

Les claus per elaborar un pla d'empresa que t'acosti a l'èxit



IDEACIÓ



MODELITZACIÓ



PLANIFICACIÓ



EXECUCIÓ

ÍNDEX

01	Introducció El pla d'empresa no és un tràmit burocràtic	3
02	Com es pot fer un pla d'empresa?	5
03	El producte o servei: Com es pot presentar de manera efectiva	14
04	L'empresa com a actor en una obra coral	15
05	Tria de la forma jurídica i altres aspectes legals	16
06	Un pla d'empresa no s'acaba mai	17



01

Introducció.

El pla d'empresa no és un tràmit burocràtic

INTRODUCCIÓ

El present informe pretén ser una eina perquè les persones emprenedores realitzin el pla d'empresa definitiu, és a dir, el millor document possible per valorar la idea empresarial.

El pla d'empresa no és obligatori, però, de la mateixa manera que quan ens tirem a la piscina abans comprovem si hi ha aigua, cal elaborar un pla d'empresa per comprovar que existeix el mercat, com és i si el nostre producte o servei s'hi ajusta. En poques paraules, cal valorar si el negoci té una viabilitat tècnica, econòmica i financera.

A Barcelona Activa hem dissenyat una eina per ajudar-te a realitzar pas a pas el teu pla d'empresa. Per accedir al **Pla d'Empresa Online** cal assistir a una sessió informativa a Barcelona Activa on et facilitarem les teves claus i també t'informarem de tots els productes i serveis que t'oferim per ajudar-te a tirar endavant el teu projecte empresarial.

Consulta aquí tota la informació sobre el **Pla d'empresa online** de Barcelona Activa: <https://pol.barcelonactiva.cat/>

De manera complementària, en aquest informe t'oferirem informació detallada sobre la importància del pla d'empresa, les parts que el componen, els seus objectius, els errors més comuns que hem d'evitar i alguns aspectes addicionals.

EL PLA D'EMPRESA NO ÉS UN TRÀMIT BUROCRÀTIC

Com ja s'ha comentat en la introducció, el primer motiu pel qual la persona emprenedora ha d'iniciar el procés de realització del pla d'empresa és per valorar la viabilitat de la idea de negoci. Això suposa redactar un document on es plasmarà la recerca d'informació en diferents àmbits i la descripció d'una sèrie de processos. Per exemple, l'estructura del servei o del procés de producció, la realització d'un estudi de mercat i les seves conclusions, les estratègies de vendes que cal establir, la definició de l'organització interna, el càlcul de la inversió inicial, etc. Tota aquesta informació permetrà a la persona emprenedora fer una anàlisi de la seva idea de negoci i validar la idoneïtat de l'activitat, de l'estratègia comercial,

la localització i la influència geogràfica del negoci, així com el moment de llançament del projecte.

Realitzar un pla d'empresa **no és obligatori, però sí que és molt recomanable**. Per aquesta raó, un bon pla d'empresa neix de la reflexió, l'estudi i el desenvolupament d'una idea de negoci. No s'ha de tenir pressa per elaborar el pla d'empresa, ja que és la primera, i potser més important, inversió que la persona emprenedora realitza en la seva empresa. Cal donar forma i estructura a la idea que es té al cap, sobretot si es vol presentar a tercers per sol·licitar finançament.

Un pla d'empresa és una **eina imprescindible per obtenir finançament**, ja que qualsevol entitat financera, inversora, *business angels* o entitat de capital risc, valorarà la viabilitat del pla d'empresa (tècnica, comercial, econòmica i financera) i, juntament amb altres factors, decidirà si invertir o no en el projecte. En el supòsit que es volgués sol·licitar una subvenció, cal tenir en compte que un dels requisits que se sol·liciten sempre és tenir un pla d'empresa. Per tant, cal elaborar un bon document per tenir més opcions d'obtenir-la.

02

Com es pot fer un pla d'empresa?

DOCUMENT COHERENT, QUANTIFICAT I SENSE ARGUMENTACIONS FEBLES

En el moment que hi hagi una lectura externa, el pla d'empresa ha de convidar la persona lectora a continuar llegint fins al final. Això significa que és important que es faciliti la lectura i es faci atractiva per al lector. En tot moment, el document ha de ser coherent, la informació no es pot contradir i cal sostenir els arguments presentats amb evidència o amb base en fonts confiables de fàcil lectura. Pel que fa a l'estil, **és important que el document no sigui difícil de llegir, ni visualment saturat**. Per a això, cal deixar espais en blanc entre paràgrafs, no tenir por d'utilitzar el punt i a part, i utilitzar material de suport gràfic per acompanyar qualsevol explicació (taules, fotografies, gràfics...), etc.

