

Direcció estratègica:
Viabilitat del projecte d'empresa *Tentations*.
Botiga de roba i complements.



Tentations

Aida Bonnín Ortega

Abonnino@uoc.edu

6 de juny de 2017

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció estratègica

Memòria final

Curs 2016/2017, 2n semestre

ÍNDEX

Resum	4
Abstract	4
Introducció	5
Metodologia	6
Planificació	8
1. Model de negoci	10
1.1. Visió.....	10
1.2. Missió	10
1.3. Valors	10
1.4. Implicacions ètiques i/o socials	10
2. Anàlisi Extern.....	10
2.1. Anàlisi de l'entorn específic.....	10
2.2. Anàlisi públic objectiu	11
2.3. Anàlisi competència	12
2.4. Mapa de posicionament	13
3. Anàlisi de posicionament	14
3.1. Anàlisi DAFO.....	14
3.2. Anàlisi CAME	15
4. Estratègia de màrqueting	16
4.1. Avantatge en costos	16
5. Anàlisi de les dades	16
Conclusions	22
Valoració	23
Autoavaluació	23
Referències bibliogràfiques	24

Tentations

Aida Bonnin Ortega Abonnino@uoc.edu

Grau en Administració i Direcció d'Empresa, Direcció estratègica

Resum

Aquest informe s'ha realitzat amb la finalitat d'avaluar en general l'empresa Tentations, una botiga de roba situada al barri vell de Girona, gestionada per una empresària sense experiència en el sector ni en la gestió d'empreses.

El projecte va iniciar-se principalment amb l'adquisició d'una franquícia, però després de detectar una sèrie de mancances i punts de desacord, es va decidir crear una marca pròpia que permetés crear una imatge nova i desitjable.

Al desvincular-se de la franquícia, moltes de les funcions van passar a ser adquirides per l'empresària, com la gestió de compres, introducció del producte al programa, establir preus, descomptes i fins i tot treballar el branding de la marca, ja que era de nova creació i per tant no tenia cap posicionament i cap referència.

Tot i no saber gestionar totes les parts de l'empresa, poc a poc a base d'experiència s'han anat corregint errors, però n'hi ha d'altres que no es detecten a simple vista, com podria ser el marge comercial de l'empresa, el ticket mig dels clients o inclús el preu de venda mig de venda. S'ha anat treballant segons percepcions i sense gaire control i després de detectar unes caigudes en els últims mesos, s'ha pres consciència de que s'ha de començar a establir procediments per tal de controlar cada un dels aspectes que s'han anat treballant i molts que s'hauran de treballar en un futur pròxim.

Els principals aspectes que s'han treballat en aquest projecte, són les despeses i els ingressos, aquestes s'han treballat al detall, diferenciant cada tipus de despesa i marcant un pressupost de cares al 2017 i en quan als ingressos, s'ha treballat diàriament, d'aquí s'han extret resums mensuals que ens serviran per fixar uns objectius per el que queda de 2017 i també realitzar el pla de màrqueting.

Paraules clau: franquícia, exclusivitat, temptació, competència, gestió interna, control despeses, previsió, objectius, planificació, marge, protocol, preus baixos.

Abstract

This research has been involved in order to analyse *Tentations'* company a clothes shop located in old town of Girona, mange it by entrepreneur without any experience related with that sector and even any knowledge on business area.

The project was started with acquisition of a franchise then, after realize of some shortages and many weaknesses the company decided to set up own brand allowing the creation of a new image more desirable. From that moment, the entrepreneur gets most of business roles such as purchasing management, product introduction on a program, establishing prices, discount and the most important, working on branding cause *Tentations* was a new company and it didn't have any positioning and reference on the market.

The main aspects explored in this study are expenses and income, these ones have worked in depth. On the one hand, observing every king of expenses and doing a provision budget for the year 2017 and on the other hand, income has been worked daily and through this have been elaborated monthly summaries that they are going to help us to determine goals for the remainder of 2017 and carry out the marketing plan too.

To conclude, having a total control of what is happening in the company is a difficult task, above all if the person who is the entrepreneur doesn't have any professional experience on that field. There are several relevant aspects for example gross margin, average customer ticket and average sale price that have to be careful.

INTRODUCCIÓ

Tot va començar amb un projecte de franquícia de moda, en el que es va llançar a emprendre la meua germana com a autònoma fa qüestió de dos anys i mig. El local estava situat en el barri vell de Girona al costat d'un dels principals carrers comercials. Amb el temps, un cop posada en marxa la franquícia, per més que s'estigués venent una marca ja existent amb un públic i un posicionament, no era suficient ja que les ventes no milloraven amb el pas del temps, també van haver altres aspectes negatius, ja que tot estava reglat segons procediments i normatives sense cap flexibilitat i el que semblava d'un bon inici, no era exactament el que s'esperava.

Amb l'evolució viscuda durant els primers mesos, era hora de prendre una decisió i la més senzilla era la de desistir, tancar el negoci abans de tindre més pèrdues. Era el moment clau de reaccionar, ja que sinó el pes d'aquell projecte s'hagués carregat durant els següents 7 anys de duració del préstec per una mala decisió, gestió o per por al canvi. La meua experiència en el sector de la moda era poca, però suficient com per tindre una visió diferent, també la meua formació durant els darrers anys m'havia ajudat a augmentar les perspectives i sabia que podia fer alguna cosa al respecte, ajudar a trobar una solució.

Inicialment, es va realitzar una reunió per parlar de tots els aspectes positius i negatius que tenia la franquícia, amb l'ajuda d'un *anàlisi DAFO* va facilitar veure els aspectes interns i externs que afectaven directament a l'empresa i un cop analitzat, es va realitzar un *brainstorming* amb un petit grup representatiu del nostre públic objectiu, d'on van sorgir moltes idees i que van ajudar a encaminar el nou projecte.

D'aquí es va crear la nova marca **Tentations**, el nom va ser inspirat pel gran turisme i proximitat de la població francesa i de la principal idea de producte que s'oferiria, productes de moda temptadors. La marca acompanyada del nou logotip d'una fulla de plataner que representa la típica fulla Gironina dels arbres de la devesa. Aquesta nova idea de negoci acompanyada amb una missió i visió ben clars, va ser tot un repte d'aconseguir.

Llavors és van haver de valorar molts altres aspectes, no tan sols el plantejament de crear una pròpia marca i definir el *públic objectiu*, també, es va detectar que la zona on estava orientada el local no era l'òptima i per centrar-se en el *target* els quals es volien satisfer les seves necessitats, la situació ideal de la botiga havia de ser en una zona de pas, propera a la competència i de la zona comercial cèntrica. Evidentment el cost més elevat, però els beneficis compensarien aquest cost d'oportunitat. El canvi de marca i localització, requeria un canvi d'imatge, els quals s'havia de pensar molt estratègicament el que es volia transmetre als clients, ja que el resultat d'aquell canvi d'imatge era el que anava a representar-nos.

El fet de desvincular-te de la franquícia, requereix una autogestió, implantar procediments i sistemes de control propis. Per tant la feina, es basa en crear una nova marca i a més, aprendre autogestionar tot i cada un dels processos necessaris per arribar a la venda final del producte, com per exemple: realització de compres, control de l'estoc, codificació i categorització, tarifes de preus.

Un cop preses les decisions i la posada en marxa del nou projecte de negoci, en menys d'una setmana havia desaparegut la franquícia i s'havia transformat en una nova botiga de moda situada en el barri vell de Girona, a prop de la competència i oferint productes de tendència, qualitat, a bon preu els quals responia les demandes de les anteriors i de futures clientes. A dia d'avui, després de gairebé dos anys en marxa amb la nova marca, tot resulta anar fluint correctament, però s'han detectat una sèrie de mancances de gestió que s'haurien de dur a terme per a conèixer de primera mà la situació real, el seu recorregut, en quin punt es troba i com seguir creixent. Això comportarà una millor gestió dels recursos de l'empresa, un millor aprovisionament dels productes, anàlisi de les campanyes promocionals, conèixer els seus marges i les diferents opcions que se'ls hi presenten. Fins aleshores s'ha treballat per percepcions, s'han realitzat descomptes sense tenir en compte les seves conseqüències, es desconeix el marge comercial i per tant no hi ha constància dels beneficis reals, ha arribat el moment de solucionar tots aquests aspectes.

Justificació

Des de fa anys treballant en diferents tipus d'empreses, de varis sectors, he pogut veure com les persones que hi havia a càrrec de funcions de direcció o d'altres responsabilitats mancaven de coneixements i aptituds bàsics per a dirigir, fer-se càrrec d'un equip, gestionar un àrea o l'empresa en general.

Això comportava que les tasques es realitzessin segons uns procediments estrictes que ni ells mateixos podien entendre i a partir d'aquí havien de prendre decisions de caràcter financer, organitzatiu o bé d'un altre matèria, els quals no és decidien per raons clares i concises.

Des de aleshores, ha sigut un aspecte en el que m'he fixat sempre que he treballat en una empresa, si hi havia un líder o bé un "jefe" que imposava sense ni tan sols tindre coneixements i aptituds necessàries per desenvolupar aquelles funcions.

Davant la situació plantejada de l'empresa **Tentations**, la qual una part d'ella la considero meua, perquè des de darrera sempre he participat contínuament per fer les coses bé, amb un motiu i finalitat d'evitar que es cometin els mateixos errors que he viscut i aprofitant l'oportunitat per fer les coses bé i posar en pràctica tot allò que sempre m'ha rondant pel cap. La clau de l'èxit es tracta en portar una bona gestió de l'empresa, perquè en el resultat final es pot veure reflectida la bona gestió interna de l'empresa. Ara és l'oportunitat de posar en pràctica tots els coneixements adquirits durant aquests anys de formació en Administració i Direcció d'Empreses i l'experiència personal amb la fi de tractar de professionalitzar poc a poc el projecte Tentations.

