

Obra guardonada a la I Edició del Premi Àngel Surroca Surroca-
2on Premi "Ex-Aequo"

Pla d'Internacionalització de Talamochita S.L.

Alexis Raimondo Margheria

Col·lecció MANUALS

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Pla d'Internacionalització de Talamochita S.L.¹

Alexis Raimondo Margheria

**Treball premiat amb el 2n Premi “Ex-aequo” Àngel Surroca Surroca
a la I edició del Premi sobre temes de gestió empresarial que potenciïn
la recerca per a la millora de la productivitat, la competitivitat i
l'eficiència**



¹Aquest treball es va presentar com a Treball Final de Grau del curs 2023 – 2024 al Grau en Administració i Direcció d'Empreses, Departament d'Empresa de la Universitat de Barcelona. Tutor: Miguel Angel Navarro Brion.

Tots els drets reservats. Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, llevat de l'excepció prevista per la llei. Dirigeixi's a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessita fotocopiar o escanejar fragments d'aquesta obra.

RESUM

Aquest treball de final de grau té com a objectiu principal fer l'estudi de viabilitat sobre la internacionalització de l'empresa Talamochita SL al mercat andorrà. L'empresa planeja establir una sucursal especialitzada en el muntatge de pladur a aquest país.

El projecte s'enfocarà a avaluar el potencial del mercat, analitzar avantatges fiscals i econòmics, determinar-ne la viabilitat financera i operativa, així com establir indicadors clau de rendiment. En cas que l'anàlisi demostrï un exercici reeixit del treball, es procedirà amb els processos necessaris per iniciar la internacionalització. D'aquesta manera, s'ampliaria el seu enfocament al sector de la construcció i decoració per oferir solucions innovadores i eficients a un públic més ampli. Aquesta iniciativa representa una oportunitat estratègica per capitalitzar el creixement del mercat local, cobrir una demanda no satisfeta i expandir la presència internacional de Talamochita.

PARAULES CLAU

Pladur, internacionalitzar, viabilitat financera, avantatges fiscals, Andorra, idea de negoci.

ABSTRACT/SUMMARY

The main objective of this final degree project is to conduct a feasibility study on the internationalization of the company Talamochita SL in the Andorran market. The company plans to establish a branch specialized in the installation of plasterboard in this country.

The project will focus on evaluating the market potential, analyzing fiscal and economic advantages, determining financial and operational viability, and establishing key performance indicators. If the analysis demonstrates a successful performance of the work, the necessary processes will be carried out to initiate internationalization. In this way, the company will expand its focus in the construction and decoration sector to offer innovative and efficient solutions to a broader audience. This initiative represents a strategic opportunity to capitalize on local market growth, meet unsatisfied demand, and expand Talamochita's international presence.

KEYWORDS

Plasterboard, internationalization, financial viability, tax advantages, Andorra, business idea.

ÍNDIX

1. Introducció	9
1.1. Antecedents	9
1.2. Motivacions i origen de la idea.....	9
1.2.1. <i>ORIGEN INICIAL DE LA IDEA I LA MOTIVACIÓ DE CREAR EL PROJECTE</i>	9
1.2.2. <i>HIPÒTESI BÀSICA DEL PROJECTE, I OBJECTIUS GENERALS DEL PROJECTE</i>	10
1.2.3. <i>NECESSITAT I OPORTUNITAT EMPRESARIAL</i>	11
1.2.4. <i>MOTIUS PER A LA INTERNACIONALITZACIÓ</i>	11
2. Descripció de la proposta de valor	13
2.1. Dades generals, localització i forma jurídica.....	13
2.2. Missió i visió del projecte.....	13
2.3. Valors de l'empresa.....	13
2.4. Principals fonts d'informació i recursos del sector	14
2.5. Descripció de l'activitat empresarial	14
3. Metodologia	16
3.1. Anàlisi del microentorn	16
3.1.1. <i>ANÀLISI DEL MERCAT</i>	17
3.1.1.1. Evolució del sector en els darrers anys.....	17
3.1.1.2. Descripció del sector d'activitat i tendències en els darrers anys	18
3.1.1.3. Motius pels quals internacionalitzar-se a Andorra	19
3.1.2. <i>ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA</i>	21
3.1.2.1. Característiques de la competència.....	22
3.1.2.2. Posicionament de la competència.....	23
3.1.2.3. Punts forts i febles de la competència respecte al mercat.....	23
3.1.2.4. Aspectes que diferencien el nostre servei respecte la competència....	24
3.2. Pla organitzacional	24
3.2.1. <i>ORGANITZACIÓ INTERNA DE TALAMOCHITA SL</i>	24
3.2.2. <i>PLA JURÍDIC DE L'EMPRESA</i>	26
3.2.3. <i>COMPLIMENT NORMATIU FISCAL</i>	27

3.2.4.	<i>NORMATIVES LABORALS I DE SEGURETAT SOCIAL A ANDORRA</i>	27
3.2.5.	<i>PASSOS PER A L'OBERTURA DE L'EMPRESA A ANDORRA</i>	28
3.3.	Pla de producció	29
3.3.1.	<i>PROCÉS DE PRODUCCIÓ</i>	29
3.3.2.	<i>SUBMINISTRAMENT I LOGÍSTICA</i>	30
3.3.3.	<i>TIMING DEL PERÍODE MITJÀ DE MADURACIÓ ECONÒMIC DE TALAMOCHITA</i>	31
3.4.	Pla de recursos humans	34
3.4.1.	<i>PLA DE CONTRACTACIÓ</i>	35
3.4.2.	<i>POLÍTICA DE FORMACIÓ</i>	37
3.4.3.	<i>ASSIGNACIÓ DE RESPONSABILITATS I TIPUS DE CONTRACTE</i>	38
3.5.	Pla de màrqueting	39
3.5.1.	<i>PRODUCTE</i>	39
3.5.1.1.	Descripció del producte i serveis	39
3.5.1.2.	Treballs realitzats per Talamochita	40
3.5.1.3.	Estratègies de diferenciació	41
3.5.2.	<i>PREU</i>	42
3.5.2.1.	Estratègia de preus	43
3.5.2.2.	Política de preus	44
3.5.2.3.	Política de cobraments	45
3.5.3.	<i>DISTRIBUCIÓ</i>	45
3.5.3.1.	Canals de distribució	45
3.5.3.2.	Logística	46
3.5.4.	<i>COMUNICACIÓ COMERCIAL</i>	47
3.5.4.1.	Perfil dels clients potencials i segment del mercat	47
3.5.4.2.	Tàctiques de visibilitat	49
3.5.4.3.	Cost d'Adquisició de Clients (CAC)	50
3.5.4.4.	Etapes del Cost d'Adquisició de Clients (CAC)	54
4.	Planificació financera	57
4.1.	Creixement esperat de l'empresa	57
4.2.	Punt Mort	58
4.3.	Anàlisi de les ràtios de les previsions	58
4.4.	VAN i TIR	59
5.	Conclusions	60
6.	Bibliografia/webgrafia	62

7. Annexos	66
Annex I: ANÀLISI DAFO	66
Annex II: ANÀLISI CAME	67
Annex III: ANÀLISI PORTER	69
Annex IV: ANÀLISI PESTEL	71
Annex V: ANÀLISI COMPARATIVA D'EMPRESSES DE PLADUR X POBLACIÓ	74
Annex VI: CONSULTORIA FISCAL	75
Annex VII: ASSESSORIA DE BANCA PRIVADA I CONSULTORIA FISCAL	80
Annex VIII: SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓ A ANDORRA	83
Annex IX: TREBALLS DE TALAMOCHITA	86
Annex X: CÀLCUL DEL (CAC).....	87
Annex XI: COSTOS I INVERSIONS INICIALS	88
Annex XII: PREVISIONS I VIABILITAT FINANCERA.....	90
Annex XIII: ANÀLISI DE LES PREVISIONS A 3 ANYS	95
Annex XIV: ANÀLISI COMPARATIVA DE PREUS DE REFERÈNCIA AL SECTOR DEL PLADUR.....	102
Índex d'il·lustracions	
Il·lustració 1: Organigrama Barcelona	103
Il·lustració 2: Organigrama Andorra	103
Il·lustració 3: Targeta de presentació de Talamochita a Barcelona	104
Il·lustració 4: Targeta de presentació de Talamochita a Andorra	104
Il·lustració 5: <i>Flyer</i> de Talamochita a Andorra	105
Índex de figures	
Figura 1: Evolució del preu dels habitatges a Andorra	105
Figura 2: Preu dels habitatges a Andorra	106
Figura 3: Evolució Població d'Andorra	106
Figura 4: Previsions de creixement del PIB d'Andorra.....	106
Figura 5: Població d'Andorra per Ètnies.....	107
Figura 6: Comparatives Fiscals entre Barcelona, Andorra i altres països.....	107
Figura 7: Tarifes de Transport Riba	108
Figura 8: Característiques i costos de les Targetes de Presentació i els <i>Flyers</i>	108
8. El Premi.....	109
9. El Mecenes: Perfil biogràfic d'Àngel Surroca Surroca	111

1. Introducció

1.1. *Antecedents*

Aquest projecte sorgeix de l'ambició d'ampliar el negoci familiar de construcció Talamochita, fundat l'any 2003. Aquest negoci va sorgir a partir de l'experiència de Javier Raimondo, CEO de l'empresa, al sector de la construcció, on va identificar una oportunitat per establir la seva pròpia empresa i atendre una demanda no satisfeta. (Talamochita SL, 2023). Després de consolidar-se al mercat de Barcelona, Talamochita buscava continuar el seu creixement. Tot i això, l'empresa es va veure limitada en la seva expansió dins del mercat català a causa de diversos factors, entre ells, la creixent rigidesa legislativa i fiscal que ha experimentat Catalunya en les últimes dècades. Davant d'aquesta situació, va sorgir la iniciativa d'explorar el mercat de la construcció a Andorra com a alternativa viable per al creixement de la companyia. En comparar els dos mercats, es va considerar la idea d'estudiar la viabilitat financera d'obrir una sucursal a Andorra. Aquest projecte d'expansió té com a objectiu principal avaluar la viabilitat d'establir una sucursal especialitzada en el muntatge de pladur al Principat d'Andorra, aprofitant les similituds identificades entre el mercat andorrà i l'experiència prèvia de Talamochita a Barcelona.

1.2. *Motivacions i origen de la idea*

1.2.1. *ORIGEN INICIAL DE LA IDEA I LA MOTIVACIÓ DE CREAR EL PROJECTE*

La motivació inicial per emprendre aquest projecte sorgeix de visualitzar el potencial d'expansió de l'empresa familiar. La idea d'internacionalitzar el negoci cap a Andorra es va originar en observar el creixement continu del mercat de la construcció al Principat durant diversos anys, així com l'absència de saturació en aquest sector (Govern d'Andorra

Departament d'Estadística, 2023). En base a les característiques del mercat andorrà, trobem similituds significatives amb el mercat actual de l'empresa, fet que va portar a considerar la possibilitat de traslladar el negoci a un mercat estranger per establir una sucursal especialitzada en el muntatge de pladur.

El meu nom és Alexis Raimondo, i sempre he sentit un fort interès pel món empresarial. Quan va sorgir l'oportunitat de col·laborar amb el meu pare, fundador i propietari de l'empresa, a l'expansió del negoci familiar, vaig acollir la idea amb entusiasme i vaig visualitzar la direcció cap a la qual havíem d'enfocar els nostres esforços.

1.2.2. HIPÒTESI BÀSICA DEL PROJECTE, I OBJECTIUS GENERALS DEL PROJECTE

Quin és el potencial d'èxit i la viabilitat financera per a l'expansió internacional de l'empresa Talamochita SL al mercat d'Andorra?

Els objectius generals que orientaran el desenvolupament del projecte són:

- Avaluar el potencial del mercat de la construcció a Andorra i la seva adequació als serveis oferts per Talamochita SL.
- Analitzar els avantatges fiscals i econòmics que ofereix Andorra en comparació de Barcelona per a la internacionalització del negoci.
- Determinar la viabilitat financera i operativa d'establir una sucursal de muntatge de pladur a Andorra.
- Dissenyar un pla estratègic detallat per a la internacionalització de Talamochita SL al mercat andorrà, considerant aspectes legals, logístics i comercials.
- Establir indicadors clau de rendiment (KPI) per mesurar l'èxit i l'impacte de la internacionalització a Andorra.

1.2.3. NECESSITAT I OPORTUNITAT EMPRESARIAL

Necessitat:

- ❖ *Demanda latent de serveis de pladur a Andorra:*
 - La presència limitada d'empreses locals especialitzades en el muntatge de pladur² ha generat una oportunitat per ingressar al mercat amb una proposta diferenciada.³
 - Reconeixement d'un augment sostingut en la demanda de solucions constructives eficients i modernes al sector de la construcció andorrana. El pladur ha experimentat una creixent popularitat a causa dels seus avantatges i facilitats en comparació amb materials tradicionals com el maó (Suarez, 2022).

Oportunitat Empresarial:

- ❖ *Establiment d'una sucursal especialitzada en muntatge de pladur a Andorra:*
 - En existir un mercat amb similituds significatives amb el mercat on té experiència Talamochita, es presenta l'oportunitat estratègica d'implementar una empresa de pladur que satisfaci les necessitats del mercat andorrà, i així capitalitzar el creixement del mercat.
 - Amb un PIB per càpita significativament superior al d'Espanya, juntament amb el creixement en curs al país, crea una oportunitat empresarial atractiva per al sector de la construcció.⁴
 - L'empresa podria aprofitar avantatges fiscals que beneficiarien el seu desenvolupament i creixement al mercat andorrà.

1.2.4. MOTIUS PER A LA INTERNACIONALITZACIÓ

Abans de detallar les raons per a la internacionalització, és pertinent introduir de manera concisa el concepte de “factors push i pull”.

² Vegeu l'ANNEX V.

³ Vegeu l'ANNEX III.

⁴ Vegeu l'ANNEX V.

En el context dels negocis internacionals, aquests factors representen les forces que motiven les empreses a expandir-se cap a nous mercats. Els "factors push" són aquelles forces reactives que inciten una empresa a internacionalitzar-se a causa de desafiaments al seu mercat local, com la saturació del mercat o condicions econòmiques adverses.

D'altra banda, els "factors pull" són forces proactives que atrauen les empreses a explorar nous mercats, impulsades per oportunitats com ara mercats no saturats, avantatges fiscals o de costos a l'estranger.

Un dels principals factors *push* que impulsen la internacionalització és l'alta pressió fiscal que enfronten les empreses a Espanya i es situa entre els 5 països amb menys competitivitat fiscal dins de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE). Aquesta anàlisi compara els impostos i l'estructura tributària espanyola amb altres països (Institut d'Estudis Econòmics, 2023).

L'informe de l'IEE ressalta com les empreses espanyoles es veuen afectades per impostos cada vegada més elevats i nombrosos, cosa que en dificulta el creixement i el progrés socioeconòmic del país en conjunt. Aquesta pressió fiscal excessiva pot motivar les empreses a cercar oportunitats en mercats internacionals amb condicions fiscals més favorables, facilitant un desenvolupament sostenible i fluid (Institut d'Estudis Econòmics, 2023).

2. Descripció de la proposta de valor

2.1. Dades generals, localització i forma jurídica

Nom de l'empresa: Talamochita SL

Activitat: Construcció, empresa especialitzada en el muntatge de pladur

Ubicació geogràfica: Sant Julià de Lòria, ad600, Andorra

Forma jurídica: SL

Nombre de treballadors: 8

2.2. Missió i visió del projecte

MISSIÓ→ La nostra raó de ser és oferir solucions integrals de construcció i acabats en pladur per millorar l'habitabilitat dels nostres clients. Cerquem convertir-nos en el referent de confiança per a empreses d'arquitectura, decoració, construcció, interiorisme i enginyeria, oferint serveis d'alta qualitat i personalitzats.

VISIÓ→ Ens comprometem a brindar serveis que superin les expectatives del consumidor, contribuint a l'èxit i la satisfacció a cada projecte. A més, ens esforcem per innovar contínuament, expandint les nostres solucions per assolir i beneficiar una audiència més àmplia amb les nostres propostes eficients i creatives.

2.3. Valors de l'empresa

Talamochita ofereix un servei i atenció personalitzada per a cadascun dels seus clients, esforçant-se per comprendre les necessitats i els desitjos de cadascun d'ells i poder oferir solucions a mida per complir les seves expectatives.

Talamochita es caracteritza per la professionalitat i serietat amb què tracta cadascun dels projectes de muntatge de pladur en què s'involucra.

Els nostres valors fonamentals són:

- Compromís: amb la qualitat dels nostres serveis i la satisfacció del client.
- Adaptabilitat: per respondre a les necessitats úniques de cada projecte.
- Honestat: a les nostres comunicacions i transaccions.
- Responsabilitat: pels resultats de les nostres feines i la reputació de l'empresa.

2.4. Principals fonts d'informació i recursos del sector

- <https://www.talamochita.es/>
- <https://aab-aa.com/es/>
- <http://pv-asociados.com/>
- <https://www.estadistica.ad/portal/apps/sites/#/estadistica-ca/>
- <https://www.ieemadrid.es/>
- https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/30914/2023_MartinezCondeA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- <https://blog.iese.edu/in-family-business/files/2013/10/37-ESTUDIO-83-empresa-familiar-andorrana.pdf>

2.5. Descripció de l'activitat empresarial

L'activitat empresarial de Talamochita es centra en el subministrament, el muntatge i l'aplicació de materials de pladur en una varietat de projectes de construcció i reformes. El pladur és un material de construcció que està compost per plaques de guix laminades. És conegut per la seva versatilitat, facilitat d'instal·lació i capacitat d'oferir solucions eficients i estètiques a projectes de construcció i renovació (Lorsan Aislamientos, 2023). Inicialment i durant els dos primers anys posteriors a l'obertura de la sucursal, s'oferiran els serveis següents, abans d'implementar l'oferta completa:

- Subministrament de Materials: Talamochita oferirà el servei de proveir materials de pladur per a l'edificació d'envans, sostres, trasdossats, divisions i altres elements de construcció en projectes residencials, comercials i industrials.

- Muntatge i Instal·lació: Societat especialitzada en el muntatge i instal·lació de pladur en projectes, oferint serveis d'aïllament, insonorització i condicionament acústic. Garantint un acabat impecable d'acord amb les necessitats i especificacions del client.
- Personalització: L'empresa, com ja fa al mercat nacional, es distingirà per adaptar els seus serveis a les necessitats específiques de cada client, oferint solucions personalitzades que s'ajusten als requisits particulars de cada projecte.

Després dels primers anys destinats a establir-se i consolidar-se al mercat andorrà, l'empresa té previst introduir el servei següent:

- Assessorament Tècnic: Talamochita brindarà assessorament tècnic tant a clients com a professionals del sector, orientant sobre les aplicacions, beneficis i usos adequats dels materials de pladur en diversos tipus de projectes.

3. Metodologia

La metodologia emprada en aquest projecte es dividirà en dues fases clarament definides i dissenyades per abordar de manera efectiva els objectius i desafiaments inherents a l'expansió de Talamochita al mercat andorrà.

Fase 1: Anàlisi de Mercat

En aquesta fase, es farà una anàlisi qualitativa del mercat de la construcció a Andorra. Aquesta anàlisi inclourà l'avaluació de proveïdors, competidors, clients potencials i particularitats del mercat. Aquesta anàlisi es fonamentarà en la recopilació de dades provinents de fonts d'informació disponibles, com informes de mercat, estadístiques i publicacions oficials. A més, es faran entrevistes a professionals del sector per obtenir informació detallada i específica sobre el mercat andorrà. Aquestes entrevistes permetran obtenir perspectives i opinions d'experts al camp, cosa que serà fonamental per comprendre millor el mercat i les seves necessitats.

Fase 2: Avaluació Interna i Viabilitat Financera del projecte

En aquesta segona fase, es realitzarà una avaluació interna de Talamochita per determinar com es podria adaptar l'empresa al mercat andorrà. Aquest enfocament permetrà obtenir una visió detallada de l'estratègia d'entrada al mercat i de la viabilitat financera del projecte. L'avaluació interna es basarà en la informació recopilada a la primera fase i es centrarà en la identificació d'oportunitats i desafiaments específics del mercat andorrà.

3.1. Anàlisi del microentorn

3.1.1. ANÀLISI DEL MERCAT

3.1.1.1. Evolució del sector en els darrers anys

El sector de la Construcció ha experimentat al llarg dels darrers anys una notable i sostinguda recuperació ja que, fins a l'any 2013, les taxes de variació eren

considerablement negatives, situades al voltant del -15% . A partir de l'any 2015, la recuperació del sector genera variacions anuals positives i creixents.⁵

A la darrera dècada, el mercat de la construcció a Andorra ha experimentat una evolució significativa, impulsada per diversos factors clau. Entre ells, destaca el boom immobiliari i de construcció massiva d'habitatges a causa de l'increment de nous residents que busquen establir-se al país. Això ha provocat que els preus de l'habitatge s'hagi incrementat notablement els darrers anys. Tot i això, l'augment de la demanda d'habitatges també planteja desafiaments relacionats amb la manca d'espai i l'augment de preus del mercat immobiliari (Sanchis, 2023).



Font: Indomio, Evolució del preu dels immobles a la província d'Andorra. 2024.⁶

Poblaciones	Venta(€/m²)	Alquiler(€/m²)
Andorra la Vella	5.349	19,34
Canillo	4.052	23,19
Encamp	4.252	24,45
Escaldes-Engordany	5.493	21,05
La Massana	3.851	14,95
Ordino	4.347	17,05
Sant Julià de Lòria	3.628	19,52

Font: Indomio, Evolució del preu dels immobles a la província d'Andorra. 2024.⁷

⁵ Vegeu l'ANNEX VII.

⁶ Figura 1.

⁷ Figura 2.

La construcció continua sent un dels sectors més dinàmics de l'economia andorrana i es manté en creixement des del 2015. No hem d'oblidar el paper de l'estabilitat econòmica i l'entorn fiscal favorable d'Andorra en aquesta evolució. Aquests factors han convertit Andorra la Vella en un punt d'accés tant per a emprenedors com per a jubilats (Kurby, 2023).

3.1.1.2. Descripció del sector d'activitat i tendències en els darrers anys

Creixement del PIB i Sector de la Construcció:

- El 2021, el PIB real d'Andorra va augmentar gairebé un 9%, amb un creixement destacat del sector de la construcció, el PIB del qual va créixer un 23,5%⁸ (Universal Gestió, 2022).
- Aquest creixement ha estat una recuperació després de la pandèmia. Tot i això, el sector de la construcció ha mostrat un comportament destacat i positiu (La Vanguardia, 2022).
- Pel que fa al PIB real de l'any 2022, ha augmentat un 8,8% respecte a l'any 2021 a causa de la variació positiva de tots els sectors productius del Principat. Destaca el sector de la construcció amb un augment del 7,4%.⁹
- A més d'això, el creixement previst de l'economia andorrana està per sobre de la UE fins al 2027. És a dir, s'espera que l'economia andorrana creixi a un ritme superior al de les economies veïnes com ara França i Espanya, així com per sobre de la mitjana de la Unió Europea (La Vanguardia, 2023).

⁸ Vegeu l'ANNEX IV.

⁹ Vegeu l'ANNEX VIII.

Previsiones de crecimiento del PIB de Andorra para el período 2022-2027

	NOMINAL	REAL
2022	13,7%	9,0%
2023	4,9%	0,8%
2024	6,0%	2,8%
2025	5,3%	3,1%
2026	4,1%	2,2%
2027	3,6%	1,8%

Unidad: tasa de variación interanual (%)

Previsiones de crecimiento del PIB y defactores en economías del entorno

	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real
PIB España	10,1%	5,5%	5,3%	1,1%	5,7%	2,4%	5,0%	2,7%	4,1%	2,1%	3,5%	1,7%
PIB Francia	5,2%	2,5%	4,2%	0,7%	4,2%	1,6%	3,6%	1,8%	3,3%	1,7%	3,1%	1,4%
PIB Zona euro	7,9%	3,5%	5,2%	0,7%	4,5%	1,6%	4,0%	1,9%	3,7%	1,7%	3,4%	1,5%
Defactor del PIB												
España	4,6%		4,2%		3,2%		2,2%		1,9%		1,7%	
Francia	2,6%		3,5%		2,6%		1,8%		1,6%		1,6%	
Zona euro	4,3%		4,4%		2,9%		2,0%		1,9%		1,9%	

Unidad: tasa de variación interanual (%)

Fuente: FMI, 'World Economic Outlook Database - January 2023'

Font: FMI, "World Economic Outlook Database – January 2023".¹⁰

Preocupacions i limitacions:

- La Cambra de Comerç d'Andorra ha expressat la seva preocupació per la limitació de llicències de construcció al país, cosa que pot impactar el desenvolupament i el creixement del sector (Europa Press Catalunya, 2022).
- A més, cal tenir en compte la manca d'espai, cosa que els obliga a canviar el seu urbanisme (Sanchis, Xataka Magnet, 2022).

Necessitat de Treballadors Qualificats:

- Dificultats per trobar treballadors qualificats al sector de la construcció a Andorra (Europa Press Catalunya, 2022).
- La demanda de personal especialitzat pot representar un desafiament per al desenvolupament continu del sector.

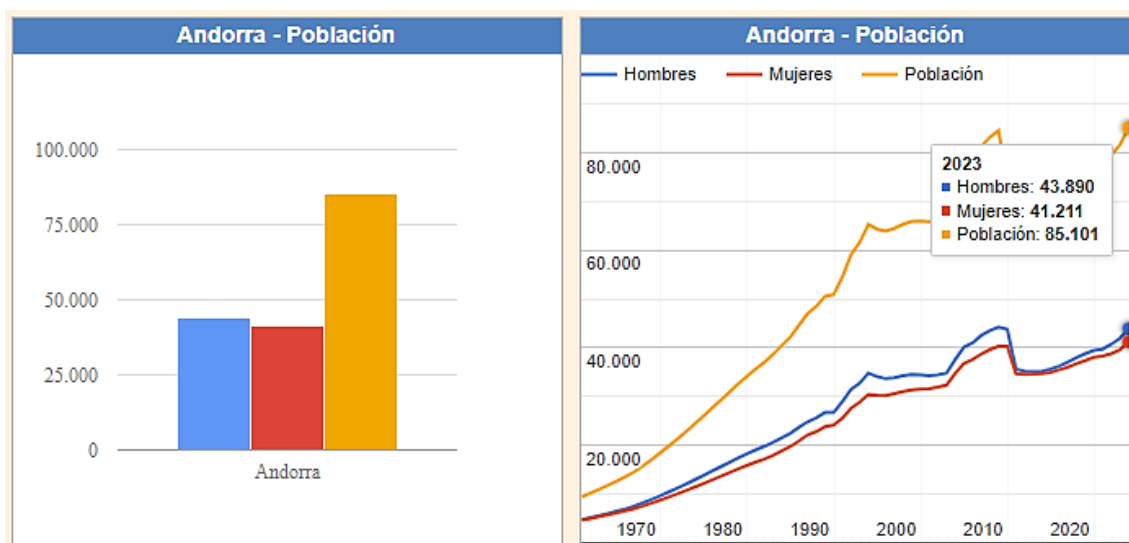
3.1.1.3. Motius pels quals internacionalitzar-se a Andorra

Quan analitzem un mercat per considerar la internacionalització, és essencial avaluar aspectes clau que influiran en l'estratègia empresarial futura. En el cas d'Andorra, cal examinar-ne el nivell de desenvolupament, l'estabilitat econòmica i altres factors interns rellevants (Comte, Pla d'internacionalització de REGMA SA, 2023).

¹⁰ Figura 4.

Inicialment, és important assenyalar que Andorra és un país muntanyós, cosa que ha resultat en una demografia poblacional reduïda. Tot i això, s'ha observat un notable augment en la població en les darreres dues dècades, assolint els 85.000 habitants. Dels quals més del 50% són d'origen estranger, principalment d'Espanya, França i Portugal.

Aquesta diferència poblacional respecte a ciutats com Barcelona pot plantejar desafiaments en termes de volum de treball, però també ofereix l'oportunitat d'enfrontar-se a menys competidors al sector del pladur.



