

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

ACTIVITAT: Comercialització de material artístic
EMPRENEDOR/A: Clàudia Sala Prats
N.I.F. 00002222-F
ALTRES EMPRENEDORS/ES: Olga Pujol Gràcia
N.I.F. 00007777-G

Assessorat/da per: Jordi Ribes Mateu
d'Assessorament Empresarial, S.A.
Entitat acreditada núm. EA 0105/0400

del

Servei Autoempresa

ÍNDIX

1. L'EMPRENEDOR	7
1.1. Característiques personals	7
1.2. Punts forts i dèbils de l'emprenedor	8
1.3. Motivació	9
1.4. Equip directiu	10
1.5. Forma jurídica	11
2. EL PRODUCTE	13
2.1. Definició del negoci	13
2.1.1. <i>Necessitats a cobrir. Què?</i>	13
2.1.2. <i>Públic objectiu. Qui?</i>	14
2.1.3. <i>Com cobrir la necessitat?</i>	15
2.1.4. <i>Elements de diferenciació</i>	16
2.2. El producte i el servei	17
2.2.1. <i>Descripció</i>	17
2.2.2. <i>Escandall de costos</i>	19
2.3. Pla d'operacions	20
2.3.1. <i>Localització i infraestructura física</i>	20

2.3.2. <i>Procés de servucció</i>	21
2.3.3. <i>Proveïment i compres</i>	23
2.3.4. <i>Control de qualitat</i>	25
2.3.5. <i>Subcontractació</i>	26
2.3.6. <i>Costos</i>	26
3. EL MERCAT	28
3.1. Anàlisi del mercat	28
3.1.1. <i>Tamany i evolució del mercat</i>	28
3.1.2. <i>Anàlisi dels canals de distribució</i>	29
3.1.3. <i>Segmentació del mercat</i>	30
3.1.4. <i>Anàlisi de necessitats, procés de compra i hàbits de consum</i>	31
3.1.5. <i>Descripció del sector i forces competitives</i>	34
3.1.6. <i>Anàlisi dels principals competidors</i>	39
3.2. Pla de màrqueting	42
3.2.1. <i>Segment objectiu</i>	42
3.2.2. <i>Proposta de posicionament</i>	42
3.2.3. <i>Previsió de vendes</i>	44
3.2.4. <i>Màrqueting Mix</i>	45
3.2.4.1. <i>Producte</i>	45
3.2.4.2. <i>Preu</i>	46
3.2.4.3. <i>Comunicació: públic objectiu, missatge i mitjans</i>	47
3.2.4.4. <i>Distribució</i>	49
3.2.5. <i>Pressupostos de màrqueting</i>	50

4. ORGANITZACIÓ	51
4.1. Organigrama i definició de llocs de treball	51
4.2. Sistema de selecció i captació	52
4.3. Formes de contractació i retribució	53
4.4. Motivació i formació	54
5. PLA FINANCER	55
5.1. Càlcul de la inversió inicial	55
5.2. Finançament de la inversió inicial	57
5.3. Previsió del compte d'exploració	59
5.4. Càlcul del punt mort	60
5.5. Pressupost de tresoreria del primer any ...	62
5.6. Previsió del balanç a tres anys	64
5.7. Càlcul de fons de maniobra	67
5.8. Pla de finançament a tres anys	68
6. ANNEXOS	69
6.1. <i>Curriculum Vitae</i> de les emprenedores ...	69
6.1.1. Clàudia	69
6.2. Detall dels escandalls dels productes	72
6.3. Escripura de constitució de la societat i estatuts socials	72
6.4. Propietat intel·lectual	72
6.5. Permisos	72
6.6. Descripció tècnica del producte. Plànols i fitxes tècniques	72
6.7. Calendari de posada en marxa	72

1. L'EMPRENEDOR

1.1. Característiques personals

Em dic Clàudia Sala, i vaig néixer ara fa 35 anys, enmig d'una família d'una llarga tradició artística. Els meus estudis en Història de l'Art em van fer veure com n'era d'ampli el món de l'art.

Tant punt vaig acabar la carrera, vaig començar a treballar en una galeria d'art, a l'espera de què concretés el que volia fer a la vida. El meu esperit inquiet em va portar a decidir viatjar. El meu destí però, no fou el que havia conegut a les aules de la universitat, sinó que vaig decidir travessar l'Atlàntic i visitar els Estats Units, que sempre havia admirat per l'esperit emprenedor i innovador.

Del viatge en vaig tornar, no només enriquida a nivell personal, també vaig tornar amb moltes idees. Una d'aquestes idees fou la voluntat d'iniciar una activitat pel meu compte: volia muntar un negoci. La

meva passió pel món de l'art, unida a un caràcter fortament emprenedor, em motiva a principis de 1998 a obrir un negoci de venda de material per a artistes per catàleg.

El concepte del negoci prové de l'observació de l'existència d'una empresa americana, *Bavaria*, que utilitza el canal de venda per catàleg pels seus productes, d'altra banda d'enorme qualitat.

1.2. Punts forts i dèbils de l'emprenedor

Punts forts:

Formació tècnica sobre el negoci.

Coneixement profund del producte a comercialitzar.

Alta motivació pel projecte.

Jove i molt entusiasta.

Punts dèbils:

Limitats recursos econòmics.

No tenir coneixements empresarials.

No tenir massa contactes.

Per a superar la limitació financera, compto amb un aval familiar per a sol·licitar un crèdit, mentre que la meva limitació en coneixements en gestió empre-

sarial queda perfectament corregida amb la incorporació de l'Olga Pujol com a sòcia, amb grans coneixements en administració empresarial. La qüestió dels contactes es solventarà visitant gran quantitat de persones i empreses, en especial les més rellevants pel que fa al nostre producte. A més, esperem que dos coneguts ens introduixin als cercles artístics de la ciutat.

1.3. Motivació

De ben segur que el fet que l'art corregués per les meves venes venia provocat en bona part per la meva família. Però sempre vaig ser una estudiant força emprenedora en tot a la meva facultat. Tanmateix, no es pot dir que sempre hagués volgut muntar un negoci: durant els meus anys a la Facultat, no m'ho havia plantejat mai.

Però sempre he tingut una energia interna que ha alimentat contínuament una conducta encaminada a ser sempre l'organitzadora de tot tipus d'esdeveniments. He anat forjant durant tota la meva vida la iniciativa que m'ha portat finalment a endegar aquest negoci.

Quan un dia em vaig preguntar si els artistes estarien disposats a comprar material per catàleg, em vaig fer la que és la pregunta fonamental d'un negoci: quina és la necessitat que s'ha de satisfer i si existeix.

1.4. Equip directiu

La meva manca de formació empresarial em va animar a proposar a l'Olga, una amiga de tota la vida i titulada en Empresarials, a què participés del negoci, aportant els coneixements necessaris en gestió empresarial.

Les dues formem l'equip directiu. Ens plantegem a més, la possibilitat d'incorporar a mig termini un assessor extern per tal que ens guiï pel camí del creixement i la bona gestió, en especial en les àrees de finances, màrqueting i organització. Els tres formarem el màxim òrgan directiu de l'empresa, el Consell d'Administració, que s'encarregarà de prendre les grans decisions estratègiques del negoci. A més, per a les decisions operatives del dia a dia, setmanalment ens reunirem les dues sòcies en el Comitè de Direcció.

L'experiència acumulada per l'Olga en administració i gestió d'empreses, la fa especialment adequada per assumir la direcció general, així com les àrees de màrqueting, administració, finances i comptabilitat. Per a suplir qualsevol possible necessitat, pretenem comptar amb l'ajut d'assessorament extern. A més, i tot i no ser la principal accionista, actuarà com a representant legal de l'empresa donada la seva condició d'experta en gestió.

Pel que fa a mi, com a bona coneixedora del producte sóc la persona adequada per desenvolupar la tasca de compres. Pel mateix motiu, també portaré els temes relacionats amb el personal i l'àrea comercial.

1.5. Forma jurídica

La discussió sobre la forma jurídica que ha d'adoptar el nou negoci és una decisió important, que condicionarà l'organització de l'activitat actual i futura. El tractament fiscal i normatiu de cada tipus de societat és diferent, per tant caldrà veure quina s'adapta millor al tipus de negoci i, sobretot, als nostres plans de futur.

Per nosaltres, que tenim uns plans molt ambiciosos de futur, sembla prou adequada una societat de responsabilitat limitada (S.L.), que garanteix el funcionament general d'una empresa de petita dimensió com la que es planteja. El seu capital està repartit en participacions, que conserven les especials condicions de sindicació, que permetran que els altres socis tinguin dret a la compra de les participacions del soci hipotèticament sortint. L'Olga i jo aportarem, respectivament, el 40% i el 60% del capital necessari, que és com a mínim de 500.000 Pta, que haurà d'estar totalment subscrit i desemborsat el moment de la constitució, a diferència de la S.A.