Objectiu i abast

Aquest projecte està enfocat en la millora general de l'empresa, en aprendre a portar la pròpia gestió, conèixer la importància real del seguiment de diferents processos i facilitar la feina per part de l'empresari a l'hora de prendre decisions, que aquestes es prenguin segons resultats i evidències i no percepcions com s'està fent encara a l'actualitat.

La intenció d'aquest projecte de direcció estratègica és implantar processos de control que permetin prendre decisions més fàcilment. Per tant inicialment hem d'elaborar una pla estratègic que ens indiqui el camí a seguir per poder establir mesures de control de consecució dels objectius entre la realitat i el que s'havia previst. Això ens permetrà realitzar plans d'acció, després d'analitzar les desviacions i prendre decisions d'acord amb els resultats.

Objectius que s'hauran de tractar en el pla estratègic:

- Conèixer la situació actual de la botiga. Definir la missió, visió i valors, analitzar el seu entorn amb un anàlisi DAFO.
- A partir de l'anterior, definirem l'estratègia de màrqueting de l'empresa.
- S'analitzaran els resultats de l'any anterior i es farà una previsió de cares al 2017 i es calcularan les desviacions.
- S'estudiaran les campanyes promocionals del 2016 i segons la seva repercussió és realitzarà un nou pla de màrqueting.
- Es mesurarà la viabilitat econòmica i financera del projecte.

Preguntes clau:

- Quin és el benefici net real de l'empresa de l'any 2016? I com està evolucionant el 2017 respecte l'any anterior?
- Com podem millorar les expectatives per al llarg de l'any 2017?
- Quins aspectes s'han de tenir en compte per a realitzar promocions?

Propostes de valor i activitats clau:

- Aprendre a portar un major **control d'estoc**, és a dir: conèixer la rotació de les existències, saber el punt de comanda i l'estoc de seguretat.
- Conèixer el **marge comercial**, realitzar un **pressupost** i establir **objectius**.
- Controlar les **promocions**, establir un **pla de màrqueting** i realitzar **plans d'acció**.

Implantant tots aquests processos de control i gestió a **Tentations** servirà per millorar la gestió en general de l'empresa i obtenir un major control dels moviments que es generen i la situació real en la que es troba, podent actuar d'una manera o altre, segons els resultats obtinguts.

Metodologia

Per a poder desenvolupar aquest projecte, les fonts principals de rellevància científica/econòmica que s'utilitzaran de referència són els següents:

- **El model de les 5 forces de Porter (Michael Porter):** *"S'ha d'aprendre a controlar molt bé cada un dels factors fonamentals per l'empresa per aconseguir que cada una de les decisions preses ens permetin arribar a l'èxit"*
- **Elaboració de plans estratègics. Calendari previst** (Jiménez, Joan, 2006, pàg. 15) **Manual pràctic per al disseny i desenvolupament de l'estratègia** (Avandaño, Ana i Valdivielso, Oscar, 2012, pàg. 14.) *"L'importància de disposar d'un pla estratègic que aporti coherència a llarg termini a les actuacions de l'empresa, i l'enfocament d'aquesta guia, la seva justificació i aplicabilitat."*
- **IOC, Operacions administratives de compravenda** (Rossell Olivé, M. Antònia i Porta Brasó, Isabel, 2011, pàg.1) *"L'objectiu de la gestió d'existències és garantir que l'empresa tingui la seguretat de poder disposar d'existències suficients per fer front a les comandes dels clients"*.
- **Planeación estratègica aplicada** (D. Goodstein, Leonard; M. Nolan, Timothy i Pfeiffer, J. William, 2013, pàg 5.) *"La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la actuación."* (Ackoff, 1981)
- **Direcció estratègica - La naturalesa de la direcció estratègica.** (Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio, 2017, pàg. 22) *"Una visió ben dissenyada prepara l'empresa per al futur. La visió podria induir canvis en la definició de la missió si la situació desitjable futura impliqués un nou esperit o raó de ser de l'empresa."* (Thompson i Strickland, 2004, pàg. 41)
- **Direcció estratègica - Anàlisi externa de l'empresa** (Jonshon, Scholes i Whittington, 2006, pàg. 146): *"L'anàlisi DAFO sintetitza les qüestions clau sobre l'entorn empresarial i la capacitat estratègica d'una organització que poden afectar amb més probabilitat el desenvolupament de l'estratègica."*
- **Direcció estratègica – Formulació de les estratègies**
- **Control pressupostari – Planificació i control. Procés pressupostari** (Francisco Martín Peña i Alfred Rocafort Nicolau): *"El pressupost és un dels instruments més utilitzats de gestió en el món empresarial, ja que representa un pla d'acció, tenint en compte l'evolució previsible de les variables de l'entorn."*
- **Control pressupostari – Planificació i control. Procés pressupostari** (Francisco Martín Peña i Alfred Rocafort Nicolau): *"Control de costos i control de gestió El pressupost com a comunicació dels objectius de l'alta direcció a les divisions operatives."*
- **Cicles financers i els mitjans de finançament empresarial** (Francesc Xavier Borràs Balsells i Xavier Sabi Marcano): *"el cicle a curt termini ens permet conèixer el cicle de recuperació de dels recursos financers invertits"*
- **Comptabilitat de costos** (Francisco Martín Peña i Alfred Rocafort Nicolau): *"Un negoci sense cap informació sobre les seves operacions internes, pot navegar"*

sense rumb o arribar a un port per casualitat.” (T. Jonhson (1991, pàg 41-69))

Planificació

Fita del procés

Elecció del tema	Preguntes i hipòtesis	Recollida d'informació	Estudi empíric	Conclusions	Memòria final	Defensa
12/03/2017	28/03/2017	12/04/2017	28/04/2017	13/05/2017	06/06/2017	29/06/2017

Calendari previst del procés

Tasques

Data

Elecció del tema, preguntes clau i definició d'objectius	12/03/2017
Justificació del tema, revisió, redacció de preguntes clau i cronograma	28/03/2017
Gestió de la informació	12/04/2017
Reunió	15/04/2017
Anàlisi DAFO	15/04/2017
Definir missió, visió, valors i RSC	15/04/2017
Implantar estratègia de màrqueting	18/04/2017
Estudi empíric	28/04/2017
Conclusions	13/05/2017
Memòria final	06/06/2017
Defensa	29/06/2017

Cronograma

Mesos	Març					Abril				Maig				Juny				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Setmanes																		
Elecció del tema																		
Justificació del tema																		
Informació																		
Reunió																		
DAFO																		

Definició																			
Pla estratègic																			
Estudi																			
Conclusions																			
Defensa																			

Gestió de la informació

En les dates establertes en el cronograma, s'ha estat seleccionant tota aquella informació rellevant per a dur a terme tots els anàlisis necessaris per a poder donar resposta a les preguntes clau.

S'ha estat treballant amb l'informàtic responsable del programa de gestió ja que s'han anat detectant una sèrie de mancances rellevants per a poder portar un millor control de l'activitat. Un cop aconseguits els informes necessaris, aquests s'han convertit en nous informes més simples que contenen la informació específica per poder realitzar els càlculs pertinents. L'arxiu que s'ha extret és un Excel amb un desglossament de totes les ventes del 2016 i principis del 2017, els quals s'haurà d'anar exportant periòdicament per anar seguint l'evolució. També s'ha fet un registre de totes les despeses del 2016 i del 2017 fins a dia d'avui.

Actualment es disposa d'un anàlisi previ del primer trimestre del 2016 i 2017 fins al mes de març del pèrdues i guanys de l'empresa, pel que comencem a conèixer la situació actual i el seu recorregut, que ens servirà de suport durant la reunió per a poder prendre decisions.


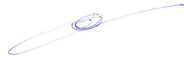
Amb la informació obtinguda del programa de gestió, s'han agafat les dades necessàries per a poder conèixer el PVP mig i el tiquet mig per client, apart d'obtenir-ne els ingressos mensuals.

Reunió

S'ha dut a terme una reunió per tal de poder avaluar la informació que s'ha estat treballant durant les últimes setmanes, on s'han tractat temes varis que s'havien planificat i altres que han sorgit, tal i com consta a l'acta de reunió. La finalitat de la reunió ha sigut per a poder definir exactament qui som, que oferim, on som i on volem arribar, hem de conèixer perfectament la situació actual de l'empresa i el seu recorregut.



ACTA DE REUNIÓ

Data de la reunió	27/04/2017	
Tema de la reunió	Situació actual de l'empresa i camí a seguir	
ASSITENTS A LA REUNIÓ		
DNI	Nom	Firma
46826521Q	AIDA BONNIN ORTEGA	
46826520Q	GEMMA BONNIN ORTEGA	

TEMES TRACTATS
<ul style="list-style-type: none"> • Revisió del compte de pèrdues i guanys, anàlisi de la situació actual respecte el 2016. • Comparar l'evolució del marge al llarg del any del 2016 amb aquest 2017. • Buscar una solució sobre el descontrol de les despeses fixes i variables. • Anotar observacions diàriament al tancament de caixa per entendre possibles raons de caigudes o pujades puntuals de ventes. • Anàlisi DAFO • Definició missió, visió i valors • Establir l'estratègia de marketing

Següents fases de gestió de la informació

Es seguirà treballant amb les dades obtingudes, tractant de donar resposta a les necessitats de l'empresa i per aquest motiu realitzarem un pressupost amb les dades obtingudes en el 2016 i tenint en compte l'evolució d'aquest 2017 i amb uns objectius de millora progressiva i realista. Aquest informe serà útil per tal de començar a controlar totes les despeses, els marges dels productes i seguir l'estratègia que s'ha definit.