Font: Dadesmacre, Creixement de la població a Andorra. 2023.¹¹

Pel que fa a l'aspecte lingüístic, el català és l'idioma oficial a Andorra, encara que també se'n parlen espanyol i francès. Aquesta diversitat lingüística, similar a la de Catalunya, no hauria de representar una barrera per entrar al mercat andorrà, considerant que Talamochita és una empresa amb més de 20 anys de presència a Catalunya.

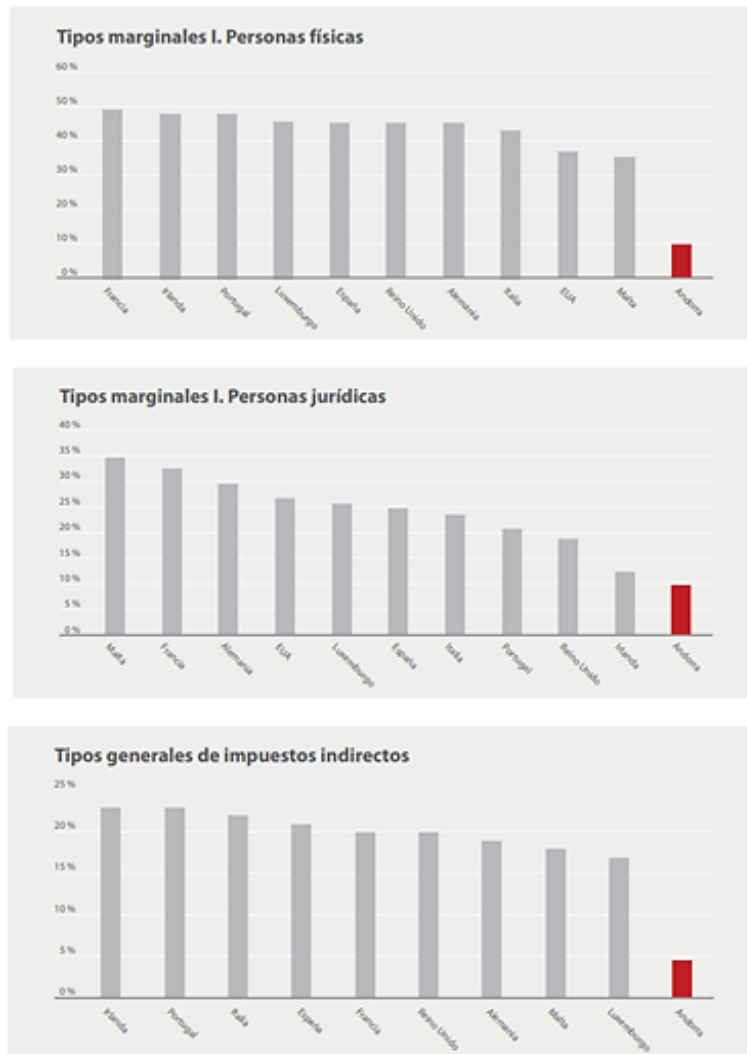
Andorra sempre ha mantingut una estabilitat econòmica sòlida, impulsada principalment pel turisme i el sector financer. Tot i així, aquests darrers anys, han aparegut tendències alcistes en sectors com la construcció i els serveis.¹²

Pel que fa als factors econòmics i fiscals que impacten directament a les empreses, és rellevant esmentar que Andorra destaca pels seus beneficis fiscals, oferint un sistema impositiu favorable tant per a residents com per a empreses. Per contra, Espanya presenta

¹¹ Figura 3.

¹² Vegeu l'ANNEX VI.

un sistema fiscal més complex, amb càrregues impositives més elevades que a Andorra. Com es pot veure reflectit en els gràfics següents:¹³



Font: KPMG. Interactive Tax rates Tool 2024.¹⁴

3.1.2. Anàlisi de la competència

Les principals empreses dedicades al sector del pladur a Andorra són les següents¹⁵:

- Reformes Andorra – Professionals en Reformes i Arranjaments
- Construccions Nuñez – Reformes integrals de tot tipus d'espais
- Placodesign – Especialistes en plaques de guix

¹³ Vegeu l'ANNEX VII.

¹⁴ Figura 6.

¹⁵ Vegeu l'ANNEX III.

3.1.2.1. Característiques de la competència

Empresa competidora	Característiques
Reformes Andorra	<p>Diversifica l'activitat, es dedica tant a la fusteria, pintura, vinils com a la instal·lació de pladur.</p> <p>Ofereix diversos serveis el que podria ser més atractiu per a un determinat públic objectiu. No obstant això, no és una empresa especialitzada únicament en el pladur.</p> <p>Presència <i>online</i> limitada de la companyia, únicament té una pàgina web on brinda informació escassa sobre els seus serveis i especialitats en pladur.</p>
Construccions Nuñez	<p>És una empresa que ofereix molts serveis com parquet, mudances, pintura, tapisseria i pladur entre ells. Per això no és una empresa únicament especialitzada en el pladur.</p> <p>Possibilitat d'abordar projectes complets de reformes, cosa que pot ser atractiu per a un públic específic. Això no obstant, es podria percebre com una empresa que subcontracta part dels serveis que proporciona.</p> <p>Pàgina web poc cridanera i confusa. Limitada presència en línia, cosa que podria dificultar la visibilitat i accessibilitat per a potencials clients interessats en els seus serveis.</p>
Placodesign	<p>Especialitzat en el sector del pladur, cosa que pot generar reconeixement i confiança entre els clients.</p> <p>La limitada presència en línia de l'empresa podria obstaculitzar-ne la visibilitat i accessibilitat davant de potencials clients interessats en els seus serveis.</p> <p>Empresa activa des de fa menys de 10 anys, 7 anys en concret, d'experiència al mercat del pladur.</p>

Un factor comú que es pot observar a les dues primeres companyies competidores és que no són empreses especialitzades únicament en el pladur. Per això es poden percebre com a empreses de serveis de reformes que podrien subcontractar alguns dels seus serveis. Per altra banda, disposen de pàgines web poc atractives i confuses per als possibles clients.

Això podria fer que els clients tinguessin dificultats a l'hora de contactar-los. Per tant, és un punt en contra d'aquestes empreses que no aconseguiran rebre clients de forma orgànica a través de les seves pàgines web.¹⁶

Tot i això, Placodesign, encara que la seva presència en línia és baixa, té un avantatge competitiu respecte a Talamochita i és que és una empresa especialitzada en el pladur, que fa 7 anys que és al mercat local andorrà.

3.1.2.2. Posicionament de la competència

Dins l'anàlisi de la competència, es destaca que a Andorra els preus dels serveis són notablement superiors als de Barcelona. Aquesta disparitat indica que les empreses a Andorra mantenen preus competitius més elevats en comparació amb Barcelona, possiblement influenciats pel poder adquisitiu més gran de la població local. És important tenir en compte que el PIB per càpita a Barcelona és de 28.280€, mentre que a Andorra arriba als 39.348€.¹⁷

3.1.2.3. Punts forts i febles de la competència respecte al mercat

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
<ul style="list-style-type: none"> • Competència local establerta¹⁸ • No han de passar per les regulacions estrictes imposades pel govern andorrà a l'entrada de noves empreses • Experiència al mercat andorrà el que els dona una reputació i confiança dels clients locals • Xarxes i relacions establertes amb proveïdors locals, subcontractistes... 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca de diferenciació • Presència en línia escassa • Empreses amb menys experiència en la construcció que Talamochita • Dificultat davant de la visibilitat i accessibilitat a aquestes empreses

¹⁶ Vegeu l'ANNEX III.

¹⁷ Vegeu l'ANNEX V.

¹⁸ Vegeu l'ANNEX I.

3.1.2.4. Aspectes que diferencien el nostre servei respecte la competència

Talamochita es distingeix al mercat de la construcció de pladur per diverses característiques que ressalten el seu professionalisme i compromís amb la qualitat en cadascun dels seus projectes.

Àmplia experiència al mercat:

- Amb més de 20 anys de trajectòria, Talamochita ha consolidat una sòlida reputació al sector de la construcció de pladur.

Mà d'obra altament qualificada:

- L'equip està format per professionals qualificats i compromesos amb la seva feina. L'experiència i l'habilitat del personal són fonamentals per garantir l'execució impecable de cada projecte.

Pressupostos ajustats a les necessitats del client:

- Cada projecte és únic, i per això, Talamochita ofereix pressupostos personalitzats que s'adapten a les necessitats i les limitacions financeres dels clients.

Alta qualitat als acabats:

- Acabats d'alta qualitat des de l'inici fins a la finalització del projecte, garantint resultats que compleixen amb els estàndards més exigents del sector.

Atenció al client personalitzada:

- Talamochita ofereix atenció al client personalitzada, assessorant els clients al llarg de tot el procés, des de la planificació fins a la finalització del projecte.

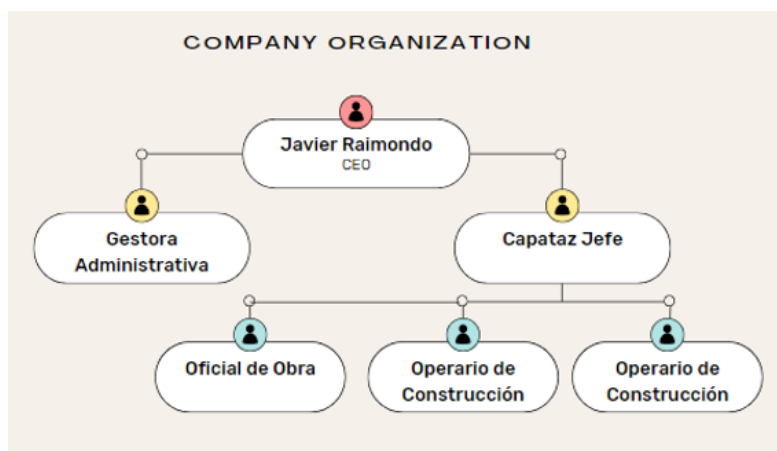
3.2. Pla organitzacional

3.2.1. ORGANITZACIÓ INTERNA DE TALAMOCHITA SL

L'organització interna de l'empresa a Barcelona segueix una estructura organitzacional jeràrquica. Està composta pel CEO, Javier Raimondo, que és la figura central que dirigeix les activitats tant administratives com operatives. La gestora administrativa i el capatàs cap, que són els dos responsables directes davant del CEO.

El capatàs cap gestiona directament l'oficial d'obra i els operaris de construcció, assegurant una supervisió adequada i eficient al lloc de treball. Aquesta estructura facilita

una clara cadena de comandament i una distribució eficient de responsabilitats, permetent a Talamochita operar de manera organitzada i efectiva.



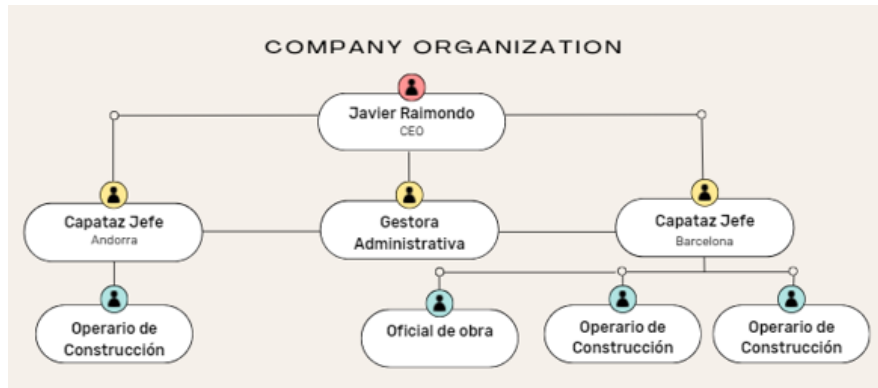
Il·lustració 1: Organigrama de Talamochita SL a Barcelona.

L'organització interna de Talamochita, reflectida al nou organigrama, mostra una estructura jeràrquica clara i una distribució de responsabilitats específiques entre dues ubicacions: Andorra i Barcelona.

Aquesta nova organització interna no variarà gaire de l'estructura actual de l'empresa. Javier continuarà com a CEO de l'empresa i es mantindrà la mateixa gestora administrativa que s'encarregarà de gestionar els treballs a les dues ubicacions. Depenent de la càrrega de treball i les necessitats futures, hi ha la possibilitat d'augmentar la seva jornada laboral i eventualment contractar un altre administratiu o secretari exclusivament per a l'oficina d'Andorra a llarg termini.

D'altra banda, per cobrir la demanda del mercat d'Andorra, l'organització comptarà amb un capatàs en cap que supervisarà directament un operari de construcció. Aquest capatàs cap s'encarregarà de coordinar i supervisar les operacions diàries al lloc de construcció.

L'organització de Talamochita està dissenyada per assegurar que l'empresa pugui operar de manera eficient a les dues ubicacions, mantenint alts estàndards de qualitat i seguretat en tots els seus projectes de construcció de pladur. L'empresa també haurà d'enfrontar el desafiament de contractar personal capacitada per treballar en aquest sector específic, cosa que pot requerir esforços de reclutament tant a Andorra com a pobles propers o fronterers al Principat, a causa de l'escassetat de persones amb experiència en aquest camp.



Il·lustració 2: Organigrama de Talamochita S.L. a Andorra.

En resum, la futura entitat a Andorra es recolzarà en un model de gestió administrativa compartida, mantenint la continuïtat de rols clau com el CEO i la gestora administrativa actual.

A més, per atendre la demanda del mercat andorrà i dur a terme l'expansió de l'empresa, es realitzarà mitjançant la contractació de personal específic per a aquesta regió, incloent-hi un capatàs cap i un operari de construcció especialitzats en la construcció amb pladur.

3.2.2. PLA JURÍDIC DE L'EMPRESA

- **Forma de constitució:** L'empresa amb seu a Barcelona actualment opera sota la forma jurídica de Societat Limitada (SL). Com que aquesta forma jurídica ha funcionat bé per a Talamochita SL durant anys, s'ha decidit mantenir-la. Tot i això, seguint l'assessorament del consultor fiscal, Albert Aynés Aubia del bufet d'AYNES & ABRIL Advocats associats, en un futur es contemplarà la possibilitat d'establir un Holding Empresarial. Aquesta decisió es fonamenta en la necessitat de protegir actius, optimitzar-ne la càrrega fiscal i facilitar l'expansió internacional de l'empresa.¹⁹
- **País de constitució:** L'empresa Talamochita es constituirà a Andorra, específicament a Sant Julià de Lòria, on estarà ubicat el magatzem de Talamochita.
- **Denominació social:** La denominació social de l'empresa serà "Talamochita SL", mantenint la identitat i reconeixement que ha aconseguit al mercat.

¹⁹ Vegeu l'ANNEX V.

- Objecte social: L'objecte social de Talamochita estarà centrat en subministrament, muntatge i aplicació de materials de pladur.
- Constitució: La constitució de Talamochita a Andorra es regirà pels principis de legalitat, jerarquia i publicitat de les normes jurídiques establerts a la Constitució andorrana (Consell General - Principat d'Andorra, 2011). A més, es tindrà en compte tant l'assessorament legal del bufet d'AYNES & ABRIL Advocats associats com la consultoria fiscal amb ANDBANK Private Bankers per garantir una estructura jurídica sòlida.

3.2.3. COMPLIMENT NORMATIU FISCAL

A Andorra, les regulacions de construccions, permisos i llicències es regeixen per la Llei General d'ordenació del Territori i Urbanisme, que estableix els requisits per obtenir llicències de construcció:

- Llicència d'activitat: És un requisit essencial per als negocis o empreses que busquen establir-se i operar en una localitat específica, assegurant que les activitats comercials es desenvolupin d'acord amb la normativa vigent. Per complir amb la normativa i operar legalment als diversos municipis d'Andorra, no només es requerirà la llicència d'activitat emesa per l'ajuntament de Sant Julià de Lòria, on inicialment s'establirà l'empresa, sinó que també caldrà obtenir la Llicència d'Activitat de cada municipi on es durà a terme l'activitat empresarial. Aquesta llicència és fonamental per garantir el compliment de les normatives locals i poder operar legalment a tots els municipis d'Andorra (Certicalia, 2024).
- Llicències de construcció: la llicència d'obra és un tràmit obligatori per a qualsevol reforma, parcial o integral. Requereix aprovació municipal i implica sol·licitar una llicència i abonar unes taxes que varien en funció de la població i el tipus d'obra.

3.2.4. NORMATIVES LABORALS I DE SEGURETAT SOCIAL A ANDORRA

- Conveni de Seguretat Social: Hi ha un Conveni de Seguretat Social entre el Regne d'Espanya i el Principat d'Andorra que regula aspectes com les prestacions

incloses al conveni, treballadors desplaçats i sol·licitud de prestacions (Andorra - Seguretat Social, 2017).

- Legislació laboral: la legislació laboral es regeix principalment per la Llei 31/2018, que estableix els drets i obligacions tant per a ocupadors com per a empleats. Alguns aspectes rellevants d'aquesta normativa inclouen (hores de treball, salari mínim, vacances i hores extra) (Abast Andorra Solutions, 2023).

3.2.5. *PASSOS PER A L'OBERTURA DE L'EMPRESA A ANDORRA*

Per poder obrir una empresa a Andorra i operar legalment al país, la persona que hagi de constituir la societat, en aquest cas Javier Raimondo CEO de l'empresa, haurà d'obtenir prèviament la condició de resident fiscal al Principat. Hi ha diverses vies per adquirir la residència fiscal andorrana, però la que millor s'adapta als interessos i necessitats de Talamochita SL és la denominada Residència Activa.

Aquest tipus de residència permet als ciutadans estrangers treballar de manera autònoma o constituir una empresa a Andorra, sempre que compleixin els requisits establerts pel Govern del Principat. Un dels requeriments principals per obtenir la Residència Activa és l'obligació de romandre en territori andorrà durant un mínim de 183 dies a l'any, és a dir, més de la meitat de l'exercici fiscal.²⁰

D'aquesta manera, el CEO i representant legal de Talamochita SL en la seva expansió al mercat andorrà, haurà de fixar la seva residència efectiva al Principat, acreditant la seva presència al país durant almenys sis mesos a l'any. A més de l'anterior, haurà de:

1. Triar la forma jurídica: S'ha triat la forma jurídica de Societat de Responsabilitat Limitada (SL), Talamochita SL.
2. Reservar la denominació social: Abans de constituir la societat, cal reservar el nom de l'empresa al Registre de Societats d'Andorra.
3. Obtenir el Número d'Identificació Fiscal (NIF): Cal sol·licitar el NIF a l'Administració Tributària d'Andorra per poder fer els tràmits fiscals corresponents.
4. Dipòsit del capital social: El dipòsit de capital social per a una societat limitada (SL) a Andorra és de 3.000 euros. El capital social s'haurà de dipositar en una entitat bancària del Principat d'Andorra.

²⁰ Vegeu l'ANNEX VI.

5. Espectura de constitució de la societat: Cal formalitzar l'espectura de constitució de la societat davant d'un notari andorrà.
6. Inscripció al Registre de Societats: Cal inscriure la societat al Registre de Societats d'Andorra per adquirir personalitat jurídica.
7. Registrar l'empresa al Registre Mercantil d'Andorra: Aquest registre és obligatori per a totes les empreses que operen al país. És un registre públic que conté informació sobre les empreses inscrites a Andorra.
8. Obertura de comerç: Cal obtenir una llicència d'obertura de comerç emesa per l'ajuntament de Sant Julià de Lòria, on s'establirà l'empresa a Andorra.
9. Sol·licitar el Número de Registre Tributari (NRT): Cal sol·licitar el NRT a l'Administració Tributària d'Andorra per inscriure's a la Caixa Andorrana de Seguretat Social (CASS).
10. Complir amb les normes d'urbanització i construcció: S'han de complir les normes d'urbanització i construcció establertes a la normativa andorrana.
11. Realitzar els tràmits necessaris per obtenir la llicència d'obertura i activitat: Cal obtenir la llicència d'obertura i activitat a l'ajuntament de Sant Julià de Lòria.

3.3. Pla de producció

3.3.1. PROCÉS DE PRODUCCIÓ

És important tornar a ressaltar que cada projecte i procés de producció és únic i presenten particularitats diferents. Tot i això, hi ha etapes comunes que s'implementen en la majoria per garantir la qualitat i l'eficiència en el resultat final. A continuació, es presenten aquestes etapes:

1. Realització i acceptació del pressupost:

- Obtenció dels plànols i especificacions del projecte.
- Realitzar una visita a l'obra per visualitzar la feina a fer i les possibles restriccions.
- Efectuar un pressupost i esperar l'acceptació del client.

2. Planificació i preparació:

- Després de la validació del pressupost i recopilats els paràmetres del projecte.
- Elaboració d'una llista detallada de materials i eines necessàries.
- Creació d'un pla de treball, incloent-hi un calendari i una llista de tasques.

3. Preparació del lloc de treball:

- Protecció de superfícies amb mantes de plàstic i cinta adhesiva.
- Retir de mobles o objectes que puguin interferir amb la feina.
- Establir una àrea d'emmagatzematge temporal per a materials i eines.

4. Realització del treball:

- Construcció d'envans adaptats a les exigències de cada projecte.
- Instal·lació d'aïllament tèrmic, acústic o d'insonorització segons calgui.
- Mesura i tall de les plaques de guix d'acord amb les especificacions.
- Fixació de les plaques als envans de suport amb cargols especials.
- Verificar l'anivellament i l'alineació correcta de les plaques.
- Realitzar ajustaments i reparacions si cal.

6. Finalització:

- Neteja de l'àrea de treball i retirada de materials de protecció.
- Inspecció final per assegurar el compliment dels estàndards de qualitat i seguretat.
- Obtenció de l'aprovació del client abans d'avançar el pas següent.

7. Evolució contínua:

- Garantir que l'equip sigui coneixedor de les darreres pràctiques i normatives del sector per oferir serveis d'alta qualitat.
- Identificació d'oportunitats de millora i aplicació de mesures correctives.

Per a Talamochita és essencial mantenir alts estàndards de qualitat i seguretat en tot el procés, recolzats per un equip de professionals altament capacitats per garantir la satisfacció del client.

3.3.2. SUBMINISTRAMENT I LOGÍSTICA

Els proveïdors amb què col·labora Talamochita SL a Barcelona inclouen principalment Distriplac, PLB, Idaterm i Obramat. Tot i això, en no comptar amb la presència d'aquestes empreses a Andorra, i després d'una exhaustiva avaluació del mercat, s'han identificat els proveïdors locals següents²¹:

- Placandreu Distribucions Andorra
- SIMAC 10

²¹ Vegeu l'ANNEX III.

- AILLAIM
- Materials Riba

Després d'avaluar les diferents alternatives, i comparar els preus entre les cases de materials de Barcelona amb les d'Andorra, s'ha constatat que els preus dels materials a Andorra són, de mitjana, entre un 40% i un 60% més alts que a Barcelona.

Davant d'aquesta situació, s'ha determinat que Materiales Riba, es perfila com el proveïdor més idoni per subministrar els materials essencials als projectes de construcció de pladur a Andorra. Aquesta elecció es fonamenta en la seva àmplia gamma de productes relacionats amb el muntatge de pladur, fet que el converteix en l'opció més completa i versàtil per satisfer les necessitats específiques de l'empresa en aquest nou mercat.

A més de la seva àmplia gamma de productes, Riba també proporciona altres serveis importants, com el transport dels productes demanats fins a la direcció sol·licitada. Altres avantatges addicionals que ofereix Riba inclouen el servei de recollida de sacs de runa i la possibilitat de fer pressupostos sense compromís. Aquests serveis complementaris fan de Riba una opció encara més atractiva com a proveïdor de confiança per a l'empresa en la seva expansió a Andorra.

Quant a la logística i la distribució, el fundador de l'empresa assumirà un rol crucial en l'assignació eficient de recursos i la gestió de projectes. Entre les seves responsabilitats s'hi inclouran les visites a obres per a l'elaboració de pressupostos detallats, així com la coordinació logística que implica la distribució de materials i l'assignació d'empleats als diferents projectes. Aquesta tasca multifacètica garantirà la correcta execució de les obres i optimització dels recursos en el procés d'internacionalització cap a Andorra.

3.3.3. TIMING DEL PERÍODE MITJÀ DE MADURACIÓ ECONÒMIC DE TALAMOCHITA

El Període Mitjà de Maduració Econòmic (PMME) d'una empresa és el temps que transcorre des que inverteix una unitat monetària en l'adquisició de materials, insums o matèria primera fins que es converteix en liquiditat a través del cobrament per la venda del producte o servei ofert (Plataforma de l'Estat Peruà, 2023).

A l'elaboració del *timing* del (PMME) de Talamochita, es realitzarà un estudi de cas centrat en els treballs dirigits a clients particulars.

Aquest tipus de projectes, generalment de menor envergadura, solen desenvolupar-se en un lapse no superior a les dues setmanes des del primer contacte amb el client, fins a l'acabament i el lliurament de l'obra.

Durant la primera setmana, es duu a terme l'elaboració i l'acceptació del pressupost per part del client. I, posteriorment, es realitza el treball pròpiament dit.

Setmana 1:

- **Dia 1:** Contacte inicial amb el client i obtenció dels plànols del projecte.
- **Dia 2:** Visita al lloc de la construcció i visualització de les especificacions del projecte.
- **Dia 3:** Elaboració del pressupost detallat, incloent-hi materials, mà d'obra i altres despeses.
- **Dia 4:** Presentació del pressupost.
- **Dia 5:** Correcció del pressupost si cal, i confirmació amb el client.
- **Dies 6-7:** Acceptació del pressupost i signatura del contracte, planificació de la logística i compra de materials.

Setmana 2:

- **Dia 1:** Preparació del lloc de la construcció, instal·lació d'equips i eines.
- **Dies 2-4:** Realització del treball segons el pla establert, supervisió i control de qualitat.
- **Dies 5-6:** Finalització del treball, neteja i retirada d'equips i eines.
- **Dia 7:** Lliurament final del projecte al client, revisió i acceptació del treball realitzat.

Aquest tipus d'obres petites només aporten una setmana de treball efectiu a l'empresa. Això no obstant, és important tenir en compte que aquest cronograma pot variar en funció de les especificacions del projecte. Per tant, és recomanable mantenir una comunicació oberta i constant amb el client i actualitzar el cronograma si cal.

Fins ara s'han abordat els períodes mitjans de maduració previs al cobrament, que implicaran un procés d'aproximadament dues setmanes per a l'empresa. Tot i això, en el context específic dels clients particulars, el Període Mitjà de Maduració dels Cobraments es realitzarà mitjançant l'abonament del 50% del pressupost a l'inici de l'obra i el 50% restant en finalitzar-la. Aquesta modalitat de pagament garanteix que el (PMME) no es vegi alterat.

En projectes per a empreses, establir un cronograma sol ser més complex. A diferència dels treballs amb clients particulars, on el procés sol ser més estandarditzat i previsible. Això és degut a la variabilitat en el *timing* d'aquests projectes empresarials, influenciada per factors com l'extensió en metres quadrats del projecte i la necessitat de coordinació amb múltiples àrees de l'empresa client.

Factors com la complexitat de les instal·lacions, els permisos necessaris, la coordinació amb diferents departaments i els requeriments específics de cada client també poden influir de manera significativa en la durada i desenvolupament del treball.

Tot i això, també s'elaborarà una estimació sobre un *timing* a través d'un estudi d'un cas sobre la realització d'una oficina per a un bufet d'advocats. En aquest estudi de cas, es detalla el cronograma per a la planificació i la realització d'una obra d'oficina per a una empresa. L'etapa de planificació sol durar entre 1 setmana i 10 dies i l'execució de l'obra durarà entre 2 i 3 setmanes.

Planificació:

- **Dia 1:** Contacte inicial amb el client i obtenció de la memòria on s'estableixen els detalls específics del projecte.
- **Dia 2:** Visita al lloc de la construcció i avaluació de les especificacions i necessitats del projecte.
- **Dia 3:** Esbrinar els preus de materials i mà d'obra per al projecte.
- **Dia 4:** Elaboració del pressupost detallat, en què s'incloguin materials, mà d'obra, transport i altres despeses.
- **Dia 5:** Presentació del pressupost al client.
- **Dia 6-7:** Renegociació del pressupost entre Talamochita i l'empresa client.
- **Dies 7-8:** Correcció del pressupost i confirmació del pressupost amb el client.
- **Dies 9-10:** Acceptació del pressupost i signatura del contracte, planificació de la logística i compra de materials.

