imatges i vídeos dels projectes, alguns memes, ofertes... Aquest contingut es pretén que aporti valor al públic objectiu i que aconsegueixi generar engagement. També es publicaran històries i es faran els destacats.
 - **Twitter:** Es publicaran enllaços del sector que puguin ser d'interès pels usuaris que segueixin l'empresa.
 - **Facebook:** Es pujaran imatges de diferents dissenys fets als clients (prèviament es demanarà el seu consentiment).

Accions offline:

- **Triptics:** Servirà per promocionar el negoci. S'inclourà informació clara i concisa. Es repartiran als esdeveniments que es realitzin, als clients actuals, amistats i família dels empleats de l'empresa perquè els reparteixin entre els seus coneguts, etcètera.

- **Esdeveniments:** Es dissenyarà, planificarà i es durà a terme els esdeveniments que puguin encaixar per donar a conèixer l'agència de màrqueting digital. Es llogarà un espai a l'Hotel Renaissance, Barcelona. Carrer de Paul Claris, 122 amb codi postal 08009, per donar a conèixer trucs i estratègies per empreses de moda i restauració això servirà per donar-nos a conèixer.

En les xarxes socials s'espera que hi hagi un índex de participació alt. Aquestes han de servir a l'agència de màrqueting digital per tenir:

- **Notorietat i reconeixement de marca:** Generarà coneixement de marca a les comunitats implicant als clients en ella, ja que es crea un flux d'informació en temps real entre els usuaris i la marca.
- **Viralitat:** La mateixa comunitat produeix l'efecte del "boca a boca" i això pot provocar que nous clients adquireixin el servei.
- **Segmentació del públic:** Ajuda a acotar i segmentar el tipus de client a què es vol transmetre la informació del servei.

Als potencials clients els hi portarem totes les xarxes socials en els canals que ells vulguin que els gestionem i sempre amb el nostre assessorament però ells sempre tindran l'última paraula perquè això implicarà un cost diferent.

3.2.1 Procés de comunicació

La comunicació que realitza una marca és clau per l'èxit d'aquesta. Per tant s'ha de tenir en compte una bona estratègia i planificar les accions del procés de comunicació prèvia, durant i postvenda. Sense la comunicació no es pot donar a conèixer el que s'ofereix, en aquest cas els serveis de màrqueting digital. En ser una plataforma digital encara és més important focalitzar en la comunicació, tant online com offline.

El branding utilitza de forma intel·ligent les imatges per captar millor l'atenció del buyer persona. S'utilitza el funnel (embut) de conversió per enfocar el procés de comunicació:

- **Comunicació prèvia:** Etapa de **captació** i d'**activació** del client i **adquisició del servei**. El to i la redacció són els elements més importants en la publicitat. Per això s'ha de ser apassionat en la forma en què es parla i s'escriu als clients en totes les plataformes digitals des de Facebook, Instagram, la pàgina web, els e-mails i la

publicitat. Per tant, s'han de definir els aspectes de **comunicació verbal** com el to de la marca que es vol que sigui formal però creatiu alhora, senzill, proper (en primera persona), original i que transmeti els valors de la marca, el copy, els colors i la tipografia. Sempre que es pugui es citarà la marca als copys. El to d'una marca no és només el que diu, sinó com ho diu. Reflectirà tota la personalitat i els valors que té i que es plasmarà en tots els copys, inclòs el contingut del lloc web, les xarxes socials, els missatges i més. El to també posicionarà la marca i la diferenciarà d'altres marques.

Per ser coherent la marca ha d'utilitzar un to en els mitjans socials que hauria de tenir les següents característiques:

- Ser **apassionats** en la forma en què es parla al client i en la forma de redactar els textos.
- Tenir **lideratge**: Presentar la informació de diferents formes, mostrant a les persones coses que no saben, intentant captivar al client. Buscar ser sempre innovadors.
- Ser **interessants**: Ens importen els clients, els parlarem d'una forma càlida i amb respecte.

També s'ha de tenir en compte la **comunicació no verbal** com el disseny i les creativitats, ja que han de transmetre la personalitat de la marca al públic.

S'han de dirigir tots els esforços perquè el públic arribi a la plataforma i desperti la necessitat i generi interès a adquirir el nostre servei. S'ha de reflectir de forma visual tot el que és la marca. I s'ha d'evitar la monotonia en la comunicació, tenir cura dels colors, certes fotografies s'hauran de retocar amb VSCO o Lightroom i la llum del moment i l'edició ha d'aconseguir calidesa perquè transmeti més confiança.

En aquesta primera etapa són importants les accions per fer arribar el tràfic a la web i a les xarxes socials.

Aquestes són:

- **Publicitat pagada:**
 - **Google Ads:** Amb les campanyes de Google Ads el que es pretén és generar tràfic a la pàgina web, als copys de les campanyes es destacarà

sobretot el fet que *Fort Marketing* compta amb professionals, que hi ha ofertes i que els podem ajudar. S'invertiran 50 € setmanals.

Exemples:

A screenshot of a Google Ad for Fort Marketing. The ad features a blue header with the text 'Agencia de Marketig digital | Fort Marketing |'. Below this is a green box containing the word 'Anunci' and the website 'fort-marketing.jimdosite.com.' with a dropdown arrow. The main body of the ad is in black text and reads: 'Formada por jóvenes profesionales y emprendedores especializados en marketing digital. ¡Descúbrenos!'

Fotografia 15: Anunci Google Ads 1

Font: Elaboració pròpia

A screenshot of a Google Ad for Fort Marketing. The ad features a blue header with the text '¡Oferta en agencias digitales! | Fort Marketing |'. Below this is a green box containing the word 'Anunci' and the website 'fort-marketing.jimdosite.com.' with a dropdown arrow. The main body of the ad is in black text and reads: '¿Necesitas ayuda con tu negocio? ¡No dudes en contactar con nosotros! 644 152 888'

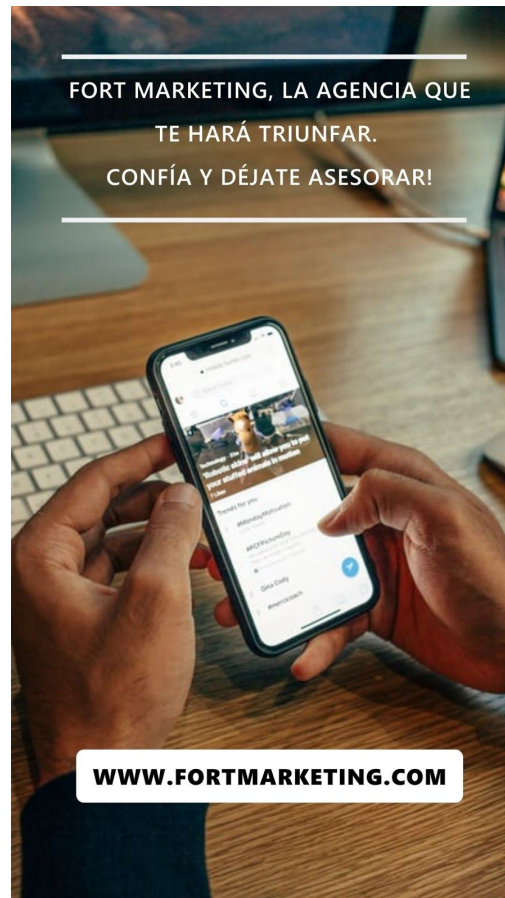
Fotografia 16: Anunci Google Ads 2

Font: Elaboració pròpia

- **Facebook i Instagram Ads:** Les xarxes socials són rellevants en el procés de captació i d'adquisició del servei pels futurs clients, ja que tant Instagram com Facebook són un canal per portar tràfic a la pàgina web i així aconseguir el principal objectiu.

Les campanyes de publicitat pagada a les xarxes es realitzaran setmanalment, tant per *stories* com pel *feed*. S'invertiran 31 € setmanals en cada xarxa social amb això *Fort Marketing* aconseguirà més seguidors a les xarxes socials i més tràfic a la plataforma.

Exemples:



Fotografía 17: Anunci Instagram Ads

Font: Elaboració pròpia

**SERVICIOS AGENCIA
DIGITAL FORT
MARKETING**

- GESTIÓN REDES SOCIALES
- SESIÓN FOTOGRÁFICA BIMENSUAL
- CREACIÓN DE VÍDEO
- DISEÑO
- PUBLICIDAD
- CONSULTORÍA
- WEB

WWW.FORTMARKETING.COM

Fotografia 18: Anunci Facebook Ads

Font: Elaboració pròpia

- **Xarxes socials:** *Fort Marketing* disposa d'un perfil públic tant a Instagram com a Facebook. Es publicarà diàriament, tant per *stories* com per publicació a través d'un to proper i familiar pels seguidors, responent comentaris i dubtes, realitzant enquestes i tenint una comunicació bidireccional.

A continuació es mostren exemples de publicacions de *Fort Marketing*:



Fotografia 19: Exemple publicació Instagram 1

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 20: Exemple publicació Instagram 2

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 21: Exemple publicació Instagram 3

Font: Elaboració pròpia

També es faran destacats a Instagram:



Fotografia 22: Destacats Instagram

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 23: Exemple història Instagram de la categoria diccionari

Font: Elaboració pròpia

També es faran sorteigs a Instagram de productes de moda o restaurants de clients de l'empresa, ja que això ajudarà que la marca es conegui, desperti interès i participació en les xarxes:

Exemple:

△ Participa en el SORTEIG i guanya un sopar per a dues persones valorat en 50 € (de dilluns a dijous).

Condicions:

🍋 Segueix a @la__llimona.

🍋 Dóna-li like a aquesta publicació.

🍋 Etiqueta a la persona amb les que t'agradaria anar a sopar.

Pots participar totes les vegades que vulguis etiquetant a diferents persones fins al 22 de març. Molta sort! Anunciarem el guanyador el pròxim 23 de març de 2020! 🍀

#eat #cooking #eating #foodie #comida #eatphoto #eater #eatingfortheinsta
#eatrealfood #restaurant #lescortsbarcelona #barcelona #sorteo



Fotografia 24: Exemple sorteig a Instagram
Font: Elaboració pròpia

- **Comunicació durant:** Aquesta etapa és la de **retenció** i **adquisició** del **servei**.

L'objectiu d'aquesta etapa és fidelitzar al client. A més a més de tenir en compte la comunicació verbal no s'ha d'oblidar la visual. S'ha de definir el disseny de les creativitats per transmetre el que es vol de forma correcta i en relació amb els atributs de la marca, tot ha d'anar enllaçat. També els continguts aniran en la mateixa línia. La personalitat s'ha de plasmar a la marca.

Per exemple si hi ha una oferta dels serveis, es donarà a conèixer a través de tots els canals perquè mirin el canal que mirin tot tingui el mateix contingut i informació.

La pàgina web a través del seu disseny, fotografies i copys incitaran a què vulguin el servei en aquesta empresa.

- **Comunicació post:** Per acabar el procés de comunicació, enfoquem la comunicació post servei amb l'etapa de **referència** del funnel de conversió. Per això, s'ha d'intentar que els usuaris acabin contents i satisfets amb l'adquisició del servei sigui per una web creada o una promoció en concret. Els dies més assenyalats com el nadal, cap d'any s'enviarà una newsletter en aquest cas felicitant les dades assenyalades. Quan els clients adquireixin els 2 anys d'antiguitat a l'empresa se'ls donarà algun incentiu per fidelitzar-los.

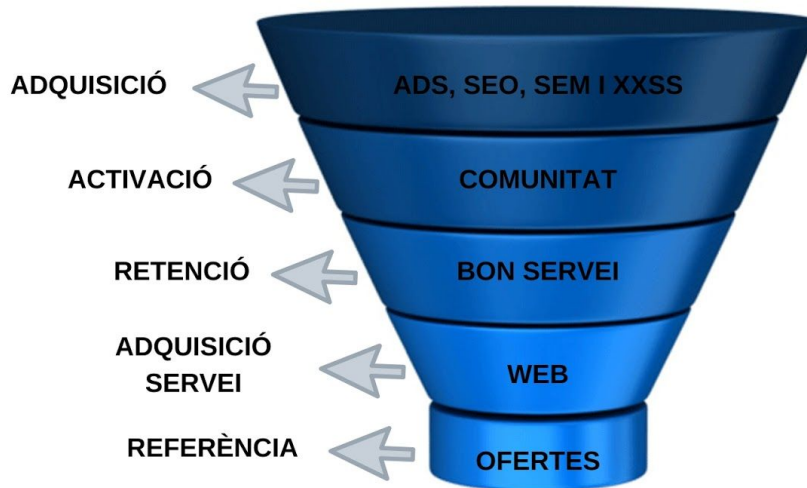
El mailing es farà a través de l'eina **Mailchimp**. S'enviarà a les persones quan hagin adquirit el servei

Exemple:



Fotografia 25: Mailchimp

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 26: *Funnel de conversió*

Font: Elaboració pròpia

3.2.2 Canals de comunicació bidireccionals

Fort Marketing compta amb accions tant de comunicació online com offline. Es realitzaran preguntes i enquestes setmanals als seguidors a través de stories o de publicacions per tal d'obtenir un feed i poder millorar.

Per utilitzar un to proper es parlarà amb primera persona i es mantindran actives les xarxes socials intentant per un post diari. El que es vol aconseguir és crear fer-los sentir més propers amb l'agència.

Es faran accions de màrqueting bidireccional:

- Com fer que el teu negoci tingui èxit?
- Vols tenir la teva empresa a Internet i que té la gestió de la millor manera?

3.2.3 Pressupost que es dedicarà al pla de comunicació amb accions i campanyes

CANAL	PRESSUPOST
Google Ads	2.400 €/l'any
Facebook Ads	1.500 €/l'any

Instagram Ads	1.500 €/l'any
Hosting i domini pàgina web (Hosting)	47,88 €/l'any
Cartells i tríptics	100 €/l'any
-	Tota: 5.547,88 € / l'any

Taula 2: Pressupost per cada canal

Font: Elaboració pròpia

3.4 Canals de distribució

3.4.1 Directa

L'empresa contacta directament amb el client a través de les visites i fent reunions.

3.4.2 Indirecta

Abans d'arribar al consumidor final passa per més fases que no només fer una visita amb ell sinó també s'ajuda de la publicitat del negoci per captar a un possible client.

3.4.3 Offline

Es farà a través de tríptics i esdeveniments.

3.4.4 Online

Avui en dia per a tot negoci és imprescindible estar visible a internet (és la targeta de presentació) per mitjà d'una pàgina web on mostrar els serveis que s'ofereixen al consumidor, ja que si no una empresa no pot ser totalment competitiva sense tenir aquesta presència (amb un bon SEO o SEM).

Amb la pàgina web de *Fort Marketing* ha estat creada amb la plataforma Jimdosite i l'enllaç és el següent: <https://fort-marketing.jimdosite.com>.

L'estructura de la web és de gran importància per l'experiència d'usuari (UX). Si els visitants són capaços de trobar la informació que estan buscant de manera ràpida i senzilla serà més fàcil que acabin contractant el servei.

A continuació es detallen les parts de la pàgina web:

- **Header:** A la part superior de la pàgina web destaca el logotip de *Fort Marketing*, l'eslògan (*Fort Marketing*, l'agència que et farà triomfar) i els colors significatius de l'agència (blau). En el menú es troben les seccions d'inici, sobre nosaltres i serveis. Hi ha un call to action que és el botó de contacta'ns. Per últim trobem les icones de Facebook i Instagram amb els enllaços pertinents.

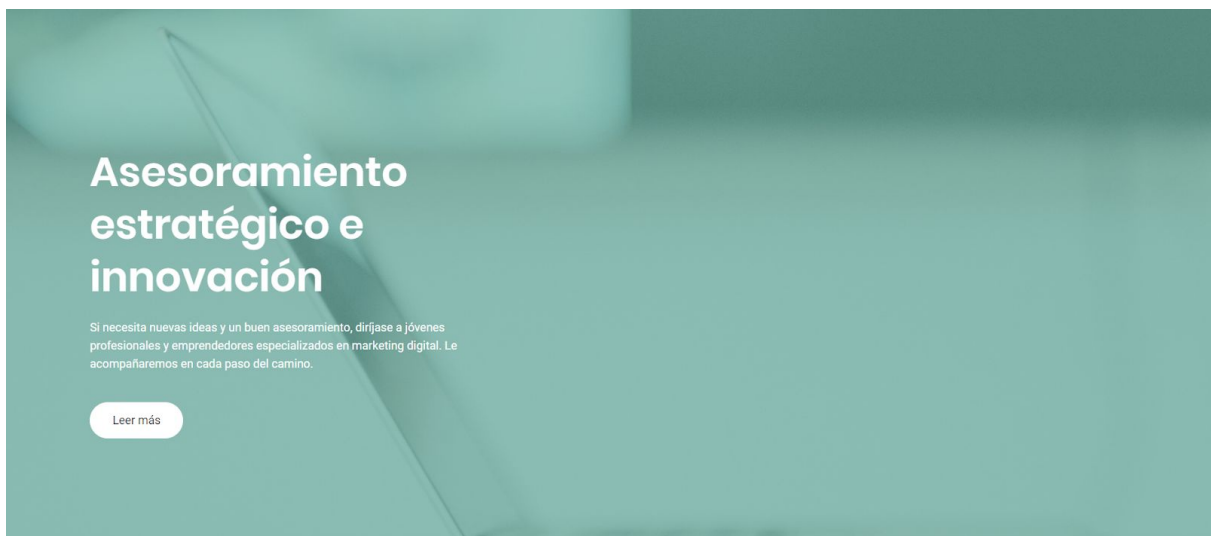
Aquest presenta la informació bàsica per identificar l'empresa.



Fotografia 27: Header pàgina web

Font: Elaboració pròpia

- **Cos:** Pel que fa a l'inici del contingut de la pàgina web trobem una imatge estàtica, ja que es vol mostrar permanentment aquesta informació.



Fotografia 28: Cos pàgina web

Font: Elaboració pròpia

Fent scroll a la pàgina trobem dues columnes on es mostra la categoria de la missió i la història de l'empresa.



Nuestra misión

Es fácil hacer un gran trabajo si realmente se cree en lo que se hace. Por este motivo trabajamos cada día para ayudar a personas como usted.



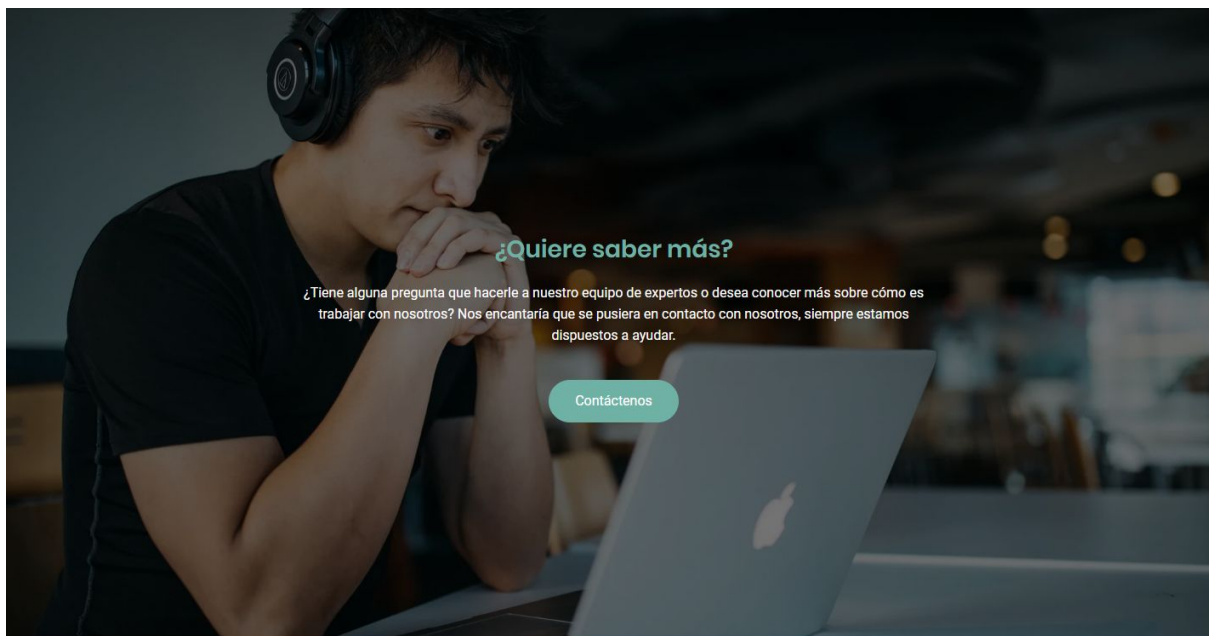
Nuestra historia

Como todas las grandes cosas de la vida, nuestro proyecto empezó pequeño. Juntamos talentos con una visión en común y vamos a por ella para ser algo grande.

