

PROJECTE DE CREACIÓ D'EMPRESA: FORN CAN COLS

Clara M^a Fabregà López

Tutor: Àngel Pujol Bonastre
Departament de Matemàtiques
INS El Cairat – Esparreguera
Gener 2015

ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ DEL PROJECTE EMPRESARIAL.....	4
1.1.	ANTECEDENTS.....	4
1.2.	CONCEPTE I MODEL DE NEGOCI.....	6
1.3.	MISSIÓ, VISIÓ I VALORS.....	7
1.4.	ELS PROMOTORS.....	7
1.5.	AVANTATGE COMPETITIVA.....	8
2.	ANÀLISI DE L'ENTORN.....	9
2.1.	ENTORN SOCIAL.....	9
2.2.	ENTORN ECONÒMIC.....	10
2.3.	ENTREVISTA AMB UN EXPERT EN CREACIÓ D'EMPRESSES.....	11
3.	ESTUDI DEL MERCAT.....	13
3.1.	EL MERCAT DEL PA A CATALUNYA.....	13
3.2.	EL MERCAT ECOLÒGIC I GOURMET.....	16
3.3.	ESTUDI DELS CLIENTS.....	17
3.4.	L'ENTORN COMPETITIU. ENTREVISTES AMB COMPETIDORS.....	17
4.	PLA DE MÀRQUETING.....	22
4.1.	POLÍTICA DE PRODUCTE.....	22
4.2.	POLÍTICA DE PREU.....	24
4.3.	POLÍTICA DE COMUNICACIÓ.....	26
4.3.1	LOGOTIP.....	27
4.4.	POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓ.....	29
5.	PLA DE PRODUCCIÓ.....	30
5.1.	1. INFRAESTRUCTURA.....	30
5.2.	PROCESSOS DE PRODUCCIÓ.....	31
5.2.1.	PROCESOS OPERATIUS.....	31
5.2.2	PROCESOS DE SUPORT.....	36
6.	RECURSOS HUMANS.....	38
7.	ESTRUCTURA LEGAL.....	42
7.1.	FORMA JURÍDICA.....	42
7.2.	TRÀMITS DE POSADA EN MARXA.....	44

7.3.	REGLAMENT DEL COMERÇ NO SEDENTARI I GUIA DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA	45
7.4.	SUBVENCIONS I AJUTS PÚBLICS.....	46
8.	PLA ECONOMIC I FINANCER	48
8.1.	INVERSIONS I FINANÇAMENT	48
8.2.	BALANÇ INICIAL (títols passiu, no exigible, etc..).....	50
8.3.	PLA DE TRESORERIA.....	51
8.4.	COMPTE DE RESULTATS PREVISIONAL.....	52
8.5.	BALANÇ DE SITUACIÓ AL FINAL DEL PRIMER ANY	54
8.6.	ANALISI DE RENDIBILITAT.....	55
8.6.1	ANALISI PATRIMONIAL	55
8.6.2	ANALISI ECONÒMIC	56
9.	CALENDARI D'OPERACIONS	58
10.	CONCLUSIONS: L'ANÀLISI DAFO I VALORACIÓ FINAL.....	60
11.	AGRAÏMENTS	65
12.	BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA.....	66
	ANNEX 1.....	68
	ANNEX 2:.....	70

1. INTRODUCCIÓ DEL PROJECTE EMPRESARIAL

1.1. ANTECEDENTS

La idea de negoci que he triat com a projecte empresarial és la creació d'una fleca itinerant, FORN CAN COLS. Una empresa dedicada a la producció i comercialització de tres productes bàsics en aquest àmbit: pa, coques i magdalenes artesanes.

El món del pa ha format part de la meva família durant tres generacions: el meu besavi era forner de Canet de Mar i es va establir a Vilassar de Dalt abans de la guerra. Posteriorment el meu avi i un germà seu van continuar la tradició familiar al capdavant de dos negocis propis a Vilassar de Dalt (*Fleca Fabregà*) i Premià de Mar (*L'Espiga d'Or*). I, finalment, el meu pare i el meu oncle formen part de la tercera generació de forners artesans de la família. Amb tot, he de dir que raons econòmiques van provocar el tancament del negoci familiar l'any 2000.

Des de llavors, el meu pare ha treballat a diferents forns de Barcelona i l'Anoia, però l'any 2013 la fleca on treballava va haver de tancar el negoci i el meu pare es va quedar sense feina.

Després d'intentar trobar un nou lloc de treball sense èxit, la família s'ha plantejat iniciar un projecte de fleca itinerant que recuperi la qualitat del pa artesà i permeti al meu pare reincorporar-se al món del treball.

Per aquest motiu, he considerat que no hi havia millor idea d'empresa que pogués triar que aquesta, que em permetrà ajudar el meu pare a fer realitat el seu projecte.

Així, el repte que m'he plantejat amb aquesta recerca no és només fer un estudi que m'apropi al món de la investigació acadèmica, sinó també el

desenvolupament d'un projecte d'empresa real, que si resulta viable, veurà la llum en els propers mesos.

L'objectiu d'aquesta recerca és comprovar la viabilitat d'una fleca itinerant que prioritza la qualitat del pa artesà en un context actual on aparentment només és profitosa la producció industrial de pa pre-cuit que es distribueix congelat.

En aquest sentit, com a metodologia establiré un model de negoci i analitzaré si aquest model té cabuda en l'entorn socioeconòmic i el mercat actual. Per realitzar aquesta anàlisi consultaré la informació disponible de l'Institut Nacional d'Estadística i del Gremi de Flequers de Barcelona. Per obtenir informació actual i propera, realitzaré una enquesta a una població de 50 persones composta per pares del companys de l'Institut i residents a Esparreguera i compararé els resultats amb les xifres generals disponibles.

També contactaré amb forners que ja es dediquen a una activitat similar, i demanaré l'opinió d'una persona experta en creació d'empreses i gestió empresarial.

Per tal de tenir informació concreta dels costos, parlaré directament amb els proveïdors per obtenir pressupostos i condicions de venda, tant del material necessari per posar en marxa l'empresa, com de les matèries primeres de producció i embalatge.

Així mateix, elaboraré un pla de màrqueting que es centri tant en el producte com amb la seva comercialització i comunicació. Comptaré amb el suport d'un dissenyador gràfic per definir un logotip diferencial de FORN CAN COLS.

Un altre aspecte important és la forma legal, per a la qual cosa consultaré una gestoria i l'Ajuntament d'Esparreguera per esbrinar possibles ajuts o subvencions.

Finalment, un cop recollida la informació, elaboraré el pla econòmic i financer que em permetrà conèixer si el projecte és viable.

L'anàlisi de les xifres i l'elaboració d'un DAFO seran l'últim pas per extraure les conclusions i la valoració final que permetin prendre una decisió.

1.2. CONCEPTE I MODEL DE NEGOCI

FORN CAN COLS serà una fleca itinerant que produirà pa, coques i magdalenes artesanes cuites amb llenya a l'estil tradicional i que distribuirà els seus productes pels pobles de Catalunya, aprofitant la celebració de mercats setmanals i temàtics, com ara fires medievals, d'artesans, de tardor, de Nadal, etc.

Les principals característiques del FORN CAN COLS seran la seva qualitat, varietat i transparència en el procés productiu.

1. Qualitat: els productes de FORN CAN COLS estaran fets amb ingredients de primera qualitat, de procedència ecològica, amb ferments naturals i sense additius químics. La cocció es farà en forn de llenya, com antigament, permetent obtenir productes amb l'aspecte, el gust i l'aroma d'abans.

La qualitat serà l'element diferenciador dels productes de FORN CAN COLS en un mercat on el pa ha esdevingut un subproducte industrial que es comercialitza congelat i es distribueix a supermercats, cafeteries i benzineres.

2. Varietat: FORN CAN COLS produirà pa de farina blanca, integral i espelta. Els pans podran portar fruits secs, llavors de sèsam, lli, rosella i pipes de carbassa. També s'elaboraran pans dolços amb xocolata i taronja. A més a més del pa també es faran coques i panets farcits de xoriço ("bolos preñaos").

3. Transparència: el procés productiu serà totalment transparent per al client, donat que el forner elaborarà des del pastat fins a la cocció a la

parada davant del client, podent comprovar que tants els ingredients com el procés de fermentació són naturals i no s'utilitza cap tipus d'additiu químic per accelerar el procés ni millorar l'aspecte i l'aroma de manera artificial.

1.3. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

MISSIÓ:

FORN CAN COLS serà una empresa que acostarà als clients que valoren el producte artesà una gran varietat de pa i coques amb ingredients de qualitat i un procés de producció natural i transparent.

VISIÓ:

FORN CAN COLS serà la recuperació d'una tradició familiar de forners artesans adaptada a la realitat actual.

VALORS:

- Recuperació de la tradició
- Compromís amb la qualitat
- Rigor professional
- Respecte i confiança
- Voluntat de servei i satisfacció al client

1.4. ELS PROMOTORS

El promotor del projecte serà el meu pare, JORDI FABREGÀ ROIG, de 54 anys, nascut a Vilassar de Dalt (Barcelona) i forner de tradició familiar. És artesà del pa des dels disset anys, quan va heretar el negoci familiar junt amb el seu germà a la mort del seu pare. A més a més ha treballat a diferents forns que li han permès aprendre tècniques de forneria i brioxeria habituals a les fleques de Catalunya.

L'ofici l'apassiona i ara vol engegar un nou projecte de recuperació de la tradició del pa artesà que li permeti reincorporar-se al món laboral.

Com a promotor del projecte assumirà la responsabilitat total de posada en marxa i gestió de l'empresa. Per aquest motiu, la seva aportació engloba tant la idea, com la inversió econòmica necessària que veurem més endavant.

1.5. AVANTATGE COMPETITIVA

FORN CAN COLS es diferenciarà pels següents aspectes:

- Qualitat superior dels productes
- Dieta mediterrània
- Procés productiu natural
- Transparència i proximitat
- Proximitat al client

2. ANÀLISI DE L'ENTORN

2.1. ENTORN SOCIAL

Després d'uns anys d'invasió del “fast food” i de la novetat dels productes americans, ens els darrers anys s'està recuperant l'interès per la dieta mediterrània, els productes ecològics i de proximitat.

La dieta mediterrània té unes característiques alimentàries concretes que la diferencien de la dieta de la resta de països europeus no mediterranis, com són un major consum d'oli d'oliva i cereals, llegums, fruites i verdures i un baix consum de greixos d'origen animal. Dels cereals, com el blat i el seu derivat, el pa, s'aprecia el seu elevat contingut en fibra.

En conjunt, la dieta mediterrània s'associa a dieta equilibrada i saludable que evita alteracions del sistema digestiu i metabòlic, obesitat, malalties cardiovasculars i certs tipus de càncer.

Dins d'aquest context, els aliments anomenats “ecològics”, “orgànics” i també “bio” són aquells que s'obtenen d'acord amb uns estàndards de producció particulars. Es pot dir que la humanitat es va mantenir dins dels procediments que ara es coneixen com “agricultura ecològica” fins al segle XIX. Fou al segle XX quan hi va haver un proveïment de noves substàncies de síntesi química per obtenir aliments. A l'agricultura orgànica l'ús d'agroquímics està fortament restringit.

Recentment a més de promoure la dieta mediterrània i els productes obtinguts evitant l'ús de substàncies químiques, s'ha desvetllat l'interès pels productes de proximitat o kilòmetre zero, és a dir, productes agroalimentaris procedents directament del productor pròxim, evitant intermediaris i temps de conservació innecessaris que van en perjudici directe del productor i del consumidor final.

Els productes artesans, d'elaboradors de confiança que pots arribar a conèixer personalment; en definitiva, els productes que es fan ben a prop de casa nostra, estan recuperant el prestigi que mai haurien d'haver perdut.