1. MODEL DE NEGOCI

1.1. Missió

Som una botiga petita situada en el centre del barri vell de Girona dedicada a la venda de roba de tendència casual i *fashion* enfocada a un públic modern, amb esperit jove i ganes de marcar diferència. La nostra raó de ser, inicialment és oferir productes temptadors. Ens agrada oferir el nostre assessorament a les nostres clients per a que es sentin còmodes i al mateix temps elegants, lluint un producte únic i exclusiu. Trobaràs productes de qualitat a un preu assequible, la combinació difícil de trobar.

1.2. Visió

Estem treballant per posar-te les coses fàcils, volem ser la vostra botiga de referència i per això ens digitalitzem, a partir d'ara trobaràs els nostres productes a la nostre web online, sense haver de desplaçar-te fins al centre de Girona, evitant despeses de desplaçament i maximitzant el temps, que avui en dia val or, d'aquesta manera ampliant el nostre públic objectiu i arribant a noves poblacions.

1.3. Valors

La marca defineix la peculiaritat dels nostres productes seleccionats amb molta cura per a que compleixin l'essència de la marca "temptadora" i en oferir la tendència a **preus baixos** i a l'abast de tothom. Una **imatge renovada** on la gent es senti còmoda, oferint un espai acollidor i com a plus un **assessorament personalitzat** per a cada client, aconseguint un vestimenta completa sense haver de sortir de l'emprovarador.

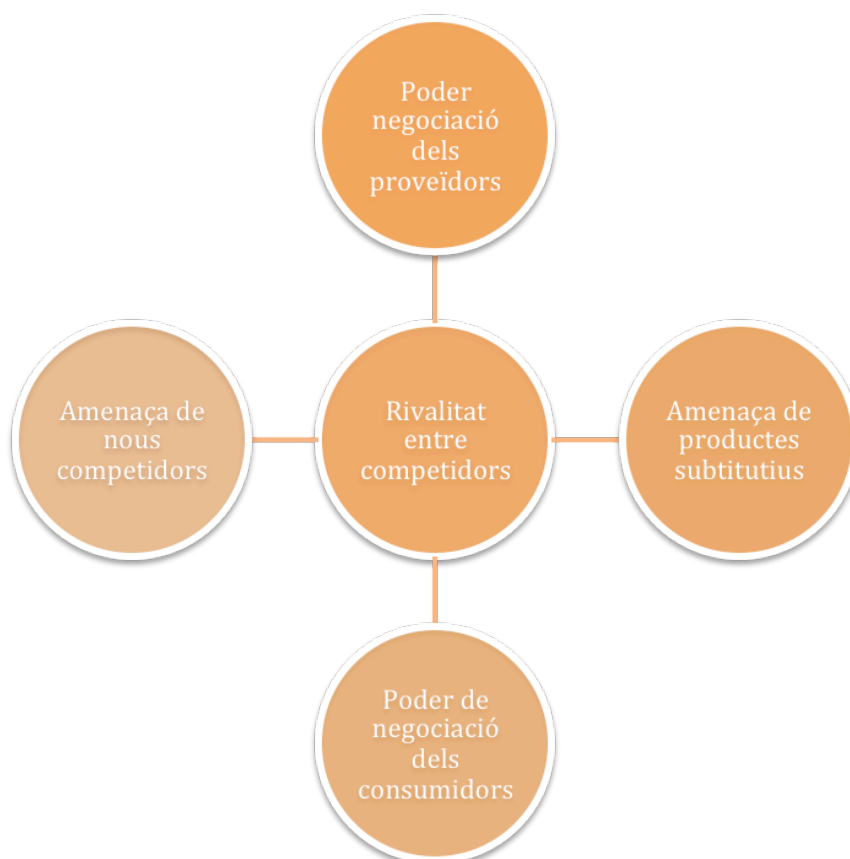
1.4. Implicacions ètiques i/o socials

Implicacions ètiques: Centrant-nos inicialment en el primer grup d'interès i el que formar gran part dels resultats de l'empresa, són els treballadors. L'atenció cap a ells és el més important, principalment són els que desenvolupen l'activitat, qui passen el seu dia a dia lluitant per a millorar, per aquest motiu la seva **motivació i benestar en l'empresa** és el

més important. Poc a poc s'ha anat treballant per **millorar la comunicació**, **establint protocols** per eliminar ambigüitat en les seves funcions i utilitzant sistemes de recompensa. Implicacions socials: Entre els diferents grups d'interès també ens trobem amb els proveïdors, els quals s'ha anat creant una **relació a llarg termini**, millorant les condicions de venda per part d'ells a canvi d'una **confiança** per part de Tentations i **fidelitat**. Per últim, els consumidors finals, oferint un **tracte personalitzat**, responent a cada una de les necessitats i oferint obsequis als clients més fidels.

2. Anàlisi extern

2.1. Anàlisi de l'entorn específic: Les 5 forces de Porter



1. Poder de negociació dels proveïdors en aquest aspecte, després d'un llarg any de compres amb negociació directa amb els proveïdors, s'han anat aconseguint descomptes per quantitat i preus exclusius per fidelitat, els quals ajuden a reduir costos i al mateix temps iniciar una relació de confiança amb l'empresa proveïdora. Tot i així els proveïdors tenen grans quantitats de clients i es difícil aconseguir un tracte especial, pel que el poder és **baix**.

2. Amenaça de productes substitutius hi ha una competència **alta** en la zona on està situada la botiga, es poden trobar moltes botigues petites gestionada per altres empresaris amb productes substitutius i amb una alta rivalitat de preus.

3. Poder de negociació dels clients per la gran competència de la zona i la facilitat de trobar productes semblants en altres establiments, provoca que el client tingui un **alt** poder de negociació, ja que la seva fidelitat és molt baixa i preferirà un preu inferior a la marca.

4. Amenaça de nous competidors la crisi va revolucionar la ciutat de Girona, després de molts anys van començar ha haver-hi molts tancaments i noves ofertes de locals en zones comercials molt cèntriques, oferint noves oportunitats a emprenedors, d'aquí va sorgir una gran quantitat de noves idees, i una part **moderada** del sector tèxtil enfocat al públic femení.

5. Rivalitat entre competidors és molt **alta**, sobretot contra aquells que ja tenen una reconeixement i posicionament, també molts ja disposen d'una cartera de clients i/o tenen varis punts de venda, pel que competir contra marques consolidades és realment complicat al principi. Una bona solució ha sigut associar-se a l'associació de la zona per tal d'integrar-se i formar part de cada esdeveniment que es realitzi per començar a donar a conèixer la marca Tentations.

2.2. Anàlisi del públic objectiu

El públic al que està dirigit el projecte de Tentations és el sector femení amant de la moda d'entre 25 i 45 anys que busca una moda diferent, més única i amb una qualitat més bona de la que podem arribar a trobar a les grans marques. Són un públic que li agrada marcar la diferència i que al mateix temps seguir les últimes tendències. També és un target al que li agrada un tracte pròxim i personalitzat amb el que es creen relacions a llarg termini.

Una petita part de la col·lecció sempre va destinada a persones de talles grans, on també disposem de productes que responen a totes les característiques abans indicades i mirant d'oferir aquelles persones qui més els hi costa poder seguir les tendències per la dificultat de trobar talles grans.

El perquè d'enfocar el negoci a aquest públic objectiu ha sigut per varies raons, una d'elles per la zona en que està situada la botiga, propera a moltes oficines i altres centres de negocis on el target que hi treballada és del rang indicat d'edat. Altres raons han sigut les ganas d'emprendre un negoci d'un sector en el que l'empresària té passió i gust per a oferir els productes temptadors que es poden trobar a la botiga i per el creixement de consumidors en la zona del barri vell de Girona.

2.3. Anàlisi de competència

5 SENTITS

És una marca de roba amb dos establiments a Girona un està situat al barri vell i l'altre a la zona comercial de les grans marques com Inditex, el Grup Cortefiel o Mango. Aquesta marca forma part del grup LEGEND, un grup de marques amb nom i reconeixement a la província de Girona.

Concretament la botiga 5 sentits, ofereix un ventall de productes de moda i complements enfocats a la dona jove, d'un rang d'edat d'entre 18 i 45 anys que volen vestir tendència. El seu públic és fidel des de fa anys, són persones que busquen qualitat i un tracte de confiança.

Treballen amb un preu mig d'entre 20 i 30€, pel que ens ha sigut un dels primers aspectes a tenir en compte a l'hora de diferenciar-nos i és treballar amb preus baixos oferint un ventall de productes semblant tot i que diferenciat i no substituïu.

Sembla que no treballen molt les xarxes socials tot i començar a formar un gran grup de botigues, la seva participació es baixa i poc original.

CLOSED ONE

Neix al mateix temps que Tentations oferint un ventall de productes a preus molt competitius, la seva font d'avantatge és la integració vertical amb el proveïdor, oferint directament els seus productes en els seus propis punts de venda. A diferència de Tentations, Closed One, ofereix una gran varietat de productes però sense els sentit d'exclusivitat, ja que els productes es van reposant i les col·leccions tenen una durada més llarga. Tot i oferir preus baixos també es poden trobar productes de preus més elevats tot i no oferir la qualitat que podríem trobar al 5 Sentits.