Fotografía 29: *Missió i història*

Font: Elaboració pròpia

S'ha volgut afegir al cos de la web un copy per tal d'atraure l'atenció del client.



Fotografía 30: *Contingut d'informació i dubtes*

Font: Elaboració pròpia

- **Footer** (peu de pàgina): En la part inferior de la pàgina web s'han posat les xarxes socials (també a la capçalera), ja que són els dos llocs on és més reconeixible i visible. També conté informació rellevant com l'avís legal, la política de privacitat i de cookies. Aquest transmet seguretat i confiança als usuaris.



[Aviso legal](#) [Política de privacidad](#) [Política de cookies](#) [Ajustes de cookies](#)

Fotografia 31: *Footer*
Font: Elaboració pròpia

- **Subpàgines:**
 - **Sobre nosaltres:**



Fotografia 32: *Sobre nosaltres*
Font: Elaboració pròpia

- **Serveis:**



Nuestros servicios

Creemos en lo que hacemos y por eso nos comprometemos a ayudar a más personas como usted todos los días. Para asegurarnos de que el proceso sea lo más transparente posible, existen muchas maneras en las que podemos trabajar juntos. Nuestra variedad de servicios puede adaptarse según sus objetivos, su negocio o su proyecto.

Los servicios que tenemos son: Community Manager, diseño web, fotógrafo, auditorías, SEO, SEM...

No lo olvide, nos especializamos en pensar con originalidad. Si está buscando



FORT MARKETING

Al contrario de otras empresas, nosotros no tenemos una solución estándar para todas las personas. Estamos aquí para encontrar la mejor solución para usted, así que díganos qué es lo que está buscando y le ayudemos de la mejor forma posible.

Fotografía 33: Serveis

Font: Elaboració pròpia

- **Vista des del mòbil:** La pàgina web s'ha optimitzat per a telèfons mòbils.



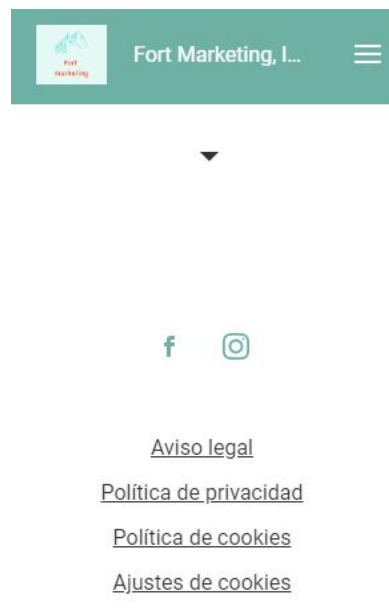
Fotografía 34: Vista mòbil 1

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 35: Vista mòbil 2

Font: Elaboració pròpia



Fotografia 36: Vista mòbil 3

També s'incorporarà un chatbot a la pàgina web per així tenir assistència.

El món digital és cada vegada més mòbil. A Espanya, més del 90% dels usuaris d'Internet fan servir dispositius mòbils per connectar-se.

En el disseny web i el text s'han fet modificacions perquè es creu que així és més atractiu i per tant es podrà captar millor l'atenció dels clients, és més dinàmic i que pot arribar a un públic més ampli.

Pel que fa al disseny s'ha creat tenint en compte la missió, la visió i els valors que l'empresa vol comunicar i transmetre al públic. S'han tingut en compte aspectes com:

- La **usabilitat**: La pàgina web és fàcil d'utilitzar.
- La **familiaritat, la confiança i la professionalitat**. Són aspectes que s'han treballat i que s'intenten transmetre amb el disseny escollit.
- La **seguretat**: S'està informant l'usuari en tot moment dels **mètodes de pagament** i d'aspectes com la **política de privacitat**, les **cookies**, l'**avis legal** i la **protecció de dades personals**.
- El **disseny web adaptable** i la **càrrega ràpida**: S'ha tingut en compte que el temps de càrrega no superi els 6 segons per tal que l'usuari no es cansi d'esperar i marxi sense haver vist els serveis que es realitzen i contactar amb nosaltres.

També es tindrà presència en Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, posicionament SEO i SEM, blog i landing page.

3.5 Política de preus i previsió de vendes

3.5.1 Analitza i determina l'estratègia de preus adequada per incorporar el servei al mercat

El preu de venda del servei i l'estratègia de preus que s'utilitzi pot suposar l'èxit o el fracàs de l'agència de màrqueting digital. Per tant, després d'haver estudiat la competència i haver raonat es pot decidir la fixació de preu. S'ha decidit que s'utilitzarà una **estratègia competitiva** en el **preu de penetració**. És a dir, a l'inici es fixarà un preu ajustat per arribar

al màxim de clients possibles i posteriorment aquest s'incrementarà de forma gradual en proporció a la qualitat del servei prestat, ja que s'anirà guanyant experiència.

A més a més hi haurà una **estratègia diferencial** per atreure els consumidors. Es faran aquests tipus de descomptes:

- Preu amb **descomptes per pagament anual**: Sobre la base del servei s'aplica una reducció d'un 10% al client que pagui un any de cop. Això permet tenir més solvència econòmica i poder invertir més en disposar de liquiditat. A més a més, s'ha pensat que és una molt bona opció per evitar impagaments.
- Preu per **paquets**: Es tracta d'aplicar descomptes quan un client contracti o adquireixi el paquet complet amb tots els serveis. Es farà un 10% de descompte de l'import contractat per l'adquisició de dos a tres serveis. Si són 4 o més els serveis farà un 15% de descompte. L'IVA es comptabilitza a part.
- Preu amb **promocions**: Un 10% de descompte en períodes com Nadal aplicable a tots els serveis encara que només se n'adquireixi un.

La percepció del consumidor també és un factor a tenir en compte a l'hora de fixar un preu, per tant, es farà servir una **estratègia psicològica** de **preu imparella**, es tracta de descomptar un o dos cèntims al preu del servei per crear en el consumidor la idea que el cost és més barat. Per exemple un servei que costi 399,99 € en comptes de 400 €.

En el cas que les estratègies de preus no sigui exitosa es realitzaran canvis.

3.5.2 Sistemes per fixar els preus

La dificultat de fixar els preus dels serveis radica sobretot en la seva intangibilitat. Els serveis no són una cosa material, constitueixen més aviat una experiència.

- **Competència**: S'ha estat investigant per Internet i les agències de màrqueting en general o bé les específiques en moda o restauració i no informen dels preus. Per fer una recerca més profunda m'he posat en contacte amb les agències comentades en l'apartat [2.4. Competència real i/o potencial del negoci](#). De moment no s'ha obtingut resposta de la majoria i dels que sí que han contestat, aquests han dit que anaven molt desbordats de feina i que no podien ajudar.

- **Costos:** S'ha de tenir en compte no tant el cost material sinó immaterial, com per exemple l'esforç, la personalització i el temps dedicat a la prestació del servei. També els costos directes, indirectes, variables i no variables.
- **Demanda:** El preu influeix en el nivell de la demanda. En aquest cas el preu pels serveis és econòmic. A més a més el sector de la moda i la restauració és molt ampli i per tant hi ha molts clients potencials.

3.5.3 Preu de les línies de serveis

A continuació es mostra la llista de preus dels següents serveis:

SERVEIS	PREU
Gestió de xarxes socials	4.788 €/l'any + IVA
Sessió fotos bimensual	2.388 €/l'any + IVA
Creació de vídeo	600 €/l'any + IVA
Disseny	600 €/l'any + IVA
Publicitat	1.188 €/l'any + IVA
Consultories	588 €/l'any + IVA
Web	3.588 €/l'any + IVA

Taula 3: *Preu serveis*
Font: Elaboració pròpia

El cost del servei inclou els honoraris, les despeses de material i el marge de benefici.

El cost de la publicitat i del domini l'haurà de pagar el client i es cobrarà a part, ja que no està inclòs en el preu.

Per una opció encara més econòmica hi haurà una sèrie de **paquets**.

Alguns exemples:

Descompte del 10% aplicat:

- Gestió de xarxes socials + sessió fotos bimensual: 538,2 € + IVA (estalvi de 59,80 €).
- Gestió de xarxes socials + disseny: 404,10 € + IVA (estalvi de 44,90 €).
- Sessió fotos bimensual + disseny: 224,10 € + IVA (estalvi de 24,90 €).
- Gestió de xarxes socials + sessió fotos bimensual + disseny: 583,20 € + IVA (estalvi de 64,80 €).

Descompte del 15% aplicat:

- Gestió de xarxes socials + sessió fotos bimensual + publicitat (SEO I SEM) + web: 973,25 € + IVA (estalvi de 171,75 €).
- Disseny + publicitat (SEO I SEM) + consultoria + web: 549,10 € + IVA (estalvi de 96,90 €).

Els clients es classificaran de la següent manera:

- A: Destina un pressupost alt i per tant té contractats molts dels serveis comentats amb anterioritat.
- B: Aquest tipus de client destina una quantitat inferior de diners, ja que té contractats menys serveis.
- C: Com és d'esperar aquest tipus de client té contractats uns serveis molt limitats i per tant la quantitat que paga a l'empresa és mínima.

3.5.4 Canvis en les variables que puguin afectar a l'estratègia de preus

Aspectes que poden afectar a la demanda i per tant a l'estratègia de preus:

- La **crisi econòmica** pot afectar a l'estratègia de preus de *Fort Marketing* que farà que hi hagi una tendència a disminuir l'adquisició dels serveis.
- Canvi en la **tecnologia** i creació d'altres **canals de comunicació**.

3.5.5 Previsió de vendes

Per a la previsió de vendes del primer any, s'analitzaran tres possibles escenaris: l'optimista, l'intermedi en relació amb el SOM i el pessimista.

Segons el **SOM**: Nombre d'empreses en Barcelona: 73.151.

- Nombre d'empreses de restauració en Barcelona: 2.899 empreses.
- Nombre d'empreses de moda en Barcelona: 353 empreses.
 - Total possible de clients: 3.252 empreses

S'ha establert el 2%, l'1% i el 0,50% de rati de conversió d'acord amb la informació dels ratios de les agències digitals. La previsió de vendes és donada gràcies a totes les estratègies i accions de captació que es realitzaran. Es dedicaran tres dies setmanals a fer visites per la captació de clients preseleccionats prèviament que no estiguin presents a les xarxes socials o que aquesta sigui mínima i desfasada. Al primer any es faran un total de 360 visites.

Pel primer any tenint en compte que serem una agència de màrqueting nova en el mercat en l'escenari **optimista** preveu arribar al 2% d'empreses de moda i restauració que adquireixin els serveis de *Fort Marketing*:

- 2% de 3.252 persones = 65 clients anuals.

Serveis contractats	Clients	Preu	Ingrés mensual	Ingrés anual
Gestió de xarxes socials	15	399 € + IVA	5.985 € + IVA	71.820 € + IVA
Sessió fotos bimensual	5	199 € + IVA	995 € + IVA	11.940 € + IVA
Disseny	8	50 € + IVA	400 € + IVA	4.800 € + IVA
Publicitat (SEO i SEM)	10	239 € + IVA	2.390 € + IVA	28.680 € + IVA
Consultoria	2	49 € + IVA	98 € + IVA	1.176 € + IVA

Web	21	299 € + IVA	6.279 € + IVA	75.348 € + IVA
Creació de vídeo	4	50 € + IVA	200 € + IVA	2.400 € + IVA
-	-	-	TOTAL: 16.307 € + iva	Total: 196.164 € + IVA

Taula 4: Escenari optimista

Font: Elaboració pròpia

En l'escenari **intermedi**, es calcula arribar a l'1% d'empreses de moda i restauració que adquireixin els serveis de *Fort Marketing*:

- 1% de 3.252 persones = 33 clients anuals.

Serveis contractats	Clients	Preu	Ingrés mensual	Ingrés anual
Gestió de xarxes socials	7	399 € + IVA	2.793 € + IVA	33.516 € + IVA
Sessió fotos bimensual	3	199 € + IVA	597 € + IVA	7.164 € + IVA
Disseny	4	50 € + IVA	200 € + IVA	2.400 € + IVA
Publicitat (SEO i SEM)	5	239 € + IVA	1.195 € + IVA	14.340 € + IVA
Consultoria	2	49 € + IVA	98 € + IVA	1.176 € + IVA
Web	10	299 € + IVA	2.990 € + IVA	35.880 € + IVA
Creació de vídeo	2	50 € + IVA	100 € + IVA	1.200 € + IVA
-	-	-	Total: 7.973 € + IVA	Total: 95.676 € + IVA

Taula 5: *Escenari intermedi*

Font: Elaboració pròpia

En l'escenari **pessimista**, en canvi es preveu arribar al 0,50% d'empreses de moda i restauració que adquireixin els serveis de *Fort Marketing*:

- 0.50% de 3.252 persones = 17 clients anuals.

Serveis contractats	Clients	Preu	Ingrés mensual	Ingrés anual
Gestió de xarxes socials	4	399 € + IVA	1.596 € + IVA	19.152 € + IVA
Sessió fotos bimensual	2	199 € + IVA	398 € + IVA	4.776 € + IVA
Disseny	2	50 € + IVA	100 € + IVA	1.200 € + IVA
Publicitat (SEO i SEM)	2	239 € + IVA	478 € + IVA	5.736 € + IVA
Consultoria	1	49 € + IVA	49 € + IVA	588 € + IVA
Web	4	299 € + IVA	1.196 € + IVA	14.352 € + IVA
Creació de vídeo	2	50 € + IVA	100 € + IVA	1.200 € + IVA
-	-	-	Total: 3.917 € + IVA	Total: 47.004 € + IVA

Taula 6: *Escenari pessimista*

Font: Elaboració pròpia

S'ha validat amb la trajectòria de la competència (SABI) que aquesta facturació és possible durant els primers mesos de vida.

La previsió de vendes s'ha elaborat d'aquesta manera, però podria haver-hi canvis en el mercat que afectessin variables del servei.

3.6 4 P's i 4 C's del màrqueting

Hi ha hagut una evolució en el màrqueting mix. S'han reinventat i han passat de les 4 P's a les 4 C's aquestes brinden una solució centrada en el consumidor i en l'experiència de l'usuari vinculant el servei directament amb el client.

- **De la P de Producte (servei) a la C de Consumidor:** S'ha de saber en tot moment quines són les característiques que defineixen el servei, per quina raó han d'adquirir aquest i no el de la competència i que ens diferencia. També s'ha de conèixer el client, per tal de donar-li el que vol i el que està buscant. Centrar-se en les necessitats del client és vital a l'hora de vendre un servei. Perquè no quedi estancat i prosperi el negoci, s'ha de donar als clients la satisfacció en tot moment dels serveis que es brinden, per tant sempre s'ha d'estar actualitzat i tenir el coneixement de les tendències actuals de màrqueting digital. També s'ha d'analitzar el consumidor per poder oferir-li un servei de major impacte.

El que es vol és generar experiències úniques per cada client i personalitzar els serveis per cada un d'ells sense perdre l'essència de l'empresa.

El que valoren el més important és la rapidesa en el moment d'oferir-los solucions, als clients no els agrada esperar. Els agrada sentir-se important i valorat per l'empresa. Els agrada la sensació de proximitat amb l'empresa i els empleats. Tots aquests fets, ens va portar a pensar i posar en pràctica les millors tècniques per elaborar el client se sent especial, exclusiu i també per afegir valor al nostre model de negoci.

Els serveis que l'empresa dona són: Gestió de xarxes socials, sessió de fotos bimensual, disseny, publicitat: SEO + SEM, consultoria, web i creació de vídeo. Aquests són ben rebuts per part del client i el que perceben és que amb aquests serveis incrementaran les vendes de les peces de roba i augmenten les reserves.

- **De la P de Preu a la C de Cost:** El preu ha de ser atractiu pel consumidor. Una bona relació qualitat-preu és la millor base per a un servei d'aquest tipus. S'ha de tenir en compte a quin valor està donant el servei la competència, ja que si es donen els mateixos serveis que una altra agència però més cars segurament agafin a l'altre. El que influeix més a l'hora d'establir un preu és principalment l'oferta i la

demanda que hi hagi al mercat. Respecte al preu, es poden aplicar descomptes per quantitat de serveis però s'ha de tenir en compte les despeses que té *Fort Marketing* per tal de poder posar un preu als serveis i que es tinguin els guanys esperats i poder renovar els materials necessaris, invertir en programes, donar incentius als treballadors...

Preu dels serveis mensuals:

- Gestió de xarxes socials: 399 € + IVA.
- Sessió fotos bimensual: 199 € + IVA.
- Disseny: 50 € + IVA.
- Publicitat: SEO (149 €) + SEM (90 €) + IVA.
- Consultoria: 49 € + IVA.
- Web: 299 € + IVA.
- Creació de vídeo: 50 € + IVA.

Es farà un 10% de descompte per quantitat de la contractació de dos serveis. Si són 4 serveis o més es farà un 15% de descompte. L'IVA es comptabilitza a part

Com s'ha comentat en l'apartat [3.5.1 Analitza i determina l'estratègia de preus adequada per incorporar el servei al mercat](#) es farà servir una estratègia competitiva i diferencial (descomptes, paquets, promocions i pagaments anuals).

El preu màxim del servei és la gestió de les xarxes socials amb un cost de 399 € al mes.

El cost que representen els clients per nosaltres és el temps i els recursos. El cost que representem pels clients és el preu dels serveis i el temps que gasten en adquirir-los.

- **De la P de Place a la C de Conveniència:** La nostra cartera de productes es pot veure en dos llocs, un a la nostra pàgina web oficial i també als nostres canals de mitjans socials.

Respecte a la distribució només té en compte l'adquisició del servei, la conveniència li dóna un enfocament totalment diferent i es centra en la comoditat del client, ja que és essencial per aquest tipus de serveis.

On es realitza la venda dels serveis de *Fort Marketing*, és la pàgina web pròpia de l'empresa i de manera directa (quan l'empresa ens comunica mitjançant correu electrònic, etc una reunió amb nosaltres).

S'ha analitzat el perfil del públic objectiu anteriorment i s'ha detectat que els aspectes claus són:

- El coneixement del personal sobre el servei que es dona.
 - L'accessibilitat: La facilitat i comoditat d'adquirir el servei a través de la web.
 - Un bon ambient.
 - L'atenció al client: Rapidesa de contestació als correus electrònics, dubtes que els hi puguin sorgir i comentaris en les xarxes socials, així com el to i el llenguatge.
- **De la P de Promoció a la C de Comunicació:** La comunicació en qualsevol negoci sempre és molt important però encara ho és més quan un negoci acaba de començar en el mercat. El servei s'ha de donar a conèixer al consumidor perquè el client sàpiga que hi ha una nova agència de màrqueting digital on pot gaudir dels seus serveis. El mercat s'ha d'assabentar de l'existència de la plataforma i posteriorment adquirir els serveis, per això s'ha decidit invertir considerablement en publicitat. La promoció i comunicació amb el client es farà tant de manera offline com online. Es farà amb **publicitat pagada a Google, Instagram i Facebook Ads**.

La comunicació també requereix interacció entre el client i el venedor (humanitzar el procés), és per això que s'ha decidit seguir una **estratègia bidireccional per xarxes socials**, tenint interacció diària amb els seguidors, fent preguntes i creant contingut per fomentar l'*engagement* i la interacció i respostes d'aquests.

Com s'estan venent intangibles el consumidor no sap com serà exactament fins que el consumeix i això fa que el client vagi una mica "a cegues". Per això aquest punt és crucial.

