

Treball de Fi de Màster

Màster Universitari en Enginyeria Industrial

Pla d'expansió d'un negoci de moda

MEMÒRIA

Autor: Carla Pascual Garcia

Director: Maria Olivé Figa

Convocatòria: Juny 2021



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Industrial de Barcelona



Resum

Al present treball es desenvolupa un pla d'empresa per l'expansió d'un negoci de moda ja existent. TONS és una botiga multimarca que opera a Barcelona des de fa més de 40 anys, orientada a la venda de roba d'alta gamma al públic femení de la ciutat. L'objectiu és ampliar el negoci obrint una segona botiga en un altre barri.

A partir de l'estudi de la situació actual de l'empresa, es determinen quines són les necessitats i requisits per a la nova botiga. També s'analitza l'entorn general, a nivell econòmic, sociocultural, tecnològic i climàtic, per entendre la situació actual del país i veure com pot afectar al negoci.

Els ratis de la botiga actual, així com la informació estadística de la ciutat de Barcelona en relació als segments de població objectiu i els seus hàbits de compra, permeten elaborar una hipòtesi pel plantejament del projecte.

Estudiar els principals competidors serveix per veure els punts forts i dèbils i tenir-los en compte de cara a la implantació de la nova botiga. L'estudi DAFO permet representar les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats de l'empresa, visualitzant així els aspectes clau que fonamenten el projecte.

En un sentit més pràctic, s'escull la localització de la nova botiga i s'estudia quina estratègia de màrqueting s'aplicarà per anunciar l'obertura.

Un cop definits els elements necessaris, es desenvolupa el pla econòmic, estudiant tres escenaris diferents. Això permet determinar la rendibilitat estimada i la viabilitat de l'expansió plantejada.

Sumari

RESUM	3
SUMARI	5
1. INTRODUCCIÓ	8
1.1. Origen del projecte	8
1.2. Motivació	8
1.3. Objectius del projecte	8
2. PRESENTACIÓ DE L'EMPRESA	10
2.1. Origen del negoci	10
2.2. Concepte de negoci	10
2.3. Descripció del local de la botiga actual	10
2.4. Estratègia i avantatges competitiu.....	11
2.5. Missió, visió i valors corporatius	12
2.5.1. Missió.....	12
2.5.2. Visió	12
2.5.3. Valors.....	12
3. ANÀLISI DE L'ENTORN	13
3.1. Anàlisi de l'entorn general (PEST)	13
3.1.1. Entorn econòmic	13
3.1.2. Entorn sociocultural.....	17
3.1.2.1. Xarxes socials	17
3.1.3. Entorn climàtic.....	18
3.2. Anàlisi de l'entorn competitiu	18
3.2.1. Volum de mercat	18
3.2.2. Competència indirecta	20
3.2.3. Competència directa	21
3.3. Actors en el mercat.....	25
3.3.1. Proveïdors.....	25
3.3.2. Clients	26
3.4. Anàlisi de l'entorn específic (5 forces de PORTER).....	27
3.4.1. Poder de negociació dels clients	28
3.4.2. Poder de negociació dels proveïdors	28
3.4.3. Amenaça dels nous competidors	28
3.4.4. Amenaça de nous productes substitutius.....	28
3.4.5. Rivalitat entre competidors.....	29

3.5. Anàlisi DAFO	29
4. DECISIÓ DE LA LOCALITZACIÓ DE LA NOVA BOTIGA _____	31
5. PLA DE MÀRQUETING _____	33
5.1. Objectius de màrqueting	33
5.2. Estratègia de màrqueting.....	33
5.2.1. Posicionament	33
5.2.2. Públic objectiu.....	34
5.3. Màrqueting mix	34
5.3.1. Política del producte.....	34
5.3.1.1. Producte ampliat	35
5.3.2. Política de preus	35
5.3.3. Política de distribució	37
5.3.4. Política comunicació	37
5.3.4.1. El nom.....	37
5.3.4.2. Logotip	38
5.3.4.3. Accions de comunicació.....	38
5.3.4.4. Calendari d'activitats de comunicació.....	41
6. INFRAESTRUCTURES _____	42
6.1. Característiques del local.....	42
6.1.1. Distribució de l'espai	42
6.1.2. Preu del lloguer.....	43
6.2. Instal·lacions	43
6.2.1. Contractació de serveis bàsics per a la instal·lació	44
6.2.2. Legislació a tenir en compte	45
7. PLA D'ORGANITZACIÓ _____	46
7.1. Estructura organitzativa	46
7.2. Planificació dels recursos humans.....	47
7.2.1. Horari laboral	47
7.2.2. Política salarial.....	47
8. PLA JURÍDIC FISCAL _____	49
8.1. Forma jurídica i obligacions registrals.....	49
9. PLA ECONÒMIC FINANCER _____	50
9.1. Fons invertits.....	50
9.1.1. Pla d'inversió inicial.....	50

9.1.2. Amortització	51
9.2. Fons generats	51
9.2.1. Previsió d'ingressos	51
9.2.2. Previsió de compres de mercaderies	54
9.2.3. Variació d'existències.....	55
9.2.4. Lloguer	55
9.2.5. Despeses salarials	55
9.2.6. Despeses generals	56
9.3. Anàlisi de la inversió.....	56
9.3.1. Premisses financeres.....	56
9.3.2. Anàlisi de la inversió – cas previst.....	57
9.3.3. Anàlisi de la inversió – cas optimista.....	58
9.3.4. Anàlisi de la inversió – cas pessimista	59
9.4. Conclusions financeres	60
9.4.1. Finançament de la inversió	60
9.4.2. Indicadors financers	60
10. COST DEL PROJECTE	61
CONCLUSIONS	62
AGRAÏMENTS	63
BIBLIOGRAFIA	64
Referències bibliogràfiques.....	64
11. ANNEX	66

1. Introducció

1.1. Origen del projecte

La idea que dóna lloc al projecte és el desig real d'ampliar un negoci familiar amb més de 40 anys d'antiguitat. Es tracta d'una empresa de roba de dona, ubicada a la ciutat de Barcelona.

Es decideix obrir una segona botiga per tal d'incrementar la quota de mercat sobre la població barcelonina, mantenint el concepte de negoci actual.

Construir un segon punt de venda permetrà fer economies d'escala. És a dir, aconseguir un creixement dels ingressos, amb una inversió i increment de costos limitats, gràcies a l'aprofitament de la pròpia logística del negoci actual (xarxa de proveïdors, compres, magatzem, modista, administració).

Es pretén aprofitar el “*know how*” acumulat de l'empresa actual, per fer funcionar el nou negoci.

1.2. Motivació

La motivació principal del projecte és la pròpia posta en pràctica de l'expansió del negoci, sempre que l'estudi de viabilitat sigui favorable.

Els bons resultats que està obtenint l'empresa actual, porten a pensar que el negoci pot créixer i generar més beneficis al expandir-se dins la ciutat. A part, el fet d'obrir una nova botiga és una forma d'ampliar el coneixement de la marca TONS.

Una altra de les motivacions que impulsen a realitzar aquest treball és l'estudi a fons el model de negoci actual, detectant mancances o trets a millorar de cara a l'actual i a la futura botiga.

1.3. Objectius del projecte

La finalitat del present treball és determinar la viabilitat d'ampliar el negoci familiar, considerant l'obertura d'una nova botiga a Barcelona, aprofitant la experiència i l'èxit d'un model que funciona des de fa molts anys.

L'esquema a seguir per assolir l'objectiu final passa per realitzar un estudi de l'entorn, tant a nivell general com a nivell específic, entendre com treballa la competència, i detectar quins són els punts forts i dèbils del negoci.

També es planteja treballar en l'estratègia de màrqueting i comunicació que, d'entrada, es reconeix com un punt dèbil del negoci actual.

El pla econòmic permetrà determinar si l'ampliació del negoci generarà benefici i es determinarà el pla de finançament.

2. Presentació de l'empresa

2.1. Origen del negoci

TONS és una botiga de roba multimarca femenina de qualitat, d'estil propi i complements exclusius, fundada per Pilar Solera l'any 1980. Actualment el negoci és dirigit per la filla de la fundadora, Elena Garcia qui, a més d'atendre al públic, s'encarrega de realitzar les compres dels productes que s'hi comercialitzen.

2.2. Concepte de negoci

Que es fa?

L'objectiu de l'empresa és oferir a les seves clientes la possibilitat de trobar tota la indumentària que necessiten per vestir-se, per a qualsevol ocasió, aconseguint que trobin el conjunt complet, segons el seu estil. El producte que s'ofereix és de preu elevat, en consonància amb la seva qualitat i disseny.

Com es fa?

Es venen els productes al públic a través d'un establiment ubicat al centre de Barcelona. Com a punt diferenciador de la competència, s'ofereix un assessorament personalitzat a les clientes, amb un estil propi, que permet la seva fidelització. Per completar l'experiència, l'empresa disposa també d'un servei de modista que permet fer ajustos a les peces, per tal de poder-les adaptar a cada clienta, en cas necessari.

Per qui es fa?

La botiga està enfocada al públic adult femení, de classe mitjana - alta, des dels 35 anys d'edat aproximadament. A més, es disposa d'un gran nombre de talles de cada peça, per tractar de no deixar a ningú exclòs.

Tot i que la zona on es troba ubicada la botiga no és excessivament comercial, el "que", el "com" i el "per qui", ha permès aconseguir una clientela fidel, que repeteix temporada rere temporada.

2.3. Descripció del local de la botiga actual

La botiga està ubicada al centre de Barcelona, al carrer Pau Claris 162, a la Dreta l'Eixample. El local de la botiga actual té una superfície total de 105 m², està dividida en 40 m² de



magatzem (dins dels quals es troba l'espai de treball de la modista, i un despatx) i 65 m² de superfície de venda. La botiga disposa de 3 emprovadors de 4 m², i compta amb un espai de 45 m² per exposar els productes. Els 7 m² restants corresponen a l'aparador, que té una grandària superior a l'habitual de qualsevol local del segment, gràcies a que el local es troba ubicat al costat d'un pàrquing.

2.4. Estratègia i avantatges competitiu

L'estratègia de TONS és consolidar-se com una botiga de referència a la ciutat de Barcelona, dins el segment de moda femenina.

Els tres eixos en el que es fonamenta l'estratègia de la empresa són:

Qualitat

L'oferta està construïda a partir dels productes fabricats per les marques més reconegudes del segment. Bons teixits, acabats que cuiden el detall i amb els dissenys més actuals.

Atenció personalitzada

Cada clienta és única i així se sent en conèixer la botiga. Una premissa indispensable és mantenir un tracte pròxim amb cadascuna d'elles. A més, s'ofereix un servei d'assessorament que fa entendre a la clienta quin és el tipus de producte que millor s'adapta al seu estil i a la seva figura.

Experiència acumulada

L'empresa porta més de 40 anys centrada en la venda de roba d'alta gamma al públic femení de Barcelona. Aquest fet la situa com una de les botigues de roba amb més experiència i "*know how*" de la ciutat, i per tant, com un establiment de referència.



2.5. Missió, visió i valors corporatius

En línia al que ja s'ha indicat, la missió, visió i valors corporatius, són:

2.5.1. Missió

La missió de TONS és aconseguir la satisfacció de les clientes amb l'estil que irradien, la roba que vesteixen i l'assessorament que reben.

2.5.2. Visió

La visió de TONS és mantenir-se com una de les botigues de referència a Barcelona, dins el segment de moda femenina de qualitat i incrementar la seva quota de mercat.

2.5.3. Valors

Els valors de TONS són: disposar sempre de la millor oferta, la sinceritat en l'assessorament, l'amabilitat en el tracte, la puntualitat en el servei, el compromís extrem amb clientes i proveïdors, i la consolidació d'un equip de treball sòlid, competent i cohesionat.

3. Anàlisi de l'entorn

3.1. Anàlisi de l'entorn general (PEST)

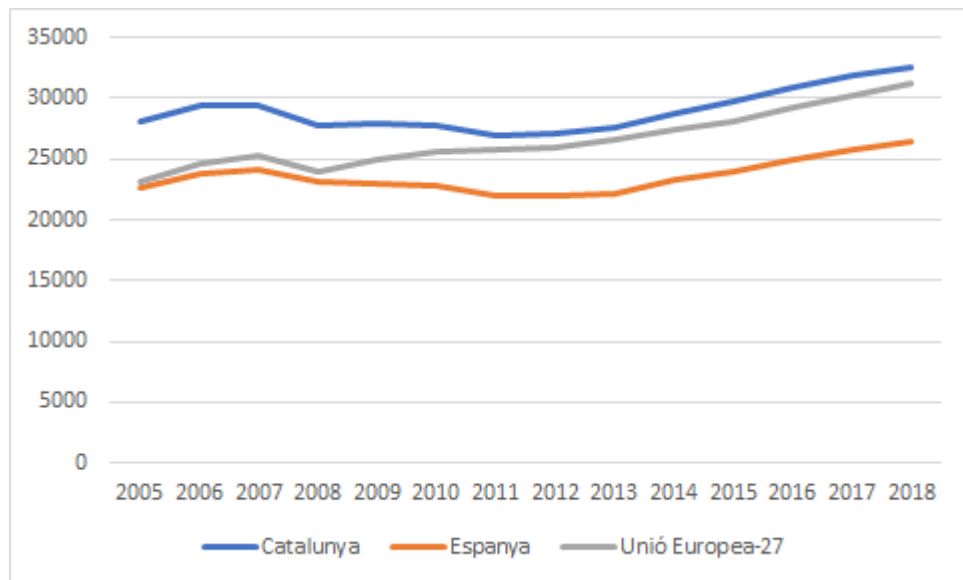
3.1.1. Entorn econòmic

El Producte Interior Brut (PIB) a Espanya seguia una tendència creixent des de l'any 2014, després de nombrosos anys de baixada a conseqüència de la crisi econòmica del 2008. Aquest creixement va cessar l'any 2020 arrel de la COVID-19.

El PIB d'Espanya l'any 2020 va ser de 1.112.000 milions d'euros, el que suposa una caiguda d'un 11% respecte l'any anterior ^[1].

Pel que fa al PIB per càpita, ha passat de ser 23.040 € l'any 2010 a 23.640 € a l'actualitat. Aquest valor, ha disminuït respecte l'any anterior a causa de la pandèmia mundial, ja que a l'any 2019 el PIB per càpita era de 26.430 €.

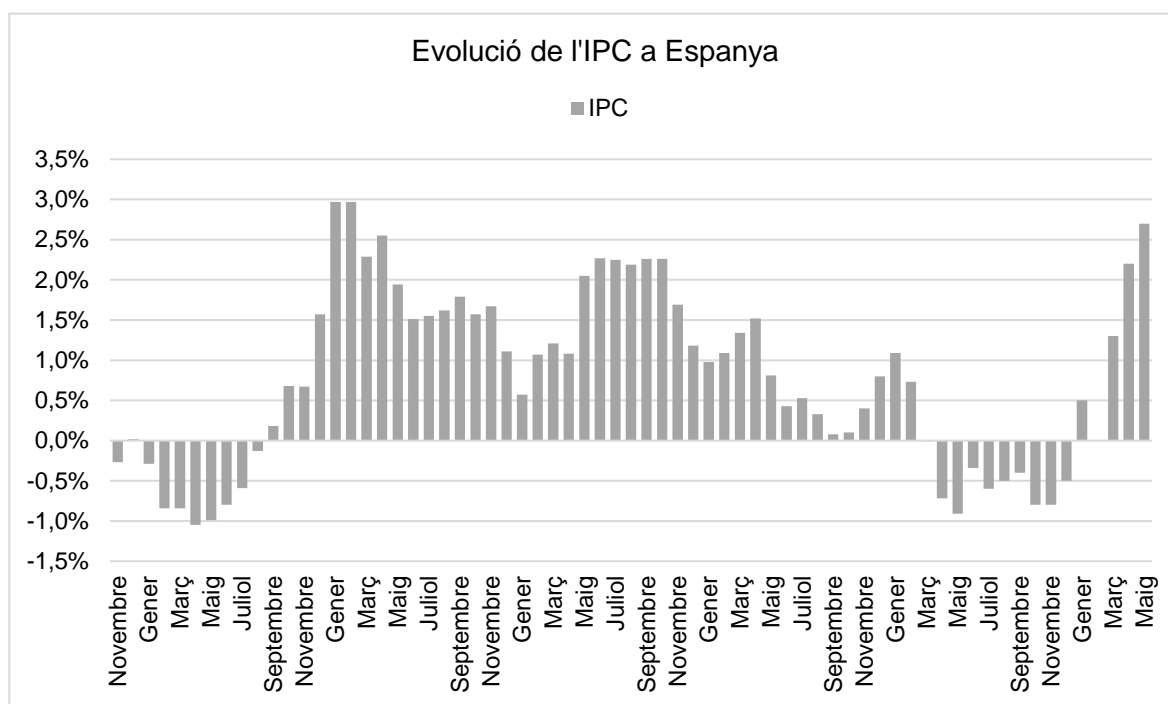
A Catalunya, el PIB l'any 2019 va ser de 237.000 milions d'euros. El seu valor per càpita va resultar superior al d'Espanya, assolint la xifra de 31.119 € l'any 2019. Catalunya és la quarta comunitat autònoma amb major PIB per càpita, darrere de Madrid, País Basc i Navarra ^[2].



