Universitat Oberta de Catalunya

Servei d'Ocupació de Catalunya

Projecte d'empresa

Roger Fosas Ferrer

50 hores

Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

Roger Fosas Ferrer

Llicenciat en Administració i Direcció d'Empresa (UAB). Postgrau en Creació d'Empreses (UAB). Tècnic en creació d'empreses del CEDEM (Ajuntament de Manresa), entitat acreditada dintre de la xarxa INICIA: per la creació d'empreses de la Generalitat de Catalunya.

Índex

Introducció 5

Objectius 7

1. Què és i per a què serveix un pla d'empresa 8
1.1. Concepte de *pla d'empresa* 8
1.2. Per què cal fer un pla d'empresa? 10

2. El punt de partida. La idea 14
2.1. Com es generen les idees empresarials? 15
2.2. Si no tenim cap idea, com la podem buscar? 21

3. De la idea al projecte 25
3.1. Les fonts de valor de la idea 26
3.2. Evitem els errors més previsibles 28
3.3. Podem calcular el risc? 30
3.4. Què ha de contenir el pla d'empresa? 36

4. El pla de màrqueting 41
4.1. Com podem conèixer el nostre mercat? 42
4.2. Som competitius? L'anàlisi DAFO 47
4.3. Com decidim el preu? 49

5. Acabem de fer els números 51
5.1. El pla d'inversions inicial 51
5.2. El pla de finançament 53
5.3. El compte de resultats 56
5.4. La previsió de tresoreria 57

Resum 59

Exercicis d'autoavaluació 60

Solucionari 62

Glossari 65

Bibliografia 67

Introducció

Ser una persona emprenedora no és una empresa fàcil. Quan parlem d'una empresa des del punt de vista econòmic, ens referim a una unitat economicojurídica que duu a terme la síntesi dels elements de la producció, per a obtenir béns o serveis destinats al canvi. És una possible definició que trobarem en qualsevol diccionari. Si busquem un significat més generalista, trobarem la definició següent: allò que hom emprèn, designi que hom posa en execució.

Tenir un projecte d'empresa vol dir precisament això, planificar com ha de ser aquest designi. No és una tasca fàcil, però és només una primera prova del que vindrà després. Per a entrar a competir en un mercat cal estar preparat. Cometrem errors, però aquests han de ser els mínims possibles; la planificació prèvia de com ha de ser aquesta empresa que tenim al pensament ens ajudarà a cometre'n menys. Veurem alguns errors en l'etapa de planificació, i va bé que els fem en aquest moment, perquè encara no costen diners i som a temps de rectificar. Una vegada ens hem tirat a la piscina, cada error que fem tindrà una afectació en el compte de resultats de l'empresa. De fer-ne, en farem, però com menys en fem, millor.

Les persones emprenedores s'equivoquen com tothom, potser més, perquè qui més fa més probabilitats té d'equivocar-se, però això en cap cas no ens pot fer tirar enrere. La por d'equivocar-nos no ens ha de paralitzar i, segurament, quan ens equivoquem és quan més aprenem. Sí que hem d'aprendre a valorar les conseqüències dels errors que fem i a calcular el risc. Hem d'aconseguir que les febleses es converteixin en fortaleses, saber aprofitar les oportunitats i ser capaços d'esquivar les amenaces. Quan fem un projecte d'empresa entrenarem tot això.

En aquesta assignatura aprendrem a planificar un projecte empresarial, a valorar el més important que cal considerar i a utilitzar les eines que tenim a l'abast per a avaluar la nostra idea. És el que s'anomena *pla d'empresa* o *pla de negoci* (traducció literal del terme anglès *business plan*) o, també, *pla de viabilitat*, *projecte d'empresa* o *memòria econòmica*. Tots aquests conceptes serveixen per a identificar un document que, com dèiem, ens ha de servir per a planificar un projecte empresarial i avaluar la possibilitat de tirar-lo endavant. Segurament, és la primera tasca que hem de fer si ens volta pel cap crear una empresa. Pot ser més gran o més petita, productiva o de serveis, amb personal contractat o nosaltres com a únics treballadors. En tots aquests casos caldrà fer una anàlisi prèvia, cosa que podrem fer mitjançant el pla d'empresa.

En aquesta assignatura veurem per a què serveix el pla d'empresa, d'on sorgeixen les idees empresarials i què s'ha de fer per a transformar aquesta idea en projecte d'empresa. Veurem també com podem conèixer el mercat i com podem avaluar la viabilitat econòmica i financera d'aquesta idea.

Treballarem amb un guió perquè pugueu planificar el vostre propi projecte empresarial. Per a això farem una especial atenció en dos dels tres pilars que aguanten el pla d'empresa, com són el pla de màrqueting i l'estudi economicofinancer. L'altre pilar en qüestió, i el més important de tots, sou vosaltres, la persona o persones que lideren el projecte.

Intentarem estructurar tots aquests conceptes d'una manera ordenada i plasmarem sobre el paper tot el que s'ha de conèixer abans d'emprendre aquest viatge. L'objectiu principal de l'assignatura és aquest.

Objectius

Tot i que hi ha nombrosos cursos i eines adreçats a la creació d'empreses, gairebé tots segueixen els patrons clàssics d'estratègia de mitjana empresa en una economia de producció. Aquest curs presenta com a novetat la micro-empresa com a element rellevant de l'economia del coneixement, i es para esment en les relacions en xarxa, en l'ús de les noves tecnologies i en les innovacions organitzatives que aquestes comporten, com també en l'aprofitament de les eines i la informació que podem trobar a la xarxa.

Els objectius d'aprenentatge són els següents:

- Conèixer els aspectes més rellevants de l'economia del coneixement.
- Adquirir eines per a planificar una iniciativa empresarial en aquest nou entorn.
- Identificar els aspectes clau d'un projecte empresarial.
- Disposar d'una primera aproximació a la viabilitat d'una idea de negoci.
- Treballar un cas de creació d'empresa.

En definitiva, en acabar el curs heu de tenir les competències suficients per a idear, avaluar i planificar una iniciativa empresarial. És a dir, haureu de ser capaços de transformar una idea en un projecte.

1. Què és i per a què serveix un pla d'empresa

1.1. Concepte de *pla d'empresa*

Per situar-nos en l'assignatura, en primer lloc cal saber què és un pla d'empresa. Segurament, molts de vosaltres ja ho sabeu i d'altres potser no l'anomeneu d'aquesta manera, però si us ronda pel cap crear una empresa o muntar un negoci, probablement ja us heu plantejat moltes preguntes que el pla d'empresa pretén resoldre.

Des del punt de vista del procés, hi ha quatre fases en la creació d'una empresa, en què les necessitats per cobrir i les tasques que cal realitzar són ben diferents.

1. Hi ha una fase inicial de gestació, en què una persona especialment motivada identifica en l'entorn algun element que pot generar un projecte empresarial.
2. Després hi ha una fase d'anàlisi, en què l'emprenedor/a avalua la viabilitat de la seva idea empresarial.
3. Una vegada s'ha decidit a tirar endavant el projecte, comença la fase de creació, en què es busquen els mitjans necessaris per a la posada en funcionament del projecte, com pot ser l'espai físic de l'empresa, la cerca del finançament, la contractació del personal, les diverses gestions administratives, etc.
4. El procés culmina quan l'empresa assoleix la consolidació, amb uns productes o serveis totalment desenvolupats, amb un nombre important de clients, amb una estabilitat financera, etc. Aquesta última fase normalment no s'assoleix fins al cap de tres o quatre anys després de la creació.

En aquesta assignatura treballarem elements de les dues primeres fases, principalment de la segona, que és la fase en què es treballa el pla d'empresa i és l'eina principal que s'ha d'utilitzar per a decidir si el projecte és prou sòlid per a crear l'empresa, o bé si és necessari que es recondueixi algun aspecte comercial, productiu, d'organització o financer. També permetrà analitzar la futura situació de l'empresa davant del mercat real i els seus competidors, i també determinar el model de direcció i organització adequats per a assolir els objectius fixats.

Web recomanada

www.inicia.gencat.cat

Una de les primeres coses que hem de saber és que no estarem sols en la redacció d'un pla d'empresa. Hi ha un munt d'entitats públiques, la majoria ajuntaments, agrupades per mitjà de l'anomenada *xarxa INICIA: per la creació d'empreses* de la Generalitat de Catalunya, que donen suport a les perso-

nes emprenedores i us poden ajudar en l'elaboració del pla d'empresa. Això no vol dir que us el faran, però sí que us el poden revisar, us poden assessorar i orientar si ho necessiteu. Ara bé, qui ha de fer el pla d'empresa és sempre la persona emprenedora o equip fundador del projecte.

En la realització del curs no caldrà acudir a aquests serveis perquè se us donaran totes les eines per a desenvolupar el pla d'empresa. En tot cas, més endavant, si continueu amb el projecte, és important que sapigueu que hi són i que us hi podreu adreçar.

No té cap sentit encarregar el pla d'empresa a un tercer. Un altra cosa és si volem fer un estudi de mercat molt ambiciós i necessitem el suport d'una empresa especialitzada per a fer una part de l'estudi; o si volem fer un pla de comunicació i hem de recórrer a professionals del sector, o si som fabricants d'un producte i volem fer uns test de resistència a un centre tecnològic. De vegades haurem de recórrer als especialistes i pagar pels serveis als quals nosaltres no arribem, però el gruix del pla d'empresa l'hem de fer nosaltres. Normalment, quan plantegem un projecte petit i no disposem de recursos il·limitats, haurem de recórrer a tècniques més casolanes i d'un cost baix, que molt probablement seran les més adequades per a aquest tipus de projectes. La informació que recollirem nosaltres mateixos segurament serà molt més profitosa que la que ens pugui fer un tercer i, el que és més important, no es perdrà informació rellevant pel camí.

En definitiva, un pla d'empresa és un document formal escrit de manera ordenada que descriu, analitza i avalua d'una manera concisa, objectiva i coherent l'oportunitat de negoci.

Quan parlem del terme *empresa* ens quedem amb el significat més generalista del terme, ja que el pla d'empresa és un instrument aplicable pràcticament a qualsevol organització que es vulgui crear. Per tant, i a manera d'exemple, a més del que tots entenem per *empresa amb ànim de lucre*, el pla d'empresa és igualment útil per a una nova associació (esportiva, cultural, etc.), una fundació o un nou projecte en una institució pública o privada. Podem tenir un projecte sense ànim de lucre, però igualment haurà de ser sostenible des del punt de vista econòmic o financer, ja que, si no, difícilment perdurarà en el temps.

Essencialment, proporciona informació concreta i contrastada amb dades sobre els punts següents:

- L'equip emprenedor
- L'entorn, el sector i el mercat
- El producte o servei que s'oferirà

- Les necessitats financeres
- La rendibilitat esperada

Més endavant aprofundirem una mica més en les preguntes bàsiques que aquest pla d'empresa ha de respondre i anirem treballant amb un guió clàssic perquè cadascú pugui redactar el seu.

Cada projecte és un món i cada mercat té unes inèrcies i una manera de funcionar en què difícilment podem incidir. Veurem algunes eines i tècniques, i cadascú haurà de decidir quines són les més adequades per al seu projecte. Però abans d'arribar aquí, tothom té clar per a què serveix un pla d'empresa?

1.2. Per què cal fer un pla d'empresa?

En la mateixa introducció del concepte de *pla d'empresa* ja se'n desprèn la utilitat principal, que no és cap altra que decidir internament, un mateix o el grup, si formem un equip, si val la pena tirar endavant el projecte empresarial o no.

A partir d'aquí, el pla d'empresa pot tenir altres utilitats, una de les quals i important pot ser fer-lo servir com a carta de presentació per a buscar finançament aliè. Ens el pot demanar el banc o caixa, si volem optar a préstecs amb unes condicions especials (tipus d'interès preferencials, sense comissions, amb possibilitat de carència, sense avals, etc.), un inversor privat (àngel inversor) que vulgui participar en el projecte i posar-hi diners, o si hem d'anar a buscar capital de risc. Quan treballem el pla econòmic i financer ja aprofundirem una mica més en les diverses possibilitats de finançament, i en els productes que són més adequats en cada situació.

L'Anna vol demanar un préstec ICO, ha anat a l'oficina de la seva caixa i abans de res li han demanat un pla d'empresa.

Una tercera finalitat pot ser convèncer un proveïdor molt important que ens cedeixi en exclusiva la distribució del seu producte, o que una empresa s'avingui a col·laborar amb nosaltres per explotar un projecte en comú.

L'Àngel instal·la alarmes, portes i panys de seguretat. Vol treballar amb una marca francesa molt coneguda del sector que dóna exclusivitat únicament a una empresa per àrea comercial. Per estudiar si volen treballar-hi i si té un projecte seriós, el primer que li demanen és un pla d'empresa.

Una quarta finalitat és utilitzar el pla d'empresa com a memòria econòmica per a optar a ajuts o subvencions públiques. L'Administració té diferents línies de subvenció, depenent de la finalitat del projecte o de la forma jurídica, per esmentar els criteris més importants.

En Joan, que ha obert un taller mecànic, vol demanar la subvenció "Promoció a l'ocupació autonòma", en què, a més de les factures de la inversió i altra documentació, li demanen un pla d'empresa acompanyat d'un informe de viabilitat fet per una entitat acreditada de la xarxa INICIA: per la creació d'empreses.

Totes tenen en comú que cal explicar què es vol fer i que cal explicar-ho bé, ja que l'objectiu de l'Administració és subvencionar empreses que creïn riquesa i llocs de treball.

El pla d'empresa acostuma a ser una de les poques eines que hi ha en un projecte acabat d'engegar per a veure si té potencial i si és seriós i coherent. També l'INEM, per mitjà del SOC, permet capitalitzar (avançar una part important o tota) els diners que ens resten pendents de cobrar en forma de prestació d'atur, sempre que s'expliqui amb detall i mitjançant un pla d'empresa (memòria) on es detalli el que es pretén fer.

En definitiva, el pla d'empresa ens serà útil per a:
– Avaluar el projecte i decidir si el tirem endavant.
– Buscar finançament.
– Buscar un soci col·laborador o proveïdor.
– Optar a ajudes i subvencions públiques.

Per exemple, quan planifiquem un viatge amb la família o amb els amics, el primer que acostumem a fer és decidir on anem. Hem de pensar també què posarem a la maleta, fem números de quants diners ens podem gastar, quin mitjà de transport utilitzarem, on dormirem, etc. En definitiva, estem planificant. Si ho fem per a un viatge que potser durarà quinze dies, perquè no ho hem de fer en el cas d'un viatge que probablement durarà la resta de la nostra vida?

Vegem un cas real, amb les conseqüències que pot tenir no haver treballat el projecte prèviament.

En Víctor està molt engrescat. Malgrat que fa sis mesos que cobra la prestació d'atur, té una projecte empresarial que creu que l'ajudarà a tirar endavant. Ha estat molts anys treballant en la indústria del metall, fèia moltes hores i tenia un bon sou. Això li ha permès estalviar una mica i, alhora, un amic li ha dit que pot capitalitzar l'atur, que vol dir que li avançaran de cop un 60% del que cobraria en els setze mesos que li queden. Disposa d'uns 20.000 € i, a l'engròs, calcula que pot tenir uns 10.000 € més per capitalitzar. El projecte que té és una cafeteria a la zona de moda de la ciutat. És una zona que ha crescut molt els últims anys, i hi ha uns pisos molt moderns que es venien a uns preus força alts. Durant els últims deu anys s'hi han fet molts pisos nous i els baixos s'han anat omplint de comerços. Com que disposa d'aquests 30.000 €, això és el que es vol gastar. Per bé que té aquests estalvis, sap que el banc no li deixarà diners, ja que no hi ha ningú que el pugui avalar, ni ho vol, i l'habitatge on viu és més del banc que seu, ja que està hipotecat i el valor actual de mercat està per sota del que ell va pagar. Encara que li concedissin un préstec, té molt clar que no es vol endeutar més.

Tot buscant per la zona, troba un local que pensa que és molt bo. És un local de 80 m^2 i haurà de pagar 800 € al mes. En altres zones de la ciutat pot trobar lloguers de locals semblants per 500 €, però la zona es paga, tot i que no és el centre més comercial. Ho planteja com un projecte petit, ja que el pressupost és el que és i inicialment li sembla que si hi treballa ell i prou serà suficient. No es vol complicar gaire la vida, ja que no té cap experiència en el sector. S'afanya a llogar el local, ja que li han dit que hi ha altres interessats i no el vol perdre de cap manera. Va a l'Ajuntament per veure què necessita per a poder obrir i a un gestor perquè li faci tots els tràmits, entre els quals una memòria que li demanen els del SOC per capitalitzar l'atur (per 200 € li faran i així s'estalvia maldecaps). El primer que li demana l'Ajuntament és un projecte tècnic del

local. Caram! pensa ell, sí que és car això! L'enginyer li demana 4.850 €. Com que no té cap altre remei, el contracta, malgrat que no ho havia previst. Haurà de retallar per un altre costat. Un cop acabat el projecte, s'afanya a demanar la llicència d'activitat a l'Ajuntament, així, d'aquí un mes ja podrà obrir; al capdavall per posar una barra i quatre taules hi ha prou temps. Ha de pagar 1.400 € més que tampoc no tenia previst. Quan va a presentar la sol·licitud per la llicència demana si hi ha algun tipus d'ajuda i li donen hora amb un tècnic de la xarxa INICIA que és especialista en creació d'empreses. Queden amb el tècnic i aquest li explica que abans de res ha de fer un pla d'empresa per analitzar la viabilitat econòmica i financera del projecte, que allà l'ajudaran a fer-lo, però que ha de portar la informació necessària que li demanen.

En Víctor és un home d'acció i els papers l'atabalen; a més, té molta pressa perquè ja té el local llogat, cada mes va pagant i necessita començar les obres. Això del pla d'empresa ho deixa per més endavant. No té temps d'anar a mirar tots els bars que hi ha a la zona, ni de demanar pressupostos de tot el que ha de fer, ni de fer una llista de preus i costos i un munt de coses més. Li demanen massa coses i no té temps. Coneix un paleta que s'encarregarà de tot, però li demana el projecte de l'enginyer. Li diu que han de fer unes rampes per facilitar l'accessibilitat, que cal una sortida de fums que s'ha d'adaptar, que cal fer les instal·lacions d'aigua i elèctriques noves i que s'ha de posar un material ignífug i un aïllament acústic... Tot plegat li surt per més de 50.000 € i encara li falta el mobiliari, la maquinària, el rètol, la porta exterior, etc. Li queden poc més de 20.000 € (ha hagut de pagar una fiança de dos mesos i el mes en curs, el gestor, etc.). I ara què? Al final s'ho repensa i va al banc a demanar un préstec i li diuen que primer de tot ha de portar el pla d'empresa. Que pesats amb això, pensa! Però ja li avancen que, com a màxim, li deixaran 15.000 €; tanmateix, de primer volen veure el pla d'empresa. No sap cap on tirar i al final pensa a reorientar la idea, i fer alguna cosa que s'ajusti al pressupost inicial que tenia. Un conegut té una fruiteria i sembla que li va prou bé. Això sembla més senzill, no li exigeixen el projecte tècnic (tot i que ja el té) i no cal tot això dels fums, els sorolls i el foc. Molt a prop ja hi ha una fruiteria, però tothom menja fruita i li sembla que l'altra fruiteria és una cadena i que el tracte no és gens personalitzat. Amb una cambra frigorífica i uns quants arranjaments al local n'hi haurà prou, pensa. Al capdavall, una fruiteria no és una botiga de moda; n'hi ha prou que hi hagi fruita com a tot arreu a bon preu. Ho té clar. Busca una cambra i la compra; n'ha trobat una per 6.000 €. Calcula que s'haurà de gastar 5.000 € més per deixar-ho tot a punt per obrir, ja que ell mateix anirà a buscar la fruita a Mercabarna amb un furgó que ja té.