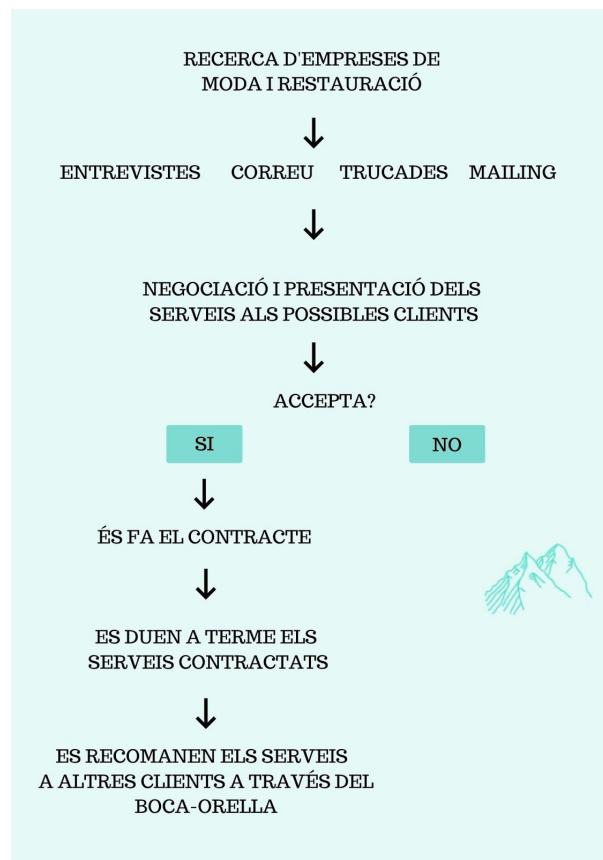
4. Pla d'operacions

El pla de producció té com a objectiu descriure les operacions de l'empresa, és a dir, el procés de prestació del servei, inclosos els recursos humans, materials i tecnològics que siguin necessaris.

En aquest capítol desenvoluparem els següents apartats:

4.1 Procés de producció del servei

El procés que es segueix a l'hora de fer la recerca i la captació d'empreses de moda i de restauració és:

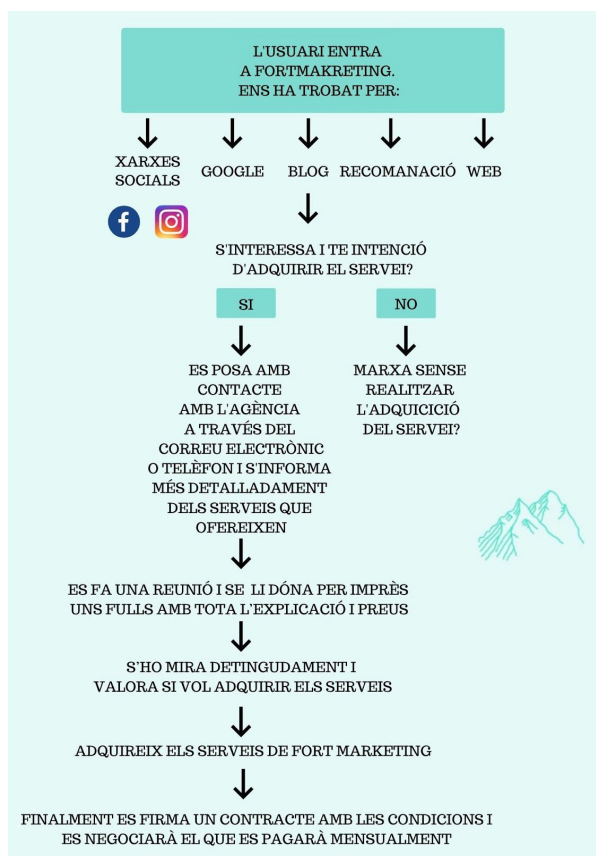


Fotografia 37: Procés de producció servei

Font: Elaboració pròpia

4.1.1 Passos a seguir per prestar el servei

Els passos a seguir per la prestació del servei, és a dir, com un client realitza l'adquisició del servei són:



Fotografia 38: Passos a seguir del servei

Font: Elaboració pròpia

4.1.2 Tecnologia a utilitzar i el seu pressupost

La tecnologia a utilitzar és la pàgina web, i el seu pressupost és:

CANAL	PRESSUPOST ANUAL
Hosting i domini (Hostalia)	47,88 €
Ordinador (HP)	800 € (només 1r any)
Telèfon fix (Motorola)	240 €
-	Total: 1.087,88 € / l'any

Taula 7: Pressupost tecnologia

Font: Elaboració pròpia

4.1.3 Gestió d'estoc

En aquest model de negoci *Fort Marketing* en ser un servei i no un producte no hi haurà cap mena d'estoc.

4.1.4 Objectius i temporalització del procés de producció

Els objectius del procés de producció són els següents:

Objectius	Mesos											
	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Creació web	X	X										
Accions de màrqueting			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estar al dia amb les tendències de màrqueting digital	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Captació clients			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contracte amb clients			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fidelització clients			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Taula 8: Temporalització del procés de producció

Font: Elaboració pròpia

4.2 Activitats clau del procés del servei

Abans de començar amb el procés del servei existeix un treball previ dedicat a l'anàlisi del mercat.

Les activitats clau del procés de producció són necessàries per representar la proposta de valor de l'empresa, mantenir una bona relació amb els clients i així per generar ingressos.

Pel procés del servei les **activitats clau** a realitzar són:

- **Creació i disseny de la web *Fort Marketing*** durant els primers dos mesos. També s'optimitzarà la web amb una bona usabilitat a través de tasques com:
 - Estructurar i organitzar els continguts amb una jerarquia ben definida.
 - Disseny net i minimalista: Utilització de diferents formats com textos, tipografia, imatges i recursos gràfics.
 - Facilitar la intuïció dels usuaris.
 - Sintetitzar: Incloure només la informació necessària reduint-la al màxim
- Definir un **procés estratègic** per ajudar a desenvolupar i complir els objectius establerts al començament.
- **Departament de màrqueting** per la **captació de clients**: Per realitzar una bona estratègia de les accions de màrqueting i llançament de la plataforma per tal d'aconseguir tràfic a la pàgina web i gestionar les accions per aconseguir **captar clients** i **promocionar** el servei per les diferents xarxes així com realitzar un control d'aquestes per poder realitzar millores.
- **Relació amb els clients**: La captació de clients és constant, cada mes es realitzaran trucades, reunions, mailings, publicacions en les xarxes socials i anuncis per tal que *Fort Marketing* aconsegueixi nous clients.
- **Fidelització dels clients** amb el servei intentant que quedin satisfets i que **recomanin la marca** a través del boca-orella.
- Buscar una **oficina física**.
- Fer **contingut al bloc**.
- **Accions comercials** amb els clients.
- **Anuncis sobre tendències** a empreses que no tenen aquests serveis per tal que contractin el servei.

Pel procés del servei els **recursos clau** són:

- Formació i el valor humà (persones).
- Equip emprenedor.

4.2.1 Activitats necessàries per dur a terme el procés de producció, distingint quines seran dutes a terme a l'empresa o externes a ella

Activitats internes: Les activitats clau del negoci dutes a terme pels treballadors de *Fort Marketing* són:

- Creació i gestió de la pàgina web: L'activitat serà duta a terme pel departament de SEO, SEM i web.
- Captació de clients: Serà constant i realitzada pel departament de màrqueting.
- Gestió de la comunitat: El manteniment de la comunitat és una de les activitats clau, ja que és el que ajuda a captar els leads.
- Gestionar les activitats de màrqueting: La gestió de les xarxes socials i activitats de màrqueting són claus per la captació dels leads.
- Atenció al client: Es contestaran amb agilitat els correus, els dubtes i els comentaris. I s'atendrà el telèfon en una franja de 9 h a 14 h i de 15 h a 17 h per facilitar la conciliació de la vida laboral i familiar.

Activitats externes: No hi haurà accions dutes per persones externes a l'empresa.

4.2.2 Pla de contingències de les activitats clau

- **Creació i disseny de la web *Fort Marketing*:** També hi haurà actualitzacions en la plataforma i s'intentarà que no caigui el servidor, si això passa es resoldrà el més ràpid possible.
- Definir un **procés estratègic** per ajudar a desenvolupar i complir els objectius establerts al començament. Si no s'arriben als objectius s'estudiarà analitzarà el motiu per poder millorar-ho.
- **Departament de màrqueting per la captació de clients:** Es pot donar l'ocasió que un client no estigui disposat a pagar el preu de *Fort Marketing*, en aquest cas s'estudiaria donar els serveis adaptats al pressupost del client.
- **Relació amb els clients:** Es pot donar la situació que algun usuari realitzi algun comentari negatiu, en aquest cas des del departament de màrqueting es procediria a contestar de manera educada i professionalitat tenint en compte els valors de la marca.

4.3 Recursos clau

Materials: Es necessita el factor material i tangible per poder treballar.

En aquest cas seria:

- **Oficina de Coworking:** [L'oficina de Coworking](#) està situada a Barcelona, on tenim quasi tot el material necessari per treballar. Aquest compta amb:
 - Mobiliari: Les oficines estan equipades amb taules, cadires, calaixeres, armaris i penjadors. El disseny dels despatxos està pensat per oferir una experiència confortable, funcional i agradable.
 - Wifi: Element crucial per poder treballar.
 - Fotocopiadora, escàner i impressora.
 - Sala de reunions.
 - Cuina amb nevera, cafeteria i microones: És important donar facilitats als treballadors per tal que estiguin més motivats.
 - Aire condicionat i calefacció.
 - Espai per guardar els objectes personals.
 - Terrassa: Per poder fer descans o pauses durant el temps treball.
 - Bona comunicació per arribar amb transport públic.
 - Consums d'aigua i llum.
 - Neteja i manteniment.
 - Seguretat: Alarma i videocàmeres a les zones comunes.
 - Pàrquing pels treballadors.

Aquesta té un preu de 175 € mensuals.



Fotografia 39: Oficina de Coworking 1



Fotografia 40: Oficina de Coworking 2

- **Ordinadors portàtils:** L'empresa en comptar amb persones freelance, aquestes portaran el seu propi ordinador. Per tant, l'empresa només tindrà el cost de la cap o responsable que en aquest cas és la persona que està presentant aquest treball. Serà un HP de 15,6 polzades d'un preu aproximat de 800 €.
- **Telèfon fix de l'empresa:** El telèfon fix de l'empresa té un cost de 20 € mensuals i es contracta amb l'empresa Motorola.

Immaterials: Per altra banda, es necessita un factor immaterial i intangible com és el temps de preparació de la plataforma i el servei.

És un projecte el qual s'ha d'invertir molt de temps i esforç, il·lusió i sobretot dedicació perquè surti com s'espera.

Per aquest motiu es necessita comptar amb:

- **Mà d'obra:** Un bon equip de professionals i persones dedicades a realitzar les tasques.
 - Màrqueting i comunicació (community manager, SEO, SEM i creador web).
 - Dissenyador.
 - Recursos humans.
 - Comptable.
 - Comercial.
- **Recursos econòmics** que haurà de tenir *Fort Marketing* per la creació de la plataforma web i per pagar els salaris als treballadors.
 - **Capital social:** 18.000 € de recursos propis.
 - **Subvenció:** 50.000 € de la subvenció de la Generalitat de Catalunya ("[Ajuda per persones emprenedores i treballadors autònoms](#)", 10.000 €) i de Barcelona Activa ("[Impulsem el que fas](#)", 40.000 €).
 - **Finançament:** 30.000 € del préstec bancari de [Caixa Capital Risk](#).
- **Tecnologia:** Plataforma web (hosting i domini www.fortmarketing.com amb Hostalia).
- **Patent de la idea:** S'anirà a registrar el nom de la marca *Fort Marketing* a l'Oficina de Patents i Marques (OEPM).
- **Clients** per donar el servei.

4.4 Pressupostos

El pressupost de producció de la plataforma, tenint en compte tots els costos per la creació d'aquesta és:

Pressupost de producció i tecnològic

EINA	DESCRIPCIÓ	TIPUS	COST MENSUAL	COST ANUAL
------	------------	-------	--------------	------------

Oficina <i>Coworking</i>	Oficina de <i>Coworking</i> situada a Barcelona.	Cost fix. Material.	175 €	2.100 €
Ordinador	1 ordinador portàtil HP.	Cost fix. Material	66,66 €	800 €
Telèfon fix (Motorola)	Línia de telèfon fix de l'empresa.	Cost fix. Material.	20 €	240 €
Hosting i domini web (Hostalia)	Contractació del hosting web a la plataforma Hostalia. Compra del domini www.fortmarketing.com a la plataforma Hostalia.	Cost fix. Immaterial.	3,99 €	47,88 €
Treballador	El programador de <i>Fort Marketing</i> s'encarregarà de la creació de la web.	Cost fix. Immaterial.	500 €	6.000 €
Total	-	-	765, 65 €	9.187,88 €

Taula 9: Pressupost tecnològic i producció

Font: Elaboració pròpia

Pressupost de màrqueting

EINA	DESCRIPCIÓ	TIPUS	COST ANUAL
Google Ads	Dos grups d'anuncis mensualment.	Cost fix. Immaterial.	2.400 €
Facebook i Instagram Ads	Campanyes mensuals tant a stories com a feed.	Cost fix. Immaterial.	3.000 €
Total	-	-	5.400 €

Taula 10: Pressupost màrqueting

Font: Elaboració pròpia

5. Pla d'organització i recursos humans

El pla d'organització i de recursos humans té com a finalitat analitzar, seleccionar, avaluar i gestionar els recursos humans a l'empresa.

Per a això, és important elaborar un organigrama i definir les funcions, tasques, responsabilitats i perfil de cada lloc de treball, així com la selecció, contractació, formació i motivació de personal.

En aquest apartat s'analitzarà les següents qüestions:

5.1 Llocs de treball: organigrama

5.1.1 Les funcions i llocs de treball bàsiques per posar en marxa el projecte

S'ha fet un organigrama que representa gràficament i de forma simplificada l'estructura de l'empresa *Fort Marketing*. També mostra les principals funcions dins del departament.

En tractar-se d'una empresa de nova creació i petita només comença amb 4 treballadors: dues persones fixes i dues persones freelance. Aquest personal es considera necessari per dur a terme les tasques per al correcte funcionament dels departaments i els llocs de treball són els que s'especifiquen en el següent organigrama:



Fotografia 41: Organigrama de Fort Marketing creat amb Canva

Font: Elaboració pròpia

Els llocs de treball bàsics per posar en funcionament el projecte es poden identificar en l'organigrama anterior. Aquests són els departaments de l'empresa. Inicialment aquests serveis els realitzarem entre 4 persones, que tal com s'ha dit abans dues seran fixes i dues freelance. En determinades setmanes o mesos quan hi hagi puntes de feina es contractarà personal puntualment, per exemple, durant les campanyes de Nadal, quan el volum de feina és superior a la resta de l'any.

5.1.2 Descripció de les funcions i llocs de treball bàsiques per posar en marxa el projecte

Per aprofundir més en les funcions que s'enumeren a continuació de cada lloc de treball, s'han detallat també les competències tècniques/professionals i personals i la formació que es requereix per poder dur a terme amb èxit aquestes funcions a l'empresa *Fort Marketing* per arribar a assolir un bon funcionament.

- **Direcció:**

- **Funcions:**
 - Definició de la visió, el pla d'objectius, les tasques de l'empresa i el model de negoci (2 h).
 - Establir negociacions amb els clients (1 h)
 - Coordinar els diferents departaments i fer reunions (1 h)
- **Competències tècniques / professionals:**
 - Català i castellà: Natiu i Anglès B2.2 (valorable altres idiomes).
 - Coneixements en finances.
- **Competències personals:**
 - Capacitat per prendre decisions.
 - Treball en equip.
 - Col·laboració i cooperació
 - Lideratge.
 - Adaptabilitat.
 - Ment creativa i emprenedora.
 - Resolució de problemes/conflictes.
- **Formació:**
 - Grau en màrqueting i comunitats digitals.
- **Subdirecció:**
 - **Funcions:**
 - Definició de la visió, els objectius, les tasques de l'empresa i el model de negoci (2 h).
 - Establir negociacions amb els clients (1 h)
 - Coordinar el departament de màrqueting i fer reunions (1 h)
 - **Competències tècniques / professionals:**
 - Català i castellà: Natiu i Anglès B2.2 (valorable altres idiomes).
 - Coneixements en finances.
 - **Competències personals:**
 - Capacitat per prendre decisions.
 - Treball en equip.
 - Col·laboració i cooperació
 - Lideratge.
 - Adaptabilitat.
 - Ment creativa i emprenedora.
 - Resolució de problemes.

- **Formació:**
 - Grau en màrqueting i comunitats digitals.
- En el departament de **Màrqueting i Comunicació** es realitzà:
 - **Community Manager:**
 - **Funcions:**
 - Publicacions, manteniment i generació d'interaccions de les xarxes socials (2 h).
 - Manteniment visual i textual dels perfils socials (1 h).
 - Seguiment i anàlisi de les mètriques i estadístiques (1 h).
 - Idear noves propostes de continguts en funció dels resultats i de les noves tendències que vagin experimentant les xarxes socials (1 h).
 - E-mail màrqueting i newsletter als subscriptors (1.30 h).
 - Contestació dels correus electrònics, telèfon i missatges a les xarxes socials (30 min.).
 - Gestió de concursos:
 - Creació concurs (el premi...) (30 min.).
 - Creació creativitat (30 min.).
 - Realització sorteig i comunicació guanyador (15 min.).
 - Contactar amb el guanyador (15 min.).
 - Proposta de millora pels clients: Les persones d'aquest departament han de ser creatives per poder comunicar de forma eficient el missatge de l'empresa (1 h).
 - **Competències tècniques / professionals:**
 - Màrqueting digital.
 - Gestió de la informació.
 - Anàlisi mercat.
 - Treball en xarxes socials.
 - Orientació al client.
 - Domini de les funcionalitats de Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIN, TripAdvisor... així com de les eines de gestió (Hootsuite, Iconosquare, Facebook Ads, EasyPromos...).

- Domini d'eines d'elaboració de contingut multimèdia (com per exemple, canva, infogram, piktochart, thinglink, makeagif, etcètera.)
- Coneixements d'analítica social.
- Creació marca.
- Català i castellà: Natiu i Anglès B2.2 (valorable altres idiomes).
- Experiència prèvia de Community Manager mínim 2 anys.
- Domini de redacció publicitària (copy creatiu) i de branded content.
- Habilitats de gestionar les xarxes socials.
- **Competències personals:**
 - Creativitat per generar bon contingut i innovació.
 - Capacitat de manteniment, cuidar les xarxes socials i gestió dels recursos.
 - Capacitat d'anàlisis.
 - Lideratge i negociació.
 - Compromís.
 - Bona relació amb els clients i empatia amb els seguidors.
 - Interès en la moda i la restauració.
 - Positivisme i adaptabilitat.
 - Bona comunicació i saber gestionar situacions conflictives.
 - Iniciativa, proactivitat i treball en equip.
 - Coneixement exhaustiu de les xarxes socials i les noves tecnologies i capacitat de mesurar els resultats.
 - Bona capacitat d'aprenentatge i capacitat resolutiva.
 - Capacitat per desenvolupar mètodes, sistemes i procediments.
- **Formació:**
 - Grau en Màrqueting Comunitats digitals o Publicitat.
- **SEM i SEO:**
 - **Funcions**
 - Realització de les campanyes de Google, Instagram i Facebook Ads (1.30 h).
 - Encarregat de fer que arribi tràfic a la pàgina web (30 min.).

- Seguiment i anàlisi de les mètriques i estadístiques de les campanyes (30 min.).
- **Competències tècniques / professionals:**
 - Coneixement de l'eina Semrush, Search Console i Google Analytics.
 - Coneixement de les plataformes de e-commerce com Prestashop, Magento o WordPress.
 - Expert en la redacció de continguts, amb rapidesa i sense faltes d'ortografia.
 - Català i castellà: Natiu i Anglès B2.2 (valorable altres idiomes).
- **Competències personals:**
 - Capacitat d'anàlisi.
 - Investigació.
 - Velocitat d'aprenentatge.
 - Habilitats comunicatives.
 - Pensament crític.
 - Visió estratègica.
 - Treball en equip.
- **Formació:**
 - Grau en posicionament SEO i SEM.
- **Web:**
 - **Funcions:**
 - Creació i manteniment de la pàgina web (2.30 h).
 - **Competències tècniques / professionals:**
 - Coneixements en HTML, CSS, JavaScript i PHP.
 - Coneixements d'eines com NetBeans, Aptana Studio i Brackets.
 - Experiència prèvia en la creació de pàgines web.
 - Familiarització en analítica, usabilitat i accessibilitat web.
 - Experiència prèvia en WordPress i Prestashop.
 - Català i castellà: Natiu i Anglès B2.2 (valorable altres idiomes).
 - **Competències personals:**
 - Creativitat i disseny.
 - Iniciativa.