Normalment l'equip promotor té cinc minuts o menys per atreure l'atenció d'un *business angel*. Si li costa molt entendre el pla d'empresa, no hi invertirà res. No s'ha d'afegir per afegir, **tota la informació que apareix en un pla d'empresa ha de ser útil**, ja sigui per entendre el context de l'empresa, ja per reforçar una predicció o valoració realitzada.

SECCIONS QUE HA DE CONTENIR EL PLA D'EMPRESA

RESUM EXECUTIU

És desitjable que en una pàgina, o dues com a màxim, s'exposi de manera sintètica i atractiva la informació més rellevant del negoci. Heus aquí **els aspectes imprescindibles: allò que no volem que per cap concepte perdi el nostre lector**. Pensa que aquesta secció ha de poder llegir-se i entendre's en menys d'un minut. D'aquesta secció pot dependre que el lector continuï llegint la resta del document o no.

Es recomana començar amb un brevíssim preàmbul sobre quina necessitat o problema resol el teu producte o servei, o explicar per què al mercat falta un producte o servei com el teu, què és i per què és diferent o innovador. Finalment, s'ha de resumir, en poques línies, què trobarà el lector a la resta del document.

ORIGEN DEL NEGOCI

A tall d'antecedents, de manera descriptiva, o fins i tot narrant breument una història, aquesta és la teva oportunitat de detallar de forma més profunda com vas arribar a la teva idea de negoci. Pot ser que pensis que hi ha problemes o necessitats que viuen les persones consumidores o que actualment el mercat no ofereix un producte o servei que li agradaria obtenir a algun grup poblacional definit de consumidors finals, empreses o governs. És important ser breu amb aquesta secció per no saturar des de la primera secció a qui ens

llegeix, però deixar molt clar **com vas arribar a la conclusió que hi ha un “buit”** en un o diversos mercats ben definits que el teu producte o servei pot contribuir a omplir. Procura no excedir-te més de dues pàgines en aquesta secció.

PRESENTACIÓ DE LA IDEA

Ara, és moment de descriure com és que la teva idea respon a aquesta situació que has descrit a la secció anterior. Aquí respon clarament per què el teu producte o servei **resol el problema o la necessitat que has diagnosticat** o per què seria millor tenir-lo comparat amb el que el mercat ofereix actualment. És molt probable que tinguis ja competència directa o indirecta: explica per què el teu producte o servei és diferent o innovador.

En aquesta secció és vàlid apel·lar a **conceptes abstractes** com ara les preferències de cert grup poblacional, el seu estatus socioeconòmic, la seva cultura, les tendències actuals o qualsevol altre argument que justifiqui o contribueixi a explicar quin lloc ocuparia el que tu vols generar en aquest mercat. Encara que sigui possible recórrer a aspectes emocionals en aquesta secció, és important presentar l'evidència que faci falta per sustentar els arguments exposats.

DESCRIPCIÓ DEL PRODUCTE O SERVEI

En aquesta secció s'ha d'exposar detalladament què és exactament el producte o servei, com funciona, quins recursos i quant temps necessita per produir-se, quins costos implica, si requereix mecanismes de distribució o conservació, etc. És important ser clar i esquemàtic: això t'obligarà a pensar en tot el que potser haves passat per alt durant el procés creatiu i et donarà a tu i als possibles inversors una visió àmplia sobre la viabilitat tècnica del producte o servei. **Com més dades, prototips o evidència puguis mostrar aquí, més confiança generaràs.** Omet informació només si hi ha motius estratègics ben definits per fer-ho, com en el cas d'una patent.

PRESENTACIÓ DE L'EQUIP PROMOTOR

La persona emprenedora necessita ser conscient que l'actiu més valuós de l'empresa o projecte és l'equip en si mateix. Un bon currículum, una sòlida experiència prèvia i/o una formació de qualitat en el sector de l'activitat, o equivalent, són elements que donen un valor afegit al projecte. Però tan important com tenir coneixements, competències o habilitats és saber plasmar-les en el pla d'empresa. Molts *business angels* fan un examen exhaustiu de la secció relacionada amb l'equip promotor, ja que molts valoren més les capacitats de l'equip que el projecte en si. Estan disposats a invertir més en un equip capaç amb un bon projecte, que en un equip mediocre amb un projecte excepcional.