A més, tenim la intenció de registrar la marca *ArteVia* al Registre de Patents i Marques, així com del logotip que jo mateixa m'he encarregat de dissenyar. D'aquesta manera, la identitat de l'empresa quedarà protegida davant de tercers.

2. EL PRODUCTE

2.1. Definició del negoci

2.1.1. *Necessitats a cobrir. Què?*

Tot plantejament de negoci ha de respondre clarament a la satisfacció d'una necessitat. Tot i que no necessàriament ha de ser cronològicament l'origen del negoci, sí que cal plantejar-se aviat quina és la necessitat real i última que satisfem amb el producte o servei. I és el que hem fet.

Pel cas que ens ocupa, la necessitat última per part dels artistes és l'obtenció dels materials amb la comoditat d'estalviar-se el desplaçament, i disposar igualment de la possibilitat de triar, amb el catàleg.

Cal tenir en compte doncs, una *dobla definició*: el que venem i el que ens compren. Tot i que *ArteVia* vendrà materials per artistes, els clients no sols compraran això, sinó també comoditat, estalvi de temps, varietat, innovació i assessorament.

2.1.2. *Públic objectiu. Qui?*

Si és important definir clarament quina és la necessitat que satisfem, també és veritat que la necessitat ha d'estar referida a un tipus de consumidor concret per a ser vàlida i útil. Per a poder definir el públic objectiu, cal investigar el comportament dels diferents públics respecte a la informació, la compra i l'ús del producte o servei.

Conjuntament amb l'Olga, vam decidir encarregar una petita *investigació del mercat* a una consultoria especialitzada. Tot i que coneixia perfectament el producte, i fins i tot els possibles públics, no tenia clar quina seria la resposta de cadascun d'ells al producte que volia oferir. També volia saber com utilitzaven els productes cadascun del públics.

Els públics que teníem intenció d'estudiar eren:

- Pintors professionals
- Pintors aficionats
- Estudiants de Belles Arts

Vam descartar contemplar la població reclusa per ser el mercat principal d'un fort competidor, que preferim no atacar.

La investigació va constar de tres fases:

- Dues entrevistes en profunditat a professors d'art, amb l'objectiu de conèixer, de forma planera, el mercat i permetre dissenyar la següent fase
- 30 enquestes amb qüestionari semi-estructurat als tres públics objectius de la investigació
- 1 reunió de grup amb individus pertanyents als tres públics

Els resultats de l'estudi indiquen que els pintors aficionats són els que més aprecien el contacte directe amb el venedor, degut a què necessiten major quantitat d'informació. Per tant, són els pintors professionals i els estudiants de Belles Arts els principals clients potencials.

Com a conseqüència, concluïm que el nostre públic objectiu el formen els pintors professionals i estudiants de Belles Arts residents a tota Espanya.

2.1.3. Com cobrir la necessitat?

Pretenem establir una xarxa de vendes per catàleg. El catàleg, que principalment oferirà productes de la

marca *Bavaria*, haurà d'estar dissenyat de manera pràctica, explicativa i contenir una gran varietat de productes.

Adicionalment, i per fomentar un primer contacte client-empresa, obrirem una botiga-magatzem en un lloc no cèntric, per tal que el potencial client pugui conèixer de prop l'empresa, donat que és un dels frens que s'ha detectat durant la investigació, tot i que només podrà ser utilitzat pels residents a Barcelona ciutat i rodalies.

2.1.4. *Elements de diferenciació*

- **Producte únic:** la marca no està disponible pels canals tradicionals.
- **Venda per catàleg:** no hi ha cap altra empresa que utilitzi aquest canal a gran escala.
- **Rapidesa:** el servei de tramesa haurà de ser capaç de fer arribar el producte en menys d'una setmana per correu, i contemplar la possibilitat d'utilitzar un servei urgent per determinats casos.
- **Varietat:** el catàleg haurà de tenir un gran nombre de referències.

- **Innovació:** tenir sempre productes capdavanters ha de ser una prioritat.

2.2. El producte i el servei

2.2.1. *Descripció*

De la investigació del mercat, i a partir de l'ús del producte que s'ha estudiat, ha estat possible definir un contingut del catàleg inicialment més reduït, per racionalitzar la inversió en inventari, eliminant els productes de compra més esporàdica i de gran volum (complements), així com els utilitzats al mercat americà que no sembla que tinguin tanta sortida al nostre mercat.

Podem establir tres *categories de productes*:

- **Producte bàsic** → pintures (a l'oli, pastel, per aquarel·les i acrílic), paper (fet a mà, oli, aquarel·la), teles.
- **Producte instrumental** → olis, dissolvents, paletes, espàtules, pinzells, llapis, carbonets, crayon conté, gomes d'esborrar, bastidors.

- **Producte complementari** → màquines escorretubs, maletins, portafolis, caballets, projector de diapositives, taules de dibuix, material d'escultura. En un primer moment, no s'oferirà tota la gamma.

Alhora que definim els productes que oferirem, hem de concretar també els serveis que conformen el servei global des de l'òptica del client. Sabrem així com es desglossa el servei global i com actuar sobre les diferents àrees. L'*oferta de serveis* es concreta doncs en:

- **Creació i concreció de la idea** → hem de ser capaces de facilitar al client la formació de la idea del que necessita, oferint idees i assessorament.
- **Recepció de la comanda.**
- **Tramesa del material** → fer arribar el producte al client.
- **Cobrament** → buscar les formes més còmodes pel client.
- **Servei post-venda** → garantia de substitució i de servei, tot i que la millor garantia és assegurar la qualitat total durant el procés de prestació.

2.2.2. Escandall de costos

L'empresa només serà comercialitzadora de productes, per tant, no fabricarà. L'escandall de costos serà la valoració a preu de cost del catàleg de productes, independentment que puguem realitzar agrupacions o «*packs*» de productes per a comercialitzar-los conjuntament; llavors s'hauria d'indicar el cost global i el desglossament de les partides que formen el «*pack*», indicant la quantitat. A manera d'exemple, incluem a continuació un escandall del «*pack a l'oli n° 8*». El procés d'elaboració de la resta d'escandalls seria equivalent, tal i com es pot observar en detall a l'Annex 2.

Ref. 9101 *Pack a l'oli n° 8*

Referència	Descripció	Quantitat	Preu unitari	Import
Ref. 110015	Pintures <i>Bavaria</i> sèrie	15	235	1.175
Ref. 110016	Pintures <i>Bavaria</i> sèrie	25	400	2.000
Ref. 110017	Pintures <i>Bavaria</i> sèrie	35	675	3.375
Ref. 110018	Pintures <i>Bavaria</i> sèrie	45	975	4.875
Ref. 001524	Tela 12 paisatge	2	390	780
Ref. 100104	Oli de lli	1	675	675
Ref. 100109	Essència de trementina 0,25 l	1	890	890
			Total	13.770

2.3. Pla d'operacions

2.3.1. Localització i infraestructura física

Tot i ser venda a distància, contemplem la possibilitat de tenir una botiga-magatzem oberta al públic, que estaria situada a un lloc no excessivament cèntric per evitar despeses excessives.

La part de botiga, d'uns 50 m², serà exposició dels productes disponibles en prestatgeries i mostradors accessibles al públic, oferint la possibilitat de què es pugui provar el producte. Per tant, calen:

- Prestatgeries
- Mostradors/expositors
- Caballets de suport per la prova de materials
- Cadires/tamborets
- Ordinador i monitor
- 1 lector targetes de crèdit i 1 caixa enregistradora
- Instal·lació d'il·luminació

La part de magatzem, de 150 m², estarà distribuïda per lineals de prestatgeries on es dipositarà el producte per categories (producte bàsic, instrumental i complementari). La gestió del magatzem es durà

a terme mitjançant un programa informàtic de control d'inventari, basat en lectura òptica, que permetrà detectar qualsevol necessitat o reducció del nivell d'estoc al ser introduïdes les dades del material que vagi sortint del magatzem. A més, inclou l'oficina. Els requeriments de material són:

- Prestatgeries metàl·liques de 2 m d'alçada
- 1 escala
- 2 carretons de transport
- 1 ordinador, 3 monitors
- 1 llapis lector de codi de barres
- 3 taules d'oficina amb cadires corresponents
- 2 arxivadors, 1 moble de paret
- 3 telèfons i 1 fax
- Escomesa d'electricitat i d'aigua

Donarem especial prioritat a aquells aspectes que facin referència a complir i, en la mesura que sigui possible superar, els requisits que estableix la normativa de seguretat i higiene.