- Concentració.
 - Proactivitat.
 - Autonomia i presa de decisions.
 - Habilitats comunicatives.
 - Capacitat de treball en equip.
 - Empatia per l'experiència de l'usuari.
 - Positivisme.
 - Bona planificació, síntesi, organització i capacitat de treball sota pressió.
 - Coneixements bàsics de SEO i llenguatge de programació.
 - Capacitat per treballar amb CMS (WordPress...).
- **Formació:**
 - Grau en creació de pàgines web.
- **Disseny:**
 - **Funcions:**
 - Bàners per la pàgina web (1 h).
 - Imatges de les campanyes de les landings (1.30 h).
 - Creativitats a Facebook i Instagram que es promocionen (1 h).
 - Materials clients: Cartes per restaurants, logotips, targetes, landings i pancartes (2 h).
 - Gestió de l'empremta i el pressupost que això comporta (30 min.).
 - **Competències tècniques / professionals:**
 - Disseny gràfic.
 - Coneixement de les tècniques del mercat.
 - Català i castellà: Natiu i Anglès B2.2 (valorable altres idiomes).
 - Coneixements de programes de disseny gràfic del paquet ADOBE (PhotoShop, Indesign, Animate Illustrator, After Effects i Flash).
 - **Competències personals:**
 - Creativitat, art i idees originals.
 - Responsabilitat i treball sota pressió.
 - Capacitat de treball en equip i saber escoltar.

- Actitud resolutiva, cooperació, treball en equip i esperit col·laborador.
 - Proactivitat i iniciativa
 - Habilitat de comunicació.
 - Analitzar les tendències i domini d'eines tecnològiques.
 - Predisposició i positivisme.
 - Innovació.
 - **Formació:**
 - Grau en Disseny Gràfic.
- **Fotografia i de vídeo:**
 - **Funcions:**
 - Fer les fotografies i vídeos dels productes sempre reflecteixin l'essència del negoci dels clients (3 h).
 - Retoc de les fotografies i edició de vídeo (1 h).
 - **Competències tècniques / professionals:**
 - Coneixement en Adobe Illustrator i Photoshop.
 - Coneixements fotogràfics.
 - Català i castellà: Natiu (valorable altres idiomes).
 - **Competències personals:**
 - Capacitat d'iniciativa i esperit emprenedor.
 - Capacitat d'adaptació a l'entorn professional.
 - Anàlisi crític i síntesi.
 - Creativitat.
 - Estil propi
 - Organització i planificació.
 - Resolució de problemes.
 - **Formació:**
 - Grau en mitjans audiovisuals.
- El Departament d'**administració**. Encarregat de:
 - **Recursos Humans:**
 - **Funcions:**

- La selecció i contractació del personal idoni per cada lloc de treball vacant i per tant és el responsable de gestionar els currículums i fer les entrevistes (2 h).
- Gestió i administració de RRHH: gestió vacances, permisos, horaris, tramitacions administratives (15 min.)
- **Competències tècniques / professionals:**
 - Tècniques de selecció de professionals.
 - Coneixements en l'àmbit legal de les relacions laborals.
 - Català i castellà: Natiu i Anglès B2.2 (valorable altres idiomes).
- **Competències personals:**
 - Visió pels negocis.
 - Bona comunicació.
 - Capacitat de consulta.
 - Habilitats crítiques i de negociació
 - Resolució de conflictes.
- **Formació:**
 - Grau en ciències del treball, relacions laborals i recursos humans.
- **Comptabilitat:**
 - **Funcions:**
 - Crear i mantenir el pressupost de l'empresa (1 h).
 - Portar al dia la comptabilitat (despeses i ingressos de l'empresa), els balanços (3 h).
 - Operar les polítiques, normes, sistemes i procediments necessaris per a garantir l'exactitud i seguretat en les operacions financeres (1 h).
 - Administrar el capital de l'empresa (1 h).
 - Revisar els pressupostos (1.30 h).
 - Controlar els cobraments i els pagaments dels clients i proveïdors respectivament (1.30 h).
 - Confecció de nòmines (1 h).
 - Tràmits d'alta, baixa, ILT davant la Seguretat Social (15 min.).
 - Elaboració dels informes i la gestió comptable de l'empresa: P i G, tresoreria, etcètera. (30 min.).

- **Competències tècniques / professionals:**
 - Saber fer el balanç de situació, el compte de pèrdues i guanyances, la memòria i l'estat de fluxos en efectiu.
 - Català i castellà: Natiu (valorable altres idiomes).
- **Competències personals:**
 - Capacitat d'analítica i síntesi.
 - Organització i planificació.
 - Capacitat per gestionar informació i prendre decisions.
 - Resolució de problemes.
 - Capacitat d'adaptació a noves situacions o situacions canviants.
 - Capacitat d'aprenentatge i treball autònom.
- **Formació:**
 - Grau en comptabilitat i finances o ADE.

Es planificarà una formació anual i constant del personal per garantir el desenvolupament de les habilitats per crear i mantenir els avantatges competitius. Es faran cursos per seguir formant-nos i aprenent mensualment o cada dos mesos del que anem veient que hi ha més mancances o que poden ser més útils per les novetats que surten en el món del màrqueting.

Es buscaran cursos subvencionats per entitats com Foment del Treball, alguns presencials i altres online.

5.1.3 Dependència jeràrquica

Actualment dos treballadors són freelance i dues fixes.

L'organigrama té diferents nivells jeràrquics (a dalt de tot la directora, que sóc jo, un grau més abaix la subdirectora i finalment en el mateix nivell es troben els departaments de màrqueting i comunicació i l'administració). És a dir, existeix una dependència jeràrquica i es tracta d'un organigrama vertical i jeràrquic, en el que la persona té més poder quan es té un càrrec més alt seguint un sistema piramidal. També es planteja fer convenis amb diferents universitats per poder fer contractes en pràctiques i tenir una mica més de personal per cada departament per tal que el cost sigui menor inicialment a la vegada que s'ajuda a la formació dels estudiants.

5.1.4 Comissions de treball i comitès de seguiment

Fort Marketing implementarà les **comissions de treball** que estarà formada pels mateixos treballadors, ja que és una empresa petita. Aquí és on es proposaran millores, nous projectes, idees innovadores i reptes, solucions a problemes, nous objectius a assolir i metodologies noves que es considerin que poden ser d'ajut per implantar-les. En un futur quan l'empresa creixi es seleccionaran persones que es dediquin plenament a aquesta tasca.

5.1.5 Política retributiva

La política retributiva són el conjunt de mesures i criteris tinguts en compte per retribuir el treball de cada un dels empleats de l'empresa i permet distribuir el pressupost destinat als salaris dels treballadors de l'empresa de forma justa i equitativa, tenint en compte les tasques desenvolupades en cada lloc de treball i la formació requerida.

S'ha establert la retribució a cada lloc de treball en funció al [Conveni Col·lectiu del sector d'empreses de Publicitat d'Espanya](#) de l'any 2016. Aquest s'utilitza per regular les relacions laborals, així com establir els pertinents sous dels treballadors, el règim de vacances, els ascensos i qualsevol altra matèria relativa a les condicions en què es desenvolupen les relacions laborals de *Fort Marketing*.

És per això que gràcies al caràcter legal de l'acord i la regulació del sindicat es podrà garantir seguretat jurídica als treballadors en l'empresa.

Per tal de definir la **política retributiva** de *Fort Marketing*, és important que tots els treballadors estiguin motivats perquè l'empresa prosperi i millori. Per fer-ho es faran servir **criteris particulars** com per exemple comissions per les vendes que s'aconsegueixin del servei de l'agència de màrqueting digital o inclús una paga per l'assoliment d'objectius anuals.

La **política retributiva general** es basa en els criteris i tindrà en compte el [Conveni Col·lectiu del sector d'empreses de Publicitat d'Espanya](#) de l'any 2016.

A més es durà a terme un **seguiment** mensual per tal d'aconseguir un **control mensual** de les **activitats internes** i **externes** perquè aquestes responguin tant a la visió, missió i objectius de l'empresa.

Per al càlcul del salari brut s'ha tingut en compte la retribució econòmica i la retribució no econòmica com el pla de formació de cada treballador. Per al càlcul del salari net s'han tingut en compte les següents deduccions:

- IRPF.
- SS (treballador)
- SS (empresa).

Quedant els imports tal com es mostren en la següent taula:

Membre	Retribució econòmica anual (net)	Total net mensual	Retribució en espècie	Total brut anual	Total brut mensual
Directora	28.000 €	2.000 €	200 €	39.998 €	2.857 €
Subdirectora	23.800 €	1.700 €	200 €	34.006€	2.429 €
Màrqueting i comunicació	15.358 €	1.097 €	200 €	23.800 €	1.700 €
Administració	14.448 €	1.032 €	200 €	22.400 €	1.600 €

Taula 11: Despeses de recursos humans

Font: Elaboració pròpia

5.1.6 Pla de formació

Per la nostra empresa és molt important que el personal laboral de *Fort Marketing* tingui formació continuada entre altres motius perquè es considera que augmenta la motivació, la participació i el compromís, i això es veu reflectit en un retorn a l'empresa.

Així com millorar els resultats de l'empresa i davant dels constants canvis ampliar i actualitzar els coneixements del personal, també per raons com augmentar la rendibilitat, productivitat, efectivitat i competitivitat de l'empresa.

Per raons com aquestes *Fort Marketing* ha de buscar cursos i esdeveniments on assistir tant gratuïts com de pagament.

Exemple de pla de formació pels treballadors:

- **Formació per a la Direcció i subdirecció:**
 - El curs de [Neurolideratge](#) de 30 h que s'imparteix de forma digital mitjançant l'aula virtual a Foment Formació per a persones autònomes (freelance). És gratuït.
 - El curs de [Resolució de conflictes](#) de 30 h que s'imparteix mitjançant l'aula virtual a Foment Formació per a persones autònomes (freelance). És gratuït.
- **Formació per al departament de màrqueting i comunicació:**
 - Curs online de [Certificació de fonaments de màrqueting digital](#) a Google Activate. Es tracta d'un curs de 40 h i és una activitat gratuïta.
 - Curs de [Posicionament web SEO/SEM](#) de 60 h que imparteix mitjançant l'aula virtual a Foment Formació per a persones autònomes (freelance). És gratuït.
 - Curs presencial de [Photoshop](#) a Barcelona Activa on es treballarà amb pòsters, portades, cartells i spots publicitaris a Barcelona. Es tracta d'un curs de 6 h i és una activitat gratuïta.
- **Formació pel departament d'Administració:**
 - Curs de [Gestió de recursos humans](#) de 60 h que s'imparteix mitjançant l'aula virtual a Foment Formació per a persones autònomes (freelance). És gratuït.

Aquests i altres cursos que vagin sortint es faran per actualitzar i aprofundir en els coneixements que ja pugui tenir el personal. A més a més s'ha investigat altres temes que la majoria d'empreses no té en compte i que *Fort Marketing* veu igual d'importants que la formació en coneixement, que són els cursos de captació de clients, de gestió de temps i de protecció de dades que es creu que són claus per l'èxit i bon funcionament del negoci.

A més a més, els cursos i les formacions es faran dins d'horari laboral sempre que sigui possible, tenint en compte també de realitzar-la en les èpoques de menys volum de treball.

5.2 Valoració econòmica del pla de recursos humans

Valoració econòmica del pla de recursos humans, d'acord amb la Taula 11: *Despeses de recursos humans* detallada anteriorment:

- Salari: 120.204 €. (Total salari brut anual).

Al cap de 4 anys i segons l'estudi econòmic que s'ha fet s'incorporaran les següents activitats i ajuts socials

- **Cursos de formació pels treballadors:** 1.500 €/anual.
- **Activitats linkbuilding:** 440 €/anual.
- **Subvencions postgraus:** 2.000 €/anual.
- **Targeta T-usual per al transport públic o la gasolina del cotxe del trajecte de casa al treball i viceversa:** 880 €/anual.

Total: 4.820 €.

5.2.1 Retribució econòmica a cada lloc de treball

Funció	Retribució neta a l'any
Directora (persona fixa)	28.000 €
Subdirectora (persona fixa)	23.800 €
Màrqueting i comunicació (persona freelance)	15.358 €
Administració (persona freelance)	14.448 €
-	Total: 81.606 €

Taula 12: Retribució lloc de treball

Font: Elaboració pròpia

Les partides de despeses dels recursos humans que s'han tingut en compte són:

- **IRPF:** L'IRPF és l'impost que grava la renda de les persones físiques. L'empresa ha de fer ingressos a compte que són les quantitats que s'ingressen a l'administració tributària pel pagador de determinades rendes, perquè així està establert a la llei, com ingrés a compte de la quota de l'impost que ha de pagar el perceptor d'aquestes. La retenció va en funció del salari brut. Com la base imposable de tots els treballadors de *Fort Marketing* va d'entre 20.200,01 € a 35.200,00 €, és a dir, tenen una retenció d'un 30%.

Base Imponible		Cuota	Tipo a aplicar
Desde	Hasta		
0,00 €	12.450,00 €	0,00 €	19%
12.450,01 €	20.200,00 €	2.365,50 €	24%
20.200,01 €	35.200,00 €	4.225,50 €	30%
35.200,01 €	60.000,00 €	8.725,50 €	37%
Más de 60.000,01 €		17.901,50 €	45%

Taula 13: Trams d'IRPF 2020

Font: <https://www.businessinsider.es/tramos-irpf-2019-asi-quedan-tablas-renta-348097>

- **Seguretat Social:** La seguretat social és la protecció que l'empresa proporciona als seus treballadors, mitjançant una sèrie de mesures públiques, contra les privacions econòmiques i socials que, en cas de no ser així, ocasionarien la desaparició o una forta reducció dels ingressos per causa de malaltia, maternitat, accident de treball, etcètera. La retenció sol ser d'un 7% aproximadament.
- **Atur:** Destinat a les prestacions per desocupació. La retenció sol ser d'un 1,55% a un 1,60%. Inicialment es faran contractes puntuals per tal de veure si la persona és apta per la feina. Quan caduqui el contracte ja es farà indefinit. Sempre s'intentarà agafar a la gent que l'empresa es pugui permetre i intentar tenir caixa per tal de no haver de fer fora a cap treballador i deixar-lo sense feina.
- **Contingències comunes:** Engloben un seguit de situacions concretes i en oposició a les contingències professionals cobreixen malalties, escenaris o accidents quotidians, però no professionals. La retenció és d'un 4,7%.
- **Contingències professionals** (accidents de treball i malalties professionals): Amb la finalitat de donar cobertura a les situacions de necessitat derivades d'accidents de treball i malalties professionals. La cotització completa és a càrrec exclusivament dels empresaris. Aquesta cotització inclou el pagament de dues primes, una per a la situació d'incapacitat temporal i una altra per a la invalidesa, mort i supervivència (prestacions de viduïtat, orfandat, auxili per defunció, pensió i subsidi en favor de familiars).
- **Formació professional:** Al treballador se li descompta un 0,10% del salari i a l'empresa el 0,60% per a formació d'empleats. L'empresa està obligada per tant a donar als seus treballadors aquests cursos. La retenció és d'un 0,70%. *Fort Marketing* és una empresa que dóna molt de valor a l'aspecte aquest, ja que creu que és de vital importància que els seus treballadors estiguin al corrent de totes les novetats dels sectors i no parin d'aprendre.

- **Hores extraordinàries:** Es cotitza per les hores realitzades de forma extra a les que corresponen a la jornada laboral. La retenció és d'un 2%. *Fort Marketing* no és partidari del fet que els seus treballadors facin hores de més. Només es faran hores extres en els casos excepcionals en els quals hi hagi hagut alguna incidència i s'ha de solucionar o s'han de presentar algun projecte a algun client.

5.2.2 Despesa en RRHH diferent a la retribució econòmica (en espècies)

Les partides de despesa en RRHH diferent de la retribució econòmica (retribució en espècie) que *Fort Marketing* proporcionarà és a través d'ajuts socials als seus treballadors i són els següents:

- **Pàrquing** gratuït pel seu vehicle.
- **Sala o espai de Cuina/menjador** per tal que puguin cuinar i preescalfar el seu dinar.

S'ha buscat un local de coworking diferent dels tradicionals, que tingui aspectes capaços de crear un bon clima laboral i afavorir la integració dins l'equip de treball. A més a més també ajuda a conciliar una millor vida personal / familiar perquè redueix la jornada laboral fent-la més curta, ja que no has d'anar a casa o al restaurant a dinar, al mateix temps que es redueixen els desplaçaments.

Al cap de 4 anys i segons l'estudi econòmic que s'ha fet s'incorporaran les següents activitats i ajuts socials

- **Cursos de formació pels treballadors:** 1.500 €/anual.
- **Activitats linkbuilding:** 440 €/anual.
- **Subvencions postgraus:** 2.000 €/anual.
- **Targeta T-usual per al transport públic o la gasolina del cotxe del trajecte de casa al treball i viceversa:** 880 €/anual.

Total: 4.820 €.

6. Pla jurídic-fiscal

6.1 Forma jurídica i requeriments generals de constitució de l'empresa

La forma jurídica escollida per *Fort Marketing* és una **societat limitada** (SL). És una de les més recomanades i utilitzades per startups.

Les **característiques** són les següents:

- Nombre de socis: el mínim és d'un soci, sense existir límit màxim.
- Capital mínim per construir-la són 3.000 € totalment subscrits i desemborsats. L'aportació també pot ser en béns. El capital social es divideix en participacions.
- Responsabilitat: Limitada al capital aportat a la societat. Permet limitar la nostra responsabilitat al capital que hem aportat, d'aquesta manera protegim el nostre patrimoni personal. Això és un bon punt, ja que estem innovant i no tenim assegurat l'èxit ni la viabilitat de l'empresa, d'aquesta manera en cas que no funcioni només posem en risc l'aportació.
- En l'escriptura de constitució es poden incloure tots els pactes que els socis creguin convenient establir, i es poden fixar en els estatuts altres prestacions accessòries diferents de les aportacions de capital (per exemple, l'aportació de treball), i indicar si es realitzen a títol gratuït o retribuït.
- La societat de responsabilitat limitada pot tenir un administrador únic o diversos administradors que actuïn conjuntament o solidàriament, o bé un consell d'administració, amb un mínim de tres i un màxim de dotze consellers triats per la junta general o estipulats en els estatuts.
- L'administrador (o els administradors) té la funció de representar la societat davant tercers i dóna raó als socis anualment, en junta general, de quina ha estat la seva gestió de la societat.

Els **avantatges** que presenta la societat limitada respecte a les altres formes jurídiques existents són:

- El principal avantatge respecte de les altres figures és que aquesta forma jurídica preveu la limitació de la responsabilitat dels socis al capital aportat a la societat.
- Són de constitució ràpida. Hi ha la possibilitat de fer-ho de manera telemàtica i amb un termini de tan sols dos dies, l'emprenedor pot veure constituïda la seva empresa ràpidament.

- Respecte de les societats anònimes, té com a avantatges que el capital necessari per a la seva constitució i les obligacions administratives són molt menors
- Durant un període de tres mesos des de la fundació de l'empresa, el canvi de denominació social serà gratuït.
- Un altre avantatge, molt important, és que els socis que constitueixen la societat de responsabilitat limitada controlen totalment quins seran els socis en tot moment, pel fet que les participacions són nominals, per l'obligació, a l'hora de la transmissió de les participacions, d'oferir-les inicialment als socis preexistents, i per l'obligació de formalitzar la venda en document públic, aspecte que treu liquiditat a les participacions. Això comporta que els socis tinguin un total control (en les successives ampliacions) de la propietat de l'empresa i restringeix la possibilitat d'entrada de nous socis no desitjats. A l'hora de fer aportacions no dineràries no cal cap informe d'un expert extern, amb la disminució de despeses que això representa. En el cas de les societats de responsabilitat limitada, pot ser l'administrador qui certifiqui el valor de les aportacions, el qual és el responsable que els valors siguin reals.
- No és obligatori tenir un llibre de registre de socis.
- Es pot ajornar deutes de l'impost de societats sense la necessitat de presentar garanties. Això és vàlid només durant els dos períodes impositius posteriors a la seva creació.
- No hi ha una obligació de fer pagaments fraccionats de l'impost de societats, durant els dos anys posteriors a la fundació de l'empresa.

Els **inconvenients** que presenta la societat limitada respecte a les altres formes jurídiques existents són:

- La limitació de la responsabilitat al capital aportat dificulta que les societats de responsabilitat limitada amb un capital mínim aconseguixin crèdits sense dipositar l'aval personal dels socis, la qual cosa desfà aquesta limitació del risc, és a dir, la responsabilitat no és del tot limitada, ja que igualment s'ha de respondre personalment, com a avaladors, dels possibles deutes de l'empresa.
- Els promotors de l'empresa no es poden contractar aprofitant els contractes bonificats, amb els beneficis que això representa, ja que la legislació d'aquestes modalitats ho prohibeix especialment.
- Gestió comptable i fiscal més complexa que un autònom o una societat civil.