El seu públic objectiu segueix la moda, sense buscar una diferenciació en la seva vestimenta, per tant no és un públic fidel, sinó més bé que es guia per els preus baixos i compra compulsiva, no planificada.

Actualment tenen tres establiments a la capital de Girona, un situat al barri vell, proper a 5 Sentits i Tentations i les altres dues a la zona comercial on trobem la resta de marques reconegudes. També tenen dues botigues més fora de Girona, una a Figueres i l'altre a Vic.

Si ens fixem en com treballen les xarxes socials, podríem dir que la seva participació no és molt alta, però utilitzen molt de vídeo una eina molt original i que cada vegada té més notorietat a les xarxes socials ja que atrau l'atenció de molts usuaris.

MONOTICA

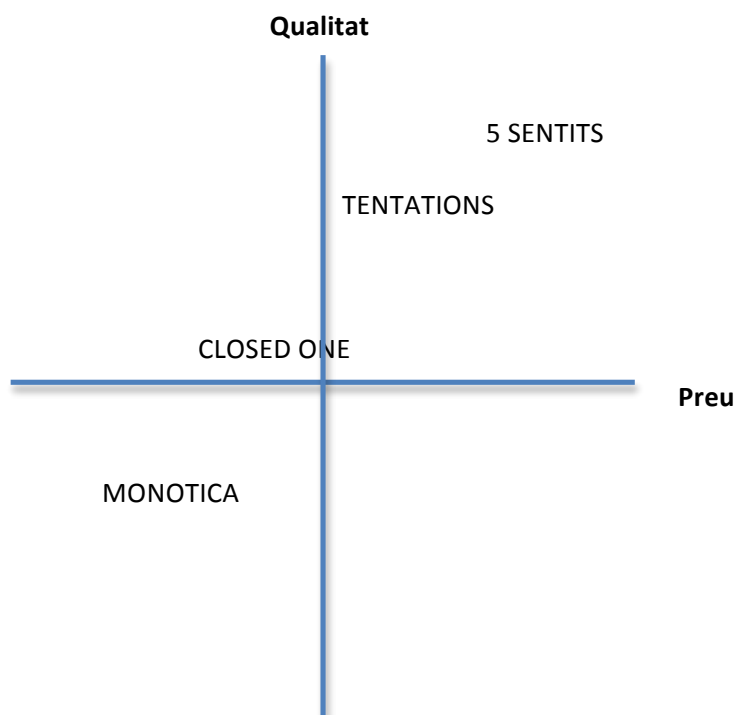
És la segona botiga oberta en la zona de Girona, situada al barri vell, molt propera a la resta d'empreses competidores i també de la primera botiga que van obrir farà uns anys. L'estil que ofereixen és també exclusiu i de tendència, a uns preus molt competitius. La seva qualitat és inferior i això els hi permet comprar a un cost inferior i oferir preus molt baixos. Probablement aquesta botiga seria la que s'assembla en gran part més a *Tentations* tot i que ofereixen un estil de roba més casual a diferència de nosaltres.

És reconeguda per la seva diferenciació, preus rodons i tracte personalitzat. La diferenciació l'aconsegueix oferint productes únics sense reposició, molt semblant a l'estratègia de *Tentations*, però a diferència de que no s'hi poden trobar pràcticament complements.

El seu públic és fidel a la marca pels grans preus que s'hi poden trobar i per el tracte personalitzat, fresc i divertit, per la seva imatge renovada i auto dissenyada. El públic objectiu és d'un rang d'edat d'entre els 16 i 30 anys, pel que està enfocat un públic més jove que *Tentations* i busca un altre tipus de producte.

Les xarxes socials les treballen molt bé, tenen una alta participació i també hi ha interacció dels usuaris amb l'empresa, mostren els seus productes i envien missatges motivadors i propers a les seves clientes.

2.4. MAPA DE POSICIONAMENT

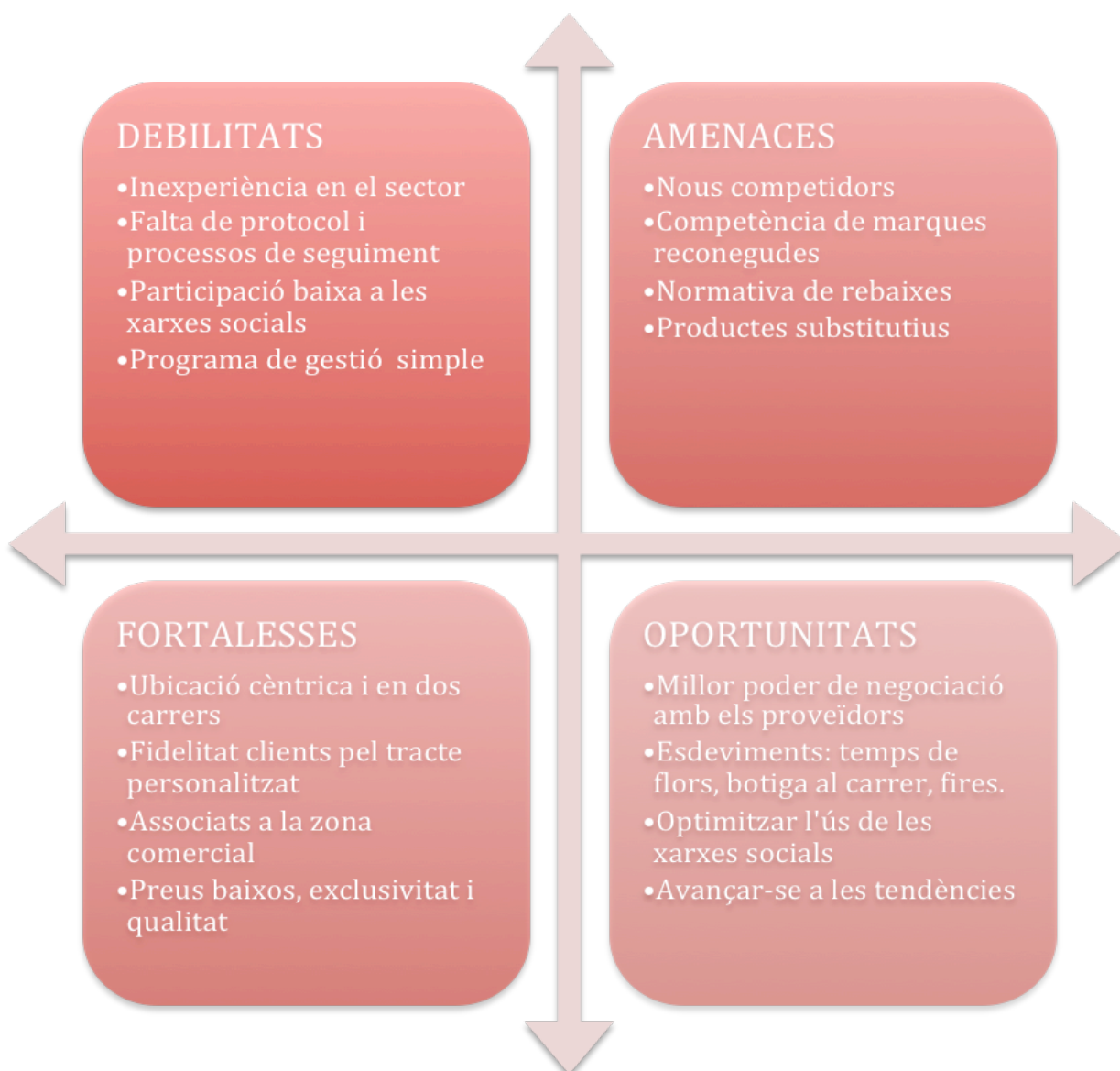


3. Anàlisi de Posicionament

3.1. Anàlisi DAFO

Utilitzarem aquesta eina per analitzar la situació actual de l'empresa, conèixer les diferents estratègies que s'estan utilitzant, analitzar els diferents canvis que s'estan produint en el mercat per tal de prendre decisions correctes i millorin l'eficiència de l'empresa.

Un cop analitzats els aspectes interns de l'empresa que serien les debilitats i fortaleeses, les quals podem controlar nosaltres i per tant s'han de mantenir o bé posar-hi remei i els aspectes no controlables que són els externs, que inclou les amenaces i oportunitats, les primeres hem de mirar de fer-ne front i les segones tractar d'aprofitar-les per a transformar-les en fortaleeses.



Annex1: Anàlisi DAFO

3.2. CAME

Un cop realitzat el anàlisi DAFO, disposem de l'eina CAME que complementa la primera eina, ja que aquesta tracta de marcar els passos a seguir per a Corregir els problemes detectats, afrontar possibles traves que sorgeixin, mantenir els aspectes que s'estan treballant correctament i per últim explotar que fa referència a aprofitar aquelles oportunitats per a transformar-les en fortaleces i per aconseguir-ho s'haurà d'establir una estratègia de reorientació.



4. ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING

4.1. Avantatge competitiu en costos

L'Estratègia que més s'ajusta al model de negoci de Tentations és l'avantatge competitiu en costos. Continuament s'estudia la competència, els preus, els productes, els serveis que ofereixen per tal de seguir diferenciant-nos oferint preus més baixos i per aconseguir això s'ha hagut de treballar per a reduir despeses i aconseguir un creixement en el marge. Les fonts d'avantatge que s'han utilitzat són les següents:

- **Economies d'aprenentatge:** al llarg de l'experiència per part de l'empresària com del personal, s'han anat millorant els processos i optimitzant costos de gestió. Amb el coneixement del preu de cost mig per producte, es podrà intentar reduir-lo i ampliar el marge.
- **Poder de negociació amb els proveïdors:** després d'una llarga relació i mostrar una fidelitat cap als proveïdors, millorant la gestió de compres, s'han aconseguit descompte per volum o per pagament al comptat.
- **Control dels costos:** analitzant les diferents despeses, controlant els estocs, s'ha millorat la gestió de les compres disminuint despeses de desplaçament, s'ha ampliat el magatzem i per tant és possible reduir el número de viatges a realitzar les compres dels productes i comprar un volum més alt i ajustat a les necessitats. També s'han reduït els costos de personal, ajustant-se a les necessitats actuals de l'empresa.

