

# Viabilitat de l'expansió de la forneria Can Kiku

Nom de l'estudiant: Oriol Francisco Montlleó

Nom del tutor/a: Jordi Civit

Data: 13/06/2023

**MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU**

---

**Curs: 4t any**

**Estudis: Administració i Direcció d'empreses i Gestió de la Innovació**

## Índex

1. Delimitació del projecte d'intervenció.....	4
1.1. Descripció de l'empresa i la seva activitat.....	4
1.2. Delimitació i justificació del projecte.....	4
1.3. Anàlisi del context d'actuació.....	5
1.3.1. Anàlisi comparatiu dels avantatges i desavantatges dels clients i les botigues pròpies.....	6
1.3.2. Anàlisi PESTEL.....	8
1.3.3. Anàlisi del microentorn.....	11
1.3.4. La competència directe.....	12
2. Marc teòric.....	14
2.1. Evolució de les vendes pels diferents canals a Kikupa.....	14
2.2. Augments d'ingressos per vendes en els últims 10 anys.....	15
3. Objectius.....	17
4. Anàlisi intern i extern del context d'intervenció.....	19
4.1. Pla d'accions correctores de les debilitats.....	21
4.2. Pla d'accions correctores de les amenaces.....	22
5. Cronograma del Treball.....	23
6. Anàlisi del context d'actuació del pla d'acció.....	24
6.1. Devolucions dels clients.....	24
6.2. Facturació de les botigues.....	27
6.3. Conclusions per enfocar el pla d'acció.....	29
7. Pla d'acció.....	31
7.1. Objectiu.....	31
7.2. Gamma de productes que oferirà la nova botiga.....	31
7.3. Recursos que necessita l'empresa.....	34
7.3.1. Recursos humans.....	34
7.3.2. Recursos financers.....	35
7.3.3. Recursos d'infraestructura.....	36
7.3.4. Recursos productius.....	37
7.3.5. Recursos tecnològics.....	38
7.4. Assignació de responsabilitats.....	38
7.5. Pressupost.....	39
7.6. Cronograma d'accions.....	43

8. Conclusions.....	44
8.1. Compte de pèrdues i guanys.....	44
8.1.1. Ràtios del compte de pèrdues i guanys.....	46
8.2. Balanç de situació.....	47
8.2.1. Ràtios del balanç de situació.....	48
8.3. Punt d'equilibri.....	49
8.4. Resum dels aspectes més importants del projecte.....	51
9. Annex de les millores aplicades de la retroacció del tribunal.....	53
10. Referències bibliogràfiques.....	55

## 1. Delimitació del projecte d'intervenció



KIKUPA, S.L.  
Carrer Batista i Roca, 61. Polígon industrial Pla d'en Boet.  
08302 Mataró (Barcelona), Espanya.

Web: [www.kikupa.com](http://www.kikupa.com)

### 1.1. Descripció de l'Empresa i la seva activitat

Kikupa, S.L. és una empresa amb més de 40 treballadors que neix a Mataró l'any 1988, l'Enric Francisco Soms juntament amb un altre soci inicial, decideixen començar a produir i oferir productes de brioixeria a diferents indrets de la ciutat. Al cap de pocs anys, es va trencar aquesta relació amb el soci i l'Enric continua amb la brioixeria, però comença amb el més important fins al moment, el pa. Va decidir començar amb el pa, ja que va creure que aquest era un producte que gairebé tothom consumia i quasi mai podia faltar a una casa.

L'objectiu sempre ha sigut oferir un producte de qualitat, i això ha comportat a l'artesania i a la tradició a l'hora de la fabricació del pa. S'utilitzen matèries primeres de màxima qualitat i una elaboració 100% artesanal respectant en tot moment les hores d'elaboració, fermentació i cocció del producte.

Actualment, l'empresa ofereix més productes a part del pa i brioixeria, ja que encara que sigui en menor quantitat, va decidir incorporar la pastisseria. Tota la producció se centra a l'obrador principal que es troba a Mataró, i després es reparteix a les botigues de la mateixa empresa i a altres clients.

### 1.2. Delimitació i justificació del projecte

L'objectiu principal és estudiar la viabilitat de l'expansió de l'empresa a pobles i ciutats dels voltants. Actualment, l'empresa disposa de 5 botigues a Mataró i la intenció seria treballar a pobles com Llavaneres, Sant Vicenç De Montalt, Vilassar de Mar... En definitiva, zones de proximitat on repartir el pa a les botigues no suposi un problema.

Cal aclarir que el projecte seria per intentar només treballar amb botigues pròpies, ja que a hores d'ara, també es reparteix pa a altres clients com poden ser bars i restaurants. La producció actual de l'obrador pot proporcionar productes fins a 10 botigues, per tant, en el projecte es treballarà partint d'aquest límit de producció.

A escala local, es tracta de la forneria que més pa fabrica. Podríem dir que KIKUPA, vol oferir sempre productes d'alta qualitat a preus raonables, ja que relacionat amb la competència, sempre ha estat amb els preus una mica per sota en la majoria dels productes. També es vol oferir un tracte de proximitat amb els clients per tal de fidelitzar-los al màxim possible.

La intenció d'aquest canvi no és degut a un mal funcionament de l'empresa, sinó que es vol estudiar la possibilitat del canvi per un futur treballar amb més comoditat i amb més rendibilitat. Tot i que els clients ocupen un 40% dels ingressos totals, les despeses que comporten aquests amb el transport, devolucions, queixes... són molt altes. Per tant, veient la rendibilitat de les 5 botigues actuals, es vol estudiar aquesta expansió i veure si es pot continuar amb la mateixa tendència.

Les ganes de poder portar a terme aquest projecte, es deuen principalment a l'amor pel negoci familiar i a la motivació de poder continuar amb l'empresa juntament amb els meus dos germans que també volen continuar amb aquest canvi generacional. També, gràcies a l'Enric Francisco Soms, que ha fet veure als seus fills de manera propera el funcionament exitós de l'empresa, ja que sempre ha pogut tirar endavant i superar qualsevol problema que se li hagi pogut presentar, inclosos la crisi del 2008 i la pandèmia de la Covid-19.

Cal destacar que amb aquests dos últims anys de carrera d'Administració i Direcció d'Empreses i Gestió de la Innovació, m'ha creat una gran atracció el fet de dirigir un negoci. Aquest ha sigut el motiu pel qual m'he decantat per aquest projecte.

### **1.3. Anàlisi del context d'actuació**

Per poder estudiar la viabilitat del projecte es necessita saber la situació dins i fora de l'empresa. Per tant, es començarà amb una anàlisi dels avantatges i desavantatges d'aquest canvi mencionat anteriorment, deixar de repartir pa a altres clients i només

treballar amb les botigues pròpies. Seguidament, es farà una anàlisi PESTEL, és a dir del macroentorn de l'empresa i finalment, del microentorn amb les cinc forces competitives de Porter.

### 1.3.1. Anàlisi comparatiu dels avantatges i desavantatges dels clients i les botigues pròpies

Taula 1. Anàlisi comparatiu dels avantatges i desavantatges dels clients i les botigues pròpies.

	Clients	Botigues pròpies
Avantatges	<p>No es necessita personal com a les botigues.</p> <p>Quan el producte està entregat, no hi ha responsabilitat sobre ell mentre no hi hagi queixa per part del client.</p> <p>Pot servir per promocionar el negoci si la gent està interessada i pregunta pel proveïdor de pa (en aquest cas Can Kiku).</p>	<p>Més facilitat per cobrir les demandes a l'obrador.</p> <p>Es pot adaptar la producció en funció de les necessitats de l'empresa.</p> <p>Si algun producte surt defectuós, es pot informar a les botigues de què no es vengui.</p> <p>Menys volum de feina per a l'administració.</p> <p>Centrar tots els esforços només a botigues.</p> <p>El fet de només tenir botigues proporciona una imatge unificada de marca.</p>

		<p>Més marge en el preu, ja que els clients compren el producte més barat, en canvi, el preu de venda a l'exterior és més alt.</p> <p>En tenir nom l'empresa, podrà ser més fàcil a l'hora de trobar clients per les noves botigues.</p> <p>L'ingrés que et proporciona una botiga anualment és bastant elevat (agafant com a referència les altres botigues).</p>
Desavantatges	<p>El nivell de feina que comporten els albarans per tants clients diferents és molt més elevat.</p> <p>Els clients poden trucar i dir que no volen més pa qualsevol dia.</p> <p>El volum de queixes és molt més alt, i s'ha de tenir en compte que és un pa artesà.</p> <p>Hi ha molts clients amb devolució que queda a càrrec de l'empresa.</p>	<p>Inversió inicial de les botigues elevada, pot suposar un cert temps a recuperar-la.</p> <p>Contractació de nous treballadors a la botiga.</p> <p>Més despeses quan s'espatlli l'aire condicionat, neveres...</p>

<b>Operatiu</b>	<p>Les rutes dels repartidors són molt més complicades i a vegades es poden endarrerir amb l'entrega de productes.</p> <p>Hi ha clients que paguen a mesos vista, per tant, la liquiditat no és immediata.</p> <p>Clients que consumeixen molt poc i no és ren.</p> <p>Desgast de furgonetes i despeses constants.</p>
-----------------	--

Font: Elaboració pròpia.

### 1.3.2. Anàlisi PESTEL

A continuació, continuarem amb l'anàlisi del macroentorn on s'ha elaborat una anàlisi PESTEL.

Taula 2. Anàlisi PESTEL.

<b>Polític</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilitat general política a Espanya que pot afectar a petites i mitjanes empreses (augment continu dels impostos per exemple).</li> <li>- Augment del gas i de la llum amb la guerra d'Ucraïna que afecta directament a l'obrador, ja que aquest utilitza gas i llum durant moltes hores del dia. Els forns i altres màquines estan engegades gairebé tot el dia.</li> </ul>
<b>Econòmic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augment continu del nombre de supermercats i botigues que ofereixen pa i altres productes substitutius a preu molt més baix.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incertesa amb la Covid-19 que pugui provocar el tancament de les cafeteries a les botigues.</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Canvis en la mentalitat dels joves a l'hora de buscar feina que dificulti la contractació de personal, ja que es tracta d'una feina dura.</li></ul>
<b>Tecnològic</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evolució tecnològica que pugui ser beneficiosa per als processos administratius i de gestió més automatitzats, amb menys errors i més eficients.</li><li>- Avenços que proporcionin nova maquinària amb més capacitat de producció i d'aquesta manera el factor humà podrà augmentar el seu rendiment.</li></ul>
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Creixent tendència al consum de productes naturals a les botigues de proximitat deixant més de banda els supermercats.</li><li>- El fort sentiment cap a la sostenibilitat que té la població obliga a reduir l'ús de plàstic a les botigues quan es venen els productes.</li></ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Constants revisions de sanitat a les botigues i a l'obrador que proporciona millores de qualitat a l'hora de fabricar i vendre.</li></ul>

Font: elaboració pròpia.

Amb aquesta anàlisi del macroentorn de l'empresa, s'ha pogut extreure les següents conclusions:

La crisi entra Rússia i Ucraïna és molt perillosa, les factures de la llum i el gas s'han triplicat, fet que ha provocat que totes aquestes despeses surtin directament dels beneficis que pugui tenir l'empresa al final del 2022. Abans de realitzar la possible expansió, s'hauria d'observar el que passa en un futur pròxim respecte el preu de l'energia, ja que afecta directament a tota la producció de la forneria.

Una alternativa que s'ha trobat és tornar a utilitzar el gasoil pels forns, com s'utilitzava antigament. Això provocaria una reducció del consum de llum i gas (els forns són els que consumeixen més llum i gas), però per altra banda si a l'estat li preocupa la sostenibilitat, el gasoil és molt contaminant. La situació és ambigua, per una banda es busca reduir la factura mensual de l'energia perquè és inaguantable al llarg del temps, però, per altra banda, el gasoil és molt contaminant i les empreses estan obligades a mirar pel medi ambient.

Fins al moment, el sentiment creixent per deixar de consumir pa no ha alterat els ingressos de les botigues, però és molt important renovar-se i utilitzar productes que els clients estiguin segurs que són bons per a la salut. Com podria ser, més varietats de pa que facin servir farines més naturals, també el pa sense gluten i derivats.

És un fet que la generació que està creixent avui en dia rebutja treballar en una forneria, és un ofici dur que requereix bastant esforç físic i sacrifici. Al llarg dels anys, l'empresa ha anat observant que poca gent jove s'ofereix per venir a treballar a l'obrador i els treballadors actuals com és lògic, van envellint, per tant, s'ha de tenir molt en compte el factor humà en les pròximes generacions.

La presència de supermercats i botigues que ofereixen promocions amb preus de pa i brioixeria que una forneria no podria aconseguir mai, està creixent molt. Tot i que hi ha molts clients que prefereixen el pa artesà i el comerç de proximitat, sempre hi ha gent que busca el millor preu sense preocupar-se de la qualitat.

Actualment, la infraestructura de l'empresa està limitada i la maquinària comença a quedar-se endarrerida, per aquest motiu també la dependència sobre el factor humà és més alta, tot i que és inevitable, ja que Can Kiku ofereix pa artesà. S'hauria de plantejar una renovació i actualització de la infraestructura per augmentar la productivitat dins l'obrador i poder abastir més producció.