Potenciar la nostra imatge dins del pla d'empresa resultarà vital en el moment d'aconseguir finançament. Però com ho fem?

- Amb un **curriculum vitae** clar i concís que remarqui tots els aspectes que puguin tenir relació amb l'activitat que es desenvolupa. S'ha de donar prioritat a les informacions que aportin un valor afegit.
- Cal fer referència en el pla d'empresa a les **experiències anteriors**, aprofitant-les per donar fons a les reflexions i/o arguments sempre que faci falta. Però cal anar amb compte, ja que determinades experiències poden no ser aplicables al món actual.
- Utilitzar **vocabulari i eines** que demostrin domini del tema que es tracta.

Si la persona emprenedora no té totes les habilitats necessàries per realitzar el projecte, és important que sigui capaç d'**envoltar-se de perfils professionals, interns o externs, que garanteixin el desenvolupament del projecte**. Aquests professionals han d'aparèixer en el pla d'empresa per aportar consistència i un valor afegit al pla. És necessari que en el pla d'empresa quedi clar qui inverteix, qui forma part del capital de l'empresa, quin és l'organigrama que s'aplica, quines són les funcions, tasques i responsabilitats de cada una de les persones associades, així com els llocs de treball creats.

ESTUDI DE MERCAT

En aquesta secció correspon fer una **exposició resumida d'un document independent** que té per objectiu identificar en quin mercat s'insereix el teu producte o servei, qui són els teus clients potencials, quines característiques tenen (edat, nivell socioeconòmic, sexe, gènere, preferències, ubicació, o qualsevol altre aspecte que sigui rellevant), qui i com és la teva competència directa i indirecta, quina proporció del mercat dominen actualment, quin és el "buit" on s'insereix el teu producte i quines segmentacions de mercat cal tenir en compte.

Aquesta és una altra secció clau en el pla d'empresa, que determinarà la viabilitat econòmica de posar en marxa la teva idea. Els inversors saben que moltes empreses fracassen al cap de poc temps d'iniciar-se per la falta o la mala realització d'un estudi de mercat. No n'hi ha prou amb fer una revisió superficial en un motor de cerca a internet. Es tracta d'una tasca que pots encarregar a alguna empresa especialitzada o utilitzar els recursos especialitzats que Barcelona Activa posa a la teva disposició.

Consulta en la nostra pàgina web les dates i els horaris en què impartim la capacitació sobre estudis de mercat:

<https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/>

També pots fer tu mateix l'estudi de mercat, però has de mostrar coneixement profund i fiable del mercat en el qual pretens competir. Per a això, pots utilitzar metodologia

quantitativa (dades i tractament estadístic adequat) o qualitativa (principalment entrevistes) o una aproximació mixta de les dues anteriors, però has d'anar amb compte de no esbiaixar el que trobis extraient observacions només de les fonts o persones que creus que confirmaran el que tu penses. L'èxit de la teva empresa pot dependre de com de lligat a la realitat estigui el panorama que presenta l'estudi de mercat.

PLA DE MÀRQUETING

Un dels errors més comuns de les persones emprenedores és pensar que n'hi ha prou amb tenir una bona idea o un bon producte perquè la clientela arribi a consumir-lo. Tanmateix, fins i tot els productes amb més bona reputació al mercat inverteixen sumes considerables en campanyes de màrqueting. Això és, en part, el que els permet consolidar-se i mantenir-se com les empreses més rendibles i influents de les seves àrees. Per tant, tot pla d'empresa, amb l'objectiu de mostrar que hi ha viabilitat tècnica i econòmica per emprendre el negoci, ha de contenir un **pla de màrqueting i una estratègia de vendes correctament dissenyada i pressupostada**.

Un dels aspectes més rellevants que s'han de considerar per al disseny d'un pla de màrqueting és definir correctament el **target o població objectiu**. És a dir, a qui li estàs parlant; qui és?, quina edat té aproximadament?, quins són els seus ingressos?, quins hàbits té?, a quins problemes s'enfronta?, què li agrada fer?, etc. Com més ben definits tinguis els teus clients potencials, més possibilitats tens de pensar en una manera creativa de dirigir-te directament a ells o elles i que responguin positivament a la teva campanya.