Quan fa un mes que ha obert, torna a veure el tècnic que li havia recomanat fer el pla d'empresa, ja que també l'havia informat que hi havia una subvenció que es podia demanar una vegada s'havia creat el negoci i se li acaba el termini. Està disposat a fer aquest estudi de viabilitat que tant li demanaven i que necessita, també per a la subvenció.

Comencen a fer números amb el tècinc i no surten per enlloc. Ha de facturar 280 € al dia de mitjana i no arribava als 100 €. No en té ni per comprar nou producte i del poc que compra, la meitat se li fa malbé perquè no el ven. Resultat: continua a l'atur i ha perdut els estalvis. Ja és massa tard per fer el pla d'empresa.

El pla d'empresa, entre altres coses, pot servir per a demanar subvencions, tot i que no és la finalitat principal.

Si hagués fet el pla d'empresa, s'hauria adonat que amb 30.000 € no podia muntar la cafeteria i s'hagués estalviat diners de llicència i de projecte tècnic. Un cop descartada la primera opció per manca de viabilitat financera, calia fer un altre pla d'empresa del projecte de la fruiteria. Hauria d'haver valorat el perfil de clients potencials als quals s'adreçava, més que el preu (que també), i la qualitat i la diversitat de productes. S'hauria d'haver comparat amb la competència i tenir molt clar quin argument oferia perquè compressin a la seva botiga. No havia de menystenir la imatge de l'establiment, la distribució dels productes dins d'aquest. La botiga havia d'entrar també pels ulls. Calia fer un pla d'organització acurat. Era molt difícil que tot sol fes totes les tasques en un sector que no coneixia en absolut. També era complicat competir amb una empresa consolidada. Com que era ell sol, s'havia de llevar molt d'hora per anar a Mercabarna a comprar el producte, però tampoc no en comprava gaire perquè tenia por que se li fes malbé, com ja li havia passat les primeres setmanes. Havia de conèixer prèviament el marge comercial, d'acord amb la seva política de compres i preus, i havia de preveure una possible merma o reducció de marge en productes ja poc atractius. Si hagués fet el pla d'empresa i hagués calculat el punt d'equilibri s'hauria adonat que amb el marge comercial ajustat que tenia i un lloguer força alt li calia una rotació alta de producte i un volum de vendes diàries força elevat, difícil d'aconseguir amb el model de negoci que ell oferia.

Sembla clar que el pla d'empresa li hauria donat resposta a totes les preguntes que finalment s'ha fet, però massa tard, amb l'avantatge que equivocar-se encara no li hauria costat diners (si més no, haurien estat molts menys diners).

El pla d'empresa li hauria servit per a respondre quins havien de ser els seus clients, per a comparar-se amb la competència més directa, per a definir la seva política de producte i preus, per a conèixer els seus costos fixos, per a tenir clara la seva capacitat, per a saber el marge comercial que tenia, per a calcular la facturació diària mitjana que necessitaria i per a contrastar si era possible aconseguir-la. Hauria d'haver sabut quins tràmits hi havia i quines exigències comportaven aquests tràmits i calcular acuradament quina inversió inicial requeria el projecte demanant pressupostos. Abans de demanar cap llicència i de llogar cap local, calia tenir clar si volia tirar la idea endavant una vegada analitzat el projecte i assegurar que el podia finançar.

Així, abans d'aprofundir en el que ha de contenir el pla d'empresa, caldrà tenir clara quina idea volem tirar endavant. Molts potser ja ho teniu clar, d'altres l'heu d'acabar de perfilar i d'altres encara l'esteu buscant. En qualsevol cas, abans de res, hem de treballar una mica aquesta idea en la qual es basarà el projecte.

2. El punt de partida. La idea

Sens dubte, la idea és el punt de partida d'un projecte empresarial sense la qual no podem començar a treballar. La idea és la base del negoci, el seu fet diferencial. És important pensar-la bé, madurar-la, avaluar-la i millorar-la.

El primer pas en el procés de creació d'una empresa és la generació de la idea de negoci, però aquest pas ha d'anar seguit del desenvolupament d'aquesta idea. És tant o més important tenir la idea com madurar-la, per a analitzar-ne eventualment la viabilitat i les possibilitats reals de sobreviure en el mercat.

L'eina més efectiva en el procés de desenvolupament i maduració de la idea és el pla d'empresa, com a eina de reflexió interna, com a element que posa en dubte i en un repte constant la idea generada, des d'un punt de vista de viabilitat conceptual i economicofinancera. I és que una bona idea o una idea original es convertirà en viable en el moment en què hi hagi una massa crítica suficient disposada a comprar el producte o servei que proposem.

Tot i així, la suposada viabilitat o no de la idea no és quelcom definitiu. Tota concepció inicial està subjecta a modificacions que puguin aportar nou valor a la idea i millorin la seva competitivitat en el mercat. És a dir, pot ser que ens adonem que el que havíem concebut inicialment no és viable en el moment de fer el pla d'empresa, però ho pot ser perfectament si introduïm algunes modificacions en qüestions puntuals que arreglin les limitacions detectades. Per exemple, podíem haver pensat a vendre joies artesanes per Internet i, després d'analitzar les característiques del nostre públic objectiu, concloure que el millor canal de distribució per a aquest tipus de productes són les botigues físiques. O podíem haver plantejat una política de preus i, a l'hora d'estudiar la competència i tenir clars els nostres preus de compra, potser els hem de modificar.

També existeix el factor de la sort, de l'atzar, que pot influir d'una manera determinant (tant positivament com negativament) en el futur de la nostra empresa. És recomanable no caure, però, en la temptació victimista de la mala sort com a causant de tots els mals. Sempre hem d'analitzar primerament què hauríem pogut fer més bé.

Hem de ser conscients que la posada en marxa de qualsevol negoci, tot i que l'elaboració del pla d'empresa ens determini que pot ser viable, implica un grau de risc, en molts casos relacionat amb circumstàncies que es poden

donar i que s'escapen de les nostres accions i decisions. Hem de ser conscients que la possibilitat del fracàs hi és i forma part de l'essència de l'èxit. Però això ho veurem més endavant. Ara encara estem parlant de la idea.

2.1. Com es generen les idees empresarials?

Les idees empresarials poden sorgir de la mateixa experiència professional o d'una afició en què s'és un expert, de la detecció d'un buit en el mercat, és a dir, d'una necessitat no coberta o, dit d'una altra manera, de trobar la solució a un problema no resolt que té molta gent. Hi ha qui es limita a copiar el que s'està fent en un altre lloc i hi ha qui simplement compra la idea (franquícia).

Enllaç recomanat

Quadernet per a persones emprenedores:

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/articles/2009/quadernet-persones.jsp

En definitiva, com es generen les idees empresarials?

El primer pas per a la creació d'una empresa es trobar una idea empresarial. Ens pot resultar difícil trobar una idea si el que busquem és quelcom nou i innovador. L'experiència ens demostra que moltes empreses de nova creació no aporten res especialment nou i, no obstant això, subsisteixen en el mercat.

A la creació d'empreses acostumen a conjugar-se tres circumstàncies; partint d'una situació (feina, viatges, etc.). Les persones emprenedores identifiquen una idea empresarial que duen a terme d'una manera determinada (exercint les pròpies habilitats, copiant, etc.) i amb un propòsit molt clar (fer les coses més bé que els altres, satisfer una necessitat, etc.). Així doncs, on comença tot?

A partir d'una situació:

- L'experiència laboral prèvia: haver treballat un temps en un sector d'una activitat proporciona informació suficient per a conèixer àmbits susceptibles de generar una idea empresarial. Els estudis demostren que moltes empreses neixen a partir de l'experiència prèvia dels promotors.
- Canvis perceptibles en l'entorn: els canvis que es generen en la nostra societat fan sorgir idees que generen noves oportunitats per a crear una empresa, afavorides per l'envelliment de la societat, la reincorporació de la dona al mercat de treball, l'augment de la immigració, la nova percepció del medi ambient, la utilització de les telecomunicacions, etc.
- Informacions personals: són altres fonts a partir de les quals s'han creat nombroses empreses com són les circumstàncies personals, activitats que es realitzen fora de la feina, aficions, viatges, cursos, educació rebuda, etc.

D'una manera determinada:

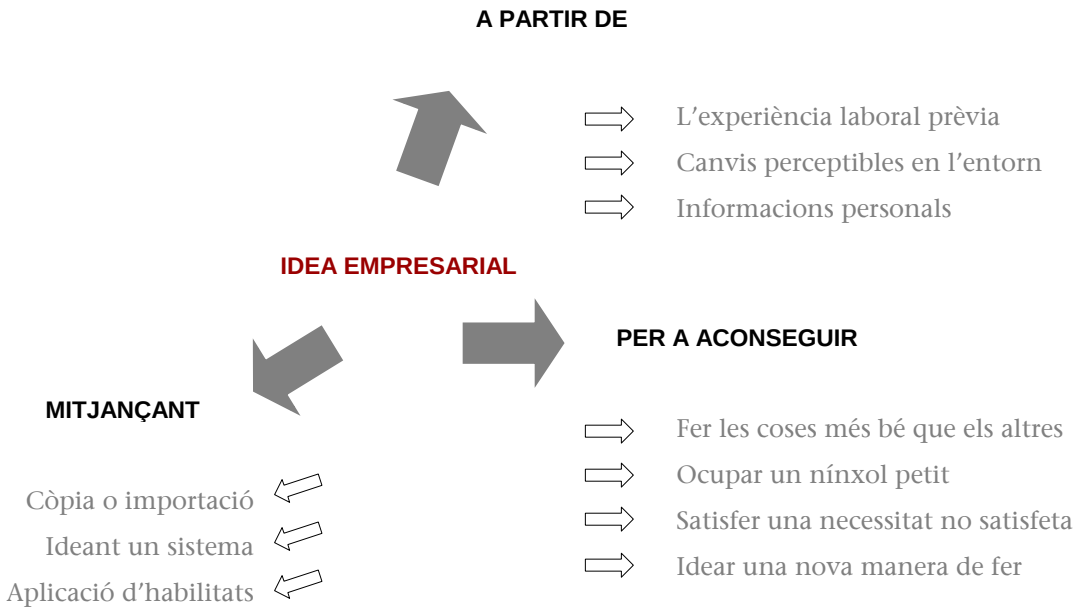
- La còpia o importació: és una manera molt habitual de posar en marxa les idees. Qualsevol de nosaltres ha vist sovint idees empresarials en certs llocs que podrien funcionar en d'altres.
- Idear un sistema: hi ha persones amb una gran capacitat per a idear coses; en alguns casos es tracta d'invents i en d'altres, de fer una feina d'una altra manera.
- Aprofitar habilitats pròpies: sovint no cal copiar ni inventar, sinó que simplement s'exploten les habilitats pròpies per a desenvolupar una professió o una feina concreta o per a captar nous clients.

Per a aconseguir un propòsit:

- El propòsit de qualsevol empresa nova ha de ser, evidentment, aportar el que necessita la clientela. Dins d'aquest objectiu tan genèric, s'han identificat quatre propòsits més concrets i que són molt habituals en els negocis nous:

    - Satisfer una necessitat no satisfeta: solucionar problemes, aportar una solució a una necessitat o a una demanda de mercat, són altres fonts que generen empreses.
    - Fer les coses més bé que els altres.
    - Produir o vendre d'una manera diferent: sovint, introduir canvis en la manera de produir o de vendre un producte pot fer que el valor percebut d'aquest s'incrementi.
    - Ocupar un nínxol de mercat petit, específic o desatès: en quasi tots els sectors d'activitat hi ha sempre algun petit segment específic al qual ningú no para atenció. En la mesura que aquest petit segment tingui bastants clients possibles i se li pugui donar una atenció específica, ens trobarem davant d'una possibilitat per a crear una empresa.

En resum, tenim que



Font: *Quadernet per a persones emprenedores*, 2009. "La meva idea". Seminaris de generació d'idees i creació d'empreses. INICIA: per la creació d'empreses.

Si sortim al carrer, veurem que tots els negocis es mouen en aquests paràmetres. Podem fer l'exercici i analitzar els que tenim més a prop o que coneixem directament i veurem que això es compleix. L'objectiu és estar sempre desperts i preguntar-nos el perquè de les coses.

L'Aleix vol posar una botiga de menjars preparats al centre de la ciutat on viu. Veu que hi ha moltes oficines i que la gent cada vegada més inverteix menys temps i diners en el dinar, igual que en molts països europeus. Està convençut que aquest canvi d'hàbits de la gent (canvi perceptible en l'entorn) pot ser una oportunitat de negoci. Ell els solucionarà el problema. Li fa una mica de por perquè no coneix massa el sector. Per solucionar aquesta feblesa es posa en contacte amb l'empresa Bagenca, que es dedica a l'elaboració de menjars preparats a gran escala, però casolans, i que està en ple procés d'expansió. L'opció de comprar una franquícia d'aquesta empresa li soluciona el problema del desconeixament del sector (còpia). El que fa és comprar una idea que ja funciona, aprofitant el saber acumulat de l'empresa que la va idear i la marca que aquesta hagi pogut aconseguir al llarg del temps. Això sí, el risc el continua assumint l'Aleix.

Tanmateix, hi ha l'opció igualment de copiar, sense utilitzar la mateixa marca, un model de negoci que ja existeix, cobrint la mateixa necessitat detectada, simplement observant el que fan els altres i aplicant el coneixement que es té del negoci. Aquí serà imprescindible una experiència en el sector i començar treballant amb un bon pla d'empresa. Potser no farem res gaire especial, però treballem bé, cobrim una necessitat concreta en un mercat determinat i som competitius. Pot ser el cas dels comerços i els serveis de proximitat.

Pot ser el cas d'en Marc i l'Òscar. L'Òscar va estudiar en una escola d'hoteleria i fa més de quinze anys que treballa com a cuiner en diferents restaurants, començant per baix i acabant com a responsable de cuina des dels últims cinc anys. Fa temps que pensa a crear el seu propi restaurant. En Marc, un amic seu, s'ha quedat a l'atur. No té experiència en el sector, però l'Òscar el coneix bé i sap que és una persona molt treballadora, constant, capaç d'assumir riscos, amb ganes d'aprendre i facilitat per a relacionar-se i comunicar-se. Viuen en un poblet de sis mil habitants i els han arribat veus que es traspassa un restaurant que hi ha al poble. Sembla una bona oportunitat, ja que no hi ha un traspàs inicial, només una fiança de 30.000 € amb una opció de compra futura i un lloguer, això sí, força alt. Decideixen muntar una SCP i continuar amb el projecte. L'Òscar serà a la cuina i en Marc, a la sala. Fa dos anys que han començat i els hi va prou bé, vist el panormama actual. Els queden tres anys per a decidir si fan efectiva l'opció de compra; sembla que sí que ho faran.

També hi ha les persones que fan el mateix que d'altres, però d'una manera diferent i inspirant-se en com es fa en altres llocs.

Xavier Paves, soci de Trèvol missatgers:

"El nostre origen és arrel d'una lluita sindical per a demanar relació laboral pels missatgers: una cosa tan normal com tenir Seguretat Social i un contracte. A partir d'aquí, és quan es crea la cooperativa i, una miqueta més endavant, és quan ens plantegem, per temes de coherència amb el nostre projecte, introduir tot el tema de medi ambient.

No teníem cap tipus de preparació empresarial. El que sabíem fer era anar en moto, no anàvem en bicicleta llavors sinó en moto, i teníem l'experiència professional i moltes ganes de tirar endavant un projecte per demostrar que hi ha una manera diferent de fer economia i de fer gestió d'empresa.

La gestió cooperativa és la que ens dóna aquella il·lusió d'anar fent coses diferents i de la innovació. Arriba un moment en què ens plantegem que hem d'aportar un granet de sorra a la contribució mediambiental de la nostra ciutat. Llavors és quan ens plantegem: per què no anem en bicicleta si ho estan fent en altres grans ciutats com Amsterdam, Nova York o San Francisco?

Comencem a agafar activitats d'econeteja, utilitzar productes naturals en una cooperativa de neteja que absorbim dintre de Trèvol. A poc a poc, anem evolucionant fins que ara, en aquests moments, a part de la missatgeria que estem fent, el transport urgent i la neteja..., també hem introduït el transport de mercaderies i productes socialment útils com són els ecològics o de comerç just. Ens estem especialitzant en aquest tipus de distribució.

El factor humà és molt important en les cooperatives. Tot allò que és en el nostre entorn i tot el que està més desfavorit es va interrelacionant i, al final, es fa una cosa global. També, sobretot en neteja i distribució, el projecte és també introduir personal d'inserció sociolaboral que, per unes característiques d'aquest moment, estan desfavorits. Nosaltres considerem que tenen molt a donar i que podem fer conjuntament feines molt interessants. Estem parlant que un missatger o una missatgera de Trèvol pot fer una mitjana de 65 quiilòmetres diaris. Estem parlant de pedalejar a una ciutat com Barcelona, els 65 quilòmetres. És dur, molt intens. T'has de creure molt la teva feina per a poder fer ho".

Transcripció de l'entrevista feta pel Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.

Més exemples...

Dues experiències de cooperatives (OLIKLAK i REBROT):

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/experiencies.do

Hi ha, però, qui és molt creatiu, més trencador i inventa quelcom nou. Això sí, la invenció o la innovació, perquè tingui èxit, haurà de ser valorada pel mercat. Algú pot inventar l'aparell més sofisticat del món, però que no solucioni cap problema a ningú, o els que tenen el problema no poden pagar el que val solucionar-lo. Un invent viable ha de solucionar un problema i el que el té ha d'estar disposat a pagar per solucionar-lo, i el cost de solucionar-lo ha d'estar per sota del que el client està disposat a pagar com a màxim. Només així tindrà lloc l'intercanvi, la compra.

Regió 7
5 de febrer de 2008

Pau Garcia-Milà, un olesà de només 20 anys, acaba de rebre el premi estatal de Yahoo a la web revelació de tecnologia del 2007 pel seu projecte EyeOs, un ordinador virtual accessible des de la xarxa.

Martínez Morera. Olesa de Montserrat Quan arribo a l'estudi des d'on treballa, em fa seure a la millor cadira i amb un somriure impertorbable m'explica que l'equip actual d'EyeOs el formen sis persones: els fundadors del projecte, el dissenyador Marc Cercós, també de 20 anys, i ell; tres programadors, José Carlos Norte, Alejandro Fiestas i Daniel Gil, d'entre 20 i 22 anys, i un francès, Pol Watine, de 40 anys, que s'encarrega dels comptes del grup per Internet.

Quins van ser els inicis del projecte?
En Marc i jo ens vam conèixer als setze anys. La idea d'EyeOs va sorgir a principis del 2004 quan estàvem treballant en el nostre primer projecte a Internet anomenat *Pamtomaket*, un programa gratuït per a crear pàgines web senzilles. Mentre el desenvolupàvem, cadascú treballava la seva part a casa seva i després ens reuníem per posar-les en comú, però sovint ens deixàvem arxius a casa i vam començar a pensar en un sistema per a accedir al nostre treball des de qualsevol lloc, sense haver-lo de transportar físicament.