Gràfic 1. Comparativa de PIB per càpita ^[3].

La caiguda del PIB al darrer any deguda a la crisi de la COVID-19, reflecteix un empobriment de la població. Aquest factor no beneficia a l'empresa, ja que si la població té menys diners, no gastarà tant en la compra de béns no essencials, com ho és la roba d'aquest segment.

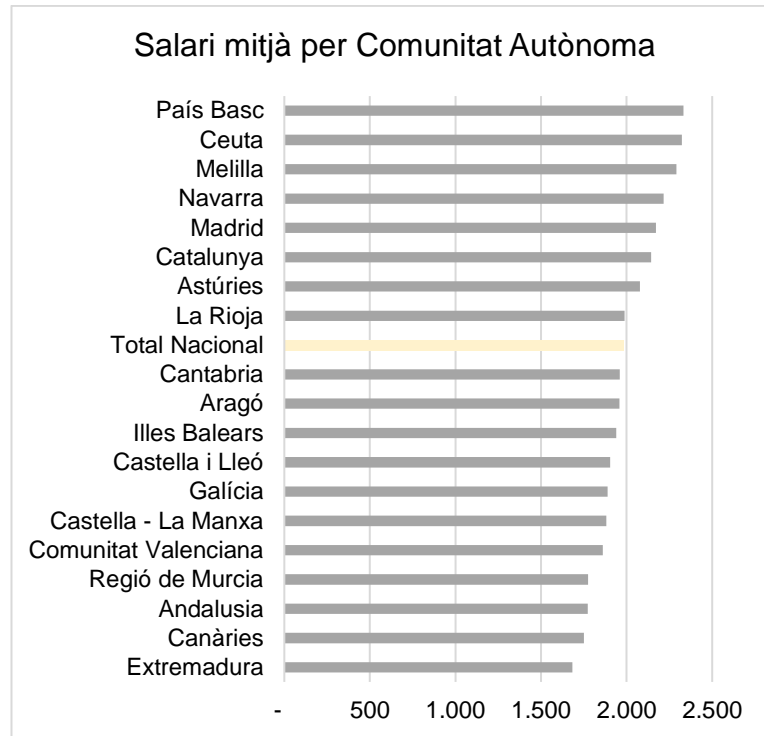
La taxa de variació anual de l'Índex de Preus de Consum (IPC) del més de Maig de 2021, va ser del 2,7%, 5 dècimes per sobre del mes anterior ^[4].



Gràfic 2. Evolució de l'Índex de preus de consum al llarg dels últims 5 anys ^[5].

De la mateixa manera que ho fa el PIB, el fet que els preus dels productes de consum bàsics tornin a pujar, afecta de manera indirecta a l'empresa, ja que la població destinarà menys part dels seus ingressos a la compra de roba.

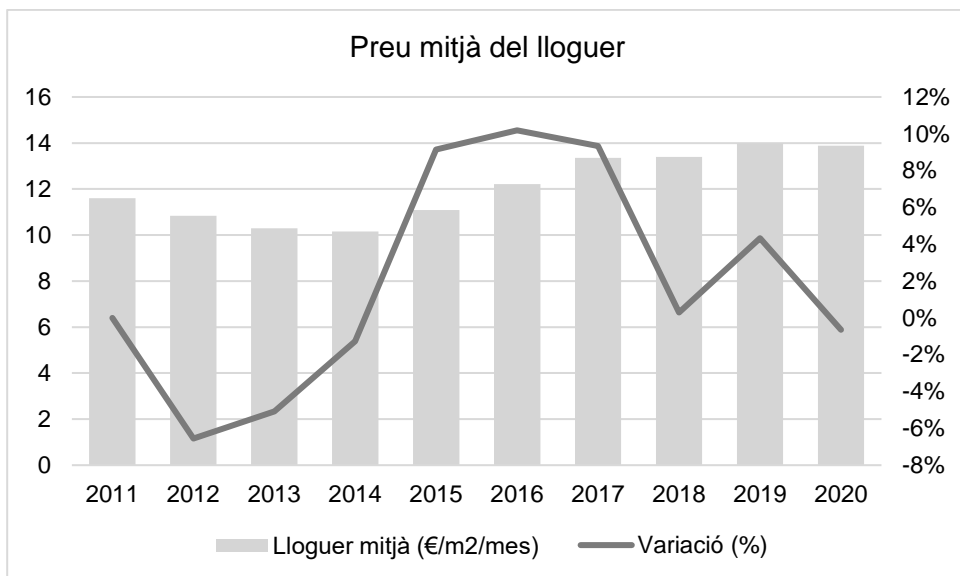
El salari mitjà brut mensual l'any 2019 a Espanya va ser de 1.982 € ^[6]. Les comunitats autònomes amb un salari mitjà més alt van ser: País Basc, Ceuta, Melilla, Navarra, Madrid i Catalunya, mentre que aquelles comunitats autònomes amb un salari mitjà mensual més baix eren Extremadura, Canàries i Andalusia.



Gràfic 3. Salari mitjà per Comunitat autònoma al 2019.

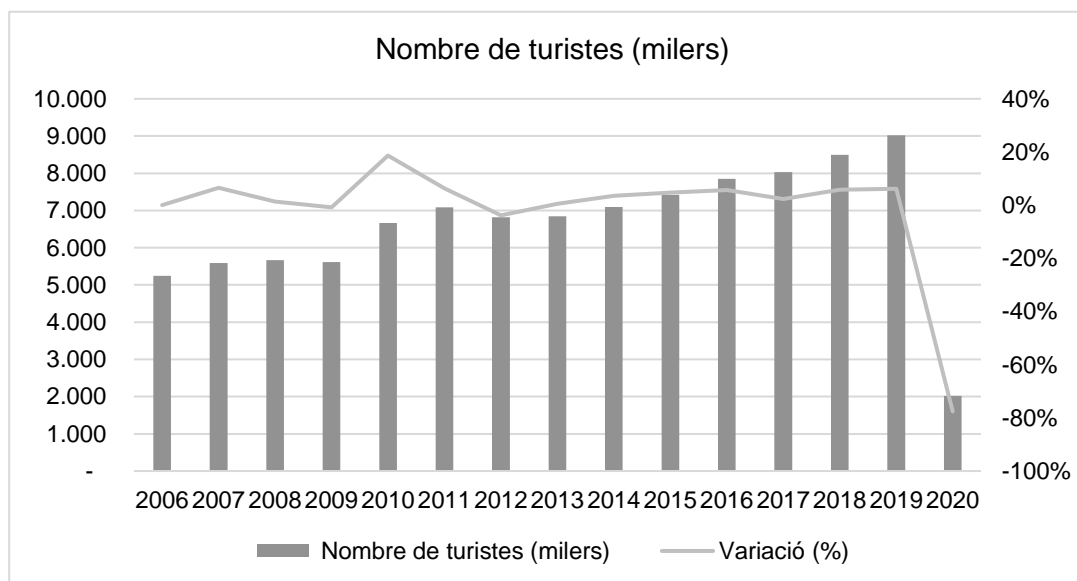
Es considera una dada positiva per l'estudi que el salari mitjà de Catalunya es trobi per sobre de la mitja espanyola, ja que en principi és una regió on hi haurà més població que podrà destinar part dels seus ingressos a la roba d'aquesta categoria.

El preu dels lloguers a la ciutat de Barcelona ha anat variant al llarg dels últims anys. L'any 2014 el preu del lloguer mitjà en € per cada m² de superfície va arribar al seu límit més baix dels darrers anys. A partir d'aleshores el preu va començar a augmentar, arribant al seu màxim històric de 14,34 € el m² al mes, als darrers mesos de l'any 2019. Arrel de la crisi causada per la COVID-19, aquest valor s'ha vist disminuït durant l'últim any ^[7]. Al *Gràfic 4* es pot observar l'evolució del preu del lloguer a la ciutat de Barcelona.



Gràfic 4. Evolució del preu del lloguer per m² al llarg dels últims anys.

D'altra banda, el nombre de turistes que visitaven la ciutat va anar augmentant any rere any fins la crisi de la COVID-19. A causa de la pandèmia mundial, el nombre de persones que van arribar a la ciutat al 2020 va disminuir gairebé un 80% respecte l'any anterior.

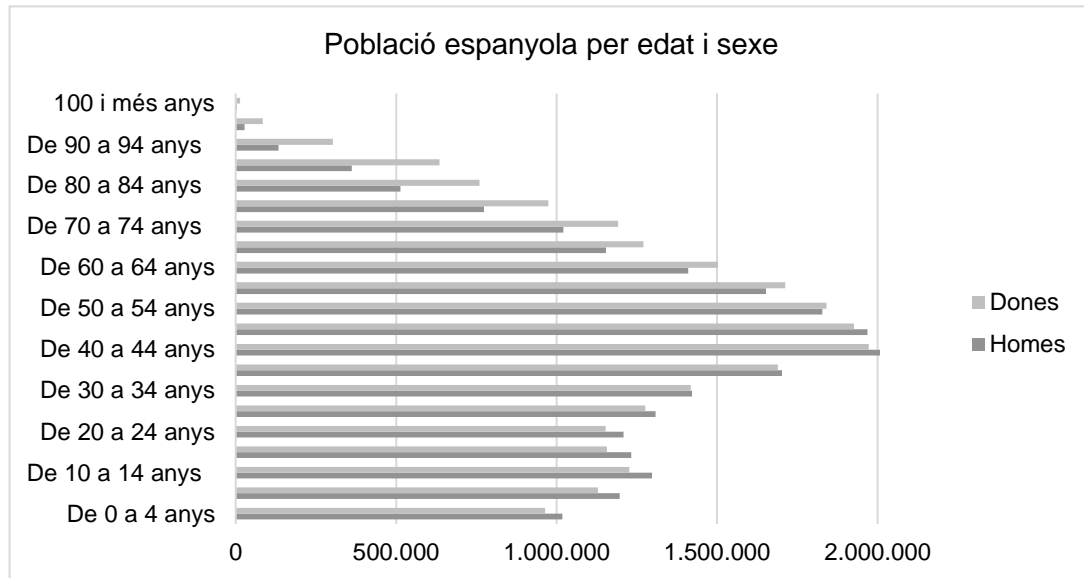


Gràfic 5. Evolució del nombre de turistes que visiten Barcelona cada any.

Bona part de l'economia de Barcelona es sosté gràcies a la gran quantitat de turistes que rep la ciutat cada any. Encara que aquests no siguin la principal font d'ingressos del segment de comerç al que pertany TONS, és positiu que el nombre de visitants que arribin a la ciutat sigui alt ^[8].

3.1.2. Entorn sociocultural

A principis de 2020, Espanya tenia una població de 47.450.795 persones, de les quals un 50,99% eren dones i un 49,01% homes ^[9]. La distribució de població segons les edats és la que es pot observar al *Gràfic 6*:



Gràfic 6. Distribució de la població espanyola per edats i sexe.

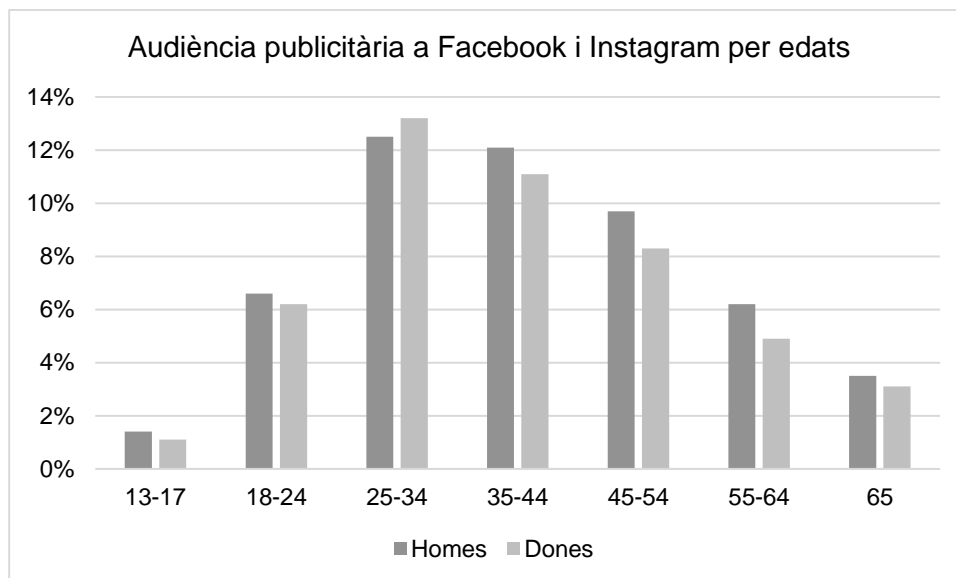
El gruix de la població es situa en la franja d'edat compresa entre els 40 i els 60 anys. És per això que es pot concloure que la població espanyola es troba en procés d'envelliment. L'esperança de vida en néixer, és de 83,5 anys.

El fet que la població es trobi en procés d'envelliment és un factor que actualment juga a favor de la botiga, ja que el perfil de clienta d'edat avançada és més fidel i prefereix la botiga física a la botiga online.

Pel que fa a la població catalana, aquesta està formada per un 49,19% d'homes i un 50,81% de dones, en un total de 7.780.479 habitants. En aquesta regió l'esperança de vida és de 83,6 anys.

3.1.2.1. Xarxes socials

Actualment les xarxes socials formen part del dia a dia de la majoria de la població. Tant és així, que segons dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya ^[10], un 89% de la població fa ús d'internet diàriament, un 9% totes les setmanes i únicament un 2% de la població en fa ús menys d'un cop per setmana. Pel que fa a les xarxes socials que més s'utilitzen a Catalunya, la proporció per edats que utilitza Facebook i Instagram, per sexe, és la que es mostra al *Gràfic 7* ^[11].



Gràfic 7. Percentatge de l'audiència a les xarxes socials per sexe i edat

Segons el *Gràfic 7*, el 33% de les dones que fan ús d'aquestes dues xarxes socials es troba entre els 25 i els 54 anys, mentre que les dones de més de 55 anys únicament simbolitzen el 8% de les usuàries totals.

3.1.3. Entorn climàtic

Actualment, una de les preocupacions de gran part de la població és la lluita contra el canvi climàtic. El clima de la terra ha canviat molt al llarg de la història i degut a l'activitat humana, l'escalfament de la terra està avançant sense precedents. Aquest fet està causant que la població es mentalitzi i opti per portar un estil de vida més sostenible, pensant en cuidar el planeta.

En relació amb el punt anterior, cada cop més gent està alineada en seguir un estil de vida que vagi d'acord amb l'abstenció de l'ús de productes animals, ja sigui per respecte a aquests o per tractar d'evitar l'empitjorament de la situació climàtica.

3.2. Anàlisi de l'entorn competitiu

3.2.1. Volum de mercat

L'any 2019, Barcelona tenia una població total d'1,63 milions de persones, 775.619 de les quals eren dones (el que suposa que un 47,39% de la població de la ciutat de Barcelona és femenina) ^[12].