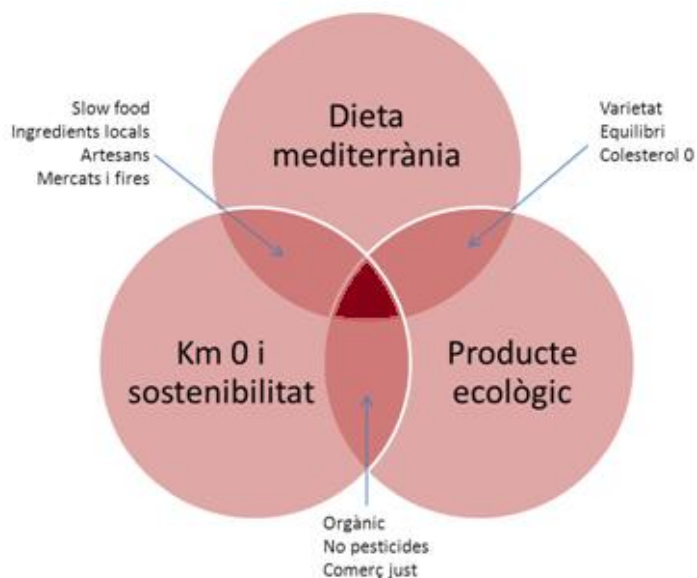


Fig.1: Eixos principals de l'entorn social alimentari. Font: Elaboració pròpia

2.2. ENTORN ECONÒMIC

Actualment ens trobem en un entorn de crisi econòmica a nivell mundial que influeix en les decisions de compra dels consumidors. L'estat del benestar assolit per la classe mitja en les darreres dècades s'ha anat perdent com a conseqüència de la pèrdua dels llocs de treball, augment de l'atur, precarietat laboral i reducció dels salaris. Això ha fet que la classe mitja treballadora perdés poder adquisitiu, fent-se més gran la distància entre aquest grup i la classe alta que reforça la seva situació privilegiada.

A Catalunya, amb un índex d'atur del 19,88% (quart trimestre 2014), la despesa en consum de les llars s'ha reduït en els darrers anys: del 4,6% del PIB en el segon trimestre del 2005 al 2,2% en el mateix trimestre del 2014. Els hàbits de consum s'han vist alterats per adaptar-se a la nova situació econòmica de les famílies.

La classe treballadora busca el producte “low cost” que troba a les cadenes i grans superfícies, mentre la classe alta es decanta pel producte “gourmet” com a mostra de la seva exclusivitat. Mostra d'això és el fet que probablement en el sector de l'alimentació és on s'ha produït una batalla més gran pels preus.

2.3. ENTREVISTA AMB UN EXPERT EN CREACIÓ D'EMPRESES

En l'anàlisi de l'entorn econòmic he cregut oportú escoltar l'opinió d'una persona experta en el món empresarial. Per aquest motiu he sol·licitat una entrevista amb la Sra. Ana Begoña Ruiz, professora associada d' ESADE, tutora de l'assignatura de Projectes d'Empresa i membre del consell d'administració d'empreses del sector de l'automoció.

La Sra. Ruiz em va atendre el dia 12 de desembre a les 18:00 hores després d'haver-me convidat al seu despatx de Barcelona.

Fent un cop d'ull a l'entorn econòmic actual, la Sra. Ruiz considera que aquest entorn de crisi, en el que vivim des de l'any 2008 aproximadament, ha afavorit la creativitat empresarial. Així mateix el tancament d'empreses o les reestructuracions han fomentat la iniciativa personal.

No obstant això, aconsella desenvolupar un bon pla de negoci i revisar tots els detalls abans d'iniciar qualsevol activitat empresarial. El pla de màrqueting també juga un paper important, donat que actualment la major dificultat recau en vendre el producte.

També opina que, malgrat la innovació és clau en sectors com la tecnologia, hi ha altres àmbits on la recuperació de la tradició pot vendre més.

Finalment, el seu consell per ser un bon emprenedor és ser una mica visionari per identificar oportunitat de negoci, ser persistent i organitzat.

En conclusió, l'entrevista ha estat molt útil per validar algunes de les hipòtesis en què es basa aquest projecte d'empresa i tenir en compte els bons consells d'una persona experta en l'àmbit empresarial.

3. ESTUDI DEL MERCAT

3.1. EL MERCAT DEL PA A CATALUNYA

Donat que FORN CAN COLS serà una fleca itinerant que té previst distribuir els seus productes en fires i mercats de Catalunya, convé fer un cop d'ull general al mercat del pa al nostre país, sense limitar-nos a municipis concrets.

Segons un estudi encarregat per la Generalitat de Catalunya sobre “La Fleca a Catalunya” el setembre de 2005¹, el consum de pa fou aproximadament de quatre-cents mil quilos l'any, produït per 1.965 forns i distribuït a través de 7.208 botigues.

Per persona el consum fou de 44 quilos l'any, lleugerament per sota de la mitja de l'estat espanyol i molt per sota de la xifra de 134 quilos de fa quaranta anys. Quant als consumidors enquestats en el mateix estudi, el 85% consumien pa cada dia, comprat majoritàriament en el “forn tradicional”. La motivació de compra més important era la qualitat, per això el 89% preferia que el pa procedís d'obrador artesà i no fos congelat.

L'estudi de la Generalitat arribava a extraure les següents recomanacions per als professionals de l'ofici:

- Ampliació de l'oferta al forn tradicional davant l'entrada de nous formats de competència: productes complementaris de brioxeria i pastisseria i serveis complementaris de degustació.
- Especialització a través de millor qualitat del pa i desenvolupament de pans alternatius que permetin obtenir un marge més elevat.
- Recerca de nous processos i acabats: que siguin menys similars als de les masses industrials congelades, que el consumidor noti la diferència.

¹(http://www.gremipabcn.com/docs/estudi_la_fleca_a_catalunya.pdf)

- Informació al consumidor perquè pugui triar: traçabilitat de matèries primeres, procés d'elaboració i controls.
- Boutique del pa prop de clients amb poder adquisitiu i hàbit de compra suficient.

En no disposar d'un estudi actualitzat que ens mostri l'evolució en aquests darrers anys, m'he permès enquestar un volum de població de 50 persones de diferents edats i tipologies, veïns d'Esparreguera, per tal de fer un estudi comparatiu i veure si les recomanacions de l'estudi de la Generalitat fet l'any 2005 encara tindrien vigència per al projecte de FORN CAN COLS (veure enquesta a l'apartat "Annexes"):

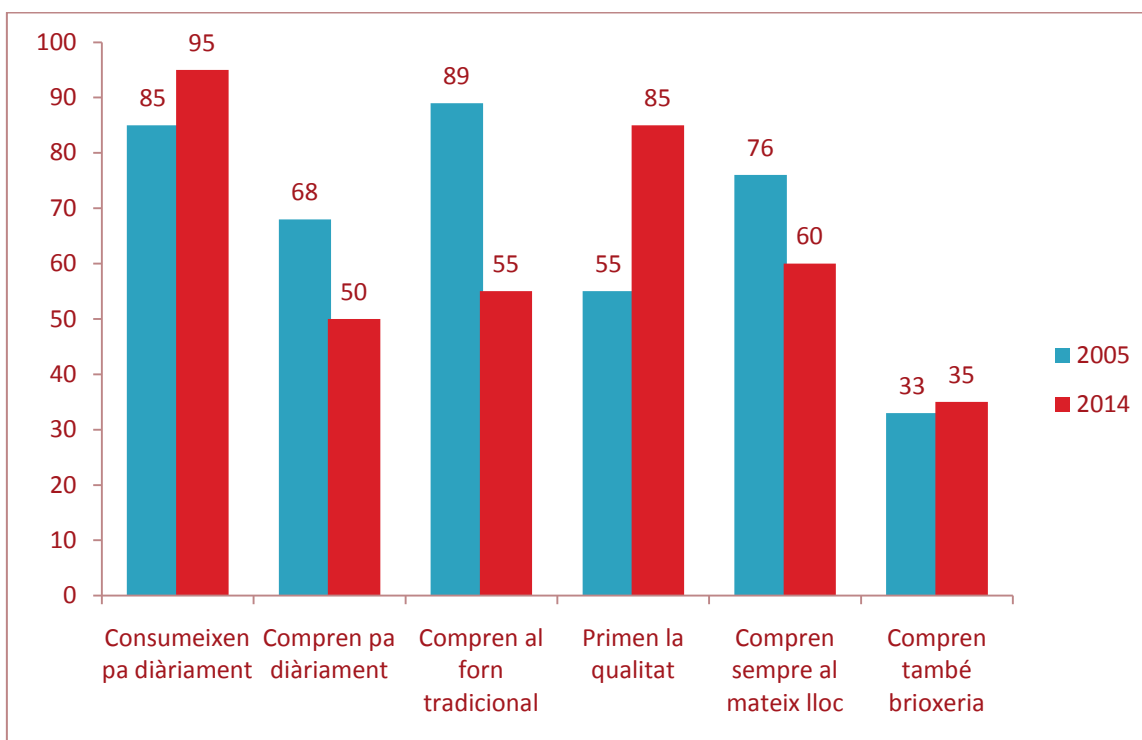


Fig. 2: Gràfic comparatiu del consum de pa a Catalunya 2005 (Estudi Generalitat)-2014 (Enquesta pròpia).

Font: Elaboració pròpia.

Segons la comparativa, ha augmentat el percentatge de persones que consumeixen pa diàriament. Una raó pot ser la recuperació de la creença que el pa és un element nutritiu imprescindible en la dieta humana, deixant de banda l'opinió generalitzada de fa uns anys que el pa engreixava i per això s'eliminava de l'hàbit alimentari de moltes persones.

En canvi ha disminuït el percentatge de persones que compren el pa diàriament, seguint la tendència en els hàbits de compra de la població que treballa i concentra la compra en un únic dia de la setmana.

El retrocés important s'ha produït en l'hàbit de compra al forn tradicional. Com he esmentat anteriorment en aquest treball, el pa ha passat de comercialitzar-se en el seu lloc de producció originari a ser un producte més que es ven en supermercats, botigues de queviures i cafeteries. Això ha portat al públic a poder triar el lloc proper a casa, de més fàcil accés, amb ampli horari comercial, i possibilitat de compra complementària a altres productes, sense que aquest punt sigui necessàriament la fleca tradicional de sempre.

Finalment s'ha produït un gran augment en el percentatge de persones que valoren més la qualitat, cosa que obra un nínxol de mercat per a la nostra fleca.

Tenint en compte el context actual, podem considerar que algunes de les recomanacions de l'estudi de la Generalitat encara tenen validesa i poden formar part de les premisses del projecte de fleca itinerant FORN CAN COLS, com ara especialització en pans alternatius i de qualitat, processos distants de les masses industrials, traçabilitat de matèries primeres i oferta de productes gourmet.

3.2. EL MERCAT ECOLÒGIC I GOURMET

Segons informació obtinguda del Saló Alimentària 2014 de Barcelona², el 35% de productes ecològics que es venen a Europa procedeixen d'Espanya. El nostre país ja és líder a la Unió Europea en superfície dedicada al cultiu i explotació d'aliments ecològics i Espanya ja és el setè país europeu en consum de productes ecològics.

Dins l'Estat, Catalunya i Madrid són les dues comunitats amb major consum. En concret a Catalunya, el pa ecològic suposa ja un 21% del volum total de producte ecològic i es troba en continu creixement.

Adicionalment, tot allò produït de forma artesanal amb ingredients de gran qualitat i producció limitada encaixa dins de la definició de mercat "gourmet local". Aquest mercat permet que els seus productes es posicionin de manera diferencial i optin a un nivell de preu superior.

En els darrers anys el pa ha esdevingut un producte molt apreciat entre els amants del gourmet front el pa congelat, habitual en supermercats i altres comerços.

És a dir, el pa artesanal, ecològic i variat que proposa FORN CAN COLS pot tenir un potencial de mercat entre els consumidors finals de Catalunya, tenint en compte que es tracta d'una fleca itinerant que té previst distribuir els seus productes en fires i mercats que s'organitzen arreu del país, d'aquesta manera podrà augmentar el seu mercat potencial.

²(http://www.alimentaria-bcn.com/documents/705474/706791/A2014-Dossier_de_Prensa_Marzo-CA.pdf)

3.3. ESTUDI DELS CLIENTS

Un cop analitzat el mercat, el “client potencial” de FORN CAN COLS tenint en compte el tipus de producte es caracteritza perquè:

- Compra pa habitualment a la fleca o supermercat prop de casa o de la feina.
- Visita regularment fires i mercats en busca de pans de producció artesanal, fet amb ingredients naturals d'origen ecològic,
- Li agrada tastar diferents varietats de pa i experimentar la sensació “gourmet”.
- Com es tracta de consum ocasional, no desestima la compra encara que el preu sigui una mica més elevat que el pa que compra habitualment.