Què va passar amb Pamtomaket?
Encara es fa servir en algunes escoles, però vam deixar-lo de banda per centrar-nos en el nou projecte. Fins que l'1 d'agost de 2005 vam publicar l'EyeOs 0.6, que només era la idea inicial amb una petita implementació de codi lliure. Vam escollir el nom d'*EyeOs*, de l'anglès 'ull' i 'sistema operatiu', perquè volíem crear un entorn molt atractiu visualment. Al cap de poc temps de penjar-lo a la xarxa vam rebre moltes més reaccions i opinions de les que esperàvem. El projecte va sortir a importants webs tècniques dels Estats Units i molta gent va voler col·laborar amb la idea, però no podíem gestionar una comunitat tan gran. Cap al gener de l'any passat, vam establir l'equip actual i, després de treballar durant sis mesos, vam publicar l'EyeOs 1.0, el 4 de juny passat. Va ser tota una revolució.

Per què?
Perquè amb EyeOs volem exprimir al màxim les possibilitats que ens dóna Internet, sobretot el treball en xarxa amb programadors i usuaris de tot el món. I, pel fet que, des de la primera versió del sistema, havien aparegut projectes calcats de codi tancat i alguns d'ells van arribar a ser més potents tècnicament. Però, de moment, la nostra versió 1.0 els ha superat a tots, perquè torna a ser un sistema de codi lliure, un fet atractiu, tant per a la nostra comunitat d'unes 8.000 persones, com pels usuaris, que ja són més de 230.000 en augment, a raó d'uns 500 de nous cada dia, des de particulars fins a escoles, empreses europees i administracions, com en el cas de la prova pilot que està fent el Departament de Governació de la Generalitat.

Què és el que fa tan atractiu el codi lliure?
Doncs que pots gestionar la teva informació tu mateix, i això interessa sobretot a les empreses, que amb l'EyeOs poden gestionar les seves pròpies dades.

Al final vostès també han creat una empresa, no?
Fins ara, EyeOs era només un projecte de codi lliure amb una gran comunitat i molts usuaris eyeos.org, però el gener passat vam crear una web professional eyeos.com que ofereix a qualsevol tipus d'empresa un suport continu (24 hores, els 7 dies de la setmana), programació específica i formació tant per a l'usuari final com per a altres programadors de les mateixes companyies. A més a més, oferim un servidor gratuït eyeos.info perquè els usuaris provin el sistema amb 500 megues de memòria, gràcies a un acord amb Interdominios.

Sabíeu que...

Tres anys després de la seva creació, EyeOs contiuna sortint a la premsa per les seves noves innovacions.

http://www.regio7.cat/tecnologia/2011/04/19/lescriptori-eyeos-llanca-versio-mobils-pda-tauletes/138924.html

http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/escritorio/virtual/eyeOS/llega/moviles/tabletas/elpepirtv/20110411elpepirtv_1/Tes

Els diferents exemples que hem vist són igual de vàlids i compleixen els seus objectius. Hi ha moltes maneres de crear i una no és millor que una altra. Cadascú hi arriba per circumstàncies diferents, i l'objectiu, arribat aquest punt, és que el projecte sigui sostenible i que cadascú assoleixi els objectius que s'ha marcat, que poden ser molt diferents. Hi ha qui muntarà un petit

Enllaç recomanat

Banc de casos d'experiències emprenedores:

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/experiencies/index.jsp

negoci amb l'objectiu de crear-se el seu propi lloc de treball i si ho aconsegueix es dóna per més que satisfet i hi ha qui tindrà un projecte més ambiciós amb la finalitat de fer-se milionari i sortir a la revista *Forbes*. Tots els objectius són lícits i, si s'aconsegueixen, hauran assolit l'èxit, però el que sí que tenen en comú és que l'empresa ha de guanyar diners. I, per a sostenir l'èxit, ha de ser d'una manera permanent.

Sempre cal estar amb els ulls ben oberts. Per exemple, un exercici recomanable per a generar idees és pensar en els viatges que hem fet els últims anys, pel país o a l'estranger. A partir d'aquí, podem intentar recordar i destacar algun tipus de botiga, servei o activitat empresarial que hàgim vist en els viatges que hem fet i que no existeix en el nostre municipi.

Un cop fet això, pensem quines són les nostres aficions principals i què hem observat que podem millorar quan les practiquem.

Una altra pregunta útil per a reflexionar és *quines necessitats considerem que no estan satisfetes en la nostra ciutat o barri*.

Finalment, ens podem preguntar també si existeix alguna oportunitat per a algun negoci o activitat de serveis adreçada a un públic de la nostra edat, que no estigui suficientment desenvolupat.

És un exercici molt senzill amb l'objectiu que estigueu al cas del que passa en el vostre entorn. Es tracta d'observar, ja que és el que ens pot donar la idea inicial sobre la qual pot girar un projecte empresarial. És un exercici que podeu fer en aquest moment, però és una actitud que s'ha de tenir sempre si es vol emprendre. Observar, preguntar-se el perquè de les coses i actuar.

No n'hi ha prou amb la idea. A partir d'aquí haurem de veure si es pot dur a terme i a continuació iniciarem el pla d'empresa. La clau de la viabilitat de la idea és que doni solució a un problema que tinguin un nombre mínim de persones. A partir d'aquí, caldrà veure si tenim les capacitats per a tirar-la endavant, si podem disposar dels recursos necessaris, si tenim prou mercat (prou persones que puguin demandar el que oferim) i si aquest la valora suficientment (està disposat a pagar el que val).

Les idees són a l'abast de tothom.

La creativitat és present en tots i cadascun de nosaltres, l'única diferència és que algunes persones la treballen, la mimen i la potencien. Per tant, no és una diferència de capacitat sinó més aviat de voluntat. Es diu que voler és poder, i en l'àmbit de la creació d'empreses aquesta frase no és menys certa.

Utilitzar la nostra capacitat creativa per a detectar una oportunitat de negoci i desenvolupar una idea que doni resposta a les necessitats existents no cobertes és a

l'abast de tothom. Només es tracta d'observar amb ganes de veure quelcom, d'aprofitar el nostre dia a dia per veure el que tothom veu però només alguns es paren a mirar.

De la nostra activitat professional, de les nostres aficions, dels nostres amics, del camí que fem per anar de casa a la feina, de la nostra formació o dels nostres viatges i de la nostra vida quotidiana en general pot sortir una idea de negoci. Penseu que la clau per a generar una idea de negoci que desemboqui en un projecte empresarial pot estar darrere de qualsevol cantonada, només cal la determinació de voler-hi topar.

Font: *Quadernet per a persones emprenedores*, 2009. "La meva idea". Seminaris de generació d'idees i creació d'empreses. INICIA: per la creació d'empreses. Generalitat de Catalunya.

Per tal de consolidar conceptes, podeu fer l'exercici "El Cangur".

2.2. Si no tenim cap idea, com la podem buscar?

Malgrat que moltes vegades una idea sorgeix pels motius que hem treballat en l'apartat anterior, també és cert que hi ha tècniques per a generar noves idees o simplement millorar-ne una que ja tenim. En veurem només un parell, ja que tindríem material per a un curs sencer. En aquest cas, són tècniques molt habituals i conegudes, la pluja d'idees (*brainstorming*) i l'*scamper*. Veure també una variant de la primera que ens permetrà treballar-la individualment.

2.2.1. Tècniques de creativitat: la pluja d'idees

Comencem si us sembla per la tècnica més famosa de totes, la coneguda pluja d'idees (*brainstorming*; Osborn, 1953), que en aquest cas seria indicada a l'hora de plantejar-se d'exercir la creativitat per a la innovació empresarial i que resulta especialment indicada per a la resolució de problemes o situacions no gaire complexos.

Per saber-ne més

Per aprofundir el la tècnica de la pluja d'idees i les seves variants, o veure altres tècniques de creativitat: http://www.innovaforum.com/index2.htm

Consta de dues fases clarament diferenciades i, com més separades estiguin l'una de l'altra, més bons seran els resultats. Aquestes fases són les següents:

- Fase 1: generació d'idees.
- Fase 2: selecció de les millors idees i avaluació.

La millor manera de dur a terme la "separació" entre les dues fases consisteix a triar persones diferents per a realitzar cada fase. És a dir, que les persones que participen en la generació d'idees no formin part de l'equip que després en farà l'avaluació. En cas que això no sigui possible, aleshores és convenient que la segona fase sigui duta a terme en un dia o una setmana diferent.

Per saber-ne més

– *El pensamiento creativo*, d'Edward De Bono.

– *Thinkertoys (juegos para pensar)*, de Michael Michalko.

Perquè la pluja d'idees funcioni adequadament, a més de tenir present la separació entre les fases esmentades, cal que es respectin una sèrie de regles o normes fonamentals, que són les següents:

1. Cercar com més idees millor. L'objectiu de la pluja d'idees és produir-ne un gran nombre. Com més idees sorgeixin, més probabilitat hi haurà que una d'aquestes sigui genial o brillant.
2. No criticar les altres idees. Està prohibida la crítica, la censura. Fins i tot s'ha de dir que l'autocrítica i l'autocensura també ho estan. La crítica i la censura són grans destructores de la creativitat. Per tant, s'ha de fer un esforç per part de tothom de no caure en l'error ni en la temptació de criticar cap idea ni cap actuació de les altres persones que participin en el procés.
3. Deixar-se emportar per la situació. Sovint, a mesura que avança la pluja d'idees, és habitual que tot d'una derivi en situacions o idees esbojarrades. Això no és dolent. Totes les idees i propostes són bones, fins i tot les més agosarades.
4. Afavorir la sinergia. Està permès i ben vist jugar amb les idees dels altres. És a dir, es pot agafar la idea d'un company i modificar-la poc o molt, o ajuntar dues o més propostes d'altres persones... Qualsevol tipus de joc o combinació amb el que han dit o proposat les altres persones està ben vist i és positiu. Alhora, cada persona ha de saber i admetre que les seves propostes poden ser objecte de modificació i millora per part dels altres.
5. Intentar divertir-se. Si en tot el procés hi ha bon humor i distensió, tot plegat serà molt més fructífer. La tensió i la seriositat no són bones amigues de la creativitat. Riure anima a proposar més idees.

Per tal d'aprofundir-hi, podeu accedir a l'enllaç recomanat, on trobareu també moltes altres tècniques.

2.2.2. Tècniques de creativitat: el *Googlestorming*

Una variant de la pluja d'idees (*brainstorming*) que podem practicar individualment és el que s'anomena *Googlestorming*.

A vegades hi ha problemes als quals hem estat donant voltes durant setmanes i necessitem una solució ràpida, fàcil, una cosa que puguem fer tots sols sense haver de reunir un munt de gent. La tècnica senzilla del *Googlestorming* us pot solucionar el problema. Si voleu, també podeu dir-ne *Yahoostorming* o *Bingstorming*, o prendre el nom de qualsevol altre buscador que feu servir habitualment.

Bàsicament, farem que el cercador busqui per nosaltres. El procediment és el següent:

1. Fes un cop d'ull al teu voltant i agafa un objecte; qualsevol objecte.
2. Busca'l al cercador (Google, Yahoo, etc.).
3. Després, escull una de les respostes que t'apareixen en la primera pàgina (tant és quina).

4. Obre-la i deixa que la informació de la pàgina estimuli nous pensaments sobre el teu tema.

Tot seguit us en mostrem un exemple perquè vegeu una mica com funciona. Primer de tot he pensat en un dels negocis més comuns: un bar. Tot un clàssic.

Doncs bé, amb el bar en el pensament, he mirat al voltant, i he vist l'ampolla d'aigua que sempre tinc al costat quan treballo. He escrit "ampolla" al Google. El primer que m'ha sortit ha estat la població que hi ha al delta de l'Ebre…; he anat baixant, he descartat els mapes meteorològics del poble i he anat a un entrada en castellà que posa "cómo curar las ampollas de las manos y los pies". Aquí ja es veia que en podria treure alguna cosa interessant, si més no divertida!

En el primer paràgraf ja trobo una frase màgica:
– "Lo primero que hay que hacer es quitar el líquido que se encuentra dentro."
Continuo buscant frases i les anoto:
– "Si cicatriza correctamente, la piel superficial de la ampolla se irá haciendo más gruesa y se desprenderá en pequeños trozos."
– "A continuación, preparamos una mezcla de clara de huevo con aceite de oliva (en partes iguales) y aplicamos sobre la ampolla."
– "Si en la zona en donde se encuentra la ampolla nota la aparición de dolor, enrojecimiento, hinchazón, es conveniente acudir al médico, ya que es muy probable que la misma se haya infectado."

D'acord, i ara què faig amb aquestes frases? Doncs penso com les puc aplicar al meu bar.

– D'acord amb la primera frase, ara que estan de moda les terrassetes a l'aire lliure per les restriccions als fumadors (d'una amenaça en faig una oportunitat), se m'acut posar un dispensador de refrescos i cerveses a fora del bar, així cridarà l'atenció i el cambrer podrà servir més de pressa.
– Llegeixo la segona, "pequeños trozos"... Penso a posar un dispensador a cada taula que tingui a fora. És una idea que s'ha de treballar, però en principi és trencadora. Que sigui el mateix client que se serveixi. Potser posant-hi una moneda puc fer que el dispensador deixi anar la quantitat justa per a una consumició. Baixo costos de personal i sóc diferent de la resta de bars. Hauré de valorar els costos d'inversió.
– La tercera frase em fa pensar que he de tenir algun plat, algun combinat, alguna cosa que només tingui jo... Que també em diferenciï dels altres bars. Hi he de continuar pensant. Quants de nosaltres no coneixem un bar on fan les patates braves més bones, o que tenen no sé què que no fan enlloc més.
– La nota que parla sobre si apareix dolor em recorda que he de pensar la manera perquè la gent no pugui utilitzar els dispensadors il·limitadament, ja que poden prendre mal si són begudes alcohòliques i no seria convenient que haguessin d'anar al metge quan sortissin del bar... Cal pensar-hi.

Ja veiem que d'un negoci tan habitual com un bar i d'un objecte tan comú com una ampolla, n'hem tret força cosa en un moment. A partir d'aquí caldria veure si és viable tirar-ho endavant, però si més no ja tenim unes possibles innovacions.

2.2.3. Tècniques de creativitat: l's*camper*

L'*scamper* és una llista de verificació (*ckecklist*) generadora d'idees, basada en verbs d'acció que suggereixen canvis a un producte existent, servei o procés.

La llista de verificació verbal original estava ordenada així: donar-li un altre ús (*put to other uses*), adaptar (*adapt*), modificar (*modify*), magnificar (*magnify*), minimitzar (*minify*), substituir (*substitute*), reorganitzar (*rearrange*), invertir (*reverse*), combinar (*combine*). Bob Eberlee (l'autor) va reordenar aquests termes per fer la llista més fàcil de recordar:
S = Substituir? (*Substitute?*)
C = Combinar? (*Combine?*)

A = Adaptar? (*Adapt?*)
M = Magnificar? (*Magnify?*), Modificar (*Modify?*)
P = Posar-li un altre ús? (*Put to other uses?*)
E = Eliminar? (*Eliminate?*) o Minimitzar? (*Minify?*)
R = Reorganitzar? (*Rearrange?*), Invertir (*Reverse?*)

La idea que hi ha darrere aquesta llista de verificació és que un producte, servei o procés existents, tant si són propis com si són de la competència, es poden millorar si s'hi aplica una sèrie de verbs i preguntes relacionades i persegueix les respostes per veure a quin lloc duen. Aquests verbs indiquen possibles maneres de millorar un producte, servei o procés existent fent-hi canvis. Al llarg del temps, milers d'organitzacions han usat la llista de verificació verbal i d'altres derivades com *scamper* per a crear o millorar milers de productes i serveis.

Per utilitzar l'*scamper*:
1. Identifiqueu l'element –el producte, servei, o procés– que voleu millorar.
2. Feu-vos les preguntes *scamper* sobre el vostre element i mireu quines noves idees emergeixen.

Exercici recomanat

Si voleu practicar l'*scamper*, l'enllaç següent us adjudarà:

http://www.innovaforum.com/tecnica/scampara.htm.

3. De la idea al projecte

Ja hem vist que la idea és un element essencial en el desenvolupament d'un projecte empresarial, però cal dir que la idea només és una de les peces que li donen coherència. Hi ha dos elements més com a mínim que són tan importants com la idea de negoci: la persona emprenedora i el mercat.

L'equilibri entre *idea*, *persona emprenedora* i *mercat* és clau a l'hora de portar el projecte a bon terme. No solament cal que la idea sigui, en principi, viable; és essencial que la persona emprenedora estigui determinada a realitzar els esforços i les accions necessaris per a desenvolupar la idea i convertir-la en una empresa real.

És molt recomanable l'autodiagnosi per a analitzar si tenim incorporats els hàbits i comportaments que poden contribuir a l'èxit de la idea. Hem de ser capaços de valorar de manera objectiva si tenim les habilitats i els comportaments necessaris per a ser emprenedors i per a tirar endavant la idea. Parlem d'hàbits i comportaments, per tant, de maneres de ser i de fer que no són innates sinó que es poden treballar, reforçar i incorporar. Es tracta d'hàbits i comportaments tan comuns com la persistència, l'acompliment, l'eficiència, la qualitat, la fixació de fites o la iniciativa, entre d'altres, sense oblidar-nos de grans dosis d'il·lusió que ens faran ser més forts i fortes.

El coneixement del mercat en el qual volem desenvolupar la nostra activitat és un altre dels elements crítics que donen solidesa al projecte. Delimitar el nostre públic objectiu (a qui volem vendre el producte o servei) i conèixer en profunditat com són, què els impulsa a comprar aquest producte o servei, què els condiciona o quins són els seus hàbits de compra serà clau per a poder desenvolupar una bona estratègia comercial i poder fer arribar el nostre missatge al màxim nombre possible de persones susceptibles d'estar interessades.

Però el coneixement del mercat també implica investigar sobre la competència. Competència directa; és a dir, aquelles empreses que fan el mateix que nosaltres, que venen el mateix producte o servei. Però també la nostra competència indirecta, és a dir, aquelles empreses que potser amb productes o serveis diferents dels nostres cobreixen les mateixes necessitats i, per tant, amb les quals compartim el mateix públic objectiu. El seu coneixement exhaustiu comporta no solament saber qui són amb noms i cognoms, sinó també què fan i com ho fan, quins productes o serveis venen i en quines condicions, quins són els seus punts forts i les seves debilitats, en definitiva,

Per saber-ne més

Llegiu l'informe següent: *Com ha de ser la persona emprenedora avui.*

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/informes/2008/perfil_emprenedor_la_persona_emprenedora_avui.jsp

També podeu fer el qüestionari d'autodiagnosi que trobareu al *Quadernet per a persones emprenedores* que ja hem recomanat abans: http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/articles/2009/quadernet-persones.jsp

Podeu trobar un gran nombre d'aplicacions que moltes entitats que fan assessorament a persones emprenedores pengen en les seves pàgines web.

Coneixíeu el programa *Emprenedors*?

http://www.tv3.cat/videos/750299

saber què podrem fer diferent i en què probablement no podrem arribar al mateix nivell. L'objectiu és aprofitar les nostres fortaleses i treballar per millorar les nostres febleses.