### 1.3.3. Anàlisi del microentorn.

S'acabarà aquesta anàlisi amb el microentorn de l'empresa i les cinc forces competitives de Porter.

Taula 3. Cinc forces competitives de Porter.

<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Els consumidors tenen bastant de poder de negociació.</li> <li>- Dins els supermercats, el sector de flequer està augmentant molt.</li> <li>- Més qualitat per poder tenir un preu més alt.</li> <li>- Molta competència de preus amb altres forneries on pel client es molt fàcil canviar.</li> <li>- Millorar la imatge a les xarxes socials de l'empresa.</li> </ul>
<b>Competidors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hi ha gaires empreses posicionades de manera sòlida en el mercat, ja que hi ha molta rotació de petites forneries.</li> <li>- Hi ha molts competidors que no es produeixen els seus propis productes, per tant, disposen de molt menys marge en el preu.</li> <li>- Mercat de competència monopolista, ja que els productes dels competidors són similars però no iguals.</li> <li>- A Mataró, la principal competència és el Fet a mà, que és el que oferiria productes més similars als de Can Kiku. El Macxipa, es troba present a tots els indrets on ens interessaria l'expansió, però aquest ofereix productes congelats i, per tant, productes diferents dels nostres.</li> </ul>
<b>Productes substitutius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productes que puguin aportar propietats semblants a les del pa com altres cereals.</li> <li>- Un factor positiu, és que l'empresa disposa de recursos i infraestructura necessària en el cas de necessitar canvis o adaptacions als productes dels competidors.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grans cadenes que utilitzen productes congelats a diferència d'artesans, com el cas de Can Kiku, que treballen al dia sense estoc.</li> </ul>

<b>Amenaça nous entrants</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- És un mercat amb poques barreres d'entrada, ja que hi ha molta rotació i van entrant i sortint petits negocis independentment dels que estan consolidats.</li></ul>
<b>Proveïdors</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'empresa té poder de negoci amb els proveïdors a causa del volum de matèries primeres que s'utilitzen diàriament.</li><li>- Hi ha bon tracte i flexibilitat amb els proveïdors, en part pel nombre d'anys que porten confiant en l'empresa.</li><li>- Es poden buscar millors condicions fàcilment, ja que l'empresa disposa de moltes opcions de proveïdors diferents.</li></ul>

Font: elaboració pròpia.

#### 1.3.4. La competència directe

A continuació, s'analitzarà les estructures d'empreses predominants dins Mataró i voltants. S'ha pogut observar el següent:

- Dins la ciutat de Mataró s'hi pot trobar petits negocis amb una única botiga, aquests acostumen a comprar els productes a altres flequers més grans o directament utilitzen pa congelat, que després acostumen a tenir petits forns per escalfar i descongelar el producte. També, com seria el cas de Kikupa, forneries artesanes que tenen una infraestructura i es produeixen elles mateixes tota la producció i acostumen a tenir més botigues. I finalment, el que podrien ser franquícies amb marques més reconegudes.
- Pel que fa al que podria ser la competència de Kikupa, la rotació dels petits negocis és molt alta i acostumen a perdurar poc en el temps. A priori, aquests no serien la competència, perquè fins i tot, acostumen a comprar els productes al mateix Kikupa, ja que no poden produir ells mateixos. A més a més, en els últims anys aquest tipus de negocis s'ha anat reduint.

El que és més preocupant és que les grans marques i les franquícies han anat guanyant terreny. Aquests acostumen a oferir productes congelats, però tot i així és atractiu pel client.

- A la ciutat de Mataró, el terreny de forneries artesanes està dominat per dues empreses. Que són el Fet a Mà i Can Kiku (Kikupa). Fet a mà presenta un model

de negoci bastant similar al de Kikupa i el negoci funciona correctament, ja que s'ha anat expandint i actualment presenta un nombre similar de botigues.

Es farà una anàlisi dels principals competidors de l'empresa de la zona de Mataró i voltants.

Taula 4. Anàlisi de la competència directe.

	Punts forts	Punts dèbils
Can Kiku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposa de 5 botigues a Mataró, la forneria artesana amb més volum de pa dins la ciutat.</li> <li>- Relació qualitat i preu molt bona, les empreses de la competència ofereixen preus més alts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercat fora de Mataró és desconegut per a l'empresa, ja que juntament amb el Fet a Mà només treballen a Mataró.</li> <li>- Males opinions a vegades amb el servei a les botigues, la gent es queixa de la lentitud.</li> </ul>
Fet a Mà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposa de 4 botigues dins de Mataró, fet que intensifica la competència.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Només treballa a Mataró, beneficia a Can Kiku per a la possible expansió als voltants.</li> <li>- Treballa amb preus més alts que Can Kiku, sent les forneries artesanes amb més poder dins la ciutat.</li> </ul>

<b>Maxcipa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disposa de més de 10 botigues a Mataró.</li><li>- Molt poder adquisitiu a causa de quasi les 200 botigues de les quals disposa, fet que provoca que si alguna botiga no és rendible, no és necessari tancar-la i perjudica la competència.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Treballa amb productes congelats a diferència del Fet a Mà i Can Kiku.</li><li>- Molts clients busquen forneries més de proximitat, sent Maxcipa una gran cadena per tot Catalunya.</li><li>- Queixes sobre la qualitat del producte.</li></ul>
----------------	--	---

Font: Elaboració pròpia.

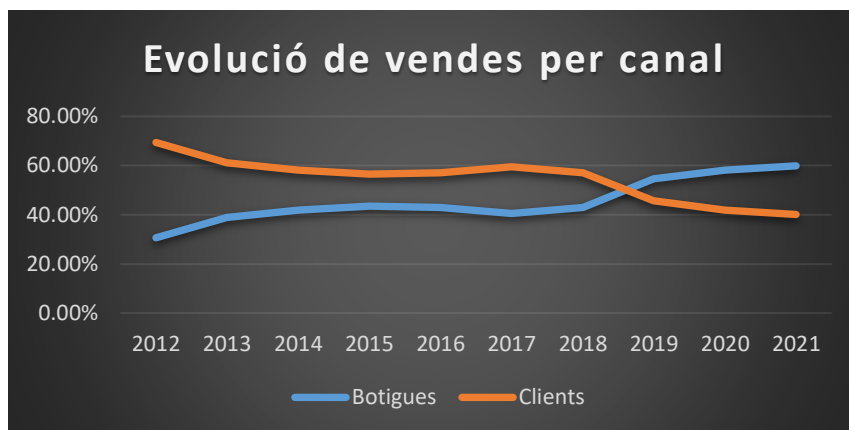
## 2. Marc teòric

A continuació s'explicaran els antecedents de l'empresa on s'explicarà l'evolució de les vendes per canal al llarg dels últims deu anys i l'evolució d'aquestes vendes amb l'obriment de les noves botigues.

### 2.1. Evolució de les vendes pels diferents canals a Kikupa

Com es pot observar en el gràfic, al llarg del temps la tendència de vendes ha anat canviant, ja que anys enrere quan l'empresa presentava menys botigues el que predominava eren les vendes a clients. Però, ara des de fa tres anys la situació ha canviat, el 2017 l'empresa va obrir la cinquena botiga i dos anys més tard, el volum de vendes es va inclinar més cap a les botigues, fins a arribar al 2021 amb un 59,9% sobre el total. Tot i que la venda a clients continua sent molt important, amb un 40,1%, la tendència que es vol seguir és més cap a les botigues.

Gràfic 1. Evolució de les vendes per cada canal.



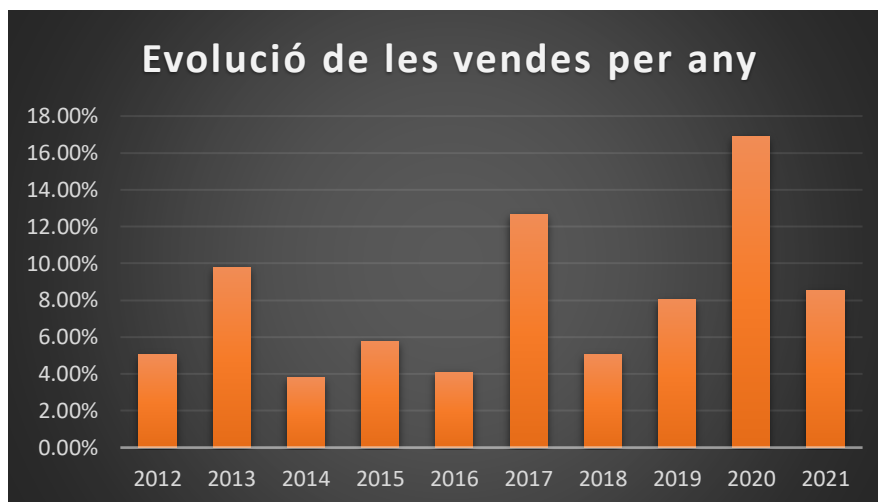
Font: elaboració pròpia amb dades extretes dels comptes anuals de l'empresa.

## 2.2. Augments d'ingressos per vendes en els últims 10 anys

Per tal d'observar la viabilitat de l'expansió s'ha realitzat un estudi dels últims deu anys amb dades reals dels comptes de l'empresa, amb la variabilitat dels ingressos per vendes i sobretot, ja que durant aquest període s'han obert 3 establiments, per veure la incidència que ha tingut l'obriment d'una botiga en els ingressos per vendes del mateix any o dels propers.

El que es pot veure és que l'any 2013, 2017 i 2020, les vendes van augmentar considerablement degut a l'obriment de les noves botigues. Sobretot cal destacar l'increment del 16,9 % de l'any 2020 i el 12,67 % de l'any 2017, ja que el 2020 les vendes augmenten el doble respecte el 2019 i el 2017 es tripliquen respecte a l'any anterior.

Gràfic 2. Evolució dels últims 10 anys de les vendes anuals.



Font: elaboració pròpia amb dades extretes dels comptes anuals de l'empresa.

Mirant el passat de l'empresa per observar la viabilitat de l'expansió, es poden treure moltes conclusions.

- L'empresa té un poder de mercat que pot ajudar molt a l'hora d'obrir noves botigues.
- Després d'anar obrint diferents botigues al llarg del temps la tendència predominant ha canviat, en un principi eren els clients i s'ha anat fent aquest canvi cap a les botigues.
- S'ha vist una bona acceptació de mercat amb l'obriments dels tres últims establiments, es pot deduir que a través del nom de l'empresa i el poder dins la ciutat, hagi portat a aquesta acceptació en el mercat.

Partint de la base que l'empresa és una estructura sòlida dins el mercat, a través d'aquests estudis inicials i futurs amb més aprofundiment, l'empresa a priori, hauria de respondre positivament amb l'obriments d'un local. Però no és tan fàcil, ja que en un futur s'haurà d'estudiar el posicionament del local i tots els costos que comporta l'obriments d'aquest.

### **Aspectes a destacar de les vendes en els últims 10 anys**

Cal destacar que l'anàlisi de les vendes totals es fa d'acord amb l'any anterior i és important saber que durant aquests anys les vendes no han estat en negatiu, per tant, les vendes han augmentat cada any, encara que en diferents percentatges.

Per exemple, les vendes totals de l'any 2013, han augmentat un 9,80% respecte anterior amb l'ajut de la nova botiga. D'altra banda, l'any 2014 sembla que hagin disminuït les vendes respecte al 2013, però realment han augmentat un 5,78%, ja que s'analitza respecte al total de l'any anterior.

Les vendes han anat augmentant cada any a causa de diversos factors:

- A la inflació, és a dir, a mesura que passen els anys els preus de venda es pugen per tal de mantenir el nivell d'inflació.
- A l'evolució positiva de les botigues, ja que a mesura que passen es van perfeccionant i s'ofereixen més productes a cadascuna d'elles.
- A l'optimització de la producció a l'obradora, perquè s'ha anat millorant amb el pas dels anys per poder treure el màxim nombre de productes.



Taula 5. Taula diferenciativa entre la fabricació pròpia i la compra i venda.

Barra de 1/4	Cost	Preu de venda	Marge
Fabricació pròpia	0,05€	0,95€	90% - 95%
Compra i venda	0,45€	0,95€ - 1€	50%

Font: elaboració pròpia amb dades extretes de l'empresa.

Primer de tot, es pot observar que amb elaboració pròpia el marge és molt més alt, ja que el cost de matèries primeres en fer una barra de pa és baixíssim.

El què passa quan compres a una altra empresa és que el cost puja considerablement i el marge passa a ser gairebé la meitat. Doncs el mateix passa quan vens el producte a altres clients, que aquest t'acostuma a pagar un preu més baix i marge es redueix encara que l'elaboració del producte sigui pròpia. Per tant, el preu de venda a les botigues és l'idoni per a l'empresa.

Es pot arribar a la conclusió de què elaborar pròpiament els productes i vendre'ls a preu de mercat és la millor opció, ja que és quan s'obté el marge més gran possible fins a arribar al 95%.