5. Anàlisi de les dades

Un cop analitzada la informació del 2016, s'ha fet una previsió de cares al 2017 els quals s'ha tingut en compte una sèrie de factors que detallarem a continuació. Inicialment s'ha fet una previsió de compres de manera que sigui més lineal al llarg de l'any, intentant repartir el pes dels costos de manera més equivalent, per tal de que no hi hagi mesos on pugui afectar més negativament que d'altres. Amb això també aconseguirem controlar les **despeses** de desplaçament, reduint els viatges i que d'igual manera siguin més uniformes al llarg de l'any, portant una millor previsió. Per altra banda s'ha aconseguit reduir la partida de sous i salaris i amb ella la seguretat social, regularitzant les necessitats de personal.

En el 2016 es poden observar clarament un comportament força desequilibrat de les despeses de la botiga, això provoca que quan els ingressos siguin més baixos sigui més complicat fer front al pagament de les despeses d'aquell mes. Per aquest motiu en el següent gràfic on queda reflectit el **pressupost del 2017**, s'ha intentat estudiar les necessitats d'estoc i d'acord amb els ingressos previstos es pot observar un major equilibri al llarg de l'any, s'ha tractat de compensar les despeses de compra de mercaderies i realitzant provisions d'altres possibles imprevistos com reparacions i conversació o altres despeses deduïbles i per últim s'han ajustat les necessitats de personal.

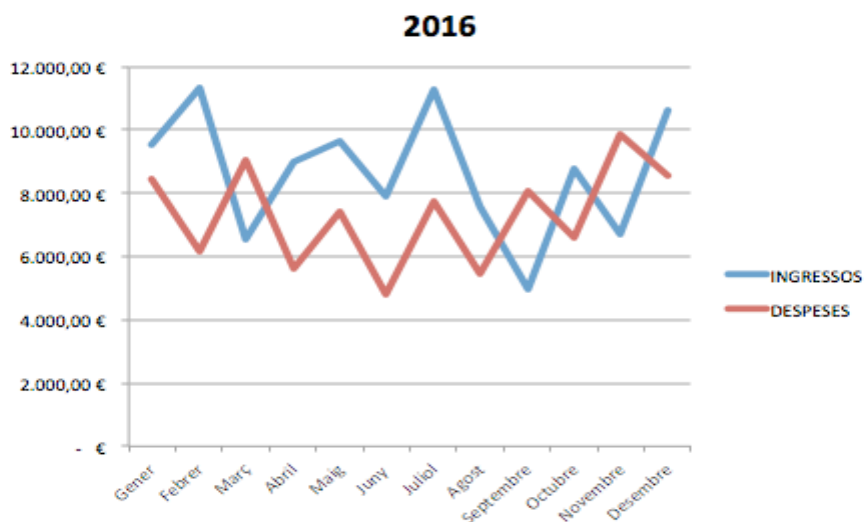
A continuació hi ha el pèrdues i guanys de l'any 2016, on es pot observar tots els aspectes parlats anteriorment.

ses Tentations 2016

Concepte	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total despeses
Compres mercaderies	3.994,10 €	2.801,27 €	5.524,98 €	2.169,61 €	3.986,60 €	380,87 €	4.258,14 €	1.804,41 €	4.370,68 €	3.096,97 €	5.630,51 €	3.967,66 €	41.985,80 €
Sous i Salaris	1.005,10	1.005,10	1.089,57	1.089,57	1.089,57	1.089,57	1.163,57	1.163,57	1.382,62	1.395,14	1.923,03	1.969,67	15.366,08 €
Seguretat Social	899,17 €	687,43 €	687,43 €	722,76 €	722,76 €	722,76 €	722,76 €	722,76 €	757,84 €	754,93 €	992,85 €	989,99 €	9.383,44 €
Despeses financeres i primes d'assegurança	285,34	49,51 €	51,38	51,38	50,53	49,85	193,85 €	191,97 €	190,07 €	135,31	133,39	290,00 €	1.672,58 €
Impostos no estatals	- €	- €	- €	- €	- €	- €	47,48	296,95	- €	- €	- €	- €	344,43 €
Preparació i conservació	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	65,38	- €	- €	65,38 €
Rebells relacionats amb l'activitat realitzats per altres eses	168,12 €	133,10	133,10	112,53	112,53	1.337,05 €	190,20 €	232,26 €	142,26 €	- €	- €	- €	2.561,15 €
Impostos arrendataris en explotacions agràries, forestals..	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Interessos de préstecs i altres despeses financeres	200,48 €	150,21	148,39	- €	144,72	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	643,80 €
Arrendaments de locals i altres elements per l'activitat	867,00	867,01	867,02	867,03	867,04	867,05	867,00	867,00	867,00	867,00	867,00	867,00	10.404,15 €
Mortització d'elements físics	- €	- €	- €	- €	75,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	75,00 €
Consum d'energia, aigua i telèfon	448,39 €	330,95 €	374,98 €	411,18 €	301,36 €	248,61 €	247,02 €	47,48	262,69 €	158,45	201,45	385,09 €	3.417,65 €
Altres despeses deduïbles	552,79 €	144,31 €	146,61 €	189,31 €	78,21 €	93,46 €	66,10 €	106,78 €	86,25 €	111,10 €	108,59 €	95,14 €	1.778,65 €
Despeses no deduïbles	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DESPESES	6.263,05 €	4.013,47 €	6.734,00 €	3.492,86 €	5.163,93 €	2.782,75 €	5.678,07 €	3.058,18 €	5.809,79 €	5.358,14 €	8.654,98 €	7.697,55 €	87.698,11 €

Concepte	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total Ingressos
Ingressos	9.517,94 €	11.327,41 €	6.528,19 €	8.999,44 €	9.645,26 €	7.917,56 €	11.249,82 €	7.567,05 €	4.958,08 €	8.796,57 €	6.732,23 €	10.599,33 €	103.838,88 €
Compres mercaderies	3.994,10 €	2.801,27 €	5.524,98 €	2.169,61 €	3.986,60 €	380,87 €	4.258,14 €	1.804,41 €	4.370,68 €	3.096,97 €	5.630,51 €	3.967,66 €	41.985,80 €
Marge comercial	5.523,84 €	8.526,14 €	1.003,21 €	6.829,83 €	5.658,66 €	7.536,69 €	6.991,68 €	5.762,64 €	587,40 €	5.699,60 €	1.101,72 €	6.631,67 €	61.853,08 €

Annex 2: Ingressos 2016



Amb l'ajuda del gràfic es pot veure clarament l'evolució de les despeses i els ingressos al llarg de l'any, s'observen pics de pujada i de baixada, els quals s'ha buscat una explicació lògica per entendre les variacions que hi ha hagut al llarg de l'any. Podem diferenciar cinc èpoques de l'any clau si observem els pics d'ingressos:

- Canvi de temporada: Abril, Octubre.
- Rebaixes: Gener, Juliol.
- Nadal: Desembre.

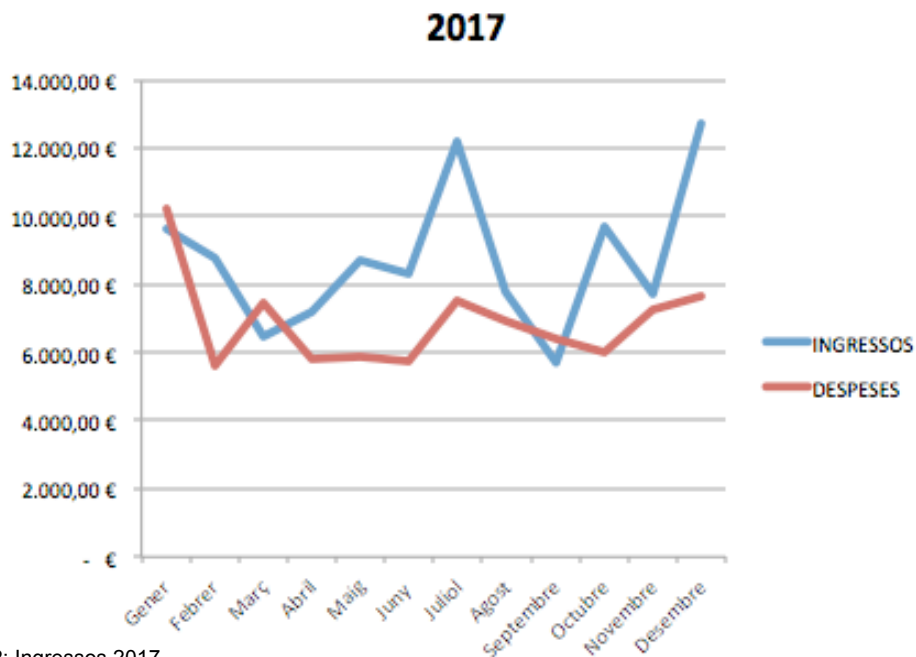
Les tendències són clares i evidents, les èpoques de rebaixes, són el moment que tothom espera per fer les seves compres i en gran part, després hi ha pics d'ingressos a l'Abril i Octubre, que són el moment de canvi d'armari, d'estiu a hivern i d'hivern a estiu, aquests pics no són tan alts com els de rebaixes per a la falta de descomptes. Per últim queda l'època de les compres nadalenques, on tornen a pujar les ventes per compres de regals o bé de roba més festiva per a les celebracions d'aquelles dates.