Execució de l'Obra:

- **Dia 11:** Preparació del lloc de la construcció.
- **Dies 12-14:** Realització dels treballs preliminars (demolicions, preparació de superfícies, etc.). A més de la supervisió i control de qualitat inicial.
- **Dies 15-20:** Execució del treball (envans, aïllament i muntatge de pladur).
- **Dia 21:** Inspecció i avaluació del progrés del treball.
- **Dies 22-25:** Continuació del treball, polir acabats i detalls finals.
- **Dia 26:** Finalització de tots els treballs de construcció, supervisió i control de qualitat final.

- **Dia 27:** Neteja i retirada d'equips i eines.
- **Dia 28:** Lliurament final del projecte al client, revisió i acceptació del treball.
- **Dia 29:** Verificació final i signatura de l'acta de lliurament.
- **Dia 30:** Revisió administrativa i tancament del projecte.

Com es pot observar, el procediment a seguir, en ambdós casos és força similar, però també es poden observar alguns canvis.

En el cas de realitzar un treball per a una empresa de mida mitjana o gran, és comú que, entre l'elaboració del pressupost i l'aprovació final per part del client, es desenvolupi una negociació entre Talamochita i l'empresa receptora del servei. Durant aquesta negociació és habitual que l'empresa sol·liciti ajustar el pressupost inicial per reduir el cost de l'obra pressupostada. Aquesta dinàmica de negociació no sol donar-se en oferir serveis a clients particulars, ja que aquests tendeixen a acceptar el primer pressupost presentat, realitzant ajustaments només en cas de requerir més feina de la inicialment prevista. Com a resultat, en treballar amb clients particulars, es tendeix a operar amb un marge de benefici més elevat degut a aquesta diferència en el procés de negociació i acceptació de pressupostos.

El Període Mitjà de Maduració dels Cobraments, en el cas d'empreses, és una mica més complex. Aquesta complexitat rau en la necessitat de dur a terme una negociació prèvia entre Talamochita i l'empresa receptora dels serveis, on es definiran els termes i els terminis de pagament. En general, Talamochita factura als clients corporatius a 30 o 60 dies després de la finalització de l'obra. Aquests aspectes es mostren més detallats a l'apartat "3.5.2.3. Política de cobraments". Per tant, el PMME d'un treball per a una signatura o companyia tindria una durada aproximada d'entre 2 i 3 mesos, tenint en compte PMM dels cobraments. Tot i això, d'aquest PMME de 2-3 mesos, a Talamochita únicament li aporten 2-3 setmanes de treball efectiu.

3.4. Pla de recursos humans

Per garantir l'èxit de l'obertura de la sucursal a Andorra, la companyia implementarà un pla de contractació que es detallarà a l'apartat "3.4.1. Pla de contractació", on es descriuran els perfils dels dos col·laboradors nous que s'haurien d'incorporar a l'equip. Addicionalment, amb l'objectiu d'impulsar la internacionalització de Talamochita, el CEO de l'empresa es traslladarà a Andorra per continuar la tasca i establir la nova sucursal. A Andorra, assumirà el rol d'administrador de l'empresa, aprofitant la seva àmplia experiència en el sector i el coneixement profund del negoci. La seva presència al

mercat andorrà serà fonamental per alinear la sucursal amb els objectius i estàndards de qualitat de l'empresa matriu, establir relacions amb socis locals clau i garantir una transició fluida cap a les operacions internacionals.

3.4.1. PLA DE CONTRACTACIÓ

➤ **Perfil:**

Per a aquest projecte, es cercarà incorporar dos perfils professionals clau per al sector de la construcció, cadascun amb requisits específics que es detallen a continuació:

Capatàs cap:

Perfil: Cal un cap d'obra amb almenys 5 anys d'experiència demostrable en gestió de projectes de construcció, lideratge d'equips i coordinació eficient de recursos. Ha de comptar amb sòlids coneixements tècnics per a la instal·lació de pladur, muntatge de trasdossats, aïllament, insonorització i condicionament acústic. A més, haurà de tenir capacitat per prendre decisions estratègiques i habilitats de comunicació efectiva.

Requisits addicionals:

- Documentació en regla, en concret, el permís de residència activa, que és el permís de treball que es requereix a Andorra per a persones que no són del Principat i que vulguin desenvolupar una activitat professional a Andorra.
- Es valorarà positivament el domini d'idiomes com l'anglès, el francès i el portuguès a més de l'espanyol. Així mateix, cal disponibilitat per desplaçar-se segons les necessitats del projecte i capacitat per treballar sota pressió en entorns dinàmics.

Operari de la construcció:

Perfil: Es busca un operari de la construcció amb almenys 3 anys d'experiència en treballs pràctics en obres, maneig de maquinària especialitzada i compliment eficient de tasques assignades. Ha de ser proactiu, detallista i capaç de treballar en equip.

A més, ha de comptar amb coneixements tècnics per a la instal·lació de pladur, muntatge de trasdossats, aïllament, insonorització i condicionament acústic.

Requisits addicionals:

- Documentació en regla, permís de residència activa.
- Es valorarà positivament el domini d'idiomes com l'anglès, el francès i el portuguès a més de l'espanyol. També es considerarà la flexibilitat horària,

disposició per desplaçar-se segons les exigències del projecte i capacitat per adaptar-se a diferents entorns laborals i seguir instruccions precises.

➤ **Canals de reclutament:**

Capatàs cap:

Per a la contractació, s'utilitzaran plataformes especialitzades en el sector de la construcció com a “Construyendo Empleo” i “Trabajos de Construcción”, a més de “LinkedIn” i “Indeed” per arribar a professionals amb experiència en gestió de projectes. A més, s'implementaran estratègies de reclutament específiques com ara fomentar la recomanació interna dels treballadors per captar talent amb habilitats de lideratge i gestió.

Operari de la construcció:

En el cas de l'operari de la construcció, es faran servir canals com “InfoJobs”, “LinkedIn” i “Empleo en Obras” per arribar a candidats amb experiència pràctica en obres. Per tant, es potenciarà el reclutament a través d'empreses de treball temporal (ETT) especialitzades al sector.

➤ **Procés de selecció:**

Capatàs cap:

El procés de selecció per al capatàs en cap inclourà una entrevista presencial detallada amb l'administrador de l'empresa, per avaluar la seva experiència en gestió de projectes, lideratge i presa de decisions. Posteriorment, s'establirà un període de prova supervisat per confirmar-ne la idoneïtat, on es faran proves específiques per mesurar les seves habilitats tècniques i es valorarà la seva capacitat per treballar sota pressió.

Operari de la construcció:

Per a l'operari de la construcció, es duran a terme entrevistes telefòniques per avaluar la idoneïtat dels candidats. Posteriorment, es procedirà a un període de prova d'un mes on s'avaluarà la destresa en el maneig de maquinària especialitzada i la capacitat per treballar en equip. El període de prova permetrà avaluar les habilitats tècniques i competències requerides per exercir eficaçment les funcions assignades a l'entorn laboral real.

En el context d'operar a Andorra, és crucial que l'empresa gestioni adequadament els permisos de treball per garantir la conformitat legal en la contractació de personal provinents d'Espanya o d'altres països, atès que Andorra no pertany a la Unió Europea.

3.4.2. POLÍTICA DE FORMACIÓ

Per desenvolupar la política de formació que Talamochita pretén implementar al mercat andorrà, es posarà en marxa un programa integral de formació que promourà el creixement professional dels empleats, creant un entorn laboral propici per a l'aprenentatge continu.

L'estratègia de formació s'adaptarà a les necessitats específiques dels perfils que es vol incorporar a l'equip. D'aquesta manera, es garantirà que els nous treballadors comptin amb les habilitats i els coneixements requerits per exercir amb èxit la seva activitat.

➤ **Programes de formació:**

Capatàs cap:

Tindrà un programa de formació que abasti aspectes clau com a gestió de projectes, lideratge efectiu, presa de decisions estratègiques i habilitats de comunicació. Es podran implementar sessions de *coaching* i desenvolupament d'habilitats directives amb el CEO de Talamochita per potenciar-ne l'exercici en entorns dinàmics i sota pressió.

Operari de la construcció:

Per a l'operari de la construcció, s'enfocarà la formació en el maneig especialitzat de maquinària, l'execució eficient de tasques i el treball en equip. Es podran dur a terme sessions pràctiques per millorar-ne les habilitats tècniques i es promourà la participació en cursos específics per adaptar-se a diferents entorns laborals.

- **Programes de formació personalitzats:** Són programes adaptats a les necessitats específiques de cada perfil, garantint que adquireixin les competències requerides per exercir les seves funcions amb excel·lència.
- **Actualització contínua:** Es promourà la formació constant per mantenir l'equip al corrent de les últimes tendències i tecnologies al sector de la construcció, fomentant un ambient propici per a la innovació i el creixement professional.

3.4.3. ASSIGNACIÓ DE RESPONSABILITATS I TIPUS DE CONTRACTE

Administrador de l'empresa	
<u>Responsabilitats</u>	<u>Tipus de contracte</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Gestió i presa de decisions • Representació de l'empresa • Capacitat de resolució de problemes • Coneixements tècnics del sector • Establir relacions amb clients • Obtenció de projectes de construcció • Comunicació efectiva amb totes les parts involucrades • Relacions públiques de l'empresa • Planificació i organització dels projectes • Visualització i pressupostació de les obres • Distribució de materials i dels treballadors quan sigui necessari 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracte laboral a temps complet • Jornada laboral flexible per adaptar-se a les necessitats de l'empresa • Retribució, d'acord amb les funcions i les responsabilitats del càrrec, incloent-hi possibles incentius per compliment d'objectius • Salari brut: 3.500€

Capatàs cap	
<u>Responsabilitats</u>	<u>Tipus de contracte</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Gestió de projectes de construcció • Lideratge i coordinació eficient d'equips • Presa de decisions estratègiques • Comunicació efectiva amb totes les parts involucrades 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracte laboral a temps complet • Possibilitat d'incloure clàusules específiques per a desplaçaments i treballs sota pressió en entorns dinàmics • Salari Brut: 3.300€

Operari de construcció	
<u>Responsabilitats</u>	<u>Tipus de contracte</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Execució eficient de tasques com la insonorització, l'aïllament i el condicionament acústic • Maneig especialitzat de maquinària • Treball col·laboratiu en equip 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracte laboral a temps complet o parcial, segons les necessitats del projecte • Flexibilitat horària per adaptar-se als requeriments operatius • Salari Brut: 3.000€

3.5. *Pla de màrqueting*

3.5.1. *PRODUCTE*

3.5.1.1. Descripció del producte i serveis

Com s'ha esmentat anteriorment a l'apartat "2.5. Descripció de l'activitat empresarial", TALAMOCHITA SL és una empresa constructora especialitzada en la instal·lació de Pladur a Barcelona, amb més de 20 anys d'experiència al sector i una àmplia gamma de serveis relacionats amb la instal·lació de pladur. Igual que amb l'activitat empresarial, durant els dos primers anys posteriors a l'obertura de la sucursal, l'empresa requerirà comptar amb un equip sòlid de professionals especialitzats en el pladur, cosa que els permetrà oferir una àmplia gamma de serveis al sector de la construcció i la decoració.

Inicialment, l'empresa oferirà els serveis següents:

- Instal·lació de pladur: Talamochita haurà de comptar amb un equip de professionals altament capacitats en la instal·lació de sistemes de pladur que puguin garantir acabats de qualitat.
- Aïllament i envans: l'empresa brindarà solucions especialitzades en aïllament tèrmic i acústic, així com en la construcció d'envans que compleixen amb els estàndards en termes de confort.
- Trasdossats de pladur: la societat proporcionarà solucions innovadores per millorar l'estètica i la funcionalitat d'espais interiors, adaptant-se a les necessitats específiques de cada client.
- Insonorització i condicionament acústic: oferirà serveis especialitzats en insonorització per garantir ambients acústicament confortables, aplicant tècniques per controlar el soroll i millorar la qualitat sonora.

Un cop Talamochita hagi assolit el punt d'equilibri financer a Andorra, on els costos i els ingressos de l'empresa s'igualin, es considerarà la introducció d'un servei nou: la realització de reformes integrals. L'empresa prioritzarà la consolidació de la seva estabilitat financera abans d'oferir aquest servei addicional als seus clients, considerant els costos significatius potencials associats a aquest tipus de reformes.

- Reformes integrals: A més de treballar amb pladur, l'empresa oferirà serveis complets de reformes d'interiors, des dels envans, el disseny d'interiors fins a l'execució, assegurant resultats funcionals i estètics.

3.5.1.2. Treballs realitzats per Talamochita



Alguns exemples dels serveis que ofereix Talamochita i que s'han anomenat prèviament són els següents. Aquests serveis són part de l'activitat empresarial diària de l'empresa i reflecteixen la seva capacitat per oferir solucions integrals de construcció i acabats en pladur.



A la següent imatge es pot apreciar un exemple d'envans, on es distingeix clarament l'estructura de ferro sobre la qual s'han instal·lat les plaques de pladur. S'ha completat la instal·lació de les plaques estàndard a la part posterior, com es pot veure a la fotografia. La combinació de l'estructura de ferro i les plaques de pladur proporciona una base sòlida i duradora per a la construcció de parets i envans, cosa que permet una fàcil adaptació a les necessitats específiques de cada projecte.



Aquesta fotografia mostra una estructura de perfil·leria de sostre amb una mida de 60 x 60 cm, que està recoberta al seu interior per llana de roca. Aquesta llana de roca es fa servir com a mitjà d'aïllament tèrmic i acústic per a l'estructura del sostre. La perfil·leria de sostre enregistra·ble permet una fàcil instal·lació i manteniment dels materials d'aïllament, assegurant un ambient confortable.

	<p>En aquest projecte, es va dur a terme la instal·lació de plaques d'absorció acústica encolades al sostre d'un poliesportiu sense estructura de perfil·leria registrable. Aquest tipus de condicionament acústic ajuda a millorar la qualitat del so a l'espai, reduint el soroll de fons.</p>
	<p>En aquest projecte, es va dur a terme la instal·lació de sostres ondulats de pladur a un amfiteatre situat a la regió de Barcelona. Aquests sostres ondulats es van instal·lar per tal de trencar la línia acústica i proporcionar absorció acústica des de dalt. A més, es van incorporar detalls d'il·luminació amb llums LED ocultes al disseny.</p>

3.5. 1.3. Estratègies de diferenciació

Perquè una empresa del sector del pladur pugui diferenciar-se de la competència pot implementar les estratègies següents:

Servei al client

- Establir un servei al client eficient i atenció ràpida per a les consultes i necessitats dels clients.
- Capacitar el personal per oferir assessorament tècnic especialitzat. A més que ofereixin un tracte amable i professional.
- Implementar programes de seguiment postvenda per assegurar la satisfacció del client i resoldre qualsevol problema de manera àgil.

Personalització

- Oferir solucions a mida que permetin als clients triar acabats, colors o dissenys personalitzats segons les seves preferències.

- Facilitar la comunicació directa entre treballadors i el client per entendre els seus requeriments i oferir solucions personalitzades que s'ajustin a les necessitats.

Qualitat i durabilitat

L'empresa pot certificar la qualitat dels productes mitjançant estàndards reconeguts internacionalment per transmetre confiança als clients. Alguns d'aquests estàndards també estan compromesos amb el medi ambient, cosa que pot millorar la imatge de la companyia (Pladur Gypsum, 2024).

- La norma ISO 9001 de sistemes de gestió de la qualitat.
- La norma ISO 14001 és la norma internacional de sistemes de gestió ambiental.
- La marca de qualitat N d'AENOR.

La majoria de les estratègies de diferenciació anomenades ja són aplicades per Talamochita a Barcelona. No obstant això, hi ha altres estratègies que l'empresa podria considerar implementar tant al seu mercat local com a la potencial sucursal a Andorra, per tal de reforçar la seva proposta de valor i diferenciació al mercat.

Específicament, la implementació d'un servei de seguiment postvenda més estructurat o oferir garanties esteses més enllà de les exigides legalment, podria ser una estratègia efectiva per demostrar el compromís de Talamochita amb la qualitat i durabilitat de les seves solucions de pladur.

3.5.2. *PREU*

A l'hora de determinar els preus al sector de la construcció, és fonamental tenir en compte que no hi ha dos projectes idèntics, per la qual cosa no es pot assignar un preu estàndard, s'han de tindre en compte una sèrie de variables significatives. Entre aquestes s'inclouen l'extensió en metres quadrats de l'obra, els requeriments de matèria primera, la mà d'obra necessària i la maquinària indispensable, així com aspectes logístics com el desplaçament i accessibilitat. A més, la consideració de les diverses demandes i idees del client és crucial en el procés d'elaboració d'un pressupost per a una obra de pladur, ja que l'elecció de plaques estàndard, resistents al foc o a l'aigua, o nivell d'insonorització desitjat, tindrà un impacte directe al preu final. En la majoria dels casos, el preu es relacionarà directament amb la superfície en metres quadrats de l'obra.

Per tant, per determinar els preus per a Talamochita a Andorra, es consideraran tant els costos de la matèria primera, com els preus de referència emprats al mercat del pladur a Andorra.

3.5.2.1. Estratègia de preus

Per determinar l'estratègia de preus per a Talamochita a Andorra, s'han considerat diversos factors clau. En primer lloc, s'ha analitzat el cost de la matèria primera, i cal destacar que, com es va esmentar a l'apartat "3.3.2. Subministraments i logística", els preus dels materials a Andorra són, de mitjana, entre un 40% i un 60% més alts que a Barcelona. D'altra banda, s'han examinat els preus de referència utilitzats al mercat del pladur a Andorra. Aquesta anàlisi ha revelat que els preus al Principat són entre un 30% i un 45% superiors al preu estàndard a Barcelona i entre un 15% i un 35% més alts que els preus oferts per Talamochita.²² De manera que Talamochita per mantenir un marge brut adequat i operar de manera sostenible a Andorra, haurà d'ajustar els seus preus de serveis al Principat i oferir tarifes similars als preus de referència d'Andorra.

3.5.2.1.1. Estratègia de posicionament al mercat de Barcelona

Al mercat de Barcelona, Talamochita ha aconseguit posicionar-se com una empresa amb preus superiors als de la competència, entre un 15-20% per sobre del preu estàndard de mercat. Això es deu a l'alta qualitat del servei que ofereix, a la seva capacitat per complir amb els terminis i termes establerts i a més a la seva experiència i posicionament al mercat.

3.5.2.1.2. Estratègia de posicionament esperat al mercat d'Andorra

Com s'ha esmentat recentment, Talamochita haurà d'ajustar la seva estratègia inicial de preus per facilitar-ne l'entrada al mercat andorrà, optant per tarifes similars a les de la competència local.

Aquests preus base a Andorra que són entre un 30-45% més elevats que els preus de referència a Barcelona i entre un 15-35% més elevats que els de Talamochita, incorporen els costos de la matèria primera i el muntatge per m², però posteriorment cal afegir els costos de desplaçament, accessibilitat i altres despeses. És a dir, encara que els preus de

²² Vegeu l'ANNEX XIV.

les primeres matèries poden ser un factor influent, no són els únics responsables d'aquests preus més alts. Altres factors, com els costos laborals i logístics més elevats, també hi tenen un paper significatiu. Per tant, aquest ajustament en els preus és crucial perquè l'empresa pugui competir eficaçment al mercat andorrà i assegurar-ne la rendibilitat a llarg termini.

A mesura que l'empresa es consolidi al mercat, podrà transitar cap a una posició on els seus preus siguin superiors als de la competència, recolzats per una oferta de més qualitat, professionalisme i experiència, com ja s'ha demostrat a Barcelona. Aquesta estratègia permetria a Talamochita SL diferenciar-se i destacar-se com a líder al sector, mantenint un equilibri entre qualitat i preu per satisfer les demandes del mercat.

La meta és ser percebut com un referent al sector, oferint un servei personalitzat i un compromís absolut amb la satisfacció del client. Això fomentarà les recomanacions a nous clients potencials i millorarà la imatge de l'empresa.

3.5.2.2. Política de preus

Talamochita ha adoptat una política de preus sòlida i coherent, on els descomptes i les promocions no solen ser una pràctica comuna. No obstant això, en certes circumstàncies excepcionals, l'empresa es veu obligada a ajustar els preus per mantenir la seva competitivitat al mercat.

En particular, quan es tracta de projectes de gran envergadura o quan es treballa amb companyies importants, Talamochita està disposada a oferir preus més flexibles per poder participar en aquestes oportunitats. A més, l'empresa també pot considerar ajustaments de preus per a aquells clients fidels i de llarga data, amb què ha construït una relació sòlida i duradora.

L'empresa buscarà replicar aquest mateix enfocament que ha estat reeixit a Barcelona al mercat andorrà. L'estratègia de preus flexible s'utilitzarà com a mitjà per facilitar l'entrada de Talamochita al mercat i establir una presència sòlida i duradora. A mesura que l'empresa s'afermi al mercat andorrà, s'espera que la seva oferta de qualitat i professionalisme li permetin mantenir la seva posició competitiva i justificar preus més alts.

3.5.2.3. Política de cobraments

En definir els termes i els terminis de pagament, Talamochita implementa dues polítiques de preus diferenciades per a particulars i empreses que contracten els seus serveis.

Particulars:

Pels clients particulars, s'acorda un pagament inicial equivalent al 50% del pressupost acordat i acceptat. El 50% restant s'abona en concloure l'obra, garantint així un equilibri en el procés de pagament que reflecteix la satisfacció del client amb el servei prestat.

Empreses:

En el cas d'obres contractades per empreses, Talamochita estableix els termes i els terminis de pagament en el moment de l'elaboració del pressupost. Habitualment, l'empresa factura als clients corporatius a 30 o 60 dies després de la finalització de l'obra, adaptant-se a les necessitats i acords específics amb cada empresa client.

Per tant, la flexibilitat en els terminis de pagament que ofereix Talamochita als seus clients demostra la seva adaptabilitat a les necessitats financeres. Això permet establir relacions comercials més sòlides, transparents i duradores, beneficiant tant l'empresa com els seus clients.

3.5.3. *DISTRIBUCIÓ*

3.5.3.1. Canals de distribució

Avaluació de proveïdors i distribució logística per a Talamochita SL

Com a part del pla de producció de Talamochita SL a Barcelona, s'hi va identificar l'absència de presència dels proveïdors habituals a Andorra. Després de considerar les diferents alternatives disponibles, es va determinar que la col·laboració amb Riba seria l'elecció més encertada. Aquesta decisió es fonamenta en la diversitat de productes que ofereix Riba i en la disponibilitat de serveis clau, com ara el transport de materials²³ com es comenta al punt "3.3.2. Subministrament i logística".

Opcions de Distribució Considerades

Inicialment, es van avaluar tres possibles opcions per gestionar la distribució dels materials requerits per a cada projecte. Aquestes alternatives inclouen la contractació

²³ Vegeu l'ANNEX III.

d'una empresa local especialitzada en transport, la utilització d'un vehicle d'empresa per al transport intern i la possibilitat d'utilitzar la mateixa casa de materials per a la distribució dels recursos necessaris.

La primera opció va ser descartada pel seu cost elevat en comparació amb l'oferta de transport de Riba, així com amb l'ús d'un vehicle de l'empresa per al transport intern. En conseqüència, s'ha decidit combinar el servei de transport de Riba amb la utilització d'un vehicle de l'empresa per a la distribució eficient dels materials requerits als projectes.

3.5.3.2. Logística

Després d'avaluar els diversos canals de distribució i optar per la combinació del servei de transport de Riba amb l'ús d'un vehicle de l'empresa, és cabdal analitzar les tarifes de transport ofertes per Riba. Aquesta anàlisi permetrà determinar la situació més convenient i econòmica per a la utilització de cada opció de transport, optimitzant així la distribució dels materials a cada projecte de Talamochita SL.

Les Tarifes de Transport de Riba per al 2024 són les següents:

CAMIONETA		Preu Net per servei*	Transport gratuït per compra superior a*
ZONA 1 Andorra, Escaldes-Engordany, Santa Coloma		17,50 €	100,00 €
ZONA 2 Sant Julià de Lòria, La Massana, Encamp		28,75 €	200,00 €
ZONA 3 Canillo, Ordino, Pal, Arinsal		40,30 €	300,00 €
ZONA 4 Soldeu, El Tarter, El Serrat		57,75 €	400,00 €
ZONA 5 Nautlandia, Pistes d'esquí, Arcalis i Pas de la Casa		80,55 €	500,00 €
CAMIÓ GRUA		Preu Net per hora*	Transport gratuït per compra superior a*
Desplaçament		83,00 €	1.500,00 €

Font: Riba, servei de Transport. Tarifes de transport 2024.²⁴

Abans d'avaluar les tarifes, és important considerar que l'empresa Materials Riba està ubicada a l'Av. Salou 40 a Andorra la Vella. Aquesta empresa ofereix una varietat de tarifes segons la proximitat al magatzem. És important considerar que Andorra compta amb diverses tipologies d'àrees, com ara zones urbanes, interurbanes i zones

²⁴ Figura 7.

muntanyoses, on l'accés pot presentar certes dificultats. No obstant això, si hi ha una via accessible, no hi hauria inconvenients per transportar el material requerit fins a aquestes àrees.

Tot seguit, es presenta una anàlisi de les tarifes i les recomanacions per optimitzar la distribució de materials en funció del valor de la compra.

Tarifes

1. **Compres superiors a 500€:** Per a qualsevol projecte que es necessitin materials valorats per sobre dels 500€, el transport serà gratuït, independentment de la zona tarifària. Per tant, en aquests casos, sempre serà més eficient que Riba s'encarregui del transport, independentment de la ubicació de l'obra.
2. **Compres entre 100-500€:** Caldrà analitzar cada cas detalladament i avaluar la zona tarifària on es troba l'obra. Depenent de la proximitat amb el magatzem de Riba, pot ser més convenient que s'encarregui del transport l'empresa de Riba o fer el transport de forma interna.
3. **Compres inferiors a 100€:** En aquests casos, Talamochita s'encarregarà del transport per optimitzar la distribució de materials.

3.5.4. COMUNICACIÓ COMERCIAL

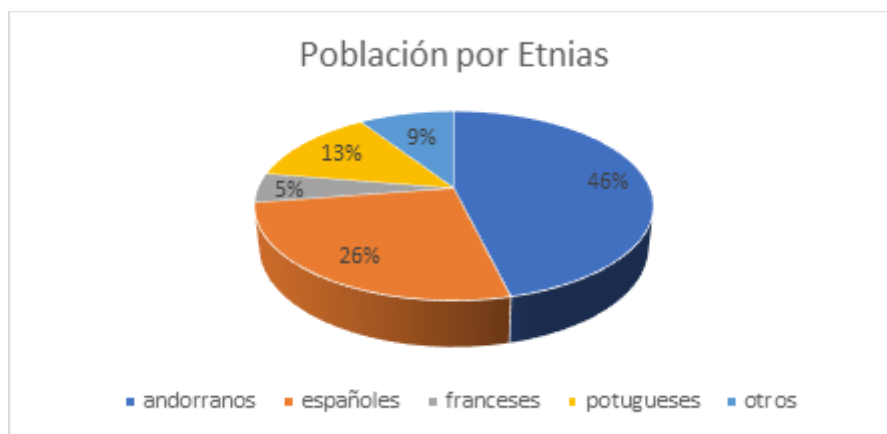
3.5.4.1. Perfil dels clients potencials i segment del mercat

Talamochita s'enfocarà en un segment de mercat específic a Andorra, que consisteix en residents locals i empreses dels voltants que requereixin serveis de reformes o construccions. Aquest segment de mercat engloba tant a:

- Contractistes de construcció
- Promotors immobiliaris
- Dissenyadors interiors
- Empreses locals
- Clients particulars o empreses que necessiti serveis de renovació o construcció

Tots aquests perfils de clients tenen en comú que busquen solucions de muntatge de pladur que els permetin crear dissenys personalitzats i únics. Aquest públic objectiu es situa en un rang molt ampli d'edat de 30 a 70 anys i inclou residents i treballadors locals a Andorra i rodalies. Pel que fa a la proposta de valor de Talamochita, es fonamentarà en preus que permetrà competir eficaçment en aquest segment del mercat.