Els **tràmits i requeriments** que s'han de seguir per la construcció d'una SL són:

1. **Registre del nom de la societat al Registre Mercantil i sol·licitar el certificat negatiu de denominació social:** És a dir, el document que acredita que el nom triat no coincideix amb el de cap altra societat ja existent. Aquest tràmit es pot realitzar a la web www.registradores.org.
2. **Obrir compte bancari a nom de l'empresa.** Després ingressar el capital mínim inicial que són 3.000 €. El banc emetrà un certificat de l'ingrés, que posteriorment s'haurà de presentar a la notaria.
3. **Redacció d'estatuts socials.** És a dir, el conjunt de normes que regiran l'empresa i que s'incorporaran a l'escriptura pública de la constitució.
4. **Alta a l'Agència Tributària i declaració social.** Després de la signatura de les escriptures, ens hem d'adreçar a l'Agència Tributària per obtenir el NIF provisional de la societat, així com les etiquetes i targetes identificatives. Per a això, s'haurà d'aportar degudament emplenat el model 036, la fotocòpia del DNI de la persona que firma en aquest cas la directora i la fotocòpia de l'escriptura de constitució de l'empresa *Fort Marketing*, obtinguda en el notari. D'aquesta manera, s'assignarà un NIF provisional que tindrà una validesa de sis mesos, termini en què la societat ha de canviar-lo pel definitiu.
Posteriorment, s'haurà de presentar el model 036 de la declaració censal juntament amb l'alta en l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE), indicant el començament de l'activitat o activitats a desenvolupar i quines són les mateixes.
5. **Inscripció en el Registre Mercantil (<http://www.rmc.es/>).** La inscripció és amb caràcter voluntari. La societat s'ha d'inscriure en el Registre Mercantil de la província en què s'ha fixat el seu domicili social. Per a això, es té un termini de dos mesos des de l'obtenció de l'escriptura de la constitució i es necessita aportar la documentació següent:
 - Còpia autèntica de l'escriptura de constitució de la nova societat.
 - Certificació negativa de denominació social.
 - Còpia del NIF provisional.
6. **Obtenció del NIF definitiu.** Complerts els passos mencionats anteriors, i com a última acció, s'haurà de bescanviar a l'Agència Tributària la targeta provisional de NIF per la definitiva, un cop s'hagi inscrit efectivament la constitució de la societat.
7. **Tràmits a la Tresoreria de la Seguretat Social:** Per poder contractar a treballadors s'ha de sol·licitar el número patronal. La persona dirigent de l'empresa com a

administrador s'haurà de donar d'alta al RETA. El cost que suposa la quota mensual per ser autònom a Espanya actualment és de 367,84 €.

8. **Seguretat Social:** Els socis que treballen a l'empresa i administrador (amb el 33% o més del capital): s'acullen al règim especial de treballadors autònoms (RETA), els socis capitalistes no s'han de donar d'alta.
9. **Els impostos pels quals una SL està obligada a tributar són:**
 - **IS** (impost de societats): Empreses nova creació 15% pel 1r exercici amb resultat positiu i el següent. Tipus impositiu general 25%.
 - **IRPF** (Impost sobre la renda de les persones físiques) Es realitza liquidació per trimestre i una anual, per la retenció als treballadors en la seva nòmina o a professionals en les seves factures. També retenció en el lloguer d'immobles en el cas que s'apliqui una retenció a l'arrendador. I per retencions en el rendiment del capital mobiliari en el cas que l'empresa reparteixi dividends.
 - **IVA** (Impost sobre el valor afegit) Es realitzen pagaments trimestrals i es presenta un resum anual.
 - **IAE** (Impost activitats econòmiques) És obligatori donar-s'hi d'alta però existeix exempció per facturacions inferiors a 1 M euros, és un impost gestionat pels ajuntaments.

6.1.1 Possibles candidats a proveïdors de serveis d'assessorament jurídic, fiscal, comptable-laboral

S'ha fet una recerca de possibles candidats pels serveis d'assessorament, ja que és important comptar amb professionals en l'àmbit legal, per evitar problemes d'aquests tipus, ja que es necessita un cert grau d'especialització en la matèria i és més econòmic contractar aquests serveis externs que disposar d'una persona en nòmina en el cas d'una empresa tan petita com la que s'està posant en marxa.

Per a l'assessorament comptable-laboral, fiscal i jurídic, s'han identificat tres buffets, als quals se'ls sol·licitarà referències i preus per contractar aquella que tingui una millor relació qualitat/preu.:

- [Bilanx55](#): Societat fundada el 1978 que ofereix serveis professionals, està especialitzada en assessorament econòmic i jurídic a les empreses. Coordinen les diferents àrees de serveis com la fiscal, laboral, auditoria i comptabilitat, i consultoria legal. Es troba al C/ de València, 288 a Barcelona.

- [COMA & Roig](#): Acumulen 30 anys d'experiència. Assessoria fiscal, laboral i jurídica. S'encarreguen de tots els àmbits tenint en compte les necessitats de l'empresa tant en el moment de la contractació com en les seves repercussions futures. Es troba al C/ de Provença, 253 a Barcelona.
- [Adean](#): Compten amb més de 50 anys d'experiència, al servei de la petita i mitjana empresa. Cobreixen tots els àmbits del dret empresarial: civil, mercantil, fiscal, laboral i administrativa. Es troba al C/ de Pau Claris, 95 - 3^a i 8^a planta a Barcelona.

El cost dels tres candidats a proveïdors de serveis d'assessorament jurídic, fiscal i comptable-laboral esmentats a la web no consta el preu. Per tant, s'ha contactat amb ells però al dir que es necessitava per un treball per la universitat no han volgut donar cap informació al respecte.

6.1.2 Aspectes clau a negociar en un acord de socis

El pacte de socis és un document dedicat als socis de *Fort Marketing*. En aquest contracte s'estableixen una sèrie de directrius que defineixen les relacions dels socis dins de la societat garantint la protecció d'interessos comuns i vetllar per l'estabilitat en el desenvolupament de l'empresa.

El pacte és signat pels quatre socis de *Fort Marketing*, consta com a contracte privat entre les parts i conté:

- **Objecte:** Agència de màrqueting digital especialitzada en empreses del sector de la moda i la restauració. Compta amb serveis de gestió de xarxes socials, de sessió de fotos bimensual amb un expert fotogràfic, de creació de vídeo, de disseny, de publicitat, de consultoria i de web.
- **Naturalesa del pacte:** Justificar el pacte i el disseny del projecte.
- **Capital social:** Consisteix en la divisió de la participació i dividendes de cada soci. El capital social pactat a l'inici serà de 18.000 €.
 - Directora de *Fort Marketing*: Participació del 50%. El capital que haurà d'aportar a l'inici serà de 9.000 €.
 - Subdirectora de *Fort Marketing*: Participació del 25%. El capital que haurà d'aportar a l'inici serà de 4.500 €.
 - Soci capitalista 1: Participació del 12,5%. El capital que haurà d'aportar a l'inici serà de 2.250 €.
 - Soci capitalista 2: Participació del 12,5%. El capital que haurà d'aportar a l'inici serà de 2.250 €.

- **Règim de participació en pèrdues i guanys** que generi l'empresa.
- **Poder de decisió:** El poder de decisió va en funció de la participació i els dividends, la directora és qui té més poder de decisió, ja que té un 50% de participació en el capital social de l'empresa, a continuació la subdirectora d'un poder de decisió el 25% i per últim els dos socis capitalistes amb una participació del 12,5% cada un.
- **Clàusula d'exclusivitat dels socis:** És una forma d'assegurar que la informació que s'està oferint al potencial inversor no serà difosa, aquesta clàusula pretén evitar que la informació de caràcter sensible de l'empresa sigui utilitzada per terceres persones en el seu benefici. Els socis es comprometen a dedicar tots els seus esforços professionals a donar el millor que puguin els serveis de *Fort Marketing*.
- **Acords:** La presa de decisions es realitzarà de forma consensuada, cap dels socis ocultarà la informació rellevant de la resta o actuarà en benefici propi, perjudicant l'interès de l'empresa.
- **Règim de transmissió de les accions o participacions socials:** Va lligat amb el punt del poder de decisió, el règim i el percentatge de participació comentat en el punt del capital social i establert entre els socis de l'empresa.
- **Incompliment, vigència, cessió i modificació del pacte de socis signat:** Clàusula on s'estableix l'incompliment, vigència, cessió i modificació del pacte.
- **Obligació de confidencialitat dels socis:** L'acord de confidencialitat entre socis de l'empresa tracta d'evitar que les parts involucrades puguin utilitzar i revelar la informació i documentació per fins propis.
- **Protecció de dades:** Protecció de dades entre socis, clients, proveïdors i personal de l'empresa *Fort Marketing*.
- **Integritat i anul·labilitat:** Aquest punt conserva la integritat i anul·labilitat del contracte.
- **Dissolució i liquidació de l'empresa:** L'empresa quedarà dissolta per decisió dels socis de forma conjunta o per llei. En els casos de dissolució, es farà una valoració dels actius de l'empresa i una divisió es realitzarà en proporció a l'import aportat i la liquidació posterior.
- **Arbitratge:** L'arbitratge és una forma de resoldre una disputa o conflicte sense acudir a la jurisdicció ordinària, amb un estalvi econòmic considerable.
- **Firmes:** La signatura del contracte per part dels socis és crucial, sense firma no existeix contracte.

Per major seguretat, el contracte és signat al final de cada secció del document incloent els annexos. Cadascuna de les parts ha de signar tants exemplars com a socis el signin perquè cadascú conservi un original signat.

6.2 Normativa específica del negoci

6.2.1 Requeriments normatius claus a complir abans de l'inici de l'activitat

- **Constitució de l'empresa en una Societat Limitada:**
 - Identitat dels socis.
 - Voluntat de constituir una societat capital i elegir un tipus.
 - Aportació de cada soci.
 - Nombre de participacions de cada soci a canvi de les retribucions.
 - Estatuts.
- **Inscripció al Registre Mercantil.**
- **Identitat de la persona que s'encarregui al principi de l'administració i representació de la societat**, en el cas de *Fort Marketing* la directora.
- **LOPD** (Llei Orgànica de Protecció de Dades) i **RGPD** (Reglament General de Protecció de Dades Europeu).

6.2.2 Impacte en l'àmbit de normativa europea, estatal, autonòmica i municipal

L'impacte de les normatives són:

- **Europea:**
 - **RGPD** (Reglament General de Protecció de Dades Europeu, <https://rgpd.es/>).
 - **Normativa Europea.**
- **Estatal:**
 - **Societat Limitada** (Ordre JUS/1445/2003, del 4 de juny, pel que s'aproven els Estatuts orientatius de la Societat Limitada per la Nova Empresa, <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-11262>).
 - **LOPD** (Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>).
 - **Ley 35/2006**, de 28 de noviembre, *del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los*

Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio (BOE, 29-noviembre-2006).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-20764>.

- **Real Decret Legislatiu 8/2015**, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refòs de la **Llei General de la Seguretat Social**. (NIPO-855-19-065-5) (BOE núm. 261, de 31 d'octubre de 2015 i correcció d'errors en BOE núm. 36, de l'11 de febrer de 2016).

<http://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/ecd7fcd6-a547-43e0-b8cf-5c96d1d07eca/Ley+General+Seguridad+Social.pdf?MOD=AJPERES&CVID=>.

- **Reial Decret Legislatiu 2/2015**, de 23 d'octubre, pel qual s'aprova el text refòs de la **Llei de l'Estatut dels Treballadors**.

https://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-11430.

- **LSSI** (Llei 34/2002, d'11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>). Per tant, s'ha d'incloure en la pàgina web de *Fort Marketing* els següents textos legals.

- **Política de cookies:** La política de cookies té per finalitat informar de manera clara i precisa sobre les cookies que s'utilitzen en la pàgina web de *Fort Marketing*.
 - **Política de privacitat:** És una presentació per escrit de totes les mesures que aplica una empresa o organització per a garantir la seguretat i l'ús lícit de les dades dels usuaris o clients que recull en el context de la relació comercial.
- **Autonòmica i municipal:** A causa de la ubicació del lloguer del Coworking situat a Plaça Catalunya a la ciutat de Barcelona, *Fort Marketing* s'ha de regir per la llicència d'activitats del municipi de Barcelona.

6.2.3 Poden afectar el negoci possibles canvis normatius

Els possibles canvis en la normativa poden afectar *Fort Marketing*, ja que l'empresa està dirigida i limitada d'alguna manera per les lleis.

Un canvi en la LOPD i la LSSI podria suposar un obstacle a l'hora de formar i constituir l'empresa així com un canvi en el pla laboral estatal dels treballadors.

7. Pla econòmic-financer

Per al desenvolupament del pla financer s'ha utilitzat la plantilla Excel facilitada per Barcelona Activa.

7.1 Previsió d'inversions i finançament

Inversions

Per tal de fer la previsió d'inversions de *Fort Marketing* s'ha establert les partides d'inversió i la quantificació d'aquestes en la següent taula:

- **Despeses de constitució de la SL:** Dins de la partida d'inversió de les despeses de constitució es troben les taxes, les despeses de notaria i la inscripció al Registre Mercantil.
- **Ordinador:** És una inversió, ja que es necessita per treballar.
- **Formació treballadors:** És una inversió, ja que si es formen això fa que siguin més eficients o si aprenen conceptes o maneres de fer alguna cosa repercuteix en benefici de l'empresa.
- **Creació de la pàgina web:** La partida d'inversió de la creació de la pàgina web es quantifica amb el sou de l'informàtic de la plantilla de treballadors, ja que és ell el que crearà i elaborarà la pàgina web des de zero i farà el manteniment i el posicionament d'aquesta.

Partides inversions	Quantificació
Despeses de constitució de la SL (taxes, notaria, inscripció registre mercantil).	Taxes: 200 € Notaria: 100 € Inscripció registre mercantil: 150 € = 450 €
Ordinador	1 ordinador portàtil HP 800 €
Creació de la pàgina web (sou màrqueting i comunicació)	566 €
-	Total: 1.816 €

Taula 14: Partides d'inversió

Font: Elaboració pròpia

Provisió de fons

La provisió de fons servirà per fer front a les despeses inicials per a la posada en marxa de l'empresa (les despeses de creació, d'instal·lació, de personal, etcètera). Disposar d'una bona provisió de fons és adequat per si no hi ha prou amb les vendes del servei per fer front als pagaments i les despeses inicials.

En el pla d'inversió i finançament s'observa la partida de la provisió de fons en la qual es posseeix 85.500 €.

Total finançament: 18.000 € + 50.000 € + 30.000 € = 98.000 €.

Total finançament	Provisió de fons
98.000 €	85.500 €

Taula 15: Provisió de fons

Font: Elaboració pròpia

Finançament

Fort Marketing sent una empresa emergent té la possibilitat de gaudir de diferents avantatges com per exemple ajudes, recursos i subvencions per empreses que estan al seu inici.

- **Recursos propis:** Les aportacions del patrimoni de l'empresa han estat realitzades per part de la directora, la subdirectora i dos socis capitalistes.

La directora aporta un 50% del capital social de l'empresa, el que vol dir que té més poder de decisió que la subdirectora (25%) i els dos socis capitalistes (12,50% cada un), ja que aquest va en funció de la participació i els dividendes.

APORTACIONS DELS SOCIS		DATA	CONCEPTE	%
SOCI	IMPORT			
Directora	9.000	01/01/2020	Capital Social	50,00%
Subdirectora	4.500	01/01/2020	Capital Social	25,00%
Soci capitalista 1	2.250	01/01/2020	Capital Social	12,50%
Soci capitalista 2	2.250	01/01/2020	Capital Social	12,50%

Taula 16: *Recursos propis*

Font: Elaboració pròpia

- **Subvenció:** Primerament s'anirà a Barcelona Activa a veure si ens poden donar un ajut econòmic, ja que s'ha investigat que donen ajudes als emprenedors per ajudar-los a l'inici del projecte.

S'ha vist l'ajuda: [impulsem el que fas](#). Aquestes són ajudes de fins al 80% per a projectes que activin l'economia dels barris com per exemple la innovació social i digital com és aquest cas. Es pot arribar a rebre fins al 80% del pressupost total del projecte, amb un màxim de 40.000 € de l'import subvencionat.

A continuació s'han investigat altres opcions i ajudes òptimes per *Fort Marketing* i s'ha trobat una [ajuda per persones emprenedores i treballadors autònoms](#).

És una ajuda econòmica destinada a joves inscrits en el programa de Garantia Juvenil que s'hagin donat d'alta de manera ininterrompuda en el règim de la Seguretat Social dels treballadors autònoms.

La quantia màxima d'aquesta subvenció és de **10.000 €** per la permanència durant 12 mesos ininterromputs d'alta al règim especial de la Seguretat Social dels treballadors autònoms, règim especial que correspongui o mutualitat de col·legi professional corresponent.

Aquests ajuts es destinaran a finançar les actuacions derivades de l'execució del pla d'empresa, des de l'administració i gestió de les operacions de l'empresa fins al desenvolupament i comercialització dels serveis de l'agència.

Fort Marketing compleix amb tots els requisits demanats per tal que es pugui efectuar el pagament de l'ajuda. Per tant quan s'obri la convocatòria, *Fort Marketing* presentarà la sol·licitud per tal d'obtenir la subvenció, ja que en principi compleix tots els requisits, per tal de veure si pot obtenir l'ajut. S'estima que rebrà una quantitat aproximada de **50.000 €** provinent de la **subvenció** de la Generalitat de Catalunya **10.000 €** i de Barcelona Activa **40.000 €**.

- **Finançament:** Tot i això, 50.000 € no és suficient per a la creació d'una empresa com *Fort Marketing* segons els costos que es preveuen per tant una altra alternativa complementària és demanar un crèdit a La Caixa més el finançament [Caixa Capital](#)

Risk, *Fort Marketing* ha de complir i compleix els següents requisits per tal que li concedeixen el crèdit:

- Empreses en estat inicial.
- Empreses del sector digital.
- Empreses innovadores amb seu a Espanya.
- Liderades per emprenedors altament compromesos amb la iniciativa i amb les capacitats tècniques i de gestió necessàries per desenvolupar el projecte.
- Amb una proposta de valor que resolgui una necessitat real de mercat, o que hagi identificat la manera més efectiva de solucionar.
- Amb vocació de desenvolupar-se en un mercat internacional.
- Negocis escalables, amb especial atenció als mercats en creixement.

Caixa Capital Risk dóna préstecs participatius de fins a 200.000 €.

Total finançament: 18.000 € + 50.000 € + 30.000 € = 98.000 €

7.1.1 Escenaris d'inversió/fons de finançament

Per finançar les inversions de *Fort Marketing* s'han dissenyat 2 possibles escenaris amb diferents supòsits.

Supòsit 1: En el primer supòsit del finançament de *Fort Marketing* té molta importància el factor de la subvenció a més a més les ajudes de la Generalitat de Catalunya i també de Barcelona Activa, que farà que l'empresa hagi de demanar una menor quantitat de crèdit i aquesta que només sigui de 25.000 €, a diferència del segon supòsit on aquesta quantitat serà superior i s'haurà de demanar un crèdit superior, a causa que la subvenció és menor.

- Capital social de l'empresa: 18.000 €.
 - Directora: 9.000 € (50%).
 - Subdirectora: 4.500 € (25%).
 - Soci capitalista 1: 2.250 € (12,5%).
 - Soci capitalista 2: 2.250 € (12,5%).
- Subvenció Generalitat de Catalunya i Barcelona Activa: 50.000 €.
- Crèdit Banc Caixa Capital Risk: 30.000 €.
 - TAE: 4,097 %.
 - Comissió d'obertura: 0,75%.

- TAE calculada per a 30.000 € a tornar en 48 mesos (4 anys), incloent-hi 12 mesos de carència. Interès fix.