Al mateix temps, podem veure com les despeses van força acompanyades de l'evolució dels ingressos, però perquè hi ha tanta variació al llarg de l'any? El nostre objectiu és conèixer exactament les necessitats de mercaderies per mesos i repartir el cost de les compres al llarg de l'any, aconseguint una millor previsió, evitant un sobre estoc a magatzem o al contrari, falta d'estoc.

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total
PRESSUPOST													
01 Compres mercaderies	5.736,39 €	513,00 €	3.560,67 €	2.631,36 €	2.574,96 €	2.517,29 €	4.093,51 €	3.502,65 €	3.088,19 €	2.903,45 €	4.145,72 €	4.252,73 €	39.519,5
02 Sous i Salaris	1.963,73	2.681,11	2.075,28	1.089,57	1.089,57	1.089,57	1.163,57	1.163,57	1.089,57	1.089,57	1.089,57	1.163,57	16.748,7
03 Seguretat Social	949,35 €	878,40 €	623,87 €	722,75 €	722,75 €	722,75 €	757,84 €	757,84 €	722,75 €	722,75 €	722,75 €	757,84 €	9.061,6
04 Despeses financeres i primes d'assegurança	- €	- €	- €	50,96 €	50,19 €	121,85 €	192,91 €	191,02 €	162,69 €	50,19 €	50,19 €	870,0	870,0
05 Tributs no estatals	- €	97,11 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	97,1
06 Reparació i conservació	- €	- €	34,65 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	169,6
07 Treballs relacionats amb l'activitat realitzats per altres eses	- €	- €	- €	- €	112,53 €	112,53 €	112,53 €	112,53 €	112,53 €	112,53 €	112,53 €	112,53 €	900,2
08 Cànon arrendataris en explotacions agràries, forestals..	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	-
09 Interessos de préstecs i altres despeses financeres	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	-
10 Arrendaments de locals i altres elements per l'activitat	867,00	867,00	867,00	867,00 €	867,00 €	867,00 €	867,00 €	867,00 €	867,00 €	867,00 €	867,00 €	867,00 €	10.404,0
11 Amortització d'elements físics	314,05	- €	- €	- €	75,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	389,0
12 Consum d'energia, aigua i telèfon	235,72	309,89 €	292,51 €	351,85 €	301,36 €	248,61 €	247,02 €	254,86 €	262,69 €	158,45	201,45	385,09 €	3.249,4
13 Altres despeses deduïbles	138,91 €	258,52 €	29,03 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	80,00 €	75,00 €	70,00 €	60,00 €	80,00 €	80,00 €	1.051,4
14 Despeses no deduïbles	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	-
TOTAL DESPESES	10.205,15 €	5.605,03 €	7.483,01 €	5.788,48 €	5.868,36 €	5.754,60 €	7.529,38 €	6.939,47 €	6.390,42 €	5.978,94 €	7.284,21 €	7.633,76 €	82.460,6

OBJECTIUS	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total
Ingressos	9.660,07 €	8.776,63 €	6.452,23 €	7.199,55 €	8.680,73 €	8.313,44 €	12.206,05 €	7.794,06 €	5.701,79 €	9.676,23 €	7.742,06 €	12.719,20 €	104.922,0
Compres mercaderies	5.736,39 €	513,00 €	3.560,67 €	2.631,36 €	2.574,96 €	2.517,29 €	4.093,51 €	3.502,65 €	3.088,19 €	2.903,45 €	4.145,72 €	4.252,73 €	39.519,9
Marge comercial	3.923,68 €	8.263,63 €	2.891,56 €	4.568,19 €	6.105,77 €	5.796,15 €	8.112,54 €	4.291,41 €	2.613,61 €	6.772,78 €	3.596,35 €	8.466,47 €	65.402,1

Annex 3: Ingressos 2017



Annex 2: Ingressos 2017

En la taula on figura el pressupost del 2017, el primer trimestre són dades reals i no formen part del pressupost, la resta de l'any si que és una previsió de les despeses del 2017.

La partida de compres, a inicis de gener té uns costos molt elevats per una fira rebaixa que hi va haver a finals de mes, per tant es va haver de fer una reposició molt més gran d'estoc que l'any anterior, també és pot veure reflectit en els ingressos, que són lleugerament superiors al 2016, però amb la tendència dels primers mesos tal i com es veu al gràfic, es pot detectar un punt atípic el qual té una explicació. La resta de l'any s'ha regularitzat intentant repartir el pes del cost de les compres i evitar acumulacions innecessàries a magatzem i mantenint sempre un estoc mínim de seguretat.

En els primers mesos del 2017 es va realitzar una regularització d'hores de personal i es va fer una reducció d'hores, ajustant el personal segons les necessitats reals de l'empresa, amb l'experiència viscuda durant el 2016, es fàcil poder fer una aproximació.

La resta de partides s'han fet segons dades antigues i previsions, intentant reservar provisions per diferents reposicions o despeses puntuals que hi poden haver al llarg de l'any.

Comparació costos del 2016 amb la previsió del 2017:

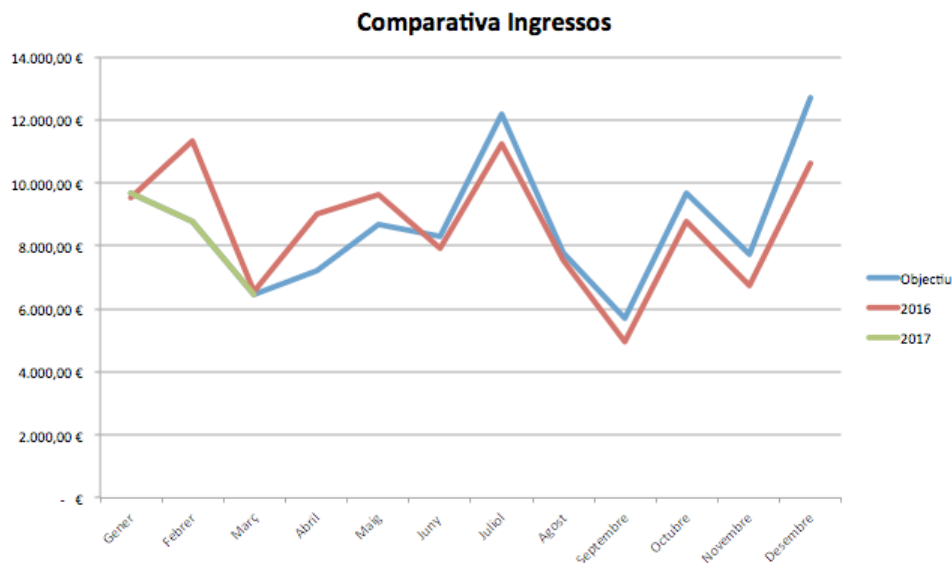
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total
2016	8.420,49	6.168,89	9.023,46	5.613,37	7.428,32	4.789,22	7.756,12	5.433,18	8.059,41	6.584,28	9.856,82	8.564,55	87.698,11 €
Pressupost	10.205,15	5.605,03	7.483,01	5.788,48	5.868,36	5.754,60	7.529,38	6.939,47	6.390,42	5.978,94	7.284,21	7.633,76	82.460,80 €
Diferència	21,19%	-9,14%	-17,07%	3,12%	-21,00%	20,16%	-2,92%	27,72%	-20,71%	-9,19%	-26,10%	-10,87%	-5,97%

Si calculem la diferència entre les despeses del 2016 i la previsió del 2017, a final d'any aconseguiríem reduir els costos fins gairebé un 6%, com és pot veure la despesa és molt més uniforme al llarg del període del 2017 tal i com s'ha comentat anteriorment exceptuant els primers mesos de l'any, concretament el primer trimestre ja que el pressupost s'ha realitzat a partir del primer més del segon semestre.

Centrant-nos en els ingressos, podem veure com l'evolució entre el 2016 i 2017 és força semblant, sobretot si ens fixem en el primer trimestre del 2017 on ja disposem de dades reals i es pot veure clarament com la tendència és molt semblant, tot i que en el 2017 hi ha hagut una caiguda de gairebé en ventes i s'ha de fer un gir aquests resultats.

A partir del segon trimestre on s'han marcat uns objectius pel llarg del 2017, s'ha anat treballant la tendència del primer trimestre però amb una petita millora fins a finals d'any. Aquest creixement i canvi de tendència amb el primer trimestre del 2017 s'ha marcat amb la

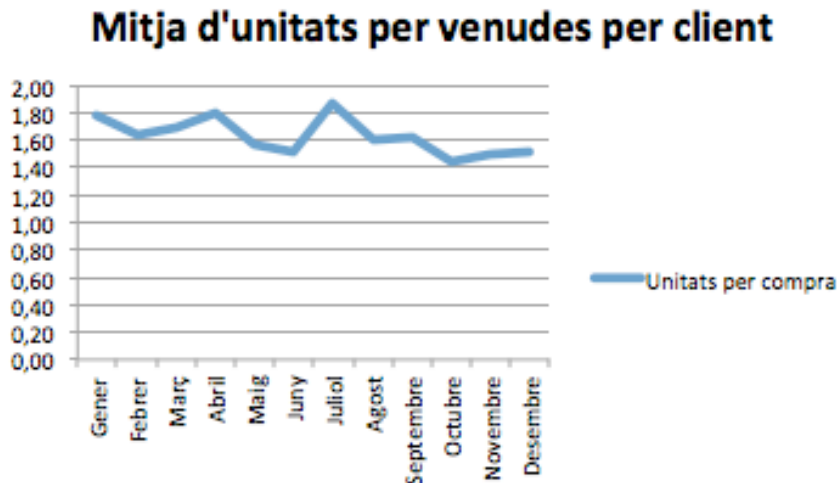
intenció de fixar uns objectius per a les dependents com per exemple: el tiquet mig per client, impulsar la venda creuada, millorar el merchandasing i l'atenció al client, entre d'altres.