3.4. L'ENTORN COMPETITIU. ENTREVISTES AMB COMPETIDORS

A l'hora d'analitzar la competència caldria distingir dos tipus:

- En preu (indirecta): provinent de franquícies del pa, supermercats, cafeteries i benzineres.
- En qualitat (directa): provinent de fleques artesanes i altres forns itinerants.

En el sector del pa, la temuda competència en preu prové de les franquícies i cadenes recentment aparegudes com ara “Granier”, “El Molí Vell”, “Macxipa”, “El Forn del Poble”, etc. i de la venda de pa congelat a supermercats, cafeteries i benzineres.

Les fleques convencionals es troben abocades a una guerra de preus a la qual no poden fer front perquè no disposen de l'estructura que els permeti reduir costos de manera tan dràstica i competir amb el pa industrial pre-cuit i congelat.

Això ha portat al tancament del 20% de fleques tradicionals a Catalunya en els darrers anys.

La venda de pa pre-cuit i congelat és una competència indirecta amb el nostre projecte de fleca itinerant perquè s'adreça a un client amb un criteri de compra diferent: el preu, mentre el client de FORN CAN COLS tria per qualitat i varietat.

La competència directa amb el nostre projecte de fleca prové dels forns artesanals i altres fleques itinerants.

Concretament a l'actualitat existeixen 23 fleques itinerants a tot Catalunya que cobreixen els diferents mercats i fires artesanals que es celebren com a mínim un cop l'any als 947 municipis del país³.

És a dir, existeix un nínxol de mercat important que actualment no queda cobert per l'oferta de fleques itinerants. A més a més, la tendència de recuperar les tradicions fa que cada poble o ciutat utilitzi elements patrimonials o productes singulars del territori per donar contingut a noves fires, promovent alhora l'activitat econòmica i comercial. Per això cada any es celebren noves fires temàtiques, com per exemple, les fires medievals, modernistes, del tricentenari, d'oficis antics, etc.

De les fleques itinerants existents he contactat amb dues: "Blat i Foc" i el "Forn Drac".

"Blat i Foc" és un forn de pa artesà i ecològic cuit amb llenya que fou creat l'any 2008. El seu gerent, l'Alfons Bastida,



³ www.idescat.cat

em comenta en una entrevista telefònica que el seu forn es troba instal·lat en un remolc tipus caravana, on es realitza tot el procés de producció de cara al públic.

Aquest format no sol ser l'habitual en els forns itinerants, però ell el va triar per avançar-se, segons comenta, a la implantació en alguns municipis d'una "Normativa de Venda no Sedentària" que prohibeix produir pa en espais oberts. Això el va obligar a fer una inversió en immobilitzat molt més elevada que la necessària per muntar una parada de mercat tradicional.

"Blat i Foc" produeix exclusivament pa, oferint-ne una gran varietat: blanc, de farina d'espelta (100% integral), pa de 9 cereals (100% integral), pa de ceba, de nous amb prunes, de formatge de cabra, de xocolata, de blat persa, d'all, etc.

Comercialitzen els seus productes un cop a la setmana a la plaça de Sant Climent de Llobregat i a fires ecològiques i temàtiques. També fan cursos i tallers per a nens. Es donen a conèixer a través del seu bloc: blatifoc.blogspot.com i la seva pàgina de Facebook.

Habitualment porten el negoci entre dues persones: l'Alfons que es dedica a la producció del pa i la seva parella, la Raquel que el ven.

El seu objectiu és recuperar el veritable pa utilitzant el procés artesanal i tradicional amb ingredients ecològics i de qualitat.

Durant l'entrevista, el gerent em comenta que en els darrers anys han aparegut molts forns itinerants, i que en l'actualitat n'hi ha vint-i-tres



registrats, augmentant l'oferta i reduint la capacitat de negoci. Per aquest motiu, han hagut de reduir els costos de personal i la seva parella es dedica a una altra activitat artesanal i itinerant.

També es queixa de l'aparició d'empreses intermediàries que es dediquen a organitzar les fires per als ajuntaments, cobrant una comissió que augmenta el preu de la llicència per poder muntar la parada a les fires.

L'altre forn itinerant contactat és el "Forn Drac". En una entrevista a la plaça del Monestir de Sant Cugat, en Jordi Podadera, propietari del "Forn Drac" m'explica en què consisteix el seu negoci.

En Jordi va iniciar el seu negoci fa quatre anys, quan cansat de treballar en una multinacional, va decidir aprendre a fer pa i dedicar-se a una activitat totalment artesanal.

Disposa d'un forn refractari muntat damunt d'un petit remolc, que el permet coure pa i sobretot pizzes, que comercialitza en porcions individuals, per rendibilitzar al màxim la capacitat del forn en cada fornada.

Així mateix recorre fires temàtiques que es celebren a municipis no més lluny de 50 km, per limitar la despesa de transport i prioritza aquelles fires que s'allarguen més d'un dia perquè permeten recuperar millor la inversió. També comercialitza les seves pizzes a concerts i festivals de música, perquè és un bon moment on la gent



jove consumeix pizza al tall com a sopar ràpid i econòmic.

Dóna conèixer la seva marca a través del bloc <http://forndrac.blogspot.com.i> de dues pàgines de Facebook.

La parada que utilitza té un format polivalent per a fires temàtiques i medievals que requereixen que les bigues siguin de fusta i recobertes amb un tendal de roba, per donar un aire més rústic.



En Jordi Podadera recomana donar-se d'alta a les bases de dades de les empreses que organitzen les fires i els mercats, com ara Mapamundi, Mercats d'Abans", Mercats sense Fronteres, etc. perquè així es pot rebre informació actualitzada de les dates i condicions de cada fira. Aconsella presentar-se no només com a productor i venedor, sinó també oferir la possibilitat de fer tallers durant la fira, perquè resulta un bon reclam en les fires artesanes.

Actualment en Jordi ha anat un pas més enllà en la seva empremadoria i ha aprofitat els seus coneixements de "massa mare", ferment natural necessari per fer pa a l'antiga, per explorar el món de la cervesa artesana que també requereix d'aquests ferments.

4. PLA DE MÀRQUETING

Un cop realitzat l'estudi de mercat, sembla que FORN CAN COLS podria tenir cabuda en el mercat, i per tant s'ha elaborat un pla d'accions per aconseguir que el producte tingui èxit en la seva comercialització. Aquest pla inclou una política de producte, de preu i de comunicació.

De les entrevistes amb l'expert en empresa i els competidors aprofitarem les següents lliçons a l'hora de definir el nostre pla de màrqueting:

- Oferir un producte diferenciat que capti l'interés del client
- Definir un bon pla de venda
- Contactar amb ajuntaments i organitzadors de fires
- Aprofitar les xarxes socials per comunicar activitats
- Afegir valor a la nostra activitat oferint la possibilitat de fer cursos i tallers

4.1. POLÍTICA DE PRODUCTE

El producte que comercialitzarà FORN CAN COLS és un producte de proximitat, elaborat amb ingredients de primera qualitat, de procedència ecològica, amb ferments naturals i sense additius químics. El procés d'elaboració és artesà i la cocció es fa en forn de llenya, com a combustible natural.

La gama de producte inclou pa, coques salades i dolces i magdalenes en els formats següents:

- Pa de farina blanca:
 - o Rodó de 500 grams,
 - o Llonguet de 100 grams,
 - o Panet de 100 grams farcit de xoriço,

- Rodó de 500 grams de xocolata i taronja.
- Pa de farina integral:
 - Rodó de 500 grams,
 - Rodó de 500 grams amb llavors.
- Pa de farina d'espelta integral:
 - Rodó de 500 grams.
- Coca de pa d'oli de 250 grams.
- Coca de sucre de 250 grams.
- Magdalenes artesanes de llimona i canyella (venda en bosses de 250 grams).

Mentre la competència es centra en oferir pa rodó de diferents varietats i pizzes, FORN CAN COLS recuperarà la veritable essència del forn artesà de sempre, oferint els llonguets, les coques d'oli salades (tipus "focaccia", recapte), les coques de sucre i els panets farcits:



El producte es presentarà a la parada en cistells de vímets protegits amb roba de mocador de fer farcells.



En funció del tipus de producte, s'entregarà al client embolicat amb paper o en bossa de paper, tot serigrafiat amb el logotip del FORN CAN COLS, per crear marca.

4.2. POLÍTICA DE PREU

L'estratègia de preu que adoptarà FORN CAN COLS anirà en línia amb el tipus de producte de qualitat que oferirà i no podrà competir amb el subproducte industrial de baix cost que es distribueix de forma massiva.

No obstant, en general el consumidor de producte de qualitat està disposat a pagar un preu superior sempre que satisfaci les seves expectatives.

Així, per establir la política de preu tindrem en compte dos aspectes: cobrir el cost de producció i trobar un preu que es encaixi dins el marc de preus de la competència que ofereix un producte similar, donat que en els mercats i fires on es vengui pot ser que coincideixi amb altres fleques artesanes itinerants.

Per últim, també caldrà tenir en compte que en la cadena de distribució d'alimentació, del productor al detallista es produeix un increment de preu 60% i del detallista al consumidor d'un 60% addicional.

En el cas de FORN CAN COLS, la cadena de comercialització va directament del productor al consumidor final, sense intermediaris, per tant el productor assumeix el cost de comercialització però pot obtenir un marge més elevat.

Com a aproximació, els preus dels productes que oferirà CAN COLS seran els següents:

- Pa de farina blanca:
 - Rodó de 500 grams – 2 euros
 - Llonguet de 100 grams – 40 cèntims
 - Panet de 100 grams farcit de xoriço – 1,5 euros
 - Rodó de 500 grams de xocolata i taronja – 2,50 euros
- Pa de farina integral:
 - Rodó de 500 grams – 2,20 euros
 - Rodó de 500 grams amb llavors – 2,50 euros
- Pa de farina d'espelta integral:
 - Rodó de 500 grams – 2,60 euros
- Coca de pa d'oli de 250 grams – 3 euros
- Coca de sucre de 250 grams – 3 euros
- Coca de recapte o focaccia – 3,50 euros
- Magdalenes artesanes de llimona i canyella (venda en bosses de 250 grams) – 12 euros/kg

4.3. POLÍTICA DE COMUNICACIÓ

FORN CAN COLS vendrà el seu producte a mercats setmanals de la zona del Baix Llobregat i fires artesanals de tot Catalunya, adaptant la seva oferta al context o temàtica del mercat o la fira. Aquestes últimes es donen a conèixer principalment per internet a través de pàgines web com ara:

- www.festacatalunya.com
- www.mercatsetmanal.cat
- www.mercadosmedievales.es

En general, el públic de les fires són els propis veïns dels municipis on es celebren i altres persones que es senten atretes per aquests tipus d'esdeveniments, per això solen informar-se per internet de les properes trobades.

Així doncs, internet serà una bona via per donar a conèixer l'empresa i els seus productes. Per evitar els costos inicials de crear una pàgina web, obrirem un bloc, i utilitzarem les xarxes socials, com ara Facebook i Twitter per donar a conèixer els nostres productes i anunciar les fires i mercats que tenim previst visitar. També penjarem algun vídeo promocional a Youtube, mostrant la producció artesanal i la participació en alguna fira.

D'altra banda, la promoció a la pròpia parada consistirà en:

- Rètol publicitari penjat a la part posterior
- Dues pissarres de peu davant la parada promocionant els productes,
- Paper i bosses serigrafiades per entregar els productes,
- Fulletons mida quartilla amb detall dels productes i serveis, per exemple, possibilitat de fer tallers de producció de pa artesà
- Targetes de visita

En tots aquests medis de promoció hi haurà sempre la referència al blog, el perfil de Facebook, Twitter i Youtube.

4.3.1 LOGOTIP

Per donar identitat a FORN CAN COLS he sol·licitat al dissenyador gràfic, Albert Suñé, que realitzés un logotip de l'empresa.

Un logotip és un missatge abreuiat de tots els valors de la marca i l'objectiu és que les persones l'identifiquin i associïn ràpidament amb l'empresa a la que pertany.