2.3.2. Procés de servucció

El procés consta de diferents etapes, segons han estat definides a la descripció de l'oferta de serveis:

- **Creació i concreció de la idea** → Tindrà una doble vessant, en funció de si hi ha o no contacte directe de la botiga amb el client:
 - La venda a distància es basa en el catàleg de productes, que haurà de proveir prou informació al client per tal que es pugui fer a la idea del que necessita.
 - Es pretén també oferir assessorament telefònic mitjançant una línia 900 gratuïta.
 - L'atenció a la botiga ha de ser personalitzada i duta a terme per un expert.
 - Possibilitat de provar determinats productes.
- **Recepció de la comanda** → Les comandes es recolliran via telefònica, fax, correu o en persona a la botiga. Per l'opció del correu, el catàleg ha de contenir un cupó de sol·licitud.
- **Tramesa de la comanda** → Els productes es faran arribar al client via transportista, sota les modalitats immediata (Barcelona ciutat), urgent (24 hores) o normal (48 hores).
- **Cobrament** → En general serà contrareembossament, tot i que també es contemplarà les modalitats de tarja de crèdit i la de gir mensual pels clients habituals (no de forma immediata) a part, és clar, de la modalitat en efectiu a la botiga.

- **Servei post-venda** → No només de garantia, també de servei i de fidelització:
 - La línia 900 també serà utilitzada per recollir possibles queixes i reclamacions.
 - La garantia serà la total reposició del producte o la devolució immediata dels diners, sense necessitat de què el producte sigui retornat.
 - Actuacions actives en el sentit de detecció d'errors en el servei, emetent un qüestionari de control de la qualitat en el servei i satisfacció.

2.3.3. *Proveïment i compres*

Hi haurà un proveïdor principal, l'empresa nord-americana *Bavaria*, de la qual *ArteVia* en serà distribuïdora en exclusiva per Europa. La relació contractual es basa en un simple contracte de subministrament en exclusiva, sense que a canvi *ArteVia* hagi de satisfer cànons d'entrada ni d'ús de la marca *Bavaria*. Un requisit imposat pel proveïdor ha estat la inclusió de la marca *Bavaria* al catàleg, i seguir l'estil i el disseny marcats pels seus catàlegs, tot i que

l'assortiment el fixarem nosaltres, en virtut del millor coneixement que tenim del nostre mercat i les investigacions que hem encarregat o està previst fer-ho. Finalment, una última imposició és la de no realitzar més d'un 30% de les compres en valor de productes fora de la relació amb *Bavaria*.

És necessari tenir un contacte habitual amb *Bavaria*:

- Hem mantingut d'entrada converses sobre les condicions inicials.
- Quinzenalment mantindrem una reunió telefònica per analitzar l'avenç de les vendes i la satisfacció del client.
- Dos cops l'any viatjarem als EUA per reunir-nos amb ells.

La clara aposta de *Bavaria* pel nostre projecte ens ha facilitat enormement els inicis del negoci, que tenint vocació europea comença pel mercat espanyol.

La relació de confiança que ha de primar en l'intercanvi entre les dues empreses, fa que puguem, d'entrada, gaudir de condicions avantatjoses de finançament i entrega.

La tramesa des dels EUA serà quinzenal, i ens serà facturat el 50% del cost del transport. El termini de pagament serà de 30 dies el primer any i al comptat a partir del segon.

2.3.4. *Control de qualitat*

La utilització, d'entrada, d'un proveïdor d'enorme prestigi, fa pensar que no hi haurà excessius problemes amb el producte. Per tant, ens preocupa més el garantir un servei de qualitat, posant el client com a punt de mira d'un programa integral de servei amb dos pilars:

- **Màrqueting intern:** Fomentar actituds positives vers la vocació de servei, instrumentant polítiques de formació i sensibilització del personal i l'adequació de les instal·lacions i l'aspecte i el missatge del catàleg de cara a explicitar-ho arreu .
- **Qualitat total:** Detectant els factors de compra del client (satisfactors) amb la investigació que hem fet, s'ha trobat la seva jerarquitització, i es demanarà periòdicament el nivell de satisfacció mitjançant el qüestionari. L'objectiu és asse-

gurar-se que l'esforç que es fa en satisfer al client sigui sempre en aquelles àrees que realment siguin percebudes com a importants, i evitar malbarataments de recursos.

2.3.5. *Subcontractació*

El principal servei subcontractat serà el de *transport i logística*, que serà encarregat a una empresa de reconegut prestigi i fiabilitat, a través d'un acord en exclusiva amb un horitzó temporal llarg per tal d'aprofitar al màxim les economies d'escala que sorgiran de la relació en comú. El seu logotip apareixerà al catàleg.

A més, també els serveis de *neteja* seran subcontractats, així com determinats serveis comptables i de fiscalitat. Finalment, es subcontractaran les *investigacions de mercat* que es facin, a més de la tabulació i anàlisi dels resultats del qüestionari de satisfacció.

2.3.6. *Costos*

L'activitat serà exclusivament comercial, no realitzant cap transformació industrial sobre els

articles. Sobre el preu de compra al proveïdor de cada article, s'hi carreguen els costos unitaris de (primer any):

- **Cost de transport.** Per una compra per terme mitjà de 8.250 Pta, en resulten un total de 6.000 entregues, que a un cost per terme mitjà de transport per entrega de 500 Pta, dóna 3 milions de Pta
- **Personal i materials** (sous: 8.750.000 i materials: 275.000)
 - Administració, atenció al públic i manipulació al magatzem (apartat 4)
 - Embalatge i envàs
- **Comunicació** (pressupost de comunicació: 3,305 milions) → apartat 3.2.5
 - Activitats de comunicació
 - Elaboració i tramesa del catàleg
- **Serveis exteriors** (assessoria fiscal i laboral: 200.000 Pta)
- **Instal·lacions** (subministraments, lloguers, assegurances, amortitzacions): 5,560 milions (apartat 5.3)
- **Impostos i costos financers** (IAE, interessos crèdits): 680.000 (apartat 5.3)

3. EL MERCAT

3.1. Anàlisi del mercat

3.1.1. *Tamany i evolució del mercat*

El canvi que durant els darrers anys s'està produint en el sentit de la recerca de més temps de lleure i per dedicar a la família, fins i tot renunciant a majors salaris i responsabilitats a la feina, està provocant una autèntica expansió del sector del lleure i el temps lliure. I aquesta tendència també afecta fortament al que podríem anomenar el *lleure autogestionat*, o sigui, totes aquelles activitats d'oci i esbarjo en les quals la iniciativa i el control de l'activitat corre a càrrec, al cent per cent, de l'implicat o usuari.

És així doncs que, en la mesura que la pràctica d'activitats artístiques és l'autorealització de la persona a nivell creatiu, i el fet esmentat abans de què existeix una tendència a tots els països occidentals sense excepció d'una major recerca de temps lliure i,

en tercer lloc, que l'entorn social afavoreix la dedicació en exclusiva a activitats artístiques, el sector dels materials per artistes experimenta un creixement continuat des del 1993 de l'ordre del 6% anual a Espanya, i encara superior a la resta d'Europa occidental (8%), la qual cosa ha atret nombroses noves empreses i permès la internacionalització de moltes altres.

3.1.2. *Anàlisi dels canals de distribució*

Els **canals tradicionals**, o sigui, la botiga tradicional, constitueixen el principal mitjà per arribar al client, principalment botigues especialitzades en Belles Arts.

Tanmateix, i no podia ser diferent en aquest sector, un seguit de **canals més moderns** estan prenent una força notable: autoserveis especialitzats i les zones dedicades a material per artistes a les grans superfícies, tot i que encara no constitueix un canal fort ni valorat pel consumidor.

En aquest sentit, la **venda a distància** suposa un element diferencial per sí mateix i clarament definitori i diferenciador. De la investigació de mercat, se

n'extreu que la majoria del nostre públic objectiu està positivament predisposat al canal a distància, mentre que el canal de distribució modern encara no gaudeix completament de la seva confiança.

3.1.3. *Segmentació del mercat*

D'acord amb els resultats de la investigació de mercat duta a terme, els tres públics responen a perfils actitudinals clarament diferenciats, i resulten ser per ells mateixos segments de mercat. A més, caldrà afegir l'altre gran segment de mercat que no contemplem, la població reclusa.

De l'anàlisi de les dades, se n'extreuen les següents descripcions de cada segment:

- **Pintors professionals** → Es mostren sobretot interessats en un servei ràpid, en poder gaudir dels avantatges de l'especialització d'un establiment dedicat a les Belles Arts. Com a conseqüència, varietat i prestigi de la marca són dos atributs destacats.
- **Pintors aficionats** → Busquen sobretot preu, així com un servei d'assessorament, si pot ser

personal. Estan disposats a dedicar més temps a la compra del material.