Annex 2: Ingressos 2016 ; Annex 3: Ingressos 2017

Ticket mig per client

També s'ha analitzat mensualment el tiquet mig per client, que podríem dir que a les èpoques de rebaixes és quan té més tendència a pujar i la mitja del 2016 és de 1,63 unitats per persona.



Annex 2: Ingressos 2016

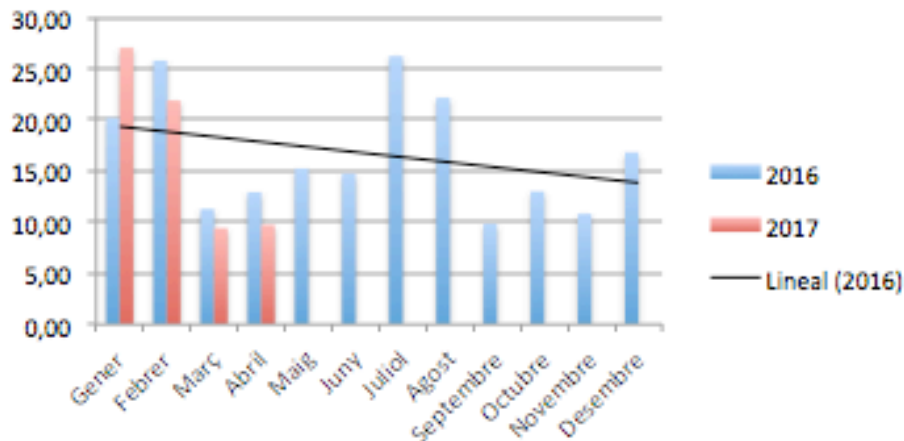
De cares al 2017 s'ha d'intentar arribar a la mitja del 2016, és a dir 1,63 unitats i millorar la venda suggestiva i la venda creuada. Es marcaran objectius per tal d'aconseguir els resultats esperats i que al mantenir aquest tiquet mig, significarà un PVP mig per client més elevat i per tant un creixement en els ingressos.

PVP mig per client

El client sol gastar-se uns 21,86€ aproximadament de mitja en la seva compra. Quan aquest tiquet mig s'ha reduït més també ha sigut en èpoques de rebaixes. Per últim PVP mig per

producte, la mitja del 2016 és de 13,72€, pel que podem veure que els clients es decanten més a comprar productes econòmics.

Comparativa mitja clients



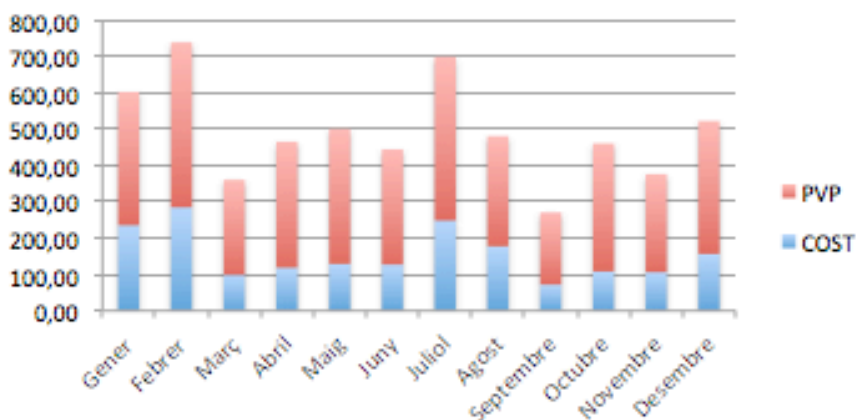
Annex 2: Ingressos 2016 ; Annex 3: Ingressos 2017

Aproximadament entren una mitja de 16 clients al dia i és venen uns 27 productes diaris, aquests resultats han sigut més baixos per mesos que han tingut molta caiguda en visites a botiga com el mes de setembre o novembre, el primer afectat per la finalització de la temporada d'estiu, tornada a l'escola i a la rutina, encara fa calor i no és moment de comprar roba de nova col·lecció de tardor. En quan al mes de novembre, tot i tindre el Black Friday, és un mes que ve seguit d'un canvi d'armari a l'octubre i de futures despeses al 2017, pel que la manera d'atraure als clients és amb descomptes, tant al mes de setembre com novembre.

Marge Comercial

Si analitzem el marge, finalment podem observar com no s'està ni duplicant el preu de cost, per tant es molt difícil augmentar el marge si el que estem fent és perdre'l continuament.

Marge PVP 2016



Annex 2: Ingressos 2016

S'ha realitzat l'anàlisi per mesos, al detall d'on s'han pogut extreure les dades anteriorment analitzades (PVP mig per client, Ticket mig per client i PVP mig unitari). A continuació podem veure la taula d'on s'ha tret tota aquesta informació i que també a servit per a poder

calcular el marge mig anual amb el que es va treballar al llarg del 2016 i el que es porta acumulat al llarg del 2017.

	2016	2017
VENTES	103.838,88 €	29.845,86 €
COST VENTES	47.736,66 €	14.667,44 €
MARGE	56.102,22 €	15.178,42 €
MARGE PVP	1,18	1,03

2016	Total Tickets	Unitats/ticket	COST	PVP	Ticket mig CLIENT	PVP mig CLIENT	PVP mig Unitat
Gener	20,19	36,81	235,63	366,07	1,77	19,20	11,04
Febrer	25,80	42,16	284,80	453,10	1,63	17,66	10,80
Març	11,28	19,32	99,10	261,13	1,70	22,52	13,44
Abril	12,92	22,38	118,97	346,13	1,79	27,80	15,55
Maig	15,23	24,00	129,13	370,97	1,57	24,90	15,75
Juny	14,76	23,04	127,38	316,70	1,51	21,39	14,44
Juliol	26,23	46,68	248,72	449,99	1,87	17,92	9,71
Agost	22,15	36,04	177,82	302,68	1,60	14,08	8,88
Setembre	9,85	15,32	72,23	198,32	1,62	21,38	13,32
Octubre	13,00	18,80	108,40	351,86	1,44	28,30	19,85
Novembre	10,80	16,16	106,44	269,29	1,49	25,52	17,47
Desembre	16,83	25,45	156,48	365,49	1,51	21,65	14,43
Mitjanes	16,59	27,18	155,42 €	337,65 €	1,63	21,86 €	13,72 €
Totals	5.150,00	8.339,00	57.163,00	124.104,72			

2017	Total Tickets	Unitats/ticket	COST	PVP	Ticket mig CLIENT	PVP mig CLIENT	PVP mig Unitat
Gener	27,04	38,31	190,29	371,54	1,44	14,12	9,94
Febrer	21,88	37,88	204,55	351,07	1,74	16,25	9,44
Març	9,41	16,37	95,33	238,97	1,67	24,21	14,49
Abril	9,74	15,09	114,18	272,35	1,52	27,60	18,07
Maig							
Juny							
Juliol							
Agost							
Setembre							
Octubre							
Novembre							
Desembre							
Mitjanes	17,02	26,91	151,09	308,48	1,59	20,54 €	12,99 €
Totals	1679,00	2659,00	14.667,44	29.845,86			

Annex 2: Ingressos 2016 ; Annex 3: Ingressos 2017

ANY	Total Tickets	Unitats/ticket	COST	PVP	Ticket mig CLIENT	PVP mig CLIENT	PVP mig Unitat
2016	16,59	27,18	155,42 €	337,65 €	1,63	21,86 €	13,72 €
2017	17,02 €	26,91 €	151,09 €	308,48 €	1,59 €	20,54 €	12,99 €
Desviació	-0,03	0,01	0,03	0,09	0,02	0,06	0,06

Annex 2: Ingressos 2016 ; Annex 3: Ingressos 2017

Tal i com s'ha comentat en apartats anteriors, la tendència és molt semblant i es pot veure reflectit en les desviacions. Haurem de tenir en compte aquells punts en els que hem perdut marge i treballar els aspectes comentats per a recuperar-se.

Conclusions

Amb tota la informació obtinguda i les eines utilitzades per a poder respondre a les preguntes claus, ha servit per veure com efectivament, és necessari gestionar correctament totes les despeses i ingressos de l'empresa per tal de poder reaccionar a temps o bé aprofitar oportunitats que ens ofereix el mercat. Comparant l'evolució del 2016 amb el 2017, s'han detectat diferències clares degudes a diferents canvis interns, com la reducció de personal, control dels marges i de les promocions. També s'ha tingut en compte les possibles despeses futures de certes partides de costos variables, per tal de fer una provisió i no tenir sorpreses inesperades.

S'ha aconseguit saber el cost mig per producte anual, el total d'unitats venudes i els desglossament per mesos, els quals permet fer una millor aproximació a l'hora de realitzar les compres mensuals, tant en previsió d'estoc, com de la necessitat de recursos per poder fer front a les futures compres. Amb la comparativa dels pocs mesos que portem de 2017, s'ha pogut observar com la tendència dels mesos és força semblant i si més no, quan hi ha variacions, s'han pogut trobar les raons que ho expliquen, les quals ens ajudaran en la planificació del 2018 i al mateix temps per la resta del que queda d'any.