Així doncs, queda clar que el projecte passa per la idea, la persona emprenedora i el mercat.

3.1. Les fonts de valor de la idea

L'objectiu final de la idea és convertir-se en un producte o servei atractiu per al públic, de manera que hi hagi gent disposada a pagar per adquirir-ho. Algú estarà interessat a adquirir el nostre producte o servei sempre que trobi algun valor en el seu ús i, per tant, els beneficis de comprar-lo siguin superiors als costos. Sembla senzill.

Tots, quan prenem la decisió d'adquirir un producte o servei en detriment d'un altre, d'una manera inconscient posem a un costat els beneficis de comprar-lo i a l'altre, els costos. Quan finalment adquirim el producte o servei ho fem perquè hem determinat que és el que ens genera un benefici més alt i uns costos més baixos.

Contra el que pugui semblar, el preu no és l'únic cost o benefici que pot tenir un producte o servei i, per tant, no és l'únic element que determina la nostra decisió final de compra.

Així doncs, es tracta que, com a "cobridors" de necessitats, ens posem a l'altre costat del mostrador i pensem en els beneficis potencials i en els costos del nostre producte o servei i intentem que els primers pesin més que els segons. Es tracta d'afegir valor a la idea de manera que els potencials compradors i compradores valorin positivament la nostra oferta i es decideixin per nosaltres.

Les fonts de valor de la idea són moltes i variades, des de la rapidesa en la provisió, la facilitat de pagament, l'amabilitat, el tracte personalitzat, el consell expert, la varietat en l'oferta o l'exclusivitat. Aquests elements són només alguns dels que podem introduir al negoci per tal d'afegir valor a la nostra idea, i augmentar així la nostra diferenciació vers la competència, fent que el preu sigui més difícil de comparar i augmentant les nostres possibilitats d'èxit.

Qualsevol decisió que prenem a la vida té uns costos i un benefici. Una relació amorosa, per exemple, té raó de ser si el que ens aporta estar amb l'altra persona suposa més que els costos (les renúncies que hem de fer) per a estar-hi. Què pot motivar que una parella es trenqui? Que un dels dos s'enamori d'una altra persona, que ens hàgim cansat, que preferim estar sols... Què pot fer que nosaltres com a clients deixem d'anar a comprar a un lloc i anem a

un altre? Segurament el mateix. Potser ens "enamorem" de la competència i deixem d'anar a comprar on solíem fer-ho, potser ja no necessitem anar-hi perquè les nostres necessitats han canviat, perquè sempre fan el mateix i ens hem avorrit, etc. Una bona política de comunicació pot fer que "s'enamorin" de nosaltres, si més no, que s'interessin. A patir d'aquí caldrà complir les expectatives per a fer durar la relació.

El valor és la percepció que té un possible client dels beneficis i costos inherents a la compra d'un producte o a la prestació d'un servei. En qualsevol relació, tenim una balança de beneficis i costos que fa que escollim una cosa o una altra. Si la diferència entre aquests beneficis i costos és positiva, la compra tindrà raó de ser. Com més gran sigui la capacitat de generar valor més probabilitats hi haurà que aconseguim mantenir una relació, en aquest cas comercial, amb la nostra clientela potencial.

Un altre aspecte important és com ens repartim aquest valor. Segurament si el valor generat (allò que el client està disposat a pagar menys el que ens costa a nosaltres) ens el quedem tot nosaltres (preu molt alt), pot ser que una petita baixada de la valoració que ens fan o un petit augment dels costos que posa el consumidor a la seva balança trenqui la relació.

LA BALANÇA DEL VALOR

Suposem que una persona va a comprar un cotxe. Quan algú decideix comprar un producte o un servei sempre sospesa una sèrie de factors positius i negatius.

En el cas del cotxe, la persona voldrà que tingui una potència determinada, una grandària concreta, un disseny d'acord amb el seu gust i que li proporcioni la utilitat que necessita.

En definitiva, cerca una sèrie de característiques positives que li permetran satisfer el desig de tenir el cotxe i que denominarem *beneficis*.

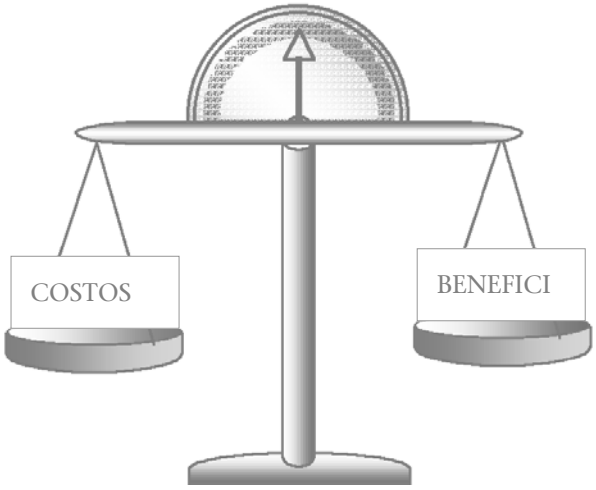
D'altra banda, per a comprar el cotxe que busca, aquesta persona haurà de superar alguns inconvenients: desplaçar-se per a cercar-lo i trobar-lo, pagar-ne un preu, esperar un termini de lliurament, etc.

En definitiva, són factors negatius que anomenarem *costos*.

Imaginem ara un concessionari de cotxes. De què dependrà que un client compri el cotxe en aquest concessionari i no en un altre?

El client sospesarà els beneficis i els costos que comporta adquirir el cotxe en aquest concessionari en una balança imaginària que anomenarem *balança de valor*. El significat d'aquesta balança és molt senzill. Si els beneficis són superiors als costos, la balança de valor s'inclinarà de la banda dels beneficis i la persona comprarà el cotxe en aquest concessionari.

Si, contràriament, la balança de valor s'inclina de la banda dels costos, aleshores és que el possible comprador pensa que no val la pena comprar-hi el cotxe; per tant, per al client, el valor és la seva percepció dels beneficis i elscostos que comporta la compra d'un producte o d'un servei a una empresa.



Font: *Quadernet per a persones emprenedores*, 2009. "La meva idea". Seminaris de generació d'idees i creació d'empreses. INICIA: per la creació d'empreses. Generalitat de Catalunya.

3.2. Evitem els errors més previsibles

Abans de posar-nos a treballar en el nostre propi projecte, és important que tinguem en compte errors que han comès moltes altres persones emprenedores prèviament, per tal d'intentar anticipar-nos i evitar els que són evitables amb una planificació prèvia. Si els coneixem i en prenem consciència, inevitablement en continuarem cometent, però segurament molts menys i no els que són evitables.

A continuació exposem una relació resumida dels errors més freqüents, extreta d'un informe titulat "Errors més habituals a la vida de la persona emprenedora", de la pàgina web www.inicia.gencat.cat del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.

1. Començar amb massa optimisme: donar per suposada la viabilitat comercial del negoci. Hem de ser el màxim d'objectius possible.
2. No tenir clar què ens han de comprar: com veu el públic objectiu el nostre producte? Hem de sortir del jo, jo i jo i posar-nos en la pell dels nostres clients i clientes potencials.
3. Basar-nos en una cosa que ja es ven bé sense considerar si també ens ho compraran a nosaltres. La imitació no és sempre una estratègia d'èxit. A vegades és bàsic tenir credibilitat en un mercat, cosa que només s'aconsegueix amb molts anys d'experiència i fent bé les coses.

Per saber-ne més

El libro negro del emprendedor, de Fernando Trias de Bes.

Aquest llibre és per a tots els públics i tracta els errors més habituals que cometen els emprenedors i que expliquen la major part dels fracassos.

Lectura recomanada

"Los 35 errores del emprendedor y cómo evitarlos", article que trobareu a la revista *Emprendedores*:

http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/em081_14.pdf

4. No tenir clar a qui s'ha de vendre: els productes no interessen a tothom de la mateixa manera. Cal que segmentem?
5. Confiar en l'arribada de la clientela: no és suficient que tinguem un producte o servei interessant. No n'hi ha prou de "pujar la persiana" i esperar que ens vinguin a comprar.
6. Obviar la necessitat de la diferenciació. Si faig "més del mateix", tinc possibilitats de sortir-me'n?
7. No saber que la clientela no confia gaire en els "principiants". Som nous a la plaça i això normalment no facilita les coses.
8. Pensar només en necessitats financeres d'inversió. Què passa si només disposo del finançament just per a afrontar la primera inversió i les primeres setmanes no venc res? Podré pagar el lloguer, els proveïdors..., en definitiva, les despeses fixes que jo tingui? I, sobretot, de primer calculem bé quina inversió hem de realitzar, perquè després no ens trobem amb sorpreses. Cal preveure-ho tot abans i, si no se sap, demanar informació als que ens la puguin donar.
9. Donar per segur el finançament extern. Si ens fa falta finançament aliè, és el primer que hem de lligar una vegada acabat el pla d'empresa, no ho donem com a segur, i menys en els temps que corren.
10. No estar preparat per a l'èxit. He de poder afrontar el que oferim. Hem d'analitzar de què som capaços i comprometre'ns només al que podrem assolir.
11. Subestimar el cost promocional. Tenim clar que els recursos són limitats i que no podem gastar en publicitat alegrement, però sabem que en la majoria de casos és bàsic donar-nos a conèixer. Hem de valorar bé què valdrà fer-ho i quins mitjans són els més adequats.
12. Despreocupar-se d'aspectes funcionals. Crear una empresa no solament és vendre, hem de tenir clars els números i entendre'ls, cuidar l'atenció al client i l'administració i direcció de l'empresa, aspectes sovint relacionats amb l'organització interna de l'empresa. Hem de saber on som i cap on volem anar.
13. Donar per suposada la col·laboració dels subministradors. Segons quins sectors, pot ser un element clau i els hem de seleccionar bé, saber la manera de funcionar que tenen i si voldran treballar amb nosaltres.

Per saber-ne més

Trobareu una visió anglosaxona dels vuit errors devastadors que cometen els propietaris de negocis en l'adreça d'Internet següent:

http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/article206908.html

L'ànim no és desanimar, tot el contrari, però sí que és recomanable reflexionar sobre aquests aspectes, tenir-los presents des del principi i plantejar-los mentre fem el pla d'empresa. Després pot ser massa tard. Les estadístiques de què es disposen parlen per si mateixes. Segons l'observació de les taxes de mortalitat de les empreses catalanes que es van crear l'any 1996 (Urbano, 2006), el 36,3% havien tancat al tercer any d'activitat (any 1999). Altres informacions que corroboren aquestes dades són un estudi elaborat des del llavors anomenat *Servei de Creació d'Empreses* (ara xarxa INICIA: per la creació d'empreses) l'any 2006, mitjançant una enquesta realitzada a una mostra de 400 empreses assessorades per aquest Servei, del total d'empreses assessorades en els últims deu anys, més de dues terceres parts (68%) encara

continuaven desenvolupant la seva activitat. Per tant, el tancament d'empreses que en el seu moment es van crear mitjançant el suport d'aquest servei ha estat del 32%.

Una de cada tres empreses, aproximadament, ja ha tancat al tercer any d'activitat. No cometre errors que es poden evitar pot augmentar la taxa de supervivència i aquest ha de ser un dels objectius principals que cal tenir i el motiu per a fer un bon pla d'empresa.

3.3. Podem calcular el risc?

Ja hem vist que els empresaris d'èxit tenen una sèrie d'habilitats i capacitats que fan que puguin tirar endavant una empresa. Entre aquests comportaments emprenedors, n'hi ha un de tan bàsic com la planificació que ja hem introduït quan parlàvem de les raons per les quals s'ha de fer el pla d'empresa i un altre també molt important com la capacitat d'assumir riscos. Quan fem el pla d'empresa treballem amb aquests dos conceptes. El primer és inherent al pla d'empresa i el segon, també, ja que amb el pla d'empresa hem de ser capaços de quantificar aquest risc i, a partir d'aquí, decidir si s'assumeix o no.

En la vida diària sempre hi són presents. En parlar de planificació ho comparàvem amb un viatge. Hi ha una altre element clau que cal considerar a l'hora d'emprendre un viatge com del que parlem. És el risc, un concepte que tenim molt present en les nostres vides. Quan agafem el cotxe hi ha un risc, tot i que moltes vegades no en som conscients, però és clar que els responsables del trànsit sí que ho tenen present i ens alerten molt sovint d'aquest risc.

Considereu arriscat anar a peu per la plaça d'Espanya de Barcelona? Sempre pot passar alguna cosa, però en principi hi ha uns senyals i uns semàfors, i sabem per on podem travessar el carrer i per on no. En definitiva, hi pot haver un risc però el tenim controlat. Hi deixaríeu caminar tot sol un nen de dos anys? Segurament no, i aquí és on volíem arribar. El risc sempre hi és, però en la mesura que el tinguem controlat és assumible. Qualsevol adult que hagi viscut en el món occidental i estigui avesat a la metròpoli no tindrà cap problema en caminar per una ciutat i, segurament, arribarà sa i estalvi a casa, ja que està preparat per a fer aquesta activitat aparentment tan senzilla com caminar per una ciutat. És evident, però, que un nen de dos anys encara no té aquesta capacitat i deixar-lo sol al mig de la plaça d'Espanya de Barcelona o en un lloc transitat de qualsevol altra ciutat és una autèntica temeritat. El mateix passarà amb persones que vulguin entrar en sectors o negocis dels quals no saben res. Canviant el context, estaríem parlant de la mateixa temeritat.

Quan entrem en un sector o negoci que coneixem o hem estat capaços d'aprendre com funciona, el risc sempre hi serà, però estarà sota control i el podrem assumir perquè sabem on ens posem. Si més no, podrem ser conscients d'aquest risc i decidir si l'assumim o no.

Vegem-ne un altre exemple. Observeu aquesta fotografia:

Considereu arriscat travessar aquest pont? Segurament per a algú que no hagi anat mai a la muntanya i que no se sàpiga assegurar pot ser una gosadia. Per a un escalador que sàpiga com s'ha d'assegurar, representa un bonic passeig.

La persona emprenedora pot no trobar-se un camí fàcil, però ha de tenir les eines i les capacitats suficients per a fer aquest camí el màxim planer possible. El pla d'empresa l'ajudarà a aconseguir-ho. Les ganes d'emprendre han de fer que aquest camí a més a més sigui bonic.

Hem d'estar també preparats pel canvi i saber-nos-hi anticipar, adaptar-nos-hi si cal i gaudir-ne. Algú que vulgui muntar un despatx d'advocats, ha de tenir clar que el pla d'empresa no l'ensenyarà a ser un bon advocat, però sí que l'ajudarà a saber exactament què vol oferir, per a qui, què li costarà oferir-ho, entre moltes altres coses que veurem.

Lectura recomanada

Tot un clàssic, la paràbola *Who moved my cheese?*, del doctor Spencer Johnson.

3.3.1. Càlcul del punt d'equilibri

Una primera eina disponible per a dimensionar el projecte i fer un primer càlcul del risc és el que s'anomena *punt d'equilibri* o *punt mort*. També es coneix com a *llindar de rendibilitat*. Aquí treballarem ja amb quasi totes les variables que apareixeran en l'estudi economicofinancer i veurem que és una eina molt útil per a fer una primera valoració de la viabilitat d'un projecte empresarial. Quin és aquest punt que anomenem *d'equilibri*?

El punt d'equilibri és la xifra d'ingressos necessària per a cobrir els costos, tant els fixos com els variables. És a dir, és el mínim que necessitem facturar cada dia, setmana, mes o any (com ens vagi millor per a situar-nos) perquè el negoci sigui sostenible. És el volum de vendes a partir del qual començarem a tenir beneficis.

Podem calcular aquesta xifra amb euros o amb unitats del que venguem, tant si són hores com entrepans, pilotes, sabates o mitjons. El més important aquí és que aprenguem a dimensionar el projecte.

Calcular el punt d'equilibri del projecte i contrastar-lo amb la realitat d'una manera lògica i coherent ha de ser un exercici imprescindible per a qualsevol persona emprenedora.

Per a començar a treballar i saber quin és el punt mort, hem de conèixer les variables següents:

- Els costos fixos.
- Els costos variables (marge comercial).
- Els ingressos per unitat venuda (seria el preu unitari, si ho volem calcular per unitats).
- El volum de producció (és important conèixer la nostra capacitat màxima).

Així, l'anàlisi del punt mort ens ajudarà sempre a donar resposta a preguntes del tipus següent:

- Venent productes al preu que hem decidit, quants n'he de vendre per a cobrir tots els costos?
- Si augmentem o abaixem el preu, com variarà aquesta xifra? Quan estiguem planificant, podré jugar-hi i veure l'efecte de cada modificació de preus en aquest punt d'equilibri?

- Si ens augmenta el cost variable de producció o d'oferir el servei (reduïm el marge comercial), quant haurem d'apujar el preu per tal de guanyar el mateix?
- Si ens canvia el cost variable de producció (augmentem o disminuïm el marge comercial), quina és la nova quantitat mínima que caldrà vendre per no perdre-hi?
- Etc.

Per a totes aquestes coses (i més) serveix conèixer el punt d'equilibri de l'empresa. Totes les preguntes anteriors giren entorn d'aquest punt, d'aquesta xifra que és tan útil tenir present i que ens ajuda molt a situar-nos.

Tota unitat venuda més enllà del punt d'equilibri proporcionarà a l'empresa beneficis. És a dir, a partir d'aquesta xifra, cada euro que guanyem serà de beneficis (ja haurem inclòs el nostre sou dintre dels costos fixos). Si no s'arriba a vendre la quantitat que determina el punt d'equilibri, vol dir que no cobrim tots els costos i que, per tant, tenim pèrdues, cosa que podrem suportar temporalment al començament si hem fet una bona previsió de tresoreria, però és una situació insostenible en el temps.

Per a poder calcular aquest llindar de rendibilitat s'ha de ser capaç de separar els costos fixos i els costos variables de l'empresa. En alguns casos, aquesta tasca és senzilla, segons el tipus de despesa que s'analitzi, però en d'altres és complicada i cal recórrer als percentatges per a determinar la proporció entre fixos i variables.

Cal recordar la diferència que hi ha entre els costos variables i els costos fixos:

Els costos variables estan directament relacionats amb la xifra de vendes (com més es ven més es gasta). Els costos fixos no estan vinculats a les vendes que efectua l'empresa (tant si ven com si no, l'empresa els haurà de suportar).

Habitualment, el càlcul del punt mort es fa sobre xifres anuals, encara que, com ja hem dit, pot ser interessant efectuar-lo sobre les xifres mensuals o d'altres períodes comptables (per dia, si ens va millor per a situar-nos).

D'altra banda, el càlcul del punt d'equilibri no s'ha d'efectuar necessàriament sempre sobre xifres globals de l'empresa, sinó que de vegades pot ser interessant calcular el punt mort d'una línia de negoci per veure si ens interessa posar-la en marxa o no, o calcular diferents punts d'equilibri per a cada escenari que plantegem.

La Laia i la Sandra fa temps que treballen en una gestoria i decideixen posar-se pel seu compte. La Laia és especialista a portar comptabilitat de societats limitades i la Sandra portava comptabilitat d'empresaris individuals i societats civils. Ara mateix no tenen clar si crear una assessoria que doni un suport integral a l'empresa o centrar-se només en l'àrea fiscal i comptable que elles dominen. A més d'un estudi de mercat, per decidir-ho els serà molt útil calcular el punt d'equilibri fent diverses hipòtesis. Oferir un servei integral implicarà un local més gran i contractar personal especialista en altres àrees com la jurídica, laboral, financera, etc. Poden fer la hipotèsi sobre com els quedarà el punt d'quilibri si tenen aquesta estructura de costos més gran o si només són elles dues.