- **Titulats i estudiants en Belles Arts** → Els factors més rellevants són la varietat i les innovacions amb nous materials. Prefereixen preu a prestigi, però estan disposats a pagar una mica més per les novetats, i valoren un servei d'assessorament sobre aquestes novetats.
- **Població reclusa** → Els seus hàbits de consum s'assimilen bastant als dels pintors aficionats, sobretot pel que fa al preu.

Els dos segments definits com a públic objectiu presenten semblances en quant a rapidesa del servei i varietat, mentre que es diferencien en les raons de la disponibilitat a pagar un sobrepreu: prestigi de la marca per uns, i adquisició d'innovacions els altres.

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

A partir de la necessitat, que era obtenir els materials sense desplaçar-se, amb la possibilitat de triar entre una gamma més àmplia de productes d'una

marca de prestigi, podem definir en quina mesura el nostre públic objectiu s'hi posiciona i actua per a satisfer-la.

Per estudiar el segment, podem analitzar com i en quina mesura el nostre públic objectiu s'informa, els seus hàbits de consum i els d'ús.

Pel que fa als pintors professionals, s'acostumen a informar en premsa escrita general i ràdio, tot i que també són seguidors habituals de butlletins d'entitats culturals i artístiques, mentre que els estudiants de Belles Arts són més assidus a les revistes especialitzades en art.

En segon lloc, els hàbits de compra són força similars entre ambdós públics. Els pintors professionals han preferit tradicionalment comprar en establiments especialitzats, i no contempen la possibilitat de comprar en una gran superfície o autoservei. Són els qui més aprecien la rapidesa en l'obtenció dels materials i la comoditat de la seva compra; el prestigi d'una marca serà molt important a l'hora de la compra. Pel que fa als estudiants de Belles Arts, es mostren més innovadors, oberts a noves formes de compra i sobretot a novetats en productes i serveis.

La marca només és important si els proporciona aquesta innovació que busquen, la sensació de ser diferents i sentir-se actius i, en especial, lliures d'escollir entre una àmplia gamma de productes, si pot ser des de la comoditat de casa. Són el grup més ben predisposat a la venda per catàleg. Acostumen a comprar en botigues especialitzades en Belles Arts, tot i que a voltes van a autoserveis, donat que n'aprecien la llibertat de moviments.

Finalment, els hàbits d'ús dels productes marquen més diferències entre els dos grups. Els pintors professionals acostumen a ser més fidels a una sola tècnica artística, principalment l'oli, l'aquarel·la i l'acrílic, amb una gran varietat en quant a estils, figuratiu o abstracte. Produeixen poca obra en general comparat amb altres segments, i exposen com a promig un cop l'any, tot i que és molt habitual el cas de pintors que exposen cada tres o cinc anys. Acostumen a treballar amb una paleta feta, que canvien molt de tant en tant. Treballen en un estudi individual, i no acostumen a compartir materials amb companys de professió, excepte pel cas dels complements.

Els estudiants de Belles Arts tenen una variabilitat

tècnica important, estan en constant experimentació de noves tècniques, de nous colors i nous estils. Tot i que puguin utilitzar la base de les tècniques més tradicionals, com l'oli o l'acrílic –l'aquarel·la és poc utilitzada–, introdueixen les més variades tècniques mixtes, com el pastel, el carbonet, la tinta xinesa, el paper mullat, la sorra, els relleus, ... A més acostumen a alternar la pintura amb l'escultura. Pel que fa a l'estil, tenen una major preferència per l'abstracte que els pintors professionals. Tenen un nivell d'activitat molt alt, i experimenten molt més que no pas pensen en vendre o exposar. No treballen amb una paleta fixa, canvien sovint la seva gamma de colors, i tenen per costum intercanviar els materials, tant els bàsics com els instrumentals i complements, en especial amb els companys de l'estudi que acostumen a compartir.

3.1.5. Descripció del sector i forces competitives

De l'anàlisi de les cinc forces competitives en treurem informació molt valuosa referent a qui són els nostres competidors reals i com es comporten davant la competència.

Competidors actuals. La comercialització de

productes per artistes està molt atomitzada entre una gran quantitat de comerços de petita dimensió, en general poc especialitzats, tot i que hi ha alguns comerços altament especialitzats, amb venedors molt professionals. La majoria es concentren en les zones centríques de les ciutats, tot i que una part es troben situats als barris, i són aquests els que mostren una menor especialització, oferint una àmplia gamma de productes, tot i que amb poca profunditat. La seva relació amb els clients es basa en una confiança gairebé personal, però manquen d'un coneixement profund de les seves necessitats i sobretot motivacions. Tenen per tant una gran dificultat en guanyar nous clients i mantenir-los, com a conseqüència del seu dèbil coneixement, i els problemes encara són més importants en la comunicació i difusió del negoci.

Els autoserveis i grans superfícies mostren una major professionalitat en el coneixement del client potencial, però pateixen la desconfiança que els clients tenen sobre una fórmula de distribució massiva i poc personalitzada. Poden suposar una autèntica amenaça si instrumenten canals de comunicació i relació directa amb els clients. El factor preu no resulta ser tant important, sobretot entre el nostre públic objectiu.

Clients. Els clients, per definició usuaris finals al nostre cas, no estan organitzats, per tant el seu poder de negociació és reduït. En tot cas és una qüestió d'orientació del negoci el fet d'atorgar-los condicions especials, donat que aprecien una relació de confiança amb l'empresa que els proveeix dels materials necessaris, donada la forta implicació personal. No hem d'oblidar que qui pinta ho fa pel plaer de fer-ho, i no per obligació. Han escollit una forma de viure més que no pas una professió, i tot el que tingui a veure amb l'art és en essència part de la seva vida.

Proveïdors. El fet de basar-nos en un sol proveïdor és realment arriscat, i constitueix una autèntica amenaça de cara al futur, donat que li seria francament molt fàcil dur a terme una integració cap endavant i comercialitzar directament els seus productes. La gestió de la relació amb el proveïdor serà un factor clau del nostre negoci, i destaquen dos pilars fonamentals:

- La necessitat de negociar la possibilitat d'incloure un percentatge de compres a altres proveïdors. En aquest punt, el fet que *Bavaria* hagi accedit a què un 20% de les nostres compres es puguin fer a altres proveïdors, podria

ser un indicador de la no intenció d'integració cap endavant o bé de la consideració del mercat europeu com a mercat secundari o no estratègic pel seu negoci. No oblidem la possibilitat de què potser som per ells un test o una prova, i que algun dia poden decidir penetrar al mercat de forma directa.

- El nostre únic punt fort davant seu és el major coneixement que puguem tenir del mercat espanyol i europeu. Per això, és important cuidar la investigació permanent del mercat per detectar-ne la seva evolució, i no cometre errors que puguin induir a pensar al proveïdor que ell podria fer-ho igual de bé (o igual de malament com a màxim). Hem de ser capaços de proporcionar-los valor, sense oferir-los excessiva informació del mercat europeu, donat que és una factor estratègic per a nosaltres.

Entrants potencials. Al negoci de la venda d'articles per artistes a distància hi podrien accedir fàcilment la majoria d'empreses del sector, simplement extenent l'actual servei a domicili que molts ofereixen en un catàleg. Les barreres d'entrada no són, per tant, excessives. L'objectiu ha de ser precisament el de construir-les: si tècnicament no hi són, el fet de ser

els primers a Espanya –i al sud d'Europa– dóna l'avantatge de poder construir una imatge de marca forta a partir d'actuacions de màrqueting innovadores, engrescadores i fomentadores d'una relació de confiança, i constant al llarg del temps, amb el client. L'estratègia que es segueixi en màrqueting relacional serà la clau de l'èxit present i futur, si no es vol que un entrant potencial acabi expulsant l'empresa del mercat en un futur no gaire llunyà.

Tots els competidors actuals del mercat podrien eventualment suposar una amenaça. Fins i tot, empreses especialitzades en la venda a distància de materials per artistes d'altres països (n'hi ha una a la Gran Bretanya i una altra a Alemanya) podrien decidir accedir al mercat espanyol, que ha de ser el nostre principal bastió. D'aquí la importància de preparar una campanya atractiva de comercialització, i començar a organitzar la internacionalització de l'empresa, ni que sigui com a mesura defensiva davant les empreses estrangeres, de cara a crear una barrera d'entrada.

Productes substitutius. En aquest cas, al ser un canal nou a Espanya, resulta ser el canal alternatiu que entra al mercat. La consideració de productes

substitutius passa per la consideració de l'existència d'un seguit de canals tradicionals de venda que segueixen sent àmpliament acceptats pel nostre públic objectiu.