També és important considerar la diversitat ètnica i la presència de persones de diverses nacionalitats a Andorra. Segons el gràfic del 2021 que mostra la distribució ètnica de la població andorrana, l'empresa ha de considerar la proporció de francesos i portuguesos residents al país. Per adaptar-se a aquesta diversitat, és convenient contractar personal que domini aquests idiomes o que compti amb habilitats en altres idiomes com l'anglès.



Font: Adaptat de, El Llibre Mundial de Fets Andorra, cia.gov, 2021.²⁵

D'altra banda, les sol·licituds d'inversió estrangera a Andorra van augmentar un 275% el 2021, segons el Departament d'Estadística del Govern d'Andorra. En relació amb les inversions estrangeres en immobles, es va assolir la xifra de 176,8 milions el 2021, cosa que representa un creixement del 77,3% respecte a l'any anterior.

Els inversors estrangers que arriben a Andorra provenen principalment d'Espanya i de França, i estan interessats a invertir en béns arrels i propietats immobiliàries al país. Espanya és el país líder en inversions estrangeres a Andorra, seguit de França (Europa Press, 2022). Per tant, un altre segment de mercat al qual Talamochita pot oferir els seus serveis són els inversors estrangers que necessitin serveis de reforma o construcció a les seves propietats a Andorra (Europa Press, 2022).

L'entrada d'inversors estrangers a Andorra representa una oportunitat de negoci per a Talamochita, ja que aquests inversors poden requerir serveis de reforma o construcció a les seves propietats en el mercat andorrà.

²⁵ Figura 5.

3.5.4.2. Tàctiques de visibilitat

Per promocionar efectivament Talamochita al mercat de la construcció a Andorra i atraure els seus primers clients, es podrien implementar les següents accions de màrqueting:

1. **Optimització de la pàgina web:** Amb l'objectiu d'enfortir la presència en línia de Talamochita, es podria complementar la descripció dels serveis oferts, amb la inclusió de diverses seccions. Entre elles:
 - Apartat destinat a testimonis de clients
 - Apartat amb imatges de projectes realitzats per Talamochita
 - Xat Bot i altres elements que col·laborin a augmentar el trànsit i conversió de potencials clients.
2. **Presència a xarxes socials:** Crear i utilitzar plataformes com Instagram, Facebook i LinkedIn per mostrar la feina que realitza l'empresa, interactuar amb clients potencials i promocionar-se.
3. **Material imprès:** Dissenyar fulletons cridaners per distribuir a fires, esdeveniments locals i punts estratègics a Andorra, especialment a noves edificacions.
4. **Targetes professionals:** Distribuir targetes amb informació de contacte, com ara el número de telèfon o correu electrònic, per facilitar el contacte amb l'empresa.
5. **Boca a boca:** La qualitat del treball i la satisfacció dels clients generaran recomanacions positives cap al negoci.
6. **Presentar-se a empreses de construcció:** Realitzar pressupostos per a empreses grans i petites i presentar-se al mercat andorrà.
7. **Utilitzar relacions i contactes existents:** Aprofitar les relacions i contactes de Talamochita a Barcelona per identificar oportunitats de projectes o col·laboracions a Andorra i expandir la seva presència al nou mercat.

Publicitar-se a través de la pàgina web, xarxes socials i mitjans més tradicionals com ara cartells, fulletons i targetes d'empresa, és una estratègia efectiva i econòmica per a les empreses. Tot i això, en l'etapa inicial de Talamochita a Andorra, donar-se a conèixer directament a altres empreses de construcció del mercat andorrà podria resultar la forma més eficient de difusió i captació de clients. En conseqüència, la implementació d'aquestes estratègies i tàctiques de màrqueting podrien ajudar Talamochita a augmentar la seva visibilitat, generar interès en els seus serveis i establir una base sòlida de clients al sector de la construcció a Andorra.

3.5.4.3. Cost d'Adquisició de Clients (CAC)

El Cost d'Adquisició de Clients (CAC) és una mètrica que permet calcular quant costarà adquirir un client nou. El CAC pot ser una eina crucial per avaluar l'eficàcia de les estratègies de màrqueting en l'adquisició de clients en aquest nou mercat (Zendesk, 2022).

3.5.4.3.1. Estratègia de Presència Online

L'estratègia de presència en línia de Talamochita es desenvolupa a través de dos canals principals: la pàgina web corporativa i les xarxes socials. Cadascú d'aquests elements té un paper fonamental en la construcció de la identitat digital de la marca i la connexió amb el públic objectiu.

XARXES SOCIALS

Pel que fa a la creació, manteniment i actualització de les xarxes socials de Talamochita, es duran a terme de forma interna durant el curt i mitjà termini. Aquesta decisió té com a objectiu reduir costos i optimitzar recursos i evitar la subcontractació d'un especialista en xarxes socials en aquesta etapa inicial.

És important destacar que aquesta estratègia s'ha plantejat amb una visió a curt i mitjà termini. En funció de l'exercici i evolució de les xarxes socials de Talamochita, es deixarà oberta la possibilitat de contractar un professional especialitzat en gestió de xarxes socials en un futur. Aquesta decisió es prendrà en base al creixement de la comunitat en línia, la interacció amb els seguidors i l'impacte generat en l'estratègia de màrqueting digital.

En assumir internament la responsabilitat de les xarxes socials, Talamochita cercarà adaptar el contingut i la comunicació a la seva identitat de marca, valors i objectius empresarials. A més, permetrà portar més control i seguiment de les mètriques i resultats obtinguts a través de les diferents plataformes socials.

La gestió interna de les xarxes socials de Talamochita serà una responsabilitat compartida entre la gestora administrativa i Alexis Raimondo, cosa que facilitarà la creació i el maneig de les plataformes digitals. S'ha planificat la creació de perfils a la xarxa social professional LinkedIn, a Instagram i TikTok.

El primer any d'activitat de l'empresa, es durà a terme una prova pilot d'inversió en publicitat digital a través de Facebook Ads. Atès que l'empresa no compta amb

experiència prèvia en aquest tipus d'estratègies, es destinarà un pressupost inicial de 3.000€ per avaluar-ne l'efectivitat en assolir el públic objectiu.

El pressupost es distribuirà de manera equitativa, assignant 250€ mensuals. Alhora, es repartiran en un format 60-20-20, destinant:

- 150€ a TikTok/mes
- 50€ a Instagram/mes
- 50€ a LinkedIn/mes

Aquesta distribució s'ha plantejat tenint en compte que la inversió en publicitat a les xarxes socials permet crear anuncis específics i dirigits al públic objectiu de Talamochita.

A més, l'empresa busca augmentar el coneixement de marca a Andorra, i s'ha conclòs que la forma més ràpida d'aconseguir-ho és invertir proporcionalment més a TikTok, aprofitant-ne les altes taxes de viralitat.

Després del primer any de prova, se n'analitzaran els resultats obtinguts. Es decidirà si cal pivotar i ajustar la inversió a les diferents xarxes socials en funció de l'exercici de cadascuna o, per altra banda, si funciona de manera òptima es buscaria ampliar el pressupost d'inversió a la publicitat digital. L'objectiu és optimitzar l'assignació de recursos publicitaris per maximitzar l'abast i l'impacte de la campanya al mercat andorrà.

PÀGINA WEB CORPORATIVA

Pel que fa a la gestió de la pàgina web, implica crear una nova versió que conservarà l'estructura actual amb ajustaments significatius. Aquests ajustaments inclouen la incorporació de seccions per mostrar els projectes realitzats prèviament per l'empresa, la inclusió d'un apartat dedicat a testimonis de clients satisfets, l'actualització de la ubicació fiscal de l'empresa i la incorporació d'un Xat Bot i diversos elements que potenciïn la conversió d'aquests consumidors possibles a clients potencials de l'empresa. Per dur a terme aquest procés, s'ha decidit contractar els serveis de ProntoPro, una empresa especialitzada en el disseny i la creació de pàgines web (ProntoPro, 2024).

Després d'establir els criteris, les característiques i els serveis a través de ProntoPro, s'ha establert que el pressupost per a la creació de la pàgina web corporativa de Talamochita seria de 450€. A més, cal adquirir un domini per a la pàgina web a Andorra, específicament el domini .ad, tindria un cost de 195€. Aquesta adquisició garantirà a l'empresa una identitat digital pròpia i adaptada al nou mercat on es busca expandir-se.

Adicionalment, s'estima que les despeses de manteniment i actualització contínua de la pàgina web rondaran els 90€ mensuals. Aquestes inversions són fonamentals per enfortir la presència en línia de Talamochita, millorar l'experiència de l'usuari i consolidar el seu posicionament al mercat digital.

Igual que el pla d'inversió en publicitat digital per als primers mesos d'activitat amb les xarxes socials, s'ha desenvolupat un pla d'inversió per a la pàgina web corporativa on es destinarà una inversió de 3.000€ a Google Ads. Aquest pressupost es distribuirà equitativament, assignant 250€ cada mes durant el primer any. L'objectiu principal d'aquesta inversió és avaluar si ha estat efectiu augmentar el trànsit de visites cap a la pàgina web i adquirir nous clients.

Aquesta inversió a Google Ads es destinarà a promocionar la pàgina web i atraure trànsit potencial. Passada aquesta prova, s'analitzaran els resultats obtinguts i l'impacte d'aquesta inversió en termes d'augment de visites i de conversions possibles.

3.5.4.3.2. Estratègia de Presència Física

Pel que fa a les targetes professionals de presentació i als *flyers*, s'han desenvolupat nous dissenys.



Il·lustració 3: Targeta de Presentació de Talamochita a Barcelona.

Per tant, s'ha creat una nova targeta de presentació més moderna i d'acord amb el nou mercat d'Andorra.



II·lustració 4: Targeta de Presentació de Talamochita a Andorra.

I pel que fa als *flyers*, aquesta iniciativa representa una novetat per a Talamochita, ja que mai havia implementat aquesta estratègia per augmentar la seva visibilitat. Tot i això, després de l'elaboració d'un *flyer* destinat a ser distribuït a fires, esdeveniments locals i a empreses constructores a Andorra, s'espera que aquestes eines siguin de gran utilitat per atraure i captar l'atenció de nous clients potencials.

Il·lustració 5: Flyer Talamochita a Andorra.

3.5.4.4. Etapes del Cost d'Adquisició de Clients (CAC)

L'estratègia de visibilitat de Talamochita té com a principal objectiu captar nous clients al mercat d'Andorra. Per calcular el Cost d'Adquisició de Clients (CAC) en aquest context d'expansió internacional, cal considerar les inversions següents en accions de màrqueting i comunicació:

1. Etapa Inicial de l'Empresa:

En iniciar l'activitat empresarial, Talamochita haurà d'invertir en estratègies de màrqueting i comunicació per donar-se a conèixer al nou mercat que operarà i atraure així els primers clients.

Això implicarà despeses en la creació d'una pàgina web, de les xarxes socials, així com en material promocional, tant en *flyers* com en targetes de presentació professional, cosa que representaran una inversió inicial alta.

Les inversions es centraran en dos pilars:

1. Creació i promoció de la pàgina web i les xarxes socials.
2. Material promocional.

Aquestes inversions inicials en actius de màrqueting i comunicació són crucials per establir una presència sòlida a Andorra i generar *awareness* sobre l'empresa.

Tot i això, és important tenir en compte que, durant els primers mesos en què s'inicia l'activitat empresarial, per tal d'obtenir els primers clients, els sous tant del CEO com de l'Operari de construcció es tindran en compte per a la comptabilització del CAC. Això és degut principalment al fet que l'empresa entra en un mercat nou on no té presència i ha de treballar les accions comercials per donar-se a conèixer, a través de visites comercials a altres empreses promotores de construcció, contractistes, particulars...

Durant els primers 6 mesos es tindran en compte tots dos sous, i a partir d'aquí únicament es tindrà en compte el sou del CEO. Això és degut a què una de les funcions del CEO a Andorra és donar-se a conèixer al major nombre de persones interessades els serveis que ofereix Talamochita per obtenir clients i contactes d'interès.

Per tant, el CAC dels primers mesos serà més elevat degut a aquests costos i a la complexitat d'obtenir els primers clients. Consultar a l'Annex X: Càlcul del (CAC).²⁶

$$\text{CAC (ANY 1)} = 67.808/26 = 2.608\text{€}$$

2. Optimització i Aprenentatge:

La companyia continuarà amb les estratègies de màrqueting i comunicació com fins ara, però transcorreguts el primer any, l'empresa haurà d'analitzar els resultats obtinguts mitjançant els Ads de Google i Facebook. D'aquesta manera, podrà aprendre sobre quins són els canals i estratègies més efectius per a la captació, cosa que permetrà a Talamochita optimitzar els processos i reduir els costos d'adquisició per client.

Un cop analitzades aquestes dades, si les anàlisis revelen que les campanyes publicitàries no han funcionat de manera eficient durant els primers mesos, es pivotarà per continuar amb la publicitat comercial des d'una posició que permeti optimitzar l'assignació de recursos i reduir el pressupost.

²⁶ Vegeu l'ANNEX X.

Mentre que, en cas que tant la pàgina web com les xarxes socials de Talamochita estiguin obtenint un trànsit significatiu i arribant de manera efectiva al públic objectiu, i això es vegi reflectit en la captació de nous clients, es procedirà a ampliar la inversió en publicitat digital. Aquesta ampliació permetria a Talamochita continuar potenciant la visibilitat al mercat andorrà, consolidar el seu posicionament i continuar impulsant el creixement de la cartera de clients.

$$\text{CAC (ANY 2)} = 90 \times 12 + 250 \times 12 + 250 \times 12 + 3.500 \times 12 = 49.080/32 = 1.533,75\text{€}$$

$$\text{CAC (ANY 3)} = 90 \times 12 + 250 \times 12 + 250 \times 12 + 3.500 \times 12 = 49.080/37 = 1.326,48\text{€}$$

3. Fidelització i referits:

A mesura que l'empresa construeixi una base de clients a Andorra, podrà beneficiar-se del màrqueting boca a boca i de les recomanacions. Això també ajudarà a reduir els costos d'adquisició, ja que els nous clients arribaran a través de referits en lloc de mitjançant campanyes de màrqueting (Zendesk, 2022).

4. Planificació financera

Després de fer les previsions a tres anys del funcionament que tindria la sucursal de Talamochita a Andorra,²⁷ s'analitzaran els resultats obtinguts per avaluar la viabilitat econòmica del projecte. A continuació, es presenten els apartats principals d'aquesta anàlisi financera.²⁸

4.1. Creixement esperat de l'empresa

El primer any d'operacions a Andorra, Talamochita s'enfrontarà a pèrdues a causa de diversos factors clau. En primer lloc, els costos inicials d'establiment seran elevats, cosa que afectarà negativament el balanç de l'empresa. A més a més, la manca d'una base de clients a Andorra contribuirà a les dificultats financeres inicials.

Per superar aquests desafiaments, Talamochita destinarà importants recursos i inversions en estratègies de màrqueting i comunicació per atraure clients i establir la seva marca al mercat andorrà. Això no obstant, aquests esforços no seran suficients per compensar els elevats costos de les matèries primeres, els sous dels treballadors i altres despeses operatives.

En conseqüència, s'espera que Talamochita acabi el primer any d'activitat a Andorra amb pèrdues, cosa que reflectirà la complexitat d'establir una presència en un mercat nou i la necessitat d'una inversió significativa en màrqueting i recursos per superar els obstacles inicials.

Per al segon any d'operacions, es projecta un creixement del 17% a la facturació, més la inflació esperada propera al 3%. Aquest augment es fonamentarà en l'expansió de la base de clients i en la consolidació de la marca al mercat andorrà. A més, la incorporació d'un segon empleat a mitjans del primer any d'activitat empresarial farà que augmenti la capacitat operativa de l'empresa, permetent atendre més clients i gestionar un volum més gran de projectes i vendes, cosa que contribuirà a l'increment de la facturació.

Així mateix, la significativa inversió en estratègies de màrqueting i comunicació començarà a donar fruits, possibilitant l'empresa atendre un nombre més gran de clients. Tot i anticipar un creixement del 17% a la facturació, es preveu que l'empresa finalitzi l'any amb un resultat de l'exercici positiu de 11.500€. Això és degut principalment als alts

²⁷ Vegeu l'ANNEX XII.

²⁸ Vegeu l'ANNEX XIII.

costos que l'empresa seguirà tenint, tant en màrqueting com en sous dels treballadors i altres despeses.

El tercer any, es projecta un creixement del 13% a la facturació, a més de l'ajust per inflació esperada del 2%. Aquest increment s'atribueix a la maduració i evolució de l'empresa al mercat andorrà, així com a la creixent reputació i reconeixement de la marca Talamochita a nivell local.

Durant aquest període, l'empresa haurà optimitzat els seus processos operatius i aconseguit una major eficiència, cosa que li permetrà gestionar un volum més gran de projectes alhora que millorarà la seva comprensió de les necessitats i preferències dels clients. Aquesta optimització operativa, juntament amb l'enfortiment de la imatge de marca, seran factors clau per impulsar el creixement dels ingressos el tercer any.

Segons les projeccions financeres, en acabar el tercer any d'activitat, l'empresa arribarà a un Benefici Net de 30.300€, cosa que reflecteix l'impacte positiu de les estratègies de creixement i màrqueting implementades durant aquest període.

4.2. Punt Mort

En analitzar el punt d'equilibri amb les dades projectades del primer any, es suggereix que s'assoliria a principis del segon any d'operacions de l'empresa a Andorra, ja que el primer any finalitza amb pèrdues moderades. Això no obstant, aquesta estimació no és completament precisa, ja que, en examinar detalladament les dades d'ingressos i costos del segon any, s'evidencia que l'empresa continuaria incorrent en pèrdues durant els primers mesos d'aquest període. Per tant, es calcula el punt d'equilibri del segon any per tal de determinar el moment exacte en què els fluxos d'ingressos i despeses s'igualarien.

Després d'una anàlisi minuciosa, s'observa que Talamochita assoliria el punt d'equilibri a finals del segon any d'operacions, cosa que brinda una projecció més realista de la situació en comparació de les previsions inicials. Aquest ajustament en el càlcul del punt d'equilibri proporciona una visió més precisa i actualitzada de l'evolució financera de l'empresa a Andorra.

4.3. Anàlisi de les ràtios de les previsions

Al primer any, les ràtios reflecteixen les dificultats inicials comunes d'una nova empresa. Les ràtios de rendibilitat, tant el ROE com el ROA, són negatives, amb valors de -1,39% i -1,14% respectivament. Això indica que Talamochita operaria amb pèrdues el primer any. Això és degut principalment als costos elevats d'iniciar el negoci i a la corba

d'aprenentatge. D'altra banda, les ràtios de solvència mostren que Talamochita mai no ha tingut un elevat nivell d'endeutament, cosa que és positiva per a l'empresa, ja que indica un risc financer més baix, i suggereix que l'empresa ha començat la seva activitat econòmica amb una base sòlida d'actius, el que és fonamental per a l'estabilitat i creixement futur de Talamochita.

Al segon any, les ràtios mostren una millora notable en la rendibilitat de l'empresa. Els canvis en el ROA i el ROE es deuen a què Talamochita ha superat les dificultats inicials del primer any i ha aconseguit estabilitzar les seves operacions i millorar-ne significativament la rendibilitat. D'altra banda, tant la solvència a ll/t com a c/t de Talamochita s'ha vist lleugerament reduïda en comparació de l'any anterior. Tot i això, l'empresa continua presentant una bona posició de solvència i una baixa dependència de deutes, cosa que li atorga solidesa financera per afrontar els seus compromisos a curt i llarg termini.

Per al tercer any, les ràtios financeres de Talamochita mostren una millora contínua i significativa. La solvència, la liquiditat i la rendibilitat milloren notablement, cosa que suggereix una major eficiència en l'ús dels recursos i una rendibilitat creixent assolint un ROA de 17,93% i un ROE de 21,91%.

La millora en totes les ràtios pot ser una indicació que Talamochita ha aconseguit consolidar la seva presència al mercat andorrà i ha millorat la seva capacitat per generar beneficis i gestionar els seus recursos de manera eficient trobant estabilitat i creixement.

4.4. VAN i TIR

Per calcular el VAN i la TIR de Talamochita, s'han utilitzat els resultats d'explotació del compte de pèrdues i guanys de cada any, i el desemborsament inicial s'ha basat en l'actiu total del balanç inicial del primer any, reflectint així la inversió inicial requerida per posar en marxa el projecte. Inicialment, amb només 3 valors de fluxos de caixa, el VAN i la TIR conduïen a resultats poc fiables, per la qual cosa es va ampliar a 5 fluxos de caixa, mantenint constant el flux de l'any 3 per als anys següents.

Després de realitzar els càlculs del VAN i la TIR amb els 5 fluxos de caixa projectats, es van obtenir els resultats següents:

- **Valor Actual Net (VAN):** 1.730,28 euros, utilitzant una taxa de descompte del 5%. Un VAN positiu indica que el projecte seria rendible i hauria de ser acceptat.
- **Taxa Interna de Retorn (TIR):** 5,5%. Aquest percentatge representa la taxa de rendibilitat mínima que el projecte hauria de generar per ser viable.

5. Conclusions

Després d'haver analitzat la situació actual d'Andorra i avaluat la viabilitat econòmica de l'obertura d'una sucursal de Talamochita en aquest país, es presenten les conclusions següents:

En primer lloc, un factor clau que s'ha considerat en l'avaluació de l'expansió de Talamochita cap a Andorra és el règim fiscal més favorable que ofereix en comparació amb Barcelona. Aquest avantatge fiscal podria traduir-se en una rendibilitat més gran per a l'empresa, ja que una menor càrrega impositiva milloraria significativament la competitivitat i rendibilitat per a Talamochita.

Així mateix, Andorra compta amb un PIB per càpita més alt que Barcelona, cosa que significa que els consumidors tenen més poder adquisitiu. Aquest aspecte és beneficiós per a l'empresa, ja que una clientela amb més capacitat de despesa pot incrementar la demanda dels serveis oferts per Talamochita, afavorint així el seu creixement i èxit al nou mercat.

Pel que fa a l'estudi del mercat de la construcció i l'anàlisi de la competència a Andorra, tots dos han revelat un entorn favorable per a l'expansió de Talamochita, amb la manca de saturació del mercat, presenten una oportunitat significativa per a Talamochita.

Tot i les oportunitats i beneficis que podria aportar l'expansió de Talamochita a Andorra, també és important considerar els reptes i les dificultats que l'empresa haurà d'afrontar. La inversió inicial elevada i les diferències culturals i lingüístiques són alguns dels factors que l'empresa haurà de tenir en compte abans de llançar-se al mercat andorrà.

Abans de prendre una decisió, Talamochita haurà d'analitzar detingudament la proposta i considerar si està disposada a fer front a aquests desafiaments dels reptes que s'acosten i si està preparada per abordar-los per assegurar una transició efectiva amb què pugui mantenir l'eficiència operativa tant a Barcelona com a Andorra. Per això, s'han establert indicadors clau per mesurar l'èxit de l'expansió i fer ajustaments segons sigui necessari. Alguns d'aquests KPI utilitzats al llarg del treball són, el cost d'adquisició dels clients, la taxa de creixement del mercat de la construcció a Andorra, i les ràtios que s'han utilitzat per analitzar les previsions.

Pel que fa a les anàlisis financeres realitzades i les previsions financeres, es pot deduir que l'obertura d'una sucursal de Talamochita a Andorra seria viable a nivell financer, tant en termes d'inversió inicial com de costos operatius. Tot i que l'empresa enfrontaria pèrdues el primer any, el creixement esperat els anys següents, juntament amb la millora en les ràtios de solvència i rendibilitat, indicarien que Talamochita podria establir les seves operacions i aconseguir un creixement sostenible al mercat andorrà.

L'anàlisi estima que Talamochita arribaria al punt mort a finals del segon any, cosa que indicaria una evolució favorable cap a la rendibilitat i l'èxit financer a llarg termini. Per aconseguir aquest objectiu, seria fonamental que l'empresa tingués un marge durant els primers anys per adaptar-se als desafiaments propis de l'expansió a un nou mercat, ja que l'establiment requereix temps i esforç.

A més, l'anàlisi del Valor Actual Net (VAN) i la Taxa Interna de Retorn (TIR) dona suport a la viabilitat financer del projecte. Amb un VAN positiu i una TIR superior a la taxa de descompte utilitzada. Aquests resultats confirmen que l'estratègia d'expansió seria una decisió financer sòlida i rendible per l'empresa.

Tot i que l'anàlisi presentada mostra un panorama optimista per a l'expansió de Talamochita a Andorra, hi ha diverses limitacions que cal tenir en compte per a una avaluació completa i realista del projecte:

Una de les principals limitacions es relaciona directament amb les dades analitzades.

Una altra limitació són les legislacions i les regulacions d'Andorra. Les diferències reguladores entre Andorra i Espanya podrien representar desafiaments per a Talamochita. Finalment, les fluctuacions econòmiques poden afectar la viabilitat financer del projecte. Factors com recessions econòmiques, canvis en la política fiscal o fluctuacions en els preus de les matèries primeres poden afectar la viabilitat financer del projecte. Aquestes variables no són completament predictibles per la qual cosa no s'han considerat exhaustivament a l'anàlisi present.

En conclusió, l'obertura d'una sucursal de Talamochita a Andorra es presenta com una iniciativa viable i prometedora a nivell financer, sempre que es compleixin les hipòtesis plantejades i s'abordin les limitacions i les dificultats inherents. La combinació d'un mercat amb alta demanda, beneficis fiscals i una estratègia d'internacionalització ben estructurada suggereix que l'empresa pot no només competir eficaçment al mercat andorrà, sinó també assegurar-ne la rendibilitat i el creixement a llarg termini. Les anàlisis financeres i les projeccions de KPIs donen suport a la decisió d'expansió, consolidant aquesta iniciativa com una inversió estratègica sòlida. Tot i les condicions favorables per a l'obertura de la sucursal, Talamochita ha de fer un gran esforç a nivell econòmic que haurà d'anar acompanyat d'un gran exercici administratiu i operatiu per establir-se efectivament a Andorra i començar la seva activitat econòmica al país.