El negoci a desenvolupar està orientat a la població femenina de més de 35 anys, amb poder

adquisitiu mitjà - alt. Per tal d'obtenir la mida del mercat potencial, és rellevant tenir present les dades de la població femenina dels barris de Barcelona indicats a la *Taula 1*. Això dona lloc a un mercat potencial de 152.240 dones.

POBLACIÓ FEMENINA DE MÉS DE 25 ANYS	
La Dreta de l'Eixample	15.682
L'Antiga Esquerra de l'Eixample	15.652
La Nova Esquerra de l'Eixample	21.390
Sant Antoni	14.529
Les Corts	16.566
Pedralbes	3.921
Sarrià	7.956
Les Tres Torres	5.213
Sant Gervasi - la Bonanova	8.327
Sant Gervasi - Galvany	15.298
El Putxet i el Farró	9.823
La Vila de Gràcia	17.883
TOTAL DONES	152.240

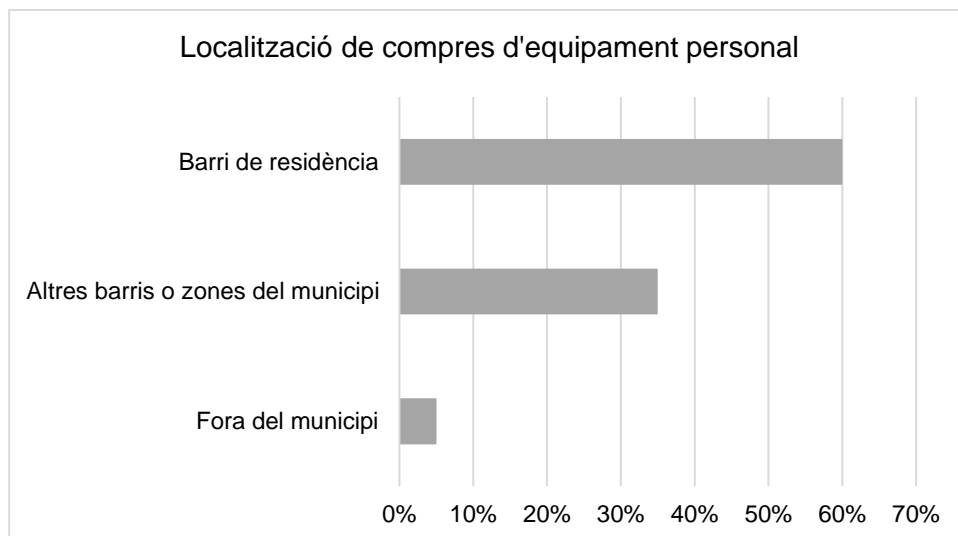
Taula 1. Població femenina als districtes propers a la ubicació de la botiga

A l'any 2019 hi havia un total de 3.157 comerços al detall destinats a la venda de roba a Barcelona, 858 dels quals estaven ubicats al barri de l'Eixample, mentre que al barri de Sant Gervasi – la Bonanova hi havia la 446 establiments ^[13].

DISTRICTE	NOMBRE D'ESTABLIMENTS
Ciutat Vella	571
Eixample	858
Gràcia	316
Horta-Guinardó	114
Les Corts	121
Nou Barris	138
Sant Andreu	178
Sant Martí	255
Sants-Montjuïc	160
Sant Gervasi - la Bonanova	446
TOTAL	3.157

Taula 2. Nombre de comerços al detall dedicats a la venda de roba, per districtes.

Segons estadístiques realitzades a la població de Barcelona, la localització de les compres d'equipament personal, es distribueixen de la següent manera ^[14]:



Gràfic 8. Tendència de la ubicació on es realitzen les compres d'equipament personal

Aquest gràfic indica que la població de Barcelona realitza les seves compres prioritàriament dins el seu barri de residència (60%), o a altres barris i zones del municipi (35%). Només un 5% de les compres són realitzades fora del municipi.

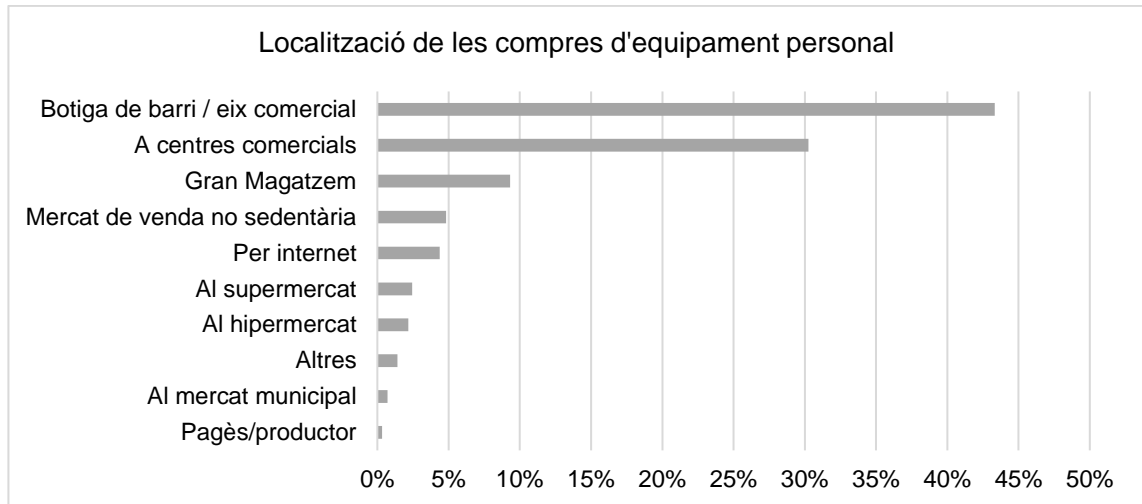
3.2.2. Competència indirecta

El nombre de comerços actius que hi havia a Barcelona durant l'any 2019 eren un total de 61.558, dels que un 36% eren dedicats al comerç al detall i un 54% als serveis. D'aquests 22.010 comerços al detall, 4.919 es dedicaven a l'equipament personal, tipologia de comerç que engloba el calçat i la pell, la joieria, la rellotgeria i la bijuteria, la merceria i el vestir.

A Barcelona hi ha un gran nombre de centres comercials on és possible trobar una extensa varietat de comerços, entre ells, botigues dedicades a la venda de roba enfocada al públic femení de classe mitjana - alta. Els centres comercials més grans de la ciutat són Arenas de Barcelona, Diagonal Mar, L'illa Diagonal, La Maquinista i Maremagnum. En aquests centres comercials, també s'hi poden realitzar activitats d'oci que complementen l'oferta.

Repartits per tota la ciutat, hi ha tres grans magatzems de la cadena El Corte Inglés, on s'hi pot trobar una àmplia varietat de productes entre tots els seus departaments de moda, joieria, cosmètica, gourmet, etc. La seva oferta inclou les firmes nacionals i internacionals més prestigioses del moment.

Segons estadístiques realitzades a la població de Barcelona, les compres d'equipament personal es localitzen en diferents d'establiments, segons les freqüències que es mostren a continuació:



Gràfic 9. Tendència de comerços on es realitzen les compres d'equipament personal

Així, gairebé un 45% de les compres d'equipament personal es realitzen en botigues de barri, un 30% en centres comercials i un 9% en grans magatzems. Segons l'enquesta, un 4,5% d'aquesta tipologia de compres es realitza per internet.

3.2.3. Competència directa

Botigues com Mariona, Linea Turó, Linea Diagonal, Esteban Sánchez, Dominó, Mad, Blonda, Llenas, Señor o Serra Claret són la competència més directa de TONS ja que són petites botigues multimarca de roba de qualitat a la ciutat de Barcelona.



Il·lustració 1. Ubicació de la competència directa

Punts comuns amb la competència

Aquestes botigues ofereixen el **mateix tipus de producte** que TONS i un **servei similar**. De fet, no només ofereixen el mateix tipus de producte, sinó que molts cops **treballen amb les mateixes marques i proveïdors**.

D'altra banda, de la mateixa manera que ho fa TONS, les botigues d'aquest segment acostumen a tenir en plantilla una **modista** que pren les mides necessàries per arreglar la roba de les clientes en el propi establiment. Això genera un valor afegit respecte d'aquelles que no disposen d'aquest servei.

És molt important per a una botiga de roba tenir un local amb un **gran aparador**, ja que és el reclam que molts cops fa que la clienta conegui la botiga i entri a comprar. A més, l'aparador és la carta de presentació de qualsevol establiment.

Punts diferenciadors de la competència (en contra)

Algunes botigues, com Mariona o Tothom, incorporen un apartat de **roba de festa** dins el seu ventall d'oferta, fins i tot de roba a mida.

La botiga Señor va una mica més enllà, i dins del mateix establiment ven **roba per home i dona**. Això situa a la botiga en avantatge, al poder captar clients que tot i venir en busca de roba d'home, acaben coneixent l'apartat de roba de dona, igual que pot passar a la inversa. Per contra, pot donar una imatge de **menys especialització**.

En qualsevol cas, tot i que en primera instància es pugui pensar que no abordar el segment de roba de festa, roba a mida o roba d'home és un punt feble, en realitat no és així. Cada un d'aquests segments és un món diferent en el que només es pot avançar si s'és un veritable especialista. I TONS és una botiga totalment especialitzada en roba femenina de qualitat, amb estil propi i complements exclusius.

En general, les botigues de la competència presenten un denominador comú, i és que tot i no ser grans cadenes, tenen **més d'un establiment** on venen els seus productes. Per exemple, Mariona té dues botigues, Linea Turó va obrir recentment Linea Diagonal, Esteban Sánchez compta també amb dues botigues i La Pera té tres botigues situades a diferents punts de la capital catalana. Són poques les botigues que, al igual que TONS, compten amb un únic punt de venda.

El fet de disposar d'una sola botiga és un punt en contra, ja que no s'aprofiten les **economies d'escala**. Amb un lleuger increment dels costos requerits pel desplegament de la pròpia logística que cal per mantenir una botiga (xarxa de proveïdors, compres, magatzem, modista, administració), es podrien cobrir les operacions d'una segona. Aquest augment de costos, es podria satisfer amb un increment dels ingressos que suposaria l'obertura d'aquesta segona

botiga. Per aquest motiu la majoria de competidors disposen de més d'un punt de venda.

Una altra diferència respecte la competència és que la majoria de les botigues esmentades anteriorment, tenen ja la seva **pàgina web** des de la qual, a més de donar-se a conèixer, venen els mateixos productes que ofereixen a les seves botigues.

La venda online no és considerada per la propietat com un factor diferenciador clau. L'èxit no depèn només de la visualització de determinats productes a la web, sinó que és resultat de la combinació d'una oferta de producte de qualitat i del servei d'assessorament personalitzat a mida de cada clienta. Tot i això, si que es considera convenient disposar de pàgina web pròpia per donar visibilitat al negoci.

Certament, si que és necessari mantenir certa presència a les xarxes, però més com un element de suport a la venda. En qualsevol cas, aquest és un punt pendent d'explorar.

Cal remarcar que, fora de l'època del final de cada temporada, TONS no realitza cap tipus de **descompte**, independentment del tipus de clienta que es tracti. Algunes de les botigues de la competència, en canvi, utilitzen aquest mètode per tal de **fidelitzar a la clientela**. L'empresa prefereix obsequiar amb algun complement a aquelles clientes que facin una compra important.

Punts diferenciadors de la competència (a favor)

Un fet diferencial en relació a la competència és que la **gerent està molt implicada en el dia a dia del negoci**, tant en els processos de compra com en la venda. Això fa que es disposi d'un alt coneixement de les clientes, els seus gustos, les seves necessitats i les seves preferències.

El fet de tenir connectat en una mateixa persona la compra i la venda, permet **ajustar el pressupost a la venda** estimada. El bon coneixement dels proveïdors, així com la relació de confiança que s'estableix amb ells, permet obtenir certes avantatges clau com, per exemple, ajustar els articles que s'encarreguen en la comanda inicial (les compres es realitzen amb 6 mesos d'antelació), i ampliar-los durant la pròpia temporada de venda en base a repeticions, un cop es determina amb més exactitud l'evolució de la temporada.

Precisament aquest és un dels punts que cal cuidar en el moment de pensar en obrir un segon punt de venda. Aconseguir el mateix nivell de prestació en la funció de venda en si mateixa, així com en la seva connexió amb la funció de compra, doncs la propietat haurà de repartir la seva dedicació en dues botigues, i això pot fer que el seu impacte i influència es vegi diluït.

Si realment existeix un punt diferenciador de TONS respecte la competència més directa, és el **tracte de les dependentes** cap a les clientes. No només per la confiança que se'ls

transmet, sinó pel servei que se'ls ofereix. Fins i tot, a les clientes amb les que es té una relació més propera, se'ls ofereixen pastes i cafè en arribar a la botiga.

<p>Punts comuns amb la competència</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es disposa d'una modista en plantilla per fer els ajustos necessaris a la roba. • S'ofereix el mateix tipus de producte i les mateixes marques.
<p>Punts diferenciadors de la competència - A favor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El local actual de TONS és de propietat . • Implicació de la propietària en els processos de compra i venda. • La botiga no aplica descomptes fora dels períodes de rebaixes.
<p>Punts diferenciadors de la competència - En contra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les altres botigues tenen més d'un local a la ciutat de Barcelona. Potser són més conegudes i tenen una cartera més gran de clientes, però la propietària no pot estar tan vinculada a totes elles. • Incorporen apartats de roba de festa. • Venen roba tant de dona com d'home. • Les botigues de la competència disposen de pàgina web.

Taula 3. Resum dels punts comuns i diferenciadors de la competència directa

Una part de la venda online s'identifica també com a competència directa, ja que cada cop són més les primeres marques que venen directament per internet.

Així mateix, cal tenir en compte aquelles botigues monomarca que, tot i no vendre exactament el mateix producte, estan enfocades al mateix públic. Al vendre productes d'una única marca, tenen una personalitat més marcada, però per aquest mateix motiu, disposen d'un ventall d'oferta més limitat. Algunes d'aquestes botigues són: Armani, Carolina Herrera, Escada, IKKS, Javier Simorra, Maje o Sandro.



Il·lustració 2. Tipus de competència segons el grau de similitud amb TONS

3.3. Actors en el mercat

3.3.1. Proveïdors

Els proveïdors de TONS són fabricants majoritàriament internacionals (alemanys, italians i francesos). També compta amb proveïdors espanyols que ofereixen productes més econòmics, que permeten complementar l'oferta i que, a més, garanteixen un ràpid servei.

Tot i això, normalment no es treballa directament amb els fabricants, sinó que s'acostuma a treballar amb un intermediari. El representant és qui està en contacte amb la marca (el proveïdor) i s'encarrega d'ensenyar la col·lecció. La característica que comparteixen tots els proveïdors seleccionats per TONS, és l'oferta d'un producte d'alta qualitat, clàssic i no gaire estrident, seguint l'estil de la propietària. A més, és imprescindible que els proveïdors presentin un alt nivell de compromís i serietat.

Alguns dels proveïdors de roba amb els que treballa TONS són: Amina Rubinacci, Arovescio, Caliban, Cambio, Capellini, Dismero, Le Tricot Peruggia, Luisa Cerano i Peserico.

Un parell de cops l'any els representants citen a l'encarregada al seu showroom per mostrar-li la nova col·lecció de cadascuna de les marques que porta i, és aquí, on es selecciona tot allò que finalment s'oferirà a la botiga.

L'empresa treballa amb 25 proveïdors de roba i complements, únicament 3 dels quals són nacionals.

Els proveïdors de bosses i material d'embalatge són seleccionats de manera molt acurada, donada la gran importància que té l'estètica d'aquest material per la botiga. Aquí, la prioritat principal és aconseguir unes bosses, etiquetes, paper de seda, cinta de ras i targetes que encaixin amb l'estil de la botiga. A més, es realitza una profunda recerca per tal de trobar quin és el proveïdor que aconseguirà abaratir els preus del material que es sol·licita.

