

**EXEMPLE DE
PLA D'EMPRESA:
MONTAKIT, S.L.**

**ACTIVITAT:
Fabricació i comercialització de moble KIT**

**EMPRENEDOR/A: Manel Jussà i Solé
N.I.F. 00001111A
ALTRES EMPRENEDORS/ES: Dídac Martínez Gràcia
N.I.F. 00006666B**

**Assessorat/da per: Marta Vives García
de Grupasser, S.L.
Entitat acreditada núm. EA 0105/0500**

del

Servei Autoempresa

ÍNDIX

1. L'EMPRENEDOR	7
1.1. Característiques personals	7
1.2. Punts forts i febles	8
1.3. Motivació	9
1.4. Equip directiu	10
1.5. Forma jurídica	12
2. EL PRODUCTE I SERVEI	14
2.1. Definició del negoci	14
2.1.1. <i>Necessitat a cobrir. Què?</i>	14
2.1.2. <i>Públic objectiu. Qui?</i>	14
2.1.3. <i>Com cobrir la necessitat?</i>	15
2.1.4. <i>Elements de diferenciació</i>	15
2.2. El producte	16
2.2.1. <i>Descripció tècnica del producte</i>	16
2.2.2. <i>Escandall de costos</i>	19
2.3. Pla d'operacions	20
2.3.1. <i>Localització i infraestructura física</i>	20
2.3.2. <i>Procés de fabricació</i>	24

2.3.3. <i>Aprovisionament i compres</i>	25
2.3.4. <i>Control de qualitat</i>	27
2.3.5. <i>Subcontractació</i>	27
2.3.6. <i>Costos</i>	29
3. EL MERCAT	31
3.1. Anàlisi del mercat	31
3.1.1. <i>Mida i evolució del mercat</i>	31
3.1.2. <i>Anàlisi dels canals de distribució</i>	34
3.1.3. <i>Segmentació del mercat</i>	35
3.1.4. <i>Anàlisi de necessitats, procés de compra i hàbits de consum</i>	35
3.1.5. <i>Descripció del sector i forces competitives</i>	37
3.1.6. <i>Anàlisi dels principals competidors</i>	39
3.2. Pla de màrqueting	43
3.2.1. <i>Segment objectiu</i>	43
3.2.2. <i>Estratègia de màrqueting i proposta de posicionament</i>	44
3.2.3. <i>Previsió de vendes</i>	46
3.2.4. <i>Màrqueting Mix</i>	47
3.2.4.1. <i>Producte</i>	47
3.2.4.2. <i>Preu</i>	49
3.2.4.3. <i>Comunicació: públic objectiu, missatge i medis</i>	52
3.2.4.4. <i>Distribució</i>	54
3.2.5. <i>Pressupostos de màrqueting</i>	57

4. ORGANITZACIÓ	59
4.1. Organigrama i definició de llocs de treball	59
4.2. Sistema de selecció i captació	62
4.3. Formes de contractació i retribució	62
4.4. Motivació i formació	64
5. PLA FINANCER	65
5.1. Càlcul de la inversió inicial	65
5.2. Finançament de la inversió inicial	66
5.3. Previsió del compte d'exploració a tres anys ..	67
5.4. Càlcul del punt mort	71
5.5. Previsió del pressupost de tresoreria a tres anys	72
5.6. Previsió del balanç de situació a tres anys	78
5.7. Càlcul del fons de maniobra	81
5.8. Pla de finançament a tres anys	82
6. ANNEXOS	85
6.1. <i>Curriculum Vitae</i> dels emprenedors	85
6.2. Escripura de constitució de la societat i estatuts socials	88
6.3. Patents	88
6.4. Permisos	88
6.5. Descripció tècnica del producte. Plànols, fitxes tècniques i escandalls	88
6.6. Calendari de posada en marxa	88
6.7. Relació de grans superfícies per províncies	88

1. L'EMPREDOR

1.1. Característiques personals

Em dic Manel Jussà i sóc un jove de 29 anys. Vinc d'una família d'ebenistes i fusters. Vaig estudiar formació professional d'informàtica i disseny industrial. El meu pare, Joan, estava esperant que acabés d'estudiar perquè comencés a ajudar-lo. Durant més de cinc anys vaig treballar a l'empresa de la família, dedicada a la fabricació de moble artesà fet per encàrrec, ubicada a la comarca de La Garriga, a la província de Barcelona. Les meves funcions varen ser molt variades, començant a treballar com a mosso de repartiment i muntador, passant per tallador de làmines i, finalment, a les àrees de disseny i planificació de producció i gestió de proveïdors, sempre sota la direcció del meu pare.

El treball no estava malament, però existien diverses discrepàncies entre el meu pare i jo respecte a la forma de veure el negoci actual i les perspec-

tives de futur. Jo tenia una idea de negoci que em rodava pel cap des de feia temps, però sempre que la plantejava al meu pare trobava certa incredulitat i rebuig i una forta aversió a canvis al negoci.

Tinc un amic, que es diu Dídac, té 30 anys i és comercial d'una empresa d'articles de plàstic i basar per a ferreteries i grans superfícies. Va ser amb ell amb qui vam descobrir l'oportunitat i hem anat donant forma a la nostra idea de negoci. Al 1997, hem decidit crear la nostra pròpia empresa amb l'objecte de desenvolupar i posar en marxa la nostra idea i trencar amb la concepció tradicional del fabricant de moble artesà, cosa que el meu pare no entén.

1.2. Punts forts i febles

Punts forts:	Punts febles:
—Sóc jove i un entusiasta del moble.	—No tinc experiència empresarial ni gerencial.
—Tinc àmplia experiència en la indústria del moble i conec perfectament tots els processos i funcions en una fàbrica de mobles.	—No tinc coneixements econòmics ni financers.
—Posseeixo estudis de disseny industrial i domino les eines informàtiques de disseny i producció assistida per ordinador. (CAD-CAM).	—Els recursos econòmics de que dispo són insuficients encara que, si demostro la viabilitat de la idea, la meva família ha promès ajudar-me.
—Dídac té força experiència com a comercial i és responsable d'una petita xarxa de vendes.	—Tinc tendència a bolcar-me i enamorar-me excessivament del producte més que del client.

Però no ens preocupen els nostres punts febles ja que estem disposats a complementar la nostra formació amb cursos de gestió empresarial en institucions de qualitat que ens aportin una visió més general i gerencial de l'empresa i ens ajudin a tirar endavant el nostre projecte amb més seguretat i confiança.

1.3. Motivació

Al 1992, em vaig adonar que a Espanya, a diferència d'Europa, encara no estava explotat el mercat del moble auxiliar per muntar a casa pel propi comprador. He aprofitat els meus viatges per Europa per observar que el moble tipus kit és un producte estrella en realitats socioeconòmiques més avançades. El fet que Espanya avanci en la mateixa direcció em fa veure una bona oportunitat de negoci si aconseguixo situar-me en una posició d'avantatge competitiu abans de la reacció que el sector tindrà dins d'uns anys, i de la probable entrada de multinacionals estrangeres (tipus IKEA) com a grans superfícies especialistes en aquest tipus de producte.

Aprofitant la meva experiència i coneixement de la

indústria decideixo estudiar les possibilitats de muntar una empresa de fabricació de moble auxiliar per muntar. Pretenc plantejar una forma innovadora de fabricar i vendre mobles dins d'un sector de mercat que a Europa creix amb força, trencant així amb els esquemes de funcionament tradicionals del sector.

A més a més vull independitzar-me del negoci familiar, crear el meu propi negoci i poder aplicar de forma pràctica les tècniques apreses i desenvolupar l'oportunitat de negoci detectada amb el meu amic Dídac.

1.4. Equip directiu

L'empresa estarà dirigida pels dos socis fundadors:

El meu ampli coneixement del mercat del moble, i l'experiència del tracte habitual amb agents del sector, em fa especialment útil per ser el director general i assumir les funcions de direcció de compres i de fabricació. Donada la nostra poca experiència en gestió empresarial, serà necessària la incorporació de personal comptable i la contractació d'asses-

sorament extern per a l'àrea financera, que per ara no justifica un càrrec específic donada la previsible reduïda complexitat, i assumiré la seva direcció jo mateix en un principi.

El meu soci Dídac és una persona que coneix bé el món de la distribució i té una llarga trajectòria de relació i negociació amb grans superfícies. Això el fa especialment útil per a encarregar-se dels temes relatius a l'àrea comercial. Així mateix, és una persona entusiasta, capaç de motivar als seus venedors, i d'una gran capacitat de relació interpersonal.

Ambdós ens coneixem des de fa anys, i coneixem els punts forts i febles de cadascun. Aquest fet ens permet ser realistes amb les nostres capacitats, complementant-nos. Així mateix, hem comprovat la compatibilitat de les nostres personalitats en diferents situacions.

Ambdós serem administradors solidaris de la societat. Per a les decisions estratègiques i el seguiment de l'empresa establirem un comitè de direcció format pels dos accionistes i un assessor extern, que es reunirà mensualment.

Les decisions del dia a dia les prendrà cadascú al seu àmbit d'actuació i les comentarem de forma més informal mitjançant reunions quan sigui necessari.

1.5. Forma jurídica

Escollirem la forma jurídica de societat limitada. Les especials característiques d'aquest tipus de societat faciliten la presa de decisions i el funcionament general d'una empresa de petita dimensió com la que es planteja. Les especials condicions de sindicació de les participacions socials garanteixen que el control de l'empresa no fugirà de les mans dels fundadors. A més, com que el capital social mínim és només de 500.000 pessetes podem constituir la societat MONTAKIT, S.L. immediatament.

Els requisits formals i els procediments de constitució de la societat limitada són els mateixos que per a les societats anònimes, excepte que en aquestes el capital social mínim és de 10 milions i pot ésser desemborsat parcialment i en la S.L. és de 500.000 Pta però ha d'estar totalment subscrit i desemborsat.

El capital social el subscriurem al 50% en Dídac i

jo, encara que hem decidit reservar un 10% del capital de cadascú per oferir-lo al meu pare si decideix finalment incorporar-se al negoci. Aquesta decisió l'hem acreditat en un document privat que s'escripturaria si es decidís. Ens ha interessat oferir aquesta possibilitat al meu pare pel seu profund coneixement del sector i pel seu possible suport financer.

2. EL PRODUCTE I SERVEI

2.1. Definició de negoci

2.1.1. Necessitat a cobrir. Què?

La necessitat que satisfà Montakit és completar l'equipament de la llar d'un mode ràpid i econòmic. No pretén equipar totalment la llar sinó cobrir necessitats de mobiliari funcional de poca entitat i imprevistes. Així mateix no pretén satisfer la necessitat d'oci i hobby com el bricolatge sinó solucionar un problema real de forma fàcil i barata.

2.1.2. Públic objectiu. Qui?

Famílies d'entorns urbans, amb llar pròpia o llogada i cap de família jove o de mitjana edat, compradors d'electrodomèstics de línia marró o d'equips d'informàtica.