Si observem l'evolució del marge en el 2016, evidentment a les èpoques de rebaixes és quan aquest es redueix més, afectat per les grans promocions sobretot passades les segones rebaixes, però si ens fixem amb més detall, ens preguntem perquè a les rebaixes d'estiu aconseguim no perdre tant de marge amb comparació les rebaixes d'hivern? Si aconseguim en època de rebaixes mantenir aproximadament el número de clients que realitzen una compra, perquè s'està perdent tant de marge? Això ha sigut donat perquè els productes d'hivern tenen un cost més elevat i per tal de no incrementar tant els preus i seguir una estratègia de preus baixos el marge inicial ja era baix i amb el descompte de rebaixes encara més. D'aquesta manera, igual que no es pot incrementar tant el preu, s'haurà de valorar el descompte màxim permès per tal de no perdre tant de marge i millorar el resultat del benefici. No obstant, no ens oblidarem del cost mig de compra unitari amb el que s'ha estat treballant al llarg del 2016, els quals ha anat variant al llarg de l'any, per diferents raons, com l'entrada de nova col·lecció de festa per a esdeveniments, casaments, comunions i batejos amb un cost més alt, però també amb un marge acord amb el seu cost. Tot i així s'intentarà controlar els costos, es buscarà negociar amb els proveïdors per tal d'aconseguir avantatges, com descomptes per quantitat.

Un aspecte molt important que ha faltat a tenir en compte en el pressupost del 2017 és el cost associat al màrqueting, totes les col·laboracions amb influencers, concursos, sortejos i estratègies de màrqueting que suposin un cost, com publicitat pagada amb campanyes de Facebook ads o bé la impressió de vinils i altres suports per a la publicitat de botiga.

Com a tasques pendents en aquest treball ha quedat el pla de màrqueting, únicament s'han pogut indicar les promocions realitzades en el detall d'ingressos diaris, per tal de detectar possibles variacions en el pvp mig o ticket mig de compra. Fàcilment es detecta quan hi ha una promoció perquè el marge d'aquell dia queda directament reduït, per aquest motiu és tant important aprendre a controlar les promocions ja que sinó és possible que s'estigui perdent més marge del esperat i que afecti negativament. També s'ha d'estudiar prèviament els articles que portaran un descompte o una promoció, ja que les percepcions moltes vegades no són el que realment s'acaba demostrant amb números i és molt probable que s'estigui regalant un producte que realment té una bona venda i atracció pel client o que té

un marge relativament baix, en canvi d'altres que estiguin estancats i disposen de més marge, que probablement amb una bona promoció podrien sortir més ràpid.

També s'ha de tenir en compte que serà necessari realitzar un anàlisi econòmic i financer de l'empresa per tal d'avaluar la situació financera i econòmica i poder prendre millors decisions, ja que inicialment s'ha fet un estudi genèric per a millorar diàriament la gestió, però un cop disposem les dades dels dos anys, podrem començar a avaluar amb dades molt més reals.

Com a objectius futurs, està en camí la pàgina web, de moment s'està definint l'estratègia i treballant conjuntament amb l'informàtic per tal de estructurar la pàgina web. Un dels primers passos abans d'obrir la pàgina web, serà treballar les xarxes socials durant tot l'estiu per tal de guanyar posicionament de la marca que s'havia perdut per tenir les xarxes socials més abandonades durant els últims mesos. Tot això anirà en conjunt amb el pla de màrqueting, treballant colze a colze les dues parts.

Valoració

La feina realitzada en aquest treball ha sigut realment útil i de profit, des de l'inici del semestre, s'ha anat estudiant part per part cada un dels objectius establerts i tal i com era d'esperar s'han detectat molts punts que a simple vista no es veien, alguns positius i d'altres no tant, la qual era la finalitat del treball, analitzar la viabilitat de l'empresa, conèixer diferents maneres de poder portar un millor control i com gestionant la informació que es té entre les mans, pots donar grans canvis a la botiga.

Definir de nou els valors de l'empresa, ha ajudat a recordar la seva creació i tornar a recuperar aquella essència que començava a oblidar-se. També que no pots treballar rutinàriament sense adonar-te que el món va evolucionant, o et reinventes o morts i s'ha pogut veure reflectit al llarg del 2016 i fins a dia d'avui, on la tendència ha sigut negativa per la pèrdua d'identitat, mala gestió interna i deixar d'utilitzar les eines que es tenen entre mans per seguir creixent.

Gran part de les plantilles utilitzades per aquest treball, seran d'ús per a seguir analitzant dia a dia la situació de l'empresa i poder millorar en els aspectes que sigui necessari. És el principi d'un gran treball que encara queda per endavant, ha ajudat a consciència a l'empresària de la necessitat de controlar cada moviment que es realitza i també a oferir una perspectiva futura positiva.

Autoavaluació

Aquest treball m'ha servit molt a nivell personal, era un repte que tenia pendent i ha sigut la gran oportunitat per posar-m'hi. Saber que tens les eines, idees i capacitats per a solucionar un problema i no disposar del temps per poder-ho fer complica una mica la situació, però finalment s'ha iniciat l'estudi que tal i com dic, és un inici, ja que clarament ha sigut de gran ajuda i gràcies als anàlisis realitzats, s'ha pogut reaccionar a temps. Ara és hora de seguir posant en pràctica tot el que s'ha treballat, no oblidar-se dels les preguntes claus que han quedat per respondre i anar treballant poc a poc per tal d'anar millorant aspecte per aspecte.

Com realitzar un pla de màrqueting, que ajudi a captar més clients, fidelitzar i/o aconseguir més reconeixement de la marca gràcies al boca a boca en la població de Girona creant campanyes atractives. Serà important millorar la comunicació i ampliar aquests mitjans pels quals es vol captar clients, finalment s'haurà d'aprendre a analitzar les promocions i conèixer la seva viabilitat per futures ocasions.

Referències bibliogràfiques

- [1] **Borràs Balsells, Francesc Xavier i Sabi Marcano, Xavier** (2016) *Inversió Empresarial. Cicles financers i els mitjans de finançament empresarial.* pàg. 8
- [2] **Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio.** (2016) *Direcció estratègica. Formulació de les estratègies. El model de les 5 forces de Porter.* pàg. 9
- [3] **Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio.** (2016) *Direcció estratègica. La naturalesa de la direcció estratègica "Missió, visió i responsabilitat social.* pàg. 22
- [4] **Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio.** (2016) *Direcció estratègica Anàlisi interna de l'empresa. Identitat de l'empresa, avantatge competitiu, anàlisi DAFO.* pàg. 44
- [5] **Guerras Martín, Luis Ángel i Navas López, José Emilio.** (2016) *Direcció estratègica. Anàlisi externa de l'empresa. "Conceptos, tècniques y aplicacions Barreres d'entrada. Grant R. M."* pàg. 35
- [6] **Martín Peña, Francisco i Rocafort Nicolau, Alfred** (2016) *Control pressupostari. Elaboració de pressupostos.* pàg. 39
- [7] **Martín Peña, Francisco i Rocafort Nicolau, Alfred** (2016) *Comptabilitat de costos. Introducció a la comptabilitat de costos.* pàg. 8 (T. Jonhson (1991, pàg 41-69)
- [8] **Guerrero Barreira, Juan José** (2016) *IOC. Gestió econòmica i Financera de l'empresa. Finalitat del pla d'Empresa. Pàg.1.*
- [9] **Rossell Olivé, M. Antònia i Porta Brasó, Isabel** (2011) *IOC, Operacions administratives de compravenda. Pàg.1.*
- [10] **Jiménez, Joan** (2006) *Elaboració de plans estratègics. Enfocament de la guia per a l'elaboració de plans estratègics. Pàg. 14.*
- [11] **Avandaño, Ana i Valdivielso, Oscar** (2012) *Manual pràctic per al disseny i desenvolupament de l'estratègia. Pàg. 14.*
- [12] **Article: Amat, Oriol** (2015) *Como detectar si una empresa maquilla sus cuentas.* Harvard Deusto. Planeta DeAgostini Formación.
- [13] **Blog: Consultoria Financiera Kerfant.** (2015) *El Margen comercial. ¿Cómo se calcula y para qué sirve?* <http://blog.cofike.com/el-margen-comercial-como-se-calcula-y-para-que-sirve/>
- [14] **Gentcat** (2017) *Evolució del consum. Es desaccelera el creixement de les vendes:* http://observatoritreball.gencat.cat/ca/obs_ambits_tematic/obs_comerc/obs_semafor/obs_anals_interns/obs_semafor_2/
- [15] **Idescat** (2017) *Despesa turisme:* <https://www.idescat.cat/novetats/?id=2605&lang=es>
- [16] **Idescat** (2017) *Índex de preus de consum:* <https://www.idescat.cat/novetats/?id=2612&lang=es>
- [17] **Girona Aeroport** (2017) *Novetats:* http://www.girona-airport.cat/16/novedades_748444.html
- [18] **Diari de Girona** (2017) *L'aeroport de Girona perd passatgers:* <http://www.diaridegirona.cat/comarques/2017/02/14/laeroport-girona-enceta-nomes-40000/829328.html>
- [19] **Gentcat** (2017) *Evolució favorable dels indicadors laborals:* http://observatoritreball.gencat.cat/ca/obs_ambits_tematic/obs_comerc/obs_semafor/obs_anals_int9erns/obs_semafor_3/
- [20] **Jorge Jimeno Bernal** (2016) *Anàlisi CAME: ¿Qué es y cómo usarlo?:* <http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>