6. Bibliografia/webgrafia

- ABAST ANDORRA SOLUTIONS. (2023) Ley laboral en Andorra: <https://www.andorra-solutions.com/es/ley-laboral-andorra/>
- AILLAIM S.L.U. (2023) aillaim.com. <https://www.aillaim.com/>
- ANDBANK PRIVATE BANKERS – (2024) ANDORRA. <https://www.andbank.com/andorra/>
- ANDORRA - POBLACIÓN 2023. (2023) Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/andorra>
- CERTICALIA. (2024) Licencia de actividad en el municipio de Andorra: <https://www.certicalia.com/licencia-de-actividad/teruel/andorra>
- COCHES.NET. (2024) Coches.net. <https://www.coches.net/peugeot-boxer-335-13-h3-bhdi-103kw-140cv-ss-diesel-2023-en-barcelona-57462697-fuvivo.aspx>
- CONDE, A. M. (2023) Plan de internacionalización de REGMA S.A. Universidad de Cantabria. https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/30914/2023_MartinezCondeA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CONSELL GENERAL PRINCIPAT D'ANDORRA. (2011) Constitución del Principado de Andorra. <https://www.consellgeneral.ad/fitxers/documents/constitucio/const-cast>
- CONSTRUCCIONS NUÑEZ - MONBRICK ANDORRA. (2024) MONBRICK ANDORRA. <https://monbrick.com/empreses/construccions-nunez/>
- DATOSMACRO.COM. (2024) Comparar economía países: Andorra vs España PIB per cápita en Euros 2024. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/andorra/espana?sc=XE15>
- ECONOMIC OUTLINE OF ANDORRA - INTERNATIONAL TRADE PORTAL. (2023). <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/andorra/economy>
- EMPRESA ANDORRA. (2024) Crea tu empresa en Andorra - https://empresa-andorra.com/mca-es/?gad_source=1&gclid=Cj0KCCQjwq86wBhDiARIsAJhuphLLymKvAzwSfvoZL65gJq1SbRlgJQS3FyqalmwHAwbsU7MOcxwvMzUaAuc_EALw_wcB
- EMPRESITE. (2024) Empresite España - Buscador de Empresas y Negocios de España. <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/PLADUR/provincia/BARCELONA/>

- ETNOGRAFÍA : CE-CONSULTORES ECONOMISTA. (2021) <https://ce-consultores-economista.webnode.es/etnologia3/>
- EUROPA PRESS. (19 de 05 de 2022) Las solicitudes de inversión extranjera en Andorra aumentan un 275% en 2021 hasta los 823 millones: <https://www.europapress.es/catalunya/andorra-01111/noticia-solicitudes-inversion-extranjera-andorra-aumentan-275-2021-823-millones-20220519150448.html>
- EUROPA PRESS CATALUNYA. (27 de 09 de 2022) La Cámara de Comercio de Andorra, preocupada por la limitación de licencias de construcción: <https://www.europapress.es/catalunya/andorra-01111/noticia-camara-comercio-andorra-preocupada-limitacion-licencias-construccion-20220927165122.html>
- GOVERN D'ANDORRA DEPARTAMENT D'ESTADÍSTICA. (23 de 03 de 2023) *Avanç del PIB nominal i real: evolució sectorial i trimestral* <file:///C:/Users/alexi/Desktop/TFG/Sector%20construcci%C3%B3n.pdf>
- INDOMIO. (2024) Mercado inmobiliario en Andorra la Vella - Indomio.es. <https://www.indomio.es/mercado-inmobiliario/andorra/andorra-la-vella/>
- INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. (2023) *Competitividad Fiscal 2022. España sigue perdiendo competitividad en el ámbito fiscal*. Instituto de Estudios Económicos. <https://www.ieemadrid.es/2023/01/10/competitividad-fiscal-2022-espana-sigue-perdiendo-competitividad-en-el-ambito-fiscal/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. (2023) Procedimiento técnico para el cálculo del período medio de maduración https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0932/anexo05.pdf
- KURBY. (12 de 11 de 2023) La evolución de Andorra la Vella, el mercado inmobiliario de Andorra durante la última década: https://blog.kurby.ai/es/the-evolution-of-andorra-la-vella-andorras-real-estate-market-over-the-last-decade/?utm_content=cmp-true
- LA VANGUARDIA. (29 de 03 de 2022) Andorra se recupera con rapidez y su PIB real aumenta casi un 9% en el 2021: <https://www.lavanguardia.com/economia/20220329/8158820/andorra-recupera-rapidez-pib-real-aumenta-9-2021-brl.html>
- LA VANGUARDIA. (1 de 2023) *Economía*. La economía andorrana crecerá por encima de la UE hasta el 2027: <https://www.lavanguardia.com/economia/20230228/8787649/economia-andorrana-crecera-encima-ue-2027-brl.html>
- LORSAN, A. (2023, 20 noviembre) Cuales son los usos del pladur | Aislamientos Lorsan. Aislamientos Lorsan. <https://aislamientoslorsan.com/usos-del-pladur/>
- MATERIALS RIBA, des de 1952. (2024) <https://www.riba.ad/>

- NOMINALIA. (2023) Dominio .ad: <https://www.nominalia.com/domini-ad/>
- OBRAMAT. (2024) Obramat (Bricomat) - el Almacén de la Construcción y la Reforma. <https://www.obramat.es/catalogo-bricomart>
- PAREDES, D. (2024, 2 gener) Crear una empresa en Andorra. Assessors Associats. <https://www.assessors-associats.com/es/crear-empresa-andorra-2/#Tramites para crear una sociedad en Andorra>
- PLACANDREU DISTRIBUCIONS S.L. (2024, 7 març) Qui som - Placandreu Distribucions S.L. <https://www.placandreu.com/>
- PLACODESIGN. (2024) Benvinguts a la web de Placodesign | <https://placodesignandorra.com/>
- PLADUR. (2024) Normativa medioambiente – <https://corporativo.pladur.com/es/es/soluciones/normativa-medioambiente/#:~:text=En%20Pladur%20cumplimos%20con,y%20excelencia%20en%20el%20producto.>
- PRONTOPRO. (2024) Elige tu diseñador web: <https://prontopro.es/createRequest/quote/disenio-web/109042/1>
- REFORMAS ANDORRA. (2023) Reformas Andorra - Profesionales en reformas y arreglos generales. <https://www.reformasandorra.com/>
- SANCHIS, A. (19 del 12 de 2023) Xataka: <https://www.xataka.com/magnet/manifestaciones-cambio-gobierno-crisis-vivienda-andorra-tiene-consecuencias-politicas>
- SANCHIS, A. (2022, 22 setembre) Andorra se está quedando sin espacio para tanta gente. Y no tiene soluciones demasiado buenas. Xataka. <https://www.xataka.com/magnet/andorra-se-esta-quedando-espacio-para-tanta-gente-no-tiene-soluciones-demasiado-buenas>
- SEGURIDAD SOCIAL. (2017) Convenio de seguridad social entre el reino de España y el Principado de Andorra. En Andorra – Recuperat el 9 de març de 2024, <https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/83d23c1c-5328-460b-9602-43bce5ecbec6/095129.pdf?MOD=AJPERES>
- SIMAC 10 (2023) Materials de Construcció a La Massana | Simac10. <https://www.simac10.com/>
- SUAREZ, M. (24 de 02 de 2022) Las múltiples ventajas de utilizar el pladur en una reforma de la mano de edifica integral: <https://www.que.es/2022/02/24/las-multiples-ventajas-de-utilizar-el-pladur-en-una-reforma-de-la-mano-de-edifica-integral/>
- TALAMOCHITA S.L. (2023) Talamochita S.L.: <https://www.talamochita.es/>
- TRAMITES MUNICIPALES. (2024) Solicitar licencia de obra en Andorra: <https://tramitesmunicipales.com.es/teruel/andorra/solicitar-licencia-de-obra-en-andorra/>

- TROVIT CASAS. (2024) Local comercial en alquiler en Sant Julià de Lòria, de 50 m² por 500€ <https://casas.trovit.es/listing/local-comercial-en-alquiler-en-sant-julia-de-loria-de-50-m-por-500.1C1fly1m1P11q10>
- UNIVERSAL GESTIÓ. (29 de 03 de 2022) Universal Gestió Gestors Independents: <https://universalgestio.com/2022/04/05/andorra-aumenta-el-pib-real/#:~:text=La%20recuperaci%C3%B3n%20por%20sectores,arrastrando%20desde%20hace%2010%20a%C3%B1os.>
- VIOLA PÉREZ (2023) Abogados Fiscalistas - Impuestos Andorra vs España, ¿dónde tributar para ahorrar? <https://violaperez.com/blog/2023/08/11/impuestos-andorra-vs-espana/>
- ZENDESK. (13 de 12 de 2022) *Blog de Zendesk*. ¿Cómo determinar el costo de adquisición de clientes?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-significacac/>

7. Annexos

Annex I: ANÀLISI DAFO

Debilitat:

1. **Manca de coneixement del mercat andorrà:** L'empresa podria tenir poca experiència en els requisits legals, fiscals i de construcció específics d'Andorra.
2. **Competència local establerta:** Les empreses locals poden tenir un avantatge competitiu en termes de reputació i relacions.
3. **Limitacions de recursos:** Expandir-se internacionalment pot resultar costós i l'empresa podria tenir un capital limitat per a la inversió.
4. **Limitació de proveïdors:** dificultat per trobar un proveïdor de confiança per als materials.
5. **Barreres culturals i lingüístiques:** Tot i el català com a idioma comú, podrien existir diferències culturals.
6. **Empresa amb preus superiors:** L'empresa té uns preus per sobre dels establerts al mercat de Barcelona.

Amenaça:

1. **Regulacions estrictes a Andorra:** Possibles barreres aranzelàries o normatives per a empreses estrangeres.
2. **Fluctuacions econòmiques:** Canvis a l'economia que afecten la inversió en construcció.
3. **Competència de preus:** Empreses locals o internacionals que ofereixen preus més baixos.
4. **Treballadors:** dificultat per trobar treballadors qualificats i responsables per treballar a Andorra.

Fortalesa:

1. **Experiència a Barcelona:** L'empresa té 20 anys d'experiència i un model de negoci provat en un mercat urbà complex.
2. **Qualitat del treball:** Si l'empresa té una reputació d'alta qualitat i confiabilitat, això pot ser un actiu.

3. **Lloc web:** La majoria dels competidors a diferència de Talamochita, no disposen de pàgines web atractives per als possibles clients que es vulguin informar abans de contractar-les.
4. **Preus competitiu:** L'empresa té marge per establir-se a Andorra amb preus més competitiu que a Barcelona.
5. **Treballadors:** Talamochita disposa d'empleats altament capacitats que garanteixen la qualitat en la instal·lació de pladur.
6. **Atenció personalitzada:** A més de disposar d'una àmplia varietat de solucions de pladur, els serveis oferts s'adapten a les necessitats específiques dels clients, oferint solucions personalitzades.

Oportunitats:

1. **Incentius fiscals a Andorra:** Possibles beneficis fiscals per a empreses que s'instal·len al país.
2. **Mercat en creixement:** Augment de la demanda de construcció a Andorra a causa del seu atractiu com a destinació d'inversió. Ampli mercat que no està saturat.
3. **Estratègia de màrqueting:** Dur a terme una bona estratègia de màrqueting és una bona estratègia per destacar-se de la competència, ja que en la majoria de casos aquestes empreses ni tan sols tenen una estratègia de màrqueting.
4. **Clients internacionals:** L'oportunitat de treballar per a clients que ja es tenien a Barcelona que puguin tenir feina/contactes a Andorra.
5. **Digitalització:** La majoria de les empreses de pladur a Andorra tenen unes pàgines web molt descuidades.
6. **Tecnologies innovadores:** la implementació de tecnologies innovadores com ara realitzar Plans 3-D, pot millorar l'eficiència dels seus serveis i diferenciar-nos de la competència.

Annex II: ANÀLISI CAME

Corregir les febleses:

1. **Investigar i adaptar-se al mercat local:** Realitzar estudis de mercat per entendre les necessitats específiques i adaptar l'estratègia de negoci.
2. **Establir aliances:** Buscar socis o col·laboradors locals per superar la manca de coneixement del mercat inicial.
3. **Pla financer sòlid:** Assegurar el finançament necessari per a l'expansió i controlar els costos de manera eficient.

4. **Formació i adaptació cultural:** Preparar el personal perquè entengui les diferències culturals i lingüístiques.
5. **Servei i qualitat:** Oferir un servei, qualitat i responsabilitat superior al de la competència.

Afrontar les amenaces:

1. **Estratègia legal i de compliment:** Consultar amb assessors legals sobre les regulacions i adaptar l'empresa a les normatives andorranes.
2. **Anàlisi competitiva:** Estudiar la competència i adaptar l'estratègia de preus i serveis. Estratègia de preus baixos inicial, per a més endavant quan estigui més consolidada, establir una estratègia de preus superiors als de la competència.
3. **Seleccionar Treballadors:** Realitzar un estudi previ d'on poder trobar treballadors experts amb experiència al sector del pladur.

Mantenir les fortaleces:

1. **Marca i reputació:** Utilitzar la reputació de l'empresa a Barcelona com a segell de qualitat.
2. **Qualitat i servei al client:** Mantenir els estàndards de qualitat i el bon servei per fidelitzar els clients.
3. **Potenciar la pàgina web:** Continuar millorant la pàgina web actual i posicionar-se a través de màrqueting com una bona empresa amb experiència al mercat.

Explotar les oportunitats:

1. **Optimització fiscal:** Aprofitar els beneficis fiscals que ofereix Andorra per millorar-ne la rendibilitat. Possibilitat de reduir costos i oferir un servei a un preu més competitiu?
2. **Expansió del mercat:** Posicionar-se per aprofitar el creixement del mercat immobiliari a Andorra.
3. **Aliances estratègiques:** Formar aliances amb empreses locals per millorar l'oferta i la penetració al mercat.
4. **Construcció sostenible:** Desenvolupar una oferta de construcció amb pladur que emfatitzi l'eficiència energètica i la sostenibilitat.
5. **Digitalització:** Desenvolupar la pàgina web de manera cridanera per atraure més possibles clients.

Annex III: ANÀLISI PORTER

1. Rivalitat entre competidors existents:

- A Barcelona, hi ha diverses empreses de construcció de pladur establertes.
- A Andorra és important investigar la competència local i el nivell d'experiència i reputació.
 - Reformes Andorra – Professionals en Reformes i Arranjaments
 - Construccions Nuñez – Reformes integrals de tot tipus d'espais
 - Placodesign - Especialistes en plaques de guix

Empresa competidora	Característiques
Reformes Andorra	<p>Diversifiquen en la seva activitat, es dediquen tant a la fusteria, pintura, vinils com la instal·lació de pladur.</p> <p>Ofereix diversos serveis el que podria ser més atractiu per a un determinat públic objectiu. No obstant això, no és una empresa especialitzada únicament en el pladur.</p> <p>Presència <i>online</i> limitada de la companyia, únicament té una pàgina web on brinda informació escassa sobre els seus serveis i especialitats en pladur.</p>
Construccions Nuñez	<p>És una empresa que ofereix molts serveis com parquet, mudances, pintura, tapisseria i pladur entre ells. Per això no és una empresa únicament especialitzada en el pladur.</p> <p>Possibilitat d'abordar projectes complets de reformes, cosa que pot ser atractiva per a un públic específic. Això no obstant, es percep com una empresa que subcontracta part dels serveis que proporciona.</p> <p>Pàgina web poc cridanera i confusa. Limitada presència en línia, cosa que podria dificultar la visibilitat i accessibilitat per a potencials clients interessats en els seus serveis.</p>
Placodesign	<p>Especialitzat en el sector del pladur, cosa que pot generar reconeixement i confiança entre els clients.</p> <p>Limitada presència en línia, cosa que podria dificultar la visibilitat i accessibilitat per a potencials clients interessats en els serveis.</p> <p>Empresa activa des de fa menys de 10 anys, 7 anys en concret, d'experiència al mercat del pladur.</p>

2. Amenaça de nous competidors:

- L'empresa pot enfrontar barreres d'entrada a Andorra, com ara regulacions i requisits legals específics per a empreses estrangeres.
- És important avaluar la demanda i la competència al mercat de la construcció de pladur a Andorra per determinar la viabilitat de l'entrada.
- El mercat de la construcció a Andorra porta uns quants anys en auge el que ha fet que diverses empreses ja estiguin posicionades al mercat. Tot i això, és un ampli mercat que no es troba saturat. Per tant, l'empresa haurà de diferenciar-se en termes de qualitat, preu i servei per establir-se.

3. Amenaça de productes o serveis substituïts:

- És important considerar si hi ha alternatives a la construcció de pladur a Andorra, com altres materials de construcció o mètodes de construcció.
- L'empresa ha d'avaluar la demanda i l'acceptació de la construcció de pladur al mercat andorrà.
- A Andorra algunes alternatives al pladur inclouen el guix laminat i l'escaiola. Aquests materials són utilitzats en la construcció i ofereixen propietats similars al pladur en termes de versatilitat i acabat. Com Taskia.
- A més, empreses locals com Pinturas Mrm SL, Guixaires Andorra i Alser ofereixen serveis relacionats amb el pladur, cosa que suggereix que aquestes alternatives també poden estar disponibles.

4. Poder de negociació dels proveïdors:

- L'empresa ha d'avaluar la disponibilitat i qualitat dels proveïdors de materials de construcció de pladur a Andorra.
- És important establir relacions sòlides amb proveïdors de confiança per garantir el subministrament constant de materials.
- Placandreu Distribucions Andorra
- SIMAC 10
- AILLAIM
- Materials Riba a Andorra

5. Poder de negociació dels clients:

- L'empresa ha de considerar la demanda i les preferències dels clients al mercat de la construcció de pladur a Andorra.
- És important oferir un valor agregat, com a qualitat, servei i preus competitiu, per atraure i retenir els clients.
- Els clients sempre tindran el poder de negociació de poder cercar diferents empreses que es dediquin al sector del pladur. Aquestes empreses tindran diferents preus i qualitats. Per això cal diferenciar-se i a partir d'aquí, treballar de manera que els clients quedin contents i conformes amb els treballs realitzats per guanyar-se una reputació al mercat andorrà.

Annex IV: ANÀLISI PESTEL

1. Política:

- **Estabilitat política:** Andorra és coneguda per la seva estabilitat política, cosa que és favorable per als negocis.
- **Relacions internacionals:** Analitzar com les relacions entre Andorra i el país d'origen de l'empresa poden afectar l'operació i la importació de materials.
- **Polítiques d'inversió estrangera:** Comprendre les lleis andorranes que afecten la inversió estrangera i si afavoreixen l'establiment d'empreses constructores foranes.
- El Govern d'Andorra ha presentat un **nou impost per gravar la inversió estrangera immobiliària** amb un impost d'entre el 3% i el 10%. Únicament per a persones estrangeres que no resideixen a Andorra.
- **Regulacions de construcció:** Investigar les normatives específiques de construcció a Andorra.

2. Econòmica:

- **Entorn econòmic:** Andorra té una economia petita i oberta amb un alt nivell de vida. Avaluar l'impacte d'això en els costos operatius i la demanda de serveis de construcció.
- **Tendències:** Creixement del PIB i Sector de la Construcció:
El 2021, el PIB real d'Andorra va augmentar gairebé un 9%, amb un creixement destacat del sector de la construcció, el PIB del qual va créixer un 23,5%.

- **Sistema fiscal:** Andorra té un sistema fiscal atractiu amb impostos baixos que poden beneficiar l'empresa:
 - **Impost de Societats (IS):** Andorra ofereix un tipus impositiu general del 10%, que és competitiu en comparació amb altres països europeus.
 - **Impost sobre la Renda de les Persones Físiques (IRPF):** L'IRPF també és favorable, amb un tipus màxim del 10%.
 - **Impost de Patrimoni:** Andorra ha eliminat l'impost sobre el patrimoni per a la majoria dels residents i ofereix avantatges per als inversors. A més, no existeix l'impost sobre donacions.
- **Incentius fiscals:** Possibilitat d'accedir a incentius per a noves inversions, especialment si l'empresa contribueix a la diversificació econòmica del país.
- **Costos laborals i d'operació:** Comparar els costos d'operació i laborals amb els de Barcelona i com poden influir en l'estructura de preus de l'empresa. L'IVA general és d'un 4,5%; els guanys de capital generalment no tributen.
- **Nivell d'ingressos:** Considerar el poder adquisitiu de la població i com això podria influir en la demanda de renovacions o construccions d'alta qualitat. Les diferències en la fiscalitat han impactat tant pel que fa al nivell d'ingressos com al poder adquisitiu a Andorra en comparació amb Espanya. És molt superior a Andorra.

3. Social:

- **Demanda de construcció:** Analitzar l'estructura demogràfica d'Andorra per entendre la demanda actual i futura de nous projectes de construccions amb pladur a Andorra, segons el creixement del mercat immobiliari.
 - El sector de la construcció a Andorra està experimentant un apogeu a causa de l'augment d'arribades de nous residents que busquen establir-se al país. En els informes, la construcció es manté en creixement des del 2015 i és considerat el sector "més dinàmic" de l'economia del Principat.
- **Tendències de consum:** Identificar tendències en preferències de habitatge i oficines que puguin influir en l'ús del pladur.
- **Cultura laboral:** Comprendre les normes culturals i les expectatives laborals a Andorra, cosa que pot afectar la gestió d'equips de treball. S'ha advertit sobre les dificultats per trobar treballadors qualificats al sector de la construcció a Andorra. La demanda de personal especialitzat pot representar un desafiament per al desenvolupament continu del sector.

4. Tecnològica:

- **Innovacions en construcció:** Estar al corrent de les tecnologies emergents a la indústria de la construcció que podrien ser adoptades a Andorra.
- **Infraestructura tecnològica:** Avaluar la infraestructura existent a Andorra per suportar operacions comercials, com ara telecomunicacions i logística.

5. Legal:

- **Residència fiscal:** per ser resident fiscal a Andorra haurà de passar-hi 183 dies a l'any.
- **Normatives de construcció:** Familiaritzar-se amb el codi de construcció andorrà, especialment pel que fa a l'ús de pladur.
- **Regulacions de construcció:** Complir les normatives de construcció i els estàndards de qualitat andorrans, que poden ser diferents dels de Barcelona. Especialment els dirigits a Permisos i Llicències, Normativa laboral i Seguretat social.

La Cambra de Comerç d'Andorra ha expressat la seva preocupació per la limitació de llicències de construcció al país, cosa que pot impactar el desenvolupament i el creixement del sector. Tot i això, el 2023, el Govern d'Andorra ha aixecat la suspensió de llicències de construcció, cosa que afavoreix el sector de la construcció. Tot i això, han implementat l'impost sobre inversions estrangeres, per controlar-les de millor manera. A més, cal tenir en compte la manca d'espai, cosa que els obliga a canviar el seu urbanisme.

- **Compliment d'estàndards:** Assegurar-se que tots els processos i materials compleixin els estàndards europeus i internacionals pertinents.

6. Ecològica:

- **Sostenibilitat:** Investigar la importància de la sostenibilitat a Andorra i com la construcció amb pladur pot complir aquestes expectatives.
- **Gestió de residus:** Conèixer les regulacions sobre eliminació i reciclatge de residus de construcció.
- **Impacte ambiental:** Avaluar l'impacte ambiental de les operacions i buscar maneres de minimitzar-lo, cosa que podria incloure pràctiques de construcció verda i eficiència energètica.

Annex V: ANÀLISI COMPARATIVA D'EMPRESSES DE PLADUR X POBLACIÓ

Comparativa entre la província de Barcelona i Andorra.

Segons la pàgina web “Empresite el Economista”.

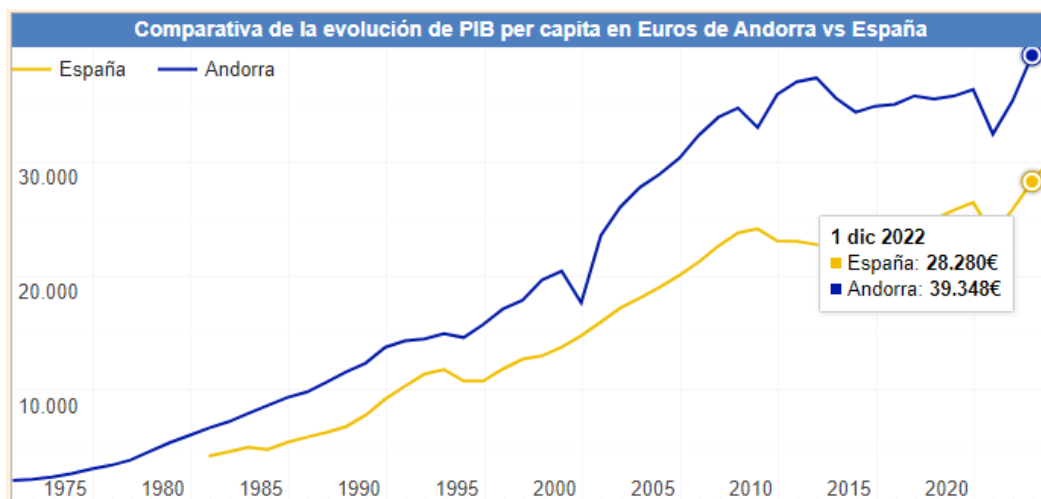
Considerada “La base de dades més gran verificada en empreses espanyoles”.

A la província de Barcelona, hi ha al voltant de 174 empreses especialitzades en pladur, amb plantilles que varien entre 1 i 40 empleats segons dades de “Empresite el Economista”. Considerant la població de Barcelona de 5.600.000 habitants, representaria que hi ha una empresa de pladur per cada 32.000 persones.

En contrast, a Andorra, només es disposen dades de l'existència de 3 empreses que ofereixen serveis de pladur entre d'altres per tant, una vegada aclarit això, la proporció que relacionaria el nombre d'empreses per població seria d'una empresa aproximadament per cada 28.300 persones. Això indicaria que el mercat del pladur a Andorra es troba en termes similars als de Barcelona, però, també hem de considerar que Andorra és un país jove que es troba en expansió i que encara disposa de força terreny per continuar creixent.

	Província de Barcelona	Andorra
Població	5.600.000	85.000
Núm. d'empreses (Pladur)	174	3
Núm. de persones x empresa	32.000	28.300

Com es reflecteix a l'estadística de dades macro, és important considerar que el PIB per càpita d'Andorra supera significativament el d'Espanya. És una dada rellevant pel fet que la població d'Andorra té un poder adquisitiu més gran en relació amb Barcelona, cosa que podria potenciar de certa manera el sector de la construcció. Aquest fet, juntament amb l'expansió en curs que hi ha a Andorra, són aspectes clau per tenir en compte en analitzar el sector de la construcció.



Font: Dadesmacre. Comparativa de l'evolució del PIB per càpita a Euros d'Andorra vs Espanya.

A més, en observar que només hi ha 3 empreses que ofereixen serveis de pladur a Andorra, s'evidencia un oligopoli en aquest nínxol de mercat específic. Això suggereix la possible existència de barreres d'entrada en aquest sector.

Annex VI: CONSULTORIA FISCAL

Amb AYNES & ABRIL Advocats Associats → Albert Aynés Aubia

ACLARACIÓ DE DUBTES

Hi ha mercat per crear una sucursal de Talamochita a Andorra? Quina és la tendència del país a uns 5-10 anys vista? Quina escalabilitat i viabilitat financera té un negoci de muntatge de pladur a Andorra?

- El sector de la construcció està en alça des de fa anys i és una tendència que seguirà així durant molts anys, ja que la intenció del Principat d'Andorra és continuar creixent i acollir una població més gran. Per tant, el mercat de la construcció continuarà augmentant consegüentment, el del pladur també.

Val la pena muntar una sucursal i establir-la com a empresa matriu?

- Val més la pena establir l'empresa directament com a matriu a Andorra, és a dir, l'empresa actual establerta a Barcelona passaria a ser la sucursal. D'aquesta manera si el propietari de l'empresa té a la mà més del 90% del negoci, podrà dur a terme la seva activitat a Andorra i tributar tant pel que fa a la seva empresa matriu (Andorra) com la seva sucursal (Barcelona) al Principat.

Establir primer residència no fiscal? Què es pot fer ja?

- És una bona idea començar amb els tràmits de residència andorrana ja. Es pot demanar la residència andorrana sense necessitat de començar cap tràmit. Tot i això, si es decideix començar amb els tràmits, per demanar la residència s'haurà de dipositar 47.500€ a l'INAF, per rebre la residència i 2.500€ per a la targeta física de crèdit. En aquest moment es tindrà l'opció de demanar el permís de residència passiva i es disposarà d'un límit de 6 mesos des que s'obté la residència andorrana. Si finalment en aquest període de 6 mesos no es duu a terme els requisits necessaris per obtenir la residència passiva, al final d'aquests 6 mesos es tornarà el dipòsit de 47.500€ de l'INAF, i més endavant es podrà tornar a començar amb aquests tràmits per obtenir la residència passiva o activa.

Quin és el procés per establir la residència fiscal a Andorra i quant de temps porta completar-lo?

- Per obtenir la residència administrativa és un procés molt més ràpid i senzill, però per obtenir la residència fiscal és una mica més complicat i per dur-ho a terme caldrà completar diversos tràmits que pot estendre la seva durada en diversos mesos.

Quins beneficis fiscals ofereix Andorra?

	ANDORRA	CATALUNYA
IVA	Fins a 4,5%	4%-21%
IS	10%	25%
IRPF	Fins al 10%	19%-47%
I. PATRIMONI	Inexistent	0,21%-3,48%
I. SUCCESSIONS	Inexistent	7%-32%

Quines mesures hi ha per protegir els fons dipositats en comptes bancaris a Andorra?

- A Andorra només hi ha 3 bancs, aquests bancs tenen prestacions similars. Cal ressaltar que tenen uns costos una mica superiors als d'Espanya. No obstant això, aquestes prestacions i costos milloren augmentant el contacte i tracte amb aquest banc. Això és degut a que és un país molt petit i tothom es coneix.
- D'altra banda, si es vol dur a terme la residència passiva, per exemple, i es decideix dipositar més de 500.000€ al banc, s'entrarà a la banca privada d'aquest banc en concret i assignaran un gestor privat per a la seva cartera, cosa que millorarà encara més les prestacions.

Quines repercussions o traves pot posar l'estat espanyol davant d'aquest moviment patrimonial?