2.1.3. *Com cobrir la necessitat?*

Mitjançant un moble kit, és a dir muntable i desmuntable pel client final estrictament a partir dels components inclosos al paquet posat a la venda.

2.1.4. *Elements de diferenciació*

Els principals elements de diferenciació de la nostra idea de negoci són:

- Producte estàndard i per tant de disponibilitat i ús immediat.
- Molt més econòmic que els mobles tradicionals degut a una estratègia de producció de sèries llargues i lideratge en costos i eliminació dels costos de transport i muntatge final.
- Qualitat similar als mobles a mida.
- Disponible mitjançant els canals de distribució de gran consum i per tant molt accessible al gran públic.

2.2. El producte

2.2.1. *Descripció tècnica del producte*

Pretenem posar al mercat una sèrie d'elements de mobiliari desmuntables de tipus complementari al mobiliari bàsic de la llar. Aquests productes es vendrien desmuntats, en un paquet ben presentat que contindria tot el necessari pel seu correcte muntatge, des de les eines a utilitzar (poques, una clau Allen per exemple, o un tornavís senzill) fins a les peces de tauler necessàries. A més s'inclouria al paquet un detallat joc d'instruccions destinat a facilitar al màxim la feina del client. Els mobles estarien realitzats bàsicament de tauler aglomerat estratificat o melaminat, segons el tipus de peça, amb algunes parts metàl·liques, tub d'acer pintat o cromat.

La gamma de l'empresa es compondrà de dues línies de productes. Cada línia es dirigirà a un segment de mercat molt definit i al què es pugui arribar amb avantatge respecte a un producte de característiques semblants al nostre:

- 1.- Mobiliari de suport d'aparells electrònics de línia marró i equips informàtics.
- 2.- Moble de complement de la llar.

Dins la línia 1 (suport d'aparells electrònics) tindríem els següents productes:

- **Tauleta de televisió.** Una sola alçada i dues amplades possibles, responent a la varietat de mides dels televisors. Amb rodes. Materials bàsics: tub d'acer i tauler de densitat mitjana lacat. En principi un únic color: negre. Refs. 1101 i 1102, segons amplada.
- **Moble per equip d'alta fidelitat.** Mesures fixes, amb prestatgeria interior regulable en alçada per ajustar-se al número de components de l'equip. Amb rodes. Espais previstos per emmagatzemar discos i compactes. Materials bàsics: tauler de partícules d'alta qualitat melaminat. Color negre. Ref. 1201
- **Suport per altaveu.** Amplada fixa, dues alçades de laterals diferents i prestatge regulable en alçada. Amb rodes. Materials bàsics: dos tipus de materials: tauler de partícules melaminat o tauler de densitat mitjana lacat. Color negre. Ref. 1311 i 1312 pels melaminats i 1321, 1322 pels lacats.
- **Taula per ordinador personal.** Una sola mida. Disseny acurat. Parts mòbils (prestatge pel teclat). Amb rodes. Materials bàsics: tauler

estratificat o melaminat amb cantell de ABS de color. Color blanc. Ref. 1401.

Dins la línia 2 (complement de la llar) entrarien:

- **Moble prestatgeria obert.** Dues amplades possibles (60 i 80 cm.). Materials: tauler de partícules melaminat en colors pi o negre. Ref. 2111 i 2112 per amplada 60 i 2121, 2122 per amplada 80.
- **Armari per joguines.** Una única mida i dos colors: pi i blanc. Materials: tauler de partícules melaminat. Refs. 2201 i 2202.
- **Calaixera per armari encastat.** Mida única (60 cm.). Color blanc. Material: tauler de partícules melaminat. Ref. 2301.

Tots els productes compliran amb les especificacions contingudes a les normes d'AENOR que fan referència a materials i acabat superficial (UNE 11023-1:1992), resistència estructural i estabilitat (UNE 11023-2:1992) i a pintures i barnissos i recobriments orgànics (UNE 48268:1996), entre d'altres.

2.2.2. Escandall de costos

A mode d'exemple adjunto l'escandall de costos de matèries primeres d'un exemple de producte de la línia 1. El procés d'elaboració de la resta és similar. Vegi's relació detallada a l'Annex 6.5.

Ref. 1101 Tauleta de televisió amplada 80 cm.

Referència	Descripció	Quantitat	Preu unitari	Import
Ref. 110001	Laterals de tub d'acer pintat	2	350,00 Pta	700,00 Pta
Ref. 100001	Tauler de densitat mitjana (DM)	0,96	700,00 Pta	672,00 Pta
Ref. 100002	Rodes giratòries	4	40,00 Pta	160,00 Pta
Ref. 000001	Cargols de muntatge amb capçal per clau Allen	12	2,25 Pta	27,00 Pta
Ref. 000002	Tapes per capçal de cargol en plàstic color negre	12	1,00 Pta	12,00 Pta
Ref. 000003	Cantell ABS negre de 3 mm	3,6	50,00 Pta	160,00 Pta
Ref. 000004	Plàstic d'embalatge	2	25,00 Pta	50,00 Pta
Ref. 000005	Clau Allen del número 6	1	10,00 Pta	10,00 Pta
Ref. 000006	Material plàstic de protecció, gruix 3 mm	2	30,00 Pta	60,00 Pta
Ref. 110101	Opuscle de comunicació	1	4,00 Pta	4,00 Pta
Ref. 110102	Opuscle d'instruccions	1	4,00 Pta	4,00 Pta
Ref. 000006	Bosseta de plàstic	1	6,00 Pta	6,00 Pta
Ref. 000008	Caixa cartró d'embalatge	1	125,00 Pta	125,00 Pta
Ref. 100003	Lacat de superfícies	1,92	1.300,00 Pta	2.496,00 Pta
			TOTAL:	4.508,00 Pta

Com es pot observar al quadre anterior, pel càlcul del cost unitari d'un producte final, primer relacionem els diferents elements que el componen fins al màxim detall (com si fos una fórmula i els seus ingredients) i les quantitats que són necessàries, després, indiquem el cost unitari de cadascun d'aquests elements i ho multipliquem per les unitats necessàries, finalment sumem aquests imports i aconseguim el cost total del producte acabat, pel que fa a les matèries primeres que el componen.

2.3. Pla d'operacions

2.3.1. Localització i infraestructura física

A l'hora de decidir entre les possibles localitzacions geogràfiques per a l'empresa, hem de tenir en compte els següents factors:

- Preus de terrenys i construcció o lloguer de naus. Important des del punt de vista econòmic.
- Accés a xarxes de comunicació, tant terrestre (carreteres i autopistes), com telefònica. Important des del punt de vista operatiu.
- Disponibilitat i proximitat de subcontractistes o proveïdors especialitzats necessaris. Important des del punt de vista de funcionament i costos de l'empresa.

- Proximitat als serveis tècnics de la maquinària. A l'utilitzar maquinària especialitzada i sofisticada aquest aspecte es converteix en important per evitar aturades a la producció.
- Abundància de serveis a les empreses, des de transportistes a personal de manteniment o assessors.
- Existència de mà d'obra qualificada. Imprescindible per la particularitat dels productes, processos i maquinària.
- Proximitat al mercat. En aquest cas és menys important per la reducció de costos de transports al realitzar-lo en format de kit.
- Proximitat a l'empresa familiar. Convenient pel suport tècnic i logístic que Montakit pot rebre.

Per tant, analitzades les anteriors circumstàncies hem decidit ubicar l'empresa al Vallès, a ser possible a la zona de La Garriga per complir àmpliament tots els requisits anteriors i ser una de les zones d'Espanya amb més concentració de fàbriques de mobles.

La nau necessària serà d'uns 500 m², incloent-hi, mitjançant altells, la zona d'oficina i emmagatzematge de petits components necessaris.

Després d'analitzar costos, prestacions i necessitats, la decisió sobre la maquinària productiva necessària és la següent:

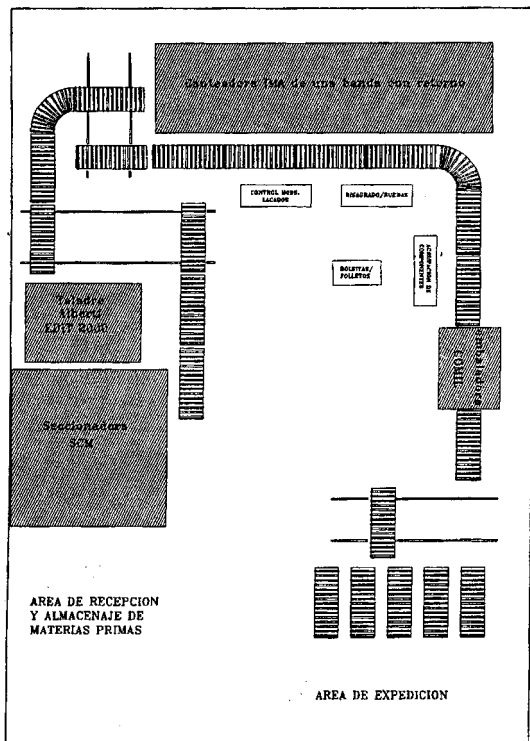
- Maquinària de tall: Serra seccionadora marca SMC, model Z-45.
- Maquinària de trepanadura: Trepanadora amb control numèric marca Alberti, model Edit 2000.
- Maquinària de cantell: Cantelladora d'una banda amb retorn marca Ima, model Compac 809 V.
- Maquinària d'emalatge: Embaladora plàstic retràctil marca Sotemapack, model ECP 1350 Pluriball.
- Elements auxiliars: Instal·lació d'aire comprimit, d'aspiració, línia de corròns per transport fix a planta, 2 transpaletes, 1 bolquet llevador Fenwick.
- Utilitats diversos: Claus, tornavisos, rebladors, etc.

Per a les funcions externes a la producció es necessitarà el següent:

- Sistemes informàtics de CAD-CAM i gestió general. Hardware i software.
- Mobiliari d'oficina i instal·lacions diverses.

A continuació detallem el Lay-Out de la fàbrica, en la que es detallen les màquines i instal·lacions descrites:

LAY-OUT DE LA PLANTA

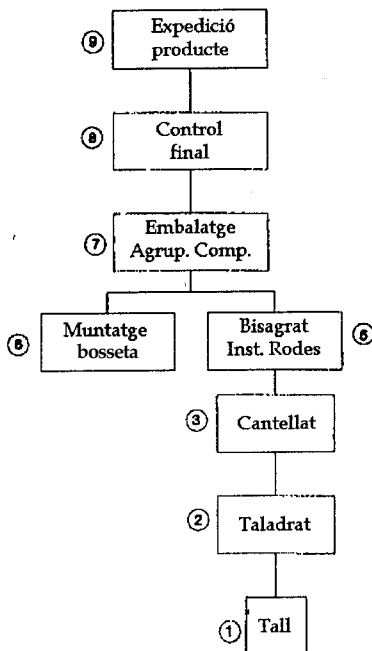


2.3.2. Procés de fabricació

El procés productiu és diferent en funció de si el model és lacat o no. A continuació descriu el diagrama de flux d'ambdós processos.