### 3. Objectius

- Intentar que tota la producció sigui subministrada a botigues pròpies de l'empresa.
- Reduir càrrega de feina als repartidors (Amb tants clients perden molt de temps i poden arribar tard a l'entrega).
- Fer que només treballar amb botigues pròpies ofereixi més rendibilitat al negoci.
- Limitar errors amb les comandes (Sense clients el volum de feina es redueix bastant).
- Fer més eficient l'activitat de l'empresa deixant de banda els clients que consumeixen molt poca quantitat.
- Oferir productes de més qualitat només treballant amb botigues.
- Possibilitat d'oferir més varietat de productes a cadascuna de les botigues.

S'ha escollit aquests objectius ja que amb el pas dels anys hi ha hagut un canvi de tendència pel que fa a les vendes de l'empresa. En un inici l'empresa no tenia botigues, només venia a clients com altres forneries, bars o restaurants. Amb el pas dels anys, s'ha anat obrint noves botigues que cada vegada han adquirit més importància, fins a arribar a l'any 2019 que ja s'observa el canvi de tendència i les vendes a botigues pròpies recullen més força.

Amb els anys, els membres de la família han anat observant que molts clients antics no eren imprescindibles per a l'empresa. Podem dir que s'ha escollit aquests objectius per culpa de la situació actual i a l'experiència amb el pas dels anys. Més tard dins el treball, el pla d'acció se centra en tot el procediment que requereix obrir una nova botiga per també veure la rendibilitat que pot oferir aquesta. Aquests objectius no són a causa que l'empresa necessita un canvi urgent, són per obtenir una millora en un futur pròxim i augmentar la rendibilitat al màxim possible. Es vol optimitzar al màxim l'empresa augmentant la producció dins la mateixa infraestructura.

D'aquesta manera s'anomenen objectius com aquests:

- L'objectiu de que tota la producció sigui subministrada a botigues pròpies és massa radical, ja que es creu que el millor seria conservar els clients més rendibles i d'aquesta manera combinar-ho amb la venda a les botigues.
- Si es treballa amb més botigues, la producció sempre és més regular i les rutes per als repartidors són més fàcils i ràpides.
- El fet de tenir menys feina amb clients externs, et proporciona més temps per espremer al màxim les botigues amb més qualitat i varietat.

Es podria dir que l'empresa no ha evolucionat del tot amb el pas dels anys en aquest aspecte i necessitaria un canvi. Com s'ha dit anteriorment, clients de fa molts anys que es mantenen pel simple fet que no suposen un problema individualment, però si s'engloben, es mengen molts beneficis de l'empresa. Fins al moment, és el que podria preocupar més a l'empresa.

D'altra banda, a l'apartat 7.2 (Gamma de productes que oferirà la nova botiga), s'especifica els productes eliminats, o bé perquè són menys rendibles amb una devolució elevada, o perquè no són atractius pels clients. S'ha analitzat la rendibilitat

dels productes a través de la devolució i en la quantia què es produeixen. A la nova botiga s'experimentarà amb la nova gamma de productes per veure si funciona correctament

#### 4. Anàlisi intern i extern del context d'intervenció a l'empresa

Es realitzarà una matriu DAFO per analitzar el context intern i extern de l'empresa.

Taula 6. Matriu DAFO.

Debilitats	Amenaces
<p><b>*Força dependència sobre el factor humà.</b></p> <p>Falta de potenciació de les xarxes socials i marca de l'empresa.</p> <p>Personal poc qualificat.</p> <p>Maquinària antiga i estancada.</p> <p><b>*Molts clients que no generen beneficis.</b></p> <p><b>*Moltes despeses no controlades amb els repartidors.</b></p> <p>Productes elaborats cada dia, fet que intensifica els errors.</p>	<p>Guerra entre Rússia i Ucraïna que ha triplicat els costos del gas i la llum.</p> <p>No hi ha gran oferta de treballadors dedicats a aquest sector.</p> <p><b>*L'oferta de productes congelats està incrementant.</b></p> <p><b>*Reducció del consum del pa a causa de la preocupació per la salut.</b></p> <p>Per realitzar el canvi generacional, hi ha molt pocs joves que es vulguin dedicar a aquest sector.</p>
Fortaleses	Oportunitats

<p>Les botigues han tingut una bona acceptació per part dels clients.</p> <p>L'empresa té un nom important dins la ciutat.</p> <p>Capacitat de producció per abastir augment de botigues amb la infraestructura actual.</p> <p>Estructura financera sòlida.</p> <p><b>Alta capacitat d'adaptació de la producció a diferents canvis i innovacions que puguin presentar-se.</b></p> <p><b>*Capacitat i flexibilitat de negociació amb proveïdors.</b></p>	<p><b>*Més interès per productes artesans i no congelats.</b></p> <p><b>*Més preocupació per pans saludables, és positiu ja que l'empresa ja ofereix pans especials més saludables.</b></p> <p>Tot i que el consum s'ha anat reduint, el pa té una esperança de vida llarga.</p> <p>Guanyar nom si es canvia de localitat.</p> <p>Les botigues pròpies tenen molta rendibilitat.</p> <p>Renegociar per millorar condicions amb els proveïdors i aconseguir més termini, si és necessari.</p> <p>Més liquiditat, ja que l'ingrés de les botigues és immediat.</p> <p>La diferenciació amb més qualitat és valorada positivament.</p>
--	---

Font: elaboració pròpia.

La **forta dependència sobre el factor humà** és inevitable si es tracta de productes artesans. El problema és que si un treballador decideix deixar la feina o té algun problema, alguna altra persona haurà de suplir la seva feina. En el cas de les forneries, no és tan fàcil trobar treballadors polivalents que es vulguin quedar.

Hi ha **molts clients** que consumeixen poques barres de pa, fet que resulta **poc rendible** per a l'empresa que destina un repartidor amb una furgoneta per entregar el producte al client. També pot provocar que el repartidor vagi tard a altres clients més importants.

El fet d'haver-hi un volum tan elevat de diferents comandes provoca que hi hagi errors. Per això es volen reduir els clients, perquè es volen **reduir certes despeses** com per exemple, si un repartidor es deixa un producte, ha de tornar només per aquell client, això un dia no passa res, però, si és constantment, les despeses van incrementant. Per tant, es volen establir només les rutes fixes a les botigues, ja que actualment ja hi ha

clients fora de Mataró i no suposaria cap problema portar la producció a botigues fora de Mataró.

Està augmentant el nombre de marques reconegudes que ofereixen **productes congelats**. Tot i que aquests abasteixen molts clients, la preocupació per pans saludables i artesanals actual està incrementant i, per tant, tot i ser una amenaça, si la promoció d'aquesta diferenciació és bona i la qualitat es manté alta, es podria convertir en una oportunitat. Molts clients pregunten per diferents productes artesans que prioritzen davant els congelats.

\*La reducció del pa com podria ser per persones intolerants al gluten o perquè es creu que el **pa no és saludable**, va relacionat sobretot amb empreses que no utilitzen matèries primeres o de qualitat. També, per culpa de la utilització de farines blanques. Però això es podria convertir en una oportunitat, ja que Kikupa té capacitat d'adaptació i actualment ja fa servir altres tipus de farines i **ofereix alternatives al pa tradicional**.

Com que Kikupa utilitza grans quantitats de matèries primeres, si fos necessari té **poder de negociació** amb els **diferents proveïdors**, ja que en moltes ocasions ofereixen a l'empresa diferents alternatives de matèries primeres.

#### 4.1. Pla d'accions correctores de les debilitats

Taula 7. Accions correctores de les debilitats.

Debilitat	Acció	Recursos necessaris	Temps
<b>Forta dependència sobre el factor humà</b>	Utilitzar el personal per als productes especialitzats. Fer ús de maquinària per als productes més repetitius i que es produeixen en major quantitat.	Serà necessari menys personal a l'obrador, però, d'altra banda es necessitarà més maquinària.	Tot depèn de la dificultat de trobar personal per a l'obrador, i llavors ja es podria començar amb el canvi.

<b>Molts clients que no generen beneficis</b>	<p>Renegociar les condicions i establir uns mínims de demanda.</p> <p>Eliminar directament el client si no és imprescindible.</p>	<p>Un estudi per trobar aquests clients menys rendibles.</p> <p>Després només s'haurà de parlar amb el client i arribar a un acord.</p>	<p>El temps que es trigui a detectar els clients més fluixos i posteriorment, a arribar a l'acord.</p>
<b>Moltes despeses no controlades amb els repartidors</b>	<p>Estudi de les 3 rutes diferents, i un cop s'hagi solucionat la debilitat anterior, adaptar-les amb el canvi de clients que hi hagi.</p>	<p>Temps d'estudi, ja que les rutes són molta feina. Si s'aconsegueixen optimitzar, potser es necessita menys personal i fins i tot material, com furgonetes.</p>	<p>Molt de temps d'anàlisi de les rutes, però no es podria especificar.</p>

Font: elaboració pròpia.

## 4.2. Pla d'accions correctores de les amenaces

Taula 8. Accions correctores de les amenaces.

<b>Amenaça</b>	<b>Acció</b>	<b>Recursos necessaris</b>	<b>Temps</b>
<b>L'oferta de productes congelats està incrementant</b>	<p>Mantenir sempre que sigui possible la tradició de l'empresa d'oferir</p>	<p>Els recursos que es destinen actualment, ja que seria seguir la</p>	<p>No seria una nova acció, per tant, no es necessita un cert temps.</p>

	productes artesans.	mateixa tendència o similar.	
<b>Reducció del consum del pa degut a la preocupació per la salut.</b>	Més especialització amb varietats de pans més saludables que utilitzin farines més bones.	Formacions per adquirir coneixements de les noves tendències. Farines i materials necessaris per a nous productes.	Hi ha cursos formatius d'un any de durada i d'altres de mesos.

Font: elaboració pròpia.

## 5. Cronograma

A continuació podreu observar el cronograma al llarg del curs del Treball Final de Grau.

Imatge 1. Cronograma.

CRONOGRAMA								
	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY
SETMANA 1		Entrega memòria 1 el 2 de Desembre		Seguir amb anàlisi intern i extern i perfeccionar el DAFO	Aplicar les correccions del tutor	Elaborar el pla d'acció	Elaborar el pla d'acció	
SETMANA 2	Delimitació del projecte i marc teòric		Acabar el marc teòric inicial	Perfeccionar el DAFO	Acabar la memòria intermèdia i lliurament (10/03/2023)	Elaborar el pla d'acció	Elaborar el pla d'acció	Informe de tutoria (06/06/2023)
SETMANA 3	Objectius i anàlisi intern i extern	Reunió amb el tutor per veure com ha anat	Acabar el marc teòric inicial	Perfeccionar el DAFO		Elaborar el pla d'acció	Elaborar el pla d'acció i començar amb les conclusions	Correccions i lliurament memòria final (13/06/2023)
SETMANA 4	Acabar de repassar-ho tot i el cronograma	Informe de tutoria 1er Trimestre	Acabar el marc teòric inicial	Perfeccionar el DAFO i entrega de la memòria al tutor (24/02/2023)	Tribunal de seguiment 22,23 i 24 de Març	Elaborar el pla d'acció	Seguir amb les conclusions i la viabilitat	Preparar la presentació final
SETMANA 5	28-30 Repassar la memòria		Acabar el marc teòric inicial /seguir amb l'anàlisi intern i extern	Informe de tutoria 2n Trimestre (03/03/2023)	Començar amb el pla d'acció	Elaborar el pla d'acció	Lliurament memòria final al tutor (30/05/2023)	Tribunals finals 26,27 i 28 de Juny

Font: elaboració pròpia.

## 6. Anàlisi del context d'actuació del pla d'acció

Abans de començar amb el pla d'acció s'ha de concretar cap a on estarà enfocada aquesta expansió del negoci. Tot i que anteriorment s'ha vist que la tendència de les vendes s'ha decantat més cap a les botigues pròpies, s'analitzarà a continuació diversos factors que puguin aclarir cap a on dirigir aquesta expansió.

### 6.1. Devolucions dels clients

A continuació s'adjuntarà una imatge d'una factura setmanal dels clients, cal aclarir que la producció setmanal és molt semblant al llarg de l'any, per tant, s'agafarà com a referència una setmana aleatòriament i es comentaran les devolucions per part dels clients. Amb aquesta factura es poden treure un seguit de conclusions.

En primer lloc, es poden veure productes que als clients els hi agrada i són molt rendibles els quals gairebé no ofereixen devolució. A més a més, es produeixen en grans quantitats, fet que provoca que un client no només et demani una barra o dues de pa. En alguns casos es produeixen poques unitats d'un producte, però no té devolució, llavors no suposa un problema.

#### Productes

- Toscana precuita:  $43/1560 = 2,76\%$  de devolució.
- Fet a mà  $\frac{1}{4}$ :  $147/2311 = 6,36\%$  de devolució.
- Pagès  $\frac{1}{2}$  espelta integral mel:  $8/135 = 5,93\%$  de devolució.

D'altra banda, també hi ha certs productes que no són tan rendibles i es produeixen en menys quantitat.

