01. Diagnòstic executiu

Informe de decisió amb anàlisi anual i pla comercial de 90 dies. Totes les dades són fictícies. Els càlculs provenen del mateix Excel de demostració.

Indicador	Resultat	Què ens diu
Vendes anuals	215.927 €	Volum econòmic, no nombre de clients.
Marge brut	123.290 € / 57,1%	Vendes menys cost directe assignat.
Despeses registrades	128.045 €	Costos que ha de cobrir el marge brut.
Resultat orientatiu	-4.755 € / -2,2%	Abans de costos absents del fitxer.
Mesos amb pèrdua	7/12	Exposició als mesos de menor demanda.

Conclusió principal

La botiga ven, però el marge no cobreix les despeses. Necessita 8.328 € addicionals de vendes al mateix marge, o 4.755 € de reducció de costos, per arribar a l'equilibri.

Decisions que prioritzaria

1. Controlar devolucions, descomptes i estoc.
2. Protegir el marge abans de comprar més mercaderia.
3. Provar venda creuada amb pressupost limitat.

Cap resultat comercial futur està garantit. Les propostes de millora són hipòtesis per contrastar.

02. Dades, abast i qualitat

El valor de l’anàlisi depèn de poder seguir una xifra fins al seu origen i distingir el que sabem del que encara hem de validar.

Font	Cobertura	Tractament
Registre de vendes	72 files: 6 articles × 12 mesos	Mes i SKU normalitzats. Quantitat, preu i cost separats.
Despeses	60 apunts: 5 categories × 12 mesos	Imports classificats sense duplicar el cost directe.
Excel rebut	Ordre i formats inconsistents	Es conserva com a evidència de la mostra.

Regles de càlcul

Vendes = unitats × preu unitari. Cost directe = unitats × cost assignat. Marge brut = vendes − cost directe. Resultat = marge brut − despeses. El marge global és una ràtio de totals, no la mitjana dels percentatges dels articles.

Supòsits que condicionen la lectura

Els imports s’interpreten com a nets d’IVA per a aquesta simulació. El cost assignat representa consum o cost de mercaderia venuda, no pagaments a proveïdors. Els preus i costos unitaris són constants: la mostra no prova canvis reals de preu, descompte o inflació.

Què no es pot afirmar amb aquestes dades

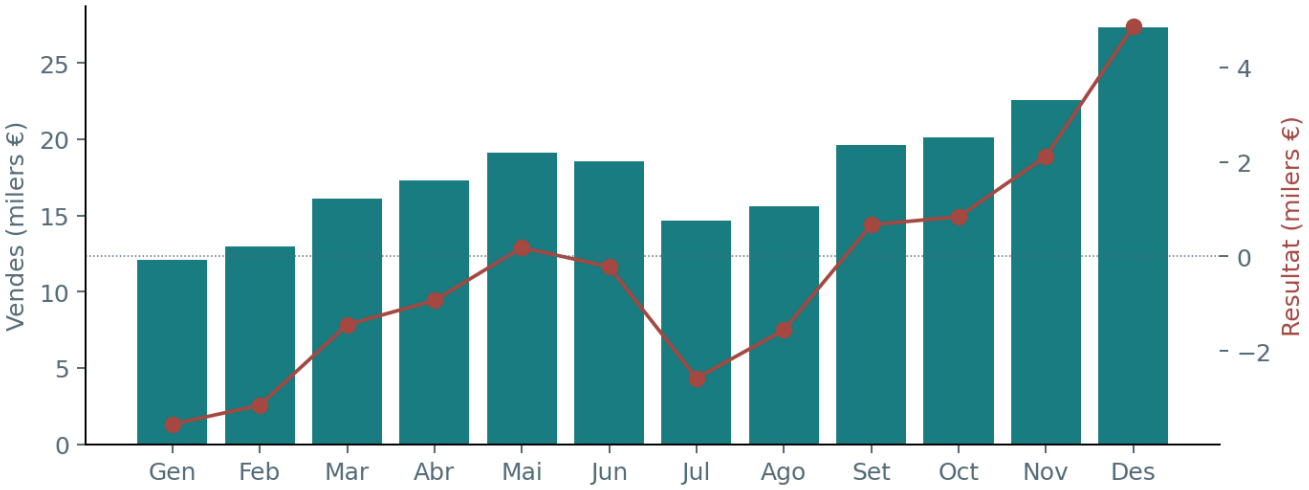
No podem calcular tiquet mitjà, clients únics, recurrència, cost d’adquisició real ni valor del client. Tampoc rotació d’estoc, caixa disponible o rendibilitat per canal. Falten identificadors de tiquet, estoc, devolucions, cobraments i atribució comercial. Una sola anualitat no permet afirmar creixement interanual ni validar una estacionalitat repetible.