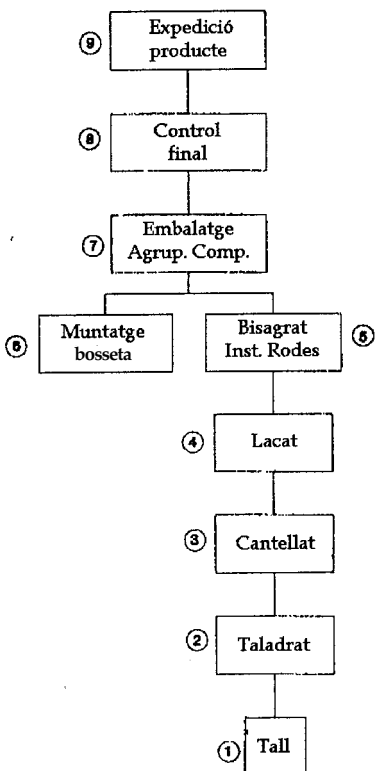
Procés de fabricació

Models sense lacar



Procés de fabricació

Models lacats



2.3.3. Aprovisionament i compres

Com hem detallat a l'apartat 2.2.1. existeixen 16 referències diferents de productes finals i segons els

escandalls detallats per cada producte podem trobar 54 referències de components, de les quals 32 corresponen als opuscles i instruccions específiques de cada producte que s'aprovisionen individualment. Per tant, ens queden 22 referències diferents de components per a gestionar el seu aprovisionament. D'aquestes, el 46% de les referències són comunes a tots els models i la resta (excepte la 220203) ho són a dos o més models. Per tant, el grau de comunalitat assolit al disseny dels mobles és molt alt amb el què aconseguim els següents efectes:

- Facilitar en gran manera el procés de compra i aprovisionament de matèries primeres.
- Disminuir el nivell necessari d'estocs i reduir el risc de trencament d'estocs.
- Simplificar el control d'estocs i els costos de manteniment, manipulació i emmagatzematge.

El procés de compres partirà de les necessitats generades per la planificació de producció, que, al mateix temps, es generarà de les comandes rebudes i les previsions de venda, tenint en compte els nivells d'estocs de seguretat requerits per no trencar estocs, tot això seguint la metodologia de planificació i gestió de la producció del M.R.P. que és un estàndard de gestió a l'àrea d'operacions.

2.3.4. *Control de qualitat*

La qualitat estarà integrada de forma preventiva a totes les fases del procés de producció, començant amb el disseny del producte, que com hem vist cerca la màxima comunalitat de components per a minimitzar els errors, i serà aplicada com una cultura d'empresa en totes i cadascuna de les fases del procés per part de cadascun dels operaris. És tal aquesta voluntat de cerca de la **qualitat total** que Montakit elaborarà, des dels seus orígens, un Manual de Procediments i se sotmetrà, en el futur, a una Auditoria de Qualitat per part del LGAI per aconseguir l'homologació del compliment de les normes ISO 9000.

2.3.5. *Subcontractació*

Per una qüestió de recursos i costos, Montakit ha de concentrar-se en les activitats que defineixen realment el cor del seu negoci o que requereixen inversions, tecnologia o coneixements difícilment assolibles. Per això, analitzat el nostre procés productiu, hi ha dues activitats que és més convenient subcontractar-les:

- La fabricació dels laterals de tub d'acer pintat de les taules de televisió. La raó és que el treball del tub requereix una maquinària especialitzada que, pel nostre volum de necessitats mai rentabilitzaríem. Així, doncs, ho subcontractarem a algun petit taller dedicat al tub d'acer, els quals són abundants al Vallès, que els fabricarà segons el nostre disseny, lliurant-nos-els totalment acabats.
- El lacat de les peces amb aquest acabat. La raó és similar, ja que pel nostre volum difícilment rentabilitzaríem una instal·lació de lacat. En aquest cas subcontractarem l'activitat donant nosaltres les peces tallades, cantellades i taladrades i ens les tornaran lacades.

2.3.6. Costos

COSTOS DE MATÈRIES PRIMERES

Ref.	Descripció	Cost M.P.
1101	Taula TV 80	4.506 Pta
1102	Taula TV 100	5.146 Pta
1201	Moble Hi-Fi	2.091 Pta
1311	Suport altaveu 35 melamina	1.070 Pta
1312	Suport altaveu 60 melamina	1.258 Pta
1321	Suport altaveu 35 lacat	3.095 Pta
1322	Suport altaveu 60 lacat	3.306 Pta
1401	Taula ordinador	1.313 Pta

2111	Prestatge 60 pi	1.676 Pta
2112	Prestatge 60 negre	1.626 Pta
2121	Prestatge 80 pi	2.578 Pta
2122	Prestatge 80 negre	2.503 Pta
2201	Armari joguines pi	2,105 Pta
2202	Armari joguines blanc	2,066 Pta
2301	Calaixera 60 pi	1.613 Pta
2302	Calaixera 60 blanc	1.763 Pta

Mitjana Línia 1	2.723 Pta
Mitjana Línia 1 lacats	4.014 Pta
Mitjana Línia 1 no lacats	1.433 Pta
Mitjana Línia 2	2.086 Pta

Al punt 2.2.2. hem explicat com calculem el cost individual de les matèries primeres que componen cadascun dels productes acabats que pensem comercialitzar.

En aquest quadre resumim els costos de matèries primeres de totes les referències de la nostra cartera de productes, i calculem la mitjana, tant de la línia 1 com de la línia 2, diferenciant entre si estan lacats o no.

3. EL MERCAT

3.1. Anàlisi del mercat

3.1.1. Mida i evolució del mercat

Com ja hem enunciat, el nostre públic objectiu són les famílies en entorns urbans, amb llar pròpia o llogada i cap de família jove o de mitjana edat (entre 18 i 45 anys), compradores d'electrodomèstics de línia marró o equips d'informàtica.

Per a l'estimació del mercat potencial anem a utilitzar el que el Servicio de Estudios del Banesto anomena *Principals Aglomeracions Urbano-Mercadològiques (P.A.)*, que recullen les àrees urbanes i els seus llindants d'atracció comercial amb un volum de població superior als 150.000 habitants. Això vol dir 31 PA's. La suma d'aquests 31 PA's representa una estimació molt correcta de la mida del mercat urbà. Pel 1995 és de 18.626.723 persones.

El següent pas ha estat estimar quina part d'aquest mercat potencial pot ser mercat efectiu. Hem seleccionat les persones que compleixen el requisit d'edat compresa entre 18 i 45 anys. Això ens dona, pel 1995 un volum de 7.078.155 persones.

Després hem aplicat uns percentatges de penetració mitjos de compres de mobles kit per a cada àrea, estimada arran de converses amb dos directius d'empreses de mobles, una d'elles específicament de mobles kit. Amb això arribem a 3.932.308 persones de mercat potencial efectiu pel 1995.

COD	AGRUPACIÓ	HABITANTS	Persones edat	FAMÍLIES
1	MADRID	4.644.514	1.764.915	980.509
2	BARCELONA	2.824.134	1.073.171	596.206
3	VALÈNCIA	1.351.896	513.720	285.400
4	SEVILLA	942.397	358.111	198.950
5	BILBAO	906.594	344.506	191.392
6	MÀLAGA	671.330	255.105	141.725
7	SARAGOSSA	594.797	226.023	125.568
8	SAB./TERRASSA	428.509	162.833	90.463
9	P. MALLORCA	379.080	144.050	80.028
10	LES PALMES	374.343	142.250	79.028
11	MÚRCIA	353.522	134.338	74.632
12	VALLADOLID	351.061	133.403	74.113
13	STA.CR.TENER.	347.393	132.009	73.339
14	GRANADA	340.836	129.518	71.954
15	ALACANT	329.885	125.356	69.642
16	LA CORUNYA	318.747	121.124	67.291
17	CÒRDOVA	307.684	116.920	64.955
18	S.SEBASTIÀ	288.712	109.711	60.950
19	VIGO (PONTEV.)	280.358	106.536	59.187
20	CADIS	270.256	102.697	57.054
21	GIJÓN	265.300	100.814	56.008
22	JEREZ FRONT.	251.996	95.758	53.199
23	TARRAGONA	232.751	88.445	49.136
24	SANTANDER	227.216	86.342	47.968
25	PAMPLONA	223.293	84.851	47.140
26	OVIEDO	211.695	80.444	44.691
27	VITÒRIA	210.415	79.958	44.421
28	CASTELLÓ	190.726	72.476	40.264
29	SALAMANCA	172.026	65.370	36.317
30	ALMERIA	170.668	64.854	36.030
31	BURGOS	164.589	62.544	34.746
	TOTAL	18.626.723	7.078.155	3.932.308

	RESTA ESPANYA	21.272.844	8.083.681	4.041.840
	TOTAL ESPANYA	39.899.567	15.161.835	7.974.149

Com podem veure el mercat potencial efectiu és molt important i l'evolució futura d'aquest mercat efectiu dependrà del creixement poblacional i del grau de penetració i acceptació del moble kit entre la població, cosa que s'estima que sigui creixent.

3.1.2. Anàlisi dels canals de distribució

Un dels més grans problemes en que es troba el sector del moble per desenvolupar-se és el fre que li suposa la ineficàcia del canal de distribució emprat. La distribució de mobles s'ha vingut realitzant fins avui quasi exclusivament per mitjà de detallistes, sense que tingui una presència significativa la figura del majorista (si bé als últims anys les grans superfícies estan començant a incloure a la seva variada oferta alguns elements de mobiliari).

Aquests detallistes es caracteritzen per la reduïda superfície mitjana de la seva sala de vendes, la seva baixíssima rotació de producte, la seva deficient demostració de producte i els alts marges amb els que operen (entre 50% i 150%), necessaris per cobrir les ineficàcies comentades.

Als països de la resta d'Europa, especialment als del nord, l'aparició de les grans superfícies dedicades al moble de tot tipus, fins i tot especialitzades al moble kit, són ja una realitat.

3.1.3. *Segmentació del mercat*

Pel comentat als anteriors punts deduïm que una segmentació global del mercat la podríem fer sota dos variables:

- Geogràfica: Mercat urbà i mercat rural.
- Canal de distribució: Minoristes de petita mida i superfícies mitjanes o altres especialitzades en mobles i grans superfícies tipus hipermercats generals.

3.1.4. *Anàlisi de necessitats, procés de compra i hàbits de consum*

El mobiliari d'equip bàsic, tradicionalment ha estat un producte de compra premeditada. Les decisions sobre compra de nou mobiliari són importants per a les famílies tant pel contacte directe i diari que es tindrà

amb el producte com per l'important cost que aquest suposa. A més el consumidor té la idea que un moble és quelcom «per a tota la vida» o almenys per a un període llarg, cosa que dóna més pes al procés de recerca d'informació i comparació respecte d'altres ofertes. Tot això es tradueix en que la compra de mobles de tipus tradicional (conjunts) té una freqüència molt baixa.