#### Productes

- Barra  $\frac{1}{2}$ :  $30/45 = 66,67\%$  de devolució.
- Curta  $\frac{1}{4}$ :  $19/28 = 67,86\%$  de devolució.
- Pagès  $\frac{1}{2}$  sense sal:  $28/33 = 84,84\%$  de devolució.

Es pot observar la diferència en percentatges de devolució de diferents productes. Alguns arriben gairebé al 90% de devolució i si se li suma que es produeixen en menor quantitat, baixa molt el marge del producte.



**Factors a tenir en compte:**

- Actualment, hi ha clients externs fora de Mataró, com a Vilassar de Mar, Sant Vicenç de Montalt, Llavanes... Això suposa una pèrdua de temps i augment de costos si el client no és rendible i consumeix pocs productes.
- Hi ha 3 rutes diferents pels repartidors en les quals a vegades han de tornar al mateix lloc a causa d'aquestes devolucions.
- Hi ha queixes per part dels clients quan algun repartidor arriba tard (pel trànsit o algun incident que pugui haver-hi).
- El nivell d'estrès que suporta el treballador és més alt.
- La demanda del client és variable, pot comportar errors dels treballadors, ja que n'hi ha molts de diferents.
- Els clients que consumeixen molt es poden mantenir sense cap problema, però comparant amb què ingressen les botigues s'ha de valorar aquells clients que són menys rendibles.

## Imatge 2. Factures dels clients.

FACTURA		Fecha	Cliente	NIF/CIF				
23-100101-290		31-gen.-2023	0398	B63457634	Pág. 1			
Artículo	Cantidad	Descripción	Devol.	Cantidad total	Precio		Iva	Importe
0109002	32	MOTLLO CEREALS		32 UN	2,275 €/UN		10	72,80
0109001	16	MOTLLO BLANC		16 UN	3,00 €/UN		10	48,00
0109003	14	MOTLLO INTEGRAL		14 UN	2,12 €/UN		10	29,68
0101021	1.560	TOSCANA PRECUITA	43	1.517 UN	0,915 €/UN			1.388,06
0101006	196	LLARGA 1/4	34	162 UN	1,01 €/UN			163,62
0101002	28	CURTA 1/4	19	9 UN	1,01 €/UN			9,09
0101003	2.311	FET A MA 1/4	147	2.164 UN	1,058 €/UN			2.289,51
0101005	505	RUSTICA 1/4 LLARGA	42	463 UN	1,106 €/UN			512,08
0101008	243	SUPERLLARGA 1/4	47	196 UN	1,01 €/UN			197,96
0102001	45	1/2 BARRA	30	15 UN	1,731 €/UN			25,96
0111003	46	XAPATA 100 gms	19	27 UN	0,682 €/UN		10	18,41
0111001	108	XAPATA 1/4	29	79 UN	1,228 €/UN		10	97,01
0110002	113	GALLEGA 1/4 CURTA	31	82 UN	1,203 €/UN			98,65
0110001	146	GALLEGA 1/2	35	111 UN	1,779 €/UN			197,47
0110009	144	GALLEGUITA 70 GR	4	140 UN	0,58 €/UN			81,20
0112002	176	BARRETILLA	43	133 UN	0,481 €/UN			63,97
0112005	60	PEPE	20	40 UN	0,625 €/UN			25,00
0106004	33	PAGES 1/2 SENSE SAL	28	5 UN	1,974 €/UN			9,87
0106008	18	PEPE SENSE SAL	12	6 UN	0,625 €/UN			3,75
0106001	33	SENSE SAL CURTA 1/4	29	4 UN	1,01 €/UN			4,04
0106003	39	SENSE SAL LLARGA 1/4	9	30 UN	1,01 €/UN			30,30
0104002	52	INTEGRAL LLARGA 1/4	10	42 UN	1,058 €/UN			44,44
0104001	28	INTEGRAL CURTA 1/4	11	17 UN	1,058 €/UN			17,99
0104009	24	PEPE INTEGRAL	9	15 UN	0,674 €/UN			10,11
0104003	72	BARRETILLA INTEGRAL	28	44 UN	0,48 €/UN			21,12
0105001	37	CEREALS 1/4	11	26 UN	1,32 €/UN		10	34,32
0105002	28	CEREALS BARRETA	3	25 UN	0,82 €/UN		10	20,50
0105003	30	PAGES 1/2 CEREALS TALLAT	4	26 UN	2,14 €/UN		10	55,64
0105009	33	QUADRAT 1/2 CEREALS	3	30 UN	2,14 €/UN		10	64,20
0105004	74	CEREALS 1/4 "LLARGA"	10	64 UN	1,32 €/UN		10	84,48
0101022	404	FLAUTA CEREALS PRECUITA 80gr		404 UN	0,73 €/UN		10	294,92
0104004	30	PAGES 1/2 INTEGRAL	8	22 UN	1,875 €/UN			41,25
0103020	38	PAGES CATALA KG	4	34 UN	2,89 €/UN			98,26
0103021	268	PAGES CATALA 1/2	13	255 UN	1,93 €/UN			492,15
0103023	50	BARRA PAGES MASSA MARE 1/2	9	41 UN	1,93 €/UN			79,13
0103022	18	BARRA PAGES MASSA MARE KG.	6	12 UN	2,89 €/UN			34,68
0115002	404	BARRETILLA ESPELTA INTEGRAL	1	403 UN	0,77 €/UN		10	310,31
0115001	135	PAGES 1/2 ESPELTA INTEGRAL MEL	8	127 UN	3,177 €/UN		10	403,48
0103010	22	PAGES KG	9	13 UN	2,741 €/UN			35,63
0103006	73	PAGES 1/2	12	61 UN	1,779 €/UN			108,52
0103008	36	PAGES 1/4	2	34 UN	1,106 €/UN			37,60
0103001	30	BARROT PAGES 1/2	11	19 UN	1,779 €/UN			33,80
0103004	18	BARROT PAGES KG	6	12 UN	2,741 €/UN			32,89
0103016	18	QUADRAT KG	1	17 UN	2,79 €/UN			47,43
0103017	34	QUADRAT 1/2	2	32 UN	1,875 €/UN			60,00

Font: factura extreta de l'empresa.

## 6.2. Facturació de les botigues

A continuació s'analitzarà la facturació anual de dues botigues per poder treure conclusions i veure si és més rendible la venda a clients externs a botigues pròpies.

Cal destacar que l'empresa actualment disposa de botigues amb degustació i sense degustació.

Les dades són de la facturació d'una botiga amb cafè i degustació i l'altre sense.

### Botiga Ronda O'Donell

La següent botiga disposa del servei de cafè i degustació.

Imatge 3. Facturació anual de la botiga de Ronda

RONDA	03/01/2022		10/01/2022		17/01/2022		24/01/2022	
	Unitats	Import	Unitats	Import	Unitats	Import	Unitats	Import
Porció Vegetal	78	222,30 €	89	253,65 €	97	276,45 €	92	262,20 €
Porció Xapata	10	22,50 €	8	18,00 €	12	27,00 €	8	18,00 €
Croissant Farcit Embotit	9	21,60 €	11	26,40 €	16	38,40 €	11	26,40 €
Barretilla Torrada amb Oli	5	5,00 €	8	8,00 €	6	6,00 €	4	4,00 €
Entrepà Mini Càtering	13	17,55 €	2	2,70 €	4	5,40 €	6	8,10 €
Vienes	4	9,60 €	6	14,40 €	9	21,60 €	7	16,80 €
Supl Mantega	4	2,00 €	6	3,00 €	1	0,50 €	1	0,50 €
Supl Mermelada	1	0,50 €	4	2,00 €	3	1,50 €		0,00 €
Bikini	2	5,80 €	3	8,70 €	3	8,70 €	1	2,90 €
Barreta Espelta Embotit	31	74,40 €	36	86,40 €	32	76,80 €	34	81,60 €
Pepe Vegetal	2	8,20 €	1	4,10 €	2	8,20 €	1	4,10 €
Brioix Farcit Embotit	8	19,20 €	13	31,20 €	12	28,80 €	10	24,00 €
Porció Pesto	1	2,95 €	5	14,75 €	3	8,85 €	3	8,85 €
Porció Escalivada	0	0,00 €	5	14,75 €	7	20,65 €	7	20,65 €
Porció Aguacate	9	26,55 €	16	47,20 €	11	32,45 €	20	59,00 €
Supl Tomàquet	2	1,00 €	3	1,50 €	5	2,50 €	3	1,50 €
Supl. Embotit	0	0,00 €		0,00 €	4	2,00 €	1	0,50 €
Supl. Gros	7	3,50 €	7	3,50 €		0,00 €	10	5,00 €
		7.910,35 €		9.064,55 €		9.108,15 €		9.204,55 €
<b>477.769,73 €</b>		<b>7.911,80 €</b>		<b>9.064,30 €</b>		<b>9.110,85 €</b>		<b>9.204,70 €</b>
<b>CAFE</b>		944,90 €		1.085,85 €		1.089,25 €		1.075,00 €
<b>INGRÈS</b>		235,20 €		244,80 €		256,00 €		224,00 €
<b>70.668.35 €</b>		<b>1.180.10 €</b>		<b>1.330.65 €</b>		<b>1.345.25 €</b>		<b>1.299.00 €</b>

Font: facturació extreta dels comptes anuals de l'empresa.

## Botiga de riera de Cirera

La següent botiga no disposa del servei de cafè i degustació.

Imatge 4. Facturació anual de la botiga de Cirera

CIRERA	03/01/2022		10/01/2022		17/01/2022		24/01/2022	
	Unitats	Import	Unitats	Import	Unitats	Import	Unitats	Import
Mini Embotit	74	140,60 €	113	214,70 €	107	203,30 €	113	214,70 €
Pepe Embotit	3	9,75 €	9	29,25 €	10	32,50 €	10	32,50 €
Barreta Cereals Embotit	8	19,20 €	23	55,20 €	14	33,60 €	8	19,20 €
Barreta Cereals Vegetal	24	70,80 €	23	67,85 €	16	47,20 €	30	88,50 €
Porció Vegetal	27	76,95 €	36	102,60 €	18	51,30 €	29	82,65 €
Porció Xapata		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Croissant Farcit Embotit		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Barretilla Torrada amb Oli		0,00 €	2	2,00 €	5	5,00 €	3	3,00 €
Entrepà Mini Càtering	8	10,80 €	7	9,45 €	5	6,75 €	4	5,40 €
Vienes	11	26,40 €	5	12,00 €	9	21,60 €	8	19,20 €
Supl Mantega		0,00 €		0,00 €	4	2,00 €		0,00 €
Supl Mermelada		0,00 €		0,00 €	3	1,50 €		0,00 €
Bikini		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Barreta Espelta Embotit	1	2,40 €	1	2,40 €		0,00 €		0,00 €
Pepe Vegetal	2	8,20 €	1	4,10 €	2	8,20 €	2	8,20 €
Brioix Farcit Embotit	12	28,80 €	16	38,40 €	20	48,00 €	19	45,60 €
Porció Pesto		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Porció Escalivada		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Porció Aguacate		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Supl Tomàquet		0,00 €	1	0,50 €		0,00 €	2	1,00 €
Supl. Embotit		0,00 €	1	0,50 €		0,00 €	4	2,00 €
Supl. Gros		0,00 €	3	1,50 €		0,00 €		0,00 €
		6.582,90 €		4.966,60 €		4.300,60 €		5.225,65 €
<b>271.387,84 €</b>		<b>6.583,55 €</b>		<b>4.965,73 €</b>		<b>4.297,54 €</b>		<b>5.240,53 €</b>

Font: facturació extreta dels comptes anuals de l'empresa.

Es pot observar que hi ha diferència entre la facturació d'una botiga amb cafè i degustació i una altra sense. De totes maneres s'aprecia que l'ingrés de les botigues és bastant elevat i constant al llarg de les setmanes.

### Factors a tenir en compte:

- La botiga de ronda O'Donell va arribar gairebé al mig milió d'euros de facturació l'any 2022. Si es compara amb els clients que consumeixen pocs productes, com podria ser: MOTLLO CEREALS = 72,80€, MOTLLO BLANC = 48€ i MOTLLO INTEGRAL = 29,68 €. Amb 3 clients no s'arriba a 200 € setmanals, que si es compara amb una sola botiga, es queda molt lluny, ja que pot arribar a facturar de 6.000€ a 9.000€ setmanals. Un bon client que fa ingressar a l'empresa uns 1.000€ setmanals, aproximadament ingressaria 52.000€ anuals, a diferència dels altres aquest client s'ha de mantenir sense cap dubte, ja que és una bona font d'ingressos.
- Totes les botigues es troben a Mataró, això vol dir que la ruta dels repartidors és molt més senzilla i ràpida, fet que podria provocar que es proporcionessin més productes a les botigues pròpies. Pels treballadors és molt menys estressant i no perden tant de temps, ja que no han d'arribar a una certa hora a un client fora de Mataró per exemple.
- A les botigues al final del dia, quasi mai hi ha molta devolució de producte, ja que les vendes setmanals són molt semblants al llarg de l'any. També, si hi ha devolució, el temps destinat a repartir i proporcionar aquest producte ha sigut molt menor al que podria ser el d'un client extern. En un viatge que fa el repartidor a una botiga carrega molts més productes que si va a clients externs. Es podria dir que és molt més eficient.