El logotip ha de ser la signatura de l'empresa i s'utilitzarà en tots tipus de comunicacions, tant gràfiques:

- Rètol publicitari penjat a la part posterior
- Dues pissarres de peu davant la parada promocionant els productes
- Paper i bosses serigrafiades per entregar els productes,
- Fulletons mida quartilla amb detall dels productes i serveis, per exemple, possibilitat de fer tallers de producció de pa artesà
- Targetes de visita

com virtuals:

- Facebook
- Twitter
- Youtube

Els valors que es volen transmetre amb el logotip són:

- Recuperació de la tradició
- Compromís amb la qualitat
- Rigor professional
- Dieta mediterrània

- Transparència i proximitat

Per tal d'associar aquestes idees, el logotip portarà el text següent escrit en català, amb font clàssica i de color marró "rovellat": CAN COLS, QUALITAT I TRADICIÓ, FORNERS ARTESANS DES DE 1930.

El text anirà acompanyat de dues imatges principals:

- La part superior que reproduïx el frontal de la font original del carrer Font de la Teula de Vilassar de Dalt, on es va fundar la primera fleca de la família l'any 1930, que era coneguda al poble pel "motiu" de la casa: CAN COLS.
- La part lateral que reproduïx formes de pa tradicional i espigues.



Fig.3. Logotip de FORN CAN COLS. Font: Albert Suñé, dissenyador gràfic

4.4. POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓ

La distribució del producte es farà directament al client final en fires i mercats. De forma diferenciada, en aquest cas no és el client qui ha d'anar a buscar el producte a la fleca, sinó la fleca qui acosta el producte artesà i de qualitat al client en el seu moment d'oci, mentre passeja per una fira d'un poble.

Per participar a les fires i mercats i poder distribuir els seus productes, FORN CAN COLS utilitzarà un medi de transport, en aquest cas una furgoneta, ja existent, per traslladar el forn mòbil amb remolc i la parada itinerant.

5. PLA DE PRODUCCIÓ

5. 1. INFRAESTRUCTURA

La infraestructura necessària per poder posar en marxa l'empresa serà bàsicament maquinària, mobiliari i estris mòbils, fàcilment transportables, donat que la producció i venda es portarà a terme directament a les fires i mercats, és a dir, no hi haurà obrador ni botiga física en un local.

L'emmagatzematge de la maquinària i mobiliari, així com de la matèria primera es realitzarà en espai del propi habitatge. El vehicle utilitzat és el vehicle existent que s'adapta amb un ganxo de remolc que no requereix cap permís addicional i es pot conduir amb el carnet B2.

Així doncs, els recursos necessaris són els següents amb un cost total d'inversió inicial de 5.471€:

Tipus inversió	Descripció	Proveïdor	Unitat	Preu unitari	Total (€)
Maquinària	Forn mòbil	Forns d'abans (Sabadell)	1	2.000	2.000
Maquinària	Pastadora	Almacén Global (Barcelona)	1	600	600
Mobiliari	Parada mercat de fusta	Tecnimec (Manresa)	1	450	450
Mobiliari	Tendal parada	Tecnimec (Manresa)	1	90	90
Mobiliari	Taula treball	Bricorama (Abrera)	1	90	90
Mobiliari	Cistelles de pa	Blat i foc (St. Climent Llobregat)-segonamà	8	35	280
Mobiliari	Pissarres	Blat i foc (St. Climent Llobregat)	2	25	50
Mobiliari	Pissarretes preus	Blat i foc (St. Climent Llobregat)	10	15	150
Mobiliari	Bàscula expenedora de tiquet	Comercial Grupo Alba (Madrid)	1	130	130

Mobiliari	Vitrines de metacrilat	Metacrilat.com	2	33	66
Transport	Adaptació vehicle (ganxo)	Taller Magarola (Esparreguera)	1	365	365
Transport	Remolc forn	Forns d'abans (Sabadell)	1	1.100	1.100
Estris	Pala	Blat i foc (St. Climent Llobregat)	2	45	90
Estris	Safates metàl·liques	Blat i foc (St. Climent Llobregat)	2	40	80
Estris	Altres estris i teles	Blat i foc (St. Climent Llobregat)	1	100	100
Cost total inversió					5.471€

Fig.4: Taula inversió inicial en maquinària, mobiliari i estris. *Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per cada proveïdor*

5.2. PROCESSOS DE PRODUCCIÓ

Un cop determinada la inversió inicial, cal analitzar els processos operatius i de suport que constitueixen l'activitat de FORN CAN COLS:

5.2.1. PROCESOS OPERATIUS

Engloben tots aquells processos que tenen relació directa amb l'activitat principal de l'empresa, produir i vendre pa.



Fig.5: Diagrama de processos operatius. *Font: Elaboració pròpia.*

Si els analitzem en detall, podrem determinar tot allò que ens cal per portar a terme l'empresa:

- **Contractació de fires i mercats:** actualment la majoria dels ajuntaments encarreguen a empreses de serveis que organitzin les fires i mercats temàtics del seus municipis. Aquestes empreses disposen de bases de dades de firaires a qui anuncien les properes fires i les condicions de contractació. En general, els llocs a les fires s'atorguen per metres lineals amb un preu actual de 35-50 euros/dia (en funció de la fira) per un mínim de 3 m² i 10€ per cada metre adicional per a venda de productes alimentaris.

FORN CAN COLS ha contactat amb les següents empreses organitzadores: Mapamundi, Tastafires, SJ Eventos, Mercats d'abans i M21 Fires.

En el cas dels mercats setmanals, encara són els propis ajuntaments qui organitzen la distribució de parades. Aquest any comptem amb 767 mercats registrats en 477 municipis. FORN CAN COLS té previst contactar amb els ajuntaments del Baix Llobregat per tal de sol·licitar plaça a tres mercats on no hi hagi oferta de pa artesà, que permetin desenvolupar l'activitat de dilluns a divendres, i dedicar els caps de setmana a les fires temàtiques. Els preus de les autoritzacions per a la venda no sedentària oscil·len entre 0,30€ i 5 €/metre lineal per dia.

En conjunt es calcula un cost anual de 4.320 euros per cobrir 20 dies de feina al mes durant 12 mesos, alternant mercats els dies feiners amb fires els caps de setmana.

- **Aprovisionament i pagament a proveïdors:** en primer lloc, diferenciarem entre dos tipus de matèries primeres:
 - a) Matèria primera necessària per a l'elaboració del producte
 - b) Matèria primera per a la venda del producte.

- a) **Matèria primera necessària per a l'elaboració del producte:** a continuació es detalla la llista de matèries amb el cost per kg. que comprarem al proveïdor Jaume Renobell S.L de Barcelona, segons l'oferta rebuda, donat que ofereix qualitat, producte ecològic i preu competitiu.

JAUME J.RENOBELL, S.L. PS PICASSO, 34 08003 BARCELONA B66171935 Tel 933197636 933196692					
Tipo de Documento: PEDIDOS DE		CLIENTES VARIOS CLIENTES VARIOS			
Número: 140011		PG PICASSO 34			
Fecha: 17/10/2014		08003 BARCELONA			
Código Cliente: 43000000		BARCELONA			
C.I.F./D.N.I.:					
Vendedor:					
Fecha Previsión: 17/10/2014					
Página 1 de 1					
Código	Descripción	Cantidad	Precio	%Dto	Importe
4015	HARINA TRIGO BIO FUERZA	25.000	1.0000		25.00
4015	HARINA TRIGO BIO FUERZA	1.000	1.3940		1.39
4016	HARINA TRIGO INT BIO FUERZA	25.000	1.0400		26.00
4016	HARINA TRIGO INT BIO FUERZA	1.000	1.3940		1.39
4018	HARINA TRIGO PANIFICABLE	25.000	0.5600		14.00
4018	HARINA TRIGO PANIFICABLE	1.000	0.7404		0.74
4008	HARINA ESPELTA INTEGRAL BIO	25.000	2.4519		61.30
4008	HARINA ESPELTA INTEGRAL BIO	1.000	2.8370		2.84
4021	HARINA ESPELTA BLANCA BIO	25.000	2.6000		65.00
4021	HARINA ESPELTA BLANCA BIO	1.000	3.1538		3.15
4017	HARINA INTEGRAL TRIGO	25.000	0.6950		17.38
4017	HARINA INTEGRAL TRIGO	1.000	0.8850		0.89
4019	FARINA BLAT TURGIDUM BIO	1.000	3.2500		3.25
4116	SESAMO TOSTADO	1.000	4.1818		4.18
4114	SESAMO CRUDO bio	1.000	4.4000		4.40
4115	SESAMO NEGRO	1.000	5.4187		5.42
4109	LINO MARRON	1.000	1.7981		1.80
4110	SEMILLA AMAPOLA	1.000	5.7000		5.70
4113	SEMILLA GIRASOL	1.000	3.4000		3.40
1082	SEMILLA CALABAZA Pequeña	1.000	4.8500		4.85

Fig.6: Llista de preus del proveïdor de matèries primeres per a la producció. Font J. Renobell, S.L

La resta de matèries primeres comprades a altres proveïdors són:

Descripció	Proveïdor	Unitat	Cost (€)
Llevat biològic	NaturpanS.L.	500 gr	1,50
Sal marina	Makro S.A.	1000 gr	0,21
Oli gira-sol	Makro S.A.	1000 gr	1,22
Sucre	Makro S.A.	1000 gr	0,98
Llenya (pellets)	Llenya Esparreguera	150000 gr	4,50
Xoriço (panets farcits)	Mercat Esparreguera	1000 gr	7,00
Clares pasteuritzades	Martí, S.A.	30 clares	1,95
Essència llimona	Martí, S.A.	1000 gr	12,20
Gotes xocolata	Martí, S.A.	1000 gr	9,99
Taronja confitada	Martí, S.A.	1000 gr	15,00

Fig.7: Llista de preus d'altres matèries primeres per a la producció. *Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per cada proveïdor*

b)matèria primera necessària per a la venda del producte:

Descripció	Proveïdor	Unitat	Cost (€)
Paper manila - resma	Marti, S.A.	500 fulls	12,79
Bossa paper petita	Marti, S.A.	1.000	12,36
Bossa paper gran	Marti, S.A.	1.000	17,00
Bossa oberta coca	Martí, S.A.	500	7,50

Fig.8: Llista de preus de matèria primera per a la venda del producte .*Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per cada proveïdor*

Donat que el volum de compra no és gaire elevat, la gestió de compra es farà directament a les instal·lacions dels proveïdors, que són majoristes del sector i el pagament serà a l'entrega de la matèria prima, és a dir al comptat.

- **Producció:** la producció inclourà la varietat de pans, coques, panets farcits de xoriço i magdalenes que ofereix FORN CAN COLS i variarà en funció del mercat que es visiti.

Per conèixer la necessitat de matèries primeres es calcula una producció mitja de 100 pans variats/dia (els dies de fira la producció serà superior a la dels mercats).La producció de pa requerirà 35 kg de farina i a la resta de

productes (coques, panets farcits, magdalenes, etc.) es destinaran 7,5 kg de farina. Prenent com a base la producció diària prevista, s'inclou una taula d'existències amb totes les matèries primeres necessàries indicant el consum per dia, la quantitat mínima de compra i les existències necessàries per 20 dies, és a dir, un mes de feina.

Matèries primeres – producció:

Descripció	Unitat	Consum diari	Quantitat mínima de compra	Període de compra	Cost quantitat mínima (€)	Cost 20 dies (€)
Llenya (pellets)	grams	50000	150000	3	5	32
Farina blanca	grams	25000	25000	1	14	280
Farina integral	grams	12500	25000	2	17	174
Farina d'espelta	grams	5000	10000	2	32	316
Llevat biològic	grams	800	2500	3	8	53
Sal marina	grams	800	5000	6	1	4
Oli girasol	grams	1000	5000	5	6	24
Sucre	grams	1000	5000	5	5	20
Xorriso ("bollo preñao")	grams	1000	1000	1	7	140
Sèsam torrat	grams	500	1000	2	4	42
Lli marró	grams	500	1000	2	2	18
Rosella	grams	500	1000	2	6	57
Girasol	grams	500	1000	2	3	34
Clares pasteuritzades	uds.	30	30	1	2	39
Essència llimona	grams	50	1000	20	12	12
Gotes xocolata	grams	100	1000	10	10	20
Taronja comfitada	grams	100	1000	10	15	30
TOTAL					148	1293

Fig.9: Taula d'existències de matèries primeres de producció (estoc 20 dies). Font: Elaboració pròpia

Matèries primeres – venda:

Descripció	Unitat	Consum diari	Quantitat mínima de compra	Període de compra	Cost quantitat mínima (€)	Cost 20 dies (€)
Paper manila - resma	full	100	500	5 dies	13	51
Bossa paper petita	full	20	1000	50 dies	12	6
Bossa paper gran	bossa	20	1000	50 dies	17	9
Bossa oberta pizza i coca	bossa	20	500	10 dies	8	15
TOTAL					50	81

Fig.10: Taula d'existències de matèries primeres per a la venda (estoc 20 dies). Font: Elaboració pròpia

- **Venda i cobrament:** la venda es realitzarà directament al client final, és a dir, al consumidor en el context de les fires i mercats. El cobrament serà al comptat a l'entrega del producte.