La compra de mobiliari auxiliar o de complement es veu condicionada així mateix per aquests hàbits de compra. Es pensa també d'una manera important en la durabilitat i resistència del producte. Pel que es refereix al moble kit, no hi ha un hàbit de compra establert degut al desconeixement del producte per part del gran públic i a la seva recent introducció en el mercat espanyol. S'han de crear encara aquells hàbits de compra que avui no existeixen mitjançant una adequada informació sobre el producte, les seves utilitats i els seus avantatges.

El procés de compra habitual al mercat del moble és com ja he comentat, molt racional. En primer lloc la família o l'individu posseïdor d'una llar se n'adona de la necessitat de mobiliari, sigui aquesta nascuda d'un canvi de residència, d'un canvi de mida o

composició de la família, o del envelliment del mobiliari existent. A continuació s'acostuma a començar la recerca d'informació d'una manera informal: amics, coneguts, etc., per obtenir així una primera orientació sobre possibles ofertes, botigues que han donat bon servei o bons resultats finals, etc., alhora que es procura generar l'estalvi necessari per fer front a una despesa que és vista com important. Més endavant, un cop es disposa de diners es passa a una fase de recerca d'informació activa, visitant botigues i comparant preus i sobretot, aspectes estètics del producte (disseny, colors). La decisió final es prendrà en la majoria dels casos basant-se en aquests aspectes estètics, i en l'aparença de qualitat, si bé dins del límit del preu al qual la família pugui fer front. El venedor porta a terme un important paper de conseller i acostuma a encarregar-se del transport i muntatge final del producte quan aquest és necessari.

3.1.5. Descripció del sector i forces competitives

Segons l'anàlisi de la informació que hem aconseguit, les nostres conclusions són que el sector està concentrat geogràficament en quant a fabricants (València 26,7%, Catalunya 17,2% i Madrid 10%) però

molt atomitzat en quant a consumidors. Dóna feina a 104.000 persones i la dimensió mitjana de les empreses és molt petita (92,58% de les empreses tenen menys de 20 treballadors).

Els clients finals usuaris dels productes són molt nombrosos (vegi's l'apartat sobre mida de mercat) i estan molt dispersos i atomitzats. Però el nostre client directe són les grans superfícies, tant especialitzades en mobles com no, i aquestes són un nombre limitat i amb uns volums de compra, capacitat de negociació i imposició de condicions de compra brutals sobre les què poc pots influir.

Els proveïdors de matèries primeres són múltiples i variats i els materials són molt estàndards i de gran disponibilitat, per la qual cosa les capacitats de negociació són més grans.

Els obstacles d'entrada no són molt grans donat que la tecnologia de producció i la maquinària és similar a la d'altres tipus de mobles i el disseny no és molt complicat. Quant a la comercialització, existeixen grans possibilitats, com la de les grans superfícies europees de mobles kit (tipus IKEA) que s'introdueixen massivament a Espanya.

Quant a competència genèrica i productes alternatius existeixen per una banda, els fabricants tradicionals de mobles complets i els fusters tradicionals, i per altra, el bricolatge casolà de fer el moble un mateix.

Respecte als competidors específics de mobles kit, n'existeixen tres tipus principals:

- Tipus I: Fabricants espanyols dedicats al kit com una activitat ben definida. (Maderas Navarra, de Rubí i Eurofusta).
- Tipus II: Fabricants estrangers especialitzats o tímidament presents avui a les grans superfícies. (IKEA i 3K Mobel).
- Tipus III: Fabricants espanyols o estrangers que fabriquen productes de bricolatge i que tangencialment, toquen el moble kit. (GB).

Entre la competència del sector existeix una guerra de preus i còpia de dissenys.

3.1.6. Anàlisi dels principals competidors

La relació i característiques dels principals competidors és la següent:

EUROFUSTA: Empresa del tipus I que presenta una àmplia gamma de productes dins la categoria de moble-kit, es caracteritza per l'alta qualitat dels seus productes si els comparem amb els de la resta de competidors nacionals. Aquesta alta qualitat objectiva el permet garantir els seus productes per 5 anys. Eurofusta utilitzant sempre com a material base el tauler de partícules melaminat, té una gamma de productes diversificada. Així, a l'Hipermercat AKI de Baricentro es poden trobar d'aquesta marca des de mobles de cuina (gamma Bricobi) fins a taules per ordinador o mobles per equips Hi-Fi. A més de la garantia, destaquen a la informació present al «packaging» la facilitat de muntatge.

MADERAS NAVARRA: També del tipus I, es centra més en el moble-kit de fusta massissa. Té una presència alta a hipermercats (Pryca Cabrera de Mar i Continente de Baricentro). El seu nivell de qualitat és mitjà-baix.

3K MOBEL: L'empresa del tipus II per excel·lència. És un veritable monstre que encara no s'ha presentat a Espanya. Segueix una estratègia de Distribució mitjançant grans superfícies (com IKEA) dedicades íntegrament al kit.

ASTIGARRAGA: Tipus I. Empresa radicada a Azpeitia, Guipúscoa. Es dedica a la fusta massissa. Bona presència a AKI-Baricentro. No es troba a altres llocs. Qualitat mitjana.

AVASCO: Fabricant alemany, amb certa presència a Espanya i dedicat únicament al moble metàl·lic.

GB: Empresa estrangera de tipus III (bricolatge) que presenta algun mobiliari per «bricoleurs» (Gamma Bricorack, per a col·locar eines, etc.)

NUDEC: Situada a Polinyà, aquesta empresa, present en diverses grans superfícies, fabrica mobles tipus prestatgeria i sabaters, tot això en tauler melaminat amb qualitat baixa. Grup I.

IMESA: Realitza mobiliari de complement a aparells electrònics (TV, Hi-Fi). Bona presència en Continen-te-Baricentro. Tipus I.

BERLIOZ CREATIONS: Empresa tipus II, d'altíssima qualitat i preu molt elevat que segueix clarament una estratègia de diferenciació. El seu reclam és: «¡BERLIOZ, c'est autre chose!». Productes de suport a TV i Hi-Fi de disseny molt acurat i potser de

muntatge complex. Presència en hipermercats.

MOBLIBÉRICA S.A.: Centrats totalment en els complements tipus suport per a pantalles acústiques o taula TV. Distribució per hipermercats.

CUARTA S.L.: Sota la marca Main ven productes de tipus complement a Hi-Fi, ordinadors, TV i mobiliari d'ús general (prestatges, armaris, etc.) tot això en kit. Aquesta firma està ubicada a Còrdova, i no està molt present al nord d'Espanya.

CASAKIT: Empresa distribuïdora italiana, especialitzada en moble kit. Ha obert una superfície de vendes a Barcelona. Es caracteritza per un preu molt elevat (tant o més que el moble tradicional) i un molt acurat disseny. No pot ser considerat competència directa nostra més que de manera molt tangencial.

FABRICANTS TRADICIONALS: Es caracteritzen per l'ús intensiu del canal habitual al món del moble, els detallistes de mobles amb dedicació plena. El seu negoci principal, al qual centren la seva atenció, és el dels conjunts complets, essent el moble de complement un afegit més a aquest. Els seus processos productius són en molts casos quasi artesanals (quan

es tracta d'empreses de petita dimensió) o caracteritzats per la seva rigidesa (maquinària no flexible, orientació a les sèries llargues i el treball per a estocs).

3.2. Pla de màrqueting

3.2.1. Segment objectiu

Tal i com hem comentat anteriorment en un altre apartat, el nostre segment objectiu d'usuaris finals és: famílies en entorns urbans, amb llar pròpia o llogada i cap de família jove o de mitjana edat, compradors d'electrodomèstics de línia marró o equips d'informàtica.

Però, per arribar a aquest públic objectiu, el nostre client directe seran les grans superfícies comercials i hipermercats que són presents a les principals PA's (Principals Aglomeracions Urbano-Mercadològiques). En l'Annex 6.7. tenim una relació de noms, adreces i dades de contacte de les grans superfícies i hipermercats de tota Espanya classificats per províncies obtingudes de l'anuari de la Distribució a Espanya. Aquests serien els nostres clients potencials objectius.

3.2.2. *Estratègia de màrqueting i proposta de posicionament*

No hi ha avui al mercat del moble kit fidelitat per part dels consumidors a cap marca ni, per tant, reconeixement i identificació de marca amb els productes. A més el cost de generar aquest reconeixement i fidelitat de marca a l'usuari final és tan alt que una petita empresa amb recursos molt limitats difícilment ho pot aconseguir. Per tant, tenint en compte tot el que fins ara hem comentat, l'estratègia de màrqueting tendirà a potenciar, sobretot, els aspectes funcionals del producte (aspecte, ús, presentació, facilitat, utilitat, etc.) més que els simbòlics.

Per tot això la marca escollida finalment és ***KIT-MOBLE, La solució fàcil***. Aquesta elecció la basem en els criteris de:

- Proporcionar informació al client, que identifiqui clarament el producte com a moble i no com a bricolatge (paraula moble).
- Comunicar ja com a primer missatge que el client potencial rep la idea de posicionament que pretenc per la meva empresa.

Donat l'escàs desenvolupament actual del mercat del kit i el baix nivell d'experiència amb el producte que el públic té, té molt més sentit parlar d'un posicionament del moble-kit en general respecte als productes tradicionals que del d'una marca de moble-kit en concret respecte a les altres. Estem encara en una fase del cicle de vida del producte massa aviat perquè sigui factible intentar cridar l'atenció del client mitjançant una diferenciació de producte. Si bé, el fet d'utilitzar la tecnologia del kit pot entendre's com un element de diferenciació, hi ha altres empreses que utilitzen aquesta tecnologia.

Tots aquests factors ens porten a considerar com ideal la següent proposta de posicionament:

- KIT-MOBLE, ha de ser percebut com la solució més còmoda als problemes de mobiliari, amb la qualitat del moble de sempre.
- El posicionament diferencial respecte als mobles tradicionals es basa en la idea del kit, amb els avantatges inherents al sistema (rapidesa a la seva disponibilitat, fàcil trasllat, etc.).
- El posicionament diferencial respecte a la resta de fabricants de kit ha d'estar en l'aspecte de la qualitat ja que aquest és un dels punts febles

comuns a quasi totes les empreses que fabriquen kit. El subratllar la facilitat de muntatge no és un element diferenciador sinó una condició necessària per competir. Els productes de totes les empreses dedicades al moble-kit s'anuncien com de fàcil muntatge, i nosaltres hem de fer el mateix ja que com hem dit, la por a l'excessiva complexitat del muntatge és un element dissuasor importantíssim a l'hora de plantejar-se la compra.

3.2.3. *Previsió de vendes*

Hem establert que el canal de distribució al qual orientarem els nostres productes són les grans superfícies. Pretenem estar en el major número possible d'establiments per assolir la màxima cobertura.

Tenint en compte l'estimació del mercat potencial realitzada a l'apartat 3.1.1. i la relació de grans superfícies per províncies de l'Annex 6.7., considerem com a objectiu de vendes aconseguir un punt de venda a cada PA amb un potencial de compra superior a 6.000 unitats de producte per any.