- L'estat andorrà no posarà cap pega per al moviment de qualsevol persona de l'estat espanyol. Tot i això, l'estat espanyol pot posar diverses traves. Però, si es compleixen amb totes les condicions com la de passar més de 183 dies a Andorra i altres legislacions, no hi podran reclamar res.

Quins problemes podria portar internacionalitzar una empresa de Catalunya a Andorra?

- En internacionalitzar una empresa a Andorra o en voler muntar una nova empresa a Andorra, demanaran tenir una residència, tant l'activa com la passiva són útils per a això. Tot i això, cal analitzar detingudament que tot el moviment empresarial i patrimonial es gestioni de forma correcta perquè després no hi hagi problemes.

Com afectaran els avantatges fiscals i econòmics d'Andorra en comparació amb Barcelona, la rendibilitat i el creixement potencial de l'empresa en internacionalitzar-se?

- Anteriorment ja hem comentat els avantatges fiscals que suposa la internacionalització de qualsevol empresa. No obstant això, en passar de tributar a Espanya a tributar a Andorra, la pressió fiscal és molt menor, cosa que permetria a l'empresa no només créixer a Andorra, sinó que també tindria una potència de creixement més gran a Barcelona, això és perquè podria establir preus més competitius i continuar creixent, oferint el mateix servei.

Què es faria sobre el patrimoni en immobles que és a Catalunya? S'hauria de pagar l'impost de patrimoni per l'import d'aquests immobles a Espanya o en establir-se com a resident fiscal a Andorra es podria evadir?

- Es podria crear un Holding empresarial, que es denominaria Holding Patrimonial. En aquest Holding s'integraria l'empresa de Talamochita juntament amb els pisos que s'utilitzen per obtenir rendes immobiliàries, i així la persona física de Javier quedaria exempta de pagar l'impost de patrimoni en referència al valor nominal d'aquests pisos.
- Quant a l'impost de patrimoni general, un cop fes el moviment de residència física d'Espanya a Andorra, quedaria exempt de pagar aquest impost pel fet que al Principat aquest impost no existeix.

De tot el patrimoni personal quina part es podria emportar a Andorra a l'hora d'establir la residència fiscal?

- A través de la creació del Holding empresarial, es podria emportar la totalitat del seu patrimoni personal, ja que el patrimoni que més problemes podria haver

repercutit haurien estat els immobles utilitzats per obtenir rendes. Pel que fa a un altre tipus de patrimoni com a fons d'accions i banca privada, seria més senzill de traslladar.

Si es sol·licita un permís de residència per a tots els membres de la família, cal invertir la quantitat requerida per la llei 14/2013 (500.000€ en immobles, 1 milió en accions, dipòsits) per a cadascun dels membres de la família?

- No cal una inversió addicional per cada membre de la família. Aquesta autorització depèn de la de l'inversor i per obtenir-la ha d'acreditar que compleix els requisits generals, entre ells, que l'inversor disposa de recursos econòmics per a la família, així com l'assegurança mèdica corresponent. Així, per exemple, si un matrimoni adquireix un immoble de 1.000.000€, tots dos cònjuges podran obtenir un visat d'inversor. Si l'immoble té un valor de 500.000€, el comprador podrà obtenir el visat d'inversor i el cònjuge com a familiar.

Es pot fer la inversió a través de persona jurídica?

- Si, sempre que estigui domiciliada en un territori que no tingui la condició de paradís fiscal conforme a la normativa espanyola, si el sol·licitant ha de tenir la majoria dels seus drets de vot i tenir la facultat de nomenar i destituir la majoria dels membres del seu òrgan d'administració.

Com aconseguir el permís de residència activa (per compte propi) a Andorra

- El primer que s'ha de saber és que la residència activa compta amb el requisit de passar a Andorra almenys 183 dies l'any.
- S'ha de constituir empresa a Andorra i tenir un mínim d'un 21% de les participacions, a més de constar com a administrador d'aquesta empresa andorrana.
- Obligatori dipositar una fiança de 50.000€ a l'Autoritat Financera Andorrana (AFA) com a fiança.
- Desenvolupar una activitat real al territori andorrà amb ingressos mínims.
- Comptar amb una residència a Andorra, ja sigui mitjançant propietat o lloguer.

Als tràmits de la residència activa cal afegir-hi el de constitució de societat andorrana.

Com aconseguir el permís de residència passiva a Andorra

- Requisit de passar a Andorra almenys 92 dies a l'any, amb aquest tipus de permís, l'estat, no sol controlar tant els 3 mesos com amb el cas de la residència Activa, en què si demanen més proves de la seva residència com ara factures.
- Un dels requisits per adquirir la residència és llogar o comprar un habitatge.
- Ha d'invertir almenys 600.000 euros en actius andorrans. Aquests poden consistir en immobles, accions d'empreses andorranes, bons o lletres del tresor.
- S'ha de poder provar que no es compten amb antecedents penals i que es disposen dels mitjans necessaris per viure, es sol fer servir un aval o certificat bancari.
- També és obligatori un dipòsit de 50.000 euros a l'INAF (Institut Nacional Andorrà de Finances). Aquests dipòsits es recuperen ÚNICAMENT a la sortida del país. Dipòsit a "Fons Perdut". El dipòsit es divideix en 47.500€ a fons perdut + 2.500€ de la targeta física de crèdit/dèbit.
- Aquest dipòsit de 50.000€ computarà com a part dels 600.000€ invertits en actius andorrans, de manera que la inversió haurà de ser de 550.000€ en actius + els 50.000€ de dipòsit a l'INAF.
- El paquet de residència passiva inclou tràmits de residència, notaria i altres, el cost varia generalment entre 2.000 euros per a una sola persona i 3.500 per una parella o família.
- Perquè l'adquisició d'un habitatge computi com a part dels (600.000€) d'inversió en actius andorrans, aquest habitatge haurà de tenir un preu de mercat superior als 400.000€. Això és degut al fet que el govern andorrà és conscient, de la inflació que està vivint el sector immobiliari a Andorra i considera que si els inversors estrangers adquireixen immobles amb un valor superior als 400.000€ no afectarà en gran mesura aquest augment de preus en el mercat immobiliari.
- El permís de residència passiva no permet treballar al Principat d'Andorra.
- S'haurà de contractar una assegurança privada de malaltia a Andorra amb cobertura total.

Annex VII: ASSESSORIA DE BANCA PRIVADA I CONSULTORIA FISCAL

Amb ANDBANK Private Bankers

Talamochita SL fa uns quants anys que treballa amb Felipe Tomás Ruba Cuartero, és un Private Banker que treballa a ANDBANK ESPAÑA BANCA PRIVADA SAU, en concret es dedica a la gestió discrecional de forma personalitzada de part del patrimoni de Javier Raimondo.

Recentment es van organitzar diverses reunions amb Felipe Tomás. La primera d'aquestes reunions es va fer el 12/03/2024 en què es va plantejar el desig de traslladar-se progressivament a Andorra, obrir una societat i fer l'activitat empresarial als dos països. En aquesta primera reunió es va parlar de termes generals sobre la idea de la internacionalització de Talamochita cap a Andorra. Arribats a aquest punt, Felipe ens va posar en contacte amb Luis Blanco Coto, Private Banker d'ANDBANK ANDORRA BANCA PRIVADA.

La segona reunió es va realitzar el dia 20/03/2024. Aquesta reunió es va realitzar a les oficines d'ANDBANK Espanya a Diagonal 464. En aquesta reunió es va realitzar una trucada telemàtica entre ANDBANK Espanya amb Felipe Tomás, i ANDBANK Andorra amb Luis Blanco, Private Banker i Miquel, Consultor Fiscal, durant aquesta reunió d'aproximadament 1 hora es van discutir els temes següents:

- Residència Activa i Residència Passiva
- Moviments de Cartera, d'inversions financeres
- Documents necessaris per obrir un compte a Andorra
- Passos per crear una societat a Andorra

Durant la reunió es van aclarir diversos dubtes com els següents:

Si la finalitat és internacionalitzar l'empresa a Andorra, cal establir la residència Activa a Andorra o amb la residència Passiva ja n'hi hauria prou? Quina de les residències seria millor per dur a terme aquest moviment empresarial i patrimonial?

- És important iniciar com més aviat millor amb els tràmits per obtenir la residència fiscal a Andorra, per això, tant Luis com Miquel van estar d'acord que, la millor opció per iniciar els tràmits era començar demanant la Residència Administrativa, i durant els sis següents mesos després d'obtenir aquesta residència, començar amb els tràmits per obtenir la Residència Passiva.

En cas que Javier hagués de figurar com un empleat més de l'empresa i no només com l'administrador d'aquesta, haurà de tenir la residència activa o la passiva?

- En un futur proper quan Javier consideri que Talamochita està preparada per a la internacionalització, caldria gestionar el canvi de Residència Passiva a Activa. Això és degut al fet que, passar de ser una “Residència Administrativa sense Activitat Lucrativa” a un “Permís Administratiu de Residència per Treball per compte propi”, d'aquesta manera Javier podria figurar com un empleat dins de l'empresa i començar amb la seva activitat empresarial a Andorra. En haver establert prèviament la Residència Passiva, seran uns tràmits més senzills per fer el canvi de residència.

Moviments de Cartera, d'inversions financeres:

Els moviments patrimonials d'actius d'un banc espanyol a un andorrà com s'han de fer? Aquesta cartera s'ha de vendre/liquidar abans de fer aquest moviment? O podeu moure la cartera d'accions directament?

- No cal liquidar la cartera d'accions per realitzar el moviment patrimonial interbancari pel fet que queda exempt dels límits de la legislació d'exit Tax. L'exit Tax és un impost que s'aplica a persones físiques o jurídiques que deixen de ser residents fiscals en un país. A Espanya, aquest impost grava les plusvàlues patrimonials per evitar que aquestes plusvàlues tributin a un altre país, calculades com la diferència entre el valor de mercat i el valor d'adquisició d'accions o participacions. Tot i això, les carteres d'inversió que es plantegen mobilitzar queden exemptes d'aquest impost, ja que no arriben al volum mínim pel qual hauria de tributar. Per tant, es pot fer el moviment d'aquesta cartera de negocis d'un banc espanyol a un banc andorrà. Un cop a Andorra, podeu liquidar diversos fons d'aquesta cartera que no computarien amb la residència desitjada i adquirir inversions situades a Andorra que computin amb la Residència Administrativa sense Activitat Lucrativa (Residència Passiva), que és la finalitat d'aquest moviment patrimonial.

Quins són els passos necessaris per crear una societat a Andorra?

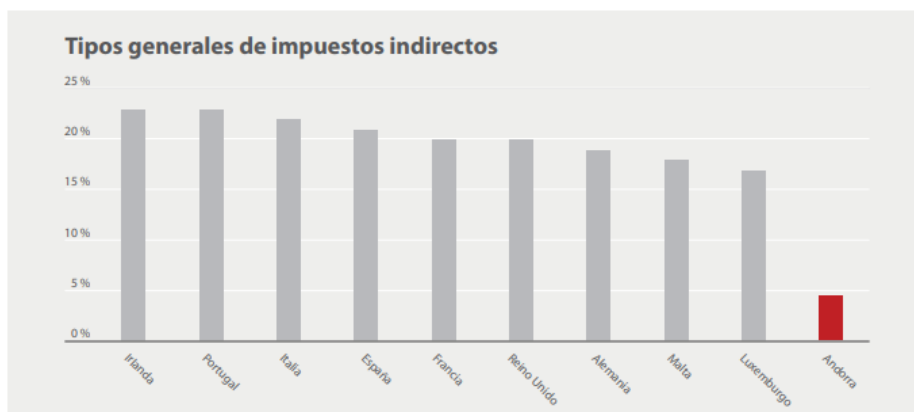
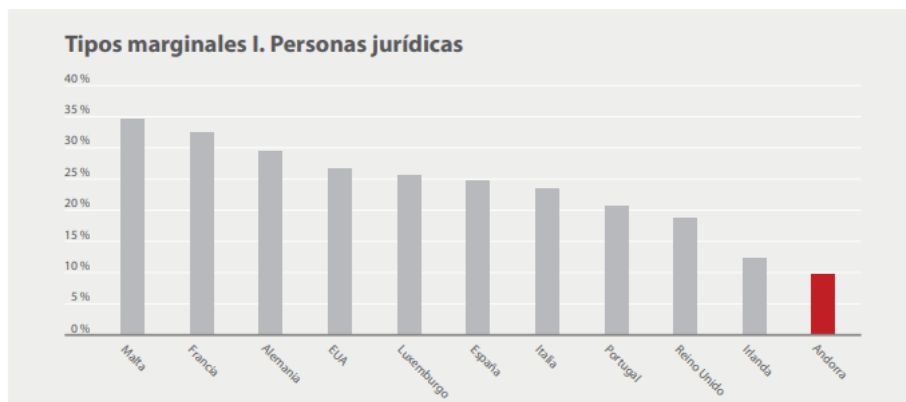
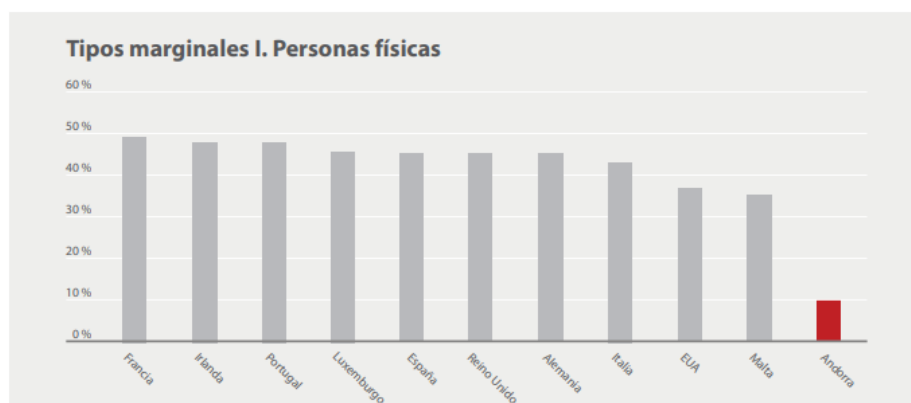
- Sol·licitar la denominació social
- Sol·licitar inversió estrangera
- Obrir un compte bancari i comptar amb capital social
- Escriptura pública i signatura davant de notari
- Inscripció al registre de societats
- Dipòsits a l'Autoritat Financera Andorra (AFA)
- NRT i Registre de Comerç i Indústria
- Inscripció a la caixa Andorrana de Seguretat Social (CASS)

Documents necessaris per obrir un compte a Andorra

- DNI
- Renda
- Dades sobre el patrimoni
- Factures de llum, aigua i gas de la residència d'habitatge actual

SISTEMA IMPOSITIU

Atractiu sistema impositiu. Absència d'impost sobre el patrimoni, successions i donacions. Tipus impositiu assequible a l'IRPF i a l'impost sobre societats. Comparativa.



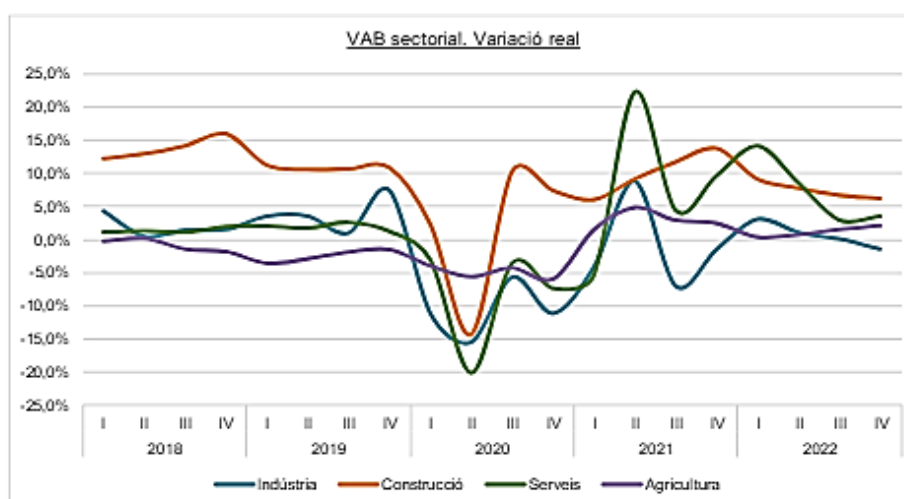
Font: KPMG Interactive Tax Rates Tool.

Annex VIII: SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓ A ANDORRA

Informació extreta del Departament d'Estadística del Govern d'Andorra, Nota de Premsa: **Avanç del PIB nominal i real: evolució sectorial i trimestral Any 2022.**

El PIB real de l'any 2022 es situa en 2.798,8 milions d'euros, el que suposa un augment del +8,8% en relació amb l'any 2021 a causa de la variació positiva de tots els sectors productius del Principat. Destaca el sector construcció, amb un augment del +7,4%, seguit del sector serveis amb un +7,1%. Els sectors indústria i agricultura també experimenten variacions positives. Pel que fa als components del sector serveis, el subsector del Comerç, Hostaleria, Transport, Informació i Comunicacions creix el +11,8%, el subsector Financer, Immobiliari i les Activitats Professionals i Tècniques registra una variació del +5,4%, i el subsector de les administracions públiques, educació, sanitat, serveis socials i personals augmenta el +4,1%.

D'altra banda, el PIB nominal per a l'any 2022 creix el +13,4% respecte de l'any anterior, situant-se en 3.187,5 milions d'euros.



Taula 12: VAB anual. Milions d'euros reals. Sèrie 2013-2022

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VAB Agricultura	14,0	13,1	12,7	13,4	14,4	14,3	14,0	13,3	13,7	13,9
VAB Indústria i Manufactura	120,0	120,3	120,1	126,5	126,5	129,0	134,1	119,4	118,3	119,2
VAB Construcció	133,2	127,9	127,4	134,3	141,8	161,4	178,9	181,3	198,7	214,5
VAB Serveis	1.860,8	1.912,8	1.950,7	2.008,5	2.009,5	2.035,8	2.074,2	1.895,9	2.041,9	2.187,0
VAB Comerç, Hosteleria, Transport, Informació i Comunicacions	648,0	655,6	665,9	698,2	719,9	733,0	740,6	622,6	645,2	721,1
VAB Financeres, Immobiliàries, Professionals i Tècniques	764,3	801,4	828,4	838,6	804,5	800,1	823,3	790,8	891,7	940,2
VAB AAPP, Educació, Sanitat, Serveis Socials i Personals	448,5	455,8	456,4	471,7	485,1	502,7	510,3	482,5	505,0	525,7
VAB Total	2.128,0	2.174,2	2.211,0	2.282,8	2.292,2	2.340,5	2.401,1	2.209,9	2.373,5	2.534,4
VAB No Financer	1.757,2	1.786,3	1.808,8	1.910,5	1.973,4	2.061,9	2.119,5	1.938,6	2.046,9	2.206,7

Unitat: Milions d'euros

Font: Avanç del PIB nominal i real: evolució sectorial i trimestral Any 2022.

Taxa de Creixement del Mercat:

Mesura del creixement del mercat de la construcció (prenent com a referència el VAB)

Taxa de Creixement del Mercat

$$= \frac{\text{Vendes del Mercat Actual} - \text{Vendes del Mercat de l'Any Anterior}}{\text{Vendes del Mercat de l'Any Anterior}} \times 100$$

Taxa de Creixement del Mercat (construcció 2022) =

$$= \frac{214.500.000 - 199.700.000}{199.700.000} \times 100 = 7,4\%$$

Taxa de Creixement del Mercat (construcció 2021) =

$$= \frac{199.700.000 - 181.300.000}{181.300.000} \times 100 = 10,15\%$$

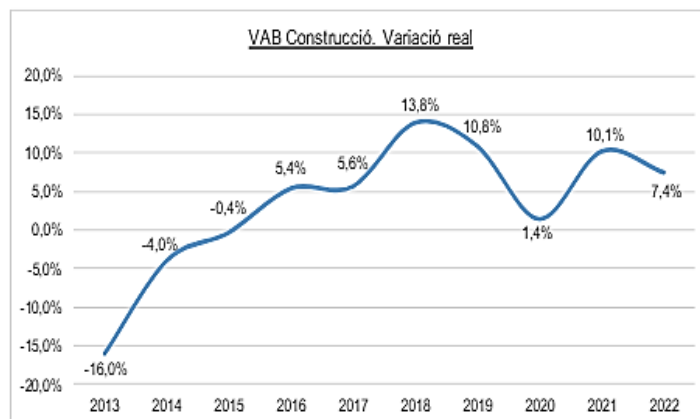
Taxa de Creixement del Mercat (construcció 2020) =

$$= \frac{181.300.000 - 178.900.000}{178.900.000} \times 100 = 1,34\%$$

Aquest creixement del mercat del 7,4% del darrer any, igual que l'augment dels darrers anys demostra que és un sector que es troba en expansió constant des del 2015.

Construcció

El sector de la Construcció, que representa el 8,5% del VAB a l'any 2022, ha experimentat al llarg dels darrers anys una recuperació notable i sostinguda. Cal destacar que fins l'any 2013, les taxes de variació eren considerablement negatives, situades al voltant del -15%. La crisi de la construcció justifica taxes de variació negatives fins l'any 2015 i, a partir de l'any 2016, la recuperació del sector genera variacions anuals positives i creixents. Degut a les restriccions decretades durant el 2020, el sector ha vist disminuir la taxa de creixement anual fins a un +1,4%, però per aquest 2022 la taxa de variació ha crescut fins al +7,4%.



Font: Avanç del PIB nominal i real: evolució sectorial i trimestral Any 2022.

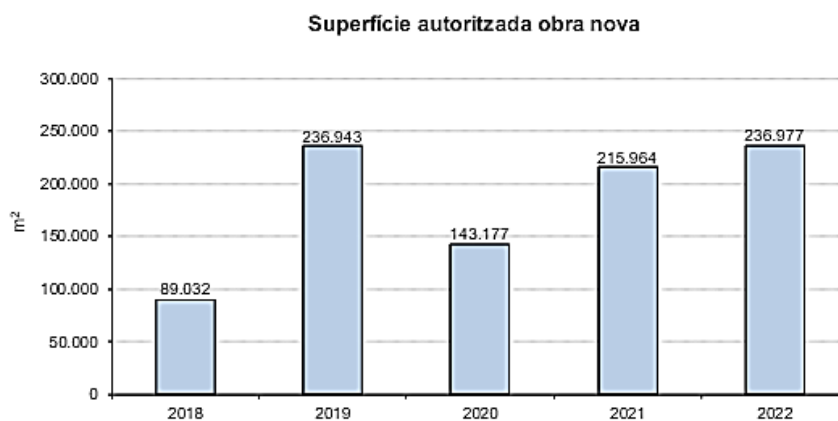
Informació extreta del Departament d'Estadística del Govern d'Andorra, Nota de Premsa: Estadística de construcció i rehabilitació d'edificis any 2022.

Segons les dades dels registres dels MH Comuns i enviaments pel Departament d'Urbanisme i Ordenament Territorial, la superfície total autoritzada per a la construcció d'edificis de nova planta durant l'any 2022 ha estat de 236.977 m², el que representa un augment del 9,7% respecte a l'any 2021. El nom de permisos autoritzats al 2022 va ser de 86, la xifra més alta des del 2004, quan també es va registrar el nom de metres quadrats d'obra nova autoritzats més alt des que hi ha registres.

Permisos i superfície autoritzada (obra nova planta):

El nombre de permisos de construcció d'obra de nova planta durant el 2022 ha estat de 86, amb una superfície total autoritzada de 236.977 m², el que suposa un augment del 9,7% del nom de metres quadrats d'obra nova autoritzats respecte a l'any 2021.

Permisos i superfície autoritzada	2018	2019	2020	2021	2022	Variació 2021/2022
Nombre de permisos	55	73	58	83	86	3,6%
Superfície autoritzada	89.032	236.943	143.177	215.964	236.977	9,7%



Font: Estadística de construcció i rehabilitació d'edificis Any 2022.

Annex IX: TREBALLS DE TALAMOCHITA

Alguns exemples dels serveis que ofereix Talamochita i que s'han anomenat prèviament són els següents. Aquests serveis són part de l'activitat empresarial diària de l'empresa i reflecteixen la seva capacitat per oferir solucions integrals de construcció i acabats en pladur.

	<p>A la següent imatge es pot apreciar un exemple d'envans, on es distingeix clarament l'estructura de ferro sobre la qual s'han instal·lat les plaques de pladur. S'ha completat la instal·lació de les plaques estàndard a la part posterior, com es pot veure a la fotografia. La combinació de l'estructura de ferro i les plaques de pladur proporciona una base sòlida i duradora per a la construcció de parets i envans, cosa que permet una fàcil adaptació a les necessitats específiques de cada projecte.</p>
	<p>Aquesta fotografia mostra una estructura de perfil·leria de sostre amb una mida de 60 x 60 cm, que està recoberta al seu interior per llana de roca. Aquesta llana de roca es fa servir com a mitjà d'aïllament tèrmic i acústic per a l'estructura del sostre. La perfil·leria de sostre enregistra·ble permet una fàcil instal·lació i manteniment dels materials d'aïllament, assegurant un ambient confortable.</p>
	<p>En aquest projecte, es va dur a terme la instal·lació de plaques d'absorció acústica encolades al sostre d'un poliesportiu sense estructura de perfil·leria registra·ble. Aquest tipus de condicionament acústic ajuda a millorar la qualitat del so a l'espai, reduint el soroll de fons.</p>

	<p>En aquest projecte, es va dur a terme la instal·lació de sostres ondulats de pladur a un amfiteatre situat a la regió de Barcelona. Aquests sostres es van instal·lar amb l'objectiu de trencar la línia acústica i proporcionar absorció acústica des de dalt i il·luminació amb llums LED ocultes al disseny.</p>
---	--

Annex X: CÀLCUL DEL (CAC)

Per calcular el Cost d'Adquisició de Clients (CAC) en aquest context d'expansió internacional, cal considerar les inversions següents en accions de màrqueting i comunicació:

<u>CAC</u>		
<u>Pàgina web corporativa</u>		1 any
Creació pàgina web corporativa	450€	450€
Adquisició de domini .ad	195€	195€
Manteniment i actualització de la pàgina web	90€/mes	1.080€
Google Ads	250€/mes	3.000€
<u>Xarxes socials</u>		
Facebook Ads	250€/mes	3.000€
<u>Materials promocionals</u>		
Targetes de presentació professionals (1.000)	36€	36€
Flyers de Talamochita (1.000)	47€	47€
TOTAL ACCIONS PROMOCIONALS		7.808€
<u>Accions comercials</u>		
Sou CEO	3.500€	42.000€
Sou Operari de Construcció	3.000€	18.000€ 6 mesos

$$\text{CAC} = \frac{\text{Costos Totals d'Adquisició}}{\text{Número de nous clients}}$$

Inversió inicial (1r mes) = 450 + 195 + 90 + 250 + 250 + 36 + 47 + 3.500 + 3.000 = 7.818€

CAC = 7.818/2 = 3.909€

Inversió mesos (2 – 6) = $90 \times 5 + 250 \times 5 + 250 \times 5 + 3.500 \times 5 + 3.000 \times 5 = 35.450\text{€}$

CAC = $35.450/11 = 3.222,73\text{€}$

Inversió mesos (7-12) = $90 \times 6 + 250 \times 6 + 250 \times 6 + 3.500 \times 6 = 24.540\text{€}$

CAC = $24.540/13 = 1.887,69\text{€}$

CAC (ANY 1) = $67.808/26 = 2.608\text{€}$

CAC (ANY 2) = $90 \times 12 + 250 \times 12 + 250 \times 12 + 3.500 \times 12 = 49.080/32 = 1.533,75\text{€}$

CAC (ANY 3) = $90 \times 12 + 250 \times 12 + 250 \times 12 + 3.500 \times 12 = 49.080/37 = 1.326,48\text{€}$

Annex XI: COSTOS I INVERSIONS INICIALS

COSTOS ADMINISTRATIUS	
Taxa d'obertura del Registre de Comerç	415€
Taxa de registre de la societat al Govern	1.015€
Despeses Notaria per a la constitució de la societat	600€
Sol·licitud de reserva de denominació social	5€
Taxa d'immigració	190€
Comptabilitat, nòmines i impostos	225€/mes
Assessoria i fiscalitat	225€/mes
Capital inicial formalització SL	3.000€
Fiança a l'Autoritat Financera Andorrana (AFA)	50.000€
COSTOS DE MÀRQUETING I PUBLICITAT	
Creació pàgina web corporativa	450€
Adquisició de domini .ad	195€
Manteniment i actualització de la pàgina web	90€/mes
Google Ads	250€/mes
Facebook Ads	250€/mes
Targetes de presentació professionals (1.000)	36€
Flyers de Talamochita (1.000)	47€
COSTOS EN TRANSPORT, EQUIPAMENT I MAQUINÀRIA	
Elements de transport	25.000€
Maquinària i equipament	5.300€
COSTOS DE PERSONAL	
Administrador de l'empresa	3.500€ bruts
Capatàs cap	3.300€ bruts
Operari de construcció	3.000€ bruts
COSTOS D'EMMAGATZEMATGE	
Instal·lacions de magatzem	500€/mes

Equipament i Maquinària (per a 2 empleats)

MAQUINÀRIA EMPLEATS	UDS	PREU
Caixa d'eines	2	80€/u.
Cargoladora	2	150€/u.
Trepant	2	250€/u.
Bateries	4	80€/u.
Carregador de bateries	2	80€/u.
Làser	2	150€/u.
Altres eines petites (Metro, Tisora, Cúter, Esquadra, Broques, Martell...)	2	300€/u.
TOTAL		1.170€/per empleat
EQUIPAMENT	UDS	PREU
Botes de seguretat	2	50€/u.
Guant antitall Nitril	4	5€/u.
Pantalons multibutxaques	4	25€/u.
Samarreta màniga curta	4	5€/u.
Samarreta màniga llarga	4	15€/u.
Armillà multibutxaques	2	15€/u.
TOTAL		165€/per empleat
UNA ALTRA MAQUINÀRIA ESSENCIAL	UDS	PREU
Bastida	1	1.500€/u.
Escala	4	100€/u.
Allarg	2	30€/u.
Esmoladora	1	100€/u.
Circular	1	150€/u.
Caladora	1	120€/u.
Pistola elèctrica de claus	1	300€/u.
TOTAL		2.630€
SUMA TOTAL DE TOT		5.300€

Assessoria i comptabilitat

El primer any comptarem amb els serveis de tots dos. Tanmateix, un cop establerta ja l'empresa, només continuarem amb els serveis d'AYNES & ABRIL Advocats Associats, i contractarem els serveis de Pedra, Velasco i Associats en moments concrets.