### 6.3. Conclusions per enfocar el pla d'acció

La intenció és trobar un local que pugui oferir el servei de cafè i degustació, tot i que la inversió inicial del local és molt probable que sigui més elevada, amb els resultats de la facturació de les dues botigues anteriors, es pot apreciar la gran diferència en disposar de cafeteria o no.

Per obrir o reestructurar una nova botiga es necessita una inversió aproximada d'uns 60.000€, aquest preu és degut al fet que el local que es buscarà serà per estar de lloguer, ja que si es volgués comprar el local, la inversió seria bastant més alta. Tot i que és una inversió elevada, veient la facturació de les dues botigues, a priori, no suposaria un gran problema. L'últim establiment obert és la botiga de la riera de Cirera,

es va obrir el 2020 i des d'un inici ha funcionat correctament igual que les altres botigues.

Per arribar al nivell de facturació de les botigues es necessiten molts clients externs, fet que provoca que la feina dels repartidors sigui més complicada i menys eficient. El més coherent seria quedar-se amb els clients més forts i continuar més cap al camí de les botigues.

S'enfocarà al pla d'acció sobretot més cap a una expansió de les botigues, però mantenint els clients que consumeixen més productes.

Tots els productes que es produeixen en molt poca quantitat o no siguin rendibles, s'eliminaran de la nova botiga.

Finalment, per encarar definitivament aquest pla d'acció, s'analitzarà els marges de la venda a clients externs o de les botigues pròpies. Cal destacar que és molt relatiu, ja que hi ha molts productes i tots ofereixen preus diferents. Però tal com es va analitzar a la Taula 7 de la Memòria 1, es va analitzar el pa, ja que és el producte més rendible i més venut a l'empresa, per davant de la brioixeria i la pastisseria. El marge de preu de venda és molt gran, ja que quan el pa es ven directament a la botiga de l'empresa cap al consumidor final, es treballa amb marges del 90-95% respecte al cost de les matèries primeres. En canvi, un client com podrien ser bars i altres botigues, sempre comprarà el producte més barat, i aquest marge del pa es redueix considerablement fins a arribar al 50%.

Per tant, el pla d'acció va enfocat cap a un negoci B2C amb la venda al consumidor final mitjançant les botigues pròpies i anar reduint progressivament la venda B2B a clients externs que siguin poc rendibles.

Com que aquest treball es treballa dins l'horitzó de 2-3 anys, només es treballarà amb aquesta primera etapa de l'expansió, ja que la intenció en un futur és obrir més botigues.

## 7. Pla d'acció

### 7.1. Objectiu

Veure la viabilitat d'obrir una nova botiga amb el servei de cafè i degustació. S'eliminarà els productes poc rendibles de la botiga per observar com funciona en un futur a diferència de les altres.

### 7.2. Gamma de productes que oferirà la nova botiga

La **gamma** de productes és: **productes alimentaris**.

La **longitud** és de **3 línies** de productes: **el pa, la brioixeria i la pastisseria**.

La **profunditat** de la gamma de productes es dividirà de la següent manera:

- Línia del pa: 16 tipus de pa.
- Línia de la brioixeria: 18 tipus de brioixeria.
- Línia de la pastisseria: 6 tipus de pastisseria.

S'ha eliminat certs productes els quals la seva devolució era molt elevada.

Taula 9. Productes eliminats de la nova botiga.

Productes eliminats	% devolució
Barra de ½	66,67%
Pepe	41,03%
Pagès sense sal	84,84%
Curta de ¼	38,46%
Pa de màquina de ½	26,25%
Pa de ½ de civada	81,25%
Pa de pessic	100%
Brioix rodó banyat	75%

Font: elaboració pròpia amb dades extretes dels comptes de l'empresa.

La intenció és que si els resultats d'eliminar aquests productes són positius per a la facturació i marges de la nova botiga, s'apliqui el mateix a la resta de botigues.

## Línia del Pa

Alguns pans tenen un volum de devolució alt, però per diferents motius es mantenen:

- Són pans clàssics.
- Es produeixen en grans quantitats.
- Especialitats.

Taula 10. Varietats de pa que oferirà la nova botiga.

<b>Varietats de pa</b>	<b>% devolució</b>
Pa de Motllo	0%
Toscana precuita	2,76%
Barra de ¼	7,7%
Gallega	17,37%
Pa integral	26,25%
Pa de cereals	5,12%
Pa de pagès	11,65%
Pa quadrat	17,33%
Pa de frankfurt	1,38%
Pa de viena	14,30%
Pa d'hamburguesa	7,84%
Pa de Levain	22,36%
Pa de Kamut	28,20%
Pa de Lli	10,29%
Pa de Campanya	16,07%
Pa alemany	14,29%
Pa de xapata	26,85%
Pa d'espelta	1,67%

Font: elaboració pròpia amb dades extretes dels comptes de l'empresa.

## Línia de la brioixeria

Taula 11. Varietats de la brioixeria que oferirà la nova botiga.

<b>Varietats de la brioixeria</b>	<b>% devolució</b>
Croissant normal	1,34%
Croissant de xocolata	0,73%



Croissant de pernil dolç i formatge	4,35%
Croissant de tonyina	28,13%
Croissant de sobrassada	25%
Croissant de Frankfurt	0%
Trenes	10,42%
Brioix	19,73%
Ensaïmada	4,47%
Pastes de full	8,39%
Dònuts	1,23%
Magdalenes	0%
Croissant de mantega	2,27%
Croissant de cereals	14,08%
Coca de Llavaneres	0%
Conde	0%
Croissant mini	0%
Pizzes	0%
Coca de vidre	12,16%
Bacs	8,70%

Font: elaboració pròpia amb dades extretes dels comptes de l'empresa.

### Línia de la Pastisseria

L'avantatge de la pastisseria és que són encàrrecs i, per tant, no hi ha devolució.

Taula 12. Varietats de la pastisseria que oferirà la nova botiga.

Varietats de la pastisseria	% devolució
Pastís indiana	0%
Bracet de nata	0%
Bracet de trufa	0%
Bracet de crema	0%
Sant Jordi	0%
Pastís Massini	0%

Font: elaboració pròpia amb dades extretes dels comptes de l'empresa.

## Encàrrecs

Taula 13. Encàrrecs que es podran realitzar.

Encàrrecs	% devolució
Entrepans variats	0%
Pizzes de pernil dolç i tonyina	0%
Pastes de full (xics)	0%

Font: elaboració pròpia amb dades extretes dels comptes de l'empresa.

### 7.3. Recursos que necessita l'empresa

#### 7.3.1. Recursos humans

L'estratègia de recursos humans és fonamental en un negoci que treballa amb tanta proximitat amb el consumidor. Es tracta de prioritzar la satisfacció del treballador per sobre de tot. Precisament, les forneries artesanes depenen molt dels recursos humans dins l'empresa, des de la producció fins a la venda i el tracte amb el client a les botigues.

Per a la producció, si es vol oferir un producte de qualitat, es necessita personal qualificat i d'aquesta manera, poder oferir el millor producte i a la vegada, minimitzar al màxim els errors de producció.

D'altra banda, la venda del pa depèn molt del servei ofert al client, com podria ser el tracte i l'amabilitat amb el consumidor, la professionalitat, la higiene de la botiga i dels treballadors (sobretot amb la COVID-19), la rapidesa i agilitat que puguin oferir per fer esperar el mínim possible al client...

Es buscaran dependents qualificades per ocupar els llocs de treball de la nova botiga.

#### Horaris dels treballadors de la botiga

Es necessitaran un total de 4 treballadors i una persona de reforç.

Els horaris dels treballadors es dividiran entre els que faran jornada completa i mitja jornada.

Jornada Completa → 42 hores setmanals (2 persones que treballen durant el matí)

Mitja Jornada → 27 hores setmanals. (2 persones que treballen durant la tarda i els diumenges i una persona de reforç)

La persona de reforç farà només 20 hores setmanals i es dividiran en funció de les necessitats de la botiga.

Les hores extra tant de les persones que faran jornada completa com mitja jornada es pagaran a part.

Taula 14. Horaris de la nova botiga.

Horari	DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
7:00h a 14:00h (7h)	Torn matí	Torn matí	Torn matí	Torn matí	Torn matí	Torn matí	Torn tarda
-	-	-	-	-	-	-	-
17:00h a 21:00h (4h)	Torn tarda	Torn tarda	Torn tarda	Torn tarda	Torn tarda	TANCAT	TANCAT

Font: elaboració pròpia en base a les altres botigues.

### 7.3.2. Recursos Financers

El finançament d'aquesta botiga es dividirà entre inversions i despeses. Forma part de les **inversions** la reforma del local, la publicitat, el forn, el congelador i la nevera.

D'altra banda, les **despeses** inclouen el lloguer del local, els subministraments, els permisos i les llicències i finalment, els sous i salaris.

Per tant, fent referència a les obertures de les altres botigues, es demanarà un **préstec a llarg termini a tres anys de 50.000€** a un tipus d'interès del **5%** per cobrir tot el que engloba les **inversions** inicials. Per cobrir les despeses, es farà amb els mateixos recursos de l'empresa, ja que aquesta presenta bona liquiditat.

Es necessitarà un fons de reserva per poder tenir marge per a pagar qualsevol imprevist que pugui haver-hi. És fonamental tenir capital per fer front a la temporada baixa de facturació (acostuma a ser el mes d'agost), o també si la facturació inicial de la botiga és baixa, poder mantenir el projecte endavant.

També es necessita capital pel pagament de les nòmines dels treballadors, cotitzacions de la Seguretat Social i altres despeses laborals. A més a més, el pagament dels proveïdors, ja que incrementarà la producció també ho farà la demanda de matèries primeres.

S'haurà de tenir en compte les despeses dels impostos i taxes a pagar, on s'inclou les despeses fiscals i tributàries, IVA, IRPF...

Finalment, les despeses de màrqueting, en el cas de Can Kiku s'utilitzarà els cartells publicitaris i les xarxes socials.

### **7.3.3. Recursos d'infraestructura**

Actualment, la producció es concentra a un local al Polígon Industrial de Pla d'en Boet, a Mataró. Hi treballen 17 persones, dividits entre forners, brioixers, pastissers i repartidors.

Amb aquesta nova botiga, a priori no es necessiten més treballadors a l'obrador, ja que, d'una banda, es descarrega feina amb els productes que es deixaran de produir i els mateixos treballadors podran abastir la producció de la nova botiga. Una botiga sola no incrementa tant el volum de feina diari, per tant, inicialment es començarà el pla d'acció amb els mateixos treballadors a l'obrador.

L'empresa actualment disposa de l'espai físic necessari amb un local on s'elaboren tots els productes. Aquest local compleix amb les normes sanitàries i de seguretat, ja que constantment hi ha inspeccions de control.

Pel que fa a la maquinària i els equips, l'obrador disposa de forns, batedores, pastadora, taules per a la producció, neveres, congeladors i espais per a la fermentació. A la botiga es necessitarà un petit forn per escalfar els productes, una màquina per tallar pa i adaptar tots els taulells i la zona on treballaran les dependents.

L'empresa té molt bona relació amb els proveïdors de matèries primeres, ja que sempre s'ha mantingut al dia amb els pagaments de les factures. Els proveïdors venen setmanalment a l'obrador en persona, i es fan les comandes. En cas d'imprevistos, es poden fer comandes perquè els proveïdors s'adaptin i proporcionen les matèries primeres.

El personal són 4 dependents, dues a jornada completa i dues a mitja jornada. S'escollirà personal qualificat d'acord amb la importància de l'atenció al client i la gestió dels aliments i la botiga.

L'empresa actualment no disposa d'un sistema de gestió, sinó que el propietari és l'encarregat de l'administració general de l'empresa. La secretària és l'encarregada dels albarans, comandes i la gestió de clients. Finalment, de tots els assumptes legals s'encarrega una gestora de confiança que porta treballant amb l'empresa des de fa molts anys.

L'estratègia de màrqueting per a la promoció de la nova botiga serà la següent:

- Xarxes socials: l'empresa és activa a l'Instagram i cada dia actualitza als seguidors de les novetats dels productes i per descomptat, de l'obriments del nou establiment. Les que s'encarregaran de les xarxes socials són les dues persones encarregades de botigues.
- "Boca-orella": a causa que l'empresa ja disposa de 5 botigues, les dependents comentaran als clients l'obriments de la nova botiga, el dia de la inauguració... Quan es comença a parlar de noves botigues, la informació circula ràpidament, ja que l'empresa generalment té bona reputació.
- Cartells publicitaris: amb aquest mitjà de promoció l'empresa intentarà arribar a un públic més ampli dins la seva àrea.
- Pàgina web: també s'informarà del dia i es publicarà la nova botiga.