3.3.2. Clients

L'edat de clientes de TONS va des dels 35 anys en endavant. Totes elles tenen en comú que són de classe mitjana - alta, amb poder adquisitiu alt, ja que els productes que s'ofereixen són de preu. Tot i oferir sempre articles de qualitat, és possible trobar diferents gammes de productes que permeten arribar a un públic més extens.

La clienta habitual de TONS és veïna de la zona, tot i que també freqüenten la botiga dones que venen d'arreu de Barcelona i Catalunya. De tant en tant, sobretot abans de la pandèmia, la botiga comptava amb clientes estrangeres, gairebé sempre aquelles que s'allotjaven als hotels de luxe propers a la botiga.

Actualment, TONS té unes 1500 clientes en fitxa. El nombre mitjà de persones que entren al dia és d'un 10. D'aquestes, una mitjana de 8 al dia realitzen compres a la botiga, per tant, es pot dir que un 80% de les clientes que entren a TONS, acaben comprant.

La mitjana de les vendes diàries ascendeix a 2.200 €. A partir d'aquesta xifra, es pot calcular que una clienta es gasta de mitjana 275 € cada cop que ve a comprar. Aquestes dades s'han calculat tenint en compte que hi ha 277 dies de venda a l'any, amb una facturació de 610.000 € anuals (dades reals del any 2019).

D'uns anys cap aquí, s'han identificat una sèrie de canvis d'hàbits en les clientes de la botiga. Aquestes vesteixen cada cop de forma més informal per anar a treballar, tendència que influeix en el que acaben comprant a TONS. Tampoc vénen amb la mateixa freqüència que anys enrere. Les clientes prefereixen venir més cops durant la temporada i anar veient els nous productes que van arribant. D'aquesta manera gaudeixen més sovint de l'experiència que se'ls ofereix a la botiga, prenent el cafè o algunes pastes.

Es poden diferenciar dos tipus de clientes segons la freqüència amb la que visiten la botiga:

- **Cientes puntuals:** ho són aquelles que visiten una única vegada la botiga o un màxim d'un cop a la temporada.

- **Cientes habituals:** les persones que realitzen compres un mínim de dos cops per temporada es consideren clientes habituals.

La mitjana d'edat de les persones que freqüenten la botiga ha anat augmentant. Això es deu a que la nova clientela és de totes les edats, però aquelles clientes fidels des dels principis, s'han anat fent grans.

Es pot realitzar una segona classificació de les clientes en funció de la seva edat:

- **Cientes en edat laboral:** aquelles dones que tenen menys de 65 anys, solen comprar de forma més ràpida i perdre menys temps dins la botiga. La seva compra sol ser més eficient.
- **Cientes jubilades:** aquelles dones que ja no treballen tenen més temps per comprar roba i gaudeixen passant varies hores a la botiga, inclús prenent cafè. La seva freqüència de visita cada temporada és superior a la del grup anterior.

Per últim, es pot fer una tercera classificació de les clientes en funció del tipus de producte que compren:

- **Cientes que compren tot tipus de producte:** aquestes clientes compren productes d'alta gamma i preus elevats, tenint en compte la qualitat i el disseny de cadascuna de les peces.
- **Cientes que compren producte de preu mitjà:** les clientes que entren dins d'aquest segment, es limiten a comprar productes de les marques més assequibles. Tot i tenir un disseny que s'alinea amb la resta de productes de la botiga, ja sigui per la qualitat o per tractar-se de marques de menys renom, els preus dels seus articles són més baixos i estan a l'abast d'un públic més extens.
- **Cientes que compren producte rebaixat:** hi ha algunes clientes a les que els agrada el producte que s'ofereix a la botiga, però no es poden permetre comprar-ho a principi de temporada. És per això que s'esperen al període de rebaixes per fer les seves compres.

3.4. Anàlisi de l'entorn específic (5 forces de PORTER)

Les 5 forces de Porter és un model de gestió empresarial creat per Michael Porter que s'utilitza per analitzar el segment que s'està estudiant. Això permet a l'empresa conèixer la competència que té el segment en el que opera.

3.4.1. Poder de negociació dels clients

El poder de les clientes en aquest cas és molt alt, ja que cadascuna d'elles té un pes molt rellevant per a l'empresa. Generalment els ingressos de la botiga són assolits per la venda d'un gran nombre de peces de roba a un nombre reduït de clientes. És per això que perdre a una de les clientes habituals té un greu impacte en l'empresa.

A l'hora de demanar descomptes, les clientes en particular no tenen gaire poder, ja que la política de l'empresa passa per oferir descomptes únicament en els períodes establerts per fer rebaixes, i no al llarg de tota la temporada.

3.4.2. Poder de negociació dels proveïdors

El poder de negociació dels proveïdors al segment de la moda és generalment baix degut a la gran oferta que existeix.

Dins el sector de la moda, els proveïdors prenen més rellevància de l'habitual ja que ofereixen marques de renom, amb les que l'empresa vol comptar sigui com sigui.

Els proveïdors no únicament imposen el preu del seu producte, sobre el qual no es pot negociar, sinó que també imposen un preu de venda al públic mínim al que s'ha de vendre aquest producte.

3.4.3. Amenaça dels nous competidors

No existeixen grans barreres que impossibilitin l'obertura de nous comerços dins del segment tèxtil. Únicament és necessari una inversió inicial i tenir els contactes dels proveïdors que abastiran a la botiga del producte necessari. Aquesta inversió inicial és bastant elevada ja que inclou tant el cost del local i del mobiliari com el cost de tots els productes que es vendran a l'establiment. Serà de gran importància la localització escollida en funció del tipus de públic al que es pretengui arribar.

Les botigues intenten limitar que la competència vengui les mateixes marques. És per això que els proveïdors solen tenir un tracte de favor amb aquelles botigues amb les que ja porten temps treballant, de manera que no vendrien la mateixa marca a dues botigues molt properes, per respecte a aquella amb la que tenien tracte amb anterioritat. Així, sempre hi ha una certa barrera a l'entrada per a les noves botigues.

3.4.4. Amenaça de nous productes substitutius

La societat actual està cada cop més mentalitzada en reduir les emissions i ajudar a frenar l'avanç del canvi climàtic. El sector de la moda és un dels més contaminants del planeta i

algunes empreses comencen a vendre productes sostenibles, és a dir, respectuosos amb el medi ambient. Les empreses treballen amb teixits reciclats i altres materials ecològics.

Adicionalment, algunes empreses decideixen deixar de treballar amb la pell animal per alinear-se al nou estil de vida dels consumidors i venen teixits substitutius de la pell.

Tot i això, la botiga pot adaptar-se fàcilment a les noves tendències amb la qual cosa aquests trets no suposen gaire amenaça real.

3.4.5. Rivalitat entre competidors

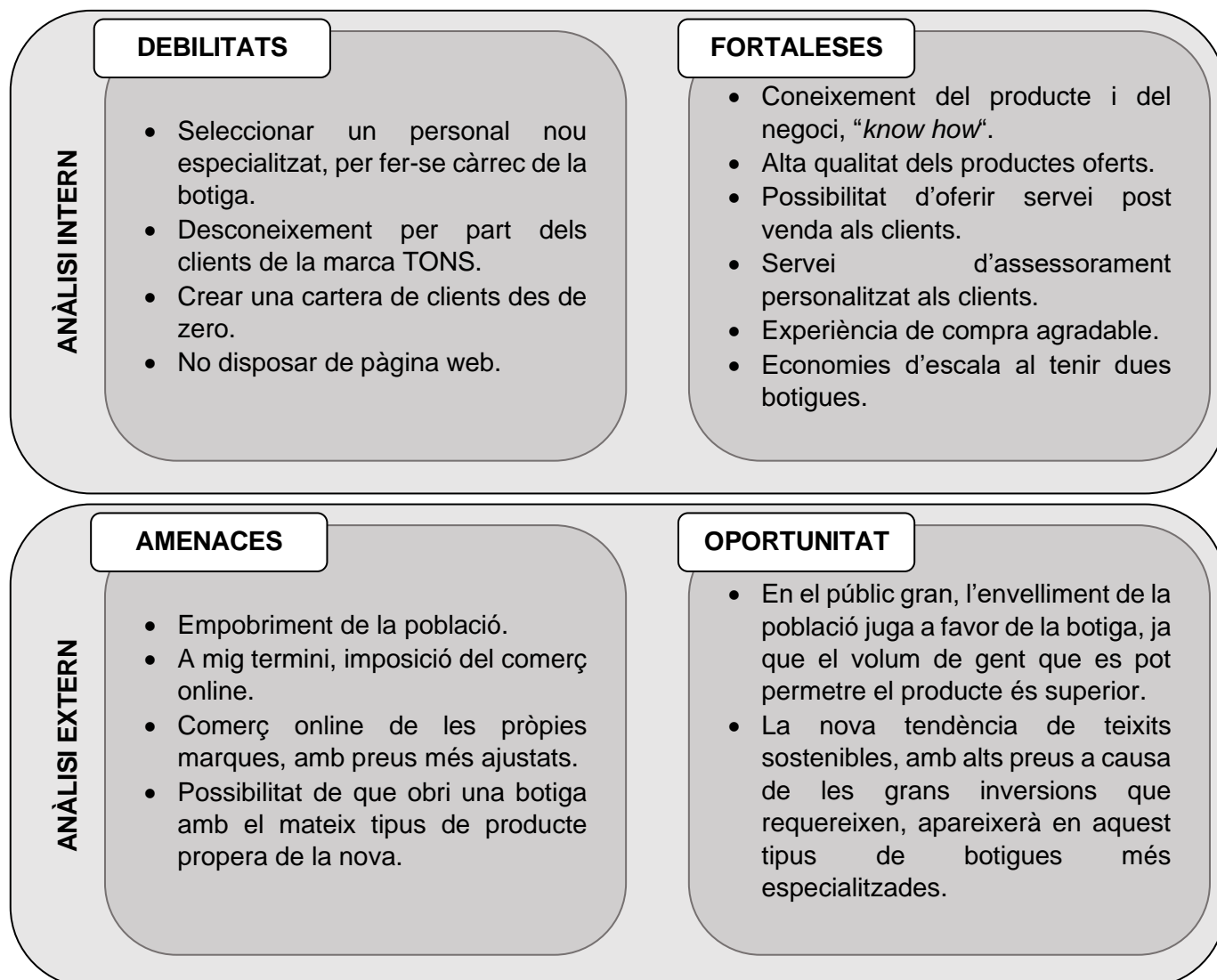
Segons s'ha comentat a l'apartat 3.2.3 *Competència directa*, dins del segment de la distribució minorista de roba hi ha gran rivalitat. A Barcelona un gran nombre de botigues ofereixen el mateix producte que ofereix TONS amb un servei molt semblant. Algunes de les botigues que són competència directa, a més, ofereixen preus més competitius al realitzar descomptes en plena temporada.



Taula 4. Resum de l'anàlisi de les forces de Porter.

3.5. Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO ens ajudarà a dissenyar l'estratègia en la que es basarà l'empresa per afrontar el seu futur tant a curt, com a mitjà i llarg termini. Aquest anàlisi diferencia entre els factors interns de l'empresa (Debilitats i Fortaleses) i els factors externs (Amenaces i Oportunitats).



Taula 5. Anàlisi DAFO de l'empresa

4. Decisió de la localització de la nova botiga

Una de les decisions més importants a prendre és triar la ubicació d'aquesta nova botiga.

El requisit principal és situar-la dins de la ciutat de Barcelona, per poder mantenir una bona comunicació entre la nova botiga i la botiga ja existent. Cal tenir en compte que l'emplaçament triat no ha de ser gaire pròxim a l'actual (evitar ubicar-la dins d'un radi de 2 quilòmetres), però si seria necessari que la nova botiga se situés com a màxim a 4 quilòmetres de l'actual.

Aquesta proximitat és necessària per diferents motius:

- La botiga actual té un espai destinat a l'emmagatzematge dels productes d'uns 40 metres quadrats, que pot servir de magatzem per a les dues botigues. Això pot donar flexibilitat per a l'elecció del nou local.
- Per poder compartir algun dels serveis, com per exemple, el servei de modista.
- La propietat de la botiga té previst seguir a prop de la funció de venda, i estar present, de forma proporcional, a les dues botigues.

A banda de la proximitat, es tindran en compte diferents criteris a l'hora de determinar quina és la ubicació idònia segons els aspectes comentats en apartats anteriors. Els més rellevants són:

- El poder adquisitiu de la població a la zona on s'instal·larà la botiga.
- Ha de ser una zona transitada i amb comerços propers.
- La ubicació de la competència.

Com s'ha comentat amb anterioritat, els productes que s'ofereixen són de preus elevats, i la clientela de la botiga actual és de classe mitjana - alta, per aquest motiu, es buscarà ubicar la botiga en un barri amb una renda per càpita alta.

Les zones que compleixen amb aquest primer requisit són:

- Pedralbes
- Eixample - Muntaner
- Sant Gervasi - La Bonanova
- Sarrià

- Gràcia
- Eixample (Passeig de Gràcia - Rambla Catalunya)

Un altre requisit indispensable és que el barri escollit sigui transitat, i per tant, que la botiga tingui comerços pròxims.

És obvi que, a més trànsit de persones, més probabilitat hi ha d'aconseguir noves clientes. A més, és molt interessant buscar un establiment que tingui alguna clínica, despatx, o algun hotel de luxe a prop, ja que les persones que visiten aquests centres també poden convertir-se en clientes potencials.

La zona de Pedralbes queda descartada, ja que és un barri residencial, en el que actualment no hi ha gaire comerç. D'ubicar aquí el nou establiment, o bé les clientes haurien de desplaçar-se expressament, o únicament es tindria clientela de la zona.

Tant el barri de Sant Gervasi com el de Sarrià tenen unes característiques similars al de Pedralbes, en ells hi habita gent de classe alta, i a més són barris bastant residencials. Tot i això, en ells hi ha zones més comercials en les que s'hi veuria la possibilitat d'instal·lar el nou establiment.

Es contempla la possibilitat d'ubicar la botiga al carrer Muntaner, a l'alçada de la Diagonal. És una molt bona zona, tant pel nivell de la gent que hi viu, com per la quantitat de comerços que s'hi troben, però té un gran punt en contra i és que en un radi molt reduït hi ha varies botigues que s'han determinat com a competència directa. És per aquest motiu que es descarta aquesta zona.

El barri de Gràcia no compleix el requisit d'una alta renda per càpita. Tot i això, es té en compte en un primer anàlisi, ja que durant els darrers anys algunes botigues de moda d'alt nivell s'han situat en el barri, creant un eix comercial de categoria per aquesta zona. Es tracta de botigues que no són competència directa de TONS, però que estan dirigides a un públic de classe mitjana - alta.

Segons l'anàlisi anterior, queden com a finalistes les zones de Sant Gervasi – la Bonanova i Sarrià. Es decideix optar per ubicar-la al barri de Sant Gervasi, concretament al carrer Mandri. Es tracta d'una zona molt comercial, a part de transitada, en la que s'hi troben molts locals de restauració. A més, té comerços propers que permetrien captar clientela tot i tenir a prop alguna botiga amb producte del mateix estil. El local es trobarà a peu de carrer per ser fàcilment visible.

5. Pla de màrqueting

5.1. Objectius de màrqueting

Cal tenir en compte que ens trobem en fase de llançament d'una segona botiga, en un nou indret a la ciutat de Barcelona. Com s'ha comentat anteriorment, la botiga es localitzarà al barri de Sant Gervasi – la Bonanova, ubicació en la que ja existeixen botigues del segment.

Objectius a curt termini

El principal objectiu a curt termini és fer-se un lloc entre la quantitat de botigues del segment que hi pugui haver al nou barri. Per això cal donar-se a conèixer, tant a l'hora de captar clientela a la nova ubicació, com per fer saber a les clientes de la botiga actual que s'ha obert un nou punt de venda a la ciutat.

És important fer entendre a la nova clientela tant la qualitat de producte que es ven, com el servei que s'ofereix.

Objectius a llarg termini

A mesura que la gent vagi coneixent la botiga, el principal objectiu serà potenciar la marca TONS, anar fidelitzant la cartera de clientes i intentar posicionar-se una de les botigues de referència al barri de Sant Gervasi – la Bonanova.