Alternativament, l'aplicació al camp de l'art dels altres grans sistemes de venda a distància, els espais televisius i la venda telemàtica, podrien resultar una amenaça, però no pas a curt ni tant sols a mig termini. Només el canal telemàtic, a través de grans superfícies com El Corte Inglés, podrien ampliar la seva oferta en un futur no gaire llunyà als materials per artistes. Però hem de pensar que no tot el nostre públic objectiu hi seria atret: la nostra especialització, i per tant la percepció provocada de professionalitat en la ment del client, ens afavoreix davant de tots ells, i només els estudiants de Belles Arts, més innovadors, podrien decantar-se ocasionalment per aquest canal.

3.1.6. Anàlisi dels principals competidors

Donat que durant els dos primers anys el mercat base serà el de Barcelona i les seves rodalies, s'estudien les empreses competidores situades a la

zona, tot i que a mig termini, el creixement del negoci i la internacionalització faran que es replantegi aquest fet.

PEPAR, S.L. → Autoservei de papers, situat al carrer Sepúlveda, és el més allunyat del centre comercial de Barcelona. Disposa d'una gran varietat en tot tipus de papers per arts gràfiques.

PIERA → Dues botigues, una d'elles al passeig de Gràcia, petites i amb atenció personalitzada. Gran varietat en materials, tant preparats com per preparar (teles, ...). És el líder del mercat.

BELLES ARTS FERRAN → En ple centre històric és una petita botiga especialitzada sobretot en manualitats.

RIGOLL → De nou, és una petita botiga que ofereix una gran varietat en materials de Belles Arts en general.

MAGIAL → Botiga que ofereix la possibilitat als seus clients de rebre periòdicament al seu domicili un catàleg. La posterior comanda es fa en persona a l'establiment. Ofereixen a més servei a domicili. Estan

especialitzats en el subministrament a escoles i instituts. Com a concepte de negoci, representa el més directe competidor per *ArteVia*.

Existeix a més un comerç especialitzat en pigments, orientat bàsicament a pintors professionals, i el seu horari d'atenció al públic és molt reduït, degut a l'alta especialització. També n'hi ha un altre especialitzat en materials per a la restauració.

Podem observar per tant una especialització del mercat que, sense ser molt important, sí és prou destacada, la qual cosa obligarà a *ArteVia* a definir clarament un públic objectiu i comunicar-s'hi de forma clara i directa, orientant el negoci a la satisfacció plena de les seves necessitats, sense oblidar que cal aconseguir unes economies d'escala importants, i per tant el públic ha de ser prou ampli com per permetre el sosteniment de l'estructura d'empresa que es defineix en aquest pla i el volum de negoci previst.

La previsible reacció a l'entrada d'*ArteVia* al mercat, quedarà en bona part mitigada per l'expansió important que està experimentant el mercat i la no existència d'empreses de gran dimensió.

3.2. Pla de màrqueting

3.2.1. *Segment objectiu*

És el mateix públic objectiu del que hem parlat amb anterioritat: pintors professionals, estudiants i titulats en Belles Arts, amb la diferència que pel primer any limitem l'àmbit a Catalunya.

Per tant, el pla de màrqueting haurà de concentrar-se en el mercat català, preparant l'estratègia del que serà l'assalt a tot el territori espanyol i europeu els següents anys. Haurà de plantejar-se per ser extrapolable a l'àmbit espanyol, per anar construint des del principi la imatge de marca forta que busquem.

3.2.2. *Proposta de posicionament*

El millor posicionament és aquell que es basa en elements fàcilment o directament atribuïbles a l'empresa, el producte o el negoci. Per tant, basar el posicionament en els elements diferencials del negoci, introduint els ingredients que calgui per fer que la imatge mental o psicològica del client sigui l'adient, serà el camí a seguir pel negoci de les dues emprenedores. Ha d'estar en relació amb el que el públic objectiu aprecia.

L'objectiu és que ens percebin com una empresa amb:

- **Varietat de producte.** La possibilitat d'aconseguir importants *economies d'escala*, tant pel que fa al major nombre de vendes com pel fet de mantenir una relació gairebé amb un sol proveïdor, permetrà oferir una major *gamma*, tant en amplitud com en profunditat, tot i vendre només una marca. En aquest sentit, aprofitar per vendre prestigi de marca, junt amb el fet que introduïrem una petita gamma d'altres marques, ha de servir per crear la impressió de què el que oferim és una *selecció meditada del millor*.
- **Innovació.** La introducció constant de *noves referències*, nous productes, ha de complementar l'àmplia oferta en productes més tradicionals i comuns. La percepció de renovació, de millora continuada, de selecció meditada del millor en cada moment s'ha de palpar en el missatge.
- **Especialització.** No es fa res més que això, l'empresa es dedica només a proveir materials per artistes, i ser molt professionals han de ser les tres claus mestres que la diferenciïn clarament de canals en creixement, com són les grans superfícies i els autoserveis d'art, així com

dels altres mitjans de venda a distància que es puguin desenvolupar en el futur.

- **Proximitat.** Malgrat ser de venda a distància, el servei ofert per *ArteVia* ha de ser percebut com un servei proper al taller, a l'estudi, a l'obra, a casa i, el que és més important, proper a la realitat interna del client. Per tant, un catàleg molt visual i pràctic –que estarà al costat de l'obra, el consultaran alhora que tenen l'obra al costat–, un servei d'assessorament que faciliti la percepció de proximitat seran primordials.

Els tres primers atributs perseguits estan implícits en el producte que s'ofereix, i són fàcilment transmissibles. És el quart ingredient el menys tangible (si és que en un servei hi ha alguna cosa tangible), el que prové de la necessitat de buscar una relació de confiança amb el client, i el que ha d'inspirar les accions de màrqueting relacional.

3.2.3. *Previsió de vendes*

Les hipòtesis de les que partim per elaborar les previsions són:

- Els consumidors tenen un consum homogeni entre ells: la distribució del consum entre les tres categories de productes és similar.
- Es manté el mateix percentatge de cada tipus de producte sobre el total d'existències com de les vendes de cada producte sobre el total de vendes.
- No serà fins al tercer any que es superaran els 100 milions de vendes, que és el terme mitjà a Espanya d'una botiga d'aquest tipus.

Evolució vendes en milers de Pta

Producte	1998	1999	<i>DC</i>	2000	<i>DC</i>
<i>Bàsic</i>	22.610	39.568	75%	75.905	92%
<i>Instrumental</i>	18.900	33.075	75%	63.450	92%
<i>Complements</i>	8.400	14.700	75%	28.200	92%
TOTAL VENDES	49.910	87.343	75%	167.555	92%

3.2.4. Màrqueting Mix

3.2.4.1. Producte

El producte és el servei de tramesa dels materials per artistes, materialitzat a través del **catàleg de**

productes. El catàleg haurà de ser molt visual i pràctic, facilitant la seva lectura i despertant l'interès. No només haurà de ser una relació sistemàtica dels productes, sinó per ell mateix ha de ser capaç d'aportar valor al client, intentant distribuir els productes en l'espai disponible de forma que sigui fàcil localitzar-los.

Els materials poden ser unitats individuals o bé formar part d'un paquet de productes («pack»), en aquest cas, el preu unitari de cada article haurà de ser inferior que en el cas de ser comprat de forma separada.

Es conformaran 8 «packs» de pintura a l'oli, 6 d'aquarel·la, 4 d'acrílic i 6 de materials instrumentals. Els articles de base són els que han estat referenciats a l'apartat 2.2.1, mantenint la diferenciació entre productes bàsics, instrumentals i complements.

3.2.4.2. Preu

Sobre els preus de compra a *Bavaria*, *ArteVia* hi carregarà un terme mitjà del 80% per a constituir el P.V.P., tot i que dependrà del tipus de producte, doncs per a complements serà inferior (50%), i superior pel cas dels productes bàsics (90%).

Les unitats de producte incloses en «packs» tindran una bonificació que estarà al voltant del 6%, que serà superior per productes bàsics (8%), i inferior pels instrumentals i complements (4%).

3.2.4.3. Comunicació: públic objectiu, missatge i mitjans

Inicialment, es dirigirà als dos **públics objectius** alhora, tot i que s'adaptin el missatge i els mitjans sempre que sigui possible a les característiques diferencials de cadascun.

El **missatge** ha de reforçar i construir el posicionament. El missatge serà corporatiu quan es defensen valors globals o comercial quan s'introdueixin elements temporals de comunicació.