#### **7.3.4. Recursos productius**

Per a l'adequada producció dels productes artesans es necessitaran una sèrie de recursos:

- Maquinària: com s'ha comentat anteriorment l'obrador disposa de tota la maquinària necessària per fabricar els productes artesans, les neveres i les cambres fermentadores que requereix el cicle de vida del pa, i finalment, els forns per coure tots els productes.
- Matèries primeres: les més importants i fonamentals són la farina, el llevat, la sal, l'aigua i altres ingredients secundaris. S'escullen proveïdors de bona qualitat.

- El local: es disposa de l'espai necessari per a l'adequada producció del pa.
- Personal: a l'obrador es troben tots els forners, brioixers, pastissers i repartidors necessaris per a la producció i l'entrega dels productes.
- Logística: el transport i l'entrega del pa són essencials, ja que el pa s'ha de lliurar diàriament i fer diferents viatges per part dels repartidors. Els productes s'han d'entregar alhora perquè les botigues puguin oferir el millor servei possible al client.

### **7.3.5. Recursos tecnològics**

En aquest aspecte l'empresa no utilitza gairebé programes ni tecnologia tan avançada. És a dir, l'automatització de processos a la producció és mínima, ja que el producte que ofereix l'empresa és artesà.

De totes maneres per realitzar un seguiment de l'estoc o la planificació de la producció no es fa servir cap aplicació ni programa que agilitzi aquests tràmits. S'encarrega la secretària amb programes bàsics com l'Excel. També té la funció de fer les nòmines. D'altra banda, de la comptabilitat i aspectes legals s'encarrega la gestora externa.

### **7.4. Assignació de responsabilitats**

El gerent és l'encarregat de l'administració general de l'empresa, però també supervisa juntament amb l'encarregat de producció que es respectin els horaris i la qualitat dels productes. Controlarà la inversió inicial que es pot permetre l'empresa respecte a la nova botiga i les despeses que pugui generar.

La gestora s'encarregarà que tots els tràmits legals estiguin en ordre per començar amb el projecte.

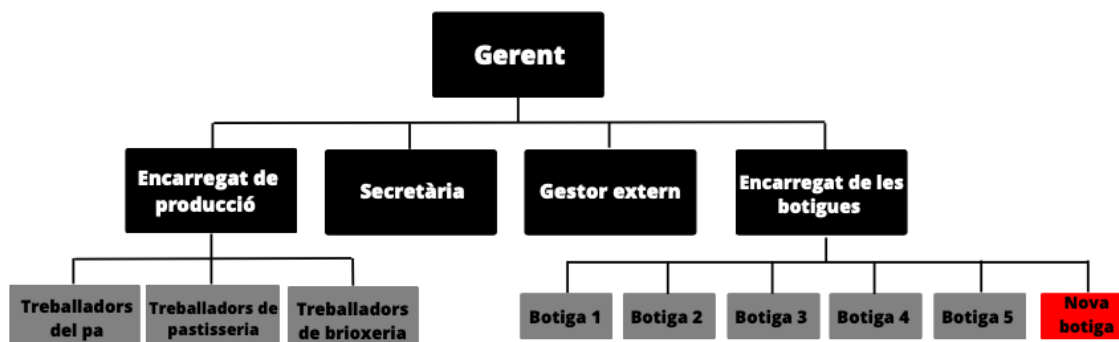
La secretària assignarà a la botiga nova els productes que li pertocuen havent eliminat els que s'han anomenat anteriorment poc rendibles.

Les encarregades de les botigues són dues persones, que controlen la satisfacció i les queixes que puguin haver-hi per part dels clients. També, tenen la responsabilitat de gestionar les incidències que pugui haver-hi amb les dependents, ja siguin baixes, que són les encarregades de substituir a la persona en casos puntuals, o altres problemes que pugui haver-hi.

Aquestes encarregades són les que controlaran el funcionament de la nova botiga perquè tot estigui en ordre.

## Organigrama

Imatge 5. Organigrama de l'estructura de l'empresa



Font: elaboració pròpia amb dades extretes de l'empresa.

## 7.5. Pressupost

A continuació es realitzarà un pressupost de què seria l'obertura de la nova botiga a Mataró, tenint en compte que el local que es buscarà ha de tenir el prou espai per a oferir el servei de cafè i degustació. Actualment, l'empresa Can Kiku disposa d'un parell de botigues amb aquest servei, la botiga que es troba a la carretera de Mata, la qual disposa de 100 metres quadrats, i la de Ronda O'Donell, amb 110 metres quadrats. Per agafar una idea, es buscarà un local d'una grandària similar.

El local que es busca és aproximadament d'uns 100 a 120 metres quadrats.

Primer de tot, cal destacar que a Mataró, el preu del lloguer de locals comercials, oscil·len entre 8 i 20 euros per metre quadrat.

Si se suposa que el **preu del lloguer del local** per metre quadrat sigui de 12€, el cost mensual del lloguer seria aproximadament d'uns **1.440€/mes**.

També si no van inclosos els **serveis de llum, aigua, gas...** Aquests costos poden ser d'uns **1000€/mes** aproximadament.

Una vegada escollit el local, el més probable és que s'hagi de fer una reforma. El cost d'aquesta reforma pot incloure:

- Instal·lacions elèctriques: hi ha la possibilitat que s'hagi d'instal·lar o ampliar la instal·lació elèctrica del local perquè s'adeqüi a la botiga.
- Sistemes de ventilació i extracció: és molt important que la botiga estigui molt ben ventilada perquè quan es treballa amb menjar i un forn, encara que sigui petit, s'acumula la calor i diferents olors del menjar. A part, per garantir la seguretat dels treballadors a la botiga. Pot ser que s'hagi de canviar aquests sistemes o adaptar-los.
- Instal·lacions de gas i aigua: com que hi haurà petits forns, neveres per conservar els productes, s'ha de tenir en compte aquesta instal·lació.
- Paviment i revestiment: el material que predomina és el gres o el terratzo, si el local està construït amb un material diferent, s'haurà de substituir o renovar el material, ja que aquest és resistent i fàcil de netejar. També es poden modificar sostres i parets per millorar la il·luminació de la botiga.
- Taulells i mobiliari: si l'antic local no es tractava d'una botiga, s'haurà d'adequar amb espai per a la venda dels productes i la zona de treball de les dependents. S'haurà de comprar el mobiliari d'acord amb l'estil de la botiga, com cadires, taules, estanteries...

Sempre depenent de l'estat del local, però el cost de la **reforma**, basant-nos en projectes anteriors, podria oscil·lar entre **40.000€** i **45.000€**.

La botiga també s'haurà d'equipar amb:

1 Nevera per refrescs (**1.000€** a **1.500€**).

1 Congelador per a la pastisseria (**2.000€** a **2.500€**)

1 Forn per escalfar els productes (**1.000€** a **1.500€**)

Taules i cadires (**3.000€**)

Aquest ventall de preus van en funció de la qualitat de cada producte.

També són importants **altres despeses inicials** com els permisos i llicències per poder obrir la botiga legalment, uniformes del personal, impostos i taxes (taxa



d'ocupació de la via pública, en cas de posar taules i cadires per als clients) i productes que no són produïts per l'empresa com (xocolatines, begudes...). Aquests costos oscil·len entre **8.000€ i 10.000€**.

Els **mètodes publicitaris** que s'aplicaran a la nova botiga són els següents:

- L'empresa vol tenir presència a les xarxes socials més importants, sobretot a Instagram. Com que la gestió es farà internament, els costos serien principalment de temps dedicat a la creació de contingut i de gestió de les xarxes socials i de la pàgina web. Per tant, el cost es resumeix entre **10 i 20 hores setmanals** dedicades a les publicacions, al contingut i a l'actualització de la pàgina web.
- Els anuncis a cartells publicitaris seran sobretot pels primers mesos. Els costos depenen de la ubicació del cartell, la mida i la durada, però oscil·len des de **500€ a 1.000€** mensuals per cartell.

L'empresa disposa de **gestor laboral i fiscal**. Els serveis del gestor laboral pugen a 500€/mes, i els del gestor fiscal a 690€/mes.

Si es divideix entre 5 botigues, la part proporcional que correspon és la següent:

- Gestor laboral:  $500€/5$  botigues = **100€/mes** per botiga.
- Gestor fiscal:  $690€/5$  botigues = **138€/mes** per botiga.

Finalment, es calcularan els costos de tenir les **5 dependents contractades**. Abans de tot s'ha de tenir en compte que inclou tenir treballadors:

- Sous i les aportacions a la Seguretat Social, que depenen del conveni col·lectiu aplicable a la botiga, la categoria i la jornada laboral del treballador.
- Indemnitzacions i despeses legals, en cas de finalització del contracte laboral, l'empresa ha de tenir els recursos necessaris per fer front a aquesta obligació, també altres despeses com el pagament de les vacances pendents. Tot això depèn de la durada del contracte i el motiu de finalització.
- Hi ha altres despeses relacionades amb la contractació com l'Impost de Societats.

Es tindran dues dependents contractades a jornada completa (42h) i tres a mitja jornada (27h), una persona per reforçar treballant a 20 hores. El càlcul del cost és el següent:

El sou brut que es paga és de 1.200€/mes per dependent a jornada completa i 600€/mes per dependent a mitja jornada.

- Dependents a jornada completa: 2 dependents x 1.200€/mes = 2.400€/mes.
- Cost de les hores extra: 2h extra x 11,25€/h extra x 2 dependents = 45€/mes.
  - o Sou per hora: 1.200€ /40 h a la setmana /4 setmanes al mes = 7,5€/hora.
  - o Hora extra: 7,5€ x 1,5 (1,5 = coeficient de majoració per treball extra a jornada completa) = 11,25€/h extra.
  
- Dependents a mitja jornada: 3 dependents x 600€/mes = 1.800€/mes.
- Cost de les hores extra: 7h extra x 13,13€/h extra x 2 dependents = 183,82€/mes.
  - o Sou per hora: 600€ /20 h a la setmana /4 setmanes al mes = 7,5€/hora.
  - o Hora extra: 7,5€ x 1,75 (1,75 = coeficient de majoració per treball extra a mitja jornada) = 13,13€/h extra

El cost mensual dels **salaries** és de **4.428,82€/mes**.

S'ha de sumar el cost de les cotitzacions a la Seguretat Social:

- Dependents a jornada completa: 2 dependents x 340,24€/mes = 680,48€/mes.
- Cotitzacions per hores extra a jornada completa: 0,3 x 45€/mes = 13,5€/mes.
- Dependents a mitja jornada: 3 dependents x 167,64€/mes = 502,92€/mes.
- Cotitzacions per hores extra a mitja jornada: 0,4 x 183,82€/mes = 73,53€/mes.

El cost mensual de les **cotitzacions a la Seguretat Social** és de **1.270,43€/mes**.

La suma total és de: 4.428,82€ + 1.270,43€ = **5699,25€/mes** per totes 4 dependents.

Per tant, els costos totals es repartiran entre els costos inicials i els costos mensuals de la botiga.

- **Costos inicials:** Reforma inicial + Nevera/Congelador/Forn/Taules i cadires + Altres despeses inicials (Permisos, llicències, impostos...) = **55.000€ a 63.500€** (Depenent de l'estat del local i les negociacions).
- **Costos mensuals:** Lloguer del local + Subministraments (Llum, aigua, gas...) + Despeses de publicitat + Salari i Cotitzacions + Servei de gestoria = **8.877,25€ a 9.377,25€**.

## 7.6. Cronograma d'accions

El temps aproximat que es destinarà per a obrir la nova botiga és d'unes 17 setmanes, és a dir, poc més de 4 mesos. El temps pot variar en funció de possibles imprevistos o complicacions per alguna acció.

### Fase 1: Preparació i planificació (4 setmanes)

- Estudi de mercat on s'analitzi la demanda de les forneries que siguin competència més forta, tant a Mataró com als voltants.
- Establir un pla de negoci amb els objectius financers i operatius.
- Buscar, trobar i negociar el lloguer del local més adequat.
- Tenir totes les llicències i permisos necessaris per obrir la forneria.

### Fase 2: Reforma i condicionament del local (8 setmanes)

- Contractació d'arquitecte o un dissenyador d'interiors per distribuir la botiga i el mobiliari de la manera més adequada per al negoci.
- Obres de reforma per adaptar el local a una forneria i complir els requisits de seguretat i higiene necessaris.
- Instal·lar el forn, nevera, congelador més adequat per a la botiga. També contactar amb el proveïdor de cafè que té l'empresa actualment perquè faci la instal·lació de la màquina del cafè.
- Instal·lació elèctrica i de la xarxa.

### Fase 3: Contractació i formació del personal (2 setmanes)

- Penjar les ofertes de feina i seleccionar el personal més adequat possible per a la botiga.

- Contractar aquest personal seleccionat prèviament i continuar amb els tràmits legals que comporta les contractacions.
- Formar el personal perquè puguin assolir les tasques i responsabilitats que li pertoca, des de la qualitat per a l'atenció al client fins a la seguretat i higiene.

#### **Fase 4: Proves i posada en marxa (2 setmanes)**

- Comprovar que funcioni tot correctament, com el forn, la nevera, el congelador, màquina del cafè...
- Concretar definitivament els productes que hi haurà a la botiga, des de pans a begudes i xocolatines que s'oferiran.
- Establir els protocols i processos de la posada en marxa de la botiga.
- Neteja i manteniment per tenir la botiga a puny.