5.2. Estratègia de màrqueting

5.2.1. Posicionament

A Barcelona hi ha moltes botigues que ofereixen roba al mateix segment femení que engloba TONS. Per aquest motiu es busca captar al públic donant a conèixer els trets diferenciadors d'aquesta botiga en front a la competència.

En primer lloc, la botiga es diferencia d'altres botigues del sector per la roba de qualitat que ofereix i el servei personalitzat que presta a les clientes.

D'altra banda, per tal de diferenciar-se de la competència més directa es busca l'excel·lència en el servei i el tracte a les clientes. Això s'aconsegueix oferint un servei que va més enllà de la venda del producte i amb el tracte personalitzat. S'obsequia a les bones clientes amb algun complement i se'ls ofereixen pastes o cafè en cas que ho desitgin. En alguns casos inclús es planteja la opció de portar la compra al domicili de la clienta.

5.2.2. Públic objectiu

El públic objectiu és el mateix que el de la botiga actual. Per això, les clientes potencials de la nova botiga són totes les dones de 35 anys cap endavant, tant residents al barri com aquelles que es desplacin a la zona pel motiu que sigui: per acudir a una visita mèdica en una consulta propera, per realitzar compres a comerços veïns o per assistir a algun local de restauració.

El principal objectiu de l'estratègia de màrqueting és donar a conèixer a les clientes potencials de la zona la qualitat del producte que s'oferirà i els serveis d'assessorament que es prestaran per tal que puguin aconseguir un "*total look*" adequat per a qualsevol ocasió.

La idea és comunicar la informació de la manera més adequada per a cadascun dels tipus de clientes potencials que té la botiga.

Segons les dades de la botiga actual, es calcula que un 35% de les clientes formen part del grup d'entre 35 i 55 anys, mentre un 65% tenen més de 55 anys.

Les comunicacions s'adequaran al públic objectiu al que vagin dirigides. Per aquest motiu, es segmenta el públic en funció de la seva edat:

- **Públic d'entre 35 i 55 anys:** aquestes generacions utilitzen les xarxes socials, i consumeixen el seu contingut, tal com s'ha estudiat a l'apartat 3.1.3 *Xarxes socials*, per la qual cosa serà possible arribar a aquest públic realitzant publicitat per aquesta via.
- **Públic de més de 55 anys:** generalment la població de més de 55 anys no està tan familiaritzada amb les noves tecnologies. Per aquest motiu serà més fàcil arribar a aquest públic mitjançant cartes o altres tipus de comunicacions.

5.3. Màrqueting mix

El màrqueting mix determinarà quina és l'estratègia interna a desenvolupar per l'empresa. S'analitzaran quatre variables clau pel que fa a la seva activitat, el producte, el preu, la distribució i la comunicació.

L'objectiu és conèixer la situació de l'empresa i poder desenvolupar una estratègia específica de posicionament.

5.3.1. Política del producte

TONS ofereix roba de dona de qualitat, de marques conegudes i de prestigi, destinades a senyores a partir dels 35 anys de classe mitjana - alta. També es venen tot tipus de

complements: bijuteria, bosses, mocadors i sabates.

L'estratègia de producte per a la nova botiga és la mateixa que l'aplicada a la botiga actual. El producte es selecciona tenint en compte el perfil de les clientes que visiten la botiga en busca de poder vestir d'una manera elegant i còmode en el seu dia a dia.

La oferta es caracteritza per la seva alta qualitat, en teixits i en acabats. Pel que fa als dissenys, s'escullen aquells models que segueixen les actuals tendències, però buscant sempre un estil propi, que diferencia la oferta de TONS de la resta de botigues del segment.

És important ressaltar el paper del "*packaging*" en una botiga de roba d'aquest nivell, ja que arrodoneix l'experiència de la clienta. Tant les bosses com la resta d'elements utilitzats per embolicar les peces (paper de seda, etiquetes i cintes de ras), són objecte d'un disseny a l'alçada del producte que es comercialitza.

5.3.1.1. Producte ampliat

És important destacar que el concepte de producte engloba tant la roba i els complements, com l'assessorament personalitzat per tal que la clienta s'emporti els productes que millor se li adapten i la òptima experiència de compra.

Adicionalment, i com a tret diferenciador, s'ofereix un servei post venda totalment gratuït en el que la modista ajusta totes les peces al gust de cadascú. És ella mateixa qui pren les mides i es comunica amb la clienta per entendre les seves necessitats.

Per tal de fer passat a la clienta una estona agradable a la botiga, se li ofereix un servei de cafeteria, gràcies al qual aquesta entén anar a TONS com gaudir d'una gran experiència.

5.3.2. Política de preus

L'estratègia de preus es basa en el cost del producte. A l'hora de fixar-los, cal tenir en compte que els proveïdors recomanen un marcatge sobre el preu de cost, i habitualment fixen un preu mínim al que es poden vendre els productes que ells distribueixen. És important seguir les recomanacions del proveïdor, especialment a la ciutat de Barcelona, ja que hi ha moltes botigues que ofereixen el mateix producte i per tant les clientes poden comparar preus. Posicionar-se com una botiga amb els preus més alts, suposaria perdre competitivitat.

Els preus de la roba i les diferents línies de complements que s'ofereixen són elevats, però van en consonància amb la qualitat del producte. De tota manera, es donen diferents alternatives a les clientes per a l'adquisició del producte, per tal que puguin escollir les que més encaixin amb les seves expectatives. No totes les marques que s'ofereixen es troben dins la mateixa franja de preus, sinó que els preus depenen de la qualitat dels productes així

com de la categoria de la marca.

Fora del període de rebaixes, la política de l'empresa no contempla la realització de descomptes, pretén tractar a totes les clientes per igual, per tal de no obrir un debat en el preu.

Com a criteri general, el preu que es fixa és un 170% sobre el cost de l'article en qüestió. Aquest preu, ja inclou els impostos a repercutir, com són el 21% d'IVA i el 5,2% de recàrrec d'equivalència.

Tot i disposar de varies gammes de productes, cada tipus d'article s'encaixa dins una franja de preus concreta. El preu de venda al públic de les categories de productes més rellevants es resumeixen a la *Taula 6*.

CATEGORIA	PRODUCTE	FRANJA DE PREU
Complements	Collarets	50 - 80 €
	Mocadors	100 – 250 €
	Bosses	150 - 350 €
	Sabates i bambes	150 – 180 €
Roba	Camisetes	60 – 180 €
	Armillles	125 – 250 €
	Jerseis	100 – 500 €
	Camises	100 – 450 €
	Pantalons	140 – 400 €
	Vestits	150 - 450 €
	Abrics	300 – 1.500 €
	Parques	300 – 1.300 €
	Faldilles	150 – 300 €
	Americanes	150 – 400 €
	Jaquetes	150 – 700 €

Taula 6. Franja dels preus associats a les diferents categories de producte

En el període de rebaixes es promocionen les peces que no s'han venut durant la temporada. Els descomptes aplicats són d'un 25% sobre el preu inicial de venda de cada producte. Aquest període permet donar sortida a bona part de la roba que no s'ha pogut vendre durant la temporada, i que difícilment tindria sortida posteriorment.

Es calcula que cada temporada es ven un 80% de la compra al preu inicial, un 20% d'aquesta és la que arriba a rebaixes i al fer el tancament de la temporada sobra un 3%, que es considera estoc perdut.

Els ajustos que realitza la modista a les peces de les clientes únicament es cobren durant l'època de rebaixes. Aquests preus estan estipulats en funció del tipus d'arranjament. Els més comuns són els que es mostren a la *Taula 7*:

TIPUS D'AJUSTOS	COST
Baixos de pantalons	5 - 10 €
Escurçar mànigues	5 - 10 €
Arreglar cintures	12 €

Taula 7. Preu dels ajustos que realitza la modista

5.3.3. Política de distribució

La missió de l'empresa a curt i mig termini és distribuir la roba i accessoris a la clienta, a través d'un local situat a la ciutat de Barcelona, obert al públic. Aquesta manera de distribució és la que més s'adequa al perfil de la clienta de la botiga, que necessita provar-se la roba i rebre assessorament. Es creu que la proximitat amb la clienta fa crear un vincle més estret i personal amb la mateixa, que li farà repetir l'experiència de compra.

A llarg termini es planteja com estratègia iniciar la venda pel canal online. El comerç per internet no assegura la mateixa venda que la botiga física, però és una manera de donar a conèixer la marca TONS al gran públic.

5.3.4. Política comunicació

5.3.4.1. El nom

El nom de **TONS** és la identitat de l'empresa des de fa més de 40 anys. La propietària va decidir fer referència a la gran varietat de colors que es poden trobar a una botiga de roba, utilitzant aquest mot en català. Al triar-lo, es buscava que fos una paraula curta, senzilla de

pronunciar, i que tingués relació amb el negoci que s'anava a crear. És per això, i per que es busca mantenir l'essència de la propietària, que s'ha decidit conservar el nom per aquest nou projecte. Cal destacar que el nom comercial no coincideix amb la raó social, que és el nom de la propietària.

5.3.4.2. Logotip

El logotip del negoci es caracteritza per la seva simplicitat i elegància. Únicament conté el nom de l'empresa en majúscules, jugant amb el relleu de les lletres. La imatge del logotip és la que es mostra a la *Il·lustració 3*.

TONS

Il·lustració 3. Logotip de l'empresa

5.3.4.3. Accions de comunicació

Les accions de comunicació que es realitzaran per donar a conèixer l'empresa, es centraran al barri on s'ubicarà la nova botiga, tot i que també adquiriran un pes considerable les comunicacions a través d'internet.

La idea principal és captar l'atenció d'aquelles persones residents al barri, que entrin dins del perfil de clienta de TONS, i que encara no coneguin la botiga.

Es seguiran dues estratègies de comunicació diferents. La primera d'elles, corresponent a la Fase I, es centrarà en el moment de l'obertura de la nova botiga, mentre que la Fase II es mantindrà al llarg de tot l'any, per captar nova clientela i fidelitzar la actual. S'identifica com a Fase 0 el projecte de creació de la pàgina web corporativa.

Fase 0. Creació de la pàgina web

A l'estudi realitzat s'ha detectat una debilitat rellevant, i és que actualment l'empresa no disposa de pàgina web pròpia. Aquesta mancança serà una de les prioritats a tractar, paral·lelament a l'obertura del nou local. El projecte de crear una pàgina web es posarà en marxa abans de l'obertura, per tal d'aprofitar aquest mitjà per realitzar accions comunicatives. La idea de tenir una pàgina web és donar a conèixer la marca TONS.

Fase I. Accions de comunicació per a la inauguració de la botiga

L'objectiu de les mateixes és donar a conèixer l'obertura del nou establiment, i la festa d'inauguració que es farà a la mateixa botiga per celebrar-ho.

Es realitzaran diferents accions de comunicació per anunciar la festa i captar al públic de la zona. També seran convidades totes les clientes que estan actualment en fitxa, les quals podran assistir amb un acompanyant i prendre una copa de cava. Es calcula que el cost de la festa serà de 2.000 €.

En funció del tipus de públic al que s'adrecin aquestes comunicacions s'anunciaran a través de diferents canals:

Públic d'entre 35 i 55 anys:

- **Xarxes socials**

A través d'aquest mitjà es captarà al públic més jove. Tal com s'ha introduït a l'apartat 3.1.2.1 *Xarxes socials*, aquesta franja de la població és la més activa a Instagram i a Facebook, xarxes on actualment la botiga ja té un compte actiu. No només es publicarà a les pròpies pàgines de la botiga, sinó que també es pagarà publicitat als dos canals, arribant concretament al públic que encaixi amb el perfil de clienta de TONS, seleccionant l'edat, la zona de residència, i els seus gustos. Es farà publicitat específica on s'indicarà la data de l'obertura i de la festa d'inauguració. El cost d'aquesta campanya serà de 120 € i es començarà a anunciar un mes abans de la posta en marxa.

A les pròpies pàgines de la botiga a les diferents xarxes socials, s'inclourà un link que redirigirà a l'usuari a la pàgina web, per tal de trobar fàcilment la ubicació de la botiga, veure quins són els seus horaris, identificar quines són les marques amb les que es treballa i els serveis s'ofereixen.

Públic de més de 55 anys:

- **Comunicació per bústies**

Per aquesta via s'arribarà al públic d'edat més avançada, que no fa ús de les xarxes socials. S'enviaran cartes amb la invitació a la festa inaugural, on s'especificarà el dia de l'obertura, i es convidarà a aquell qui la rebí a venir acompanyat. Aquestes es distribuïran mitjançant una empresa especialitzada, en un radi d'un quilòmetre aproximadament al voltant de la botiga. El cost d'aquest repartiment ascendirà a 300 €.

Fase II. Accions de comunicació anual i de fidelització de la clientela

Amb aquestes comunicacions es vol presentar la botiga, potenciar el coneixement de la marca i fidelitzar a les clientes. La idea és transmetre les informacions per diferents canals, en funció del tipus de públic al que van dirigides i de l'objectiu final de l'acció que es vol realitzar.

Públic d'entre 35 i 55 anys, i públic de més de 55 anys:

Les accions que es detallen a continuació, estan adreçades a públics de totes les edats. Tot i això, es distingeixen dos tipus d'accions diferents. Per una banda es troben els aparadors i la pàgina web, que tenen com a finalitat principal la captació de noves clientes, mentre que l'enviament de missatges SMS i de correus electrònics estan enfocades a la fidelització de l'actual clientela.

- Aparadors

Són el principal reclam per donar-se a conèixer. Gràcies als aparadors, les dones que passen i no coneixen la botiga entren al veure que aquests els criden l'atenció, moltes vegades acaben comprant i fent-se clientes. És important canviar-los sovint, per tal d'anar mostrant les novetats de la temporada.

- Pàgina web

A través d'aquest espai les clientes podran localitzar la botiga, veure les últimes novetats, també es podran subscriure per rebre novetats per correu electrònic i a més, en època de rebaixes s'utilitzarà el canal per comunicar les promocions que es duran a terme. El cost de manteniment de la pàgina web és de 420 € a l'any.

A més, durant el primer any, es contractarà a una empresa que gestionarà la publicitat a internet, i seguirà les estratègies més adequades per fer que la botiga aparegui entre les primeres posicions de cerca. Per tal de definir l'estratègia, s'haurà de donar a entendre a l'empresa de publicitat quin és el model de negoci actual, que és el que es ven, caldrà saber explicar quins són els clients potencials que arribaran a la pàgina web, per tal de desenvolupar una proposta de valor i, a partir d'aquí, decidir el pla d'acció que es portarà a terme. Aquest servei tindrà un cost de 4.000 €, durant el primer any.

- Missatges SMS

El canal habitual amb el que l'empresa es comunica amb les seves clientes són els missatges SMS. Per aquest canal s'anuncia l'inici de la temporada de rebaixes. El cost d'aquest servei és de 210 € l'any.

- Correus electrònics

Al llarg de tota la temporada s'enviaran correus electrònics al públic que s'hagi subscrit a la pàgina web, per anunciar les últimes novetats, i s'incrementarà el nombre d'enviaments de correus electrònics en època de rebaixes per comunicar les promocions. Aquest servei no suposarà un cost extra per a l'empresa.

Públic d'entre 35 i 55 anys:**- Xarxes socials**

A la pàgina de Facebook i d'Instagram de l'empresa es publicaran les novetats que arriben a la botiga, amb la idea de que les clientes que la segueixen, s'acostin a la botiga a veure els nous productes. A més, s'invertirà en publicitat per Instagram, seleccionant acuradament el públic al que es vol arribar, per tal de fer conèixer la marca TONS a la població barcelonina. Aquestes comunicacions estan enfocades al públic més jove i al de mitjana edat. El cost de la publicitat per les xarxes socials serà de 1500 € l'any.

5.3.4.4. Calendari d'activitats de comunicació

Tal com s'ha indicat a l'apartat 5.3.4.4 *Accions de comunicació*, aquestes es diferencien en dues fases.

La **Fase I** té com a principal objectiu donar a conèixer la botiga, és per això que aquesta acció serà puntual en el temps. Únicament es realitzarà en el moment de l'obertura, i durarà 3 mesos. Començarà 3 setmanes abans de la inauguració i acabarà dos mesos més tard d'haver-la obert.