5.2.2 PROCESOS DE SUPORT

Són la resta de processos necessaris que ajuden a la gestió diària de l'empresa.



Fig.11: Diagrama de processos de suport. Font: Elaboració pròpia

- **Màrqueting i publicitat:** aquest procés seguirà la política esmentada en l'apartat 5 "Pla de Màrqueting i Comunicació". Es preveu una despesa anual prevista de 240 euros.

- **Assessoria fiscal i comptabilitat:** es contractarà una empresa externa que es faci càrrec de la comptabilitat, així com del càlcul i liquidació d'impostos de l'empresa i del treballador. Per proximitat, s'ha considerat contractar la gestoria Egi Gestió d'Esparreguera, amb un cost aproximat de 45 euros trimestrals. (inclòs en la planificació de despeses).
- **Formació:** l'empresa estarà en contacte amb el Gremi de Forners de Barcelona per conèixer tots aquells cursos d'actualització professional que puguin ser d'interès per al negoci i que el Gremi ofereix de forma gratuïta.

6. RECURSOS HUMANS

Inicialment l'estructura organitzativa de FORN CAN COLS serà molt senzilla perquè només té un empleat que assumeix totes les funcions de l'empresa:

- Direcció
- Àrea d'Operacions
- Àrea Comercial i Màrqueting
- Àrea d' Administració i Finances.

En el següent organigrama he assenyalat les funcions que seran assumides per la mateixa persona durant el primer any i les que es contractaran a una empresa externa (color groc).



Fig. 12: Organigrama de funcions. Font: Elaboració pròpia.

El detall de funcions seria el següent:

- Direcció:
 - Establir l'estratègia de l'empresa
 - Planificar i desenvolupar objectius a mig i llarg termini

Caldrà desenvolupar visió de negoci, autonomia, presa de decisions, capacitat analítica i pro activitat.

- Operacions:
 - Coordinar, executar i controlar la compra de matèries primeres
 - Controlar l'emmagatzematge de matèries primeres
 - Cercar i seleccionar els proveïdors més adequats
 - Mantenir els inventaris en nivells òptims d'acord amb les operacions de l'empresa
 - Dissenyar el pla de producció optimitzant la gestió dels medis productius
 - Analitzar les errades i imprevistos durant la producció i cercar solucions
 - Complir les normatives d'higiene i seguretat en el procés de producció

Caldrà desenvolupar habilitats de negociació, sentit de l'organització i dinamisme.

- Comercial i màrqueting:
 - Identificar les millors i fires i mercats
 - Contractar la participació a les esmentades fires
 - Coordinar els esforços publicitaris i a xarxes socials
 - Recopilar i interpretar dades referents al mercat
 - Definir el tipus de client objectiu
 - Establir la política de preus i accions comercials

Caldrà desenvolupar pensament estratègic i pràctic, intel·ligència emocional, innovació, creativitat i orientació a resultats.

- Administració i finances:
 - o Obtenir i gestionar els recursos financers necessaris per assolir els objectius generals
 - o Mantenir relacions amb entitats bancàries i financeres si és necessari
 - o Fer seguiment d'ingressos i despeses per controlar l'acompliment dels objectius econòmics
 - o Mantenir contacte regular amb l'empresa externa encarregada de la comptabilitat i fiscalitat de l'empresa

Caldrà desenvolupar la gestió de recursos i els coneixements financers.

Un cop analitzades les funcions a portar a terme per al bon funcionament de FORN CAN COLS, cal tenir en compte que les fires i mercats són més freqüents a la primavera i l'estiu, on l'afluència de públic també és més nombrosa perquè el temps acompanya. En molts casos, les fires coincideixen amb les festes majors dels municipis, que habitualment es celebren a l'estiu.

Per aquest motiu caldrà preveure un increment de feina estacional, que pot requerir la contractació d'ajuda temporalment quan l'empresa estigui més consolidada. Tenint en compte l'estructura tan senzilla que es planteja, amb una única persona que porta a terme totes les funcions, la contractació addicional hauria de ser polivalent per poder donar suport en les funcions d'operacions (producció) i comercialització (venda).

El perfil requerit seria el d'un home de 25-40 anys, que compleixi els següents requisits:

- Experiència com a forner artesà
- Coneixements de brioixeria
- Bon tracte amb el públic

- Disponibilitat per treballar en caps de setmana i durant el període de vacances d'estiu
- Disponibilitat per viatjar per tot Catalunya.

Finalment, respecte a la política salarial, segons la previsió de despeses i d'ingressos, i de tots els aspectes que es detallen en el compte de resultats, els salaris seran els següents:

PERSONA	SOU BRUT ANUAL	RETENCIO IRPF ANUAL	S.S. TREBALLADOR ANUAL	SOU NET ANUAL	S.SOCIAL EMPRESA ANUAL	QUOTA AUTONOMS ANUAL	TOTAL COST EMPRESA ANUAL
Emprenedor	12.000 €	2.040 €		9.960 €		3.180 €	13.140 €
Assalariat temporal (3 mesos)	2.700 €	459 €	127 €	2.114 €	637 €		2.751 €
TOTAL	14.700 €	2.499 €	127 €	12.074 €	637 €	3.180 €	15.891 €

Cotitzacions S.Social:
- Empresa : 23,60%
- Treballador: 4,70%

Retencions IRPF:
- Empresari: 17,00%
- Treballador: 17,00%

Quota autònoms 2015
265 € mensuals

Fig. 13: Taula salarial. Font: Egi Gestió S.L.(Esparreguera).

7. ESTRUCTURA LEGAL

7.1. FORMA JURÍDICA

L'estructura legal de FORN CAN COLS serà la de persona física, en aquest cas, empresari autònom.

Aquesta forma jurídica ha estat escollida perquè no requereix capital inicial mínim i comporta pocs tràmits de constitució.

Un empresari autònom és una persona física que realitza de forma habitual, personal, per compte propi i fora de l'àmbit de direcció i organització d'una altra persona, una activitat econòmica o professional a títol lucratiu, amb o sense treballadors per compte aliena al seu càrrec.

La responsabilitat és il·limitada, té un soci i no hi ha un capital legal mínim exigit.

El marc legal que empara l'empresari autònom és el següent:

- Codi de Comerç en matèria mercantil i Codi Civil en matèria de drets i obligacions
- Llei 20/2007 de l'Estatut del Treball Autònom

Adicionalment a la definició esmentada abans, les principals característiques de l'empresari autònom són:

- Control total de l'empresa per part del propietari que dirigeix la seva gestió
- La personalitat jurídica de l'empresa és la mateixa que la del seu titular (empresari), qui respon personalment de totes les obligacions que contrau l'empresa
- No existeix diferenciació entre el patrimoni mercantil i el seu patrimoni civil

- L'aportació de capital a l'empresa, tant en la seva qualitat com quantitat, no té més límit que la voluntat de l'empresari

Les principals avantatges són:

- És una forma empresarial idònia per al funcionament d'empreses molt petites
- És la forma que comporta menys gestions per a la seva constitució
- Pot resultar més econòmic, donat que no crea persona jurídica diferent del propietari

Els principals inconvenients són:

- La responsabilitat de l'empresari és il·limitada
- Respon amb el seu patrimoni personal dels deutes generats per l'activitat
- El titular de l'empresa ha de fer front en solitari de les despeses i les inversions, així com a la gestió i administració
- Si el seu volum de benefici és important, pot estar sotmès a tipus impositius elevats, ja que la persona física tributa per l'IRPF

D'altra banda la fiscalitat a la que està sotmesa és l'IRPF (rendiments per activitats econòmiques). Per complir amb aquesta obligació fiscal existeixen dues modalitats:

- Tributació per mòduls: es calcula una quantitat trimestral en funció d'uns paràmetres del negoci. No és necessari portar llibres de registre de l'activitat laboral (ingressos i despeses). Pot resultar avantatjós en cas de grans beneficis, perquè es tributarà el mateix import, però alhora pot resultar molt menys avantatjosa quan s'inicia el negoci o en cas de pèrdues.
- Tributació per estimació directa simplificada: es tributa pels beneficis que s'obtinguin de l'activitat. Aquest benefici és la diferència entre els ingressos i les despeses. Quants més

beneficis, més es paga i en cas de pèrdues es poden compensar perquè les pèrdues no tributen. Aquesta serà la modalitat triada per FORN CAN COLS, donat que permet tributat pels beneficis reals d'un negoci que tot just comença.

7.2. TRÀMITS DE POSADA EN MARXA

Per a la posada en marxa són necessaris els següents tràmits que portarà a terme la gestoria contractada:

- Alta en el cens d'empresaris – Agència Tributària (AEAT)
- Alta en el règim especial de treballadors autònoms – Tresoreria General de la Seguretat Social
- Obtenció i legalització del Llibre de Visites – Inspecció Provincial de Treball

Adicionalment serà necessari obtenir el Certificat de Manipulador d'Aliments a través del Gremi de Flequers de la Província de Barcelona.

D'altra banda també caldrà contractar una assegurança de responsabilitat civil. En aquest cas, la contractació es realitzarà a través de la Unió de Venedors Ambulants de Catalunya (UVA) amb seu a Sant Sadurní d'Anoia.

Aquesta associació ofereix als seus membres l'opció de contractar una assegurança col·lectiva de gran cobertura que s'inclou dins la quota d'associat de 100€ anuals.



Fig. 14 : Logotip Unió Venedors Ambulants. Font: www.uvamercatscatalans.cat

7.3. REGLAMENT DEL COMERÇ NO SEDENTARI I GUIA DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA

En la reunió mantinguda amb en David Fornés de la Unió de Venedors Ambulants hem rebut informació sobre el Reglament del Comerç no Sedentari i Guia de Seguretat Alimentària publicats per la Confederació de Comerç de Catalunya i l'Agència Catalana del Consum, que cal tenir en compte abans d'iniciar l'activitat .

El Reglament del Comerç no Sedentari requereix:

- L'acompliment dels requisits de les Ordenances Municipals que autoritzen la venda no sedentària en via pública, així com de les prescripcions del Codi de Consum de Catalunya, i dels requisits fiscals i sectorials
- L'acreditació de titularitat de la persona jurídica legalment constituïda i del pagament dels tributs i taxes corresponents
- L'exhibició de l'acreditatiu municipal per a l'exercici de l'activitat

Així mateix, en l'exercici de l'activitat el Reglament demana:

- L'exhibició dels preus complets de les mercaderies exposades
- L'indicació de pes i mesura exactes sempre a la vista del públic
- La situació de les balances de manera visible al client
- La dispensació de fulls oficials de queixa/denúncia
- L'entrega de tiquet de compra.

Quant a la Seguretat Alimentària, la Confederació de Comerç de Catalunya disposa d'una oficina d'assessorament tècnic en matèria de legislació, pràctiques correctes, perills alimentaris, etiquetatge, formació i divulgació d'informació d'interès en alimentació i nutrició.

Des d'aquesta Oficina s'ha emès una Guia de Seguretat Alimentària que conté alguns aspectes importants en l'exercici de l'activitat de FORN CAN COLS:

- Traçabilitat i control de proveïdors
- Factors de contaminació
- Envasat
- Transport i emmagatzematge
- Venda
- Higiene personal
- Pla de manteniment d'instal·lacions i equips
- Control de residus
- Infraccions i sancions

La Guia també conté un enllaç a una guia més específica sobre pràctiques correctes d'higiene per al sector flequer:

(http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/ca/dir2967/gpch_flequers.pdf).