La idea de fer un pla de màrqueting és instrumentalitzar uns mecanismes que ens permetin obtenir un nivell de vendes, un posicionament com a marca i/o despertar l'interès del públic pel nostre producte. El pla de màrqueting ha d'estar **alineat amb la idea global de l'empresa**.

Primer cal tenir fet un estudi de mercat, que ens permetrà desenvolupar el pla de màrqueting. Aquest estudi de mercat ens ajuda a marcar uns objectius comercials quantificables, que siguin prou motivadors i que no siguin ni impossibles d'aconseguir ni exageradament assequibles. Aquests objectius poden ser presentats en diferents variables: ingressos, nombre de clients, nombre de vendes, entre d'altres.

Caldrà estudiar les diferents variables que presenta un pla de màrqueting. Si se segueixen les quatre **"pes" clàssiques**, s'ha de tenir en compte i descriure el següent:

- **Producte o servei:** característiques físiques del producte, qualitat, accessoris, embalatge, garanties, tria de la marca, imatge...
- **Preu:** quin marge tindrà el producte/servei, el nivell de preus, política de descomptes i bonificacions, temporalització dels cobraments, si hi haurà polítiques de discriminació de preus (ja siguin geogràfiques o altres)...

- **Comunicació (de l'anglès *Promotion*):** hi haurà prescriptors?, quina promoció de vendes es farà?, publicitat no pagada, publicitat (mitjans de comunicació, missatge, receptors potencials...) i altres aspectes per realitzar promocions...
- **Distribució (de l'anglès *Place*):** ubicació i distribució del local, canals de distribució del producte o servei, intermediaris/àries...

A més, en les empreses de producció, estan agafant cada vegada més força variables que fins fa poc estaven incloses dins d'alguna de les “pes” comentades anteriorment, com és el **packaging**. Cada pla de màrqueting s'ha d'adaptar a les necessitats de l'empresa.

Per a les empreses de serveis s'han desenvolupat noves “pes” que responen a les necessitats específiques per a aquestes tipologies de negocis:

- **Persones:** tots els actors humans tenen un paper en l'entrega del servei, i això influeix en la percepció que té la clientela. Cal detallar tant la clientela com els treballadors i les treballadores que hi participen.
- **Evidència física (de l'anglès *Physical evidence*):** bàsicament es refereix a qualsevol component tangible que intervingui en la presentació del servei i que faciliti la transacció o la comunicació. També s'hi inclou l'espai físic on es duu a terme la prestació del servei. Cal tenir en compte el disseny del local, la senyalització, altres valors tangibles com poden ser targetes del negoci, etc.
- **Processos:** és molt important tenir definits els procediments, els mecanismes i el flux d'activitats per a la prestació del servei. Cal tenir ben definida la tipologia de l'activitat (**estandardització vs. personalització**) i el nombre d'accions que implica el servei, així com el temps destinat a cada una d'elles, per poder detectar on es poden produir colls d'ampolla.

Finalment, un pla de màrqueting sense **mecanismes de control** no servirà de res. És important que tota persona emprenedora tingui definides les variables que permetin seguir i controlar el funcionament de l'empresa, veure l'efectivitat de les accions desenvolupades en el pla de màrqueting i si els diners que s'han disposat per realitzar accions de màrqueting tenen la resposta esperada. Un **quadre de comandament** per vigilar els objectius que es marquen pot ser una eina molt útil, que, si s'utilitza correctament, pot donar informació molt valuosa a la persona emprenedora.

En efecte, el pla de màrqueting és un aspecte clau que també contribuirà a inclinar la decisió dels inversors a favor teu o en contra. Ja sigui que el dissenyis tu mateix o decideixis contractar una agència especialitzada en aquestes tasques, és fonamental que incloguis en el pla d'empresa el cost aproximat que tindria i considerar que no n'hi ha prou amb fer-lo una sola vegada, sinó que segurament requerirà fer-se amb certa periodicitat i que podria anar augmentant o disminuint segons les necessitats del negoci i les tendències del mercat.