La **Fase II** inclou totes les accions que es realitzaran al llarg d'un any natural. A la *Taula 8* es representa la quantitat de comunicacions de cada tipus que es realitzaran tant per captar clientela com per fidelitzar-la.

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Set	Oct	Nov	Des
Xarxes socials	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pàgina Web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Missatges SMS						■					■
Correu electrònic	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Taula 8. Representació de la quantitat de comunicacions per canal i mes.

A la *Taula 8*, a mida que augmenta la tonalitat, el nombre de comunicacions que es reben es veu incrementat. Com es pot observar, tant a les xarxes socials com per correu electrònic es realitzaran comunicacions al llarg de l'any, tot i que en època de rebaixes la freqüència d'aquestes comunicacions serà més elevada. Pel que fa a la pàgina web, mostrarà el mateix tipus d'informació al llarg de tot l'any, mentre que únicament s'enviaran missatges SMS en èpoques de rebaixes.

6. Infraestructures

6.1. Característiques del local

6.1.1. Distribució de l'espai

La idea que es planteja per la segona botiga és trobar un local amb un magatzem considerablement més petit a l'actual, ja que la gran part de les reposicions es guardarien al magatzem de la primera botiga. A més no cal comptar ni amb espai per la modista ni amb un despatx, ja que aquestes tasques es portaran des de la botiga actual. Per aquests motius, seria suficient amb un magatzem de 20 m².

Pel que fa a l'espai que es mostra cara al públic, es considera que seria suficient comptar amb dos emprovadors. S'entén també que és impossible aconseguir un aparador tan gran com el de la botiga actual, doncs al carrer Mandri no hi ha cap local amb les mateixes característiques. Per tant, amb un aparador de 3 m² n'hi hauria prou. La zona d'exposició de l'actual botiga és molt àmplia, i es vol mantenir el mateix concepte per a la nova botiga, amb la qual cosa es buscarà un local que compti amb una zona d'exposició de 35 m² com a mínim.

Amb tots aquests càlculs, s'arriba a la conclusió de que el local ideal hauria de tenir un total de 70 m² aproximadament, als que s'hauria d'afegir un lavabo.

La part del local que correspon a botiga, haurà de comptar amb els següents components:

- **Mostrador**

Es tracta d'un moble alt, on s'instal·larà l'ordinador, el calaix dels diners i la impressora de tiquets. S'aprofitaran els prestatges del mostrador per emmagatzemar les bosses, el material per embolicar i tots els estris necessaris.

L'ordinador, de Sistema Operatiu Windows, a part de tenir instal·lat el paquet Microsoft Office 365, haurà de comptar amb el programa "Gestiven" amb el que es treballa per portar un seguiment de les vendes, les clientes i les compres, així com la gestió dels estocs.

- **Estanteries i barra**

De cara a l'exposició de les peces, hi haurà distribuït al llarg de tota la botiga una sèrie d'estanteries i barres per penjar i plegar la roba.

Pel que fa a les barres, es poden trobar de varies alçades, segons si convé penjar peces llargues o curtes, i amb diferents ancoratges, per donar la possibilitat de penjar les peces de diferents maneres i així fer lluir més la botiga.

Les estanteries es poden posar sobre les barres, o bé dedicar una part de la botiga únicament a l'exposició de roba plegada.

- **Expositor**

Es decideix comptar amb un moble baix, que es trobarà en una part central de la botiga, sobre el que sempre s'exposarà un conjunt representatiu. Ve a ser com un aparador dins de la botiga. A més, aquest moble pot servir d'emmagatzematge en cas necessari.

- **Aparadors**

Com s'ha comentat a l'apartat 5.3.4.3 *Accions de comunicació*, els aparadors són una part crucial de la botiga. Comptarà amb uns quants maniquins amb forma humana, sobre els quals s'anirà exposant la roba.

- **Emprovadors**

Dins de cadascun d'ells hi haurà un mirall, una banqueta per que la clienta pugui acomodar-se, una catifa per que l'espai resulti més acollidor i un penjador on poder deixar la roba.

6.1.2. Preu del lloguer

A l'any 2020, el preu del lloguer al barri de Sant Gervasi – la Bonanova ascendia a 15,59 €/m²/mes ^[15]. Donat que el local és de 75 m², el preu del lloguer pujaria a 1.200 €/mes aproximadament. El local es busca precisament al carrer Mandri, per aquest motiu s'aplica un plus al lloguer de 800 € al mes i es calcula que es pagarà un lloguer de 2.000 € mensuals.

6.2. Instal·lacions

Donada la importància de l'estètica i el disseny en aquest negoci, les reformes que es faran suposaran una part important de la inversió inicial. Es comptarà amb una dissenyadora d'interiors que aconsellarà a la propietària la millor ubicació per a cadascun dels components llistats a l'apartat 6.1.1 *Distribució de l'espai*.

Les reformes també tindran en compte la construcció d'un magatzem amb barres i estanteries on sigui possible organitzar la roba.

La il·luminació juga un paper molt important en una botiga de roba, ja que cal triar aquella que faci lluir les peces i reflecteixi la qualitat dels productes que s'estan venent.

A més de la instal·lació de la llum, caldrà comptar amb la instal·lació d'aire condicionat, calefacció, i aigua.

6.2.1. Contractació de serveis bàsics per a la instal·lació

Per la correcta posada en marxa de la botiga, cal tenir en compte la contractació dels serveis que es llisten a continuació, així com el correcte compliment de la normativa actual.

Subministrament i captació d'aigües. Es realitza un contracte amb aigües de Barcelona. Aquest tipus d'instal·lacions han de ser realitzades d'acord amb el codi tècnic de l'edificació vigent.

Instal·lació elèctrica de baixa tensió i comptadors. Es contracta una potència de 12,5 kW i subministrament de baixa tensió a 380 V amb Factor Energia. Cal mantenir i revisar aquestes instal·lacions seguint el Reglament Electrotècnic de Baixa Tensió (REBT) i les instruccions tècniques complementàries recollides al Reial decret 842/2002, del 2 d'agost de 2002 ^[16].

Instal·lació tèrmica (calefacció i climatització). Aquest tipus d'instal·lacions, afecten a la seguretat de les persones, és per això que estan regulades i l'administració vetlla per tal que només les puguin executar professionals qualificats i empreses inscrites al registre RASIC (Registre dels Agents de la Seguretat Industrial de Catalunya). De la mateixa manera que la instal·lació elèctrica, es té contractada amb Factor Energia.

Instal·lacions de seguretat contra incendis. S'instal·la un parell d'extintors de pols i una llum d'emergència. La normativa tècnica que cal aplicar per aquest tipus d'activitats ve recollida al Codi Tècnic de l'Edificació (CTE), al Reial decret 314/2006, del 17 de març de 2006 ^[17].

Instal·lació d'ADSL i línia telefònica. Es contracta a Vodafone perquè realitzi la instal·lació d'ambdós serveis.

Instal·lació d'alarmes anti-robatori i càmeres de seguretat. Es formalitza un contracte amb NIX GRUP DE SEGURETAT, per tal d'instal·lar una alarma detectora de moviments. Es posarà en funcionament quan la botiga estigui tancada, de manera que si es detecta un moviment sospitós, la companyia avisa immediatament a la propietària. També s'instal·la un parell d'arcs anti-robatori específics per a comerços, que estaran en funcionament mentre la botiga estigui oberta.

Contractació d'una empresa informàtica. JOIRA gestiona el programa informàtic de la botiga, així com el manteniment dels aparells electrònics.

Les normatives actuals indiquen la necessitat d'adaptar el comerç als minusvàlids. És per això que s'instal·la una rampa a l'entrada per facilitar-los l'accés dins del local.

6.2.2. Legislació a tenir en compte

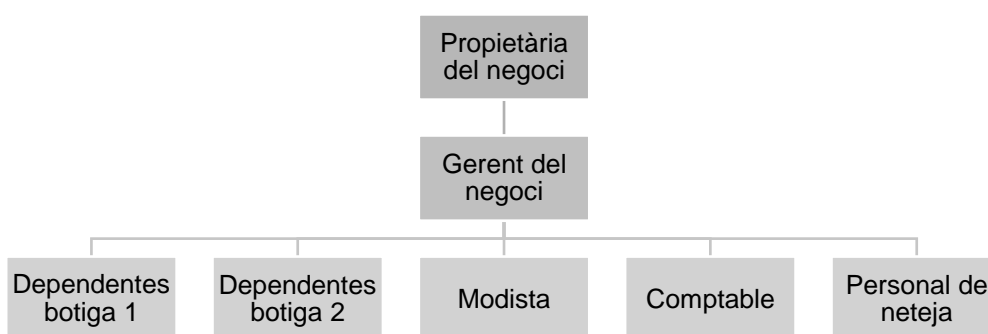
Un comerç tèxtil és un tipus de negoci que no té condicionants gaire especials pel que fa a la legislació. A l'annex del treball es detalla tota la legislació vigent que afecta al negoci en qüestió.

7. Pla d'organització

7.1. Estructura organitzativa

La premissa principal de TONS és tenir en plantilla un personal amb gran valor humà, amb experiència en el segment i especialitzat en la venda d'aquest tipus concret de producte. Un bon venedor, implicat i proactiu, té un impacte decisiu en la venda.

L'organigrama de l'empresa segueix l'estructura que es mostra al *Gràfic 10*:



Gràfic 10. Organigrama de TONS. Elaboració pròpia.

L'estructura de l'empresa és reduïda degut al poc personal que la forma. La propietària del negoci és qui en un principi el dirigeix, però des de fa un temps és la seva filla qui ha pres aquest paper, actuant com a gerent, responsable de les compres i de les ventes.

És la gerent qui es reuneix amb els proveïdors i decideix que es comprarà de cara a la pròxima temporada. Ella mateixa gestiona les reposicions, i a més està de cara al públic atenent a les clientes. També és ella qui porta les xarxes socials, contacta amb les clientes i coordinarà a les dependents dels dos locals.

La modista treballarà per a les dues botigues, arreglant les peces que calgui. Per la seva banda, la comptable és qui s'encarrega de pagar factures i portar els comptes al dia, amb l'ajuda d'una gestoria, que s'encarrega de gestionar les nòmines.

La comptabilitat i el servei de neteja seran comuns entre les dues botigues, mentre que les dependents únicament formaran part de la plantilla d'una d'elles. De fet, a la nova botiga es contractaran dues dependents a mitja jornada.

Tots els treballadors, amb independència del local on treballin, sempre dependran de la gerent

del negoci.

TASQUES QUE DESENVOLUPARÀ EL PERSONAL DE LA BOTIGA	
Gerent	Realitzar les compres, mostrar la col·lecció a les clientes, gestionar les ventes, fer la caixa, portar les xarxes socials, contactar amb les clientes, etc.
Dependentes	Rebre les peces de roba i revisar que tot estigui correcte, mostrar la col·lecció a les clientes i vendre.
Modista	Prendre les mides d'aquelles peces que cal arreglar, i fer les modificacions necessàries.
Comptable	Realitzar els pagaments als proveïdors, comprovar les factures i comunicar-se amb la gestoria.
Personal de neteja	S'encarrega de la neteja del local.

7.2. Planificació dels recursos humans

7.2.1. Horari laboral

L'horari comercial de TONS serà el mateix que el de la botiga actual, és a dir, de 44 hores setmanals. De dilluns a divendres es treballarà tot el dia, de 10:00 a 14:00, i de 16:30 a 20:00, excepte els dijous que no es tancarà al migdia. Els dissabtes es treballarà únicament en horari de matí, de 10:00 a 14:00, i els diumenges la botiga romandrà tancada.

La idea és que hi hagi dues dependents que treballin a mitja jornada, de manera que qualsevol imprevist que pugui tenir alguna d'elles, pugui ser suplert per l'altre sense que el negoci es vegi afectat.

Pel que respecta a les vacances, cadascun dels treballadors disposa de 30 dies naturals de vacances a repartir-se al llarg de tot l'any, preferiblement al més d'agost, que és quan la botiga romandrà tancada durant 3 setmanes.

7.2.2. Política salarial

Els treballadors de la botiga estan subjectes al Conveni Col·lectiu de Treball del Sector del Comerç Tèxtil. Aquest conveni disposa d'unes taules salarials segons les que es regeixen els salaris dels treballadors de qualsevol empresa del sector, en funció de la seva categoria

professional.

Les taules salarials s'actualitzen anualment i defineixen el salari base que aplica a cadascuna de les categories professionals que treballen a la botiga. D'aquesta manera, el salari base corresponent al personal de neteja és diferent al de les dependents, ja que pertanyen a una categoria professional diferent.

Segons les taules del 2021, el salari base a aplicar és de 1245 €/mes per una dependenta en jornada completa, i 877 €/mes pel personal de neteja ^[18], considerant un contracte de 1769 hores anuals, que equivaldria a 40 hores setmanals de treball efectiu, de mitjana.

Les dependents de la nova botiga prendran una responsabilitat extra respecte les de l'actual botiga, ja que gran part del temps estaran soles i actuaran d'encarregades. És per aquest motiu que se'ls hi pagarà un 25% més del salari base que dicten les taules salarials.

8. Pla jurídic fiscal

8.1. Forma jurídica i obligacions registrals

TONS té la forma jurídica d'empresari individual (autònom), al tractar-se d'una empresa familiar formada per un únic soci. És una persona física qui realitza una activitat econòmica o professional a títol lucratiu, amb o sense treballadors per compte aliè al seu càrrec.

En aquest tipus d'empresa és una sola persona física qui és la titular de l'activitat empresarial, i respon amb tots els seus bens presents i futurs, tant els de l'empresa com els personals. Per aquest motiu es diu que el titular de l'empresa té responsabilitat il·limitada. Un empresari individual no necessita aportar un mínim de capital per constituir l'empresa. Aquest tipus d'empreses no liquiden l'IVA, ja que és l'autònom qui fa la declaració de l'IRPF.

9. Pla econòmic financer

A continuació s'estudiarà la viabilitat econòmica i financera d'obrir la segona botiga de TONS. L'estudi contempla els 5 primers anys d'activitat.

9.1. Fons invertits

9.1.1. Pla d'inversió inicial

Tota la inversió inicial necessària per obrir la segona botiga de l'empresa correspon a immobilitzat material.

Les inversions previstes en immobilitzat material són les reformes del local, la dissenyadora d'interiors, el mobiliari i els equips informàtics. Dins del concepte de mobiliari s'inclou el mostrador, els armaris expositors de roba, els expositors de bosses, etc.

Es podria considerar com a immobilitzat intangible la pàgina web, però es decideix no incloure'l dins de la inversió inicial, ja que es crearà abans de l'obertura de la botiga, i formaria part tant de la primera com la segona botiga. De no obrir la segona, un cop detectada la mancança, s'hagués incorregut en aquesta inversió.

INVERSIÓ EN IMMOBILITZAT MATERIAL	UNITATS	PREU UNITARI	PREU TOTAL
Reformes del local			20.000 €
Mobiliari			25.000 €
Dissenyadora d'interiors			9.000 €
Perxes	200	10 €	2.000 €
Ordinador	1	600 €	600 €
Impresora de tiquets	1	120 €	120 €
Lector de còdig de barres	1	55 €	55 €
Maniquis	2	430 €	860 €
TOTAL			57.635 €

Taula 9. Inversió Inicial

Pel que fa a la inversió en estocs, es considera que la variació d'aquesta inversió al llarg d'un any és igual a 0, ja que s'està calculant el flux de tresoreria anual. Cada any es comença sense estoc, a l'espera de rebre els nous productes, mentre que l'any es finalitza de la mateixa manera, al considerar que el 3% de la compra que no es ven, és producte que es perd, i per tant no es guarda com estoc. Si es calcules el flux de tresoreria mensual, aquesta variació tindria un valor diferent de 0.

9.1.2. Amortització

A la *Taula 10* es mostren totes les partides de la inversió inicial i la seva corresponent amortització.