Finalment, recordem que el càlcul del punt d'equilibri també es pot fer sobre unitats venudes (tant si són entrepans com pilotes o mitjons...). Es pot calcular la quantitat de serveis o articles que s'han de vendre per a assolir el punt d'equilibri de l'empresa.

Un cop s'ha fet la divisió de totes les despeses de l'empresa entre fixes i variables, només cal aplicar la fórmula per a obtenir el punt d'equilibri.

Punt d'equilibri = costos fixos / 1 – (costos variables / import de les vendes)

Una altra manera de fer aquests càlculs és introduint el concepte de *marge comercial*.

El marge comercial és el percentatge que guanyem de cada 100 € que facturem. És a dir, si el marge comercial és del 40 %, significa que de cada 100 € + IVA que facturem, 60 € és el cost variable que hem tingut per oferir el producte o servei i 40 € és la quantitat que guanyem, que ens ha de servir per a cobrir la resta de costos fixos (incloent-hi les retribucions pròpies). Simplement, es tracta d'agafar el preu de venda i restar-ne els costos variables.

El marge comercial brut, també anomenat *marge brut de contribució*, és la diferència entre el preu de venda unitari i els costos variables unitaris.

Dit d'una altra manera, es la diferència entre els ingressos per vendes i les despeses proporcionals de fabricació i comercialització.

Si ho fem en percentatges, és el preu de venda menys el preu de cost, respecte al preu de venda:

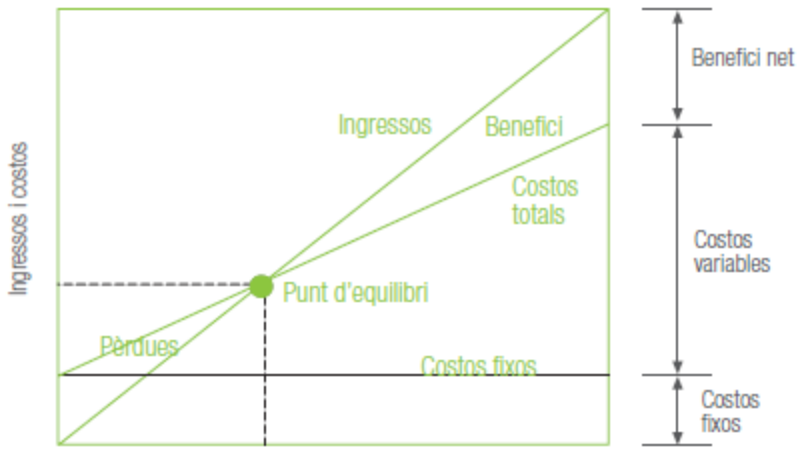
Marge comercial brut (%) = (PV – PC) / PV*100

en què PV és el preu de venda i PC és el preu de cost.

En definitiva, quan calculem el punt d'equilibri, agafem tots els costos fixos i els dividim pel nostre marge comercial.

Punt d'equilibri = costos fixos / marge comercial brut

Gràficament es pot il·lustrar bé el concepte. Veiem que inicialment tenim una línia fixa que representa els costos fixos. El volum de vendes ha de cobrir aquests costos i el que ens ha costat (cost variable) el que venem, tant si és un producte com un servei. El punt en què es tallen els ingressos amb els costos totals determina el punt d'equilibri. Més enllà d'aquest punt d'equilibri hi ha beneficis (els ingressos superen els costos totals). A l'esquerra del punt d'equilibri hi ha pèrdues. El gràfic següent marca les zones de benefici i de pèrdua segons que es produeixi i vengui més cap aquí o més enllà del punt mort.



Font: *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa*, 2010. Generalitat de Catalunya.

Abans de tancar la unitat, aturem-nos una mica en el marge comercial, ja que és un element clau en la viabilitat d'una idea. Si parlem d'un projecte petit, tenir un bon marge comercial serà molt necessari perquè difícilment podrem competir per preu amb els "grans" del sector, ja que no podrem gaudir d'economies d'escala i tindrem una rotació limitada. Podem tenir referències del sector sobre els marges que són habituals, però hem de ser conscients que no totes les empreses tenen els mateixos. Si comprem al mateix preu que el competidor més directe i decidim aplicar una política molt agressiva en preus (preus molt baixos), és clar que tenim un marge comercial inferior al del meu competidor i que hauré de vendre més (més rotació) per a arribar al mateix punt que ell. A partir d'aquí, caldrà veure si tinc la capacitat productiva suficient per a assumir aquesta xifra de vendes necessària i si tinc prou mercat.

L'**economia d'escala**, en microeconomia, és el conjunt d'avantatges que obté un negoci gràcies a la seva expansió. Són factors que fan que el cost per unitat del productor disminueixin a mesura que la quantitat de producció s'incrementa.

Per tant, compte a l'hora d'escollir una estratègia de preus baixos quan no es té un avantatge competitiu en costos, ja que això comporta treballar amb marges comercials molt ajustats.

Quan fem el pla de màrqueting ja aprofundirem en el tema de la política de preus, però cal que tinguem present la importància d'obtenir un bon marge comercial, sense perdre de vista els preus del sector. Per això és important diferenciar-se, ja que així és més difícil fer la comparació amb la competència i el preu no serà l'únic element de decisió per part del consumidor. Recordeu: *marge*, *marge*, *marge*, *marge*, *marge*...

Sabíeu que...

L'Institut d'Estadística de Catalunya fa una enquesta anual de serveis on recull, entre d'altres coses, els marges comercials bruts sobre vendes de diversos sectors:

http://www.idescat.cat/serveis/

També pot ser útil parlar amb els mateixos proveïdors i els gremis o associacions que tingui cada sector.

Per practicar aquests conceptes, podeu fer el cas Lèucada.

3.4. Què ha de contenir el pla d'empresa?

Com ja hem dit, el pla d'empresa és el pas previ a la posada en marxa del projecte empresarial i és imprescindible per a posar per escrit tot el que s'ha de tenir en compte a l'hora de posar en marxa la nova empresa. Fer el pla d'empresa us ajudarà a analitzar el projecte i a tenir ben estructurats tots els passos que cal seguir per a crear l'empresa i tots els factors que podran intervenir en el seu funcionament. A més, ja hem vist que us servirà per a presentar el projecte a altres persones, en cas que hàgiu de demanar finançament o negociar la participació de possibles socis.

Vídeo recomanat

Com es crea un pla d'empresa: http://www.youtube.com/watch?v=YWSsCvJw62I&feature=player_embedded#at=18

Així doncs, què ha de contenir?

A continuació presentem els continguts que cal incloure en un pla d'empresa bàsic. Segons el tipus de projecte, es pot ampliar en alguns apartats. A més, hi ha molts guions diferents, tot i que treballen sempre els mateixos punts; de vegades canvia l'ordre i es canvia el nom d'alguns apartats, però es pretén respondre sempre a les mateixes preguntes.

Lectura més que recomanable

Guia per a l'elaboració del pla d'empresa: http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/articles/2009/article50750.jsp

1. Resum
   - Aspectes més rellevants del projecte.

2. Persona emprenedora o equip fundador
   - Dades personals, formació i experiència laboral.
   - Motius de la iniciativa i objectius personals.

3. Pla de màrqueting
   - Necessitats que satisfà el producte o servei.
   - Descripció del producte o servei.
   - Anàlisi de l'entorn: mercat de treball (factors econòmics, factors culturals) i canvis previstos.
   - Anàlisi del mercat: zona geogràfica on es preveu comercialitzar el producte o servei, càlcul del volum del mercat, anàlisi dels clients potencials, anàlisi de la competència.
   - Política de producte o servei: nombre i tipus de variants, qualitat, marca, envàs, disseny, etc.
   - Política de comunicació.
   - Política de distribució.
   - Política de preus: estratègia de preus i mètode de fixació de preus.
   - Previsió de vendes.

4. Pla de producció o d'operacions
   - Procés de producció o d'operacions: capacitat productiva (horari de treball, si és un servei), recursos necessaris, tecnologia necessària, disposició de personal, etc.
   - Ubicació i descripció del local i equips que es necessiten.
   - Pla tecnològic: tecnologia utilitzada i estat en què es troba el mercat.
   - Gestió d'existències: aprovisionament i emmagatzematge (material necessari, proveïdors, preus i condicions, terminis de lliurament).
   - Determinació del cost del producte o servei.
   - Gestió de la qualitat.
   - Seguretat, higiene i gestió mediambiental.

5. Pla d'organització
   - Estructura organitzativa: tasques i activitats que s'han de dur a terme i persones que les han de fer.
   - Planificació de recursos humans: persones necessàries, selecció, formació, tipus de contractes i remuneracions. Distribució dels beneficis entre els socis, si es dóna el cas.

6. Pla juridicofiscal
   - Forma jurídica. Permisos, llicències i obligacions registrals.
   - Contractació, si s'escau.
   - Obligacions fiscals i cobertura de responsabilitats.

- Marques i patents.
- Organismes i mesures de suport a la creació d'empreses.

7. Pla economicofinancer
   - Càlcul de la inversió inicial.
   - Pla de finançament.
   - Càlcul del punt d'equilibri.
   - Compte de pèrdues i guanys a tres anys.
   - Pla de tresoreria a un any.

De moment, però, començarem plantejant les principals preguntes que el pla d'empresa intenta respondre.

- Equip emprenedor: Estem capacitats per a tirar-lo endavant? Som bons fent la nostra feina? Cal que completem la nostra formació en alguna àrea?
- Pla de màrqueting: Una vegada hem definit bé el producte o servei que es vol oferir. Tenim clar per què ens compraran a nosaltres? Què fem diferent de la competència?
- Producció o servei: Tenim clar tot el que ens cal per a tirar endavant el projecte? Necessitem un local, maquinària, etc., quins recursos materials i humans calen?
- Juridicofiscal: Sabem quina forma jurídica ens pot anar millor? Quins avantatges i desavantatges té cadascuna? Tenim clars tots els passos que hem de seguir?
- Economicofinancer: Què ens costarà posar el negoci en marxa? Tenim els recursos per a afrontar-ho, o sabem d'on treure'ls? Sabem quant haurem de facturar perquè això funcioni? Tenim la capacitat productiva per a fer-ho?

Exemples de pla d'empresa

En trobareu a la pàgina web següent: www.inicia.gencat.cat, sobre Montakit, Artevia i Hollywood M.

En la unitat següent ens aturarem en alguns aspectes importants del pla de màrqueting i veurem algunes tècniques per a aprofundir en l'estudi de mercat. Finalment veurem els aspectes econòmics i financers del nostre projecte empresarial.

Pel que fa al pla d'organització i gestió que hem vist en aquest guió resumit i que també apareix amb més detall en la *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa* de la xarxa INICIA, també és important planificar-lo de manera anticipada i no improvisar. Cal tenir clar quantes persones seran necessàries per a poder oferir el nostre producte o servei. Cal també, abans de pensar en noms i cognoms, considerar quines característiques ha de tenir el lloc de treball que s'ha de cobrir i, a partir d'aquí, buscar les persones més adequades per a cada lloc, d'acord amb la formació, les habilitats, etc. Haurem de pensar en les remuneracions que han de tenir aquestes persones (no ens oblidem de la Seguretat Social), en el tipus de contracte que ens convé més, etc.

Sabíeu que...

A la pàgina web del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, podeu trobar un Cercador de convenis, acords i pactes.

L'organigrama

Per veure gràficament com ens repartim les responsabilitats entre els membre de l'equip, és interessant fer un organigrama. Podeu consultar, per exemple, Organigrames_C.doc.

No oblidem que els tècnics de la xarxa INICIA o altres assessors i consultors externs també ens podran ajudar a fer aquests càlculs si ho necessitem.

També ens haurem de plantejar si subcontractem alguns serveis, com pot ser part de la gestió comptable, fiscal o laboral, els temes informàtics, la neteja del local (si en tenim), etc. A continuació caldrà valorar quin cost representarà aquesta externalització.
Quan s'inicia un projecte empresarial, és recomanable minimitzar els costos fixos en la mesura que sigui possible. Per tant, llogar o subcontractar comportarà una estructura més petita, és a dir, menys costos fixos. Per exemple, al principi potser ens sortiria més a compte subcontractar el transport a una empresa logística que comprar-nos una furgoneta, perquè la tindríem molta estona parada i no l'amortitzaríem. O contractar una gestoria que ens portés els números ens podria sortir més econòmic que contractar un comptable. Ens interessa ser àgils i flexibles. Tot dependrà de la magnitud del projecte i de si es pot externalitzar o no sense penalitzar la qualitat del producte o servei que s'ofereix.

Alguns apartats del pla d'empresa, com el pla jurídic i fiscal, són igualment importants, però no hi aprofundirem massa, ja que en la fase de projecte segurament són prioritaris els altres punts. Sí que és imprescindible, però, que ens assessorem bé abans d'iniciar l'activitat i mentre fem el pla d'empresa, sobre els tràmits que cal tenir en compte i si hi ha alguna normativa específica que afecti l'activitat que es planteja desenvolupar. Aquests aspectes poden condicionar d'una manera decisiva la inversió o, fins i tot, la possibilitat de tirar-ho endavant o no.

Per exemple, imaginem-nos que tenim la intenció de crear un estanc. En aquest cas, hem de saber que això depèn d'un concurs que ha de sortir publicat en el *Butlletí Oficial de l'Estat* (BOE) i que en cap cas un particular no pot decidir el lloc i el moment en què posarà un estanc. Per tant, es tracta d'un sector regulat al qual no podem entrar lliurement i haurem d'esperar que surti una licitació per a poder concursar. Imaginem-nos ara que volem muntar una ludoteca. Hem de saber que hi ha una normativa específica que regula aquesta activitat; hem de veure com ens pot afectar aquesta normativa i si podem complir el que se'ns exigeix. Com aquests dos casos, n'hi ha molts d'altres.

Per a veure les diverses formes jurídiques, podeu utilitzar l'aplicació següent:

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/guia_tramits/index44001.jsp

Hi ha nombroses guies en les diferents pàgines web d'entitats que ofereixen assessorament a persones emprenedores.

Hi ha una altra decisió que tard o d'hora haurem de prendre abans d'iniciar l'activitat i és com ens organitzarem jurídicament. Si volem fer-nos empresaris individuals, societat civil privada, societat limitada, cooperativa, etc. Segurament, quan som en la fase d'elaboració del pla d'empresa, la forma jurídica que escollirem no és una prioritat i hem de centrar l'atenció en altres aspectes més rellevants, com pot ser veure si la idea és viable o no, o si disposem dels recursos per a tirar-la endavant. Tanmateix, malgrat que no ens condiciona la viabilitat del negoci, tard o d'hora haurem de decidir quina

Sabíeu que...

Hi ha entitats especialitzades per al foment de determinades formes jurídiques com poden ser les cooperatives. Per exemple, a Catalunya hi ha www.aracoop.coop, on trobareu informació i assessorament per a constituir una cooperativa.

forma jurídica encaixa més bé amb el nostre projecte i ho hem de fer abans de tancar el pla d'empresa. No n'hi ha una que sigui millor que una altra. Totes tenen avantatges i inconvenients. En tot cas, haurem de tenir clar el que volem prioritzar (costos, separació del patrimoni personal i el de l'empresa, etc.) i, a partir d'aquí, decidir la que ens aporti més avantatges que inconvenients.

Hi ha nombroses guies que recullen els diversos tipus de forma jurídica i les caracterísitiques de cadascuna. En la mateixa pàgina web de la xarxa INICIA: per la creació d'empreses en trobem una. Els diferents ajuntaments i ens que treballen en el suport a l'emprenedoria també acostumen a mostrar informació sobre aquests aspectes jurídics i legals en les seves pàgines web. Un quadre resum d'una de les guies és el següent:

FORMA	PERSONES ASSOCIADES	CAPITAL	RESPONSA-BILITAT	FIS-CALITAT	SEGURETAT SOCIAL	AVANTATGES	DESAVANTATGES
Treball Autònom – Empresari o Empresària Individual	1	No hi ha límit legal	Il·limitada -personal-	I.V.A. Alta I.A.E. I.R.P.F.	RÈGIM ESPECIAL DE TREBALL AUTÒNOM –RETA-	És la forma més senzilla per iniciar activitat, no requereix procés de constitució. No exigeix capital mínim	Resp. il·limitada: l'empresari/ària respon amb el seu patrimoni personal
Societat Civil Privada	2 o +	No hi ha límit legal	Il·limitada -personal-	I.V.A. Alta I.A.E. Atribució rendes: I.R.P.F. a persones físiques	Les persones que s'associen a l'SCP es donaran d'alta del RÈGIM ESPECIAL DE TREBALL AUTÒNOM –RETA-	Requereix poques gestions per iniciar activitat amb una complexitat i costos mínims. Es pot formalitzar en escriptura notarial i adquirir personalitat jurídica. No exigeix capital mínim	Responsabilitat il·limitada, subsidiària i mancomunada, tots els socis/sòcies responen de les obligacions de la societat davant tercers
Societat Limitada	Mínim 1 S.L. unipersona	Mínim 3.005,06€	Limitada al capital aportat	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. -tipus 25-30%-	* RÈGIM GENERAL: - Persones associades treballadores amb <1/3 capital social - Persones treballadores no associades * RÈGIM GRAL SENSE FO.GA.SA/ATUR: - Persones associades treballadores amb <25% capital social que no l'administrin ni integrin el consell de forma retribuïda. - Administració i Consell de l'empresa retribuïts pel càrrec o com a personal no associat *RETA: - Persones associades treballadores amb <1/3 capital social o amb el 50% o més del capital amb familiars 2n grau(*) que convisquin al mateix domicili . - Persones associades que administren o formen el consell de manera retribuïda amb el 25% capital social o més.	Limitació responsabilitat al capital aportat. Restricció entrada nous/ves socis/sòcies.	Desemborsament 100% capital a la constitució
Societat Anònima	Mínim 1 - S.A. Unipersonal-	Mínim 60.101,21 €	Limitada al capital aportat	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. -tipus 25-30%-		Responsabilitat dels/de les accionistes limitada al capital aportat. Existeix la possibilitat de desemborsar inicialment tan sols el 25% del capital social.	Despeses constitució elevades Capital mínim elevat

Formes jurídiques en què la propietat és sempre en mans dels treballadors:

FORMA	PERSONES ASSOCIADES	CAPITAL	RESPONSA-BILITAT	FIS-CALITAT	SEGURETAT SOCIAL	AVANTATGES	DESAVANTATGES
Societats Laborals S.A.L. / S.L.L.	3, dels quals 2 han de treballa	Mínim S.L.L 3.005,06€ Mínim S.A.L. 60.101,21 €	Limitada al capital aportat	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. -tipus 25-30%-	RÈGIM GENERAL: - Socis/sòcies treballador/es que no siguin administradors/es o consellers/es retribuïts/es R. GRAL. SENSE FO.GA.SA/ATUR: - Socis/sòcies treballadors/es que siguin administradors/es o consellers/es retribuïts/es. RÈGIM D'AUTÒNOMS: - Socis/sòcies treballadors/es que posseeixin juntament amb familiars fins 2n grau* que convisquin al mateix domicili el 50% o més del capital social	Capitalització 100% atur Beneficis fiscals addicionals als de PIME	No és possible contractar persones associades en pràctiques o formació. Cap soci o sòcia pot tenir mes d'1/3 del capital. Limitació contractació personal no associat - no més de 15% hores treballades pels associats treballadors-
Societat Cooperativa de Treball Associat	3 persones físiques	Mínim 3.000€	S'ha d'especificar als estatuts si es vol limitada o il·limitada	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. -tipus 20%-	Tots els socis/sòcies treballadors/es han d'optar en bloc pel RÈGIM GENERAL o pel RÈGIM D'AUTÒNOMS	Capitalització 100% atur Beneficis fiscals addicionals als de PIME	Dificultat presa decisions -1 persona = 1 vot- Constitució obligatòria fons de reserva i fons d'educació. Limitació contractació treballadors/es no socis/es -no més de 30% hores treballades per socis/es treballadors/es-

Font: Informe "Formes jurídiques", 2010. INICIA: per la creació d'empreses, Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.