APORTACIONS DELS SOCIIS		DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS
SOCI	IMPORT				
Directora	9.000	01/01/2020	Capital Social	50,00%	
Subdirectora	4.500	01/01/2020	Capital Social	25,00%	
Soci capitalista 1	2.250	01/01/2020	Capital Social	12,50%	
Soci capitalista 2	2.250	01/01/2020	Capital Social	12,50%	

PRÉSTECES		INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
PRÉSTECES	IMPORT										
Préstec A	30.000	4,097%	Mensual	48	12	887	01/01/2020	01/01/2024	0,75%	225	Normal
Préstec B							01/01/2020	01/01/2020		0	
Préstec C										0	

SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ		COBRAMENT	MESOS	FINAL
SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ	IMPORT			
Subvenció A	50.000	01/01/2020	12	01/01/2021
Subvenció B			1	31/01/1900
Subvenció C			1	31/01/1900

Taula 17: Finançament supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

Supòsit 2: En el segon supòsit es preveu que la Generalitat de Catalunya i Barcelona Activa proporioni a *Fort Marketing* una ajuda menor que al primer supòsit, una subvenció de 50.000 €, aleshores l'empresa es veurà obligada a demanar al banc un crèdit més elevat.

- Capital social de l'empresa: 18.000 €.
 - Directora: 9.000 € (50%).
 - Subdirectora: 4.500 € (25%).
 - Soci capitalista 1: 2.250 € (12,5%).
 - Soci capitalista 2: 2.250 € (12,5%).
- Subvenció Generalitat de Catalunya i Barcelona Activa: 25.000 €.
- Crèdit Banc Caixa Capital Risk: 55.000 €.
 - TAE 4,097 %.
 - Comissió d'obertura: 0,75%.
 - TAE calculada per a 50.000 € a tornar en 48 mesos (4 anys), incloent-hi 12 mesos de carència. Interès fix.

APORTACIONS DELS SOCIIS						
SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS	
Directora	9.000	01/01/2020	Capital Social	50,00%		
Subdirectora	4.500	01/01/2020	Capital Social	25,00%		
Soci capitalista 1	2.250	01/01/2020	Capital Social	12,50%		
Soci capitalista 2	2.250	01/01/2020	Capital Social	12,50%		

PRÉSTECES											
PRÉSTECES	IMPORT	INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
Préstec A	55.000	4,097%	Mensual	48	12	1.626	01/01/2020	01/01/2024	0,75%	413	Normal
Préstec B							01/01/2020	01/01/2020		0	
Préstec C										0	

SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ				
SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ	IMPORT	COBRAMENT	MESOS	FINAL
Subvenció A	25.000	01/01/2020	12	01/01/2021
Subvenció B			1	31/01/1900
Subvenció C			1	31/01/1900

Taula 18: *Finançament supòsit 2*

Font: *Elaboració pròpia*

7.2 Previsió de despeses i ingressos dels tres primers anys

La previsió de despeses i ingressos implica una predicció de xifres futures del negoci, ens és necessària i ens ajuda per respondre a preguntes com per exemple quants serveis compraran.

Despeses de serveis exteriors:

Les despeses de serveis exteriors de *Fort Marketing* del **1r any** són:

- Lloguer: 175 € mensuals.
- Serveis professionals independents: Notari: 100 € (només 1r any).
- Màrqueting i publicitat: 450 € mensuals.
- Altres serveis: 1.087,88 €.
 - Cursos treballadors: 800 € (només 1r any).
 - Hosting i domini: 47,88 €.
- Subministraments:
 - Telèfon fix: 240 €.

Creació d'una Agència de Màrqueting Digital adreçada a empreses de moda i restauració

SERVEIS EXTERIORS		IPC 2,00%											
ANY 1	TOTAL	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Lloguers	2.100	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transports	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	0												
Serveis Bancaris	225	225	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	225	225	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0												
Marketing i Publicitat	5.400	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Subministraments	240	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Altres Serveis	1.088	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	9.153	1.061	736	736	736	736	736	736	736	736	736	736	736

Taula 19: Serveis exteriors 1r any

Font: Elaboració pròpia

En el següent any els costos incrementen un 2% respecte a l'any anterior per l'IPC.

Les despeses de serveis exteriors de *Fort Marketing* del **2n any** per tant tenint en compte l'IPC són:

- Lloguer: 175 € mensuals.
- Màrqueting i publicitat: 450 € mensuals.
- Altres serveis: Hosting i domini: 47,88 €.
- Subministraments: Telèfon fix: 240 €.

ANY 2	TOTAL	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Lloguers	2.142	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transports	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	0												
Serveis Bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing i Publicitat	5.508	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459
Subministraments	245	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Altres Serveis	288	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	8.183	682	682	682	682	682	682	682	682	682	682	682	682

Taula 20: Serveis exteriors 2n any

Font: Elaboració pròpia

En el següent any a falta de previsió s'estima que els costos incrementen un 2% respecte a l'any anterior per l'IPC.

Les despeses de serveis exteriors de *Fort Marketing* del **3r any** són:

- Lloguer: 175 € mensuals.
- Màrqueting i publicitat: 450 € mensuals.

- Altres serveis: Hosting i domini: 47,88 €.
- Subministraments: Telèfon fix: 240 €.

ANY 3	TOTAL	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Lloguers	2.191	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transports	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	0												
Serveis Bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0												
Marketing i Publicitat	5.618	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468
Subministraments	250	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Altres Serveis	288	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	8.347	696	696	696	696	696	696	696	696	696	696	696	696

Taula 21: Serveis exteriors 3r any

Font: Elaboració pròpia

Despeses del departament de recursos humans

Aquestes s'han extret de l'apartat [5.2.1. Retribució de cada lloc de treball.](#)

A més, s'han dividit per promotors (socis) i treballadors. Això es pot apreciar en la següent taula:

PROMOTORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Directora	14	Autonom	Fixe	2.857	2.000	30%	857	950	0,00%	0	28,30%	269	2.857
Subdirectora	14	Autonom	Fixe	2.429	1.700	30%	729	950	0,00%	0	28,30%	269	2.429

Taula 22: Despeses de promotors

Font: Elaboració pròpia

TREBALLADORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Màrqueting i comunicació	14	General	Eventual	1.700	1.097	30%	510	1.983	23,60%	468	4,70%	93	2.168
Administració	14	General	Eventual	1.600	1.032	30%	480	1.867	23,60%	441	4,70%	88	2.041

Taula 23: Despeses de treballadors

Font: Elaboració pròpia

7.2.1 Compte de resultats (explotació) dels 3 primers anys

El compte de resultats o compte de pèrdues i guanys és el document que informa el resultat de la gestió de l'empresa a conseqüència de les operacions ordinàries (quins ingressos ha obtingut i quines despeses ha suportat) que realitzada de forma continuada, i de les quals s'obté un resultat.

L'objectiu de l'anàlisi del compte de resultats és determinar com utilitza la companyia el seu actiu per a la consecució del resultat. Per tant, és l'estudi de l'eficàcia i eficiència en la gestió dels actius.

7.2.2 Escenaris d'ingressos i despeses

Els preus dels serveis de *Fort Marketing* són:

PRODUCTES / SERVEIS	TIPUS	COMPRES INICIALS	PC	PV	IPC	MARGE	IVA Compres	IVA Vendes	PAGUES	COBRES
Nom Producte/Servei 1	Servei			399,00	2%	100,00%		21,00%		Comptat
Nom Producte/Servei 2	Servei			199,00	2%	100,00%		21,00%		Comptat
Nom Producte/Servei 3	Servei			50,00	2%	100,00%		21,00%		Comptat
Nom Producte/Servei 4	Servei			239,00	2%	100,00%		21,00%		Comptat
Nom Producte/Servei 5	Servei			49,00	2%	100,00%		21,00%		Comptat
Nom Producte/Servei 6	Servei			299,00	2%	100,00%		21,00%		Comptat
Nom Producte/Servei 7	Servei			50,00	2%	100,00%		21,00%		Comptat

Taula 24: Preus dels serveis

Font: Elaboració pròpia

Per realitzar el càlcul dels ingressos dels tres primers anys s'han tingut en compte els tres possibles escenaris en funció de la previsió de vendes realitzada en l'apartat [3.5.5 Previsió de vendes](#).

En els escenaris de la previsió de vendes del servei s'han tingut en compte les ràtios de conversió d'acord amb la [informació](#) de les ràtios de les agències digitals i també s'ha estimat segons el màrqueting que s'utilitzarà per a la captació dels clients.

Escenari optimista (2% de la quota de mercat):

Les vendes del primer any en la versió optimista són les següents:

VENDES	TIPUS	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Nom Producte/Servei 1	Servei	2	4	5	7	7	9	10	11	11	14	14	15
Nom Producte/Servei 2	Servei	0	0	0	2	2	2	2	4	4	4	4	5
Nom Producte/Servei 3	Servei	0	1	3	3	3	5	6	6	6	6	8	8
Nom Producte/Servei 4	Servei	0	0	4	4	4	6	7	7	7	8	10	10
Nom Producte/Servei 5	Servei	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2
Nom Producte/Servei 6	Servei	0	0	0	5	5	7	15	15	15	20	20	21
Nom Producte/Servei 7	Servei	0	0	0	1	1	1	2	2	3	3	4	4
TOTAL		2	5	12	22	22	30	42	45	47	56	61	65

Taula 25: Vendes del primer any de l'escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

Per les vendes dels tres anys següents, s'ha considerat un increment del 2% en les vendes de *Fort Marketing* respecte a l'any anterior.

ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
15	16	16	16	17	17	17	18	18	18	19	19
5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
8	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10
10	10	11	11	11	11	11	12	12	12	12	13
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
21	22	22	23	23	24	24	25	25	26	26	27
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
66	68	69	70	72	73	75	76	78	79	81	82

Taula 26: Vendes del segon any de l'escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
19	20	20	21	21	21	22	22	23	23	24	24
6	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8
10	11	11	11	11	11	12	12	12	12	13	13
13	13	13	14	14	14	15	15	15	15	16	16
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	28	28	29	29	30	31	31	32	32	33	34
5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
84	86	87	89	91	93	95	97	99	100	102	105

Taula 27: Vendes del tercer any de l'escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
25	25	26	26	27	27	28	28	29	29	30	31
8	8	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10
13	13	14	14	14	14	15	15	15	16	16	16
16	17	17	17	18	18	18	19	19	20	20	20
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
34	35	36	37	37	38	39	40	40	41	42	43
7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8
107	109	111	113	115	118	120	122	125	127	130	133

Taula 28: Vendes del quart any de l'escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

El compte de resultats que s'obté després dels càlculs oportuns els ingressos i les despeses és la següent:

RESULTATS

Pèrdues i Guanys	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	106.097	228.105	295.078	381.715
Variació d'existències	0	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0	0
Despeses de personal	(122.517)	(131.103)	(131.103)	(122.517)
Altres despeses d'explotació	(9.603)	(8.183)	(8.347)	(8.508)
Amortització de l'immobilitzat	0	0	0	0
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	50.000	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	23.977	88.819	155.628	250.690
Despeses financeres	(1.229)	(1.050)	(650)	(233)
B) RESULTAT FINANCER	(1.229)	(1.050)	(650)	(233)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	22.748	87.769	154.979	250.457
Impost sobre beneficis	(3.412)	(13.165)	(46.494)	(75.137)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	19.335	74.604	108.485	175.320

Taula 29: Compte de resultats escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

RESULTATS

Pèrdues i Guanys	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	106.097	228.105	295.078	381.715
Variació d'existències	0	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0	0
Despeses de personal	(122.517)	(131.103)	(131.103)	(122.517)
Altres despeses d'explotació	(9.790)	(8.183)	(8.347)	(8.508)
Amortització de l'immobilitzat	0	0	0	0
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	25.000	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(1.211)	88.819	155.628	250.690
Despeses financeres	(2.253)	(1.926)	(1.191)	(426)
B) RESULTAT FINANCER	(2.253)	(1.926)	(1.191)	(426)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(3.464)	86.894	154.437	250.263
Impost sobre beneficis	520	(13.034)	(46.331)	(75.079)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(2.945)	73.860	108.106	175.184

Taula 30: Compte de resultats escenari optimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

El compte de resultats de l'escenari optimista presenta un resultat positiu amb guanys el primer any, no així el supòsit 2 que presenta un resultat negatiu i els pròxims tres anys el resultat és positiu pels dos supòsits. Hi ha una evolució favorable amb un augment notable del primer al segon any, això es deu a la inversió superior feta dels primers anys com es veu en les despeses financeres. També gràcies a les accions de màrqueting que farà que es captin més clients. A més a més, si com s'espera al final es reben les subvencions de la Generalitat de Catalunya ("[Ajuda per persones emprenedores i treballadors autònoms](#)") i Barcelona Activa ("[Impulsem el que fas](#)") serà possible reduir les despeses.

FONS DE MANIOBRA				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Actiu corrent	78.664	146.704	275.996	462.810
Passiu corrent	20.991	24.685	55.572	67.066
FONS DE MANIOBRA	57.673	122.019	220.424	395.744

Taula 31: Fons de maniobra escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

FONS DE MANIOBRA				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Actiu corrent	80.933	140.236	260.726	439.238
Passiu corrent	28.985	33.013	63.705	67.033
FONS DE MANIOBRA	51.947	107.223	197.021	372.205

Taula 32: Fons de maniobra escenari optimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Com es pot veure, en els dos supòsits el fons de maniobra (actiu corrent - passiu corrent) és positiu. Això vol dir que *Fort Marketing* té capacitat per fer front als pagaments i obligacions a curt termini i, a més, pot realitzar alguna inversió.

En el supòsit 1, el fons de maniobra és més gran, pel que mostra una estructura encara més sana que en el supòsit 2.

VAN				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Any	1	2	3	4
Cash-flow	78.200	68.074	129.284	186.806
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	76.667	65.430	121.827	172.580
VAN	643.639	566.972	501.541	379.715

Taula 33: Valor actual net escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

VAN				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Any	1	2	3	4
Cash-flow	80.469	59.337	120.482	178.503
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	78.891	57.033	113.533	164.910
VAN	621.532	542.640	485.607	372.075

Taula 34: Valor actual net escenari optimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Al calcular el **VAN** (valor actual net) actualitzant els cash flows (fluxos de caixa) futurs al present i descomptant la inversió inicial, obtenim en tots dos supòsits un VAN positiu pel qual, recuperem la inversió inicial i cada any obtenim uns beneficis extres. El fet que el VAN sigui positiu indica que el projecte és viable, ja que el valor actual dels fluxos és major al desemborsament inicial.

PUNT D'EQUILIBRI				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Vendes	106.097	228.105	295.078	381.715
Despeses Fixes	83.349	140.336	140.100	131.258
Marge Brut	106.097	228.105	295.078	381.715
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	83.349	140.336	140.100	131.258
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	6.946	11.695	11.675	10.938

Taula 35: Punt d'equilibri escenari optimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

PUNT D'EQUILIBRI				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Vendes	106.097	228.105	295.078	381.715
Despeses Fixes	109.561	141.211	140.641	131.452
Marge Brut	106.097	228.105	295.078	381.715
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	109.561	141.211	140.641	131.452
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	9.130	11.768	11.720	10.954

Taula 36: Punt d'equilibri escenari optimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al **punt d'equilibri**, pràcticament en tots dos supòsits la quantitat és la mateixa.

El nivell de vendes al que ha d'arribar *Fort Marketing* perquè els costos quedin coberts pel primer any és de 106.097 € el primer any, 228.105 € en el segon any, al voltant de 295.000 € al tercer any i 381.715 el quart any en els dos supòsits.

Escenari intermedi (1% de la quota de mercat):

Les vendes del primer any en la versió intermedi són les següents:

VENDES	TIPUS	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Nom Producte/Servei 1	Servei	1	3	3	3	3	5	5	6	6	6	6	7
Nom Producte/Servei 2	Servei	0	0	0	1	1	1	1	1	3	3	3	3
Nom Producte/Servei 3	Servei	0	0	1	1	1	2	2	3	4	4	4	4
Nom Producte/Servei 4	Servei	0	1	1	1	2	2	2	2	4	4	5	5
Nom Producte/Servei 5	Servei	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2
Nom Producte/Servei 6	Servei	0	1	1	3	3	5	6	7	9	9	10	10
Nom Producte/Servei 7	Servei	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2
TOTAL		1	5	6	10	11	17	19	22	29	29	32	33

Taula 37: Vendes del primer any de l'escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Per les vendes dels tres anys següents, s'ha considerat un increment de l'1,5% en les vendes de *Fort Marketing* respecte a l'any anterior.

ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	10	10	11	11	11	11	11	11	12	12	12
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	34	35	35	36	36	37	37	38	38	39	39

Taula 38: Vendes del segon any de l'escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
8	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6
6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	12	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	41	41	42	43	43	44	44	45	46	46	47

Taula 39: Vendes del tercer any de l'escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
10	10	10	11	11	11	11	11	11	12	12	12
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7
7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	9
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	15	15	15	15	16	16	16	16	17	17	17
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	49	49	50	51	52	52	53	54	55	56	56

Taula 40: Vendes del quart any de l'escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

RESULTATS

Pèrdues i Guanys	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	53.487	107.648	131.280	160.100
Variació d'existències	0	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0	0
Despeses de personal	(122.517)	(131.103)	(131.103)	(122.517)
Altres despeses d'explotació	(9.603)	(8.183)	(8.347)	(8.508)
Amortització de l'immobilitzat	0	0	0	0
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	50.000	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(28.633)	(31.638)	(8.170)	29.075
Despeses financeres	(1.229)	(1.050)	(650)	(233)
B) RESULTAT FINANCER	(1.229)	(1.050)	(650)	(233)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(29.862)	(32.688)	(8.820)	28.842
Impost sobre beneficis	4.479	4.903	1.323	(8.653)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(25.383)	(27.785)	(7.497)	20.189

Taula 41: Compte de resultats escenari intermedi supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

RESULTATS

Pèrdues i Guanys	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	53.487	107.648	131.280	160.100
Variació d'existències	0	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0	0
Despeses de personal	(122.517)	(131.103)	(131.103)	(122.517)
Altres despeses d'explotació	(9.790)	(8.183)	(8.347)	(8.508)
Amortització de l'immobilitzat	0	0	0	0
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	25.000	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(53.821)	(31.638)	(8.170)	29.075
Despeses financeres	(2.253)	(1.926)	(1.191)	(426)
B) RESULTAT FINANCER	(2.253)	(1.926)	(1.191)	(426)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(56.074)	(33.563)	(9.361)	28.648
Impost sobre beneficis	8.411	5.035	1.404	(8.595)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(47.663)	(28.529)	(7.957)	20.054

Taula 42: Compte de resultats escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

El compte de resultats de l'escenari intermedi en el supòsit 1 presenta un resultat negatiu els tres primers anys sent positiu al quart any igual que en el segon supòsit, fet que és

totalment normal en una empresa que acaba de començar i més basant-se en un escenari intermedi. De totes formes les pèrdues del primer any són quasi el doble en el supòsit 2, i a partir del segon any els resultats són molt similars.

Les vendes han augmentat gràcies a les accions de màrqueting que es realitzaran per a la captació de nous clients i el resultat és positiu gràcies a la subvenció.

FONS DE MANIOBRA				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Actiu corrent	24.497	-16.482	-33.971	-17.558
Passiu corrent	15.953	17.657	19.400	10.604
FONS DE MANIOBRA	8.544	-34.139	-53.370	-28.162

Taula 43: Fons de maniobra escenari intermedi supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

FONS DE MANIOBRA				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Actiu corrent	23.285	-26.563	-52.923	-45.356
Passiu corrent	23.948	25.986	28.076	10.604
FONS DE MANIOBRA	-663	-52.549	-80.999	-55.960

Taula 44: Fons de maniobra escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Com es pot veure, en els dos supòsits el fons de maniobra (actiu corrent - passiu corrent) és negatiu, excepte el primer any del supòsit 1. Pel que *Fort Marketing* en aquest escenari no és gaire solvent. Tot i això en el supòsit 1 es té més capacitat per fer front als pagaments a curt termini però a partir del segon any també és negatiu encara que menys que el supòsit 2.

VAN				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Any	1	2	3	4
Cash-flow	24.034	-40.945	-17.498	16.404
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	23.562	-39.355	-16.488	15.155
VAN	26.210	2.648	42.003	58.491

Taula 45: Valor actual net escenari intermedi supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

VAN				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Any	1	2	3	4
Cash-flow	22.822	-49.815	-26.368	7.558
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	22.374	-47.881	-24.847	6.982
VAN	-34	-22.408	25.472	50.319

Taula 46: Valor actual net escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Obtenim un VAN positiu durant tots els anys en el supòsit 1 i a partir del tercer any en el supòsit 2. Això indica que es recupera la inversió inicial i s'obtenen beneficis. Per tant, el projecte és viable en tots dos supòsits, sent el primer el que ofereix beneficis majors.