#### **Fase 5: Obertura (1 setmana)**

- Cartells publicitaris, xarxes socials i pàgina web per fer conèixer a la botiga.
- El dia de l'obertura, obrir les portes i posada en marxa del negoci.

### **8. Conclusions**

A continuació s'analitzarà la viabilitat del projecte a tres anys vista amb el compte de pèrdues i guanys i les ràtios corresponents. Posteriorment, es farà el mateix amb el balanç de situació, i finalment, es calcularà el punt d'equilibri i el temps aproximat que es trigaria a recuperar la inversió inicial. Per acabar, es destacaran els aspectes més importants del projecte perquè pugui tinguí èxit.

#### **8.1. Compte de pèrdues i guanys**

A continuació es pot observar una primera aproximació del compte de pèrdues i guanys dels 3 primers anys de la nova botiga.

Imatge 6. Estimació del compte de pèrdues i guanys de la nova botiga dels 3 primers anys.

Pèrdues i Guanys	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	314.963,95 €	395.973,82 €	435.094,93 €
Variació d'existències	1.733,60 €	1.733,60 €	1.733,60 €
Costos assumits de l'obra	- 76.999,00 €	- 77.800,00 €	- 78.609,00 €
Aprovisionaments	- 30.767,98 €	- 40.405,00 €	- 42.283,15 €
Despeses de personal	- 53.145,84 €	- 53.145,84 €	- 53.145,84 €
Altres despeses d'explotació	- 92.996,00 €	- 41.496,00 €	- 41.496,00 €
Amortització de l'immobilitzat	- 775,00 €	- 775,00 €	- 775,00 €
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
<b>A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>62.013,73 €</b>	<b>184.085,58 €</b>	<b>220.519,54 €</b>
Despeses financeres	- 16.666,67 €	- 16.666,67 €	- 16.666,67 €
<b>B) RESULTAT FINANCER</b>	<b>- 16.666,67 €</b>	<b>- 16.666,67 €</b>	<b>- 16.666,67 €</b>
<b>C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)</b>	<b>45.347,06 €</b>	<b>167.418,91 €</b>	<b>203.852,87 €</b>
Impost sobre beneficis	- 11.336,77 €	- 41.854,73 €	- 50.963,22 €
<b>D) RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>34.010,30 €</b>	<b>125.564,18 €</b>	<b>152.889,65 €</b>

Font: informació extreta dels comptes de la història de l'empresa.

Cal destacar que en aquesta primera imatge les vendes s'han extret d'una botiga ja existent, la qual és la de Ronda O'Donell. S'ha escollit aquestes dades perquè és el perfil que es busca per a la nova botiga, és a dir, una botiga d'una grandària semblant la qual pugui oferir el servei de cafè i degustació.

A partir d'aquí es pot observar que les vendes són les dels 3 primers anys des que es va obrir la botiga de Ronda O'Donell, es pot veure que aquestes han augmentat significativament cada any respecte a l'anterior.

Es pot veure una diferència important en el resultat de l'exercici respecte al primer any i els dos següents. Això és degut sobretot als costos de la reforma inicial que s'inclouen en el primer any, i també, a causa de l'increment dels ingressos dels dos anys següents.

Totes les xifres de les despeses de personal són extretes del pressupost, i les de les despeses financeres dels recursos financers.

Imatge 7. Estimació del compte de resultats dels 3 primers anys amb comparatives i percentatges de les vendes, marge brut, EBITDA, resultat d'explotació, BAT i resultat de l'exercici.

COMPTE DE RESULTATS	ANY 1		ANY 2		ANY 3		VARIACIONS		VARIACIONS	
	€	%	€	%	€	%	ANY 1 Vs ANY 2		ANY 2 Vs ANY 3	
<b>Vendes</b>	<b>314.964</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.974</b>	<b>100,0%</b>	<b>435.095</b>	<b>100,0%</b>	<b>81.010</b>	<b>25,7%</b>	<b>39.121</b>	<b>9,9%</b>
Variació d'existències	1.734		1.734		1.734					
Costos assumits de l'obra	-76.999		-77.800		-78.609					
Aprovisionaments	-30.768	-9,8%	-40.405	-10,2%	-42.283	-9,7%	-9.637	31,3%	-1.878	4,6%
<b>Marge Brut</b>	<b>208.931</b>	<b>66,3%</b>	<b>279.502</b>	<b>70,6%</b>	<b>315.936</b>	<b>72,6%</b>	<b>70.572</b>	<b>33,8%</b>	<b>36.434</b>	<b>13,0%</b>
Despeses de personal	-53.146	-16,9%	-53.146	-13,4%	-53.146	-12,2%	0	0,0%	0	0,0%
Altres despeses d'explotació	-92.996	-29,5%	-41.496	-10,5%	-41.496	-9,5%	51.500	-55,4%	0	0,0%
<b>EBITDA</b>	<b>62.789</b>	<b>19,9%</b>	<b>184.861</b>	<b>46,7%</b>	<b>221.295</b>	<b>50,9%</b>	<b>122.072</b>	<b>194,4%</b>	<b>36.434</b>	<b>19,7%</b>
Amortització de l'immobilitzat	-775		-775		-775					
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0		0		0					
<b>Resultat d'explotació</b>	<b>62.014</b>	<b>19,7%</b>	<b>184.086</b>	<b>46,5%</b>	<b>220.520</b>	<b>50,7%</b>	<b>122.072</b>	<b>196,8%</b>	<b>36.434</b>	<b>19,8%</b>
Despeses financeres	-16.667	-5,3%	-16.667	-4,2%	-16.667	-3,8%	0	0,0%	0	0,0%
<b>BAT</b>	<b>45.347</b>	<b>14,4%</b>	<b>167.419</b>	<b>42,3%</b>	<b>203.853</b>	<b>46,9%</b>	<b>122.072</b>	<b>269,2%</b>	<b>36.434</b>	<b>21,8%</b>
Impost sobre beneficis	-11.337		-41.855		-50.963		-30.518		-9.108	
<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>34.010</b>	<b>10,8%</b>	<b>125.564</b>	<b>31,7%</b>	<b>152.890</b>	<b>35,1%</b>	<b>91.554</b>	<b>269,2%</b>	<b>27.325</b>	<b>21,8%</b>

Font: informació extreta dels comptes de la història de l'empresa.

La rendibilitat que ofereix la botiga és bona, ja que el primer any que acostuma a ser el pitjor, està per sobre del 10%, fet que indica que el projecte pot ser viable.

Cal destacar que a l'apartat d'altres despeses d'explotació, de l'any 1 a l'any 2 es reduïren en un 55% aproximadament (a causa del cost de la reforma inicial). I que el resultat de l'exercici augmenta també del primer al segon any en un 269%, i passa a ser del 10,8% a un 31,7%, una millora significativa.

Imatge 8. Estimació del compte de resultats dels 3 primers anys amb comparatives i percentatges de les vendes, els costos variables i els costos fixos.

COMPTE DE RESULTATS	ANY 1		ANY 2		ANY 3		VARIACIONS		VARIACIONS	
	€	%	€	%	€	%	ANY 1 Vs ANY 2		ANY 2 Vs ANY 3	
<b>Vendes</b>	<b>314.964</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.974</b>	<b>100,0%</b>	<b>435.095</b>	<b>100,0%</b>	<b>81.010</b>	<b>25,7%</b>	<b>39.121</b>	<b>9,9%</b>
Variació d'existències	1.734		1.734		1.734					
Costos assumits de l'obra	-76.999		-77.800		-78.609					
Aprovisionaments	-30.768		-40.405		-42.283		-9.637		-1.878	
<b>Costos Variables</b>	<b>-106.033</b>	<b>-33,7%</b>	<b>-116.471</b>	<b>-29,4%</b>	<b>-119.159</b>	<b>-27,4%</b>	<b>-10.438</b>	<b>9,8%</b>	<b>-2.687</b>	<b>2,3%</b>
Despeses de personal	-53.146		-53.146		-53.146		0		0	
Altres despeses d'explotació	-92.996		-41.496		-41.496		51.500		0	
Amortització de l'immobilitzat	-775		-775		-775		0		0	
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0		0		0		0		0	
<b>Costos Fixes</b>	<b>-146.917</b>	<b>-46,6%</b>	<b>-95.417</b>	<b>-24,1%</b>	<b>-95.417</b>	<b>-21,9%</b>	<b>51.500</b>	<b>-35,1%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Despeses financeres	-16.667		-16.667		-16.667		0		0	
Impost sobre beneficis	-11.337		-41.855		-50.963		-30.518		-9.108	
<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>34.010</b>		<b>125.564</b>		<b>152.890</b>		<b>91.554</b>		<b>27.325</b>	

Font: informació extreta dels comptes de la història de l'empresa.

Els costos variables augmenten lleugerament cada any, però és a causa que com que les vendes també augmenten, doncs es necessiten més recursos a l'obra i aprovisionaments a la botiga. La diferència significativa és la dels costos fixos, ja que com s'ha comentat anteriorment, la reforma només s'imputa al primer any.

### 8.1.1. Ràtios del compte de pèrdues i guanys

Imatge 9. Comparativa dels indicadors més importants.

<b>Marge Brut Vs Ventas</b>	=	$\frac{\text{Marge brut}}{\text{Ventas}}$	%	$\frac{208.931}{314.964} = 66,33\%$	$\frac{279.502}{395.974} = 70,59\%$	$\frac{315.936}{435.095} = 72,61\%$
<b>EBITDA Vs Ventas</b>	=	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$	%	$\frac{62.789}{314.964} = 19,94\%$	$\frac{184.861}{395.974} = 46,69\%$	$\frac{221.295}{435.095} = 50,86\%$
<b>Resultat explotació Vs Ventas</b>	=	$\frac{\text{Resultat explotació}}{\text{Ventas}}$	%	$\frac{62.014}{314.964} = 19,69\%$	$\frac{184.086}{395.974} = 46,49\%$	$\frac{220.520}{435.095} = 50,68\%$
<b>Benefici net Vs Ventas</b>	=	$\frac{\text{Benefici net}}{\text{Ventas}}$	%	$\frac{34.010}{314.964} = 10,80\%$	$\frac{125.564}{395.974} = 31,71\%$	$\frac{152.890}{435.095} = 35,14\%$

Font: informació extreta dels comptes de la història de l'empresa.

En el Marge brut vs Ventas, aquests percentatges tan alts són típics dels negocis de gran consum, ja que els costos abans del marge són baixos però després augmenten.

Ebitda vs Ventas → hi ha una bona relació perquè amb aquests percentatges poden suportar imprevistos. El percentatge és suficient perquè el negoci pugui ser rendible.

En el resultat d'explotació vs Ventas i en el Benefici Net vs Ventas, la rendibilitat comença a ser significativa a partir del segon any.

## 8.2. Balanç de situació

A continuació, es pot observar un balanç de situació del qual les dades extretes són aproximades. S'ha agafat alguna dada del compte de pèrdues i guanys, i d'altres de botigues semblants a la qual es vol que s'assembli la d'aquest projecte.

Imatge 10. Balanç de situació.

ACTIU			
<b>A) ACTIU NO CORRENT</b>	<b>86.458</b>	<b>141.529</b>	<b>158.103</b>
Immobilitzat intangible	3.029	8.141	9.932
Immobilitzat material	83.429	133.388	148.171
Fiances i Dipòsits	0	0	0
Impost de societats	0	0	0
<b>B) ACTIU CORRENT</b>	<b>60.874</b>	<b>131.469</b>	<b>149.895</b>
Existències	1.734	1.734	1.734
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	26.966	62.829	70.651
Clients	26.966	62.829	70.651
Inversió a curt termini	16.667	16.667	16.667
Efectiu i altres actius líquids equivalents	15.508	50.240	60.844
<b>TOTAL ACTIU (A+B)</b>	<b>147.332</b>	<b>272.998</b>	<b>307.998</b>

PATRIMONI NET I PASSIU			
<b>A) PATRIMONI NET</b>	<b>80.428</b>	<b>182.835</b>	<b>222.099</b>
A-1) Fons propis	80.428	182.835	222.099
Capital Social	3.006	3.006	3.006
Capitalització	0	0	0
Prima d'emissió	0	0	0
Reserves	43.412	54.265	66.203
Altres aportacions de socis	0	0	0
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0	0	0
Resultat de l'exercici	34.010	125.564	152.890
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	0	0
<b>B) PASSIU NO CORRENT</b>	<b>33.333</b>	<b>16.667</b>	<b>0</b>
Deutes a llarg termini	33.333	16.667	0
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	33.333	16.667	0
Leasings	0	0	0
<b>C) PASSIU CORRENT</b>	<b>33.571</b>	<b>73.497</b>	<b>85.899</b>
Provisions a curt termini	0	0	0
Deutes a curt termini	16.667	16.667	16.667
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	16.667	16.667	16.667
Leasings	0	0	0
<b>Creditors comercials i altres comptes a pagar</b>	<b>16.904</b>	<b>56.830</b>	<b>69.233</b>
Proveïdors	5.567	14.975	18.270
IVA a pagar	0	0	0
IRPF	0	0	0
Seguretat Social	0	0	0
Impost de societats	11.337	41.855	50.963
<b>TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>147.332</b>	<b>272.998</b>	<b>307.998</b>

Font: informació extreta dels comptes de la història de l'empresa.