7.4. SUBVENCIONS I AJUTS PÚBLICS

Per iniciar un projecte empresarial com a treballador autònom, hi ha tres tipus d'ajuts públics:

- Capitalització de l'atur: consisteix a abonar la prestació d'atur de nivell contributiu als beneficiaris que tinguin la intenció d'iniciar una nova activitat com a treballadors autònoms, cooperativa, o com a socis treballadors de cooperatives o de societats laborals.
- Bonificacions en les quotes a la Seguretat Social per a treballadors autònoms: reducció del 30% de la base mínima de cotització durant els 15 mesos immediats a la data d'alta i una bonificació del 30% durant els 15 mesos següents a la finalització del període de reducció per a homes menors de 30 anys i dones menors de 35 anys.

- Ajuts en forma de garantia per al finançament de projectes: amb els crèdits es poden finançar tant despeses d'inversió com despeses de circulat amb un import mínim de 10.000 € i màxim de 100.000 €.

Un cop revisats el requisits, es determina que en el cas de FORN CAN COLS no és possible acollir-se al dos primer tipus d'ajuts públics (“capitalització de l'atur” i “bonificacions en les quotes de la Seguretat Social”) perquè no s'acompleixen els condicionants necessaris.

Respecte als ajust en forma de garantia per al finançament de projectes, es desestima aquesta via donat que l'import d'inversió és baix i no arriba al mínim establert. S'opta pel finançament a través d'una entitat bancària.

8. PLA ECONOMIC I FINANCER

8.1. INVERSIONS I FINANÇAMENT

Per determinar l'import necessari per a la posada en marxa de l'empresa, s'ha desenvolupat el quadre d'actius necessaris el dia d'inici de l'activitat , tenint en compte tant la maquinària a comprar, com les existències, i tresoreria necessària per fer els primers pagaments, és a dir, la necessitat financera.

Concepte	Import unitari	Import total	%
IMMOBILITZAT MATERIAL			
Elements de transport		1.465	17,1%
- Remolc forn	1.100		
- Adaptació vehicle	365		
Mobiliari		1.306	15,3%
- Parada mercat de fusta	450		
- Tendal parada	90		
- Taula treball	90		
- Cistelles de pa	280		
- Pissarres	50		
- Pissarretes preus	150		
- Bàscula expenedora de	130		
- Vitrines metacril.lat	66		
Maquinària		2.600	30,4%
- Pastadora	600		
- Forn mòbil	2.000		
Utilatge		270	3,2%
- Pala	90		
- Safates metàl.liques	80		
- Altres estris	100		
IMMOBILITZAT IMMATERIAL			
Despeses constitució i llicències activitat		1.233	14,4%
- Despeses de constitució	233		
- Llicències municipals	1.000		
EXISTÈNCIES			
- Matèries primeres	1.374	1.374	16,1%
ALTRES DESPESES I PROVISIÓ DE FONDS			
- Altres despeses		300	3,5%
TOTAL		8.548	100%

Fig. 15 :Taula d'actius per a l'activitat. Font: Elaboració pròpia.

Les inversions inicials es cobriran amb el següent pla de finançament:

Concepte	Import	%
Estalvis personals	3.548	41,51%
Préstec bancari	5.000	58,49%
Total	8.548	100%

Fig. 16 : Pla de finançament. Font: Elaboració pròpia.

El préstec bancari s'obté de La Caixa amb les següents condicions:

- Import: 5.000 euros
- Termini: 36 mesos
- Tipus d'interès anual: 9,74%

Cal tenir en compte la normativa d'amortització de les inversions

De l'immobilitzat material cal preveure la següent amortització segons preveu l'Agència Tributària:

Grupo	Elementos patrimoniales	Coefficiente lineal máximo (%)	Período Máximo (Años)
1	Edificios y otras construcciones	3	68
2	Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del inmovilizado material	10	20
3	Maquinaria	12	18
4	Elementos de Transporte	16	14
5	Equipos para tratamiento de la información y sistemas y programas informáticos	26	10
6	Útiles y herramientas	30	8
7	Ganado vacuno, porcino, ovino y caprino	16	14
8	Ganado equino y frutales no cítricos	8	25
9	Frutales cítricos y viñedos	4	50
10	Olivar	2	100

Fig. 17. Taula d'amortització segons l'Agència Tributària Espanyola. Font: www.aeat.es

	Valor inicial	Coefficient anual	Anys	Amortització Anual	Valor residual
Elements de transport	1.465,00	16%	6	234,4	58,6
Mobiliari	1.306,00	10%	10	130,6	0
Utilitatge	270	30%	3	81,0	27,0
Maquinària	2.600,00	12%	8	312	104

Fig18: Taula d'amortització de l'immobilitzat material. Font: Elaboració pròpia

8.2. BALANÇ INICIAL

Un cop definits els actius i passius necessaris per començar l'activitat el balanç inicial de FORN CAN COLS seria el següent:

ACTIU		PATRIMONI NET I PASSIU	
ACTIU NO CORRENT	6.874	PATRIMONI NET	3.548
Despeses constitució	233	Capital social	3.548
Immobilitzat immaterial	1.000		
Llicències municipals mercats	1.000		
Immobilitzat material	5.641		
Maquinària	2.600		
Mobiliari	1.306		
Utilitatge	270		
Elements de transport	1.465		
ACTIU CORRENT	1.674	PASSIU NO CORRENT	5.000
Existències	1.374	Deutes a ll/t entitats de crèdit	5.000
Matèries primeres	1.374		
Disponible	300	PASSIU CORRENT	
Caixa	300		
TOTAL	8.548	TOTAL	8.548

Fig.19: Balanç inicial. Font: Elaboració pròpia

8.3. PLA DE TRESORERIA

Amb el següent pla de tresoreria per al primer any podem veure que els ingressos previstos ens permeten cobrir les despeses, sense problemes de liquiditat per fer front als pagaments de les compres i altres despeses.

PREVISIO DE TRESORERIA

Concepte	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
COBRAMENTS												
Vendes (Clients)	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Altres cobrament (tallers)		150,00			150,00	150,00	150,00					
TOTAL COBRAMENTS	4.000,00	4.150,00	4.000,00	4.000,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
PAGAMENTS												
Compres (Proveïdors)	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00
Sou personal (liquid)	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00	830,00
Càrregues socials	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00
Lloguers fires i mercats	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Reparacions	45,00		150,00			150,00			150,00			150,00
Transports (benzina, peatges)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Assegurances (cotxe, RSC)	100,00										350,00	
Despeses gestoria				45,00			45,00				45,00	
Publicitat (flyers, targetes)	60,00			60,00			60,00			60,00		
Liquidació IRPF				481,89			435,52			414,79		
Quotes préstec	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51
TOTAL PAGAMENTS	3.333,51	3.128,51	3.278,51	3.715,40	3.128,51	3.278,51	3.669,03	3.128,51	3.278,51	3.648,30	3.478,51	3.278,51
SALDO MES	666,49	1021	721	285	1021	871	481	871	721	352	521	721
SALDO MES ANTERIOR	0,00	666,49	1.687,98	2.409,47	2.694,07	3.715,56	4.587,05	5.068,02	5.939,51	6.661,00	7.012,70	7.534,19
SALDO ACUMULAT	666,49	1.687,98	2.409,47	2.694,07	3.715,56	4.587,05	5.068,02	5.939,51	6.661,00	7.012,70	7.534,19	8.255,68

Fig. 20: Pla de Tresoreria del primer any d'activitat. Font: Elaboració pròpia

8.4. COMPTE DE RESULTATS PREVISIONAL

Per tal de veure la viabilitat del projecte he preparat un compte de resultats previsional per als tres primers anys, amb detall mensual del primer any.

COMPTE PERDUES I GUANYES PREVISIONAL - PRIMER ANY

Concepte	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL ANY 1	% VENDES
INGRESSOS														
Vendes Netes	4.000,00	4.150,00	4.000,00	4.000,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.600,00	100,00
Cost de vendes	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	1.374,00	16.488,00	34%
MARGE BRUT	2.626,00	2.776,00	2.626,00	2.626,00	2.776,00	2.776,00	2.776,00	2.626,00	2.626,00	2.626,00	2.626,00	2.626,00	32.112,00	66%
DESPESES														
Sou personal	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	25%
Càrregues socials	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	265,00	3.180,00	7%
Lloguers fires i mercats	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	4.320,00	26%
Reparacions	45,00		150,00			150,00			150,00			150,00	645,00	2%
Transports (benzina, peatges)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00	3%
Assegurances (cotxe, RSC)	100,00										350,00		450,00	1%
Despeses gestoria				45,00			45,00			45,00			135,00	1%
Publicitat (flyers, targetes)	60,00			60,00			60,00			60,00			240,00	0,5%
TOTAL DESPESES EXPLOTACIÓ	1.950,00	1.745,00	1.895,00	1.850,00	1.745,00	1.895,00	1.850,00	1.745,00	1.895,00	1.850,00	2.095,00	1.895,00	22.410,00	46%
Despeses financeres	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	2.154,12	4%
RESULTAT FINANCER	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	179,51	2.154,12	4%
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	496,49	851,49	551,49	596,49	851,49	701,49	746,49	701,49	551,49	596,49	351,49	551,49	7.547,88	16%
IMPOSTOS				394,89			374,92			348,91			1.118,72	2%
RESULTAT DESPRÉS D'IMPOSTOS	496,49	851,49	551,49	201,60	851,49	701,49	371,57	701,49	551,49	247,58	351,49	551,49	6.429,16	13%

Fig. 21: Compte de pèrdues i guanys del primer any. Font: Elaboració pròpia

El compte de resultats previsional del primer any obté un benefici del 13% sobre el volum de vendes (48.600€), que incrementa els anys següents fins arribar al 17% al final del tercer any, com es pot veure en la taula següent:

COMPTE PERDUES I GUANYES PREVISIONAL - TRES PRIMERS ANYS

Concepte	TOTAL ANY 1	% VENDES	TOTAL ANY 2	% VENDES	TOTAL ANY 3	% VENDES
INGRESSOS						
Vendes Netes	48.600,00	100,00	51.030,00	100%	53.581,50	100%
Cost de vendes	16.488,00	34%	17.312,40	34%	18.178,02	34%
MARGE BRUT	32.112,00	66%	33.717,60	66%	35.403,48	66%
DESPESES						
Sou personal (titular)	12.000,00	25%	12.000,00	24%	12.000,00	22%
Càrregues socials	3.180,00	7%	3.180,00	6%	3.180,00	17%
Lloguers fires i mercats	4.320,00	26%	4.536,00	26%	4.762,80	13%
Reparacions	645,00	2%	677,25	2%	711,11	1%
Transports (benzina, peatges)	1.440,00	3%	1.468,80	3%	1.498,18	3%
Assegurances (cotxe, RSC)	450,00	1%	459,00	1%	468,18	1%
Despeses gestoria	135,00	1%	137,70	1%	140,45	1%
Publicitat (flyers, targetes)	240,00	0,5%	244,80	0,5%	249,70	0,5%
TOTAL DESPESES EXPLOTACIÓ	22.410,00	46%	22.703,55	44%	23.010,42	43%
Despeses financeres	2.154,12	4%	2.154,12	4%	2.154,12	4%
RESULTAT FINANCER	2.154,12	4%	2.154,12	4%	2.154,12	4%
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	7.547,88	16%	8.859,93	17%	10.238,94	19%
IMPOSTOS	1.118,72	2%	1.141,09	2%	1.163,92	2%
RESULTAT DESPRÉS D'IMPOSTOS	6.429,16	13%	7.718,84	15%	9.075,03	17%

Fig. 22: Compte de pèrdues i guanys dels tres primers anys. Font: Elaboració pròpia

Per assolir la millora de resultat s'ha previst un increment del volum de vendes del 5% per any i un increment del costos subjectes al IPC del 2%. No s'ha previst increment de sou en els tres primer anys, ni contractació de personal temporal perquè es considera que es pot assumir un 5% d'increment de volum de feina sense plantilla addicional.

El benefici que s'obtingui dels tres primers anys d'explotació del negoci s'utilitzarà per expandir i enfortir l'empresa, incorporant, si cal, algun empleat temporal o adquirint maquinària addicional de producció o un element de transport nou.