A Barcelona Activa, tenim més de vint sessions formatives relacionades amb màrqueting i vendes per donar-te suport amb la realització d'aquesta part del teu pla d'empresa i continuar renovant-te en el futur.

Consulta en la nostra pàgina web les dates i els horaris en què impartim les sessions formatives relacionades amb màrqueting i vendes: <https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/>

PLA ECONOMICOFINANCER

En punts anteriors ja hem avisat que el pla d'empresa pot rebre més d'una lectura i que segurament aquestes seran realitzades per persones externes a l'organització (inversores, banca, institucions públiques, etc.). Per tant, aquestes persones externes necessiten realitzar una lectura que els permeti valorar amb exactitud la idea de negoci que se'ls presenta. L'objectiu principal és convèncer-les que el negoci és rendible. És a dir, que els ingressos seran més alts que els costos. En concret, el que els inversors volen saber és si guanyaran o perdran diners. Aquí és on tu els explicaràs detalladament cada aspecte dels costos que afrontarà l'empresa i com una estimació de vendes realista i ben fonamentada supera aquests costos i genera rendibilitat.

El pla economicofinancer és el capítol que resulta més complex per a la majoria de persones emprenedores. Però, analitzant-ho bé, ens adonarem que l'únic que s'està fent és **quantificar econòmicament tota la feina prèvia que s'ha fet en el pla d'empresa.**

El pla economicofinancer serveix per visualitzar la previsió dels resultats de l'empresa i demostrar el coneixement i l'instint de la persona emprenedora per fer front als cicles empresarials que tota empresa té al llarg de la seva existència. S'ha de poder justificar qualsevol partida que aparegui en el pla economicofinancer. Per exemple, les inversions mitjançant factura proforma o pressupostos. Intenta evitar incongruències o exageracions en les prediccions. Així mateix, si hi hagués increments elevats en la facturació o en els marges comercials d'un exercici a l'altre, els hauries de justificar.

El pla economicofinancer ha de tenir, com a mínim, projeccions per a tres anys d'activitat. De vegades, com en el cas de capital risc o de *Business Angels*, es poden sol·licitar projeccions a cinc anys. **Tot pla financier incorpora les eines següents:**

- **Balanç de situació inicial o Pla d'inversió:** mostra els béns i drets que l'empresa té en el moment inicial i les obligacions i les fonts de finançament de què disposa el projecte.
- **Balanç de situació final dels tres anys:** mostra l'evolució de l'actiu (béns i drets de l'empresa) i com s'ha finançat aquesta evolució.

- **Compte de pèrdues i guanys a tres anys o Compte de resultats a tres anys:** permet visualitzar el nivell d'ingressos i despeses de l'exercici i valorar el resultat econòmic abans i després d'impostos.
- **Flux de tresoreria a tres anys:** permet visualitzar l'harmonització de cobraments i pagaments i, per tant, determinar la viabilitat financera de l'activitat.
- **Punt d'equilibri per als tres anys:** permet determinar quin és l'ingrés mínim que s'ha de realitzar per fer front a la despesa total, és a dir, la suma de fix més variable. És important saber valorar si és factible assolir aquest nivell d'ingrés, ja que un punt d'equilibri elevat significa la necessitat d'una facturació elevada

Un pla economicofinancer es pot complementar amb altres eines que poden ser rellevants i ajudar a entendre millor la dimensió econòmica i financera de l'empresa. Algunes d'aquestes eines són l'**anàlisi de sensibilitat**, el **VAN** (valor actual net), la **TIR** (taxa interna de rendibilitat), el **Payback** (termini de recuperació de la inversió) i les diferents **ràtios**. Aquestes eines complementen les anteriors i afegixen noves variables per poder elaborar l'estudi de la viabilitat del projecte.

A Barcelona Activa, hem dissenyat una guia de finançament on t'expliquem detalladament diferents tipus i fonts de finançament, així com la seva factibilitat per utilitzar-los en diferents àrees del teu negoci.