AMORTITZACIÓ DE LA INVERSIÓ	PREU TOTAL	ANYS DE VIDA ÚTIL	IMPORT ANUAL
Reformes del local	20.000 €	10	2.000 €
Mobiliari	25.000 €	10	2.500 €
Dissenyadora d'interiors	9.000 €	10	900 €
Perxes	2.000 €	10	200 €
Ordinador	600 €	5	120 €
Impresora de tiquets	120 €	5	24 €
Lector de còdig de barres	55 €	5	11 €
Maniquis	860 €	10	86 €
TOTAL	57.635 €		5.841 €

Taula 10. Amortització de la inversió inicial

9.2. Fons generats

9.2.1. Previsió d'ingressos

Per calcular els ingressos de la nova botiga, s'estimen les dades referents al nombre de clientes que es rebran anualment. Les dades de partida són les que es llisten a continuació:

- Quantitat de clientes que compren anualment a la primera botiga de TONS.
- Compra mitjana per clienta a l'any a la primera botiga de TONS.
- Ubicació geogràfica dels establiments on realitza les compres la població de Barcelona.
- Previsió de creixement de vendes de cara als pròxims anys.

Segons s'ha desenvolupat a l'apartat 3.3.2 *Clients*, cada dia compren una mitjana de 8 clientes. Tenint en compte que l'any 2019 van haver 277 dies de venda, i que cada clienta compra dos cops l'any (temporada d'hivern i temporada d'estiu), el nombre de clientes que compren a TONS en un any és de 1108.

Aplicant l'estadística corresponent a la ciutat de Barcelona on s'estimen els percentatges de compra segons la localització (veure *Gràfic 7*), acaba resultant la distribució de clientes en funció de la localització indicada a la *Taula 11*.

PROCEDÈNCIA DE LES CLIENTES	%	NOMBRE DE CLIENTES
Mateix barri	60%	665
Altres barris	35%	388
Fora del municipi	5%	55
Total clientes	100%	1.108

Taula 11. Procedència de les clientes de la primera botiga

D'altra banda, s'han diferenciat 4 grups de població a partir de les dades de població femenina de Barcelona de més de 25 anys, indicades a l'apartat 3.2.1 *Volum de mercat*.

Per l'actual botiga:

- (1) Població femenina al barri on és present la botiga.
- (2) Població femenina a la resta de barris de Barcelona.

Per la nova botiga:

- (3) Població femenina al barri on és present la botiga.
- (4) Població femenina a la resta de barris de Barcelona.

Segons s'especifica a la *Taula 12*:

POBLACIÓ FEMENINA DE MÉS DE 25 ANYS	
1. Barri Eixample i confrontants	70.607
2. Altres barris diferents a Eixample i confrontants	81.633
3. Barri Sant Gervasi i confrontants	46.617
4. Altres barris diferents a Sant Gervasi i confrontants	105.623

Taula 12. Quantitat població femenina agrupada per districtes segons proximitat

A partir d'aquestes dades es conclou que 665 clientes provenen del propi barri de l'actual botiga (60% de 1108 clientes), xifra que representa un 0,94% de la població del Grup (1). De forma similar, 388 clientes representen el 0,48% del grup (2).

Assumint l'objectiu de que la quota de mercat de la nova botiga sobre clientes del propi barri, igualarà la de la botiga actual durant el cinquè any (0,94% del grup 3), i que la quota de mercat de la nova botiga sobre clientes d'altres barris serà el 10% de la de l'actual botiga (0,048% el grup 4) - tenint en compte que la nova botiga no es troba en un barri cèntric -, obtenim el nombre de clientes que tindrà la nova botiga a l'any 5 en el cas previst (*Taules 14 i 15*).

Finalment, el nombre de clientes de fora del municipi pel cas previst a l'any 5, es calcula com el 10% de les clientes que rep l'actual botiga de fora de Barcelona, tal com es detalla a la

Taula 16.

A la Taula 13 s'estima el creixement anual del nombre de clientes al propi barri i a altres barris/municipis. Cal destacar que el creixement del número de clientes de fora del barri és més pronunciat, degut a que inicialment la nova botiga serà poc coneguda fora del barri. Aquestes dades representen els increments de clientes en % respecte les de l'any 5.

INCREMENTS RESPECTE L'ANY 5	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cientes del mateix barri	70%	80%	90%	95%	100%
Cientes de fora del barri o d'altres municipis	20%	50%	70%	90%	100%

Taula 13. Incrementos del número de clientes respecte l'any 5 (%).

Un cop calculat el número de clientes que compren a l'any 5 pel cas previst, s'obté el número de clientes que compren a l'any 5 pels casos optimista i pessimista, aplicant un 120% i un 80% respectivament sobre el cas previst.

NOMBRE DE CLIENTES DEL PROPI BARRI	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	307	351	395	417	439
Cas optimista	369	421	474	500	527
Cas pessimista	246	281	316	334	351

Taula 14. Número de clientes de Sant Gervasi – la Bonanova i confrontants

NOMBRE DE CLIENTES DE FORA DEL BARRI	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	10	25	35	45	50
Cas optimista	12	30	42	54	60
Cas pessimista	8	20	28	36	40

Taula 15. Número de clientes de fora del barri de Sant Gervasi – la Bonanova i confrontants

NOMBRE DE CLIENTES DE FORA DEL MUNICIPI	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	1	3	4	5	6
Cas optimista	1	3	5	6	7
Cas pessimista	1	2	3	4	4

Taula 16. Número de clientes de fora del municipi

La *Taula 17* acumula el nombre de clientes totals de la nova botiga durant els 5 primers anys, per cadascun dels casos estudiats (cas previst, cas optimista i cas pessimista). Aquestes xifres són les que es faran servir per la realització de l'estudi de viabilitat.

NOMBRE DE CLIENTES TOTAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	318	379	434	467	495
Cas optimista	382	455	521	561	594
Cas pessimista	255	303	347	374	396

Taula 17. Nombre de clientes totals de la segona botiga

L'import de les vendes anuals s'obté de multiplicar el nombre de clientes per la compra mitjana anual d'una clienta, que equival a 550 € per l'any 1 (les vendes anuals per clienta s'assumeixen iguals a les de la botiga actual de TONS). La xifra de venda mitjana es veu incrementada cada any per la taxa interanual de l'IPC, que es considera constant i igual a l'últim valor obtingut, 2,7%.

INGRESSOS PER VENDES	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	175.114 €	214.076 €	251.782 €	278.294 €	302.644 €
Cas optimista	210.137 €	256.891 €	302.139 €	333.952 €	363.173 €
Cas pessimista	140.091 €	171.261 €	201.426 €	222.635 €	242.115 €

Taula 18. Taula d'ingressos per vendes pels 5 primers anys de la nova botiga

9.2.2. Previsió de compres de mercaderies

A partir de les dades calculades a l'apartat 9.2 *Previsió d'ingressos*, es considera que un 80% de la compra es vendrà a preu inicial, que suposa ingressar un 270% del preu de cost del producte, un 17% de la compra es vendrà en rebaixes, que equival a un 245% del preu de cost i un 3% de la compra no es vendrà. Segons això, es pot obtenir l'import de les compres representats a la *Taula 19* amb una senzilla equació:

$$\text{Ingressos per vendes} = \text{Compra a proveïdors} * 2,7 * 0,8 + \text{Compra a proveïdors} * 2,45 * 0,17$$

COMPRA A PROVEÏDORS	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	67.966 €	83.088 €	97.723 €	108.012 €	117.463 €
Cas optimista	81.559 €	99.705 €	117.267 €	129.615 €	140.956 €
Cas pessimista	54.373 €	66.470 €	78.178 €	86.410 €	93.971 €

Taula 19. Quantitat de roba i complements comprada al total de proveïdors

L'empresa no està subjecte a declaració d'IVA al estar registrada com a empresa individual. Tot i això, cal afegir un 26,2% (21% d'IVA i 5,2% de recàrrec d'equivalència) sobre l'import de

les compres realitzades als proveïdors. A més, es calcula que únicament acaba venent-se el 97% de la compra, és per això que el cost de les vendes resultarà ser el que es mostra a la *Taula 20*.

COMPRA DE MERCADERIES	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	83.200 €	101.711 €	119.626 €	132.222 €	143.792 €
Cas optimista	99.840 €	122.053 €	143.551 €	158.667 €	172.550 €
Cas pessimista	66.560 €	81.369 €	95.701 €	105.778 €	115.033 €

Taula 20. Previsió del cost de les vendes

9.2.3. Variació d'existències

El percentatge de la compra que finalment no es vendrà un cop passat el període de rebaixes es considera un estoc perdut. El valor d'aquestes despeses pels 5 anys que s'estudien és el que es mostra a la *Taula 21*, i surt de calcular el 3% sobre el cost de la compra als proveïdors, un cop s'ha incrementat amb el 26,2% corresponent a l'IVA i el recàrrec d'equivalència.

VARIACIÓ D'EXISTÈNCIES	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Cas previst	2.573 €	3.146 €	3.700 €	4.089 €	4.447 €
Cas optimista	3.088 €	3.775 €	4.440 €	4.907 €	5.337 €
Cas pessimista	2.059 €	2.517 €	2.960 €	3.271 €	3.558 €

Taula 21. Variació d'existències de roba

9.2.4. Lloguer

Tal com s'ha calculat a l'apartat 6.1.3 *Preu del lloguer*, aquest serà de 2.000 € al mes pel primer any, i a partir d'aquí es veurà incrementat segons la taxa interanual de l'IPC (2,7%). El detall de les despeses corresponents a aquesta partida es mostren a la *Taula 22*.

CONCEPTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Lloguer	24.000 €	24.648 €	25.313 €	25.997 €	26.699 €

Taula 22. Evolució del preu del lloguer de TONS

9.2.5. Despeses salarials

Segons s'ha comentat a l'apartat 7.2.2 *Política Salarial* es té en compte la contractació de dues dependents a mitja jornada i personal de neteja a hores. Les despeses salarials corresponents a la gerent del negoci i a la modista no es tenen en compte a l'anàlisi, ja que el seu sou no es veurà alterat al obrir la segona botiga. Aquestes despeses es segueixen contemplant a la primera botiga.

De la mateixa manera que els ingressos per vendes, el salari i la seguretat social a càrrec de l'empresa també es veuran incrementats per l'IPC, que es considera constant durant els 5 pròxims anys i igual a 2,7% de variació interanual.

SALARI TREBALLADORS	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Dependent 1	14.169 €	14.551 €	14.944 €	15.347 €	15.762 €
Dependent 2	14.169 €	14.551 €	14.944 €	15.347 €	15.762 €
Personal neteja	3.737 €	3.838 €	3.942 €	4.048 €	4.158 €
TOTAL	32.074 €	32.941 €	33.830 €	34.743 €	35.681 €

Taula 23. Previsió de salaris dels treballadors de la botiga

A continuació, la *Taula 24* mostra les despeses de seguretat social que van a càrrec de l'empresa en concepte de salaris.

SEGURETAT SOCIAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
	4.500 €	4.622 €	4.746 €	4.874 €	5.006 €

Taula 24. Despeses de seguretat social a càrrec de l'empresa

9.2.6. Despeses generals

En aquest apartat s'inclouen totes les despeses no detallades als apartats anteriors i que es generen al desenvolupar l'activitat de l'empresa. Es tracta de les despeses de primes d'assegurances, de publicitat, de subministres i altres serveis. Aquestes despeses s'incrementaran anualment en funció de la taxa interanual de l'IPC del 2,7%, com es detalla a la *Taula 25*.

CONCEPTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
Primes d'assegurances	1.010 €	1.037 €	1.065 €	1.094 €	1.124 €
Publicitat, propaganda i relacions públiques	8.550 €	2.804 €	2.879 €	2.957 €	3.037 €
Subministres	4.342 €	4.459 €	4.579 €	4.703 €	4.830 €
Altres serveis	4.115 €	4.226 €	4.340 €	4.457 €	4.577 €

Taula 25. Despeses generals de l'empresa

9.3. Anàlisi de la inversió

9.3.1. Premisses financeres

Tots els pagaments i cobraments es faran al comptat, excepte els pagaments als proveïdors, que solen fer-se en 3 pagaments als 30/ 60/ 90 dies un cop s'ha rebut la comanda.

9.3.2. Anàlisi de la inversió – cas previst

A la Taula 26 es realitza l'anàlisi de la inversió pel cas previst:

CONCEPTE	ANY 0	ANY 1	%	ANY 2	%	ANY 3	%	ANY 4	%	ANY 5	%
Fons invertits											
Immobilitzat material	57.635 €	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
TOTAL FONTS INVERTITS	57.635 €	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
Fons generats											
Ingressos per vendes		175.114 €	100%	214.076 €	100%	251.782 €	100%	278.294 €	100%	302.644 €	100%
Compres de mercaderies		-83.200 €	-48%	-101.711 €	-48%	-119.626 €	-48%	-132.222 €	-48%	-143.792 €	-48%
Variació d'existències de mercaderies		-2.573 €	-1%	-3.146 €	-1%	-3.700 €	-1%	-4.089 €	-1%	-4.447 €	-1%
Lloguers		-24.000 €	-14%	-24.648 €	-12%	-25.313 €	-10%	-25.997 €	-9%	-26.699 €	-9%
Primes d'assegurances		-1.010 €	-1%	-1.037 €	0%	-1.065 €	0%	-1.094 €	0%	-1.124 €	0%
Publicitat, propaganda i relacions públiques		-8.550 €	-5%	-2.804 €	-1%	-2.879 €	-1%	-2.957 €	-1%	-3.037 €	-1%
Subministres		-4.342 €	-2%	-4.459 €	-2%	-4.579 €	-2%	-4.703 €	-2%	-4.830 €	-2%
Altres serveis		-4.115 €	-2%	-4.226 €	-2%	-4.340 €	-2%	-4.457 €	-2%	-4.577 €	-2%
Sous i salaris		-32.074 €	-18%	-32.941 €	-15%	-33.830 €	-13%	-34.743 €	-12%	-35.681 €	-12%
Seguretat social a càrrec de l'empresa		-4.500 €	-3%	-4.622 €	-2%	-4.746 €	-2%	-4.874 €	-2%	-5.006 €	-2%
Amortització de l'immobilitzat material		-5.841 €	-3%	-5.841 €	-3%	-5.841 €	-2%	-5.841 €	-2%	-5.841 €	-2%
Resultat d'explotació		4.909 €	3%	28.642 €	13%	45.862 €	18%	57.315 €	21%	67.610 €	22%
Amortització de l'immobilitzat material		5.841 €		5.841 €		5.841 €		5.841 €		5.841 €	
TOTAL FONTS GENERATS		10.750 €		34.483 €		51.703 €		63.156 €		73.451 €	
Cash flow	-57.635 €	10.750 €		34.483 €		51.703 €		63.156 €		73.451 €	
Cash flow acumulat	-57.635 €	-46.885 €		-12.401 €		39.301 €		102.458 €		175.909 €	

Taula 26. Anàlisi de la inversió pel cas previst

9.3.3. Anàlisi de la inversió – cas optimista

A la Taula 27 es realitza l'anàlisi de la inversió pel cas optimista:

CONCEPTE	ANY 0	ANY 1	%	ANY 2	%	ANY 3	%	ANY 4	%	ANY 5	%
Fons invertits											
Immobilitzat material	57.635 €	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
TOTAL FONTS INVERTITS	57.635 €	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
Fons generats											
Ingressos per vendes		210.137 €	100%	256.891 €	100%	302.139 €	100%	333.952 €	100%	363.173 €	100%
Compres de mercaderies		-99.840 €	-48%	-122.053 €	-48%	-143.551 €	-48%	-158.667 €	-48%	-172.550 €	-48%
Variació d'existències de mercaderies		-3.088 €	-2%	-3.775 €	-2%	-4.440 €	-2%	-4.907 €	-2%	-5.337 €	-2%
Lloguers		-24.000 €	-14%	-24.648 €	-12%	-25.313 €	-10%	-25.997 €	-9%	-26.699 €	-9%
Primes d'assegurances		-1.010 €	-1%	-1.037 €	0%	-1.065 €	0%	-1.094 €	0%	-1.124 €	0%
Publicitat, propaganda i relacions públiques		-8.550 €	-5%	-2.804 €	-1%	-2.879 €	-1%	-2.957 €	-1%	-3.037 €	-1%
Subministres		-4.342 €	-2%	-4.459 €	-2%	-4.579 €	-2%	-4.703 €	-2%	-4.830 €	-2%
Altres serveis		-4.115 €	-2%	-4.226 €	-2%	-4.340 €	-2%	-4.457 €	-2%	-4.577 €	-2%
Sous i salaris		-32.074 €	-18%	-32.941 €	-15%	-33.830 €	-13%	-34.743 €	-12%	-35.681 €	-12%
Seguretat social a càrrec de l'empresa		-4.500 €	-3%	-4.622 €	-2%	-4.746 €	-2%	-4.874 €	-2%	-5.006 €	-2%
Amortització de l'immobilitzat material		-5.841 €	-3%	-5.841 €	-3%	-5.841 €	-2%	-5.841 €	-2%	-5.841 €	-2%
Resultat d'explotació		22.777 €	13%	50.486 €	24%	71.553 €	28%	85.712 €	31%	98.492 €	33%
Amortització de l'immobilitzat material		5.841 €		5.841 €		5.841 €		5.841 €		5.841 €	
TOTAL FONTS GENERATS		28.618 €		56.327 €		77.394 €		91.553 €		104.333 €	
Cash flow	-57.635 €	28.618 €		56.327 €		77.394 €		91.553 €		104.333 €	
Cash flow acumulat	-57.635 €	-29.017 €		27.311 €		104.705 €		196.258 €		300.590 €	

Taula 27. Anàlisi de la inversió pel cas optimista

9.3.4. Anàlisi de la inversió – cas pessimista

A la Taula 28 es realitza l'anàlisi de la inversió pel cas pessimista:

CONCEPTE	ANY 0	ANY 1	%	ANY 2	%	ANY 3	%	ANY 4	%	ANY 5	%
Fons invertits											
Immobilitzat material	57.635 €	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
TOTAL FONS INVERTITS	57.635 €	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
Fons generats											
Ingressos per vendes		140.091 €	100%	171.261 €	100%	201.426 €	100%	222.635 €	100%	242.115 €	100%
Compres de mercaderies		-66.560 €	-48%	-81.369 €	-48%	-95.701 €	-48%	-105.778 €	-48%	-115.033 €	-48%
Variació d'existències de mercaderies		-2.059 €	-1%	-2.517 €	-1%	-2.960 €	-1%	-3.271 €	-1%	-3.558 €	-1%
Loguers		-24.000 €	-17%	-24.648 €	-14%	-25.313 €	-13%	-25.997 €	-12%	-26.699 €	-11%
Primes d'assegurances		-1.010 €	-1%	-1.037 €	-1%	-1.065 €	-1%	-1.094 €	0%	-1.124 €	0%
Publicitat, propaganda i relacions públiques		-8.550 €	-6%	-2.804 €	-2%	-2.879 €	-1%	-2.957 €	-1%	-3.037 €	-1%
Subministres		-4.342 €	-3%	-4.459 €	-3%	-4.579 €	-2%	-4.703 €	-2%	-4.830 €	-2%
Altres serveis		-4.115 €	-3%	-4.226 €	-2%	-4.340 €	-2%	-4.457 €	-2%	-4.577 €	-2%
Sous i salaris		-32.074 €	-23%	-32.941 €	-19%	-33.830 €	-17%	-34.743 €	-16%	-35.681 €	-15%
Seguretat social a càrrec de l'empresa		-4.500 €	-3%	-4.622 €	-3%	-4.746 €	-2%	-4.874 €	-2%	-5.006 €	-2%
Amortització de l'immobilitzat material		-5.841 €	-4%	-5.841 €	-3%	-5.841 €	-3%	-5.841 €	-3%	-5.841 €	-2%
Resultat d'explotació		-12.959 €	-9%	6.799 €	4%	20.171 €	10%	28.919 €	13%	36.729 €	15%
Amortització de l'immobilitzat material		5.841 €		5.841 €		5.841 €		5.841 €		5.841 €	
TOTAL FONS GENERATS		-7.118 €		12.640 €		26.012 €		34.760 €		42.570 €	
Cash flow	-57.635 €	-7.118 €		12.640 €		26.012 €		34.760 €		42.570 €	
Cash flow acumulat	-57.635 €	-64.753 €		-52.113 €		-26.102 €		8.658 €		51.229 €	

Taula 28. Anàlisi de la inversió pel cas pessimista

9.4. Conclusions financeres

9.4.1. Finançament de la inversió

A partir dels càlculs realitzats, s'arriba a la conclusió de que serà necessari un finançament de 60.000 € pel cas previst. El pla de finançament que es proposa és demanar un préstec bancari de 30.000 € i que la propietària del negoci aporti els 30.000 € restants.

La quantitat del préstec es financaria a 5 anys amb un tipus d'interès del 3,5% anual, la qual cosa suposarà una mensualitat de 518 €. Al compte d'explotació cal afegir les despeses financeres que ascendeixen a 17 € anuals.

Pel que fa a la part de capital que aportarà la propietària, es troba dipositat en un compte corrent, remunerat a un tipus d'interès del 0%.

9.4.2. Indicadors financers

A continuació es calculen les dades obtingudes de l'anàlisi de la inversió:

	VAN	TIR	Payback	i
Cas previst	161.589 €	52%	2,24	1,75%
Cas optimista	279.446 €	84%	1,52	1,75%
Cas pessimista	43.733 €	17%	3,75	1,75%

Taula 29. Indicadors financers

El cas previst, és el més realista dels 3 escenaris estudiats. Té un període de retorn de 2 anys i mig, i el VAN indica que el projecte acabarà generant beneficis al final dels 5 anys estudiats. Pel que fa al TIR, aquest pren un valor superior a la taxa d'interès ($i=1,75\%$). Tots els indicadors fan concloure que el projecte és viable.

El cas optimista té un període de retorn d'1 any i mig i tant un TIR com un VAN molt alts. Aquest escenari és difícilment realitzable ja que s'ha calculat tenint en compte que durant l'any 5 la nova botiga rebria un 20% més de clientes que el cas anterior.

Al cas pessimista s'ha obtingut un període de retorn de gairebé 4 anys, i el VAN i el TIR tenen valors més baixos que en els altres dos casos. Independentment d'això, els valors d'aquests indicadors segueixen donant dades positives, tot i considerar un 20% menys de clientes pel cinquè any que en el primer dels casos.

10. Cost del projecte

En aquest apartat es calcula el pressupost per a la direcció del projecte. Els conceptes contemplats són els que es detallen a continuació:

- **Hores dedicades a la recerca i l'anàlisi de la informació:** dins d'aquest concepte s'agrupen les feines d'anàlisi, recerca de documentació i totes les feines de camp necessàries per la posterior decisió de localització del local. Aquest apartat contempla el cost horari d'un enginyer i els costos corresponents al material utilitzat.
- **Hores dedicades a la redacció de la memòria:** aquest apartat també contempla el cost horari d'un enginyer. Aquí s'inclouen totes les feines de redacció del document final, elaboració de gràfics, taules, etc.
- **Assessoria externa:** el cost per hora d'aquest apartat és més elevat que el dels anteriors, ja que correspon a les hores d'un consultor expert dedicades a l'enfoc i orientació del projecte, així com a la posterior revisió de la memòria.

	Hores invertides [h]	Cost horari [€/h]	IVA [%]	Cost total [€]
Recerca i anàlisi d'informació	180	50 €	21%	10.890 €
Redacció de la memòria	150	50 €	21%	9.075 €
Assessoria externa	20	80 €	21%	1.936 €
TOTAL				21.901 €

Taula 30. Detall del cost del projecte

Conclusions

A continuació es presenten les conclusions del pla de negoci desenvolupat en aquest projecte.

La localització idònia per obrir la segona botiga de TONS serà el barri de Sant Gervasi – la Bonanova, concretament al carrer Mandri. Aquesta zona compleix amb els requisits inicialment plantejats, ja que es tracta d'un carrer transitat, dins d'un barri amb alt poder adquisitiu.

El local escollit tindrà una superfície més petita que l'actual botiga, però suficient per operar el negoci en la dimensió prevista.

El personal necessari per atendre la botiga serà de dues dependents a mitja jornada, a més de tenir personal de neteja del local contractat a hores.

A partir de dades demogràfiques i hàbits de compra a la ciutat de Barcelona, i dels ratis de la botiga actual, s'ha realitzat l'estudi del pla econòmic considerant tres escenaris amb diferent probabilitat, centrant-se en el cas previst, el més realista dels tres.

A partir del cas previst s'extreu que l'ampliació del negoci serà rentable, ja que a l'any 5 ja es generaran beneficis, obtenint un període de retorn de 2 anys i mig.

Per tal de finançar el projecte es decideix demanar un préstec al banc, a part de comptar amb una part que la propietària aportarà com inversió a l'inici.

És per tots aquests motius que es conclou que l'expansió del negoci és viable, obrint una segona botiga a la mateixa ciutat.

Finalment, com a principal mancança del negoci actual, s'ha identificat el fet que actualment no es disposa de pàgina web pròpia. És per això que serà el primer punt a tractar abans de l'obertura de la nova botiga, ja que serà imprescindible, a banda de potenciar el màrqueting del negoci actual, per la comunicació de la nova obertura.

Agraïments

Voldria agrair en primer lloc a la professora Maria Olivé haver acceptat portar aquest projecte. També voldria agrair tant el seu suport per arribar a l'enfoc adequat del projecte, com la seva ajuda incondicional i el temps que ha dedicat al desenvolupament d'aquest treball.

En segon lloc a la meva família, per haver-me encoratjat a desenvolupar aquest projecte que en un temps veurà la llum, i pel suport que m'han donat des de sempre, també en aquests mesos finals de màster.

Bibliografia

Referències bibliogràfiques

[1] EXPANSIÓN. DATOSMACRO.COM [<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>, 28 de març de 2021]

[2] EXPANSIÓN. DATOSMACRO.COM [<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas>, 28 de març de 2021]

[3] GENCAT. INSTITUT D'ESTADÍSTICA DE CATALUNYA [<https://www.idescat.cat/indicadors/?id=ue&n=10131>, 28 de març de 2021]

[4] EXPANSIÓN. DATOSMACRO.COM [<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>, 28 de març de 2021]

[5] EPDATA. [<https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>, 07 de juny de 2021]

[6] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=13930>, 28 de març de 2021]

[7] AJUNTAMENT DE BARCELONA. BARCELONA ECONOMIA [<https://ajuntament.barcelona.cat/barcelonaeconomia/ca/mercat-immobiliari/mercat-de-lloguer/evolucio-del-mercat-de-lloguer>, 16 de maig de 2021]

[8] DIPUTACIÓ DE BARCELONA. HERMES INFOGRÀFICS [<http://infodadesdiba.diba.cat/INFOGRAFICS/index.html>, 16 de maig de 2021]

[9] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [<https://www.ine.es/covid/piramides.htm#!tab-ccaa>, 11 d'abril de 2021]

[10] IDESCAT [<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=617>, 15 de juny de 2021]

[11] EPDATA [<https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>, 15 de juny de 2021]

[12] AJUNTAMENT DE BARCELONA. ESTADÍSTICA I DIFUSIÓ DE DADES [<https://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/barris/tpob/pad/ine/a2019/ine10.htm>, 18 d'abril de 2021]

[13] AJUNTAMENT DE BARCELONA. OPEN DATA BCN [<https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/data/ca/dataset/cens-activitats-comercials>, 23 de maig de 2021]

[14] AJUNTAMENT DE BARCELONA. ESTUDI DELS HÀBITS DE COMPRA I FLUXOS D'ATRACTIVITAT DE LES POLARITATS COMERCIALS A LA CIUTAT DE BARCELONA [https://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxius/%5BPDF%5D%20Estudi%20H%C3%A0bits%20de%20compra%2C%20fluxos%20d%27entrada%20i%20atractivitat%20comercial%202012_CAT.pdf, abril de 2012]

[15] AJUNTAMENT DE BARCELONA. BARCELONA ECONOMIA <https://ajuntament.barcelona.cat/barcelonaeconomia/ca/mercat-immobiliari/mercat-de-lloguer/mercat-de-lloguer-districtes-0>, 31 de maig de 2021]

[16] GENCAT. CANAL EMPRESA [https://canalempresa.gencat.cat/ca/03_sectors_d_activitat/05_construccio_i_instal_lacions/03_instal_lacions/aigua_gas_i_electricitat/electricitat/baixa_tensio/, 29 de maig 2021]

[17] BOE. CODI TÈCNIC DE L'EDIFICACIÓ [<https://www.boe.es/eli/es/rd/2006/03/17/314>, 28 de març de 2006]

[18] GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE TREBALL, AFERS SOCIALS I FAMILIA [<https://bop.diba.cat/anuncis/antic/062019000539>, 4 de novembre de 2019]

[19] AJUNTAMENT DE BARCELONA. COMERÇ [<https://ajuntament.barcelona.cat/comerc/ca/serveis-del-comerc/normativa-comercial-basica>, 29 de maig de 2021]

11. Annex

A continuació es detallen totes les normatives específiques de comerç, tant a nivell autonòmic com a nivell estatal ^[19]:

Disposicions comunes

- Normativa de la Generalitat

Llei 18/2017, de l'1 d'agost, de comerç, serveis i fires.

- Normativa estatal

Llei 7/1996, de 15 de gener, d'ordenació del comerç minorista.

Llei 17/2009, de 23 de novembre, sobre el lliure accés a les activitats de serveis i el seu exercici (Llei paraigua). Incorpora l'ordenament de la Directiva 2006/123/CE, de 12 de desembre, relativa als serveis en el mercat interior.

Equipaments comercials

- Normativa de la Generalitat

Decret Llei 1/2009, de 22 de desembre, d'ordenació dels equipaments comercials.

Decret 378/2006, de 10 d'octubre, pel qual es desplega la Llei 18/2005, de 27 de desembre, d'equipaments comercials (aquesta llei està derogada pel DL 1/2009, però el decret continua vigent).

Cal tenir en compte la legislació urbanística, que també regula aspectes relacionats amb els equipaments comercials. Decret legislatiu 1/2010, de 3 d'agost, pel qual s'aprova el text refós de la Llei d'urbanisme.

Horaris comercials

- Normativa estatal

Llei 1/2004, de 21 de desembre, d'horaris comercials.

Decret 2807/1972, de 15 de setembre, pel qual es regula la publicitat i el marcatge de preu, en la venda al públic d'articles al detall.

Intervenció administrativa



- Normativa de la Generalitat

Llei 16/2015, de 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica.

Llei 3/2010, del 18 de febrer, de prevenció i seguretat en matèria d'incendis en establiments, activitats, infraestructures i edificis.

Llei 20/2009, de 4 de desembre, de prevenció i control ambiental de les activitats.

Decret 136/1999, de 18 de maig, pel qual s'aprova el reglament general relatiu a la intervenció integral de l'Administració ambiental de Catalunya.

- Normativa estatal

Llei 12/2012, de 26 de desembre, de mesures urgents de liberalització del comerç i determinats serveis.

Altres normatives d'interès:

- Normativa de la Generalitat

Llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística.

Llei 22/2010, de 20 de juliol, del codi de consum de Catalunya.

Decret 121/2013, de 26 de febrer, pel qual es regulen els fulls oficials de queixa, reclamació i denúncia en les relacions de consum.

Decret 73/2002, de 19 de febrer, pel qual es regula la indicació dels preus dels productes oferts als consumidors i usuaris (correcció d'errades en el DOGC núm. 3628, de 03.05.2002).

- Normativa estatal

Reial decret legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris i altres lleis complementàries.

Reial decret 231/2008, de 15 de febrer, pel qual es regula el Sistema Arbitral de Consum.

Reial decret 2695/1977, de 28 d'octubre, sobre normativa en matèria de preus, modificat pel Reial decret 816/1982, de 28 de març.

Reial decret 3423/2000, de 15 de desembre, pel qual es regula la indicació de preus dels productes oferts als consumidors i usuaris.

Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal.

Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals.

Llei 16/2009, de 13 de novembre, de serveis de pagament.