Instal·lacions (magatzem)

Local comercial de lloguer a Sant Julià de Lòria, de 50 m² per 500€.

Elements de Transport (Furgoneta)

PEUGEOT Boxer 335 L3 H3 BHDI 103kW 140CV SS 4p. →24.990€.

Annex XII: PREVISIONS I VIABILITAT FINANCERA

Per avaluar la viabilitat financera d'obrir una sucursal a Andorra, s'han realitzat prediccions detallades sobre el funcionament de la sucursal. Per a cada any de prediccions, s'han elaborat els documents financers clau següents:

- Balanç Inicial
- Balanç Final
- Compte de Pèrdues i Guanys
- Compte de Tresoreria
- Compte d'IVA
- Compte d'amortitzacions
- Entrada de dades d'ingressos i costos de cada any

Aquests documents financers permeten una avaluació detallada de la viabilitat financera de la sucursal a Andorra i permeten ajustar les estratègies financeres segons calgui.

PREVISIONS ANY 1:Balanç inicial

BALANCE INICIAL AÑO 1			
ACTIVOS	Importe	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Maquinaria y Equipamiento	5.300 €	Capital Social	53.000 €
Elementos de Transporte	25.000 €	Reserva Legal	15.000 €
		Reserva Voluntaria	25.108
ACTIVO CORRIENTE			
Tresorería	5.000 €		
Gastos Anticipados	7.808 €		
Garantías financieras a l/p	50.000 €		
TOTAL ACTIVO	93.108 €	TOTAL PN Y PASIVO	93.108 €

Entrada de dades d'ingressos i costos

PREVISIÓN REAL													
INGRESOS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ventas de Mercaderías	2500	3500	4000	4500	5000	5500	7500	7500	6000	6500	7500	7500	
Prestaciones de Servicios	3750	5250	6000	6500	7000	7500	10000	10000	8250	8750	10000	10000	
Efectos a cobrar (vtas y prestación serv)													
TOTAL INGRESOS MENSUALES	6250	8750	10000	11000	12000	13000	17500	17500	14250	15250	17500	17500	
GASTOS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Compras de Mercaderías	-1875	-2625	-3000	-3375	-3750	-4125	-5625	-5625	-4500	-4875	-5625	-5625	
Trabajos realizados por otras empresas	-300	-350	-350	-350	-400	-400	-500	-500	-400	-400	-500	-500	
Sueldos y Salarios	-6500	-6500	-6500	-6500	-6500	-6500	-9800	-9800	-9800	-9800	-9800	-9800	
Costos Fijos (Arrendamiento)	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	
Costos Variables (Asesoría)	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	
TOTAL GASTOS MENSUALES	-9625	-10425	-10800	-11175	-11600	-11975	-16875	-16875	-15650	-16025	-16875	-16875	

Compte d'IVA

IVA REPERCUTIDO													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ventas de Mercaderías sin IVA	2500	3500	4000	4500	5000	5500	7500	7500	6000	6500	7500	7500	
21%:	525	735	840	945	1050	1155	1575	1575	1260	1365	1575	1575	
Ventas de Mercaderías con IVA	3025	4235	4840	5445	6050	6655	9075	9075	7260	7865	9075	9075	
Prestaciones de Servicios sin IVA	3750	5250	6000	6500	7000	7500	10000	10000	8250	8750	10000	10000	
21%:	787,5	1102,5	1260	1365	1470	1575	2100	2100	1732,5	1837,5	2100	2100	
Prestaciones de Servicios con IVA	4537,5	6352,5	7260	7865	8470	9075	12100	12100	9982,5	10587,5	12100	12100	
IVA SOPORTADO													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Compras de Mercaderías sin IVA	1875	2625	3000	3375	3750	4125	5625	5625	4500	4875	5625	5625	
21%:	393,75	551,25	630	708,75	787,5	866,25	1181,25	1181,25	945	1023,75	1181,25	1181,25	
Compras de Mercaderías con IVA	2268,75	3176,25	3630	4083,75	4537,5	4991,25	6806,25	6806,25	5445	5898,75	6806,25	6806,25	
Trabajos por otras empresas sin IVA	300	350	350	350	400	400	500	500	400	400	500	500	
21%:	63	73,5	73,5	73,5	84	84	105	105	84	84	105	105	
Trabajos por otras empresas con IVA	363	423,5	423,5	423,5	484	484	605	605	484	484	605	605	
Costos Fijos sin IVA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
21%:	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	
Costos Fijos con IVA	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605	
Costos Variables sin IVA	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
21%:	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	
Costos Variables con IVA	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	544,5	
IVA REPERCUTIDO	1312,5	1837,5	2100	2310	2520	2730	3675	3675	2992,5	3202,5	3675	3675	
IVA SOPORTADO	656,25	824,25	903	981,75	1071	1149,75	1485,75	1485,75	1228,5	1307,25	1485,75	1485,75	
IVA REP - IVA SOP	656,25	1013,25	1197	1328,25	1449	1580,25	2189,25	2189,25	1764	1895,25	2189,25	2189,25	

Compte de tesorería

INGRESOS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ventas de Mercaderías con IVA	3025	4235	4840	5445	6050	6655	9075	9075	7260	7865	9075	9075	
Prestaciones de Servicios con IVA	4537,5	6352,5	7260	7865	8470	9075	12100	12100	9982,5	10587,5	12100	12100	
Efectos a cobrar (vtas y prestación serv)													
TOTAL INGRESOS MENSUALES	7562,5	10587,5	12100	13310	14520	15730	21175	21175	17242,5	18452,5	21175	21175	
GASTOS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Compras de Mercaderías con IVA	-2268,75	-3176,25	-3630	-4083,75	-4537,5	-4991,25	-6806,25	-6806,25	-5445	-5898,75	-6806,25	-6806,25	
Trabajos por otras empresas con IVA	-363	-423,5	-423,5	-423,5	-484	-484	-605	-605	-484	-484	-605	-605	
Sueldos y Salarios	-6500	-6500	-6500	-6500	-6500	-6500	-9800	-9800	-9800	-9800	-9800	-9800	
Costos Fijos (Arrend) con IVA	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	
Costos Variables (Asesoría) con IVA	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	-544,5	
TOTAL GASTOS MENSUALES	-10281,25	-11249,25	-11703	-12156,75	-12671	-13124,75	-18360,75	-18360,75	-16878,5	-17332,25	-18360,75	-18360,75	
SALDO INICIAL + ING - DESP = SALDO FINAL													
LIQUIDACIÓN													
SALDO INICIAL	5.000 €	2.281 €	1.620 €	2.017 €	3.170 €	5.019 €	7.624 €	10.438 €	13.253 €	13.617 €	14.737 €	17.551 €	
INGRESOS	7562,5	10587,5	12100	13310	14520	15730	21175	21175	17242,5	18452,5	21175	21175	
DESPESAS	-10281,25	-11249,25	-11703	-12156,75	-12671	-13124,75	-18360,75	-18360,75	-16878,5	-17332,25	-18360,75	-18360,75	
SALDO FINAL	2.281 €	1.620 €	2.017 €	3.170 €	5.019 €	7.624 €	10.438 €	13.253 €	13.617 €	14.737 €	17.551 €	20.385 €	

Compte d'amortitzacions

AMORTIZACIONES												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Elementos de Transporte	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25	208,25
10% anual → 0,00833 mensual												
0,00833												

Compte de pèrdues i guanys

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1	
Importe neto de la cifra de negocios	163500
Vtas de Mercaderías	67500
Prest. De Servicios	96000
Aprovisionamientos	-55575
Compras de Mercaderías	-50625
Trabajo por otras empresas	-4950
Gastos de Personal	-97800
Sueldos y Salarios	-97800
Otros gastos de explotación	-11400
Costes Fijos	-6000
Costes Variables	-5400
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-1275
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	
Impuesto sobre beneficios	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1275

Balanc final

BALANCE FINAL AÑO 1			
ACTIVOS	Importe	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Maquinaria y Equipamiento	5.300 €	Capital Social	53.000 €
Elementos de Transporte	22.500 €	Reserva Legal	15.000 €
Amortización acumulada In. Mat.	2.500 €	Reservas Voluntarias	25.108 €
		Resultado del Ejercicio	-1275
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Tresorería	20.365 €	H.P acreedora por IVA	19640,25
Gastos Anticipados	7.808 €		
Garantías financieras a U/p	50.000 €		
Clientes	3.000 €		
TOTAL ACTIVO	111.473 €	TOTAL PN Y PASIVO	111.473 €

PREVISIONS ANY 2:Balanc inicial

BALANCE INICIAL AÑO 2			
ACTIVOS	Importe	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Maquinaria y Equipamiento	5.300 €	Capital Social	53.000 €
Elementos de Transporte	22.500 €	Reserva Legal	15.000 €
Amortización acumulada In. Mat.	2.500 €	Reservas Voluntarias	25.108 €
		Resultado del Ejercicio	-1275
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Tresorería	20.365 €	H.P acreedora por IVA	19640,25
Gastos Anticipados	7.808 €		
Garantías financieras a l/p	50.000 €		
Clientes	3000		
TOTAL ACTIVO	111.473 €	TOTAL PN Y PASIVO	111.473 €

Compte de pèrdues i guanys

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2		
Importe neto de la cifra de negocios		198000
	Vtas de Mercaderías	76500
	Prest. De Servicios	121500
Aprovisionamientos		-58900
	Compras de Mercaderías	-53550
	Trabajo por otras empresas	-5350
Gastos de Personal		-117600
	Sueldos y Salarios	-117600
Otros gastos de explotación		-8700
	Costes Fijos	-6000
	Costes Variables	-2700
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		12800
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		12700
Impuesto sobre beneficios	10%	-1270
RESULTADO DEL EJERCICIO		11430

Balanc final

BALANCE FINAL AÑO 2			
ACTIVOS	Importe	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Maquinaria y Equipamiento	5.300 €	Capital Social	53.000 €
Elementos de Transporte	20.000 €	Reserva Legal	15.000 €
Amortización acumulada In. Mat.	5.000 €	Reservas Voluntarias	25.108 €
		Resultado del Ejercicio	11525
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Tresorería	36.649 €	H.P acreedora por IVA	26124
Gastos Anticipados	7.808 €		
Garantías financieras a l/p	50.000 €		
Clientes	6.000		
TOTAL ACTIVO	130.757 €	TOTAL PN Y PASIVO	130.757 €

PREVISIONS ANY 3:Balanc inicial

BALANCE INICIAL AÑO 3			
ACTIVOS	Importe	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Maquinaria y Equipamiento	5.300 €	Capital Social	53.000 €
Elementos de Transporte	20.000 €	Reserva Legal	15.000 €
Amortización acumulada In. Mat.	5.000 €	Reservas Voluntarias	36.633 €
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Tresorería	36.649 €	H.P acreedora por IVA	26124
Gastos Anticipados	7.808 €		
Garantías financieras a l/p	50.000 €		
Clientes	6.000		
TOTAL ACTIVO	130.757 €	TOTAL PN Y PASIVO	130.757 €

Compte de pèrdues i guanys

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 3		
Importe neto de la cifra de negocios		228000
	Vtas de Mercaderías	88750
	Prest. De Servicios	139250
Aprovisionamientos		-68025
	Compras de Mercaderías	-62125
	Trabajo por otras empresas	-5900
Gastos de Personal		-117600
	Sueldos y Salarios	-117600
Otros gastos de explotación		-8700
	Costes Fijos	-6000
	Costes Variables	-2700
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		33675
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		33675
Impuesto sobre beneficios	10%	-3367,5
RESULTADO DEL EJERCICIO		30307,5

Balanc final

BALANCE FINAL AÑO 3			
ACTIVOS	Importe	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Maquinaria y Equipamiento	5.300 €	Capital Social	53.000 €
Elementos de Transporte	17.500 €	Reserva Legal	15.000 €
Amortización acumulada In. Mat.	7.500 €	Reservas Voluntarias	36.633 €
		Resultado del Ejercicio	33675
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Tresorería	75.918 €	H.P acreedora por IVA	30717,75
Gastos Anticipados	7.808 €		
Garantías financieras a l/p	50.000 €		
Clientes	5.000		
TOTAL ACTIVO	169.026 €	TOTAL PN Y PASIVO	169.026 €

Annex XIII: ANÀLISI DE LES PREVISIONS A 3 ANYS

Creixement 2026 →2,4% + 17%

Les previsions de creixement de la sucursal de Talamochita al nou mercat d'Andorra anticipen un augment del 17% més la inflació a la facturació durant el seu segon any d'activitat. Aquest creixement es basarà en una combinació de factors que reflecteixen la maduració i l'evolució de l'empresa en aquest mercat emergent.

En primer lloc, s'espera un augment significatiu a la base de clients en comparació amb el primer any. Talamochita no tindrà presència a Andorra, cosa que resultarà en una base de clients limitada i inversions en estratègies de màrqueting per atraure clients i establir la seva marca al mercat andorrà.

A més a més, la incorporació d'un segon empleat als sis mesos incrementarà la capacitat operativa de la sucursal. Això permetrà a Talamochita atendre més clients i gestionar un volum més gran de projectes i vendes, contribuint així a l'increment de la facturació el segon any.

Finalment, el desenvolupament d'una reputació sòlida i un millor coneixement del mercat local seran factors clau. A mesura que Talamochita s'assenti i compregui millor les necessitats i preferències dels clients a Andorra, la seva capacitat per generar ingressos augmentarà, impulsant així el creixement de la facturació.

Creixement 2027 →1,7% + 13% creixement per al 3r any

Les previsions de creixement de la sucursal de Talamochita al mercat andorrà anticipen un augment del 13% en la facturació durant el tercer any d'activitat.

En primer lloc, s'espera que la base de clients continuï creixent de manera sostinguda. Després de dos anys d'establir-se a Andorra, Talamochita haurà incrementat la seva presència i visibilitat al mercat, cosa que facilitarà l'adquisició de nous clients i la retenció dels existents. Les inversions contínues en estratègies de màrqueting i publicitat continuaran sent fonamentals per atraure nous clients i augmentar la lleialtat dels actuals. A més, l'experiència acumulada durant els dos primers anys permetrà a l'empresa optimitzar encara més els seus processos operatius i de servei al client. La capacitat operativa millorada permetrà a Talamochita manejar un volum més gran de negocis i millorar l'eficiència en el lliurament dels seus productes i serveis.

El desenvolupament i enfortiment de la reputació de Talamochita a Andorra també hi jugaran un paper crucial. Una bona reputació atraurà més clients a través de recomanacions de boca a boca, mentre que una comprensió més profunda del mercat local permetrà a l'empresa ajustar les seves ofertes per satisfer millor les necessitats i preferències dels consumidors andorrans.

Finalment, es preveu que l'empresa aprofiti les oportunitats de creixement mitjançant la diversificació de la cartera de productes i serveis. La introducció de nous serveis com l'assessorament tècnic i personalitzat per a cadascun dels clients i la millora contínua dels serveis existents ajudaran a captar una audiència més àmplia i a maximitzar les oportunitats d'ingressos.

PUNT MORT ANY 1

Tant per calcular el preu unitari com els CV unitaris, el que s'ha fet és dividir entre el nombre de clients que ha tingut l'empresa durant l'any.

- **Costos Fixos (CF):** Sous + Altres Costos Fixos
- **Costos Variables (CV):** Compres de mercaderies + Treballs subcontractats + Altres Costos Variables
- **Ingressos (ING):** 163.500€
- **Costos Fixos (CF):** 103.800€
- **Costos Variables (CV):** 60.975€
- **Número de Clients :** 26

Càlculs:

- **Preu Unitari:** $163.500\text{€}/26 = 6.288,46\text{€}$
- **CV Unitari:** $60.975\text{€}/26 = 2.345,19\text{€}$

$$\text{PUNT MORT} = \frac{103.800}{(6288,46 - 2345,19)} = 26,32$$

En fer el càlcul el punt mort dona un resultat de = 26,32. El que indicaria aquest resultat és que el punt mort s'assoliria amb el primer client del segon any d'activitat. Tot i això, en analitzar els ingressos i despeses del segon any, s'observa que els primers mesos (gener, febrer, març i abril) serien mesos fluixos per a Talamochita, en el que es preveu que tindria pèrdues. És probable que no es generin ingressos, encara que siguin baixos, fins al maig. Per tant, es calcularà el Punt Mort del segon any per determinar el moment real en què els fluxos d'ingressos i despeses s'igualaran.

PUNT MORT ANY 2

- **Ingressos (ING):** 198.000€
- **Costos Fixos (CF):** 123.600€
- **Costos Variables (CV):** 61.600€
- **Número de Clients:** 32

Càlculs:

- **Preu Unitari:** $198.000\text{€}/32 = 6.187,50\text{€}$
- **CV Unitari:** $61.600\text{€}/32 = 1.925\text{€}$

$$\text{PUNT MORT} = \frac{123.600}{(6187,5 - 1925)} = 29$$

El càlcul del Punt Mort per al segon any dona un resultat de 29 clients. Això indica que el punt mort s'assolirà amb el client número 29 del segon any d'activitat, una previsió més precisa que l'anterior, en què s'establia que el punt mort s'assoliria a finals del segon any d'activitat econòmica de Talamochita. Això suggereix que el punt mort s'assolirà el novembre del segon any, considerant la mitjana mensual de clients (32 clients/12 mesos = 2,66 clients per mes).

Aquestes estimacions permeten una millor planificació i avaluació de l'evolució financera de Talamochita en el segon any d'activitat a Andorra.

ANÀLISI DE LES RÀTIOS DE LES PREVISIONS ANY 1

1. Solvència (AT/PT = 5,68):

- Un valor de 5,68 indica que l'empresa té 5,68 vegades més actius que passius. Això suggereix que l'empresa té una base d'actius sòlida en comparació dels deutes, cosa que és un indicador positiu de solvència.

2. Endeutament (PT/AT = 0,18):

- Un valor de 0,18 vol dir que només el 18% dels actius de l'empresa estan finançats per deutes. Això indica un baix nivell d'endeutament, cosa que és positiva ja que implica menys risc financer.

3. Liquidesa (AC/PC = 4,13):

- Un valor de 4,13 vol dir que l'empresa té 4,13 vegades més actius corrents que passius corrents. Això suggereix una alta capacitat per cobrir els seus deutes a curt termini.

4. Prova àcida (AC - Exist/PC = 4,13):

- Un valor de 4,13 indica que, en no tenir inventaris, l'empresa continua tenint una capacitat molt bona per cobrir els seus deutes a curt termini.

5. Rendibilitat sobre actius (ROA = -1,14%):

- Un valor de $-1,14\%$ significa que l'empresa genera una pèrdua en relació amb els seus actius. Per cada unitat monetària invertida en actius, l'empresa perd l' $1,14\%$. Això és un signe que l'empresa no està sent eficient en l'ús dels seus actius per generar beneficis, la qual cosa pot ser comú en el primer any.

6. Rendibilitat sobre el patrimoni (ROE = $-1,39\%$):

- Un valor de $-1,39\%$ vol dir que, per cada unitat monetària de patrimoni net, l'empresa genera una pèrdua de l' $1,39\%$. Això indica una rendibilitat negativa per als accionistes el primer any.

Les ràtios de solvència mostren que Talamochita en cap moment ha tingut un elevat nivell d'endeutament, cosa que és positiva per a l'empresa, ja que indica un risc financer més baix, i suggereix que l'empresa ha començat la seva activitat econòmica amb una base sòlida d'actius en comparació amb els seus deutes.

Les ràtios de rendibilitat són negatives (ROA = $-1,14\%$, ROE = $-1,39\%$). Això indica que l'empresa està operant amb pèrdues el primer any, cosa que no és inusual. Això es deu principalment, als costos elevats d'iniciar el negoci, als baixos ingressos del primer any i en especial a la corba d'aprenentatge. És a dir, Talamochita s'està adaptant a les condicions del mercat i a optimitzar-ne els processos operatius.

En resum, les ràtios suggereixen que Talamochita té una base financera sòlida i és capaç de manejar les seves obligacions a curt termini de manera eficient. No obstant això, la rendibilitat negativa (ROA i ROE) indica que l'empresa està experimentant pèrdues el primer any.

ANÀLISI DE LES RÀTIOS DE LES PREVISIONS ANY 2

1. Rendibilitat sobre actius (ROA = $BN/AT = 11,38\%$):

- **ROA** Un valor d' $11,38\%$ vol dir que, per cada unitat monetària invertida en actius, l'empresa genera un retorn de l' $11,38\%$. Això indica una bona eficiència en l'ús dels seus actius per generar beneficis.

2. Rendibilitat sobre el patrimoni (ROE = $BN/PN = 10,92\%$):

- **ROE** Un valor de $10,92\%$ vol dir que, per cada unitat monetària de patrimoni net, l'empresa genera un retorn del $10,92\%$. Això indica una bona rendibilitat per als accionistes.

3. Solvència (AT/PT = 5):

- **AT/PT** Un valor de 5 vol dir que l'empresa té cinc vegades més actius que passius. Això indica una sòlida posició financera i una alta capacitat per cobrir els deutes amb els actius.

4. Endeutament (PT/AT = 0,26):

- **PT/AT** Un valor de 0,26 vol dir que el 26% dels actius de l'empresa estan finançats per deutes. Això indica un nivell d'endeutament relativament baix, cosa que generalment és positiva ja que implica menys risc financer.

5. Liquidesa (AC/PC = 3,85):

- **AC/PC** Un valor de 3,85 vol dir que l'empresa té 3,85 vegades més actius corrents que passius corrents. Això suggereix una molt bona capacitat per cobrir els seus deutes a curt termini.

6. Prova àcida (AC – Exist/PC = 3,85):

- **AC – Exist/PC** Un valor de 3,85 indica que l'empresa no disposa d'existències, per això s'igualava a la ràtio de liquiditat. Tot i així, té una molt bona capacitat per cobrir els seus deutes a curt termini, indicador de liquiditat més estricta que la ràtio de liquiditat corrent.

En resum, el segon any:

Talamochita en comparació amb el primer any, té una menor solvència tant a ll/t com a c/t, però continua tenint una excel·lent solvència i baixa dependència de deutes. Això és degut a que és una empresa que treballa sense deute. Les seves ràtios de liquiditat suggereixen que té una alta capacitat per cobrir les obligacions a curt termini.

Els canvis en el ROA i el ROE en comparació del primer any es deuen al fet que Talamochita ha superat les dificultats inicials típiques del primer any i ha aconseguit establir les seves operacions, optimitzar l'ús dels seus recursos i millorar significativament la seva rendibilitat, degut a una major eficiència operativa, millor estratègia de mercat, expansió de la base de clients i una gestió financera més eficaç.

ANÀLISI DE LES RÀTIOS DE LES PREVISIONS ANY 3

1. Solvència (AT/PT = 5,5):

- Un valor de 5,5 indica que l'empresa té 5,5 vegades més actius que passius. Això és una millora comparada amb el valor anterior de 5, suggerint més capacitat per cobrir els seus deutes amb els seus actius.

2. Endeutament (PT/AT = 0,18):

- Un valor de 0,18 vol dir que només el 18% dels actius de l'empresa estan finançats per deutes, una millora comparada amb el 26% de l'any anterior. Això indica una menor dependència del finançament extern i un menor risc financer.

3. Liquidesa (AC/PC = 4,52):

- Un valor de 4,52 vol dir que l'empresa té 4,52 vegades més actius corrents que passius corrents, la qual cosa és una millora en comparació del valor anterior de 3,85. Suggereix més capacitat per cobrir les seves obligacions a curt termini.

4. Prova àcida (AC – Exist/PC = 4,52):

- Un valor de 4,52 indica que l'empresa té una molt bona capacitat per cobrir els seus deutes a curt termini. Aquest valor ha millorat en referència al 3,85 de l'any anterior.

5. Rendibilitat sobre actius (ROA = 17,93%):

- Un valor de 17,93% vol dir que, per cada unitat monetària invertida en actius, l'empresa genera un retorn del 17,93%, comparat amb l'11,38% anterior. Això mostra una millora significativa en l'eficiència de l'ús dels actius per generar beneficis.

6. Rendibilitat sobre el patrimoni (ROE = 21,91%):

- Un valor de 21,91% vol dir que, per cada unitat monetària de patrimoni net, l'empresa genera un retorn del 21,91%, comparat amb el 10,92% anterior. Això indica una millora notable en la rendibilitat per als accionistes.

Conclusió:

Els primers anys d'activitat empresarial solen ser una fase complicada on l'empresa enfronta desafiaments significatius i les ràtios financeres poden no ser òptimes. Tot i això, a mesura que l'empresa s'estableix al mercat, ajusta les seves operacions i optimitza l'ús dels seus recursos, aquestes ràtios tendeixen a millorar. La millora que s'observa a totes les ràtios pot ser una indicació que Talamochita ha superat la fase inicial i entra en una fase d'estabilitat i creixement sostenible.

Inicialment, Talamochita no generava ingressos significatius ja que necessita temps per establir la seva base de clients i guanyar reconeixement al mercat. Això pot resultar en una baixa rendibilitat (ROA i ROE) en iniciar l'activitat empresarial.

En resum, cal donar un marge a l'empresa en els primers anys és fonamental, ja que l'establiment en un nou mercat requereix temps i esforç, i els beneficis d'aquest procés es reflecteixen en la millora de les ràtios financeres al llarg del temps.

VAN i TIR de l'empresa

Per calcular el valor actual net (VAN) i la taxa interna de retorn (TIR) de Talamochita, s'han utilitzat els resultats d'explotació provinents del compte de pèrdues i guanys de cada any. Com a desemborsament inicial, s'ha considerat l'Actiu Total del Balanç Inicial del primer any de previsió, reflectint així la inversió inicial requerida per posar en marxa el projecte.