ANÀLISI DAFO (PUNTS FORTS I FEBLES DE L'EMPRESA)

Una altra peça fonamental per analitzar la viabilitat del negoci i la necessitat d'anticipació davant de possibles factors adversos és l'elaboració de la matriu DAFO (inicials de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats). L'anàlisi DAFO es divideix en dues parts:

- **Anàlisi interna (Fortaleses i Debilitats).** En aquesta fase es duu a terme, d'una banda, una avaluació dels aspectes que consideres que fan o farien més fort el teu negoci. Per exemple, una diferenciació de producte o una tecnologia més eficient. D'altra banda, hem d'enumerar i descriure els aspectes més dèbils del nostre negoci. És important esmentar que això s'ha de fer a escala interna. En aquest sentit, una forta competència de mercat no és una debilitat interna. Alguns exemples de debilitats internes podrien ser la falta de capacitació de part d'alguns membres de l'equip en àrees de coneixement necessàries per al negoci o tenir alts costos de producció.
- **Anàlisi externa (Amenaces i Oportunitats).** En sentit contrari, les amenaces i les oportunitats són alienes a la nostra empresa i freqüentment no les podem controlar, però sí que ens hi podem anticipar per minimitzar els danys o aprofitar la conjuntura. Alguns exemples d'una amenaça podria ser

l'aparició d'una nova tecnologia que substitueixi el que nosaltres oferim o una llei que impedeixi o restringeixi la venda del nostre producte. Per la seva banda, algunes mostres d'oportunitats podrien ser les obertures de noves vies de comunicació que podrien constituir els mitjans per arribar a nous mercats o un subsidi per adquirir o produir el nostre producte. En ambdós casos, com es pot apreciar, nosaltres no controlem l'aparició de les amenaces o oportunitats, però podem estimar-les i preparar una estratègia per treure el millor profit possible d'aquestes circumstàncies.

Una vegada realitzada l'anàlisi, cal definir una estratègia que porti a potenciar les fortaleeses, superar les debilitats, controlar les amenaces i beneficiar-se de les oportunitats. És important ser realista en elaborar l'anàlisi DAFO, sobretot respecte a les debilitats i amenaces. Molts emprenedors cometen l'error de minimitzar aquests aspectes per convèncer els seus inversors que es tracta d'un negoci segur. Tanmateix, lluny de fer aquesta impressió, el que es mostra és ingenuïtat i poca serietat. Al contrari, als inversors els dona molta més confiança invertir amb un emprenedor que té ben diagnosticats tots els aspectes que componen l'anàlisi DAFO i plantegen una estratègia innovadora per fer front a cada aspecte.

CONCLUSIONS

Finalment, a la secció de conclusions es recuperaran breument tots els aspectes més rellevants de cada secció i s'exposarà en un argument final com es combinen tots aquests elements per persuadir el lector de la viabilitat tècnica i econòmica de la idea de negoci.

ELS ERRORS MÉS COMUNS EN ELS PLANS D'EMPRESA I COM ES PODEN EVITAR

- 1. La utilització de determinats temps verbals demostra debilitat i falta de confiança en el projecte.** Per exemple, s'han d'evitar frases com “el tercer any es podria realitzar...”. Aquest cas mostra falta de planificació i previsió, la qual cosa pot crear dubtes sobre la capacitat de la persona emprenedora de dirigir l'empresa creada. Per evitar-ho, es recomana escriure oracions afirmatives que mostrin confiança i seguretat en el fet que, donades les estimacions presentades, això és el que es farà o el que passarà. Així es transmet al lector una sensació de claredat i certesa que contribuirà a atreure la seva inversió. Fins i tot si el document es fa per a planejament intern i no per atreure inversió, convé ser tan concret i categòric com sigui possible.
- 2. Valorar sense quantificar no aporta valor.** Una frase com ara “l'objectiu principal és consolidar una cartera de clients” és un error perquè sembla que només és una intenció la viabilitat de la qual no s'ha estudiat de manera detallada. No tindrà valor si no es quantifica el volum de vendes que ha de suportar la cartera, quants clients/entes en formen part, etc. Per evitar-ho, és important acompanyar cada un dels objectius de paràmetres mesurables i d'una justificació basada en evidència de com es pretén assolir-los.
- 3. Suports de presentació complexos que resulten difícils de seguir.** Si es fa una presentació oral del projecte, cal acompanyar-la visualment mitjançant Power Point o altres suports gràfics. Tanmateix, aquests suports no poden contenir gaire text o diagrames molt complexos. Per al lector, seria impossible llegir tant o intentar comprendre una visualització molt complexa i escoltar-lo parlar al mateix temps. Cal recordar que una persona té un màxim de 20 minuts d'atenció continuada, i el públic només reté aproximadament el 10% de l'explicació. És necessari ser breu, però concís, amb les idees clares i tenint preparat un guió per aprofitar qualsevol oportunitat de micropresentació (*elevator pitch*). És a dir, la idea principal i els seus aspectes més importants s'han de poder explicar clarament en uns quants minuts.