A continuació es mostra un gràfic dels resultats detallats de facturació, marge brut i benefici abans d'interessos i impostos (BAII):

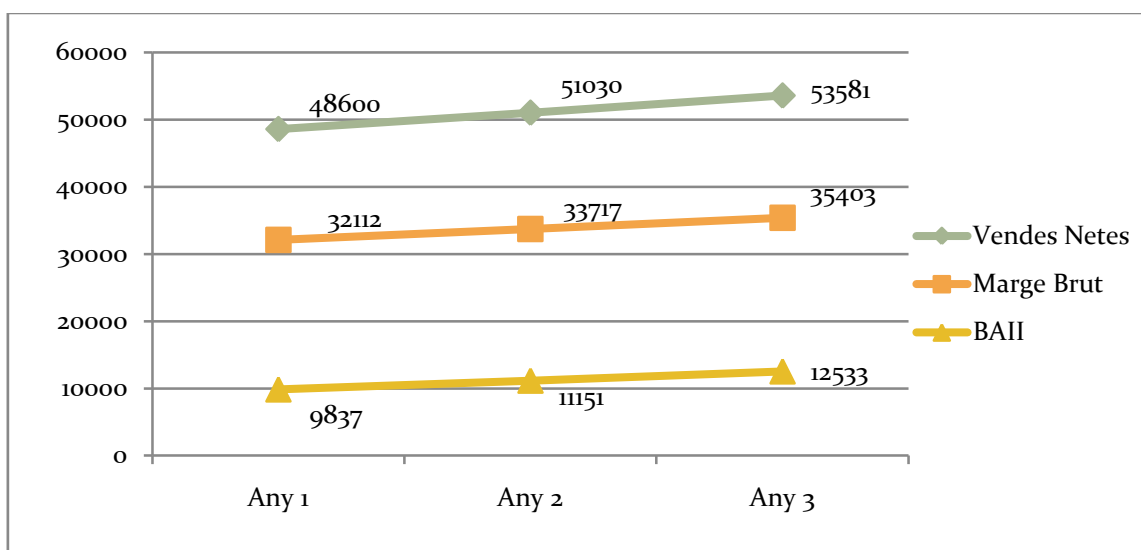


Fig. 23: Gràfic d'evolució del BAII durant els 3 primers anys. Font: Elaboració pròpia

Per últim si es calcula el punt mort o llindar de rendibilitat el resultat és el següent:

$$\text{Punt mort} = \text{Costos fixos} / (1 - (\text{Costos variables} / \text{Vendes}))$$

$$22.410 / (1 - (16.488 / 24.000)) = 36.145 \text{ euros}$$

És a dir, la venda mínima anual hauria de ser de 36.145 euros.

8.5. BALANÇ DE SITUACIÓ AL FINAL DEL PRIMER ANY

Un cop obtingut el compte de pèrdues i guanys del primer any, es pot fer un balanç de situació que ens mostraria el següent:

ACTIU		PATRIMONI NET I PASSIU	
ACTIU NO CORRENT		6.116	PATRIMONI NET
			9.797
Despeses constitució	233	Capital social	3.548
Immobilitzat immaterial		1.000	Resultat
			6.249
Llicències municipals mercats	1.000		
Immobilitzat material		4.883	
Maquinària	2.600		
Am. Ac. Maquinària	(312)		
Mobiliari	1.306		
Am.Ac. Mobiliari	(131)		
Utillatge	270		
Am.Ac. Utillatge	(81)		
Elements de transport	1.465		
Am.Ac. Elements transp.	(234)		
ACTIU CORRENT		6.935	PASSIU NO CORRENT
			3.333
Existències		1.374	Deutes a ll/t entitats de crèdit
			3.333
Matèries primeres	1.374		
Disponible		5.561	PASSIU CORRENT
Banc	5.261		
Caixa	300		
TOTAL	13.130	TOTAL	13.130

Fig 25: Balanç de situació al final del primer any. Font: Elaboració pròpia

Gràcies al bon resultat que s'espera al final del primer any, s'observa que el total de l'Actiu i el Patrimoni Net i Passiu augmenta un 53% respecte el Balanç Inicial.

S'ha inclòs l'amortització de la Maquinària (12%), el Mobiliaria (10%), l'Utillatge (30%) i l'Element de Transport (16%), segons els percentatges autoritzats.

Es manté el mateix nivell d'Existències (Matèries Primeres) que correspon a la producció de 20 dies, com a estoc ideal.

L'augment del Disponible al Banc es podria utilitzar cancel·lar el préstec bancari o, com comentat anteriorment, invertir en enfortir l'empresa (contractació temporal, maquinària addicional, element de transport nou o formació).

Pel que fa al Passiu, el resultat de l'any s'ha incorporat a Resultat i s'ha reduït el préstec mitjançant el pagament de les quotes mensuals.

8.6. ANALISI DE RENDIBILITAT

L'anàlisi de rendibilitat es basa en una anàlisi patrimonial del balanç de fi del primer any i una anàlisi econòmic del compte de resultats previsional del mateix exercici.

8.6.1 ANALISI PATRIMONIAL

El primer criteri que s'utilitzarà per analitzar la viabilitat és la relació entre les masses patrimonials Patrimoni Net i Actiu No Corrent, i Actiu Corrent i Passiu Corrent

- **Patrimoni Net i Actiu No Corrent:** la situació òptima és que el Patrimoni Net siguin superior a l'Actiu No Corrent, aquesta premissa s'acompleix.
- **Actiu Corrent i Passiu Corrent a c/t:** la situació òptima és que l'Actiu Corrent sigui superior al Passiu Corrent a c/t: aquesta condició també s'acompleix.

Donat que FORN CAN COLS no té Passiu Corrent a curt termini, perquè efectua tots els pagaments al comptat, no procedeix el càlcul de ràtios a curt termini.

Quant el resultat dels ràtios a llarg termini, és el següent:

- **Endeutament:** es defineix com la proporció entre el Passiu Total i el Patrimoni Net i Passiu, es considera òptim valors entre 0,4 i 0,6. L'endeutament de FORN CAN COLS és de 0,25, inferior al que es considera òptim. Això vol dir que l'exercici de l'activitat permet recuperar-se ràpidament de l'endeutament inicial per posar en marxa el negoci.
- **Autonomia:** és la proporció entre el Patrimoni Net i el total del Passiu. Valors òptims són entre 0,3 i 0,5; essent el nivell d'autonomia de FORN CAN COLS superior al nivell òptim amb un 0,7.

Si analitzem el **Fons de Maniobra**, ens permetrà conèixer l'estructura real de que disposa l'empresa al final del primer any. S'anomena també Capital Circulant Propi, Capital en Gir, Capital de Treball, Fons Nets de Rotació o "working capital".

El calculem fent la diferència entre l'Actiu Corrent i el Passiu Corrent. En el cas de FORN CAN COLS, el Fons de Maniobra és positiu i correspon al total de l'Actiu Corrent perquè no hi ha Passiu Corrent, donat que els deutes amb proveïdors es paguen al comptat.

8.6.2 ANALISI ECONÒMIC

Basarem l'anàlisi econòmic en dos ràtios: rendibilitat de les vendes i la taxa de creixement de l'empresa i termini de recuperació o "payback".

- Rendibilitat de les vendes: és la relació entre el BAII (Benefici Abans d'Interessos i Impostos) i les Vendes, s'expressa en percentatge. En el cas de FORN CAN COLS és de del 20% al final del primer any i del 23% al final del tercer any.
- Taxa de creixement de l'empresa: FORN CAN COLS registra un creixement del 4% del Resultat després d'Impostos sobre el total de Vendes en els tres primer anys.
- Termini de recuperació o "payback": per conèixer el temps que triguem en recuperar la inversió calcularem la proporció entre el resultat del primer any i l'Actiu No Corrent del Balanç d'Inici. En el cas de FORN CAN COLS el resultat és de 93%, és a dir que en poc més d'un any es recupera la inversió si el resultat és el que s'espera.

9. CALENDARI D'OPERACIONS

Un cop analitzada la viabilitat econòmica de FORN CAN COLS, cal planificar la seva posada en marxa.

Per il·lustrar la planificació de la posada en marxa de l'empresa, es mostra un quadre amb totes les tasques que s'han de portar a terme abans de l'inici de l'activitat i verificar d'aquesta manera quants dies es necessiten per poder posar en marxa el negoci.

Segons aquest càlcul es necessiten 100 dies hàbils per posar en marxa el projecte.

	Data inici	Duració	Data fi
Pla d'empresa	1	45	46
Alta IAE	46	1	47
Alta Seguretat Social	47	2	49
Contractació assegurança	49	1	50
Compra maquinària	50	30	80
Habilitació medi transport	80	5	85
Compra matèries primes	85	15	100
Contractació fires i mercats	85	15	100

Fig. 12: Taula de planificació temporal per a la posada en marxa del projecte.

Font: Elaboració pròpia.

Així mateix, s'inclou un gràfic on es pot observar que algunes tasques, com ara la compra de matèries primes i la contractació de les fires es poden realitzar i inclús és aconsellable realitzar-les de forma simultània, per garantir l'òptima qualitat de les matèries a emprar.

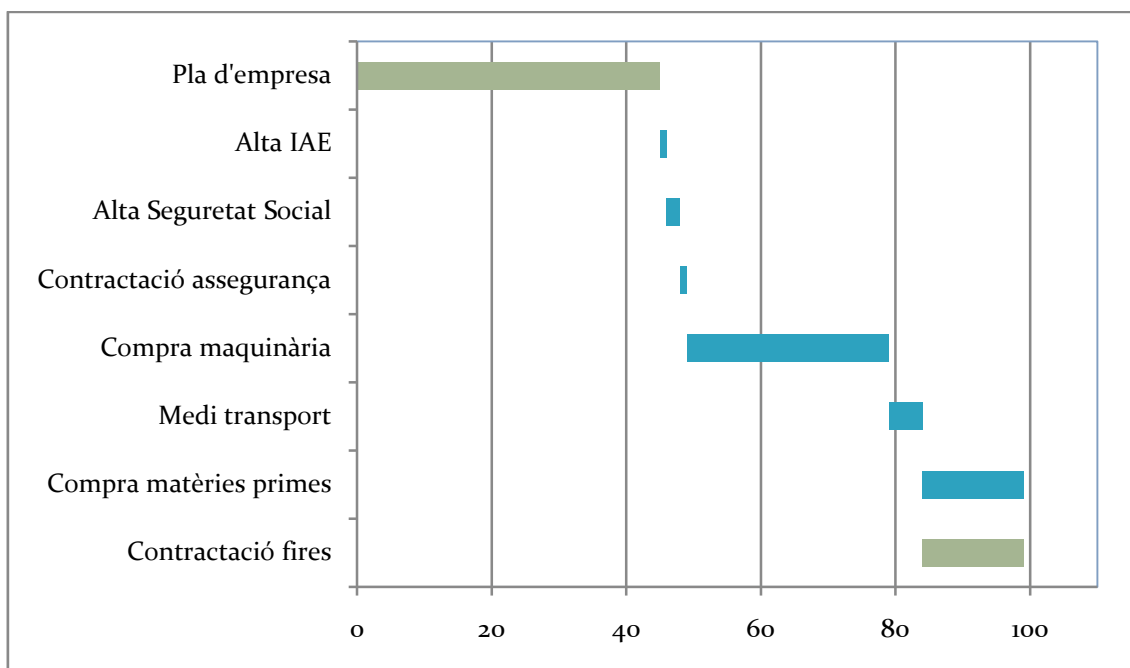


Fig. 13: Gràfic temporal per a la posada en marxa del projecte. *Font: Elaboració pròpia.*

El cost de posada en marxa així com les inversions necessàries s'han inclòs en l'apartat d'inversions. Donat el tipus d'empresa, com s'ha esmentat abans, s'encarregarà a una gestoria la realització dels tràmits de constitució. Les despeses també s'han inclòs en l'apartat d'inversions inicials.

10. CONCLUSIONS: L'ANÀLISI DAFO I VALORACIÓ FINAL

El projecte d'empresa FORN CAN COLS preveu la creació d'una fleca itinerant dedicada a la producció i comercialització de tres productes bàsics en aquest àmbit: pa, coques i magdalenes artesanes.

El pla de negoci de FORN CAN COLS ha comptat amb una recerca de l'entorn socio-econòmic, una anàlisi de l'evolució del consum del pa, del mercat i la competència. Per portar a terme aquesta recerca s'han utilitzat dades estadístiques, entrevistes amb competidors i experts, i enquestes d'elaboració pròpia.

Tot plegat ha permès obtenir una visió global que es pot resumir en les següents conclusions.

El pa és un element essencial de la dieta mediterrània. La promoció de la dieta saludable ha fet que augmenti el consum del pa en els darrers anys. No obstant això, la crisi econòmica que es pateix des del 2008 ha establert una diferenciació entre els clients que compren per preu i aquells que encara conserven un poder adquisitiu elevat i busquen el producte gourmet o diferenciador.