Controls abans d’un encàrrec real

Conciliar amb factures i TPV; comprovar duplicats i períodes incomplets; separar IVA i devolucions; validar SKU amb el propietari; quadrar el total mensual i anual. La mostra anterior indicava 48 despeses: la cobertura correcta és de 60.

03. Evolució mensual i períodes crítics

La facturació ha de llegir-se juntament amb el resultat. Un mes amb moltes vendes pot deixar poc marge disponible després dels costos.



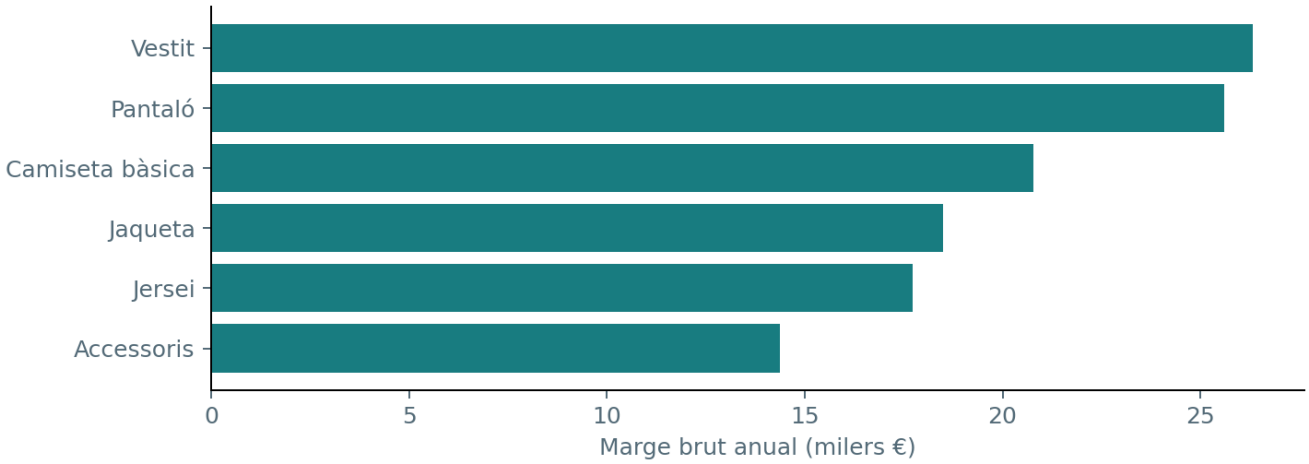
Mes	Vendes	Marge brut	Despeses	Resultat
Gen	12.080 €	6.901 €	10.451 €	-3.550 €
Feb	12.951 €	7.398 €	10.547 €	-3.149 €
Mar	16.128 €	9.198 €	10.643 €	-1.445 €
Abr	17.261 €	9.844 €	10.776 €	-932 €
Mai	19.092 €	10.911 €	10.725 €	186 €
Jun	18.544 €	10.593 €	10.814 €	-221 €
Jul	14.649 €	8.371 €	10.947 €	-2.576 €
Ago	15.593 €	8.893 €	10.451 €	-1.558 €
Set	19.627 €	11.216 €	10.547 €	669 €
Oct	20.092 €	11.480 €	10.643 €	837 €
Nov	22.570 €	12.893 €	10.776 €	2.117 €
Des	27.340 €	15.592 €	10.725 €	4.867 €

Mesos deficitaris: Gen, Feb, Mar, Abr, Jun, Jul, Ago. Cal estudiar dies, franges horàries i torns abans d’atribuir-ne la causa.

04. Mix de productes i rendibilitat

Prioritzem marge brut en euros, marge percentual i volum. Les unitats de diferents tipus d'article no són comparables com a visites o clients.