4. El pla de màrqueting

Ens aturarem ara en el pla de màrqueting perquè, igual que l'estudi economicofinancer, és un dels pilars del pla d'empresa. Primer de tot definirem una mica què és el màrqueting, malgrat que tots n'hem sentit a parlar i més o menys sabem què és. Segons Philip Kotler, considerat per alguns el "pare del màrqueting",

> El màrqueting és el procés social i administratiu pel qual els grups i individus satisfan les seves necessitats en crear i intercanviar béns i serveis.

També és definit com l'art o la ciència de satisfer les necessitats dels clients i obtenir guanys al mateix temps. Ja vam veure quan parlàvem de com passar de la idea al projecte que aquest concepte, el de satisfer necessitats, és clau per a l'èxit d'una empresa i és l'aspecte en què es basa el màrqueting.

En definitiva, el pla de màrqueting és un procés de planificació de les variables del producte –preu, distribució i promoció de béns (publicitat, venda directa, promoció de vendes, relacions públiques, propaganda, etc.)–, serveis o idees, i l'execució i control d'aquesta planificació perquè l'intercanvi sigui satisfactori tant per al consumidor com per a l'empresa o organització. És a dir, cerca la satisfacció del consumidor combinant les variables, les polítiques o els instruments que hem dit.

> Per tant, quan parlem de *pla de màrqueting* en primer lloc identifiquem les necessitats que cobrim, investiguem qui les pot tenir, ens comparem amb qui també les cobreix i definim les variables que hem vist (producte o servei, preu, distribució i promoció), amb l'objectiu d'arribar a aquest consumidor potencial i que ens compri el producte o servei que li oferim, de manera que se satisfan les expectatives de totes dues parts.

En relació amb el pla de màrqueting, tenim els objectius següents.

Quant a l'anàlisi de l'entorn:

- Definir la necessitat o necessitats que cobrirà el nostre producte o servei.
- Descriure les característiques més importants del nostre producte o servei.

- Detallar l'entorn general i el mercat en el qual l'empresa mantindrà l'activitat principal, com també els clients potencials i la competència.

Pel que fa a les polítiques de màrqueting:

- Proporcionar la informació referent a la comercialització del producte o servei.
- Detallar des del punt de vista comercial quin producte o servei es vol vendre, com es donarà a conèixer, com es farà arribar al client i a quin preu es vendrà, i, si escau, el servei de prevenda i de postvenda que es pensa oferir.
- Fer la previsió de les vendes.
- Indicar l'estratègia general de màrqueting que se seguirà per a assolir les previsions de venda marcades (combinació de les polítiques de producte, de comunicació de distribució, de preu i de serveis complementaris) i el cost.

Dintre del pla de màrqueting, pel que fa a la teoria, ens aturarem en l'estudi del mercat, en l'anàlisi de la nostra situació competitiva i en la política de preus. La resta d'apartats, igualment importants, com la política de producte –que ja hem treballat una mica en parlar de la idea i el valor–, la de comunicació, la de distribució, etc., els treballarem directament seguint la guia per a l'elaboració del pla d'empresa.

4.1. Com podem conèixer el nostre mercat?

Molts professionals del món de la creació d'empreses coincidim que un dels apartats que acostuma a fallar dels plans d'empresa dels petits projectes és, precisament, l'estudi de mercat. En la majoria de casos no s'ha dut a terme, o si s'ha fet, és en forma d'observació ràpida de l'entorn més proper i de la competència més directa. Per sort, n'hi ha algunes excepcions. Ja sabem, per exemple, que és realment complicat fer una previsió de vendes sense tenir dades històriques, però conèixer el mercat no solament és útil per a això. Ens servirà també per a oferir un millor servei al client, perquè sabrem el que valora; per a veure si el que nosaltres oferim pot competir amb el que ofereix la competència, i per a verificar si la necessitat que pretenem cobrir realment hi és i fins a quin punt està coberta.

Aleshores, si pot aportar una informació tan necessària i útil, per què no el fa tothom? Molt sovint és per mandra. Una mandra justificada a vegades perquè no se sap com fer-ho, per on començar. Això no ha de ser una excusa. Tot seguit apuntarem unes quantes tècniques per a obtenir informació del mercat al qual ens adrecem.

Per a fer un estudi de mercat, primerament s'han de concretar les necessitats d'informació inicials. Per a això, s'han d'especificar els objectius concrets de la investigació (també anomenats *objectius d'informació*), que s'han de redactar d'una manera clara i concisa.

Per saber-ne més

Si voleu veure un exemple d'un estudi de mercat, cliqueu a l'enllaç següent:

Empresa de serveis a domicili per a la tercera edat

D'altra banda, si es vol realitzar un estudi de mercat per a determinar la viabilitat d'una empresa de nova creació, cal concretar els objectius d'informació a partir dels quatre objectius generals següents:

1. Conèixer l'entorn.
2. Conèixer el funcionament del sector.
3. Conèixer les activitats de màrqueting.
4. Conèixer la previsió de vendes.

Abans de fer un estudi de mercat és convenient que sapigueu les fonts d'informació que hi ha. Es pot diferenciar entre *fonts internes* i *fonts externes* i, en tots dos casos, entre *fonts primàries* i *fonts secundàries*.

4.1.1. Tipus de fonts d'informació que podem buscar

Les fonts internes, essencialment, són les dades històriques de les quals podem disposar i que ja són dins l'empresa. Es classifiquen en primàries i secundàries.

Les fonts internes primàries són les que es generen a l'empresa fruit de la pròpia activitat. Bàsicament ens aporten informació sobre:

- Vendes
- Existències
- Publicitat (per veure si ha funcionat o no)
- Clients
- Preus propis
- Aspectes financers
- Personal (nivells d'ocupació, hores extres fetes, etc.)
- Etc.

Quan iniciem un projecte partint de zero, no tindrem informació interna que ens ajudi a fer previsions en el futur, però serà important que, a partir del moment en què en tinguem, la puguem recollir d'una manera ordenada, concisa i accessible.

En el cas del traspàs d'un negoci que ja funciona, sí que hi haurà dades històriques que ens poden ser molt útils, com la facturació dels darrers exercicis, els costos que hi ha hagut (ho trobarem resumit en els comptes de resultats), la línia de preus seguida, informació sobre clients, etc.

Les fonts internes secundàries són les fonts de les quals pot disposar l'empresa, però que no són originades per aquesta, sinó que han estat elaborades en un moment donat per algú altre i estan disponibles en l'empresa; per exemple, els antics estudis encarregats a instituts d'investigació. Si es tracta d'un traspàs, també podem demanar si hi ha alguna dada disponible. Si partim de zero, haurem de recórrer a una font externa.

Les fonts externes són les que estan situades fora de l'empresa i la informació de les quals es pot obtenir per diversos mitjans. Es desglossen en fonts externes primàries i fonts externes secundàries.

Per saber-ne més

Si voleu saber com es prepara un qüestionari, cliqueu a l'enllaç següent:

Preparació i codificació d'un qüestionari.

Les fonts externes primàries són les que estan localitzades en la unitat bàsica d'informació, és a dir, consumidors, distribuïdors i en general en el mercat del qual es vol obtenir informació adequada. Es tracta de fonts de les quals es pot obtenir amb més o menys facilitat la informació necessària per a prendre determinades decisions, però que cal recollir específicament en cada cas amb les tècniques o procediments adequats. Un dels inconvenients principals és el cost, ja que si ho volem encarregar a especialistes ens sortirà car. Hi ha determinades investigacions que no es troben en cap altra font, però podem optar per recollir nosaltres mateixos la informació que cerquem. Una vegada tenim clar quina informació busquem, aleshores hem d'escollir la tècnica més adequada per a aconseguir-la.

Sabíeu que...

Actualment hi ha moltes empreses que ofereixen la possibilitat a un cost molt raonable (alguns serveis, fins i tot de franc) de fer enquestes en línia. Si feu una cerca a Google sobre "encuestas online", trobareu un gran nombre de pàgines web amb aplicacions SaaS (*Software as a Service*) que us permetran fer-ho d'una manera senzilla.

Les tècniques de recollida d'informació més habituals són les següents:

L'enquesta

Per veure un exemple d'enquesta, cliqueu a l'enllaç següent:

Qüestionari Enquesta ludoteca.

- **Enquesta *ad hoc***. Enquesta realitzada d'una manera ocasional i dissenyada específicament per a obtenir una informació determinada. Entre les més habituals destaquen les enquestes per correu, telefòniques, personals i per Internet. Ens interessarà definir prèviament el nombre de preguntes del qüestionari, el tipus d'enquesta que s'ha realitzat (personal, telefònica, postal), la durada mitjana per a emplenar el qüestionari.
- **Enquesta òmnibus**. És una tècnica de recollida d'informació sobre diferents temes mitjançant entrevistes personals amb qüestionaris generalment estructurats. Aquesta enquesta aprofita els avantatges de l'enquesta personal, i al mateix temps en redueix l'inconvenient principal, que és l'elevat cost. Tenint en compte que la major part del cost total d'una enquesta personal prové de les despeses en viatges i de les remuneracions dels entrevistadors, l'única manera de reduir aquestes despeses és realitzar l'enquesta per a diversos temes, habitualment quatre o cinc; així el cost dels entrevistadors es redueix a la quarta o cinquena part. Prèviament cal definir també variables com el nombre de preguntes del qüestionari total i el nombre de preguntes que fan referència al mateix estudi, el tipus d'enquesta que s'ha realitzat (personal, telefònica, postal, etc.).

- **Panell**. És una tècnica d'investigació de mercats quantitativa que obté informació periòdica d'una mostra de població. La mostra està formada per persones (físiques o jurídiques) que col·laboren d'una manera lliure i voluntària en l'estudi i es comprometen a romandre en el tauler durant un temps mínim (variable segons el tipus de panell de què es tracti). Hi ha poques empreses especialitzades en aquest tipus de tècnica. No s'acostuma a utilitzar per a fer un estudi de mercat d'un projecte petit. En tot cas es pot aprofitar informació (font externa secundària) de panells de consum ja fets.
- **Observació**. Es tracta d'observar diversos aspectes, com la competència, per a obtenir informació, els hàbits i els comportaments dels consumidors potencials, etc. Cal definir l'objectiu de l'observació, la localització. Així mateix, també es pot indicar les vegades i les franges horàries en què s'ha realitzat. És una eina essencial per a fer un estudi de mercat casolà. Per exemple, podem observar els anuncis publicitaris de la competència per obtenir informació de la despesa que fa en publicitat, les estratègies de promoció que empra i els nous productes que ofereix. O podem visitar els punts de venda de la competència per observar preus, distribució física, models de productes, etc. També podem observar la freqüència de pas de vianants en un local determinat, etc.
- **Prova de producte**. Consisteix que un determinat perfil de consumidors experimentin o degustin algun producte i el comparin amb un altre o altres del mateix tipus, la qual cosa permet determinar el gust o preferència dels consumidors per una marca o fórmula respecte a altres marques o fórmules competitives. Caldrà definir els productes que s'han de comprar, els productes de la competència, els paràmetres que s'han de valorar.
- **Dinàmica de grup**. Consisteix en la reunió d'un grup de persones –per anar bé, entre sis i dotze– amb un moderador encarregat de fer preguntes i dirigir la discussió. Caldrà definir prèviament l'objectiu de la dinàmica de grup (tema de la discussió), nombre de qüestions plantejades, durada mitjana de les dinàmiques, etc.
- **Entrevista en profunditat**. Es tracta de fer una entrevista personal a fons a persones representatives del sector de les quals es pugi obtenir informació qualitativa molt valuosa per a l'exercici de la futura activitat. Caldrà definir prèviament a qui es faran les entrevistes, l'objectiu de l'entrevista, el nombre de qüestions plantejades (si s'ha treballat amb guió previ), la durada mitjana de les entrevistes.
- **Pseudocompra**. També anomenada *client ocult* o *client fantasma*, és una tècnica en què l'investigador es presenta en una empresa com a client potencial i es comporta com un comprador normal, si bé en realitat està actuant d'una manera premeditada. L'objectiu de la pseudocompra és analitzar com reacciona normalment el venedor d'una empresa. L'informe se sol realitzar a la sortida de l'establiment, ja que la informació s'ha obtingut recentment. En aquest informe es reflecteixen els aspectes següents:

– L'actitud del venedor.
– Els arguments de venda que ha utilitzat el venedor.
– Les marques ofertes al client.
– Les solucions donades als problemes plantejats pel fals comprador.
– L'aspecte interior i exterior del local, a més de les característiques personals del venedor i la seva aparença.
– El moviment de clients en aquest local.

Caldrà definir l'objectiu de la pseudocompra i el nombre d'establiments visitats. Així mateix, també es poden indicar les vegades i les franges horàries en què s'ha realitzat.

Així doncs, ja coneixem diverses tècniques per a obtenir informació. N'hi ha més, però aquestes són les més habituals i les que millor es poden traslladar a un estudi de mercat pensat per a una microempresa. A banda del panell i potser l'enquesta òmnibus, la resta són tècniques que es poden realitzar amb pocs recursos i directament un mateix. Cal tenir clara la informació que es pretén aconseguir i ganes de treballar-hi i, a partir d'aquí, utilitzar la tècnica o tècniques més adequades per a aconseguir aquesta informació tan valuosa.

Per consolidar aquestes tècniques, podeu fer l'exercici Pizzeria *a taglio* Gabriella.

Les fonts externes secundàries estan situades a l'exterior de l'empresa i la informació que poden proporcionar ha estat prèviament elaborada amb caràcter general per determinades persones o entitats. Al seu torn, aquestes fonts se subdivideixen en:

- Metodològiques: ens proporcionen informació sobre els fonaments teòrics de les diferents tècniques i mètodes que es poden utilitzar per a dur a terme una investigació determinada, però no proporcionen una informació o dades específiques. Aquestes fonts estan compostes pels manuals, publicacions, revistes, estudis, etc. elaborats per l'àrea d'investigació de mercats.
- Estadístiques: proporcionen informació de tipus quantitatiu sobre diferents temes o aspectes com ara el consum, els preus, els salaris, la producció, etc. Alhora es poden classificar segons:
    - L'origen:
        - Públiques
        - Privades
    - L'extensió:
        - Internacionals
        - Nacionals
        - Regionals
        - Provincials
        - Locals

On hem de buscar?

Entre les fonts estadístiques secundàries, trobem les següents:
www.idescat.cat
www.ine.es
www.rmc.es
http://www.camerdata.es
http://www.esade.es/guiame
[...]

Sabíeu que...

- El contingut:
  - Monogràfiques
  - Sectorials
  - Intersectorials
- La finalitat:
  - De producció
  - De consum
  - De preus
  - De salaris

Normalment, els ajuntaments i els consells comarcals també fan reculls d'informació socioeconòmica de la ciutat. És recomanable donar un cop d'ull a la pàgina web de la ciutat on us voleu ubicar o demanar-ho directament.

Sabíeu que...

Una altra font d'informació secundària útil són els gremis, els col·legis i altres organitzacions sectorials. Molt sovint encarreguen estudis sobre el sector que es poden aconseguir gratuïtament.

L'aplicació de les fonts estadístiques requereix dues consideracions:

La primera és el grau de fiabilitat, és a dir, la seguretat sobre la fiabilitat de les dades, fent consultes oportunes a les persones i entitats que elaboren aquestes estadístiques.

La segona, el grau de desfasament temporal, és a dir, cal tenir cautela a l'hora de fer qualsevol estimació futura sobre bases de dades del passat.

Sabíeu que...

Si busquem empreses competidores, ens poden ser útils cerques als buscadors més habituals o accedir a cercadors comercials com ara els següents:
www.paginasamarillas.es
www.qdq.es
http://www.laguiadeguias.es/.

4.2. Som competitius? L'anàlisi DAFO

Per comparar-nos amb la competència i veure fins a quin punt som competitius, podem utilitzar l'anàlisi DAFO. Es tracta d'una metodologia d'estudi de la situació competitiva d'una empresa en el seu mercat (situació externa) i de les característiques internes (situació interna), a l'efecte de determinar-ne les debilitats (D), les amenaces (A), les fortaleses (F) i les oportunitats (O). La sigla DAFO és un calc de la sigla anglosaxona *SWOT*.

La situació interna es compon de dos factors controlables –les fortaleses i les debilitats–, mentre que la situació externa es compon de dos factors no controlables –les oportunitats i les amenaces.

Amb la matriu DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats), es pretén reflexionar sobre les principals oportunitats que ofereix l'entorn en relació amb el desenvolupament del negoci, com també sobre les amenaces més importants que presenta, i confrontar els dos o tres punts forts més destacats dels promotors amb els punts febles més rellevants.

Més enllaços

Podeu trobar més enllaços de fonts secundàries a:
http://plaempresa.inicia.gencat.cat/plan/info/info_frames.jsp?idBloc=2.

Per exemple, en una botiga dedicada al comerç al detall de roba per a nadons, en què les vendes decreixen d'una manera alarmant, i es troba davant una situació d'amenaça, una empresa que aconsegueix la patent de fabricació d'un producte nou té una oportunitat de negoci. L'objectiu és que es

puguin identificar les amenaces i les debilitats i convertir-les en oportunitats i fortaleses. S'utilitza la taula següents amb cadascuna de les variables.

Oportunitats:	Amenaces:
Fortaleses (punts forts):	Debilitats (punts febles):

Aquesta reflexió ha d'ajudar a enfocar l'estratègia del negoci (especialment, la reflexió sobre la combinació necessària entre oportunitat i fortalesa, encara que també es poden establir estratègies que tendeixin a corregir les debilitats o a defensar-se de les amenaces).

	Punts forts	**Punts febles**
Oportunitats (O)	Estratègies O / F * Es fan servir les forces de la llista F per a aprofitar les oportunitats (O).	Estratègies O / D * Se superen les debilitats (D), aprofitant les oportunitats (O).
Amenaces (A)	Estratègies A / F * S'eviten les amenaces (A) amb les forces (F).	Estratègies A / D * Es busca reduir les debilitats i eludir les amenaces.

Amb aquesta matriu no es vol determinar quina estratègia és la millor, sinó observar i comparar les estratègies viables o, si més no, les més significatives.