En el cas del pa, el tipus pre-cuit de preu més baix es comercialitza a supermercats, botigues de queviures, cafeteries i benzineres, i el pa de qualitat s'ofereix a la fleca tradicional i a les recentment aparegudes "boutiques" del pa.

D'altra banda, el pa com a producte artesà s'ha incorporat a les fires i mercats temàtics que es celebren arreu de Catalunya. Actualment existeixen 23 fleques itinerants que produeixen pa en forns de llenya, oferint gran varietat de productes.

El contacte amb dos forners itinerants ha permès conèixer de primera mà aquest món i, entre d'altres, saber que la comunicació a través de plataformes online gratuïtes és la manera habitual de donar a conèixer l'activitat i els productes d'aquest tipus de forns.

Un cop analitzat l'entorn i el mercat, l'entrevista amb l'expert en el món empresarial ha resultat útil per valorar la importància d'un bon pla de negoci en la creació d'una empresa i identificar les claus per ser un bon emprenedor.

Amb tota aquesta informació s'ha preparat un pla de comercialització que desenvolupa una política de producte artesà variat que inclou pa, coques dolces i salades i magdalenes, amb una política de preu en línia amb el producte gourmet, i una política de comunicació que també aprofita les plataformes online.

El pla de producció es centra en configurar la infraestructura idònia per a l'activitat (fugint de costos innecessaris que portarien a un nivell de endeutament elevat), una cadena de processos ben definits, i la identificació de proveïdors de proximitat, que ofereixen matèria prima de qualitat a preu competitiu.

L'estructura d'empresa necessària ha servit per concloure que la forma jurídica que més s'adapta a l'activitat és la d'empresari autònom, que no requereix capital inicial i comporta pocs tràmits de constitució.

El pla financer elaborat es pot qualificar de prudent, perquè preveu un nivell d'inversió i endeutament reduït al mínim imprescindible per posar en marxa l'empresa, un nivell de venda realista, d'acord amb l'experiència professional i les dades recollides, i uns costos fixes continguts, especialment en l'aspecte salarial.

La inversió prevista es pot recuperar a curt termini (poc més d'un any), fet que pot permetre l'empresa cancel·lar l'endeutament i destinar els beneficis a millorar els aspectes que s'identifiquen més endavant com a debilitat (plantilla addicional, formació, etc.).

En base al resultat del primer any s'ha calculat el balanç final de l'exercici que ofereix uns ràtios de rendibilitat (patrimonial i econòmic) molt positius.

Com resultat d'aquesta recerca es desprèn que FORN CAN COLS és un projecte d'empresa viable i de baix risc.

No obstant això, l'estudi dels aspectes més rellevants del pla de negoci ha permès identificar potencials debilitats, amenaces, fortaleSES i oportunitats del projecte FORN CAN COLS que cal tenir en compte.

FORTALESES

- Àmplia i llarga experiència en el sector del pa
- Oferta de producte valorat pels amants del pa de qualitat
- S'apropa el producte al client, sense esperar que aquest ens busqui
- Petita inversió inicial que es recupera en poc més d'un any amb les vendes previstes
- Baix nivell d'endeutament que es pot cobrir amb un crèdit personal i estalvis
- Costos fixes baixos

DEBILITATS

- Empresa basada en la feina autònoma d'una sola persona que podria suposar una dificultat a l'hora de cobrir eventualitats: malalties, descans, etc.

- Necessitat d'actualització en pans especials que podria requerir formació específica.

OPORTUNITATS

- Creixement del mercat gourmet
- Augment del interès pels productes artesans i ecològics
- Tendència creixent en el nombre de fires i mercats temàtics organitzats pels municipis per dinamitzar el turisme
- Possibilitat d'establir acords amb xarxes d'artesans per organitzar mercats alternatius

AMENACES

- Competència d'altres fleques itinerants
- Competència en preu de pa pre-cuit i congelat
- Poc poder de negociació amb proveïdors donat el baix nivell de consum front a grans productors

Com a valoració final, es pot concloure que FORN CAN COLS pot trobar el seu lloc en el mercat, comercialitzant els seus productes en aquelles fires, cada cop més nombroses, que recuperen les tradicions i la qualitat del producte artesà, i també en el mercats setmanals de pobles on l'oferta és bàsicament pa pre-cuit.

A més a més, el projecte aconsegueix el seu objectiu de re-incorporació del meu pare, forner de tota la vida, al món laboral, després d'un període d'inactivitat provocat per la crisi econòmica i en una edat, 54 anys, en què resulta difícil que les empreses el contractin.

Respecte al treball de recerca realitzat, m'ha permès aprendre i posar en pràctica els aspectes principals a tenir en compte a l'hora d'elaborar un pla de negoci, és a dir, la importància de l'organització i la planificació de la feina, l'anàlisi en detall de totes les informacions, la necessitat de disposar de dades actualitzades, donat la rapidesa amb la qual evolucionen els mercats

actualment, i per últim l'avantatge d'envoltar-se de persones expertes en cada àmbit que et puguin assessorar.

Malgrat tot és inevitable trobar-se amb imprevistos. En el meu cas, el primer imprevist va sorgir abans de començar el treball, quan la companya amb qui l'anava a compartir va preferir fer un altre tema i finalment vam decidir fer-lo per separat. Aquest fet ha suposat un esforç addicional, ja que un projecte d'empresa és un treball complex que requereix molta dedicació i esforç per portar a terme totes les activitats de recerca i complir terminis.

Finalment com a reflexió personal, em queda la satisfacció d'haver pogut desenvolupar un pla de negoci complet, com a primera experiència en un camp, l'empresa, que m'agrada i que possiblement sigui el meu futur professional.

I per últim i per a mi molt important, he pogut ajudar el meu pare a reincorporar-se al món del treball amb un projecte que, després d'aquests mesos d'estudi, no es quedarà en el paper sinó que veurà la llum en les properes setmanes.

11. AGRAÏMENTS

Per concloure aquest treball voldria agrair tot el suport i la col·laboració rebuda per les persones a qui he demanat informació i opinió durant la recerca i elaboració d'aquest treball.

Al meu pare i la meva àvia, forners dels que ja no en queden, i que m'han aportat els seus coneixements d'un ofici que porten a la sang.

A n' Àngel Pujol, tutor del projecte, sense l'orientació del qual m'hagués resultat molt més difícil portar-lo a terme i que ha estat en tot moment al meu costat, llegint i rellegint el treball fins i tot en caps de setmana.

Al Josep M^a Cobos, professor d'Economia i Empresa, per totes les pautes i informacions facilitades per poder fer un bon pla d'empresa.

A la Paquita Gómez, professora de Geografia i Història, pels seus útils consells sobre la redacció del text.

A l'Ana Begoña Ruiz, tutora de Projectes d'Empresa a ESADE, per compartir amb mi opinions expertes sobre gestió empresarial.

A l'Albert Suñé, dissenyador gràfic, per la creació d'un logotip que recull a la perfecció el missatge que vol transmetre FORN CAN COLS.

A l'Alfons de "Blat i Foc" i en Jordi del "Forn Drac", forners joves que intenten mantenir viu el pa a l'antiga, i m'han ajudat a conèixer la realitat dels forns itinerants.

I finalment a totes aquelles persones que han col·laborat en l'enquesta sobre el consum del pa, particularment, als pares dels meus companys de l'Institut.

Sense l'ajuda de tots ells m'hagués resultat impossible portar a terme aquest treball de recerca.

12. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

Bibliografia

Maitland, I. *Como confeccionar un plan de negocio*. Gestión 2000. Marzo 2004.

Webgrafia

Agència Tributaria:www.agenciatributaria.es

Ajuntament d'Esparreguera:www.esparreguera.cat

Asesor útil:www.asesorutil.com

Blog "Blat i Foc":www.blatifoc.blogspot.com

Diputació de Barcelona:www.diba.es

Facebook "Forn Drac":<https://www.facebook.com/elforndrac>

Gremi Flequers Barcelona:www.gremipabcn.com

Generalitat de Catalunya:www.inicia.gencat.cat

Generalitat de Catalunya: www.20gencat.cat

Institut d'Estadística de Catalunya: www.idescat.cat

Revista Emprendedores: www.emprendedores.es

Saló Alimentària Barcelona: www.alimentaria-bcn.com

Seguretat Social: www.seg-social.es

Unió de Venedors Ambulants: www.uvamercatscatalans.cat

ANNEXES

ANNEX 1

ENTREVISTA AMB LA SRA. ANA BEGOÑA RUIZ, PROFESSORA D'ESADE

C.F.: Comparteix l'opinió que un entorn de crisi afavoreix la creativitat i pot suposar una oportunitat?

A.R.: Sí.

C.F.: En quins aspectes considera que ha influït la crisi a l'hora de crear una empresa?

A.R.: En el tancament d'empreses o les reestructuracions que han fonamentant la iniciativa personal.

C.F.: En quin tipus d'empresa invertiria?

A.R.: En una empresa amb un bon pla de negoci, que sembli que pugui sobreviure durant molts anys.

C.F.: Per què fracassen molts negocis?

A.R.:A vegades depèn de l'entorn, la crisi, etc... Però és molt important com estan gestionades.

C.F.: Quin paper juga un bon pla de màrqueting en l'èxit d'una empresa?

A.R.: Juga un paper molt important. La major dificultat avui en dia és vendre.

C.F.: Des de la seva experiència com a tutor de projectes d'empresa, què considera que ven més actualment la innovació o la recuperació de les tradicions?

A.R.: Depèn del sector. En tecnologia es ven més d'innovació, però en altres àmbits es pot vendre més la tradició. En general, és millor innovar.

C.F.: Considera positiu el canvi que ha provocat Internet en la forma de fer negocis?

A.R.: Sí, però ha suposat el tancament de molts negocis tradicionals.

C.F.: **Quines competències/habilitats ha de tenir un emprenedor?**

A.R.: Una mica visionari, persistent i organitzat.

C.F.: **Cap a quin tipus d'empresa s'orienten els joves emprenedors actualment?**

A.R.: S'orienten cap a empreses petites i del món digital.

C.F.: **Tres consells per a un emprenedor:**

A.R.: Que facin un bon pla de negoci, revisar tots els detalls abans de començar. Que sigui molt constant i si necessita gent que s'envolti d'un bon equip.

ANNEX 2:

ENQUESTA SOBRE EL CONSUM DEL PA REALITZADA A 50 PERSONES D'ESPARREGUERA

- **Consumeix pa cada dia?**
 - a) Si
 - b) No
- **Compra pa cada dia?**
 - a) Si
 - b) No
- **Compra el pa al “forn tradicional”?**
 - a) Si
 - b) No (on el compra?):
- **Compra el pa sempre al mateix lloc?**
 - a) Si
 - b) No (on el compra?):
- **Compra el pa en algun establiment a prop de casa?**
 - a) Si
 - b) No, (On el compra?)
- **A l'hora de triar, prioritza per la qualitat o per el preu?**
 - a) Qualitat
 - b) Preu
- **Quina quantitat de pa compra cada dia?**
 - a) 200 a 300gr
 - b) 300 a 500gr
 - c) +500gr
- **Quant acostuma a gastar a l'hora de comprar el pa?**
 - a) De 0 a 1euro
 - b) De 1 a 2euros
 - c) Més de 2euros

- **Quant va al forn, compra pa? O també brioxeria?**
 - a) Només pa
 - b) Pa, i brioxeria
 - c) Només brioxeria

- **Varia la tipologia de pa? O sempre consumeix el mateix?**
 - a) Pa de barra
 - b) Variació (quina?)

- **Prefereix que el pa procedeixi d'obrador artesà i no sigui congelat?**
 - a) Si
 - b) No

- **Prefereix que el pa sigui més cruixent o que duri més dies?**
 - a) Més cruixent
 - b) Més dies

- **Valora més la proximitat del forn o la qualitat del pa?**
 - a) Proximitat
 - b) Qualitat

- **Prefereix que al forn hi hagi molta varietat de pa o els de sempre?**
 - a) Varietat(pa gallec, pa rústic, pa de llavors, pa de xocolata, etc.)
 - b) El de sempre

- **Un forn ha de ser només un punt de venda o també hi pot haver degustació per als clients?**
 - a) Només un punt de venda
 - b) Punt de venda amb degustació