Sobre les xifres anteriors, i per cada any hem realitzat una hipòtesi sobre la quota d'aquest mercat resultant que l'empresa pretén assolir per cada línia de producte. Aquestes hipòtesis han estat formulades amb criteris de prudència i han estat considerades raonables per diversos directius amb experiència al sector.

Any	1993	1994	1995
Quota Línia 1	4%	5%	6%
Quota Línia 2	5%	6%	7%

3.2.4. *Màrqueting Mix*

3.2.4.1. Producte

La gamma de l'empresa es compondrà de dues línies de productes.

Línia 1.- Mobiliari de suport a aparells electrònics de línia marró i equips informàtics.

Línia 2.- Moble de complement de la llar.

Dins la línia 1 (suport a aparells electrònics) tindriem els següents productes:

- **Tauleta de televisió.** Una única alçada i dues amplades possibles, responent a la diversitat de mides dels televisors. Amb rodes. Materials bàsics: tub d'acer i tauler de densitat mitjana lacat. En principi un únic color: negre.
- **Moble per equip d'alta fidelitat.** Mides fixes, amb prestatgeria interior regulable en alçada per ajustar-se al número de components de l'equip. Amb rodes. Espais previstos per emmagatzemar discos i compactes. Materials bàsics: tauler de partícules d'alta qualitat melaminat. Color negre.
- **Suport per altaveu.** Amplada fixa, dues alçades de laterals diferents i prestatge regulable en alçada. Amb rodes. Materials bàsics: dos tipus de materials: tauler de partícules melaminat o tauler de densitat mitjana lacat. Color negre.
- **Taula per ordinador personal.** Una única mida. Disseny acurat. Parts mòbils (prestatgeria pel teclat). Amb rodes. Materials bàsics: tauler estratificat o melaminat amb cantell d'ABS de color. Color blanc.

Dins la línia 2 (complement de la llar) entrarien:

- **Moble prestatgeria obert.** Dues amplades possibles (60 i 80 cm). Materials: tauler de partícules melaminat en colors pi o negre.
- **Armari joguines.** Una única mida i dos colors: pi i blanc. Materials: tauler de partícules melaminat.
- **Calaixera per armari encastrat.** Mida única (60 cm). Color blanc. Material: tauler de partícules melaminat.

3.2.4.2. Preu

El mercat del moble es caracteritza per una elasticitat de preu alta. Donat que hi ha poca diferència entre productes, la relació qualitat/preu és l'element de decisió fonamental. Estudiant el tema dels preus des del punt de vista del mercat, cal tenir molt en compte que el grau de ruptura que aquesta forma de comprar mobles representa respecte a la tradicional farà, amb tota seguretat, que el client potencial se senti recelós davant la idea de fer una compra. Almenys la primera vegada. És, doncs, necessari facilitar aquesta primera compra mitjançant un preu molt atractiu.

Per tant, es fa imprescindible una estratègia de lideratge de costos. Per tot el que s'ha explicat

anteriorment, proposo una estratègia de baix preu i alta relació qualitat/preu. Concretament:

A) Línia 1

Models 1101 i 1102 (Taules TV lacades). El lacat és un procés car, per això els models 1101 i 1102 han de ser els més cars de la gamma. El preu proposat per al model 1101 (Amplada 80) és de 9.600 Pta, assumint que arribarà al mercat a un PVP d'unes 17.000 (degut al fort marge que carrega el distribuïdor). Productes de qualitat i acabat similar volten les 23.000-25.000 Pta (moble tradicional) o quelcom menys, si es tracta de kit, però mai arribant per sota del preu citat. El preu de venda al distribuïdor del model 1102 serà, de manera similar, d'11.400 Pta (PVP al voltant de les 20.000).

Model 1201 (Moble Hi-Fi en melamina). El preu proposat és de 4.500 Pta (PVP aprox. 7.000 Pta). EUROFUSTA té al mercat models del mateix estil sempre per sobre de les 7.500 Pta.

Models 1311 i 1312 (Suports altaveu en melamina) Proposo un preu de venda al distribuïdor de 3.000 Pta per al model de 35 i 3.600 per al model de 60. La

comparació amb altres models de la competència no ha estat possible per no estar disponibles als punts de venda visitats ni als catàlegs consultats.

Models 1321 i 1322 (Suports altaveu lacats).

Proposo preus de 6.300 Pta per al model 1321 (alçada 35) i 7.500 per al 1322. Així mateix, resulta difícil establir comparacions per no haver-hi models semblants al mercat.

Model 1401 (Taula ordinador personal).

Basant-me en la comparació amb els preus dels competidors més importants (EUROFUSTA i Maderas Navarra) fixo un preu de venda al distribuïdor de 4.600 Pta, assumint que el producte arribarà al consumidor a un preu de 8.000 Pta, però encara per sota de les 8.590 d'EUROFUSTA o les 8.700 de Maderas Navarra.

B) Línia 2. Mobiliari de complement de la llar

Aquí és on l'empresa es mostrarà més competitiva en preus, ja que el segment de mercat al que va dirigida la línia 2 és més sensible al preu que el comprador de productes de la línia 1.

Models 2111 i 2112 (Prestatgeries obertes de 60 en colors pi o negre). Preu idèntic de 4.500 Pta

(7.800 PVP). El producte de les mateixes característiques i mides d'EUROFUSTA és de 10.995.

Models 2121 i 2122 (Prestatgeries obertes de 80 en colors pi o negre). Preu idèntic de 5.500 Pta (PVP 9.500). EUROFUSTA té un model semblant a 11.695 Pta.

Models 2201 i 2202 (Armaris joguines en pi i blanc). Preu de 4.700 (distrib.) (PVP 8.000) els dos models. No hi ha models de qualitat semblant per comparar. Els models de tipus tradicional ni s'apropen a aquests nivells de preus.

Models 2301 i 2302 (Calaixeres de 60 en pi i blanc). Preu idèntic de 5.300, basant-me en comparació amb d'altres productes presents al mercat, que superen les 10.000 Pta PVP.

3.2.4.3. Comunicació: públic objectiu, missatge i medis

El procés de compra per part del client final, descrit ja en altres apartats, i les característiques del producte no pressuposa ni pretén un coneixement previ de la marca ni tampoc del producte per part del client. Per altra banda i com també hem comentat, es tracta d'un sector en el què el reconeixement de marca és molt baix i la diferenciació difícil.

És per aquestes raons que considero que l'empresa no ha de realitzar esforços importants per aconseguir crear imatge de marca de mode independent al producte. Això seria a més, donada l'àmplia superfície geogràfica a la qual es pretén arribar amb la distribució, inabordable des del punt de vista financer per una empresa de l'entitat de MONTAKIT, S.L. Aquesta limitació descarta de manera immediata tota idea de realitzar campanyes publicitàries de tipus clàssic en mitjans de comunicació massius (TV, Ràdio, Diaris) pel seu alt cost absolut.

L'estratègia de comunicació més coherent amb el plantejament realitzat fins el moment és la d'intentar impactar al consumidor, al mateix punt de venda, mitjançant la informació incorporada al propi producte a través de la seva marca, «packaging», disseny i textos informatius. Aquesta actuació es veuria reforçada mitjançant accions promocionals al mateix punt de venda, encarregades i realitzades pel propi distribuïdor, com és costum al món de les grans superfícies. Queda, doncs, clar que el públic objectiu de la nostra comunicació és el conjunt de visitants dels punts de venda als què hem decidit situar el nostre producte. Donat el procés de compra descrit és raonable pensar que aquest públic objectiu coincideix a grans trets

amb el «target group» decidit al nivell d'estratègia de màrqueting.

El missatge a comunicar ha estat ja apuntat al parlar de marca a l'apartat dedicat al posicionament. Allà dèiem que Kit-Moble hauria de ser anunciat com «La Solució Fàcil» als problemes de mobiliari imprevistos. Fàcil tant per preu com per comoditat de transport, muntatge, etc. Aquest serà, doncs, l'eix de tota la comunicació que realitzi l'empresa. Aquest missatge central s'haurà de reflexar a l'opuscle d'instruccions incorporat al producte, que serà l'element de comunicació bàsic de què disposarem al punt de venda (llenguatge fàcil i clar, disseny vistós, colors, diagrames senzills).

Fruit d'aquesta idea central, es prendran mesures com ara indicar clarament a l'opuscle que el paquet conté absolutament tot el que el potencial client pugui necessitar per al correcte muntatge del producte, des de l'única eina necessària (una clau Allen) fins a l'últim cargol. Frases com «Producte de molt fàcil muntatge, amb una única eina. Inclosa» hauran d'abundar.

3.2.4.4. Distribució

El mal funcionament dels canals tradicionals, ens

porten a dubtar de la conveniència d'utilitzar les botigues de mobles com a canal de venda. Assolir el màxim nombre de potencials consumidors d'aquestes aglomeracions de més de 150.000 habitants seria molt difícil d'aconseguir per mitjà de botigues de petita mida disseminades per les poblacions. El nombre d'establiments al què seria necessari arribar per posar el producte mitjanament a l'abast d'un número correcte de consumidors seria molt alt, amb la consegüent dificultat de gestió de clients. Un altre factor en contra del comerç tradicional és l'alt marge que les botigues es veuen obligades a carregar per compensar les ineficiències provinents de la seva petita mida mitjana, la seva baixa rotació d'estocs i les seves antiquades tècniques de «merchandising».

L'establiment d'una xarxa de distribució pròpia per mitjà de botigues dedicades específicament al moble-kit seria un bon mitjà d'assegurar el control sobre el preu final i el «merchandising», però la dificultat d'arribar al número de persones desitjat seria molt més gran degut a l'enorme inversió que suposaria el gran número de botigues que seria necessari obrir. L'establiment de franquícies no és ni tan sols plantejable en un mercat en el qual no hi ha reconeixement de marca i hi ha poc coneixe-

ment del producte. Abans de plantejar l'obertura de franquícies necessitaríem una sòlida reputació i poder oferir als franquiciats un coneixement de marca per part del públic que fes rentable la seva relació amb nosaltres.

La idea d'obrir grans superfícies íntegrament dedicades al moble-kit (tipus IKEA) queda descartada per la inabordable inversió necessària.

Així, sembla raonable que l'únic canal de distribució que s'ajusta a les nostres necessitats és el format per les grans superfícies. Aquestes estan presents en totes i cadascuna de les aglomeracions urbano-mercadològiques seleccionades, en alguns casos amb més d'un centre comercial per agrupació, garanteixen el nivell d'exposició al producte que precisem i per la seva pròpia estratègia de venda, no inflarien excessivament el preu de venda final. A més el seu número és suficientment petit com per poder cobrir tota l'àrea de mercat pretesa sense haver de carregar amb una força de vendes gran (encara que per altra banda, aquest petit número d'establiments incrementarà el seu poder de negociació contra nosaltres).