## 8.2.1. Ràtios del balanç de situació

Imatge 11. Ràtios de liquiditat.

2- LIQUIDESA		ANY 1	ANY 2	ANY 3
Fons de Maniobra	Actiu corrent - Passiu corrent	27.304	57.973	63.996
Rati de Fons de Maniobra	$\frac{\text{Fons de maniobra}}{\text{Passiu corrent}} \%$	$\frac{27.304}{33.571} = 81,33\%$	$\frac{57.973}{73.497} = 78,88\%$	$\frac{63.996}{85.899} = 74,50\%$
Rati de Liquidesa	$\frac{\text{Actiu corrent}}{\text{Passiu corrent}} \%$	$\frac{60.874}{33.571} = 181,33\%$	$\frac{131.469}{73.497} = 178,88\%$	$\frac{149.895}{85.899} = 174,50\%$

Font: informació extreta dels comptes de la història de l'empresa.

A través del balanç de situació mostrat, s'ha escollit les ràtios més importants per a fer una anàlisi.

Pel que fa al fons de maniobra, tot i que no hi ha un valor òptim per a aquesta ràtio, és essencial que el valor sigui positiu. Durant tots tres anys el valor es manté positiu, i de l'any 1, al 2 i 3 augmenta el valor. Per tant, es podria interpretar que l'empresa tindria suficients actius líquids per cobrir els passius a curt termini. Com més alt sigui el valor del fons de maniobra, més liquiditat i solvència té l'empresa.



D'altra banda, tot i que la ràtio de liquiditat disminueix lleugerament l'any 2 i 3 respecte al primer any, sempre es manté per sobre d'1. És fonamental perquè d'aquesta manera es pot dir que l'empresa té capacitat de convertir els actius actuals a efectiu, per fer front al passiu a curt termini.

Imatge 12. Ràtios d'endeutament.

3- ENDEUTAMENT		ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Rati Endeutament</b>	$= \frac{\text{Passiu}}{\text{Patrimoni net} + \text{Passiu}} \%$	$\frac{66.904}{147.332} = 45,41\%$	$\frac{90.163}{272.998} = 33,03\%$	$\frac{85.899}{307.998} = 27,89\%$
<b>Rati Autonomia</b>	$= \frac{\text{Patrimoni net}}{\text{Passiu}} \%$	$\frac{80.428}{66.904} = 120,21\%$	$\frac{182.835}{90.163} = 202,78\%$	$\frac{222.099}{85.899} = 258,56\%$
<b>Qualitat del deute</b>	$= \frac{\text{Passiu corrent}}{\text{Passiu}} \%$	$\frac{33.571}{66.904} = 50,18\%$	$\frac{73.497}{90.163} = 81,52\%$	$\frac{85.899}{85.899} = 100,00\%$

Font: informació extreta dels comptes de la història de l'empresa.

El valor òptim de la ràtio d'endeutament ha d'estar comprès entre el 0,4 i 0,6. Es pot veure que l'any 1, el valor és l'òptim, el segon i l'últim any es troba per sota. Amb els resultats del primer any, s'interpreta que el nivell de risc és equilibrat i l'empresa és estable financerament. L'any 2 i 3 els actius són propietat de l'empresa i aquesta posseeix un risc menor. De totes maneres aquests valors baixos indiquen que l'empresa té recursos propis mal aprofitats.

Es considera que un valor per sobre del 50% a la ràtio d'autonomia és positiu. Cal destacar que sobretot el segon i tercer any augmenten considerablement, fet que indica que hi haurà més autonomia financera, més nivell de solvència i més capacitat de complir amb els compromisos a llarg termini.

Finalment, la ràtio de qualitat del deute el primer any està equilibrat, fet que indica que hi ha igualtat entre el deute a curt i a llarg termini. És millor que sigui més baix el valor de la ràtio perquè si té deute a llarg termini, té més marge de maniobra. El segon i tercer any augmenten, ja que el deute a llarg termini es va cobrint i va quedant més deute a curt termini. Tot i que augmenti el valor d'aquesta ràtio els últims dos anys, no vol dir que l'empresa no pugui fer front als deutes a curt termini.

### 8.3. Punt d'equilibri

S'ha fet el càlcul del punt d'equilibri en funció del volum de vendes, ja que determinar el preu de venda unitari és complicat, ja que l'empresa disposa de molts productes

amb diferents preus. Amb les vendes del primer any estimades del compte de pèrdues i guanys, s'ha extret els següents resultats. Primer de tot, la fórmula és la següent:

$$\text{Punt d'equilibri} = \text{Costos fixos} / (1 - \text{Costos variables} / \text{Vendes totals})$$

Dins el compte de pèrdues i guanys, el primer any s'estima tenir:

Vendes totals → 314.964€

Costos fixos → 146.917€

Costos variables → 106.033€

Per tant, el resultat seria:

$$\text{Punt d'equilibri} = 146.917€ / (1 - 106.033€ / 314.964€) = 221.477,92€.$$

En l'àmbit de volum de vendes, per arribar a cobrir les despeses sense tenir beneficis es necessitarà unes vendes de **221.477,92€** durant el primer any.

Per determinar el temps que es trigarà a recuperar la inversió inicial es calcula de la següent manera:

**Any real: 365 dies.**

Punt d'equilibri / Vendes totals \* 365 dies → 221.447,92€ / 314.964€ \* 365 = 256,63 → 256 dies.

**Any comercial: 360 dies.**

Punt d'equilibri / Vendes totals \* 360 dies → 221.447,92€ / 314.964€ \* 360 = 253,11 → 253 dies.

A partir d'aquests dies, es començarà a obtenir beneficis, aproximadament cap a finals del tercer trimestre de l'any.

#### **8.4. Resum dels aspectes més importants del projecte**

Aquest projecte va començar amb una mica d'història de què era l'empresa i va continuar amb una breu explicació de la situació en què es trobava el negoci actualment.

Es va analitzar els avantatges i desavantatges de la mateixa empresa amb les dels competidors i es va fer un estudi del microentorn.

També es va mostrar dades de les vendes de l'empresa durant els últims deu anys on es podia observar la tendència que seguien els dos canals de venda.

Es van extreure les primeres conclusions i es van fixar uns objectius inicials.

Posteriorment, es va fer estudis i anàlisis internes i externs per veure els punts forts i dèbils més destacables.

Abans de començar amb el pla d'acció, es va analitzar el context d'actuació per veure si enfocar el projecte cap a un negoci B2B o B2C.

A partir de les conclusions extretes, es va començar amb el pla d'acció.

Després de veure que la venda B2B no semblava molt rendible exceptuant clients comptats, es va decidir enfocar el pla d'acció cap a l'obertura d'una nova botiga pròpia.

Cal destacar que aquesta situació és molt semblant a l'actual de l'empresa, fa molts anys que tota la família incloent l'Enric, el gerent, la seva dona i els seus tres fills, segueixen el negoci de ben a prop i a mesura que ha anat passant el temps, s'ha observat el canvi de tendència entre la venda a botigues pròpies (B2C) i a clients externs (B2B). Amb aquest projecte, s'espera obtenir resultats que siguin aplicables a la realitat del que podria ser l'empresa. Aquest és un projecte més petit a tres anys vista, però la intenció és que si la botiga evoluciona correctament, continuar amb les botigues pròpies. En el treball també s'especifica que l'obrador actual sense la venda B2B podria abastir la producció de fins a 10 botigues. També és important saber que es mantindran els clients externs que aportin una bona rendibilitat al negoci.

És rellevant saber que amb aquest augment de la producció a causa de la nova botiga, es reduirà els costos fixos de l'empresa.

Canvis més considerables en comparació a les botigues actuals:

1. Només es buscarà botigues que puguin oferir el servei de cafè i degustació, és a dir, locals més grans, ja que s'ha observat que són les més rendibles.
2. Una nova gamma de productes. Al treball s'especifica amb una taula els productes eliminats i la nova gamma de productes que s'oferirà d'acord amb l'estudi de les devolucions i als productes menys venuts.

Se segueix el projecte amb tots els recursos necessaris que es necessitarien i s'elabora un pressupost.

S'organitza un cronograma d'accions que aproximaria el temps que faria falta per obrir el nou establiment.

Per acabar, s'estudia la viabilitat del projecte amb el compte de pèrdues i guanys, el balanç de situació, les ràtios corresponents i el càlcul del punt d'equilibri.

## 9. Annex de les millores aplicades de la retroacció del tribunal

Taula 15. Retroacció del tribunal i correccions realitzades.

Retroacció del tribunal	Correccions realitzades
<p><b>Delimitació del projecte d'intervenció</b></p> <p>“Molt bona feina en general”</p>	<p>No s'ha afegit correccions.</p>
<p><b>Antecedents – Marc teòric</b></p> <p>“Quan menciones les debilitats de la teva empresa, estaria bé realitzar un pla de millorar per tal de minimitzar-los o bé eliminar-los”</p> <p>“Quan menciones l'evolució de vendes i comentes els augments Estaria també fer un petit anàlisis sobre la disminució de les vendes per exemple durant el 2018”</p>	<p>Inclòs a la pàgina 21. Taula 7, accions correctores de les debilitats.</p> <p>Inclòs a la pàgina 16. “Aspectes a destacar de les vendes en els últims 10 anys”</p>
<p><b>Objectius</b></p> <p>“Els objectius comercials son clars, però s'hauria d'explicar per que s'han triat aquesta objectius i no uns altres. L'empresa mostra deficiències en aquesta punts i per tant cal millorar-los?”</p> <p>“Quins productes son els menys rendibles?”</p>	<p>Inclòs a la pàgina 18. A sota del punt 3. Objectius.</p> <p>Inclòs a la pàgina 18. Al final de la pàgina 18 i principi de la pàgina 19.</p>

<p>En el pla d'acció, gràcies per fer números i mencionar costos i beneficis.</p>	<p>No s'ha afegit correccions.</p>
<p><b>Anàlisi intern i extern del context d'intervenció</b></p> <p>“Molt bona anàlisi del DAFO. No estaria de més, per ser perfeccionistes :) , que quan menciones les amenaces també busquis com contrarestar-les. No obstant, molt bona feina. Per exemple el cònsol del pa per la salut, es pot contrarestar utilitzant un altre tipus de farina”</p> <p>“Amenaça i oportunitat es contradiu respecte el tema de la salut”</p>	<p>Inclòs a la pàgina 22. Taula 8, accions correctores de les amenaces.</p> <p>Inclòs a la pàgina 21. Marcat amb un * com a aclariment.</p>

Font: Retroacció de la memòria 2 del tribunal.

## 10.Referències bibliogràfiques

Tota la informació econòmica s'ha extret dels comptes anuals de Kikupa, S.L. proporcionat per l'empresa, la qual s'encarrega en gran part de la gestió. Les dades estadístiques s'han aconseguit gràcies al registre que porta internament també l'empresa.

A continuació s'adjuntaran les referències bibliogràfiques utilitzades per cercar la informació.

- *Como se hace el pan.* (s/f). Macxipan.com. Recuperado el 28 de Noviembre de 2022, de <https://macxipan.com/index.php/es/como-se-hace-el-pan/>
- *El sector en cifras. Panadería, bollería y pastelería.* (s/f). ASEMAC.  
Recuperado el 29 de noviembre de 2022, de <https://www.asemac.es/el-sector-en-cifras>
- *Fet a mà – Forn de pa i degustació.* (s/f). Fetamabread.cat. Recuperado el 1 de diciembre de 2022, de <https://fetamabread.cat>
- *Kikupa.* (s/f). Kikupa.com. Recuperado el 1 de diciembre de 2022, de <http://kikupa.com/ca/inici-2/>
- *Eliasboulanger.com – Pa tradicional.* (s/f). Eliasboulanger.com. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de <https://www.eliasboulanger.com/inici/>
- *Nuevos contratos de panaderos, pasteleros y confiteros por edad en España en 2021.* (s/f). Statista. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1227389/nuevos-contratos-de-panaderos-pasteleros-y-confiteros-en-espana-por-edad/>
- Lorente, P. (2018, febrero 14). *Ejemplo de gama de producto y línea de producto: Caso Hatsu.* Paco Lorente. <https://pacolorente.es/ejemplo-gama-producto-linea-producto-hatsu/>
- *Mix de Producto.* (s/f). Consuunt.es. Recuperado el 24 de febrero de 2023, de <https://www.consuunt.es/mix-de-producto/>

- *Lloguer locals comercials a Mataró.* (s/f). Habitaclia.com. Recuperado el 24 de febrero de 2023, de [https://catala.habitaclia.com/lloguer-locals\\_comercials-mataro.htm](https://catala.habitaclia.com/lloguer-locals_comercials-mataro.htm)
- Ficser, P. (2019, marzo 23). *El Punt d'equilibri en una empresa.* Ficser Assessors. <https://www.ficser.com/project/el-punt-dequilibri-en-lempresa/>