PUNT D'EQUILIBRI				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Vendes	53.487	107.648	131.280	160.100
Despeses Fixes	83.349	140.336	140.100	131.258
Marge Brut	53.487	107.648	131.280	160.100
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	83.349	140.336	140.100	131.258
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	6.946	11.695	11.675	10.938

Taula 47: Punt d'equilibri escenari intermedi supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

PUNT D'EQUILIBRI				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Vendes	53.487	107.648	131.280	160.100
Despeses Fixes	109.561	141.211	140.641	131.452
Marge Brut	53.487	107.648	131.280	160.100
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	109.561	141.211	140.641	131.452
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	9.130	11.768	11.720	10.954

Taula 48: Punt d'equilibri escenari intermedi supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al punt d'equilibri, ens trobem pràcticament amb la mateixa situació que en la versió optimista. Pel que el nivell de vendes a què ha d'arribar *Fort Marketing* perquè els costos quedin coberts per al primer any és de 53.487 en els dos supòsits, 107.648 el segon any, 131.280 el tercer i 160.100 el quart any.

Escenari pessimista (0.50% de la quota de mercat):

Les vendes del primer any en la versió pessimista són les següents:

VENDES	TIPUS	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Nom Producte/Servei 1	Servei	0	1	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4
Nom Producte/Servei 2	Servei	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nom Producte/Servei 3	Servei	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Nom Producte/Servei 4	Servei	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nom Producte/Servei 5	Servei	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Nom Producte/Servei 6	Servei	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Nom Producte/Servei 7	Servei	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2
TOTAL		4	6	7	10	11	13	14	16	16	16	16	17

Taula 49: Vendes del primer any de l'escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Per les vendes dels tres anys següents, s'ha considerat un increment de l'1% en les vendes de *Fort Marketing* respecte a l'any anterior.

ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	17	18	18	18	18	18	18	19	19	19	19

Taula 50: Vendes del segon any de l'escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
19	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	22

Taula 51: Vendes del tercer any de l'escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	22	22	22	23	23	23	23	24	24	24	24

Taula 52: Vendes del quart any de l'escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

RESULTATS				
Pèrdues i Guanys	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	32.498	51.178	58.822	67.607
Variació d'existències	0	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0	0
Despeses de personal	(122.517)	(131.103)	(131.103)	(122.517)
Altres despeses d'explotació	(9.603)	(8.183)	(8.347)	(8.508)
Amortització de l'immobilitzat	0	0	0	0
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	12.500	12.500	12.500	12.500
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(87.122)	(75.608)	(68.128)	(50.918)
Despeses financeres	(1.229)	(1.050)	(650)	(233)
B) RESULTAT FINANCER	(1.229)	(1.050)	(650)	(233)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(88.351)	(76.659)	(68.778)	(51.151)
Impost sobre beneficis	13.253	11.499	10.317	7.673
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(75.099)	(65.160)	(58.461)	(43.478)

Taula 53: Compte de resultats escenari pessimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

RESULTATS				
Pèrdues i Guanys	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Vendes	32.498	51.178	58.822	67.607
Variació d'existències	0	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0
Aprovisionaments	0	0	0	0
Despeses de personal	(122.517)	(131.103)	(131.103)	(122.517)
Altres despeses d'explotació	(9.790)	(8.183)	(8.347)	(8.508)
Amortització de l'immobilitzat	0	0	0	0
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	6.250	6.250	6.250	6.250
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(93.560)	(81.858)	(74.378)	(57.168)
Despeses financeres	(2.253)	(1.926)	(1.191)	(426)
B) RESULTAT FINANCER	(2.253)	(1.926)	(1.191)	(426)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(95.813)	(83.784)	(75.570)	(57.594)
Impost sobre beneficis	14.372	12.568	11.335	8.639
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(81.441)	(71.216)	(64.234)	(48.955)

Taula 54: Compte de resultats escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

El compte de resultats de l'escenari pessimista presenta un resultat negatiu amb pèrdues els quatre anys en els dos supòsits tot i que cada any que passa el resultat és menys negatiu, fet que és totalment normal en una empresa que acaba de començar i més basant-se en un escenari pessimista.

FONS DE MANIOBRA				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Actiu corrent	1.118	-97.168	-188.021	-261.601
Passiu corrent	13.563	14.430	15.267	5.337
FONS DE MANIOBRA	-12.445	-111.598	-203.288	-266.939

Taula 55: Fons de maniobra escenari pessimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

FONS DE MANIOBRA				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Actiu corrent	-94	-107.250	-206.973	-289.424
Passiu corrent	21.558	22.759	23.943	5.337
FONS DE MANIOBRA	-21.652	-130.009	-230.916	-294.761

Taula 56: Fons de maniobra escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Com podem veure, en els dos supòsits el fons de maniobra (actiu corrent - passiu corrent) és molt negatiu des del primer any. Això vol dir que *Fort Marketing* no té capacitat per fer front als pagaments i obligacions ni a curt ni a mitjà o llarg termini, és a dir, no és solvent. L'estructura que mostra *Fort Marketing* en tots dos casos és d'indicis de suspensió de pagaments.

VAN				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Any	1	2	3	4
Cash-flow	655	-98.252	-90.862	-73.589
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	642	-94.437	-85.621	-67.985
VAN	-292.426	-293.068	-198.630	-113.010

Taula 57: Valor actual net escenari pessimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

VAN				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Any	1	2	3	4
Cash-flow	-557	-107.123	-99.732	-82.459
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	-546	-102.963	-93.979	-76.179
VAN	-318.693	-318.147	-215.184	-121.204

Taula 58: Valor actual net escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Obtenim en els dos supòsits un VAN negatiu durant tots els anys. Això indica que no es recupera la inversió inicial i no s'obtenen beneficis.

PUNT D'EQUILIBRI				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Vendes	32.498	51.178	58.822	67.607
Despeses Fixes	120.849	127.836	127.600	118.758
Marge Brut	32.498	51.178	58.822	67.607
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	120.849	127.836	127.600	118.758
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	10.071	10.653	10.633	9.896

Taula 59: Punt d'equilibri escenari pessimista supòsit 1

Font: Elaboració pròpia

PUNT D'EQUILIBRI				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
Vendes	32.498	51.178	58.822	67.607
Despeses Fixes	128.311	134.961	134.391	125.202
Marge Brut	32.498	51.178	58.822	67.607
% MB	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PUNT D'EQUILIBRI	128.311	134.961	134.391	125.202
PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL	10.693	11.247	11.199	10.433

Taula 60: Punt d'equilibri escenari pessimista supòsit 2

Font: Elaboració pròpia

Perquè *Fort Marketing* no tingués pèrdues i els costos fixos i variables quedessin coberts s'haurien de tenir unes vendes en el primer any de 32.498 €, és a dir, 2.708,16 € al mes aproximadament i al voltant de 51.178 € a partir del segon any, o bé, 4.264,83 € al mes.

7.3 Pla de tresoreria dels tres primers anys

El pla de tresoreria permet observar la liquiditat de l'empresa i, per tant, preveure les necessitats de tresoreria que puguin sorgir, mitjançant l'especificació de les partides de cobrament (per vendes o per altres conceptes), així com les partides de pagament (per compres, despeses de personal, de subministraments exteriors, de tributs, pagament de les inversions i devolucions de finançament aliè).

És a dir, la tresoreria regula totes les operacions monetàries del negoci, siguin cobraments o pagaments, així com el control continu dels fons disponibles de l'empresa i, fins i tot, la seva anàlisi és necessari per efectuar una predicció realista del futur.

Ens ajuda a anticipar el futur econòmic de la mateixa i poder prendre les decisions correctes en conseqüència.

7.3.1 Pla de tresoreria per als 3 escenaris

Per al pla de tresoreria també s'han tingut en compte els tres escenaris: l'optimista, l'intermedi i el pessimista. Però en aquest cas, ja que el supòsit 1 és el que major rendibilitat ofereix és el que s'analitzarà.

Escenari optimista (2% de la quota de mercat): En el pla de tresoreria de l'escenari optimista es reflecteixen les entrades (cobraments) i sortides (pagaments) de capital, d'acord amb les operacions que estima realitzar *Fort Marketing* durant aquests quatre primers anys.

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Capital	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	798	1.646	3.101	5.842	5.842	7.816	10.946	11.743	11.842	14.773	15.401	16.347
IVA Vendes	168	346	651	1.227	1.227	1.641	2.299	2.466	2.487	3.102	3.234	3.433
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	98.966	1.992	3.752	7.069	7.069	9.457	13.245	14.209	14.329	17.875	18.635	19.780
Despeses de constitució	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deposits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Taula 61: Pla de tresoreria de l'escenari optimista 1

Font: Elaboració pròpia

Creació d'una Agència de Màrqueting Digital adreçada a empreses de moda i restauració

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Despeses de constitució	450											
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.236	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
Despeses de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salari NET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IRPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	680	0	0	3.632	0	0	6.788	0	0
Pag a compte IS		0	0	7.409	0	0	0	0	0	11.113	0	3.704
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	1.789	993	993	9.081	993	993	4.624	993	993	18.893	993	4.697
SALDO INICIAL	0	97.177	98.176	100.936	98.924	105.000	113.465	122.085	135.302	148.638	147.620	165.262
SALDO FINAL	97.177	98.176	100.936	98.924	105.000	113.465	122.085	135.302	148.638	147.620	165.262	180.345

Taula 62: Pla de tresoreria de l'escenari optimista 2

Font: Elaboració pròpia

L'empresa comença el primer any amb un capital inicial de 18.000 constituït per l'aportació dels socis, en concret cada soci fa una aportació de:

- Directora: 9.000 € (50%).
- Subdirectora: 4.500 € (25%).
- Soci capitalista 1: 2.250 € (12,5%).
- Soci capitalista 2: 2.250 € (12,5%).

L'empresa ha començat amb un finançament total de 80.000 €, aquests provenen de:

- Subvenció Generalitat de Catalunya i Barcelona Activa: 50.000 €.
- Crèdit Banc Caixa Capital Risk: 30.000 €.

En relació amb els **cobraments** s'observa:

S'observa un augment i una evolució de les vendes amb el transcurs dels mesos. Es té present l'IVA de les vendes, el 21% d'aquestes cada mes.

En relació amb els **pagaments**, en els quals s'inclou en els serveis exteriors, de les despeses de personal i les despeses financeres s'obté tots els moviments de les sortides de capital.

Pel que fa a la liquiditat no hi ha problemes, tot i que cada mes es va reduint, ja que es té una tresoreria important.

Analitzant el segon, el tercer i el quart any de l'escenari optimista, les despeses de personal es mantenen, a més, un fet positiu a destacar és que les despeses disminueixen, ja que és només el primer any quan es paguen les despeses de constitució de la SL.

Per concloure amb l'escenari optimista el que s'observa és que és positiu i que es disposa de liquiditat cada mes, tot i que va disminuint a mesura que es van fent els pagaments, però de moment amb la provisió de fonts es poden cobrir tots els pagaments.

Escenari intermedi (1% de la quota de mercat): En el pla de tresoreria de l'escenari intermedi es reflecteixen les entrades (cobraments) i sortides (pagaments) de capital, d'acord amb les operacions que estima realitzar *Fort Marketing* durant aquests quatre primers anys.

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Capital	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	399	1.735	1.785	2.632	2.871	4.366	4.715	5.463	6.987	6.987	7.574	7.973
IVA Vendes	84	364	375	553	603	917	990	1.147	1.467	1.467	1.591	1.674
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	98.483	2.099	2.160	3.185	3.474	5.283	5.705	6.610	8.454	8.454	9.165	9.647
Despeses de constitució	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Taula 63: Pla de tresoreria de l'escenari intermedi 1

Font: *Elaboració pròpia*

Creació d'una Agència de Màrqueting Digital adreçada a empreses de moda i restauració

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.032	911	911	911	911	911	911	911	911	911	911	911
Despeses de personal	3.994	6.524	7.691	8.858	5.357	5.357	8.858	5.357	5.357	8.858	5.357	5.357
Salari NET	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994
IRPF	0	1.167	2.334	3.501	0	0	3.501	0	0	3.501	0	0
SST	0	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675
SSE	0	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689
Despeses financeres	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	327	0	0	1.598	0	0	3.130	0	0
Pag a compte IS		0	0	756	0	0	0	0	0	1.135	0	378
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	5.128	7.538	8.705	10.956	6.371	6.371	11.470	6.371	6.371	14.137	6.371	6.749
SALDO INICIAL	0	93.354	87.916	81.371	73.600	70.703	69.615	63.850	64.089	66.173	60.490	63.284
SALDO FINAL	93.354	87.916	81.371	73.600	70.703	69.615	63.850	64.089	66.173	60.490	63.284	66.182

Taula 64: Pla de tresoreria de l'escenari intermedi 2

Font: *Elaboració pròpia*

En el pla de tresoreria de l'escenari intermedi al gener es veu reflectida l'entrada de capital amb l'aportació dels socis, el capital social i el préstec demanat i es fa front als pagaments, obtenint així un saldo final positiu el primer any.

Les despeses financeres, de serveis exteriors i de personal es mantenen igual que a l'escenari positiu.

Escenari pessimista (0.50% de la quota de mercat): En el pla de tresoreria de l'escenari pessimista es reflecteixen les entrades (cobraments) i sortides (pagaments) de capital, d'acord amb les operacions que estima realitzar *Fort Marketing* durant aquests quatre primers anys.

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Capital	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	727	1.325	1.624	2.222	2.621	2.770	2.820	3.618	3.618	3.618	3.618	3.917
IVA Vendes	153	278	341	467	550	582	592	760	760	760	760	823
IVA a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	98.880	1.603	1.965	2.689	3.171	3.352	3.412	4.378	4.378	4.378	4.378	4.740
Despeses de constitució	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Taula 65: Pla de tresoreria de l'escenari pessimista 1

Font: *Elaboració pròpia*

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Despeses de constitució	450											
Inversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.236	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
Despeses de personal	3.994	6.524	7.691	8.858	5.357	5.357	8.858	5.357	5.357	8.858	5.357	5.357
Salari NET	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994	3.994
IRPF	0	1.167	2.334	3.501	0	0	3.501	0	0	3.501	0	0
SST	0	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675
SSE	0	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689
Despeses financeres	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	288	0	0	1.135	0	0	1.648	0	0
Pag a compte IS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	5.782	7.517	8.684	10.138	6.350	6.350	10.986	6.350	6.350	11.499	6.350	6.350
SALDO INICIAL	0	93.098	87.184	80.465	73.016	69.837	66.839	59.265	57.294	55.322	48.200	46.229
SALDO FINAL	93.098	87.184	80.465	73.016	69.837	66.839	59.265	57.294	55.322	48.200	46.229	44.618

Taula 66: Pla de tresoreria de l'escenari pessimista 2

Font: Elaboració pròpia

L'única diferència destacable en els diferents escenaris són les vendes, en aquest cas l'escenari pessimista és el que obté unes vendes més baixes i per tant un flux de caixa més negatiu en comparació dels tres escenaris.

Per tant, els pagaments financers, de serveis exteriors i de personal es mantenen.

En aquest escenari, s'hauria de procedir a invertir més en màrqueting per tal d'augmentar les vendes dels serveis de màrqueting digital de *Fort Marketing*.

Una altra acció que ajudaria a la situació seria demanar un major préstec al banc o bé una major aportació de capital per part dels dos socis, de la directora i la subdirectora o bé buscar un tercer soci capitalista per invertir en el projecte empresarial.

7.3.2 Pla de tresoreria per als 3 escenaris d'ingressos i despeses avaluats en l'apartat anterior

Tot moviment de les entrades i sortides de caixa de les activitats de *Fort Marketing* queda registrat en l'EFE (Estat de Fluxos d'Efectiu).

Seguidament s'observen les entrades i sortides de caixa dels diferents escenaris:

Escenari optimista (2% de la quota de mercat):

ESTAT DE FLUXOS D'EFECTIU		Amagar 0			
A) FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS D'EXPLOTACIÓ	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	
1. Resultat de l'exercici abans d'impostos	22.748	87.769	154.979	250.457	
2. Ajustaments del resultat	-48.321	1.050	650	233	
Amortitzacions de l'immobilitzat (+)	0	0	0	0	
Imputacions de subvencions (-)	-50.000	0	0	0	
Despeses financeres (+)	1.229	1.050	650	233	
Altres ingressos i despeses (- / +)	450				
3. Canvis en el capital corrent	10.933	3.327	3.827	4.953	
Existències (+ / -)	0	0	0	0	
Deutors i altres comptes a cobrar (+ / -)	-463	34	-9	-8	
Altres actius corrents (+ / -)					
Creditors i altres comptes a pagar (+ / -)	11.397	3.293	30.470	21.906	
Altres passius corrents (+ / -)	0	0	-26.635	-16.945	
Altres actius i passius no corrents (+ / -)					
4. Altres fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació	-5.159	-14.479	-20.177	-58.425	
Pagaments d'interessos (-)	-1.229	-1.050	-650	-233	
Cobraments (pagaments) per impost sobre beneficis (+ / -)	-3.480	-13.429	-19.527	-58.192	
Altres pagaments (cobraments) (- / +)	-450	0	0	0	
5. Fluxos d'efectiu de es activitats d'explotació (1 +2 +3 +4)	-19.800	77.668	139.278	197.218	

Taula 67: EFE escenari optimista 1

Font: Elaboració pròpia

Per realitzar l'EFE primer es comença tenint en compte el resultat de l'exercici anterior. Pel que fa a l'apartat dels fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació, s'observa:

A la partida 1 tots els anys hi han beneficis en el resultat de l'exercici abans d'impostos en l'escenari optimista i a mesura que passen els anys aquest augmenta. S'ha de tenir en compte que aquest escenari és molt positiu i segurament sigui més encertat l'escenari que analitzarem a continuació, l'intermedi.

Pel que fa a la partida 4 anomenada "altres fluxos defectius de les activitats d'explotació", els quatre anys són negatius, per tant l'empresa no cobreix les activitats d'explotació que ha de realitzar al dia a dia amb els fluxos que disposa.

C) FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS DE FINANÇAMENT				
9. Cobraments i pagaments per instruments de patrimoni	68.000	0	0	0
Emissió d'instruments de patrimoni (+)	18.000	0	0	0
Subvencions, donacions i llegats rebuts (+)	50.000	0	0	0
10. Cobraments i pagaments per instruments de passiu financer	30.000	-9.594	-9.994	-10.412
a) Emissió	30.000	0	0	0
Deutes amb entitats de crèdit (+)	30.000	0	0	0
Altres deutes (+)				
b) Devolució i amortització de	0	-9.594	-9.994	-10.412
Deutes amb entitats de crèdit (-)	0	-9.594	-9.994	-10.412
Altres deutes (-)				
11. Pagaments per dividendes i remuneracions d'altres instruments de patrimoni	0	0	0	0
12. Fluxos d'efectiu de les activitats de finançament (9 +10 +11)	98.000	-9.594	-9.994	-10.412
E) AUGMENT / DISMINUCIÓ NETA DE L'EFECTIU O EQUIVALENTS (5 +8 +12)	78.200	68.074	129.284	186.806
Efectiu o equivalents al començament de l'exercici	0	78.200	146.274	275.558
Efectiu o equivalents al final de l'exercici	78.200	146.274	275.558	462.364
TRESORERIA	78.200	146.274	275.558	462.364

Taula 68: EFE escenari optimista 2

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar es produeix la imputació dels 30.000 € de subvenció durant el primer any. També es veu com es va pagant el préstec amb les despeses de finançament. Queda registrat el deute de 30.000 € en l'emissió de passius per instruments financers. A més, es pot observar com hi ha emissions d'accions, això suposa una entrada de capital a l'empresa i un nou finançament amb la subvenció de 50.000 €, per això augmenta el compte de finançament.

També és important tenir en compte la partida 9 anomenada “**cobraments i pagaments per instruments de patrimoni**”, es pot observar com hi ha participacions, que això suposa una entrada de capital de l'empresa de 18.000 €.

Fent referència a la partida 10 dels “**cobraments i pagaments per instruments de passiu financer**”, s'ha demanat un préstec al banc el primer any, i l'empresa l'ha anat retornant durant el segon, el tercer i quart any respectivament, és a dir, el primer any concedeixen el crèdit i els altres anys el va amortitzant.

El **saldo final de tresoreria** és positiu en part per les aportacions dels quatre socis, i els préstecs i subvencions que ens donen.

De moment no hi hauria problemes de liquiditat, sempre que es facin efectives les subvencions previstes.