Finalment, dir que donada l'estratègia empresarial escollida (estratègia competitiva de lideratge de costos) necessitem un canal que ens permeti la venda ràpida (rotació alta d'estocs) i en quantitats suficients per aconseguir un avantatge sostenible en costos. Les grans superfícies ofereixen aquesta possibilitat.

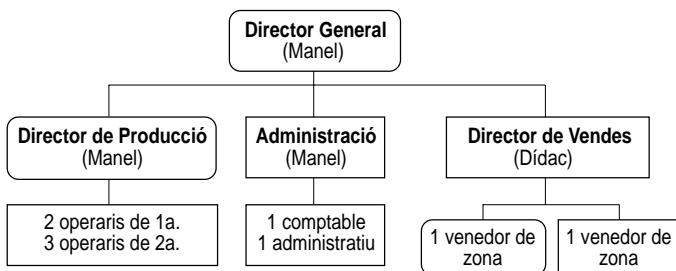
3.2.5. Pressupostos de màrqueting

En aquest punt i en funció del que s'ha comentat als apartats anteriors la major part del pressupost de comunicació està integrat al propi escandall de costos del producte, doncs correspon al «packaging» i als opuscles d'instruccions de muntatge. A l'escandall concret detallat a l'apartat 2.2.2. l'import d'aquests conceptes (caixa d'embalatge, opuscles i plàstics envoltants) puja a 193 Pta per unitat. Per a la resta dels productes, l'import és semblant.

Per altra banda, i per a un altre tipus d'accions de promoció necessàries per al canal de distribució seleccionat s'ha pressupostat un import anual d'aproximadament 5 milions de Pta.

4. ORGANITZACIÓ

4.1. Organigrama i definició de llocs de treball



Jo realitzaré les funcions de Director General i les de Director de Producció i d'Administració amb la col·laboració dels encarregats de fàbrica i del comptable.

En Dídac realitzarà les funcions de Cap de Vendes i de direcció dels dos comercials, definirà i executarà la política comercial i les relacions i negociacions amb grans clients, especialment les grans superfícies.

Hem arribat a un acord en aquesta divisió de les àrees de treball en funció dels perfils i preferències personals nostres, així com en la idea de diferenciar l'empresa com a centre de producció dels aspectes de relació amb el mercat.

Els venedors han de ser persones amb alta capacitat de motivació de venda i experiència en el tracte amb grans superfícies i una certa agressivitat comercial.

El cap de comptabilitat ha de ser una persona amb coneixements de comptabilitat i fiscalitat actualitzats i certa experiència en l'àrea d'una empresa de fabricació per poder desenvolupar millor la comptabilitat analítica i de costos. Així mateix ha d'estar acostumat a tractar i negociar amb entitats bancàries.

L'administratiu ha de ser capaç de desenvolupar les tasques d'administració bàsiques, presa de comandes, facturació, atenció telefònica, arxiu, etc. Per la qual cosa ha de tenir coneixements d'informàtica com a usuari i ha de tenir empatia i bon tracte per relacionar-se amb els clients.

Els operaris de 1a. faran les funcions d'encarregats

i han de tenir formació mínima de FP II i capacitat per assimilar els coneixements que requereixen les tecnologies de producció modernes. Han de tenir experiència en el sector del moble i haver treballat amb màquines de control numèric fetes anar amb ordinador.

Els operaris de 2a. hauran de ser capaços de treballar amb maquinària complexa controlada per ordinador, encara que no sàpiguen programar-la. El seu nivell de formació ha de ser FP I i han de tenir experiència en el sector del moble. Han de ser versàtils per poder treballar en diferents fases del procés de producció.

Els operaris eventuais seran contractats per a puntes de producció o tasques puntuals determinades.

Es compliran estrictament totes les normes aplicables de seguretat i higiene al treball com una política bàsica de gestió dels recursos humans i més en aquesta empresa que té una fàbrica amb maquinària perillosa i un procés productiu on la seguretat és imprescindible.

4.2. Sistema de selecció i captació

El procés de selecció l'iniciarem sis mesos abans de la posada en marxa de l'empresa i començarem pels llocs de més responsabilitat.

Es realitzarà mitjançant anuncis en premsa, en l'oficina de l'OTG i entrevistes en profunditat als candidats per part meva i d'en Dídac. Es valorarà especialment l'experiència i resultats òptims obtinguts en altres empreses del sector, tant pels comercials com pels encarregats.

Per a la selecció dels operaris de nivell més baix implicarem a la selecció als encarregats, encara que l'última decisió la prendrem la Direcció.

4.3. Formes de contractació i retribució

Els contractes del personal fix seran indefinits com una mesura d'integració i motivació del personal als objectius de l'empresa i degut també a que els llocs requereixen una formació i coneixement específic per tant no convé una rotació excessiva.

Pels operaris eventuais per necessitats puntuals s'utilitzaran modalitats de contractació temporal o eventual.

Les retribucions previstes per a cada categoria són les següents:

Categoria	Salari mensual brut (14 pagues)	Salari anual brut
Operaris de 2a.	130.000	1.820.000
Operaris de 1a.	175.000	2.450.000
Operaris eventuais	100.000	
Administratiu	160.000	2.240.000
Cap de Comptabilitat	230.000	3.220.000
Venedors	Fix: 180.000 Variable: 2,5% sobre vendes	Fix: 2.520.000 Variable: 2,5% sobre vendes

Els dos accionistes, al ser administradors, no tindrem una relació laboral sinó que cotitzarem a la Seguretat Social com a autònoms i cobrarem una nòmina mensual de 300.000 pessetes i una participació final als beneficis.

4.4. Motivació i formació

A més dels esforços necessaris per la integració del personal als objectius de l'empresa a través del cercle de qualitat, recollida de suggeriments i informació sobre l'empresa, utilitzarem la formació com a element de motivació addicional.

Les empreses fabricants de la maquinària especialitzada ofereixen, en molts casos gratuïtament, cursos de formació, programació i funcionament al comprar els seus models, així com cursos de reciclatge. Totes les marques de maquinària que hem escollit els fan (fins i tot Morbidelli) a Itàlia, pel que utilitzarem massivament aquestes oportunitats de formació.

Per altra banda acudirem amb els encarregats a visitar fires i altres fàbriques, així com cursos de la Generalitat o l'OTG.

5. PLA FINANCER

5.1. Càlcul de la inversió inicial

Per a l'avaluació d'aquestes estimacions, en milions de pessetes, s'han tingut en compte els costos dels diferents elements necessaris per al funcionament de l'empresa, fonamentalment maquinària i instal·lacions que s'han descrit al Pla d'Operacions.

<i>Immobilitzat material.</i>	Milions de Pta
Nau de lloguer: condicionament i reforma:	1,0
Maquinària: <ul style="list-style-type: none">— Maquinària de tall. Serra seccionadora SMC Mod. Z-45— Maquinària de trepanadura amb control numèric Alberti Mod. EDIT 2000— Maquinària cantelladora amb banda de retorn IMA Mod. Compac 809 V.— Maquinària d'emalatge plàstic retràctil Sotemapack Mod. ECP 1350 Pluriball Total maquinària i utilatge	<ul style="list-style-type: none">7,57,512,04,0 31,0
Instal·lacions, utilatge i elements de transport intern: <ul style="list-style-type: none">— Instal·lació d'aspiració de serradura— Instal·lació d'aire comprimit— Instal·lació de rodets de transport— Utilatge i eines variades— 1 carretó Fenwick i 2 transpaletes manuals Total instal·lacions, utilatges i elements de transport intern	<ul style="list-style-type: none">1,50,40,20,31,6 4,0
Mobiliari i equips per procés d'informació: <ul style="list-style-type: none">— Mobiliari d'oficina— Ordinadors i programes— Telèfon, fax i fotocopiadora Total instal·lacions, utilatges i elements de transport intern	<ul style="list-style-type: none">0,51,00,2 1,7
Total immobilitzat material	37,7

Immobilitzat immaterial

El constitueixen, principalment les despeses de constitució i permisos i llicències de primer establiment necessaris per la posada en marxa de l'empresa i els registres de patents, marques i models d'utilitat dels mobles i s'estimen que pujaran a: **4,7 milions.**

Existències

El càlcul de l'import total d'existències està realitzat en funció del volum d'estocs previst per cada tipus de matèria primera i components, que com hem vist tenen un cost individual molt baix, són de fàcil aprovisionament i tenen una alta rotació, pel que el seu volum i imports serà molt baix. A més els components de més import que són els tubs d'acer els subcontractem totalment acabats externament pel que no necessitem molt estoc inicial. Després mantindrem 1 mes de rotació.

— Taulers, components i complements	0,1
— Mobles-kit acabats	0,2

Subtotal existències **0,3**

INVERSIÓ TOTAL: **42,5**

5.2. Finançament de la inversió inicial

Com es pot veure, les necessitats financeres inicials de MONTAKIT, S.L. són altes i permanents donat que, encara que no es preveuen grans inversions addicionals en actius fixos els propers tres anys, i el volum d'existències necessari pel seu funcionament és relativament petit, la inversió inicial és molt important. Per tant aquesta inversió ha de ser finançada amb recursos permanents que permetin tranquil·litat i termini suficient perquè el negoci es consolidi i generi resultats.

Donat que l'empresa és de nova creació i que confiem plenament en el nostre projecte, hem decidit jugar fort i generar un coixí financer suficient per assumir possibles incidències i per tant aportar un capital social de 50 milions i finançar la resta de les necessitats inicials amb els proveïdors i creditors i la resta amb el descompte bancari, que no ens serà difícil aconseguir amb aquest nivell d'aportació de fons propis i el fet de la solvència i reconeixement dels nostres clients (grans superfícies).

Per aconseguir aquests recursos propis inicials donarem un cop de mà dels nostres estalvis personals i comptarem amb suport financer mitjançant préstecs dels nostres pares i la resta l'aconseguiem amb préstecs personals que sol·licitarem a algun banc cadascun dels dos socis.

5.3. Previsió del compte d'explotació a tres anys

Partim de la hipòtesi que l'empresa comença a funcionar l'1 de gener de 1994, per la qual cosa tots els exercicis són complets.

Hem estructurat el compte de resultats d'una ma-

nera més analítica que seguint estrictament el model que proposa el pla general comptable. Així les despeses estan, en primer lloc diferenciades entre despeses variables i despeses fixes per poder calcular el marge de contribució i el punt mort. Per altra banda, les despeses fixes, a més de per la seva natura estan agrupades per orígens i diferenciem entre les despeses fixes de producció, comercials i d'administració.