Article	Unitats	Vendes	Marge €	Marge %	Pes marge
Vestit	731	47.515 €	26.316 €	55,4%	21,3%
Pantaló	948	46.452 €	25.596 €	55,1%	20,8%
Camiseta bàsica	1.386	33.264 €	20.790 €	62,5%	16,9%
Jaqueta	402	35.778 €	18.492 €	51,7%	15,0%
Jersei	682	31.372 €	17.732 €	56,5%	14,4%
Accessoris	1.197	21.546 €	14.364 €	66,7%	11,7%



Lectura comercial

Vestit aporta més marge absolut (26.316 €). Accessoris té el marge percentual més alt (66,7%). Jaqueta té el més baix (51,7%). Això no justifica eliminar-lo: pot atreure vendes complementàries que aquí no podem observar.

La reposició i la carta s'han de decidir també amb capacitat, demanda, disponibilitat i estoc. Aquí no tenim aquesta evidència.

05. Estructura de costos i palanques

El cost directe i les despeses registrades tenen causes diferents. Els estalvis no s'han de sumar sense comprovar que no se solapen ni redueixen el servei.

Categoria	Anual	% de vendes	Mitjana/mes
Personal	85.950 €	39,8%	7.162 €
Lloguer	25.280 €	11,7%	2.107 €
Màrqueting	6.276 €	2,9%	523 €
Altres	5.514 €	2,6%	460 €
Subministraments	5.025 €	2,3%	419 €
Cost directe separat	92.637 €	42,9%	7.720 €

Personal: mesurar productivitat

Personal representa 39,8% de les vendes. Cal recollir hores treballades, vendes i marge per torn. Aquest percentatge descriu la mostra; no és un llindar sectorial ni prova excés de plantilla.

Cost directe: revisar cada unitat

Una reducció hipotètica del 3% del cost directe, a vendes constants, aportaria 2.779 € anuals. En hostaleria, validar escandalls i minves; en roba, cost aterrat, transport i devolucions. L'estalvi només existeix si la factura o el consum real disminueix.

Cost fix: prioritzar renegociació i ús

Revisar contractes, serveis duplicats i calendari d'obertura. No pressupostem retallades de personal ni de lloguer sense una alternativa operativa. Cada reducció d'1.000 € de despesa augmenta el resultat orientatiu en 1.000 €, si no afecta vendes ni altres costos.

Màrqueting actual

La despesa anual registrada és de 6.276 €. No hi ha campanyes ni conversions associades. Per tant, no es pot afirmar si aquesta despesa funciona ni calcular-ne el retorn.

06. Punt d’equilibri i sensibilitat

Model orientatiu: suposem el mateix mix de vendes, marge brut constant i despeses registrades fixes dins de l’interval analitzat.

Mesura	Càlcul	Resultat
Vendes d’equilibri anuals	Despeses / marge brut %	224.255 €
Equilibri mensual mitjà	Equilibri anual / 12	18.688 €
Distància a l’equilibri	Vendes actuals − equilibri	-8.328 €
Marge de seguretat	Distància / vendes actuals	-3,9%

Escenaris independents, no previsions

Canvi hipotètic	Resultat anual	Variació vs base
Base	-4.755 €	0 €
Vendes −5%	-10.920 €	-6.164 €
Vendes +5%	1.410 €	6.164 €
Cost directe −3%	-1.976 €	2.779 €
Despesa operativa −3%	-914 €	3.841 €
Preu +2%, volum constant	-436 €	4.319 €

Com interpretar una pujada de preu

Amb una pujada general del 2%, el volum podria baixar com a màxim un 3,4% abans que el marge brut total tornés al nivell inicial, si el mix i cost unitari es mantenen. No coneixem l’elasticitat: cal provar preus en un conjunt petit d’articles.

No és un model de caixa. No inclou inversió, finançament ni variació d’estoc. Si personal o subministraments canvien amb l’activitat, s’ha de recalcular el llindar.

07. Pla operatiu i oportunitats quantificades

Cada acció té una prova, un responsable i una condició de continuïtat. La prioritat és reduir incertesa abans d'ampliar la inversió.

Acció	Responsable	Quan	Prova	Indicador
Devolucions i preu net	Responsable botiga	Setmanes 1-3	Registrar venda, reemborsament i descompte per SKU.	Marge real net de devolucions, no marge de tarifa.
Estoc i reposició	Compres	Setmanes 2-4	Inventari inicial/final, entrades i sortides.	Cobertura en setmanes, ruptura i antiguitat.
Venda creuada	Equip de venda	Setmanes 5-8	Oferir accessori en tiquets de camiseta.	Marge per tiquet i devolucions; contrast amb grup base.