Atès que inicialment només es disposava de 3 valors de fluxos de caixa, tant el VAN com la TIR donaven resultats poc fiables. Per aquest motiu, es va decidir fer servir 5 fluxos de caixa. Per això, es va assumir que el flux de caixa de l'any 3 es mantindria constant els anys posteriors, descomptant-lo a l'any corresponent per obtenir els fluxos de caixa dels anys 4 i 5.

$$\text{VAN} = -93108 + \frac{1225}{(1,05)^1} + \frac{13930}{(1,05)^2} + \frac{32807,5}{(1,05)^3} + \frac{32807,5}{(1,05)^4} + \frac{32807,5}{(1,05)^5} = 1730,28$$

$$\text{TIR} = 0$$

$$= -93108 + \frac{1225}{(1+x)^1} + \frac{13930}{(1+x)^2} + \frac{32807,5}{(1+x)^3} + \frac{32807,5}{(1+x)^4} + \frac{32807,5}{(1+x)^5} = 0,05529 \rightarrow 5,5\%$$

Després de realitzar els càlculs del VAN i la TIR amb els 5 fluxos de caixa projectats, es van obtenir els resultats següents:

- **Valor Actual Net (VAN):** 1.730,28 euros, utilitzant una taxa de descompte del 5%. Un VAN positiu indica que el projecte seria rendible i hauria de ser acceptat.
- **Taxa Interna de Retorn (TIR):** 5,5%. Aquest percentatge representa la taxa de descompte que igualaria el VAN a zero, és a dir, la taxa de rendibilitat mínima que el projecte hauria de generar per ser viable.

En resum, l'anàlisi del VAN i la TIR utilitzant 5 anys de fluxos de caixa projectats mostra que el projecte de Talamochita seria financerament viable i rendible, amb un VAN positiu i una TIR superior a la taxa de descompte utilitzada.

Annex XIV: ANÀLISI COMPARATIVA DE PREUS DE REFERÈNCIA AL SECTOR DEL PLADUR

Per comprendre millor el mercat i els preus a Andorra, es va enviar un correu electrònic a diverses empreses de construcció identificades a l'anàlisi prèvia d'empreses competitives a Andorra. En aquest email, es van especificar diversos paràmetres per a la reforma d'un habitatge, incloent-hi la instal·lació d'un sostre amb plaques de pladur, un envà en "L" i un trasdossat amb aïllant. L'objectiu principal era obtenir diversos pressupostos per comparar-los i obtenir una idea clara dels preus que es fan servir a Andorra. Després de diverses setmanes, únicament l'empresa "Placodesign" va respondre, proporcionant preus per al pressupost. A continuació, es presenten els preus proporcionats per Placodesign:

- Sostre de pladur sense aïllant: 52€/m²
- Envà amb aïllant: 58,65€/m²
- Extradossat amb aïllant: 47,80€/m²

Aquests preus es van comparar amb els de Talamochita i amb els preus establerts a Barcelona. Els resultats són els següents:

- Preu de sostre de pladur sense aïllant:
 - Andorra: 52€/m²
 - Talamochita: 32,7€/m²
 - Barcelona: 28€/m²
- Preu d'envà amb aïllant:
 - Andorra: 61,65€/m²
 - Talamochita: 51€/m²
 - Barcelona: 43€/m²
- Preu de trasdossat amb aïllant:
 - Andorra: 49,75€/m²
 - Talamochita: 38,5€/m²
 - Barcelona: 32,5€/m²

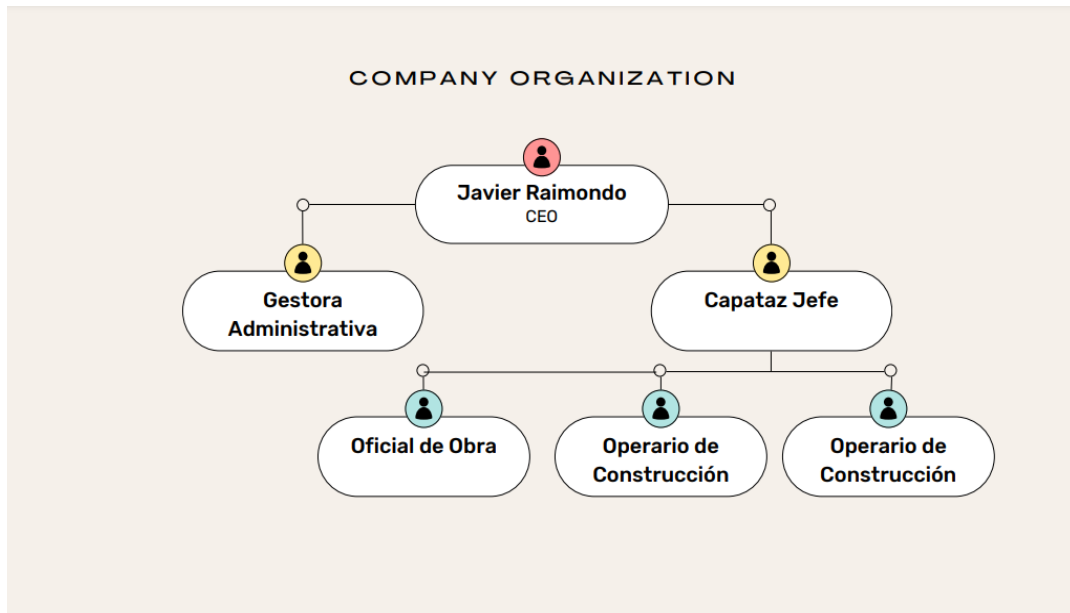
Gràcies a la informació recopilada, s'han pogut establir diversos preus d'Andorra, cosa que ha estat de gran ajuda per comprendre millor el mercat del pladur al Principat, i per elaborar les previsions de manera més precisa.

Aquests preus inclouen els costos de la matèria primera i el muntatge per m², però cal afegir els costos de transport i altres despeses.

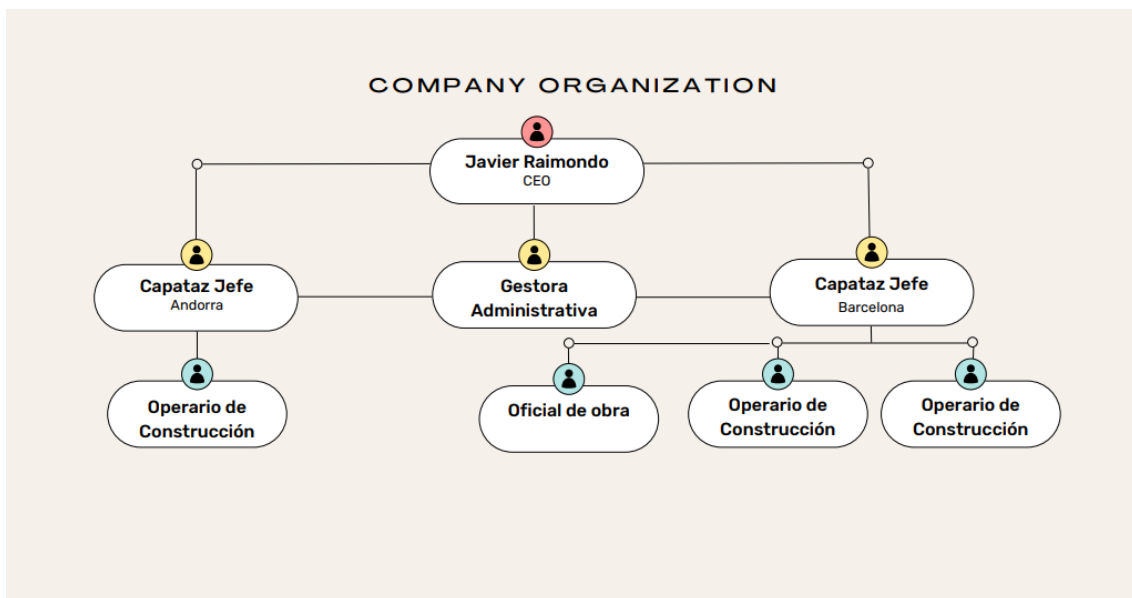
Es pot observar que els preus de Talamochita són entre un 15-20% per sobre del preu de referència del mercat de Barcelona.

D'altra banda, els preus de referència del mercat d'Andorra són entre un 30-45% per sobre del preu estàndard de Barcelona.

Finalment, els preus de Talamochita respecte als preus de referència d'Andorra estan entre un 15-35% més baixos.



Il·lustració 1: Organigrama Barcelona.



Il·lustració 2: Organigrama Andorra.



Il·lustració 3: Targeta de presentació de Talamochita a Barcelona.



Il·lustració 4: Targeta de presentació de Talamochita a Andorra.



Descubre Talamochita S.L en Andorra

NUESTROS SERVICIOS

SUMINISTRO DE MATERIALES
 ASESORAMIENTO TÉCNICO
 PROYECTOS A MEDIDA
 MONTAJE E INSTALACIÓN DE PLADUR
 AISLAMIENTO Y TABIQUERÍA
 TRASDOSADOS DE PLADUR
 INSONORIZACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO ACÚSTICO

¡Póngase en Contacto con Nosotros!

Tel. 93 102 01 48
 Mov. 637 40 73 31
 talamochitaconstrucciones@yahoo.es

Quiénes somos?

TALAMOCHITA S.L. es una empresa constructora especializada en la instalación de Pladur, con más de 20 años de experiencia en el sector y una amplia gama de servicios relacionados con la instalación de pladur.



Nuestros Servicios

Proyectos a Medida

- Diseño personalizado
- Asesoramiento técnico
- Ejecución profesional

Montaje de Pladur

- Tabiques y trasdosados
- Falsos techos
- Revestimientos decorativos

Aislamientos

- Térmicos
- Acústicos
- Contra la humedad

Reformas Integrales

- Oficinas y locales
- Viviendas completas

Mantenimiento y Reparaciones

- Reparación de filtraciones y humedades
- Arreglo de desperfectos

Sant Julià de Lòria, ad600,
 Andorra
<https://www.talamochita.es/>

Il·lustració 5: Flyer de Talamochita a Andorra.



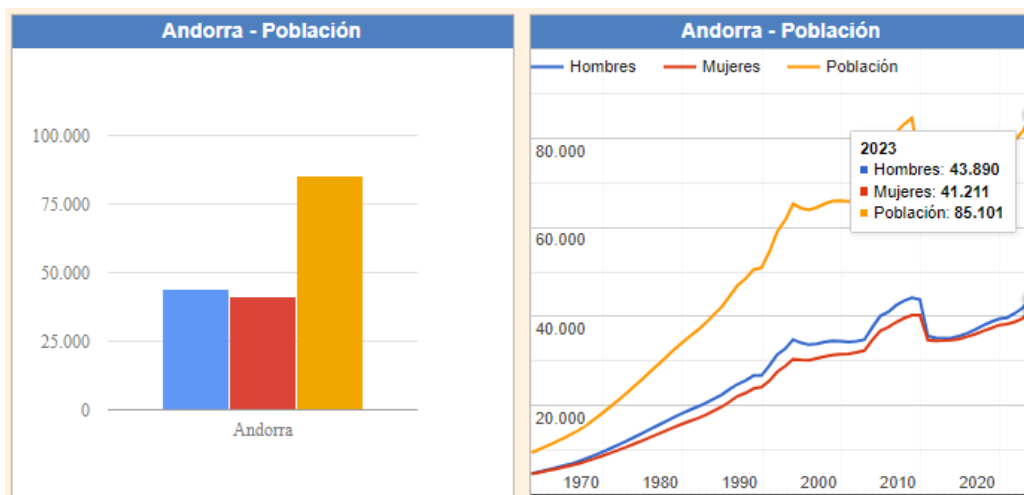
Font: Indomio, Evolució del preu dels immobles a la província d'Andorra.

Figura 1: Evolució del preu dels habitatges a Andorra.

Poblaciones	Venta(€/m²)	Alquiler(€/m²)
Andorra la Vella	5.070	19,06
Canillo	3.963	21,25
Encamp	4.167	20,63
Escaldes-Engordany	5.301	19,64
La Massana	3.916	14,42
Ordino	4.154	15,09
Sant Julià de Lòria	3.547	18,81

Font: Indomio, Evolució del preu dels immobles a la província d'Andorra.

Figura 2: Preu dels habitatges a Andorra.



Font: Dadesmacre, Creix la població a Andorra 2023.

Figura 3: Evolució Població d'Andorra.

Previsiones de crecimiento del PIB de Andorra para el periodo 2022-2027

	NOMINAL	REAL
2022	13,7%	9,0%
2023	4,9%	0,8%
2024	6,0%	2,8%
2025	5,3%	3,1%
2026	4,1%	2,2%
2027	3,6%	1,8%

Unidad: tasa de variación interanual (%)

Previsiones de crecimiento del PIB y deflatores en economías del entorno

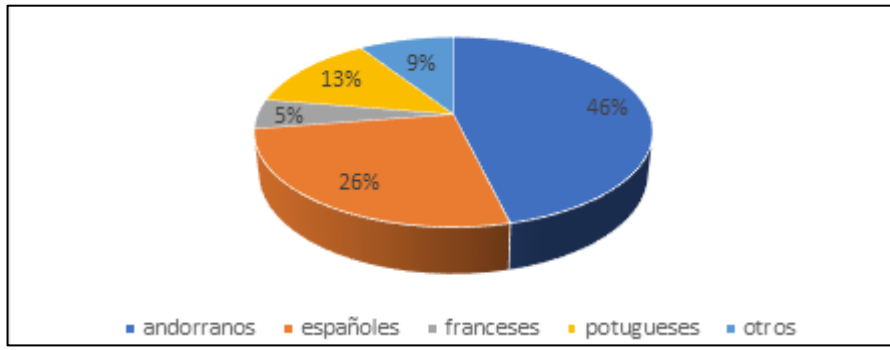
	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real
PIB España	10,1%	5,5%	5,3%	1,1%	5,7%	2,4%	5,0%	2,7%	4,1%	2,1%	3,5%	1,7%
PIB Francia	5,2%	2,5%	4,2%	0,7%	4,2%	1,6%	3,6%	1,8%	3,3%	1,7%	3,1%	1,4%
PIB Zona euro	7,9%	3,5%	5,2%	0,7%	4,5%	1,6%	4,0%	1,9%	3,7%	1,7%	3,4%	1,5%
Deflactor del PIB												
España	4,6%		4,2%		3,2%		2,2%		1,9%		1,7%	
Francia	2,6%		3,5%		2,6%		1,8%		1,6%		1,6%	
Zona euro	4,3%		4,4%		2,9%		2,0%		1,9%		1,9%	

Unidad: tasa de variación interanual (%)

Fuente: FMI, "World Economic Outlook Database - January 2023"

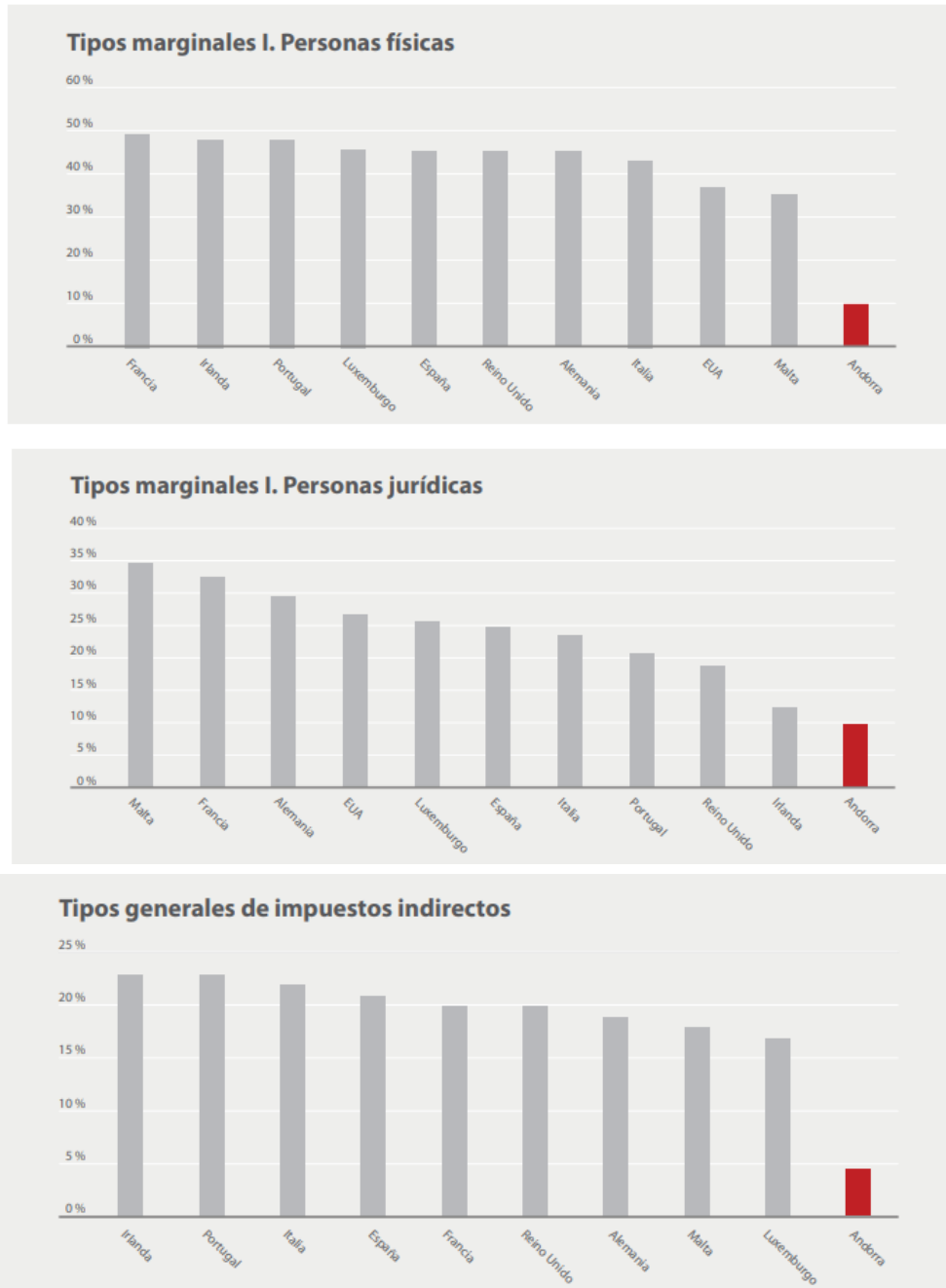
Font: FMI, "World Economic Outlook Database – January 2023".

Figura 4: Previsions de creixement del PIB d'Andorra.



Font: Adaptat de, El Llibre Mundial de Fets Andorra, cia.gov, 2021.

Figura 5: Població d'Andorra per Ètnies.



Font: KPMG. Interactive Tax Rates Tool.

Figura 6: Comparatives fiscals entre Barcelona, Andorra i altres països.

Les Tarifes de Transport de Riba per al 2024 són les següents:

CAMIONETA	Preu Net per servei*	Transport gratuït per compra superior a*
ZONA 1 Andorra, Escaldes-Engordany, Santa Coloma	17,50 €	100,00 €
ZONA 2 Sant Julià de Lòria, La Massana, Encamp	28,75 €	200,00 €
ZONA 3 Canillo, Ordino, Pal, Arinsal	40,30 €	300,00 €
ZONA 4 Soldeu, El Tarter, El Serrat	57,75 €	400,00 €
ZONA 5 Nautlandia, Pistes d'esquí, Arcalís i Pas de la Casa	80,55 €	500,00 €
CAMIÓ GRUA	Preu Net per hora*	Transport gratuït per compra superior a*
Desplaçament	83,00 €	1.500,00 €

Font: Riba, servei de Transport. Tarifes de transport 2024.

Figura 7: Tarifes de Transport Riba.


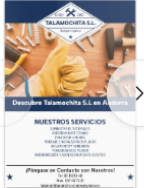
 <p>Tarjetas de visita Standard</p> <p>Cantidad 1000 <input type="button" value="v"/> Borrar</p> <hr/> <p>Opciones seleccionadas —</p> <ul style="list-style-type: none"> Esquinas: Cuadradas Incluido Tipo de papel: Mate Incluido Acabado: Sin acabado Incluido Peso del papel: Standard Incluido Orientación: Horizontal Incluido Tamaño: Standard (85 x 55 mm) 24,99 € Reverso: Reverso en color 11,25 € <hr/> <p>Total de artículos 36,24 € <small>Incluido 6,29 € IVA</small></p>	 <p>Flyers y folletos</p> <p>Cantidad 1000 <input type="button" value="v"/> Borrar</p> <hr/> <p>Opciones seleccionadas —</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientación: Vertical Incluido Tipo de papel: Brillante Incluido Pliegue: Sin pliegue/flyer Incluido Peso del papel: Estándar 6,48 € Tamaño: A6 (105 x 148 mm) 32,38 € Reverso: Color 7,80 € <hr/> <p>Total de artículos 46,66 € <small>Incluido 8,10 € IVA</small></p>
--	--

Figura 8: Característiques i costos de les targetes de presentació i els *Flyers*.

8. El Premi

I Convocatòria del Premi ÀNGEL SURROCA SURROCA al millor Treball Final de Màster o Treball de Final de Grau sobre temes de la gestió empresarial que potencii la recerca per a la millora de la productivitat, la competitivitat i l'eficiència

L'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID), i el Senyor Àngel Surroca Surroca, convoquen per primera vegada i de manera bianual a partir del 2024, aquest premi amb el nom de **Premi Àngel Surroca Surroca**, per tal de concedir un premi per premiar la realització de Treballs de Final de Grau (TFG) i Treballs de Final de Màster (TFM) per al foment de la recerca a les empreses.

Candidatures

- La participació està oberta a qualsevol estudiant d'universitat i escola de negoci catalana que hagi realitzat un TFG o TFM (treballs divulgatius o de recerca).
- Els TFM o TFG han d'haver estat supervisats i tutoritzats per un professor.
- No s'acceptaran candidatures que ja hagin estat premiades en la convocatòria de l'ACCID al Premi al millor Treball de Final de Màster en Comptabilitat o al Premi Gay de Liébana al millor treball de final de Grau.
- Si algun dels candidats és soci, administrador, empleat i/o col·laborador d'ACCID i/o d'Àngel Surroca i Surroca, o de qualsevol societat o entitat vinculada directament a aquests; o és familiar, ascendent, descendent, cònjuge o parella de fet, fins al segon grau de consanguinitat o afinitat dels empleats de qualsevol d'aquestes dues entitats, no podrà participar.

Característiques del Treball de Final de Màster o del Treball de Final de Grau

- Els TFM i TFG hauran d'exposar casos reals o propostes relacionades amb **la gestió empresarial que potencii la recerca per a la millora de la productivitat, la competitivitat i l'eficiència**.
- Els Treballs podran ser individuals o en grup i podran tenir caràcter unidisciplinari o multidisciplinari.
- Els Treballs s'hauran de presentar en un document Word (mida DIN A4), tipus de lletra Times New Roman, mida 12, interlineat 1,5.
- Extensió aproximada de mínim 30 pàgines i un màxim de 150 pàgines.

- S'acceptaran treballs redactats en català i anglès. En cas de ser premiat un treball no redactat en català, es demanarà al premiat que ho presenti en català abans de l'atorgament del premi per la seva posterior difusió.

Premi i Acte de Lliurament

- El Premi tindrà una **dotació econòmica** de 3.000 euros per al **primer premiat** i 1.500 euros per al **segon premiat** i un **diploma acreditatiu**.
- Les persones premiades seran convocades a un **acte de lliurament del PREMI** organitzat per l'ACCID.
- L' ACCID premiarà als guanyadors del primer i segon premi amb **la inscripció gratuïta com a associats de l'ACCID durant un any**.
- Els treballs premiats podran ser publicats en format electrònic al web de l'ACCID (sol·licitant la corresponent cessió de drets als premiats).

Jurat i procediment de selecció

- El jurat estarà format per cinc experts de l'àmbit acadèmic i professional. Que per aquesta edició seran:
 - Sra. Montserrat Casanovas i Ramon (presidenta d'ACCID).
 - Sr. Oriol Amat i Salas (conseller de la Junta de l'ACCID i de la Junta del Col·legi d'Economistes de Catalunya).
 - Sr. Francesc Gómez i Valls (president de l'APC de l'ACCID).
 - Un membre pendent de designar per l'Òrgan Rector de l'APC.
 - Un membre pendent de designar per el Sr. Àngel Surroca i Surroca, artífex del Grup Derivados Forestales.
 - Secretari del Premi, sense dret a vot, el Sr. Ramon Balasch.
- El president del jurat serà el/la president/a de l'ACCID.
- El veredict del Jurat es farà públic conjuntament amb la resta de Premis que concedeix l'ACCID.

9. El Mecenes: Perfil biogràfic d'Àngel Surroca Surroca

Àngel Surroca Surroca (Girona, 1935) és l'artífex del Grup Derivados Forestales, S.A.: va ser-ne conseller director general des de 1960, administrador únic durant dotze anys (1985-1997), vicepresident i conseller director general (1997-2002) i vicepresident (2002-2006).

Surroca, un emprenedor fet a si mateix, es va incorporar a Derivados Forestales, S.A., el 1954, amb 19 anys, i amb 25 ja controlava i impulsava la dinàmica d'una minúscula empresa, nascuda el 1942 a Sant Celoni, als peus del Montseny.

El 2022 publica *De la fusta a la fusta. La història del Grup Derivados Forestales (1942-2006)*, on detalla com va fer créixer el Grup a Barcelona, amb fàbriques importants com Defor (Sant Celoni), Fydsa (Almussafes, València), Polialco (Tortosa), Aicar (Cerdanyola del Vallès, Barcelona), Delsa (Llerona, Barcelona) i Utiel, S.A. (Utiel, València). Amb el Grupo Vallina (Chihuahua, Mèxic) es van crear Paneles Ponderosa, S.A., i Soquimex, S.A., dues companyies per als mercats de Mèxic i dels EUA, i a França al Grup Azko es va comprar Casco Industrie (Bordeus). Es van construir plantes industrials claus en mà a França, Egipte i l'Índia. I es va disposar de delegacions comercials potents al Regne Unit, Alemanya, la Xina, Indonèsia, el Japó i els EUA, per impulsar les exportacions a més de 150 països.

En menys de trenta anys, totes van ser autèntiques màquines creadores de riquesa i van acabar liderant el mercat mundial en productes com el paraformol, les pols de moldeig, el pentaeritritol i l'àcid tricloroisocianúric i les seves sals.

El 2019 va publicar *Francesc Surroca Puig (1903-1951)*, combatent per la República, destinat a honorar la memòria del seu pare, un home clau el 1947 en la refundació de Derivados Forestales (1942-2006). I el seu fill Àngel, d'una manera increïble, sense ser-ne ni accionista ni propietari, es va convertir en el cervell i el catalitzador del grup empresarial i en el director d'un prodigiós Equip humà al llarg de cinquanta-dos anys (1954-2006).

Pla d'Internacionalització de Talamochita, S.L.

Aquest treball va rebre el segon premi "Ex-Aequo" en la I Edició del Premi Àngel Surroca Surroca que premia **al millor Treball Final de Màster o Treball de Final de Grau sobre temes de la gestió empresarial que potencii la recerca per a la millora de la productivitat, la competitivitat i l'eficiència**, fruit del Treball de Final de Grau del curs 2023 – 2024 al Grau en Administració i Direcció d'Empreses, Departament d'Empresa de la Universitat de Barcelona, realitzat per Alexis Raimondo Margheria.

L'objectiu principal d'aquest treball ha estat fer l'estudi de viabilitat sobre la internacionalització de l'empresa Talamochita SL al mercat andorrà. L'empresa planeja establir una sucursal especialitzada en el muntatge de pladur a aquest país.

El projecte s'ha enfocat a avaluar el potencial del mercat, analitzar avantatges fiscals i econòmics, determinar-ne la viabilitat financera i operativa, així com establir indicadors clau de rendiment i el procediment dels processos necessaris per iniciar la internacionalització. D'aquesta manera, s'ampliaria el seu enfocament al sector de la construcció i decoració per oferir solucions innovadores i eficients a un públic més ampli.

Aquesta iniciativa representa una oportunitat estratègica per capitalitzar el creixement del mercat local, cobrir una demanda no satisfeta i expandir la presència internacional de Talamochita.

Col·legis fundadors:

 Col·legi d'Economistes
de Catalunya
*Al servei dels professionals
de l'economia i de l'empresa*

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=
EL CØL·L3G1

Suport institucional:

 COL·LEGI OFICIAL
DE GESTORS
ADMINISTRATIUS
DE CATALUNYA