El missatge corporatiu ha de fer un fort èmfasi en la proximitat psicològica al client, que ha de ser l'element angular de la comunicació. També la resta de valors corporatius, innovació, varietat i especialització hauran d'estar clarament reflectits.

El missatge comercial haurà de ser capaç de crear atracció vers l'oferta de productes en sí.

S'utilitzaran diversos **mitjans**:

- *Revistes especialitzades en art.* El missatge hauria d'incidir sobretot en la innovació, donat que són els estudiants de Belles Arts els qui més les llegeixen.
- *Centres culturals i artístics.* La col·laboració amb centres de difusió artística ha de ser una prioritat de la comunicació, i hauria d'incloure anuncis als seus butlletins però també contemplar accions com el patrocini d'esdeveniments variats, com premis o xerrades, així com trameses postals als associats als cercles artístics més destacats.
- *Promoció a la universitat.* Repartir entre estudiants universitaris tríptics destacant determinats aspectes de l'oferta.
- *Premi a la innovació artística.* Organització d'una iniciativa que premiï qualsevol activitat artística que es caracteritzi per ser innovadora.
- *Grans promocions.* Anualment, es faran determinades accions promocionals encaminades a potenciar la sortida de productes concrets, com complements o productes per determinades tècniques pictòriques. Ha de coincidir amb el llançament de catàlegs monogràfics.

3.2.4.4. Distribució

La utilització del canal a distància ens obliga a tenir molt en compte com es dissenya el catàleg, que és en definitiva l'element clau entorn al qual gira el negoci.

El **catàleg** es farà arribar a totes aquelles persones que responguin a les nostres campanyes. En principi, el catàleg serà de caràcter trimestral el primer any, tot i que es podria arribar a fer bimensual a mig termini. Està previst fer dos catàlegs monogràfics especials a l'any, un sobre complements i l'altre sobre diferents tècniques pictòriques i artístiques. A mig termini, es podria duplicar el nombre de monogràfics.

Pel que fa a la **logística**, s'utilitzaran els serveis d'una empresa especialitzada en logística, *TransTot*, de tamany mitjà, la qual cosa ens permetrà una relació d'igual a igual, i amb qui es mantindrà un estret contacte i un seguit de reunions periòdiques. Es calcula que a curt termini es pot arribar a ser el seu segon millor client en volum de negoci, la qual cosa atorgarà un poder de negociació important i una consideració especial per part seva. És molt important que l'empresa de logística doni la imatge de serietat, donat que molts materials són altament susceptibles de deteriorar-se durant el transport.

3.2.5. Pressupostos de màrqueting

Acció	Import en milers de Pta
Catàleg	900
Revistes	400
Patrocini	200
Anuncis, butlletins, entitats	125
Trameses, associats, entitats	80
Tríptics per repartir en mà	100
Premi	500
Grans promocions	1.000
Total accions màrqueting	3.305

4. ORGANITZACIÓ

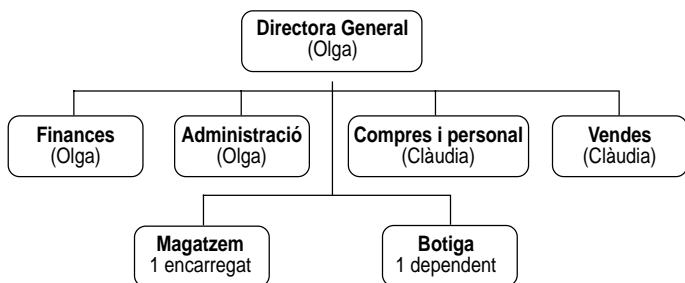
4.1. Organigrama i definició de llocs de treball

Les funcions que s'han de realitzar a *ArteVia* són les següents:

- Direcció i supervisió de l'explotació del negoci.
- Funcions de caràcter administratiu.
- Accions de màrqueting.
- Comptabilitat i fiscalitat.
- Gestió de les comandes a proveïdors.
- Recepció de comandes de clients i processament.
- Atenció i assessorament telefònic.
- Atenció al client a la botiga.
- Cobrament i embalatge.
- Tramesa del material. Logística. Serà subcontractat.
- Neteja. Serà subcontractat.

L'organigrama d'*Arte Via* resultant serà el següent:

Les funcions de l'equip directiu són les apuntades a l'organigrama. Jo mateixa m'encarregaré en principi del servei telefònic d'assessorament i reclamacions.



El responsable del magatzem s'encarregarà de la gestió d'entrades i sortides (sistema codi de barres), la logística interna del producte i l'embalatge.

El dependent de la botiga atindrà al públic, cobrarà, embalarà i realitzarà les tasques administratives generals de l'empresa.

4.2. Sistema de selecció i captació

La selecció del personal necessari serà una funció responsabilitat meva.

Hauré de preparar el professiograma necessari per a cada lloc de treball, estudiant tant els requisits professionals com psicològics. A continuació emetré un anunci d'oferta de treball a algun mitjà de comunicació escrit, i m'encarregaré de fer les entrevistes i la selecció de les persones adequades.

4.3. Formes de contractació i retribució

És molt important per nosaltres que el personal que s'incorpori a l'empresa s'hi integri emocionalment de forma plena, per tant és voluntat nostra proporcionar els mitjans necessaris per tal de facilitar-ho. Per a dur a terme la política de màrqueting intern que ens hem plantejat, així com el pla de qualitat total, és necessari que tot engranatge de l'empresa funcioni a la perfecció i de forma harmònica amb la resta. La motivació passa, a més de proporcionar una feina de contingut enriquit, per oferir unes condicions laborals com a mínim clares, i avantatjoses.

La intenció és oferir un primer contracte de 6 mesos, amb renovació automàtica a indefinit si no hi ha impugnació d'alguna de les dues parts.

La retribució serà d'1,8 milions pel dependent i de 2,4 milions pel responsable del magatzem. Als dos casos hi haurà una part variable en funció de l'actitud, la productivitat i les vendes.

L'Olga i jo, al ser administradores, no tindrem contracte laboral, sinó de prestació de serveis com a autònom, però la nostra retribució serà comptabilitzada com a sous i salaris.

4.4. Motivació i formació

La implicació del personal en el progrés de l'empresa el pretenem realitzar a través de l'organització de cercles de qualitat, en els que es tractaran temes relatius al servei al client, reclamacions, nous productes, noves campanyes de comunicació, etc.

La formació serà sobretot de servei al client, i el seu cost serà assumit totalment per l'empresa.

Al voltant d'un 20% del sou serà de caràcter variable, en funció de les actituds demostrades al treball i als cercles de qualitat, la productivitat i l'evolució de les vendes (% dels increments interperíode).

5. PLA FINANCER

5.1. Càlcul de la inversió inicial.

(En milers de pessetes)

<i>Immobilitzat material</i>	
Local: Condicionament i reforma: Estucat parets 75m ² de gres amb lloses de 40x40 Ròtul lluminós exterior Fusteria aparador i interior Bany Condicionament zona d'oficines Total pressupost obra	 300 250 125 750 225 300 1.950
Maquinària i utilatge: 3 PC's. 2 impressores Software oficina. 3 telèfons + 1 fax 1 lector de codi de barres Lector de targetes de crèdit Carretó de transport Total maquinària i utilatge	 375 75 150 55 15 Gratis 35 670
Mobiliari: 3 Escriptoris i cadires 1 Taula mostrador 1 Tamboret amb rodets 2 cadires Prestatgeries metàl·liques dues cares Total mobiliari	 105 58 6 16 500 685
Total immobilitzat material	3.305

Immobilitzat immaterial

El constitueixen bàsicament les despeses de constitució i de primer establiment, i s'estima que són els següents:

Despeses de constitució. Corresponen a despeses de notari i advocat, impostos d'actes jurídics documentats i despeses d'inscripció al Registre Mercantil de la societat *ArteVia, SL* **285**

Despeses de primer establiment:

Llicència municipal i permís d'obres	175
Estudi de viabilitat i de mercat fet per assessors externs	350

Total despeses de primer establiment **525**

Total immobilitzat immaterial **810**

Existències

• Productes bàsics	950
• Productes instrumentals	650
• Complementos	400

Total existències **2.000**

Per tant la inversió inicial total és:

• Local	1.950
• Maquinària i utilitatge	670
• Mobiliari	685
• Despeses de constitució i primer establiment	810
• Existències	3.000

INVERSIÓ INICIAL TOTAL **7.115**

5.2. Finançament de la inversió inicial

La necessitat de mantenir un inventari elevat de referències per mantenir una oferta variada, ens obliga a invertir en existències.