Una oportunitat que podem dimensionar

50 accessoris addicionals al mes, al preu i cost de la mostra, aportarien 600 € de marge brut mensual, abans de despesa de campanya i costos extra. És una sensibilitat, no una estimació de demanda.

Ordre d'execució

Primer, verificar marges. Després, provar una palanca comercial. Finalment, ampliar només allò que augmenta marge incremental net. Si les vendes creixen però el resultat empitjora, cal aturar l'acció i revisar preus, descomptes i costos.

08. Estratègia de màrqueting

Objectiu de 90 dies: construir un sistema de captació i repetició que es pugui mesurar. Els públics i el posicionament són propostes per validar amb el negoci.

Segment proposat	Necessitat	Proposta de valor	Canal de prova
Clients de proximitat	Roba pràctica amb assessorament	Conjunts fàcils de combinar	Aparador, fitxa local i xarxes
Compradors de bàsics	Reposar peces útils	Disponibilitat i talles clares	Contingut per ús i venda creuada
Clients amb consentiment	Novetats rellevants	Selecció segons categoria comprada	Correu segmentat, sense enviaments massius

Missatge i oferta

“Peces que combinen, amb ajuda per trobar el teu conjunt.” Mostrar looks complets i disponibilitat real. Evitar descomptes generals abans de comprovar el marge net.

Embuts i resultat comercial

Descobriment → visita o consulta → compra → compra mantinguda després de devolucions → repetició. Mesurarem la venda neta, no només clics, seguidors o comandes brutes.

No disposem d’investigació de mercat ni dades demogràfiques. Aquests segments no són perfils observats dels clients.

Calendari editorial de quatre setmanes

Setmana	Contingut proposat	Acció que demanem
1	Un look complet, preu i talles disponibles	Consultar disponibilitat
2	Tres combinacions amb una peça bàsica	Reservar o demanar assessorament
3	Guia de talles i dubtes freqüents	Fer una consulta concreta
4	Prova de conjunt amb accessori i codi	Compra o servei atribuïble

Cadència inicial proposada: dues publicacions útils per setmana i una actualització de disponibilitat. Gerència valida contingut, preus i promeses abans de publicar.

09. Campanyes i pressupost de 90 dies

Pressupost màxim incremental proposat, subjecte a validació del marge i la capacitat. La despesa històrica continua en el resultat base; no la restem una segona vegada.

Campanya	€ màxims	Execució	Responsable	Mesura
Contingut de conjunts	250 €	Fotos reals i 8 looks amb talles i preus	Botiga, setm. 1-4	Consultes útils i vendes mantingudes
Captació local	400 €	200 €/mes durant dos mesos; dues creativitats	Gerència, setm. 5-12	Marge net de devolucions i campanya
Venda creuada i reactivació	150 €	Materials; comunicació només amb consentiment	Vendes, setm. 5-10	Marge per tiquet i compra repetida
Seguiment i contingència	200 €	Reserva, condicionada a marge positiu	Gerència, revisió setmanal	No ampliar abans de tancar devolucions
Total màxim	1.000 €			

Desemborsament per fases

Activar un màxim del 30% durant el primer mes, el 35% durant el segon i el 35% durant el tercer. La part no gastada no s'ha de consumir per esgotar el pressupost. El primer mes prepara la mesura i els materials; la publicitat s'activa quan aquests estan validats.

Costos que cal incorporar

El pressupost són imports de prova, no tarifes de proveïdors. Les hores internes, comissions, eines i gestió externa no estan quantificades; s'han d'afegir al cost de campanya abans d'aprovar-la.

Creativitats i registre de resposta

Versió A: "Un conjunt complet sense perdre temps combinant". Versió B: "Bàsics amb assessorament i talles disponibles". Mantindrem oferta i pressupost comparables per distingir l'efecte del missatge.

Registrar campanya, creativitat, data, cost, codi de resposta i ID de compra o reserva confirmada. Usar codis diferents per cada prova i preguntar el canal al punt de venda. Les visites al web són una mesura intermèdia, no el resultat comercial.

10. Economia de campanya i promocions

Una campanya s’avalua pel marge que afegeix després dels seus costos. La facturació atribuïda no és necessàriament facturació incremental.