Les oportunitats i les amenaces (anàlisi externa) són sempre aspectes relatius a l'evolució de l'entorn, que condicionen d'alguna manera la viabilitat del negoci i actuen en general com a tendència. Alguns exemples poden ser els següents:

– Aspectes legislatius (regulacions, necessitat d'homologacions).
– Aspectes socioculturals (hàbits de vida, modes).
– Aspectes demogràfics (evolució de la piràmide de població, aspectes migra toris).
– Aspectes econòmics (renda disponible, etc.).
– Aspectes polítics (liberalització del comerç, barreres aranzelàries o un altre tipus de proteccionisme nacional).
– Aspectes tecnològics (avenços tècnics).
– Possibles avantatges de situació, locals (especialització local o accés a matèries primeres, proximitat al mercat o un altre avantatge en costos).

Per contra, les fortaleses i les debilitats (anàlisi interna) són sempre aspectes relatius a les pròpies capacitats dels promotors, que condicionen d'alguna manera el plantejament del projecte. Alguns exemples poden ser els següents:

– Coneixement del negoci, de clients, de proveïdors, etc.
– Coneixement d'algun aspecte tècnic.
– Capacitat comercial.
– Capacitats generals de gestió.
– Capacitat financera.

4.3. Com decidim el preu?

És una de les quatre variables en què hem vist que se centra el màrqueting. Ens hi aturem perquè és important tenir algunes pistes a l'hora de decidir quin preu posarem. En la majoria de sectors, nosaltres decidim els preus, ja que són lliures, llevat d'alguns productes de primera necessitat o de matèries primeres estratègiques, béns produïts o comercialitzats en règim de monopoli o concessió administrativa (tabacs, loteries) i serveis bàsics, com ara l'aigua, la llum, el gas, etc. Per tant, hem de conèixer una sèrie de variables que condicionaran el preu que podem oferir.

En la major part de serveis i productes de consum el preu és lliure; tanmateix, la llei obliga els establiments a donar la màxima informació sobre els preus dels productes i serveis, de manera que puguin ser exigibles per la clientela, ja que el preu anunciat vincula l'establiment.

Sabíeu que...

Una bona font d'informació a l'hora de decidir preus és contactar amb els gremis i les associacions empresarials del sector. També podeu consultar la pàgina web següent: www.consum.cat.

Actualment, la fixació de preus és un dels factors més importants a l'hora d'establir una estratègia de màrqueting mix (combinació d'eines de màrqueting: preu, producte, distribució i promoció) que hem vist anteriorment. La política de preus ha de sintetitzar tota una estratègia que hi ha al darrere. Per tant, una política de fixació de preus racional ha d'estar vinculada a les diverses circumstàncies del moment, sense considerar únicament el sistema de càlcul utilitzat (no són inamovibles).

Els factors que afecten la fixació dels preus poden ser interns (dependents de la mateixa empresa) i externs (com ara la competència, la percepció de la clientela, etc.).

En definitiva, per a decidir el preu que posarem, tant el preu per hora, si oferim un servei; el preu d'un entrepà, si muntem un bar, o el preu d'unes sabates, si muntem una sabateria, primerament cal tenir molt clar quins costos tindrem. És a dir, primer de tot hem de saber què ens val a nosaltres poder oferir aquest producte o servei. Cal saber quin cost variable té. L'altra gran variable que cal tenir en compte és el preu al qual es paga aquell producte o servei en el mercat. Això bàsicament implica estudiar els preus als

quals la competència ofereix el producte o servei que cobreix la mateixa necessitat que el nostre. Hem de tenir clar que, amb el que guanyem en cada unitat venuda, a més de cobrir els costos del producte –si n'hi ha (costos variables)–, haurem de tenir les vendes suficients per a cobrir els costos fixos. Vegem un parell d'exemples:

En Xavier és informàtic i treballarà principalment fent el manteniment informàtic en altres empreses. Bàsicament el que ven són hores. Quin preu per hora ha de fixar en Xavier? El que vulgui. Quins elements ha de tenir en compte a l'hora de fixar el preu? Per a establir un preu per hora, haurà de calcular efectivament quina és la seva capacitat productiva, és a dir, quantes hores productives té disponibles. Calcula que vol dedicar 40 hores setmanals a la feina, però entre desplaçaments i feina administrativa (registrar entrades i sortides, fer pressupostos i factures, seguir els cobraments, etc.), calcula que n'hi podrà destinar 25. Ha buscat informació i el sou mitjà per una feina qualificada com la seva és de 30.000 € bruts (coincideix amb el que cobrava fins ara). Cal afegir-hi el cost de la Seguretat Social, que quantifica en 4.000 € més a l'any (pot variar depenent de la base de cotització que decidim). Afegeix altres costos fixos que tindrà a l'any, com la gestoria, les assegurances, el telèfon i els desplaçaments. En total, hi suma 6.000 € més a l'any (no té local). Fent números ràpids, determina que per a poder treure's el sou de mercat i cobrir la resta de costos, hauria de cobrar l'hora a 33 € + IVA (40.000 € / 48 setmanes / 25 h/setmana). Ho compara amb preus d'altres professionals (tècnica pseudocompra) del sector i veu que és un preu molt competitiu. És a dir, el preu final que decidirà dependrà de l'estratègia que vulgui seguir, però ja té una referència dels mínims en què s'hauria de moure.

La Montse vol obrir una sabateria, té molt clar les marques que vol oferir. Contacta amb els proveïdors i la majoria li recomanen un preu de venda, malgrat que ella té l'última paraula (això sí, ha de fer les comandes una temporada abans). Ho compara amb els preus de la competència més directa i veu que són els preus de mercat. No vol sorpreses i segueix les seves recomanacions. Per tant, es limita a aplicar un marge comercial al preu de compra i llestos. Això sí, per fer-se un lloc al mercat, no ha d'oblidar les altres variables del pla de màrqueting que cal tenir en compte (en el seu cas, el producte i la promoció). El preu no és el factor que determinarà la decisió de compra final, per tant, haurà de buscar les seves fonts de valor per a poder ser competitiva.

Unitat 5. Acabem de fer els números

Ja ho hem vist per sobre quan hem tractat del punt d'equilibri; ara toca traduir tot el que hem treballat en el pla d'empresa a números. Per tal que tothom (recordem que *tothom* són els bancs, els inversors potencials, els futurs socis o sòcies, les empreses proveïdores, l'Administració, etc.) pugui llegir i entendre els números, els haurem de recollir d'acord amb els models estàndard utilitzats per a la gestió economicofinancera de la nova empresa.

És important tenir clars una sèrie de conceptes i saber interpretar els números, tant en una primera fase d'anàlisi com en una posterior d'avaluació de resultats. Es pot delegar l'elaboració dels models que hisenda obliga a presentar cada trimestre i es poden utilitzar programes informàtics que elaboren automàticament els documents comptables, però hem de tenir sempre molt clar quins ingressos tenim, d'on surten i quines despeses tenim i per on marxen. Al final, parlem de sumes i restes.

Els objectius del pla economicofinancer consisteixen a concretar:

– El pla d'inversions inicials
– El pla de finançament
– El càlcul del punt d'equilibri
– El compte de resultats
– La previsió de tresoreria

Per a treballar amb aquests documents comptables, s'acostumen a utilitzar plantilles en forma de full de càlcul. Primerament, però, cal que tinguem clar quina informació recullen tots aquests documents.

Un dels conceptes clau quan fem l'estudi economicofinancer és la coherència. Hem de reflectir tot el que ja hem apuntat en els apartats anteriors i hem de tenir la capacitat d'explicar d'on surt cada número dels que apareixeran.

5.1. El pla d'inversions inicials

El pla d'inversions inicials fa referència als recursos que cal invertir per a dur a terme l'activitat que es planteja.

Cal tenir clar tot el que necessitem per a tirar endavant el negoci i quant val. Hem de ser capaços d'expressar-ho en euros i hem de tenir clar també quan s'hauran de fer aquestes inversions.

Quina diferència hi ha entre *inversió* i *despesa*?

Una *inversió* comprèn els béns necessaris per a disposar dels equips i la infraestructura necessaris per a poder desenvolupar l'activitat del negoci; normalment són béns amb una vida llarga (maquinària, instal·lacions, edificis, etc.). Les *despeses* són les sortides de diners de l'empresa destinades al cicle normal o d'explotació diari del negoci, i tenen una durada no superior a un any (nòmines, subministraments, matèries primeres, etc.)

Per tal de no cometre errors a l'hora de preveure la inversió que haurem de fer, cal demanar pressupostos formals de tot el que necessitem. Per exemple, pot ser que hàgim d'arreglar un local. Primer de tot caldrà veure què ens exigeix la llicència d'activitat municipal (pot ser que ens condicioni una part de la inversió). A partir d'aquí, haurem de demanar pressupostos de tot el que podem necessitar en relació amb la construcció, les instal·lacions, les màquines, el mobiliari, els equips informàtics per a la gestió, els elements de transport, a banda d'altres despeses que puguem preveure, com el projecte tècnic de l'enginyer (si ens el demanen) o la llicència d'activitat –si bé aquestes despeses de constitució, amb el nou pla general comptable, s'imputaran en el primer exercici com una despesa més, no com una inversió.

Vegem-ne un exemple simplificat:

En Ferran ha fet una societat limitada amb la Sònia que anomenaran *Designat, SL*. Són dissenyadors (ella fa de decoradora i ell és dissenyador industrial) i una baixada de feina els ha fet plantejar obrir una botiga sense deixar la seva activitat com a dissenyadors. Volen obrir una botiga d'objectes de disseny, semblant a unes que sovintejaven quan vivien a Berlín. Després de demanar molts pressupostos, preveuen que hauran de fer la inversió que apareix en el quadre de sota. En Ferran i la Sònia calculen a més dels elements que formen part de la inversió, les despeses inicials que tindran d'establiment i calculen també el que els costarà omplir la botiga (han demanat pressupostos detallats als que seran els seus principals proveïdors). També tenen en compte l'IVA. Malgrat que finalment no l'haurà de pagar la societat, sí que han de tenir en compte que s'ha d'avançar; per tant, encara que després en demanin la devolució, tant les factures del paleta, de l'instal·lador com la resta de factures inclouran IVA. Han fet també una estimació d'acord amb el que els ha dit hisenda del que s'haurà d'imputar com a amortització que atribuirem després al compte de resultats. Hi inclouen també una petita provisió de fons per a imprevistos. Així doncs, la seva inversió prevista és la següent:

Què és l'amortització?

L'amortització és un terme econòmic i comptable, referit al procés de distribució en el temps d'un valor durador. Posant un exemple fàcil, si tenim un ordinador que preveiem que tindrà una vida útil de quatre anys i ens ha costat 1.000 €, l'amortització serà de 250 € anuals. Si parlem d'amortització comptable, però, hisenda és qui ens dirà el coeficient que hem d'aplicar o fins a quants anys com a màxim podem amortitzar aquests béns.

INVERSIÓ INICIAL		%	Amortització
INVERSIONS INTANGIBLES		*Coef. lineal màxim*	
Drets de traspàs	0,00	10	0,00
Programes informàtics	600,00	26	156,00
INVERSIONS MATERIALS			
Compra local	0,00	3	0,00
Obres	20.000,00	10	2.000,00
Instal·lacions	3.000,00	10	300,00
Maquinària	0,00	12	0,00
Utillatge	0,00	30	0,00
Mobiliari	10.000,00	10	1.000,00
Equips informàtics	2.000,00	26	520,00
Vehicles	0,00	16	0,00
Altre immobilitzat	0,00	10	0,00
DIPÒSITS I FIANCES	3.000,00		
DESPESES D'ESTABLIMENT			
Constitució de la Societat	600,00		
Llicència municipal	1.000,00		
Projecte tècnic	0,00		
EXISTÈNCIES			
Mercaderies	30.000,00		
TOTAL	**70.200,00**	**Total**	**3.976,00**
IVA	12.456,00		
TOTAL + IVA	**82.656,00**		
PROVISIÓ DE FONS	**2.344,00**		
TOTAL INVERSIONS	**85.000,00**		

5.2. El pla de finançament

En el pla de finançament ens parem a pensar com pagarem la xifra que ens ha sortit en el pla d'inversions. És a dir, definim de quin lloc traurem els recursos econòmics necessaris per al funcionament i la posada en marxa de l'empresa.

Pàgina web

Es poden veure totes les fonts de finançament disponbiles al portal web següent: www.gencat.cat/finempresa

Ha de recollir la manera com es finançaran les inversions que s'han de fer. S'han de detallar les fonts de finançament, el percentatge de cadascuna i la data en què s'han d'obtenir.

Com a fonts principals de finançament destaquen les següents:

- Fonts pròpies: aportacions que provenen de les persones associades (estalvis personals, de la família o de les amistats).

- Fonts alienes: finançament bancari (préstecs i crèdits de bancs i caixes) i finançament no bancari (crèdits de proveïdores, avançaments de clients, facturatge, lísing, etc.).

En el cas de les noves empreses tecnològiques, innovadores i de creixement ràpid, també hi ha la possibilitat de recórrer al capital de risc (participació minoritària i durant un període de temps determinat en el capital de la nova empresa per part de les societats inversores). A petita escala, tenim els inversors privats o àngels inversors (*business angels*), que fan el mateix que les societats de capital de risc, però són persones amb nom i cognoms.

Sabíeu que...

És possible avançar fins al 100% de l'atur per invertir en l'empresa que es vol crear, depenent de la forma jurídica que s'esculli.

Si som a l'atur i en tenim pendent de cobrar, podem demanar que ens l'avancin (fins a un 100%, depenent de la forma jurídica que escollim).

Avui, per a tenir opcions a finançament aliè és molt recomanable aportar com a mínim una part del total que s'ha de finançar amb recursos propis (segons les quantitats que se sol·licitin, però normalment es demana al voltant del 30%); tanmateix, hi ha préstecs d'origen públic que poden finançar el 100% de la inversió inicial. Si bé es poden aconseguir, és igualment recomanable no endeutar-se en un percentatge tan elevat, ja que això comportarà una càrrega financera superior (més despeses), una tresoreria més ajustada (després ho veurem) i poca capacitat de maniobra.

Sigui com vulgui, en aquesta fase haurem de determinar si cal finançar una part del projecte o tot amb recursos aliens i, si és així, quina part de la inversió financem mitjançant un préstec. Si aquest és el cas, haurem de lligar abans de res si podem aconseguir la quantitat que necessitem i calcular quina despesa financera anual comportarà, que sabrem segons el tipus d'interès que ens cobraran i la quantitat d'anys en què tornarem aquest préstec.

Quan fem el pla de finançament també hem de preveure que l'empresa necessitarà un temps per engegar. Per tant, haurem de destinar una part dels nostres estalvis a cobrir aquest període de temps; és el que s'anomena *previsió de tresoreria*. Si no és així, que passarà si financem la inversió al 100% i no tenim res més per pagar les primeres despeses? Tindrem suficients ingressos els primers mesos per a afrontar totes les despeses?

Si ens plantegem quin finançament és el més adequat en cada cas, la resposta no serà única. De primer hem de tenir clara la inversió i, a partir d'aquí, veure si la podem assumir tots sols o no i, potser, plantejar-nos les diferents possibilitats: ens el pot donar un banc?, necessitem un soci inversor?, en volem un?, etc.

Si finalment optem per anar al banc, que és pel que opten la majoria de microempreses, una de les regles bàsiques que hem de tenir present és que per a finançar despeses corrents no podem utilitzar productes de llarg termini, com els préstecs. Per tant, fer la primera compra d'existències per obrir una botiga o per pagar el lloguer del primer any mitjançant un préstec a llarg termini no és el més recomanable, ja que estarem pagant a terminis una despesa que ja hem tingut i estem disposant d'una quantitat de diners durant un temps (amb els interessos que comporta) que potser no necessitarem.

Les despeses s'haurien de poder afrontar amb els ingressos d'explotació del negoci (els que es generen fruit de la mateixa activitat de l'empresa) i les despeses inicials, amb recursos propis. Això no vol dir que no puguem finançar l'actiu circulant; hi ha productes financers per a aquest efecte i les empreses ho fan, però s'hauria de fer només quan tenim problemes de tresoreria (desfasaments entre pagaments i cobraments).

Hem de ser capaços de distingir un problema econòmic d'un de financer. Resumidament, tindrem un problema econòmic si hi ha més despeses que ingressos i tindrem un problema financer si hi ha un desfasament entre els cobraments i els pagaments; és a dir, quan paguem al comptat i cobrem més tard. No podem buscar solucions financeres a problemes econòmics, perquè el que farem és agreujar el problema (més despeses) i no el solucionarem. Començar l'empresa finançant l'actiu circulant i les despeses inicials amb un préstec a llarg termini pot representar una càrrega massa gran al començament i que acabi amb un problema econòmic futur difícil de solucionar.

Encara és menys recomanable el cas invers, el finançament de la inversió amb productes financers a curt termini (crèdit), bàsicament perquè són productes que el banc ens pot tallar en qualsevol moment.

Veiem com ho fan en Ferran i la Sònia, continuant amb l'exemple que hem iniciat.

> En Ferran i la Sònia han acordat posar 25.000 € cadascun. La Sònia es volia comprar un cotxe molt de disseny i feia temps que estalviava. Finalment, ha decidit posposar la compra, cosa que li permet disposar d'aquests 25.000 €. En Ferran viu més al dia i, tot i que també tenia alguna cosa estalviada, ha hagut de fer mans i mànigues per arribar a la quantitat acordada. Sort que el seu germà i el seu pare han confiat en ell i en el projecte. Saben que és molt treballador i complidor, i que tard o d'hora els tornarà els diners. No s'han volgut complicar la vida. Els hauria pogut fer socis amb una participació, però ni als uns ni als altres no els interessava i, realment, no haurien aportat massa valor a la societat. La resta que els falta, ho volen demanar al banc. Han aconseguit un préstec de 35.000 € que cal tornar en cinc anys amb unes condicions

Recomanacions abans d'anar al banc

Analitzeu **què voleu finançar** exactament (inversions, dèficits de tresoreria...). Per exemple, no financeu el pagament mensual del lloguer del local del negoci amb un préstec, ja que és molt millor fer-ho amb un rènting, ni compreu una furgoneta amb una línia de crèdit; és més adequat fer-ho amb un lísing.

No us adreceu només a una entitat de crèdit, visiteu-ne diverses, ja que les condicions d'un mateix producte bancari –per exemple, el tipus d'interès– poden ser diferents.

Prepareu l'entrevista amb l'entitat. Plantegeu-la com el que realment és, un procés de negociació a dues bandes.

Compteu amb **el que realment teniu** i no amb el que pugui venir. Per exemple, no computeu mai cap ajuda (subvenció, capitalització...) si no teniu el pagament assegurat, ja que, si us la deneguen, podríeu tenir problemes de finançament.

Independentment del resultat del vostre pla de tresoreria, en alguns casos és recomanable disposar d'una línia de crèdit amb un límit mínim, per a **cobrir els imprevistos** que hi pugui haver en les despeses.

molt bones. Ha sigut clau anar al banc amb el pla d'empresa redactat, juntament amb un informe de viabilitat i han hagut de posar les cases on viuen (que encara són més del banc que seves) com a garantia. Finalment, el pla de finançament els queda de la manera següent.

FINANÇAMENT	
Recursos propis	
- Ferran	25.000,00
- Sònia	25.000,00
Recursos Aliens	
Capitalització de l'atur	0,00
Préstec	35.000,00
Subvencions	0,00
Altres	0,00
TOTAL FINANÇAMENT	**85.000,00**

5.3. El compte de resultats

El compte de resultats expressa el benefici d'un període determinat a partir de la diferència entre els ingressos i els costos produïts en aquest període. Normalment ens el demanaran a tres anys.