La nostra aportació inicial és de 4 milions de pessetes; la resta es finançarà mitjançant un préstec bancari amb avals familiars, acollit al conveni del Servei Autoempresa amb les entitats financeres que ofereix unes condicions més avantatjoses que les del mercat, per un import total de 4 milions, al 7% nominal anual. Per la resta, hem arribat a un acord amb el proveïdor *Bavaria* per tal que ho financïi via condicions de pagament. La taula d'amortització del préstec és la següent:

Trim.	Data	Interessos	Quota	Part de Capital	Pagat	Pendent
0	gen-98			4.000.000 PTA		
1	març-98	68.000 PTA	237.602 PTA	169.602 PTA	169.602 PTA	-3.830.398 PTA
2	juny-9	65.117 PTA	237.602 PTA	172.485 PTA	342.087 PTA	-3.657.913 PTA
3	set-98	62.185 PTA	237.602 PTA	175.418 PTA	517.505 PTA	-3.482.495 PTA
4	des-98	59.202 PTA	237.602 PTA	178.400 PTA	695.905 PTA	-3.304.095 PTA
5	març-99	56.170 PTA	237.602 PTA	181.432 PTA	877.337 PTA	-3.122.663 PTA
6	juny-99	53.085 PTA	237.602 PTA	184.517 PTA	1.061.854 PTA	-2.938.146 PTA
7	set-99	49.948 PTA	237.602 PTA	187.654 PTA	1.249.508 PTA	-2.750.492 PTA
8	des-99	46.758 PTA	237.602 PTA	190.844 PTA	1.440.351 PTA	-2.559.649 PTA
9	març-00	43.514 PTA	237.602 PTA	194.088 PTA	1.634.439 PTA	-2.365.561 PTA
10	juny-00	40.215 PTA	237.602 PTA	197.388 PTA	1.831.827 PTA	-2.168.173 PTA
11	set-00	36.859 PTA	237.602 PTA	200.743 PTA	2.032.570 PTA	-1.967.430 PTA
12	des-00	33.446 PTA	237.602 PTA	204.156 PTA	2.236.726 PTA	-1.763.274 PTA
13	març-01	29.976 PTA	237.602 PTA	207.626 PTA	2.444.352 PTA	-1.555.648 PTA
14	juny-01	26.446 PTA	237.602 PTA	211.156 PTA	2.655.508 PTA	-1.344.492 PTA
15	set-01	22.856 PTA	237.602 PTA	214.746 PTA	2.870.254 PTA	-1.129.746 PTA
16	des-01	19.206 PTA	237.602 PTA	218.396 PTA	3.088.650 PTA	-911.350 PTA
17	març-02	15.493 PTA	237.602 PTA	222.109 PTA	3.310.760 PTA	-689.240 PTA
18	juny-02	11.717 PTA	237.602 PTA	225.885 PTA	3.536.645 PTA	-463.355 PTA
19	set-02	7.877 PTA	237.602 PTA	229.725 PTA	3.766.370 PTA	-233.630 PTA
20	des-02	3.972 PTA	237.602 PTA	233.630 PTA	4.000.000 PTA	0 PTA

Amb aquestes aportacions l'empresa no quedarà excessivament capitalitzada, comptem amb aportar un milió de pessetes més al cap d'un any si és necessari.

5.3. Previsió del compte d'exploració

(en milers de pessetes)

ArteVia, S.L.	1998	1999	%	2000	%
INGRESSOS					
<i>Vendes</i>					
Productes bàsics	22.610	39.568	75%	75.905	92%
Productes instrumentals	18.900	33.075	75%	63.450	92%
Complements	8.400	14.700	75%	28.200	92%
SUBTOTAL (1)	49.910	87.343	75%	167.555	92%
DESPESES					
<i>Compres matèries primeres</i>					
Stock inicial (+)	3.000	4.000	33%		
Compres (+)	31.000	50.000	61%	95.000	90%
Stock final (-)	3.000	4.000	3%	5.000	25%
<i>Compres altres proveïments</i>	275	335	22%	490	46%
SUBTOTAL (2)	28.275	49.335	74%	94.490	92%
<i>Serveis Exteriors</i>					
Lloguers	3.000	3.060	2%	3.100	1%
Serveis professionals independents	200	800	300%	1.200	50%
Transports i desplaçaments	3.000	5.500	83%	12.000	118%
Assegurances	560	580	4%	590	2%
Publicitat, propaganda i relacions públiques	3.305	4.500	36%	15.000	233%
Electricitat	500	580	16%	900	55%
Aigua	40	45	13%	50	11%
Telèfon	250	600	140%	1.200	100%
SUBTOTAL (3)	10.855	15.665	44%	34.040	117%
<i>Tributs i obligacions registrals</i>					
IAE	425	425	0%	450	6%
SUBTOTAL (4)	425	425	0%	450	6%
<i>Personal</i>					
Sous i salaris	8.750	13.300	52%	18.000	35%
SUBTOTAL (5)	8.750	13.300	52%	18.000	35%
<i>Despeses financeres</i>					
Interessos préstecs i crèdits	255	206	-19%	154	-25%
SUBTOTAL (6)	25	206	-19%	154	-25%
<i>Amortitzacions</i>					
Immobilitzat material	400	400	0%	500	25%
Immobilitzat immaterial	810				
SUBTOTAL (7)	1.210	400	-67%	500	25%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	140	8.012		19.921	149%
Impost de Societats	49	2.804	6.972		
RESULTAT DE L'EXERCICI		91	5.207	12.949	149%

Hipòtesis considerades:

Per l'estimació de les xifres de vendes, utilitzem les hipòtesis detallades a l'apartat 3.2.3.

L'estoc no augmenta al llarg dels anys proporcionalment a les vendes principalment per l'existència d'economies d'escala i per estar previst que el període de reposició d'existències disminueixi al llarg del temps.

Els serveis de professionals independents inclou els serveis de gestoria administrativa i laboral i la realització de petits estudis de mercat el segon i tercer anys. Les despeses de personal inclouen els sous i salaris dels dos empleats que tindrà l'empresa el primer any, tres el segon i quatre el tercer, així com la remuneració de les mateixes sòcies.

Preveiem doncs, no tenir pèrdues el primer any de funcionament, i començar a obtenir forts beneficis a partir del segon any, en concret un benefici abans d'impostos del 9% sobre vendes el segon any i del 12% el tercer.

5.4. Càlcul del punt mort

El punt mort o llindar de rendibilitat és aquell punt en el qual els ingressos totals igualen els costos totals,

és a dir, la xifra de vendes a partir de la qual es comencen a obtenir beneficis.

El calculem a partir de contemplar un marge comercial brut ponderat del 43%, obtingut a partir de la consideració de les vendes totals menys el cost de la venda (directament imputable: despeses compres i d'altres proveïments), i resulta en definitiva de la ponderació dels diferents marges bruts comercials de cada línia de producte. La fórmula per calcular-lo és:

$$\text{Punt mort} = \frac{\text{Despeses fixes}}{\text{Marge brut comercial}} \times 100 \quad \text{Exemple P.M. 97} = \frac{18.190}{43,5\%} \times 100 = 41.816$$

(Milers de pessetes)	1997	1998	1999
PUNT MORT TOTAL	41.816	57.625	96.651
PREVISIÓ DE VENDES	49.910	87.343	167.555
MARGE DE SEGURETAT	8.094	29.718	70.904

Podem assegurar que el punt mort queda àmpliament cobert des del primer any. Tenint en compte els errors de previsió, pel primer any és possible que hi hagi alguna desviació que afecti el sentit dels beneficis. Per l'any 1997, per tant, podem dir que tota xifra de vendes que superi els 41.816.000, generarà un marge del 43,5% que anirà directament a benefici.