Mesura orientativa	Valor
Pressupost incremental màxim	1.000 €
Vendes incrementals per cobrir la prova	1.751 €
ROAS d’equilibri només sobre marge brut	1,75x
Despesa de mitjans pagats prevista	400 €
Vendes per cobrir només els mitjans pagats	701 €

Rendibilitat i atribució

Resultat incremental = vendes incrementals × marge de contribució real − cost complet de campanya. El marge brut de la mostra només és un substitut provisional: cal restar pagaments, devolucions, lliuraments i costos variables extra. Per tant, aquests llindars són mínims orientatius.

Descompte general del 10%: risc

Amb el cost unitari constant, el volum hauria d’augmentar un 21,2% per mantenir el mateix marge brut total. Una promoció que augmenta vendes menys que aquest llindar pot destruir marge, abans de pagar la campanya.

Exemple de lot, pendent de validar

Camiseta + accessori: preu separat 42 €, proposta de lot 40 €, cost assignat 15,00 €, marge del lot 25,00 €. El lot perd 2 € respecte a vendre els dos articles al preu complet. Només té sentit si crea compres addicionals o fidelització que compensa aquesta diferència.

11. Calendari de 90 dies i quadre de seguiment

El pilot ha de deixar una decisió documentada cada setmana. Un responsable únic coordina dades, execució i pressupost.

Setmanes	Treball i lliurable	Decisió de pas
1-2	Conciliació, definicions i dades de tiquet. Establir base comparable.	No invertir fins a validar marge i mesura.
3-4	Fotos, oferta, materials i codis de campanya. Formació de l'equip.	Verificar registre amb operacions de prova.
5-6	Activar una prova comercial i dues creativitats. Revisar cada setmana.	Aturar errors d'atribució i despeses no aprovades.
7-8	Comparar marge per tiquet i grup comparable; revisar retorns.	Continuar només si hi ha contribució positiva mesurable.
9-10	Concentrar pressupost en la prova amb millor evidència.	Ampliar com a màxim un 20% per revisió, com a regla proposada.
11-13	Tancar costos, atribució i aprenentatges. Informe de continuïtat.	Escalar, modificar o cancel·lar amb justificació.

Indicadors setmanals

Indicador	Definició	Dada necessària
Marge incremental net	Marge addicional − cost complet de prova	Tiquet, cost directe, devolució, despesa
Cost per conversió efectiva	Cost complet / compres o serveis vàlids	Campanya i operació confirmada
Marge per tiquet	Marge brut net / tiquets vàlids	ID tiquet i articles
Taxa d'addició	Tiquets amb complement / tiquets elegibles	Línies del mateix tiquet

Disseny de la prova

Comparar dies i franges semblants, registrar festius i canvis d'horari i modificar una variable principal cada vegada. Si és viable, mantenir un grup comparable sense oferta. Un codi promocional acredita atribució, però no prova incrementalitat: alguns clients haurien comprat igualment. Amb poc volum, la conclusió és provisional i no una prova estadística.

12. Decisió final i següent encàrrec

Aquest informe converteix els totals en una agenda de decisions. El següent pas aporta les dades que permetran passar de la simulació a conclusions verificades.

Recomanació per al propietari

Aprovar una primera fase de quatre setmanes per conciliar marge net, devolucions i estoc. La botiga ha de corregir el dèficit abans d'ampliar mercaderia o publicitat. El pressupost proposat és un sostre condicionat, no una ordre de despesa.

Dades a demanar	Decisió que permeten
Tiquets amb data, hora, article i descompte	Tiquet mitjà, cistella, franges i efecte de lots
Factures, costos unitaris i devolucions	Marge real i desviacions per article
Estoc o minves i hores treballades	Reposició, escandalls i productivitat
Campanyes, codis, cost i canal registrat	Atribució i contribució comercial
Cobraments, pagaments i saldo inicial	Caixa i capacitat de finançar el pilot

Lliurables d'un servei professional

Base neta amb diccionari i conciliació; model de KPI actualitzable; informe amb conclusions i límits; presentació executiva; pla de proves amb responsables i pressupost; revisió als 30, 60 i 90 dies. L'abast i honoraris s'acorden segons qualitat, volum i preguntes del client.

Traçabilitat

Font: Excel fictici de Metravia, fulls Vendes netes i Despeses, any 2025. Càlculs derivats verificats amb totals mensuals i anuals. Les taules arrodoneixen a euros; petites diferències visibles poden venir de l'arrodoniment. No s'utilitzen benchmarks externs ni dades de clients reals.