En el compte de resultats plasmem, en l'apartat dels ingressos, la previsió de vendes resultant del nostre pla de màrqueting (coherent amb la nostra capacitat productiva) i les despeses que haurem tingut (tant fixes com variables) per a assolir el nivell de vendes descrit. Visualitzem quin resultat tindrem si aconseguim les vendes previstes comptant tots els costos necessaris per a aconseguir-les.

L'ordre de les despeses normalment ja és determinat en la plantilla de full de càlcul amb la qual treballarem.

Continuem amb l'exemple de la Sònia i en Ferran:

Fruit d'un estudi de mercat acurat, veuen que tenen moltes possibilitats de fer-se un lloc en el mercat, ja que el que plantegen és una necessitat no massa ben coberta a la ciutat on s'ubiquen i amb força públic potencial. Calculen que poden facturar al voltant de 150.000 € a l'any. Tenen un marge comercial mitjà del 50%, paguen un lloguer de 1.500 € al mes (és un lloc cèntric). Entre llum, telèfon i aigua s'han gastat 4.500 €. Saben que al principi s'han d'ajustar el cinturó, però hi treballaran tots dos; per tant, es posen un sou de com a mínim 1.000 € al mes, al qual cal afegir el cost de cotitzar a la Seguretat Social. Cal considerar també les assegurances, la publicitat, la gestoria, etc. En definitiva, considerant els ingressos i les despeses previstos, sembla que tindran beneficis. Els quedarà el compte de resultats previsional següent:

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS		
	ANY 1	
INGRESSOS		
Vendes	150.000,00	100%
Altres ingressos	0,00	0%
Capitalització atur autònoms	0,00	0%
TOTAL INGRESSOS	150.000,00	100%
DESPESES		
Compres	75.000,00	50%
MARGE DE CONTRIBUCIÓ	75.000,00	50%
Lloguer	18.000,00	12%
Serveis Professionals	1.600,00	1%
Assegurança	800,00	1%
Publicitat	6.000,00	4%
Subminitraments	4.500,00	3%
Despeses diverses	1.750,00	1%
Tributs	200,00	0%
Personal		
-Sous	24.000,00	16%
-Seguretat Social	6.101,04	4%
EBITDA	12.048,96	8%
Amortitzacions	3.976,00	3%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	8.072,96	5%
Despeses financeres	1.000,00	1%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	7.072,96	5%

5.4. La previsió de tresoreria

La previsió de tresoreria és el document que reflecteix els fluxos monetaris (pagaments i cobraments) que generarà l'activitat.

Aquesta previsió és bàsica per a detectar possibles desfasaments entre els cobraments i els pagaments, fet que ens podria portar a descoberts. Atès que volem fer una anàlisi de viabilitat financera a curt termini, elaborarem una previsió de tresoreria mensual del primer any.

En definitiva, ha de quedar reflectida la previsió de cobraments i de pagaments, com també les necessitats de diners que tindrà l'empresa en cada moment, amb la finalitat de preveure els desfasaments que es puguin produir. En aquest cas, únicament es tindran en compte els fluxos que donin lloc a entrades o sortides de diners. Alhora, s'han de considerar les condicions i els terminis de cobrament a clients (des-

Com gestionarem d'una manera eficient els cobraments a clients i els pagaments a proveïdors?

Procureu mantenir un **equilibri** entre els períodes de pagament i de cobrament per tenir sempre diners i no haver de recórrer a crèdits ni a altres productes financers.

Si aconseguiu **negociar** bé els **terminis de pagament**, els proveïdors poden ser una font de finançament per a la vostra empresa.

Penseu que les necessitats de tresoreria es poden solucionar **renegociant terminis de cobrament**. Si no és possible, sempre podeu acudir a productes bancaris.

Tingueu en compte que no és el mateix que us paguin amb **targeta de crèdit** que en efectiu. La targeta de crèdit sempre té una comissió bancària, per la qual cosa sempre us serà molt més beneficiós el pagament en efectiu. Potser en algun cas podeu oferir al client un petit descompte si paga en efectiu.

comptes que s'aplicaran; cobraments a 30, 60, 90 dies...) i de pagament a empreses proveïdores (descomptes que s'obtindran; pagaments a 30, 60, 90 dies...).

Els nostres amics dissenyadors no haurien de tenir problemes de tresoreria, ja que cobren al comptat. Una altra cosa és que no venguin prou i no puguin pagar, però això és més un problema econòmic, no financer.

De moment, per simplificar-ho, han posat uns ingressos lineals, és a dir, que cada mes ingressin el mateix. En la realitat no serà així, malgrat que es poden preveure en alguns sectors períodes en què la facturació pot ser superior que en d'altres. Fent el pla de tresoreria podem tenir controlat quan ens han de venir els pagaments i, en els casos en què es cobra molt més tard que no es paga, això s'ha de preveure, i pot ser necessari contractar una pòlissa de crèdit o un producte similar.

PLA DE TRESORERIA - PRIMER ANY

	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
SALDO INICIAL	85.000,00	415,33	2.826,67	5.038,00	5.143,83	7.555,17	9.966,50	9.532,33	11.943,67	14.355,00	10.380,83	12.792,17	
INGRESSOS	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	150.000,00
IVA REPERCUTIT	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	27.000,00
ALTRES INGRESSOS	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	6.101,04
TOTAL COBRAMENTS	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	183.101,04
COMPRES	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	75.000,00
LLOGUER	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
SERVEIS PROF.	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	1.600,00
PUBLICITAT	3.000,00									3.000,00			6.000,00
SUBMINISTRES	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	4.500,00
DESPESES DIVERSES	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	1.000,00
IVA SUPORTAT	2.041,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	2.041,50	1.501,50	1.501,50	19.098,00
ASSEGURANÇA	800,00												800,00
SERVEIS BANCARIS	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	750,00
TRIBUTS			200,00										200,00
SOUS	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00
RETENCIONS I.R.P.F.				600,00			600,00			600,00			1.800,00
SEGURETAT SOCIAL	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	6.101,04
PRÉSTEC	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	7.596,00
PAG. INVERSIÓ	82.656,00												82.656,00
LIQUIDACIÓ IVA				1.705,50			2.245,50			2.245,50			6.196,50
TOTAL PAGAMENTS	99.843,09	12.847,09	13.047,09	15.152,59	12.847,09	12.847,09	15.692,59	12.847,09	12.847,09	19.232,59	12.847,09	12.847,09	252.897,54
SALDO FINAL	415,33	2.826,67	5.038,00	5.143,83	7.555,17	9.966,50	9.532,33	11.943,67	14.355,00	10.380,83	12.792,17	15.203,50	

Si us sembla bé, proveu ara de calcular el seu punt d'equilibri, exercici Designat, SL.

Resum

En aquest curs hem vist d'on sorgeixen les idees empresarials i com es poden treballar i transformar en projectes. Hem vist que per a convertir la idea en projecte cal treballar a fons aquesta idea, mitjançant una eina anomenada *pla d'empresa*. Projectar una idea mitjançant el pla d'empresa ens servirà per a no oblidar-nos d'informació important que cal conèixer abans d'emprendre un negoci. Hem vist que és important plasmar-ho tot per escrit d'una manera objectiva, lògica i coherent, ja que aquest document ens pot servir també com a carta de presentació per a tercers.

Abans de detallar tot el que ha de contenir un projecte d'empresa, hem vist les fonts de valor de la idea i la importància de donar-li valor per aconseguir que el mercat ens la valori. Hem repassat els errors que moltes persones emprenedores cometen per tal de no caure-hi. El càlcul del punt d'equilibri ens ha de permetre dimensionar el nostre projecte i fer-nos reflexionar sobre si la xifra que ens dóna és assumible amb els mitjans de què disposem, tenint en compte el mercat al qual ens adrecem. Hem treballat algunes tècniques que tenim a l'abast per a conèixer el mercat al qual ens volem adreçar i també ens hem aturat en els documents comptables bàsics que hem de conèixer i que resumeixen en números el que abans hem explicat amb paraules.

En definitiva, tota aquesta informació recollida ens ha de permetre reflexionar sobre la viabilitat d'una idea empresarial, avaluar-ne el risc i decidir si la tirem endavant.

Exercicis d'autoavaluació

El Cangur

Un exemple proper pot ser el Cangur. Només cal que ens connectem a la pàgina web següent: http://www.emprendedorestv.com/. Al motor de cerca que tenim a dalt a la dreta, hi escrivim "Cangur". Mirem el vídeo de tres minuts que ens explica l'experiència d'una noia que va convertir la seva idea en realitat.

Una vegada vist el vídeo, responeu a les preguntes següents:

1. Com li sorgeix la idea a la Montse?
2. Què va fer per donar-se a conèixer?
3. Per què diu que li va servir el pla d'empresa?

El cas Lèucada

La Carla, la Gemma i la Laia formen part de l'AMPA de l'Escola Lèucada i no estan contentes amb el menjar que es dóna als infants. Fa temps que estan fora del mercat laboral i es plantegen tornar-hi a entrar i optar a la nova licitació que ha de fer l'escola per a la gestió dels menjadors. Serà la manera de reinserir-se al mercat laboral i, alhora, controlar què mengen els seus fills i filles. El primer que fan és anar a veure un tècnic de la Xarxa INICIA perquè els ajudi a valorar si els val la pena o no optar a aquest concurs. Paral·lelament, s'informen de les formes jurídiques que hi ha, i sembla que els principis cooperatius de la cooperativa encaixen molt bé amb la seva sensibilitat, amb el projecte que plantegen i, a més, podran cotitzar en el règim general de la Seguretat Social com a sòcies treballadores. Primer, però, han de saber quants alumnes s'han de quedar a dinar de mitjana perquè els surtin els números.

L'escola els cedeix la cuina que ja tenen perfectament habilitada. Simplement, cal que comprin maquinària i utensilis que falten, que han valorat en 5.000 €, i equips informàtics per un valor de 1.000 € més. El preu pactat del tiquet que han de pagar els pares perquè el fill o filla es quedi a dinar a l'escola és de 5,6 € + IVA. Calculen que de mitjana el cost de la matèria prima serà de 2,25 € + IVA per alumne. Hi treballaran totes tres, dues a temps complet i una a temps parcial. S'assignen un sou de mercat de 1.003,57 € les sòcies a temps complet, i de 669,58 €, la sòcia que hi treballa a temps parcial, que sumant-hi la cotització en el règim general de la Seguretat Social puja a un total de 33.426,26 € el conjunt de costos laborals de les promotores (comptem que treballen 9,5 mesos l'any d'acord amb l'any escolar). Alhora

han de contractar monitors per al menjador segons la legislació vigent. Cal incorporar dues persones més dues hores cada dia, a un sou de 452,21 € per 9,5 pagues (d'acord amb l'any escolar). Comptant la seguretat social que ha de pagar l'empresa, puja a 11.371,50 € a l'any més.

Cal sumar també el cost d'un pla de prevenció de riscos laborals, i la gestoria que els ajudarà a portar la gestió comptable, fiscal i laboral. En total, 2.400 € l'any. Altres costos fixos que cal tenir en compte són els següents:

- Assegurança: 1.200 €/any
- Telèfon: 1.200 €/any
- Despeses diverses: 1.000 €/any
- La concessió seria inicialment per quatre anys. Per tant, calculen que han d'amortitzar la inversió que fan en aquests quatre anys, ja que després no se sap què passarà. Calculen, doncs, un coeficient lineal d'amortització del 25% del conjunt de la inversió de 6.000 € que han de fer (1.500 €/any).

L'escola té 150 alumnes i, actualment, s'hi queden a dinar de mitjana el 60% de l'alumnat. Està previst que l'any vinent augmenti la capacitat de l'escola en un 20%. La capacitat del menjador és de 60 alumnes, però es poden fer tres torns tranquil·lament.

1. Quants alumnes calculeu que s'han de quedar a dinar de mitjana cada dia (comptem 188 dies lectius a l'any)?
2. D'acord amb aquestes dades, els recomanaries tirar endavant el projecte?

Pizzeria *a taglio* Gabriella

La Gabriella té pensat obrir una pizzeria *a taglio*. Ha vist un local petit a la zona universitària de la ciutat. En la mateixa zona hi ha altres establiments de menjar ràpid com són una cafeteria especialitzada en l'elaboració de sandvitxos per menjar allà mateix o per emportar, un local especialitzat en *döner kebab* per menjar allà mateix o per emportar i un pizzeria sense espai per degustar que només serveix a domicili, però on també es poden comprar porcions.

Quines de les tècniques que has vist li recomanaries a la Gabriella i amb quin objectiu?

Designat, SL

Continuant amb l'exemple que hem introduït en la unitat 5, mireu-vos el compte de resultats i, a partir d'això, feu el càlcul del punt d'equilibri (facturació mínima necessària el primer any en euros).

Solucionari

Solució de l'exercici El Cangur:

1. Partint d'una necessitat que tenia ella mateixa, va pensar que la podia tenir molta altra gent i va idear un servei que solucionés el problema que ella tenia.

2. Com que tenia pocs recursos, va començar a repartir publicitat que havia fet ella mateixa per les bústies. És ella que es busca els clients, no espera que la vinguin a buscar.

3. L'ajuda a ordenar les idees i a planificar sobre el paper. Li permet fer números i veure a partir de quants serveis el projecte pot començar a ser viable; és a dir, li permet transformar una simple idea en un projecte seriós.

Solució del cas Lèucada:

1. 52.097,75/ 0,59/188/5,56 = 84 alumnes

2. Sí. La previsió és que tinguin una mitjana de 90 alumnes al dia i en necessiten un mínim de 84. Mantenint la demanda actual ja s'assoleix el punt d'equilibri. Si a més hi ha un augment del nombre d'alumnes, també pot créixer el nombre d'alumnes que es quedin a dinar en la mateixa proporció. Per tant, amb les condicions actuals ja és viable, i l'escenari futur és millor que l'actual. La rendibilitat no és massa alta, però cal considerar que les seves pretensions no són gaire altes i que la inversió és petita.

Solució exercici Pizzeria *a taglio* Gabriella:

Podria aplicar diverses tècniques. En primer lloc hauria de tenir clar quin seria el seu públic objectiu.

Per exemple, seria recomanable que fes una **enquesta *ad hoc*** personal als vianants que passessin pel local que ha mirat. Com més millor, però seria interessant un mínim de cent enquestes. Podria fer preguntes com *on cobreixen ara mateix la necessitat de menjar ràpid, quant s'acostumen a gastar, si creuen que fa falta algun altre tipus d'establiment de menjars i de quin*

tipus, etc. En fer l'enquesta també podria veure quina freqüència de pas de vianants hi ha davant del local i quin perfil tenen.

Evidentment, també hauria d'aplicar la tècnica de l'**observació**. Podria observar la competència per obtenir informació, els hàbits i els comportaments dels consumidors potencials, etc. Hauria de definir l'objectiu de l'observació, la localització. Així mateix, també podria indicar les vegades i les franges horàries en què s'ha realitzat, observar preus de la competència, la distribució física, models de productes, etc.

Per a aprofundir en l'observació, podria utilitzar la tècnica de la **pseudocompra**; és a dir, fer-se passar per una clienta i anotar coses com les següents:

– El tracte que hem rebut.
– Les solucions donades a problemes plantejats.
– L'aspecte interior i exterior del local, a més de les característiques personals del venedor i la seva aparença.
– El moviment de clients en aquest local.

També podria fer una **prova de producte**. A cegues amb coneguts, per veure què opinen de la seva pizza, comparant-la amb una mostra de la competència més directa que té.

Solució exercici Designat, SL

CÀLCUL DEL PUNT D'EQUILIBRI

COSTOS FIXES	
Lloguer	18.000,00
Serveis Professionals	1.600,00
Assegurança	800,00
Publicitat	6.000,00
Subministres	4.500,00
Despeses diverses	1.750,00
Tributs	200,00
Personal	30.101,04
Despeses Financeres	1.000,00
Amortitzacions	3.976,00
TOTAL COSTOS FIXES	**67.927,04**

COSTOS VARIABLES		
Compres	50,00	% s/vendes
TOTAL COSTOS VARIABLES	**50,00**	% s/vendes

MARGE BRUT D'EXPLOTACIÓ	**50,00**	**% s/vendes**

INGRESSOS ANUALS NECESSARIS =	**135.854,07 € +IVA**

Glossari

actiu *m* Conjunt de béns i drets d'una empresa susceptibles de ser valorats econòmicament.

actiu circulant *m* Actiu que es pot transformar en diner en un període curt de temps, generalment abans d'un any.

àngel inversor *m*
sin. **inversor privat**

business angel *m* Vegeu **inversor privat**

capital de risc *m* Mètode de finançament que consisteix en la participació en el projecte empresarial, amb caràcter temporal i normalment minoritari.

cost inicial *m* Cost que, per definició, és inevitable, ja que cobreix les despeses de l'equip necessari per a l'inici del procés productiu.

despesa *f* Utilització i valor dels béns o serveis necessaris per a dur a terme una activitat econòmica de producció, consum o acumulació.

economia d'escala *f* Conjunt d'avantatges que obté un negoci gràcies a la seva expansió. Són factors que fan que el cost per unitat del productor disminueixi a mesura que la quantitat de producció s'incrementa.

immobilitzat *m* Dit de la part de l'actiu d'una empresa materialitzada en béns o drets no convertibles immediatament en disponibilitats líquides. Tant l'actiu fix com el fictici formen part de l'immobilitzat.

inversor privat *m* Inversor particular, normalment empresari o directiu d'empresa, que aporta el seu capital a títol privat, a més de coneixements tècnics i la seva xarxa de contactes personals, als emprenedors que volen engegar un projecte empresarial o que l'acaben de posar en marxa, i a les empreses en creixement.
sin. **àngel inversor**
en business angel

marge brut de contribució *m* Diferència entre el preu de venda unitari i els costos variables unitaris.

màrqueting *m* Conjunt de tècniques programades, coherents i dinàmiques, orientades a perfeccionar el procés de comercialització millorant l'eficiència en la producció, la distribució i la venda de productes o serveis.

previsió *f* Reserva constituïda per a cobrir una necessitat predeterminada.

subvenció *f* Lliurament en diners o en espècie entre els diferents agents de les administracions públiques, i d'aquests a altres entitats públiques o privades i a particulars, sense contrapartida directa per part dels ens beneficiaris; afectada a una finalitat, un propòsit, una activitat o un projecte específics, amb obligació per part del destinatari de complir les condicions i requisits que s'hagin establert per a obtenir-la, o, en cas contrari, efectuar-ne el reintegrament.

Bibliografia

Amat, O. (2003). *Anàlisi d'estats financers: fonaments i aplicacions*. Barcelona: Gestió 2000.

De Bono, E. (1999). *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós.

Johnson, S. (1999). *Who moved my cheese? An a-mazing way to deal with change in your life*. Londres: Vermilion.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2002). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Michalko, M. (2001). *Thinkertoys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron*. Barcelona: Empresa Activa.

Urbano, D. (2006). *La creación de empresas en Catalunya. Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme.

Vaillant, Y.; Lafuente, E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor. Catalunya 2010. Informe executiu*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona.

Zikmund, W. G. (2003). *Fundamentos de investigación de mercados*. Madrid: Thomson.

Materials de suport:

Alcázar, P. (2007). "Los 35 errores del emprendedor y cómo evitarlos". *Emprendedores* (14 pàgines).

Guia per a l'elaboració del pla d'empresa (2010). Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.

Quadernet per a persones emprenedores (2009). Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.