5.5. Pressupost de tresoreria del primer any

ARTEVIA, S.L.			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
		<i>SALDO ANTERIOR</i>		3.727	3.493	889
ENTRADES						
	Aportació inicial dels socis		4.000			
	Préstecs i crèdits		4.000			
	Entrades per vendes		1.664	1.663	1.664	4.991
	IVA Repercutit		266	266	267	799
	TOTAL ENTRADES		9.930	5.656	5.424	5.790
SORTIDES						
	Despeses inicials		810			
	Inversió:		0			
	Maquinària i utillatge		670			
	Instal·lacions		1.950			
	Mobiliari		685			
	Compres matèries primeres i altres proveïments		695	695	695	2.433
	IVA Suportat		343	343	343	500
	Serveis exteriors			500	2.634	
	Tributs i obligacions registrals		425			
	Personal		625	625	625	800
	Despeses financeres				238	
	Pagament IVA					
	TOTAL SORTIDES		6.203	2.163	4.535	3.733
	SALDO DE CAIXA		3.727	3.493	889	2.946

Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
2.946	4.001	3.647	5.053	6.124	6.884	5.996	6.151	
								4.000
								4.000
4.991	4.991	5.823	5.823	5.824	4.159	4.159	4.158	49.910
798	799	932	932	931	665	666	665	7.986
5.789	5.790	6.754	6.754	6.755	4.825	4.825	4.823	65.896
								810
								0
								670
								1.950
								685
2.433	2.432	3.475	3.475	3.475	2.954	2.953	2.954	28.669
501	500	584	584	583	418	417	417	5.533
1.000	2.074		1.000	1.074	498	500	1.574	10.854
								425
800	900	625	625	625	800	800	900	8.750
	238			238			238	952
		664			1.043			1.707
4.734	6.144	5.348	5.684	5.995	5.713	4.670	6.083	61.005
4.001	3.647	5.053	6.124	6.884	5.996	6.151	4.891	4.891

Les hipòtesis més importants considerades són:

- Les vendes es cobren al comptat.
- Les existències finals es compren durant els dos primers trimestres.
- Les compres es distribueixen uniformement dins del trimestre.
- Les compres es paguen a 30 dies, incloses les inversions. Per tant, el saldo aparegut cada mes és el resultant de restar al volum total de les compres, la tercera part del total trimestre i sumar-li la tercera part del total trimestre anterior.
- El préstec de 4 milions de Pta es paga a 5 anys, amb un interès nominal anual del 7%, i un període de meritament trimestral.

La situació és excedentària, gràcies en part al finançament obtingut del proveïdor *Bavaria*, sense el qual l'excedent hagués estat de menys de la meitat, la qual cosa permet disposar d'un excedent per a cobrir contingències.

5.6. Previsió del balanç a tres anys

En la previsió del balanç que tot seguit detallem, contemplem les hipòtesis exposades al llarg d'aquest

pla, i s'hi integren els resultats dels altres dos estats financers.

Pel que fa a l'Actiu, no hi recollim les despeses de constitució i de primer establiment perquè s'amortitzen al 100% el primer any pel mètode directe. La resta d'actius fixes pateixen una depreciació d'entre el 10 i el 12%.

No hi ha comptes deutors significatius, donat que totes les vendes es cobren al comptat, i no es preveu per tant tampoc l'existència de saldos morosos.

Pel que fa al Passiu, el saldo de crèdits a llarg termini inclou els 4 milions demanats a principis de 1998, dels que s'han descomptat la part del capital pagada durant l'any.

El segon any es doten reserves legals per complir la normativa legal, i s'hi dediquen la totalitat de beneficis previstos per l'any anterior. El 2000 es destinen a reserves el 75% dels beneficis distribuïbles previstos pel 1999.

A l'epígraf creditors s'hi inclouen les partides d'I.V.A. a pagar del quart trimestre i l'impost de societats, que en terme mitjà es calcula sobre el tipus base del 35%.

A l'apartat de proveïdors, no es preveu l'existència de saldo el 1999 i el 2000 degut a què la forma de pagament a *Bavaria* passarà a ser al comptat a partir del segon any, per compensar els baixos marges amb els que s'hi treballa.

ARTEVIA, S.L.	1998	%	1999	%	2000	%
ACTIU						
Instal·lacions	1.950	18%	1.950	12%	1.950	6%
Mobiliari	685	6%	685	4%	1.685	5%
Maquinària i utilatge	670	6%	670	4%	670	2%
Immobilitzat immaterial	0	0%		0%		0%
ACTIU FIXE BRUT	3.305	31%	3.305	20%	4.305	13%
Fons d'amortització	400	4%	800	5%	1.300	4%
ACTIU FIXE NET	2.905	27%	2.505	16%	3.005	9%
Estocs	3.000	28%	4.000	25%	5.000	15%
Caixa	4.891	45%	9.651	60%	24.582	75%
ACTIU CIRCULANT	7.891	73%	13.651	84%	29.582	91%
<i>TOTAL ACTIU</i>	10.796	100%	16.156	100%	32.587	100%
PASSIU						
Capital social	4.000	37%	4.000	25%	4.000	12%
Reserves		0%	91	1%	4.000	12%
Crèdits a L.T.	3.304	31%	2.560	16%	1.763	5%
Creditors	795	7%	4.298	27%	9.875	30%
Proveïdors	2.606	24%				
Beneficis	91	1%	5.207	32%	12.949	40%
<i>TOTAL PASSIU</i>	10.796	100%	16.156	100%	32.587	100%

Les principals hipòtesis considerades per la previsió del balanç són:

- Preveiem la inversió d'un milió de Pta en mobiliari a principis de l'any 2000.
- El volum d'existències creix tot i que no de forma proporcional a les vendes, principalment degut a la major periodicitat de proveïment.
- No es realitza cap ampliació de capital durant l'horitzó temporal contemplat, i es destinen a reserves tots els beneficis del 1998 i el 75% dels del 1999.

5.7. Càlcul de fons de maniobra

El fons de maniobra és un indicador de la capacitat de l'empresa per assumir a curt termini els deutes que hagi contret.

	1998	1999	2000
Actiu Circulant	9.599	13.651	27.582
Exigible a Curt	8.412	6.857	11.638
FONS DE MANIOBRA	1187	6.794	15.944

Tal i com es pot observar, el fons de maniobra mostra una evolució molt favorable de la capacitat de l'empresa per encarar els seus deutes i assumir-ne de nous.

L'evolució favorable es deu a la capitalització de l'empresa via beneficis distribuïts, i a la reducció de l'import pendent de pagar del préstec, però sobretot gràcies a l'increment de la liquiditat de l'actiu.

5.8. Pla de finançament a tres anys

Implícitament, el contingut ha estat tractat a la resta del pla. Les conclusions més importants són:

- El capital social inicial es dedica en bona part a l'adquisició de l'actiu fixe, i una quarta part es destina a existències.
- El Cash-Flow (benefici net + amortitzacions) acumulat generat ha estat de 19.547.500 Pta.
- Es preveu la necessitat de finançar la compra de mobiliari per un import d'1 milió de Pta el 2000.
- Hi ha una forta necessitat de finançar les existències a partir del segon any, donat que durant el primer pràcticament es financia via proveïdors.
- L'altíssim nivell de liquiditat que s'assoleix el tercer any permet encarar amb confiança noves inversions sense haver de recórrer a la dependència de capitals a crèdit.

6. ANNEXOS

6.1. *Curriculum Vitae* de les emprenedores

6.1.1. Clàudia

DADES PERSONALS

Nom: SALA PRATS, CLÀUDIA

Adreça: Pg. Sant Gervasi, s/n – Barcelona

Data naix.: 15 octubre 1962

Telèfon: 990 35 35 00

EXPERIÈNCIA DE TREBALL

1995-1996 *Art School of San Francisco* (EUA)
Professora

1994-1996 *Francis Art Gallery* de San Francisco
(EUA)
Responsable artística

1986-1992 *VIU Art Gallery* de Barcelona

Directora artística

1984-1985 Copisteria Aguilá de Barcelona

Atenció al públic

FORMACIÓ ACADÈMICA

1986 Llicenciada en Belles Arts per la Universitat de
Barcelona

1985 Curs de restauració

1983 Curs de tècniques pictòriques tradicionals

IDIOMES

Anglès Obtenció del Proficiency el 1990
Estada durant 3 anys als EUA

Alemany Nivell mig-alt

INFORMÀTICA

Estàndar Domini de l'entorn Windows i MS Dos

Disseny Autocad, Corel

DADES PERSONALS

Nom: PUJOL GRÀCIA, OLGA
Adreça: Avda. Tibidabo, s/n – Barcelona
Data naix.: 15 octubre 1970
Telèfon: 985 35 70 00

EXPERIÈNCIA DE TREBALL

1994-1997 Nutrexpà
Cap del Departament de Màrqueting
1992-1994 Andersen Consulting
Consultora d'empreses
1989-1991 G.I. Generació d'imatges, S.L.
Comptable

FORMACIÓ ACADÈMICA

1995 MBA per ESADE
1992 Llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Barcelona
1991 Curs d'extensió universitària sobre Finançament de la PIME (UB)
1991 Seminari sobre Publicitat (org.: AIESEC, UB)

IDIOMES

Anglès	Obtenció del Proficiency el 1990
Alemanys	Nivell mig-alt
Italià	Nivell mig

INFORMÀTICA

Domini de l'entorn Windows i MS Dos, OFFICE'97 i Corel Draw
Programació en PASCAL, COBOL i Visual Basic

- 6.2. Detall dels escandalls dels productes.**
- 6.3. Escriptura de constitució de la societat i estatuts socials.**
- 6.4. Propietat intel·lectual.**
- 6.5. Permisos.**
- 6.6. Descripció tècnica del producte. Plànols i fitxes tècniques.**
- 6.7. Calendari de posada en marxa.**