Escenari intermedi (1% de la quota de mercat):

ESTAT DE FLUXES D'EFECTIU		Amagar 0			
A) FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS D'EXPLOTACIÓ		ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
1. Resultat de l'exercici abans d'impostos		-29.862	-32.688	-8.820	28.842
2. Ajustaments del resultat		-48.321	1.050	650	233
Amortitzacions de l'immobilitzat (+)		0	0	0	0
Imputacions de subvencions (-)		-50.000	0	0	0
Despeses financeres (+)		1.229	1.050	650	233
Altres ingressos i despeses (- / +)		450			
3. Canvis en el capital corrent		5.896	1.337	1.316	1.607
Existències (+ / -)		0	0	0	0
Deutors i altres comptes a cobrar (+ / -)		-463	34	-9	-8
Altres actius corrents (+ / -)					
Creditors i altres comptes a pagar (+ / -)		6.359	1.303	1.325	1.616
Altres passius corrents (+ / -)		0	0	0	0
Altres actius i passius no corrents (+ / -)					
4. Altres fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació		-1.679	-1.050	-650	-3.867
Pagaments d'interessos (-)		-1.229	-1.050	-650	-233
Cobraments (pagaments) per impost sobre beneficis (+ / -)		0	0	0	-3.634
Altres pagaments (cobraments) (- / +)		-450	0	0	0
5. Fluxos d'efectiu de es activitats d'explotació (1 +2 +3 +4)		-73.966	-31.351	-7.503	26.815
C) FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS DE FINANÇAMENT					
9. Cobraments i pagaments per instruments de patrimoni		68.000	0	0	0
Emissió d'instruments de patrimoni (+)		18.000	0	0	0
Subvencions, donacions i llegats rebuts (+)		50.000	0	0	0
10. Cobraments i pagaments per instruments de passiu financer		30.000	-9.594	-9.994	-10.412
a) Emissió		30.000	0	0	0
Deutes amb entitats de crèdit (+)		30.000	0	0	0
Altres deutes (+)					
b) Devolució i amortització de		0	-9.594	-9.994	-10.412
Deutes amb entitats de crèdit (-)		0	-9.594	-9.994	-10.412
Altres deutes (-)					
11. Pagaments per dividends i remuneracions d'altres instruments de patrimoni		0	0	0	0
12. Fluxos d'efectiu de les activitats de finançament (9 +10 +11)		98.000	-9.594	-9.994	-10.412
E) AUGMENT / DISMINUCIÓ NETA DE L'EFECTIU O EQUIVALENTS (5 +8 +12)		24.034	-40.945	-17.498	16.404
Efectiu o equivalents al començament de l'exercici		0	24.034	-16.911	-34.409
Efectiu o equivalents al final de l'exercici		24.034	-16.911	-34.409	-18.005
TRESORERIA		24.034	-16.911	-34.409	-18.005

Taula 69: EFE escenari intermedi 1

Font: Elaboració pròpia

Fent una anàlisi en profunditat de l'escenari intermedi de l'empresa *Fort Marketing*, s'observa com l'explotació dels ajustos dels resultats són bastant diferents de l'escenari optimista examinat anteriorment. Com es pot veure les xifres són negatives en els tres primers anys d'explotació, ja que l'empresa durant aquests anys de l'escenari intermedi té un dèficit d'explotació.

Taula 70: EFE escenari intermedi 2

Font: Elaboració pròpia

També es té en compte que encara que sigui en algunes partides semblant a l'optimista, l'escenari ha disminuït en xifres, ja que han disminuït la quantitat de serveis de màrqueting venuts als clients, ja no és un escenari igual de positiu que l'anterior, sinó "més realista" que acabi passant en la creació de l'empresa en un futur.

El **saldo final de tresoreria** és positiu tots els quatre anys però a diferència de l'EFE escenari optimista la xifra és bastant inferior. El fet que sigui positiu és gràcies a les aportacions dels quatre socis, els préstecs del banc i les subvencions de la Generalitat de Catalunya i Barcelona Activa.

De moment no hi hauria problemes de liquiditat en l'empresa *Fort Marketing*, sempre que es facin efectives les subvencions previstes.

Escenari pessimista (0.50% de la quota de mercat):

ESTAT DE FLUXOS D'EFECTIU		Amagar 0			
A) FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS D'EXPLOTACIÓ		ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
1. Resultat de l'exercici abans d'impostos		-88.351	-76.659	-68.778	-51.151
2. Ajustaments del resultat		-10.821	-11.450	-11.850	-12.267
Amortitzacions de l'immobilitzat (+)		0	0	0	0
Imputacions de subvencions (-)		-12.500	-12.500	-12.500	-12.500
Despeses financeres (+)		1.229	1.050	650	233
Altres ingressos i despeses (- / +)		450			
3. Canvis en el capital corrent		3.506	500	411	474
Existències (+ / -)		0	0	0	0
Deutors i altres comptes a cobrar (+ / -)		-463	34	-9	-8
Altres actius corrents (+ / -)					
Creditors i altres comptes a pagar (+ / -)		3.969	466	419	482
Altres passius corrents (+ / -)		0	0	0	0
Altres actius i passius no corrents (+ / -)					
4. Altres fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació		-1.679	-1.050	-650	-233
Pagaments d'interessos (-)		-1.229	-1.050	-650	-233
Cobraments (pagaments) per impost sobre beneficis (+ / -)		0	0	0	0
Altres pagaments (cobraments) (- / +)		-450	0	0	0
5. Fluxos d'efectiu de es activitats d'explotació (1 +2 +3 +4)		-97.345	-88.658	-80.867	-63.177

Taula 71: EFE escenari pessimista 1

Font: Elaboració pròpia

La primera part de l'escenari pessimista anomenada "**fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació**" es pot observar com en la partida 1 anomenada "**altres fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació**" el dèficit en els fluxos d'efectiu d'explotació és notable, per tant, si és vulgues buscar finançament per reactivar una altra vegada el negoci s'hauria de millorar l'activitat d'explotació, centrant-nos en les partides de clients, ja que sinó segurament cap entitat bancària acceptaria finançar-nos.

C) FLUXOS D'EFFECTIU DE LES ACTIVITATS DE FINANÇAMENT

9. Cobraments i pagaments per instruments de patrimoni	68.000	0	0	0
Emissió d'instruments de patrimoni (+)	18.000	0	0	0
Subvencions, donacions i llegats rebuts (+)	50.000	0	0	0
10. Cobraments i pagaments per instruments de passiu financer	30.000	-9.594	-9.994	-10.412
a) Emissió	30.000	0	0	0
Deutes amb entitats de crèdit (+)	30.000	0	0	0
Altres deutes (+)				
b) Devolució i amortització de	0	-9.594	-9.994	-10.412
Deutes amb entitats de crèdit (-)	0	-9.594	-9.994	-10.412
Altres deutes (-)				
11. Pagaments per dividendes i remuneracions d'altres instruments de patrimoni	0	0	0	0
12. Fluxos d'efectiu de les activitats de finançament (9 +10 +11)	98.000	-9.594	-9.994	-10.412
E) AUGMENT / DISMINUCIÓ NETA DE L'EFFECTIU O EQUIVALENTS (5 +8 +12)	655	-98.252	-90.862	-73.589
Efectiu o equivalents al començament de l'exercici	0	655	-97.598	-188.460
Efectiu o equivalents al final de l'exercici	655	-97.598	-188.460	-262.048
TRESORERIA	655	-97.598	-188.460	-262.048

Taula 72: EFE escenari pessimista 2

Font: Elaboració pròpia

L'empresa disposa d'efectiu suficient el primer any gràcies a la subvenció i crèdit que ha demanat des d'un primer moment, però els següents anys obté un gran dèficit, ja que ha de retornar els diners amb interessos.

Una possible solució per poder millorar aquest escenari pessimista de *Fort Marketing*, seria primerament tornar a capitalitzar-se obtenint benefici de cara als clients, i així poder augmentar la xifra de negoci, i fer que el compte d'explotació si no és en positiu que almenys baixi i no sigui tant negatiu perquè així seguidament repercutirà en el compte d'explotació que creixerà i per tant es podrà veure l'empresa en situació de demanar finançament i aquest que sigui acceptat per les entitats bancàries i poder seguir amb el negoci i millorar aquest escenari tan desastrós i impossible de gestionar per molt més temps i que no dona rendibilitat.

7.4 Conclusions i viabilitat econòmica-financera a partir dels resultats analitzats

Després de realitzar el pla econòmic-financer amb els càlculs basats en diferents supòsits i escenaris s'extreuen diverses conclusions sobre la viabilitat de *Fort Marketing*:

- Es necessita una **inversió elevada** per a la posada en marxa del projecte, ja que s'ha de tenir en compte altres despeses d'inici com la creació de la pàgina web i la

inversió de màrqueting i publicitat, així com no tenir una cartera de clients consolidada, més aviat al contrari, que s'ha de crear

- Com a solució de l'escenari pessimista es podrien valorar les següents **opcions de millora**:
 - Procedir a invertir més en màrqueting per tal d'incrementar les vendes dels serveis de l'agència.
 - Realitzar una reducció de jornada completa a mitja jornada d'alguns treballadors per tal que disminuïxi la despesa dels sous fins a captar clients.
 - Demanar un préstec major al banc o bé una major aportació de capital per part dels socis o buscar un tercer soci capitalista per invertir en el projecte empresarial per incrementar els recursos propis.
- Les **subvencions** "[Ajuda per persones emprenedores i treballadors autònoms](#)" i "[Impulsem el que fas](#)" han sigut el **motor del projecte** i ha facilitat molt la posada en marxa en quant a finançament.

Un cop s'hagi posat en marxa el projecte i es contrastin els dos supòsits i escenaris optimistes, intermedi i pessimista amb els moviments reals de *Fort Marketing*, pot passar:

- Encara que s'hagi establert una previsió de vendes realista, és possible que es doni el cas que s'hagin realitzat unes previsions que siguin massa optimistes i que no compleixin la realitat i sorgeixin problemes i dèficits.

Un clar exemple d'això seria que no donessin la subvenció al projecte *Fort Marketing*, que vingüés una crisi econòmica al país o que no s'arribés a les vendes del servei previstes.

El projecte *Fort Marketing* arriba a ser **rendible** gràcies a tenir en compte la possible subvenció i la provisió de fons de 85.500 €, que ajuda a subsistir i fer front a les despeses elevades dels primers mesos de posada en marxa de *Fort Marketing* i tenint en compte que no es generen els suficients ingressos inicialment per fer front a aquestes despeses, com per exemple amb les despeses de personal o de marketing.

8. Conclusions globals del treball realitzat analitzant les diferents parts del pla d'empresa

Fort Marketing és un projecte que consisteix en la creació d'una agència de màrqueting digital adreçada a empreses de moda i restauració. Formada per joves professionals i emprenedors especialitzats en màrqueting digital. Aquests es desplaçaran a veure als possibles clients i els assessoraran sense compromís, analitzaran la situació, crearan una estratègia a mida i veuran com es poden gestionar les xarxes socials per generar un major compromís i per descomptat augmentar les vendes. L'empresa comptarà amb valors que no es troben a altres agències de màrqueting digital com una bona relació qualitat-preu, la transparència, la personalització del tracte amb el client i l'especialització servint per captar i fidelitzar clients.

Una vegada analitzada la **competència** s'ha pogut observar com en el mercat de les agències de màrqueting digital hi ha molta **competència directa** però no exactament igual, és a dir, enfocada a dos sectors de mercat (restauració i moda) i també hi ha **competència indirecta** (les empreses que tenen el seu propi departament de màrqueting, les empreses que puguin desenvolupar els serveis que s'ofereixen de màrqueting sense tenir coneixement, l'intrusisme professional).

Respecte als **tipus de client** de l'empresa són persones amb desconeixement del món digital que no sap com gestionar la seva empresa de manera digital, fan esdeveniments puntuals i no saben com promocionar-los, etcètera. El nostre públic objectiu son empreses micropymes i pymes.

Fort Marketing vol destacar per fer **molta presència online** entre elles SEO, SEM, estratègia bidireccional en xarxes socials, etcètera.

Pel que fa a la producció de la web i el seu llançament, és **necessària** la **implicació de diferents perfils de treballadors** com l'encarregat del departament de màrqueting i comunicació i l'altre departament encarregat de l'administració. Tots per l'empresa són igual d'importants, ja que el seu treball és clau per l'èxit del negoci.

Segons els números que vam obtenir un cop finalitzat el pla financer el projecte és viable.

Després d'analitzar tots aquests aspectes, la valoració d'aquest projecte és positiva: mida de mercat adequat, tendència positiva del sector i té rendibilitat sobretot gràcies a la

subvenció de la Generalitat de Catalunya i Barcelona Activa i a l'increment d'ingressos durant els quatre anys. Pel que es considera que el **projecte** és totalment **viable**.

Pel que fa al **pla econòmic-financer** de *Fort Marketing* s'han previst les següents accions financeres:

- **Finançament:** S'ha demanat el crèdit a La Caixa més el finançament [Caixa Capital Risk](#).
- **Subvenció:** S'ha previst gaudir de les subvencions de la Generalitat de Catalunya ("[Ajuda per persones emprenedores i treballadors autònoms](#)", **10.000 €**) i de Barcelona Activa ("[Impulsem el que fas](#)", **40.000 €**).
- **Recursos propis:** *Fort Marketing* té 4 socis (la directora i subdirectora de *Fort Marketing* i dos socis capitalistes). Entre els 4 *Fort Marketing* disposarà d'un capital de 18.000 € en recursos propis.

Les **aportacions** de la investigació d'aquest treball sobre la creació d'una agència de màrqueting per al grau que s'està cursant són:

- Serveix de referent a tots aquells alumnes del grau de màrqueting que vulguin crear la seva pròpia empresa en l'àmbit dels estudis que han cursat.
- Poder disposar d'un pla d'empresa d'una agència de màrqueting digital és un model i guia a seguir per considerar tots els elements necessaris a l'hora d'analitzar la viabilitat del negoci.
- També és un exemple per fomentar l'emprenedoria entre els joves.
- Amb aquest treball es donen a conèixer tots els elements i eines indispensables per la creació d'un negoci des del seu començament que no és fàcil però que amb treball i esforç tots els reptes es poden aconseguir.

Anant més enllà, hauria de dir que fer aquest projecte m'ha ensenyat moltes lliçons i he pogut descobrir moltes coses, estar més a prop i amb ganes de fer realitat la meua idea, tenir el coneixement de com crear una empresa des de 0 i un gran, etcètera.

A part d'això, amb un enfocament més filosòfic, vull destacar que amb passió, il·lusió i esforç qualsevol cosa és possible encara que no ho sembli, i que si hi ha alguna cosa que realment t'interessa s'ha d'intentar aconseguir-la.

9. Referències bibliogràfiques

- Angel, Alba. (9 de septiembre de 2013). Caso de innovación en servicios: la capacidad operativa. Recuperat el 27 de diciembre 2019, de <https://innolandia.es/casos-de-innovacion-en-servicios-adecuando-la-capacidad-operativa/>
- Bankinter. (01 d'abril de 2020). Previsión del IPC España para 2020 y 2021. Recuperat el 18 d'abril de 2020, de <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-ipc-espana>
- Barcelona Cool. Mejores agencias de marketing digital en Barcelona. Recuperat el 09 de diciembre de 2019, de <https://barcelona.cool/agencias-marketing-digital-barcelona/>
- Consorci Sanitari de Barcelona. Recuperat el 17 de diciembre de 2019, de <http://www.csb.cat/plans-informacio-sanitaria/poblacio-i-territori/>
- Cardona, Laia. (10 de diciembre de 2019). Las 25 tendencias de marketing digital para 2020. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-tendencias-de-marketing-digital>
- Comunica web. Calendario de Eventos Marketing Digital 2020. Recuperat el 24 de gener de 2020, de https://www.comunica-web.com/verarticulo-calendario-eventos-inbound-marketing-digital-ecommerce_784.php
- Emprendedores. (16/11/2015). Trámites para crear una Sociedad Limitada (SL). Recuperat el 08 d'abril de 2020, de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a54865/tramites-crear-sociedad-limitada-sl/>
- Europapress. (10 de noviembre de 2019). Un 53,6% de la población mundial ya se conecta a Internet, según la UIT. Recuperat el 04 de diciembre de 2019, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-536-poblacion-mundial-ya-conecta-internet-uit-20191110120238.html>
- Escobar, Carmen. (31 de octubre de 2018). Estadísticas de Instagram que debes conocer. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://sproutsocial.com/insights/estadisticas-de-instagram-para-marketers/>

- El economista. Ranking de Empresas de Barcelona. Recuperat el 18 de desembre 2019, de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-BARCELONA.html>
- Edicionessibila. (19 de junio de 2019). Cataluña suma 800 empresas del sector de la moda, con una facturación de 14.500 millones de euros y ocupan a 64.500 personas, según la Generalitat. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://www.edicionessibila.com/es/actualidad/actualidad/cataluna-suma-800-empresas-del-sector-de-la-moda-con-una-facturacion-de-14-500-millones-de-euros-y-ocupan-a-64-500-personas-segun-la-generalitat>
- El economista. Ranking de empresas del sector comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4771.html>
- El economista. Ranking de empresas del sector restaurantes y puestos de comidas. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-5610.html>
- Emprendedores. (28 de diciembre de 2018). Com fixar els preus si tens una empresa de serveis. Recuperat el 05 de gener de 2020, de <https://www.emprendedores.es/gestion/a77497/como-fijar-precios-de-servicios/>
- Escuela europea de Management. (31 de mayo de 2018). Tipos de estrategias de precios o cómo poner valor a un producto. Recuperat el 23 de gener de 2020, de <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/tipos-estrategias-precios-poner-valor-producto>
- Gobierno de España (enero de 2019). Cifras Pyme. Recuperat el 18 de desembre de 2019, de <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2019.pdf>
- Guerra Carlos. Cómo hacer un plan de marketing digital paso a paso en 2020. Recuperat el 27 de gener de 2020, de <https://carlosguerraterol.com/como-hacer-un-plan-de-marketing-digital/>
- Hosteleria Madrid. (17 de agosto de 2017). España gana 2.962 bares y restaurantes en 2017. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/espana-gana-2-962-bares-y-restaurantes-en-2017/>
- IMF Business School. (2019). Sociedad Limitada Nueva Empresa: Definición y Ventajas. Recuperat el 08 d'abril de 2020, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/sociedad-limitada-nueva-empresa/>

- Idearium. Las 4C del marketing de servicios. Recuperat el 22 de gener de 2020, de <https://www.idearium30.com/las-4c-del-marketing-de-servicios-i249>
- ICO. Recuperat el 18 d'abril de 2020, de https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tip_oInteres
- Informe sobre la sociedad de la información y las telecomunicaciones y el sector TIC y los contenidos por Comunidades AutónomasR recuperat el 17 de desembre de 2019, de <https://www.onsi.red.es/sites/onsi/files/2019-10/Informe%20Catalu%C3%B1a.pdf>
- La vanguardia (11 d'agost de 2018). El número de empresas con sede social en Catalunya crece un 1,5% en el 2017. Recuperat el 18 de desembre de 2019, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20180811/451284834847/empresas-catalunya-sede-social-economia.html>
- Maceira, Jesús. (11 de febrer de 2019). Datos relevantes del reporte digital. Recuperat el 04 de febrer de 2020, de <https://jesusmaceira.com/digital-2019-a-las-redes-sociales/>
- Molina, L. (01 de agosto de de 2018). La industria española de la moda supera las 20.000 empresas por primera vez desde 2011. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://www.modaes.es/entorno/la-industria-espanola-de-la-moda-supera-las-20000-empresas-por-primera-vez-desde-2011.html>
- Mateo, Gerard. (12 de agosto de 2019). Radiografía de la restauración en España: en Cataluña hay más lugares para comer que en Andalucía. Recuperat el 21 de gener de 2020, de https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/radiografia-restauracion-espana-cataluna-lugares-comer-andalucia_268095_102.html
- Miguel, Ignacio (24 de enero de 2014). Resultado encuesta sobre tasa de conversión en comercio electrónico. Recuperat el 17 de març de 2020, de <https://loogic.com/resultado-encuesta-tasa-conversion-comercio-electronico/>
- Nerion. Cambios del Marketing digital en los últimos tiempos. Recuperat el 20 de desembre de 2019, de <https://www.nerion.es/blog/cambios-del-marketing-digital/>

- Roca, Claudia. (24 de mayo de 2016). Qué es un PMV y cómo implementarlo. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-pmv-creacion-empresas/>
- Youtube. Evolución de las 4 P's a las 4 C's en Mercadotecnia. Recuperat el 21 de gener de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=xEbD5WoBNfQ>