DESCRIPCIÓ	1994	%	1995	%	1996	%
Vendes netes	127.165	100,0%	197.596	100,0%	297.591	100,0%
Cost de vendes (M.P. i complements)	52.051	40,9%	77.808	39,4%	114.208	38,4%
Minves	2.602	2,0%	2.334	1,2%	2.969	1,0%
Energia elèctrica	1.560	1,2%	1.560	0,8%	1.638	0,6%
Subtotal costos variables fabricació	56.213	44,2%	81.702	41,3%	118.815	39,9%
Marge brut	70.952	55,8%	115.894	58,7%	178.776	60,1%
Comissions (sou variable de venedors)	3.815	3,0%	5.928	3,0%	8.928	3,0%
Transport	12.717	10,0%	19.760	10,0%	29.759	10,0%
Subtotal costos variables comercials	16.532	13,0%	25.688	13,0%	38.687	13,0%
M. brut comercial o M. de contribuc.	54.420	42,8%	90.206	45,7%	140.089	47,1%
Despeses de personal de producció	12.563	9,9%	19.246	9,7%	24.007	8,1%
Lloguer nau industrial	2.400	1,9%	2.520	1,3%	2.646	0,9%
Manteniment maquinària i instal·lac. prod.	840	0,7%	840	0,4%	840	0,3%
Amortitz. immobilitz. material producció	3.540	2,8%	3.540	1,8%	3.540	1,2%
Altres despeses fixes de producció	480	0,4%	504	0,3%	529	0,2%
Subtotal despeses fixes de producció	19.823	15,6%	26.650	13,5%	31.562	10,6%
Desp. pers. comerc. (part variable vened.)	13.938	11,0%	14.701	7,4%	19.216	6,5%
Comunicació, publicitat i promoció	4.800	3,8%	4.800	2,4%	4.800	1,6%
Despeses de viatge i RR.PP.	4.980	3,9%	5.229	2,6%	5.490	1,8%
Subtotal despeses fixes comercials	23.718	18,7%	24.730	12,5%	29.506	9,9%
Despeses de personal d'administració	17.140	13,5%	21.184	10,7%	22.355	7,5%
Material d'oficina	480	0,4%	504	0,3%	529	0,2%
Lloguer d'oficina	900	0,7%	945	0,5%	992	0,3%
Despeses de telèfon i altres subminist.	300	0,2%	315	0,2%	330	0,1%
Amortització immobilitz. material d'admó.	168	0,1%	168	0,1%	168	0,1%
Amortització immobilitz. immaterial d'admó.	1.125	0,9%	1.125	0,6%	1.125	0,4%
Altres despeses fixes d'administració	100	0,1%	100	0,1%	100	0,0%
Subtotal desp. fixes d'administració	20.213	15,9%	24.341	12,3%	25.599	8,6%
Resultat d'explotació (BAIT)	-9.334	-7,3%	14.485	7,3%	53.422	18,0%
—Despeses financeres	1.725	1,4%	2.100	1,1%	0	0,0%
+ Ingressos financers	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultat brut (BAT)	-11.059	-8,7%	12.385	6,3%	53.422	18,0%
Provisió Impost Societats	0	0,0%	0	0,0%	10.684	3,6%
Resultat net	-11.059	-8,7%	12.385	6,3%	42.738	14,4%
Cash-Flow	-6.226	-4,9%	17.218	8,7%	47.571	16,0%
PUNT MORT D'EXPLOTAC.	148.976		165.867		184.107	
PUNT MORT TOTAL	153.007		170.467		184.107	

Hipòtesis considerades:

El creixement de les vendes és degut a la introducció contínua en nous punts de venda corresponents a les cadenes de grans superfícies que són els nostres clients.

Al marge brut aconseguim, als 3 anys una millora de quasi 5 punts com a conseqüència de l'increment de la productivitat pel factor aprenentatge i les economies d'escala per incrementar espectacularment els volums.

Les despeses fixes no creixen especialment més que la inflació, excepte les despeses de personal que s'incrementen en funció de les necessitats per absorbir el creixement de les vendes.

El resultat d'explotació i el resultat net del primer any és negatiu en 9 i 11 milions respectivament per no haver assolit el punt mort o llindar de rendibilitat, però és recuperat amb escreix als següents anys assolint un resultat net de 42 milions al tercer any, el què significa un 14,4% de les vendes netes, que està molt bé.

Per al càlcul de l'Impost de Societats s'ha tingut en compte la Base Imposable negativa corresponent

a les pèrdues de 1994 i el tipus impositiu efectiu, tenint en compte les deduccions, ha estat del 20%. El resultat net després d'impostos, s'incorporarà a les reserves de la societat o servirà per pagar dividendes als accionistes, el que puja a -11,0, 12,3 i 42,7 milions als anys 94, 95 i 96 respectivament.

El cash-flow, que el calculem com a benefici net més amortitzacions i provisions, ens indica la generació de fons del compte de resultats de la societat i és negatiu en 6,2 milions l'any 94 i positiu en 17,2 i 47,5 als dos anys següents assolint en aquest període una generació neta de recursos acumulada de 58,6 milions de pessetes.

5.4. Càlcul del punt mort

El punt mort o llindar de rendibilitat és el volum de vendes necessari per cobrir els costos fixos, a partir del qual el benefici és positiu. La fórmula per calcular-lo és:

$$\text{Punt mort} = \frac{\text{Despeses fixes}}{\text{Marge comercial brut}} \times 100 \quad \text{Ex. P.M. 94} = \frac{(19.823+23.718+20.213)}{42,8\%} \times 100 = 153.007$$

Podem calcular el punt mort d'explotació que només cobreix les despeses operatives fixes o el punt

mort total que inclou els interessos i altres despeses extraordinàries aplicant la mateixa fórmula i afegint aquestes despeses al numerador. El concepte i sistema de càlcul és ampliable al cash-flow o rtat. esperat.

(Milers de pessetes)	1994	1995	1996
PUNT MORT D'EXPLOTACIÓ	148.976	165.867	184.107
PUNT MORT TOTAL	153.007	170.467	184.107
PREVISIÓ DE VENDES	127.165	197.867	297.591
MARGE DE SEGURETAT	-25.842	27.400	113.484

En les previsions de MONTAKIT, S.L. el primer any no s'arriba al punt mort però els anys 1995 i 1996 hi ha marge de seguretat suficient.

5.5. Previsió del pressupost de tresoreria a tres anys

En el procés de creació d'una empresa, el més crític és la tresoreria dels primers mesos fins que es comença a vendre. El negoci no té una estacionalitat acusada, pel que, excepte per les inversions necessàries per la creació de l'empresa i comen-

çament de la seva activitat als primers mesos de 1994, durant la resta dels mesos les xifres de cobraments i pagaments es produeixen de manera molt regular.

Al següent quadre presentem les xifres de la tresoreria mensualitzada per l'any 1994 i resumida anualitzada pels anys 1995 i 1996 i els resultats els veiem integrats a la previsió del balanç de situació que presentarem als següents apartats i a la xifra de despeses financeres de la previsió del compte de resultats presentada amb anterioritat.

Les hipòtesis més importants considerades són:

- Les vendes a clients es cobren a 90 dies.
- Els proveïdors de matèries primeres i components es paguen a 60 dies.
- Les nòmines es paguen mensualment i hi ha dues pagues extres, al juliol i desembre. La Seg. Social es paga el dia 30 del mes següent.
- L'IVA és del 16% i es liquida el dia 20 del mes següent de cada trimestre.
- La resta de despeses generals es paguen a una mitjana de 30 dies.
- El tipus d'interès considerat pel càlcul de les

despeses financeres del descompte emprat és del 10%.

- Totes les necessitats financeres es cobreixen mitjançant el descompte d'efectes a un termini d'entre 30 i 90 dies i els efectes descomptats utilitzats cada any per cobrir aquestes necessitats es dedueixen dels cobraments de clients de l'any següent.
- No hi ha previstes inversions importants addicionals a les inicials durant els tres anys.

La situació de tresoreria en aquest període és deficitària d'aproximadament 21-22 milions als dos primers anys i excedentària al tercer, al què no només no cal descomptar paper sinó que es genera un excés de tresoreria de 20 milions. Això és degut al capital inicial de 50 milions aportat pels socis i al finançament obtingut dels proveïdors de mercaderies i dels creditors per inversions, així com per l'autofinançament amb el cash-flow generat durant els tres anys.

MONTAKIT, S.L.**PREVISIÓ DEL PRESSUPOST DE TRESORERIA MENSUAL PEL 1994**

DESCRIPCIÓ	Gener	Febr.	Març	Abril	Maig	Juny
CIRCULANT						
Cobraments per vendes	0	0	0	10.597	10.597	10.597
Menys descompte d'efectes	0	0	0	5.000	5.000	6.000
Cobraments nets	0	0	0	5.597	5.597	4.597
Pagaments:						
Pagaments sous personal	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182	2.182
Pagaments Seguretat Social	0	1.091	1.091	1.091	1.091	1.091
Proveïdors matèries primeres	0	0	4.554	4.554	4.554	4.554
Despeses d'energia	0	260	0	260	0	260
Comissions venedors	0	0	0	954	0	0
Transport	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060
Lloguers	275	275	275	275	275	275
Resta despeses generals						
Mensuals	998	998	998	998	998	998
Total pagam. de circulant	4.515	5.866	10.161	11.374	10.161	10.421
Diferència de circulant	-4.515	-5.866	-10.161	-5.777	-4.563	-5.823
ACTIU FIX						
Cobraments						
Capital social	50.000	0		0	0	0
Altres cobraments de fix	0	0	0	0	0	0
Total cobram. no circulant	50.000	0	0	0	0	0
Pagaments:						
Inversions	14.067	14.067	14.067	0	0	0
Despeses financeres	0	0	375	0	150	150
Total pagam. d'actiu fix	14.067	14.067	14.442	0	150	150
Diferència d'actiu fix	35.933	-14.067	-14.442	0	-150	-150
IVA						
IVA REPERCUTIT:						
IVA repercutit en vendes	0	0	0	5.087	0	0
IVA SUPORTAT I PAGAT:						
Compres de mercaderies	0	0	0	2.186	0	0
Inversions	0	0	0	6.752	0	0
Desp. operatives amb IVA	0	0	0	1.182	0	0
Total IVA suportat	0	0	0	10.120	0	0
Diferència d'IVA	0	0	0	5.034	0	0
Diferència total	31.418	-19.933	-24.602	-743	-4.713	-5.973
Saldo inicial de tresoreria	0	31.418	11.485	1.883	1.140	2.426
Descompte d'efectes	0	0	15.000	0	6.000	6.000
Saldo final de tresoreria	31.418	11.485	1.883	1.140	2.426	2.453

I ANUAL PEL 1995-1996

Juliol	Agost	Set.	Oct.	Nov.	Des.	Tot. 94	Tot. 95	Tot. 96
10.597	10.597	10.597	10.597	10.597	10.597	95.374	155.958	248.535
4.000	7.000	4.000	5.000	7.000	4.000	22.000	21.000	0
6.597	3.597	6.597	5.597	3.597	6.597	117.374	176.958	248.535
4.364	2.182	2.182	2.182	2.182	4.364	30.549	42.741	52.154
1.091	1.091	1.091	1.091	1.091	1.091	12.001	18.318	22.352
4.554	4.554	4.554	4.554	4.554	4.554	45.544	66.785	97.648
0	260	0	260	0	260	1.560	1.430	1.502
954	0	0	954	0	0	2.861	5.400	8.178
1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	12.717	18.113	27.279
275	275	275	275	275	275	3.300	3.176	3.335
998	998	998	998	998	998	11.980	11.268	11.567
13.296	10.421	10.161	11.374	10.161	12.603	120.512	167.231	224.013
-6.699	-6.823	-3.563	-5.777	-6.563	-6.006	-3.139	9.727	24.521
0	0	0	0	0	0	50.000	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	50.000	0	0
0	0	0	0	0	0	42.200	200	900
225	150	125	175	150	225	1.725	2.100	0
225	150	125	175	150	225	43.925	2.300	900
-225	-150	-125	-175	-150	-225	6.075	-2.300	-900
5.087	0	0	5.087	0	0	15.260	31.615	47.615
2.186	0	0	2.186	0	0	6.558	12.823	18.748
0	0	0	0	0	0	6.752	32	144
1.182	0	0	1.182	0	0	3.547	17.545	25.019
3.368	0	0	3.368	0	0	16.857	30.400	43.912
-1.718	0	0	-1.718	0	0	1.597	-1.216	-3.703
-8.642	-6.973	-3.688	-7.670	-6.713	-6.231	4.534	6.211	19.919
2.453	2.810	1.837	3.148	2.478	1.764	0	4.534	6.211
9.000	6.000	5.000	7.000	6.000	9.000	22.000	21.000	0
2.810	1.837	3.148	2.478	1.764	4.534	4.534	6.211	19.919

5.6. Previsió del balanç de situació a tres anys

A la previsió del balanç que detallem a continuació recollim la quantificació estructurada de l'efecte econòmic i financer de totes les hipòtesis considerades al llarg d'aquest pla d'empresa i especialment integra els resultats dels altres dos estats financers bàsics que hem presentat anteriorment, això és, a la previsió del compte de resultats i a la previsió del pressupost de tresoreria.

Respecte a l'actiu, a l'immobilitzat immaterial recollim les despeses de constitució i establiment, les quals són amortitzades pel mètode directe deduïnt la dotació anual del saldo de balanç. A l'immobilitzat material recollim les inversions i les amortitzem generant un fons d'amortització acumulada que es dedueix dels saldos inicials mantinguts en el balanç. No hi ha previstes més inversions que 1 milió en instal·lacions i 0,6 milions en informàtica.

Per a les existències s'estima una rotació de 30 dies i per als clients un termini mitjà de cobrament de 90 dies.

La tresoreria recull el saldo acumulat del presupost de tresoreria anual detallat a l'apartat anterior.

Pel que fa al passiu, a l'epígraf de fons propis recollim el capital social inicial, les reserves acumulades que provenen de la distribució dels beneficis després d'impostos i que no han estat repartits als socis mitjançant dividends, i els resultats nets després d'impostos de l'exercici abans de la seva distribució definitiva acordada a la junta general de juny de l'any següent.

Per als proveïdors i creditors es preveu un termini mitjà de pagament de 60 dies.

A l'apartat d'organismes públics creditors recollim els deutes amb Hisenda per l'IVA i l'Impost de Societats.

Als ajustaments de periodificació passius incloem la periodificació de pagues extres i Seguretat Social.

DESCRIPCIÓ	1994	%	1995	%	1996	%
ACTIU						
Despeses de constituc. i 1er. establiment.	3.575	4,5%	2.450	2,5%	1.325	1,0%
Immobilitzat immaterial, net	3.575	4,5%	2.450	2,5%	1.325	1,0%
Obres reforma i condicionament nau	1.000	1,3%	1.000	1,0%	1.000	0,7%
Maquinària	31.000	38,8%	31.000	32,0%	31.000	22,9%
Instal·lac., utilatge i elem. tpte. intern.	4.000	5,0%	4.000	4,1%	4.500	3,3%
Mobiliari i equips informàtics	1.700	2,1%	1.900	2,0%	2.300	1,7%
- Amortitz. acum. immòbil. material	-3.708	-4,6%	-7.416	-7,6%	-11.124	-8,2%
Immobilitzat material, net	33.992	42,5%	30.484	31,4%	27.676	20,5%
Total actiu fix net	37.567	47,0%	32.934	34,0%	29.001	21,5%
Total existències	4.554	5,7%	6.679	6,9%	9.765	7,2%
Clients	31.791	39,8%	49.399	50,9%	74.398	55,1%
Deutors diversos	1.500	1,9%	1.750	1,8%	2.000	1,5%
Total deutors	33.291	41,6%	51.149	52,7%	76.398	56,6%
Tresoreria	4.534	5,7%	6.211	6,4%	19.919	14,7%
Total actiu circulant	42.379	53,0%	64.039	66,0%	106.081	78,5%
TOTAL ACTIU	79.946	100,0%	96.973	100,0%	135.082	100,0%
PASSIU						
Capital social	50.000	62,5%	50.000	51,6%	50.000	37,0%
Reserves	0	0,0%	-11.059	-11,4%	1.326	1,0%
Resultats de l'exercici	-11.059	-13,8%	12.385	12,8%	42.738	31,6%
Total fons propis	38.941	48,7%	51.326	52,9%	94.064	69,6%
Crèdits bancaris a llarg termini	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total recursos permanents	38.941	48,7%	51.326	52,9%	94.064	69,6%
Descompte bancari a curt termini	22.000	27,5%	21.000	21,7%	0	0,0%
Proveïdors i creditors	17.057	21,3%	18.343	18,9%	20.423	15,1%
Hisenda Pública creditora	-1.597	-2,0%	1.216	1,3%	14.387	10,7%
Ajustaments de periodificació passius	3.546	4,4%	5.088	5,2%	6.209	4,6%
Total exigible a curt termini	41.005	51,3%	45.647	47,1%	41.019	30,4%
TOTAL PASSIU	79.946	100,0%	96.973	100,0%	135.082	100,0%
FONS DE MANIOBRA	1.374	1,7%	18.392	19,0%	65.062	48,2%

Els ratis de rendiment i rendibilitat abans d'impostos evolucionen favorablement de la següent forma assolint cotes molt acceptables:

RATI	1994	1995	1996
Rendiment: BAT/Actiu	-13,8%	12,8%	39,5%
Rendibilitat: BAT/Fons propis	-28,4%	24,1%	56,8%

5.7. Càlcul del fons de maniobra

El fons de maniobra es pot definir de dues formes, matemàticament equivalents:

- Fons de maniobra = Actiu circulat – Exigible a C/P = Recursos permanents – Actiu fix net

És una mesura de tensió financera i representa conceptualment la capacitat financera per assumir i atendre els compromisos de pagament a curt termini.

Com es pot veure a les xifres que apareixen al final del balanç de l'apartat anterior el fons de maniobra de MONTAKIT, S.L. comença amb 1,4 milions al 1994 i va evolucionant positivament a 18,4 i 65,1 milions al 1995 i 1996.

Aquesta xifra és molt justa el primer any però més que suficient els dos següents per assegurar una raonable seguretat financera i, encara diria que potser és excessiva degut a la nostra voluntat com a socis de tenir un balanç de MONTAKIT, S.L. molt sanejat financerament per poder-nos concentrar al cor del negoci sense preocupar-nos per tensions de liquiditat.

5.8. Pla de finançament a tres anys

Aquest apartat l'hem, indirectament, desenvolupat dins els apartats anteriors, especialment en el què fa referència a la previsió del balanç de situació d'on es poden calcular els orígens i aplicacions de fons del període de 1994 a 1996.

Els aspectes més destacables del pla de finançament de MONTAKIT, S.L. en aquest període són:

- El capital social inicial de 50 milions ens va servir per finançar completament les inversions en actius fixes inicials i una gran part de les despeses necessàries per començar. Per tant, excepte pel suport inicial prestat per la nostra família, no serà necessari finançament a llarg

termini o suport addicional. Queda pendent de decidir si el meu pare entra al negoci comprant un 10% de les nostres accions, però aquesta decisió no afecta a la tresoreria ni és una font de finançament de l'empresa, donat que l'operació es faria al valor nominal de les accions i per tant seria una operació estrictament de reajustament accionarial.

- El cash-flow (benefici net + amortitzacions) acumulat generat ha estat de 58,6 milions.
- No hi ha necessitat de finançar inversions en actius fixes addicionals.
- Totes les necessitats financeres de l'empresa en aquest horitzó de tres anys pugen a un màxim de 22 milions el 1994 i són perfectament finançades amb descompte per part dels comptes a cobrar de clients que en aquell any assoleixen una xifra final de 32 milions, per la qual cosa es pot assumir perfectament. A més els clients són firmes (grans superfícies) de màxima solvència pel què els bancs no tindran cap problema per descomptar aquest paper.
- La resta de les magnituds del balanç es mantenen sense variacions significatives pel què no suposen ni un origen ni una aplicació important de fons.

- Els recursos generats per les operacions i no emprats al negoci s'han acumulat com a excedent de tresoreria assolint els 19,9 milions finals.

6. ANNEXOS

6.1. *Curriculum Vitae* dels emprenedors

DADES PERSONALS

Nom: JUSSÀ SOLÉ, MANEL
Adreça: c/ Major, 1 – Sant Cugat del Vallès
Data naix.: 28 de febrer de 1968
Telèfon: 93 589 00 00

EXPERIÈNCIA DE TREBALL

1991-1996 Mobles Jussà, S.A.
Diverses àrees

FORMACIÓ ACADÈMICA

1993 Curs de disseny industrial aplicat (ICT)
1991 Tècnic d'informàtica i disseny industrial
(IFP Jordi Nadal – Barcelona)

IDIOMES

Anglès Nivell mig-alt

INFORMÀTICA

Ofimàtica Domini de l'entorn Windows i MS
Dos, Smart Suite '96, MS Project,
Corel Draw, Autocad

DADES PERSONALS

Nom: MARTÍNEZ GRÀCIA, DÍDAC

Adreça: c/ Bernat de Riudemeia, 12
08310 Argentona

Data naix.: 28 de juny de 1967

Telèfon: 93 797 99 99

EXPERIÈNCIA DE TREBALL

1993-1997 Comercial Ferreto-Plàstica, S.L.
Sant Ciuà del Vallès
Director comercial

1991-1993 Centres Comercials Puigbò, S.A.
Departament compres
1988-1991 Centros Comerciales Precio
y Calidad, S.A.
Cap de magatzem

FORMACIÓ ACADÈMICA

1988 Tècnic en gestió de magatzem (ICT)
1987 Tècnic en administració empresarial
(I.B. Alexandre Fumares)

IDIOMES

Italià Nivell mig-alt
Francès Nivell mig-alt

INFORMÀTICA

Ofimàtica Domini de l'entorn Windows i MS Dos

- 6.2. Escriptura de constitució de la societat i estatuts socials.**
- 6.3. Patents.**
- 6.4. Permisos.**
- 6.5. Descripció tècnica del producte. Plànols, fitxes tècniques i escandalls.**
- 6.6. Calendari de posada en marxa.**
- 6.7. Relació de grans superfícies per províncies.**