03

El producte o servei: Com es pot presentar de manera efectiva

Primerament cal **analitzar el producte o servei de manera detallada**. Es pot començar desenvolupant el procés, ja sigui el de producció o el de realització del servei.

Cal ser molt curosos en el desenvolupament i el disseny del producte o servei, sobretot en empreses de serveis, ja que en ser intangibles és difícil descriure i comunicar a un tercer com es veuria aquest servei en la realitat. Com que el pes de l'acció recau en les persones i és heterogeni, cal que hi hagi un document que reculli tot el circuit. Una eina molt utilitzada és el **blueprint**, que consisteix en la representació gràfica del procés del servei, des que la clientela es posa en contacte amb l'empresa fins que es produeix el lliurament, la facturació i el cobrament del servei. Aquest document permet visualitzar totes les fases del circuit i identificar-ne les que afecten el **front-office** (les unitats del negoci que tenen contacte directe amb la clientela) i aquelles que afecten el **back-office** (les que no hi tenen contacte), com interactua la clientela amb l'empresa i com aquesta respon a les necessitats plantejades, de manera que queden reflectides les evidències físiques existents i el temps de resposta.

Cal exposar la diferència dels productes/serveis propis respecte als quals pot oferir la competència. És molt recomanable una **comparativa entre productes**, ja que permet utilitzar diferents eines d'anàlisi que enriqueixin el pla d'empresa. És important descriure les qualitats tècniques, econòmiques i comercials que té el producte/servei i com està relacionat aquest producte/servei amb el públic al qual s'adreça (estudi de mercat). Un apartat que moltes persones emprenedores no realitzen és el **càlcul del cost del producte/servei**, que és una eina bàsica que permet obtenir un detall dels costos tant variables com fixos, incloent-hi el cost unitari del servei, per així poder desenvolupar la política de preus en el pla de màrqueting.

En un mercat com el que tenim avui en dia, **si es vol sobreviure cal decantar-se per algun dels factors següents:**

- Tenir el millor servei/producte.
- Tenir el millor preu.
- Saber diferenciar el producte/servei de la competència.

04

L'empresa com a actor en una obra coral

L'empresa no existeix en una bombolla aïllada del món exterior. Interactua amb molts actors i, per tant, és necessari detectar-los i tenir coneixement de com l'afectaran. És imprescindible tenir en compte sobretot la **competència, la clientela i les empreses proveïdores**. Però en el moment de dur a terme l'estudi de mercat, no s'han d'oblidar altres factors com la situació econòmica de la zona, la normativa existent, l'existència de barreres en l'entrada, si serà necessari accedir a economies d'escala, etc.

Les empreses proveïdores poden ser un factor molt important en l'èxit de l'empresa. Cal saber quines regles del joc marcaran i quines condicions ofereixen. Tenir una **fitxa de les empreses proveïdores** permetrà disposar d'una informació detallada de totes elles, per poder fer comparacions amb els nous proveïdors que es busquin: en tenir més informació, la posició en la negociació serà més forta. Aquesta fitxa ha d'incloure, a part de les dades de contacte, informacions com els preus, la política de descomptes i distribució, la gestió dels temps dels pagaments, etc.

És molt important que en el pla d'empresa s'identifiqui quina és la clientela i quines necessitats li cobriran els productes o serveis que s'ofereixen. És necessari saber quina és la magnitud del mercat al qual s'estigui adreçant i cap a on es dirigeix. Si es fan prediccions de creixement del mercat o de com canviarà, cal donar-ne una justificació. Cal tenir informació per evitar el desconeixement del què realment vol la clientela. Hi ha una citació de Michael Porter que diu: "Hi ha dues tipologies d'empreses, les que coneixen la seva clientela, i les que fracassen."

L'**estudi de mercat** és vital per a una persona emprenedora, sense ell és poc menys que una bogeria obrir un negoci, ja que les probabilitats de fracàs augmenten exponencialment.

Tothom té alguna **empresa competidora**, ja sigui directa o indirecta, i més en aquest món cada vegada més global. Si no se'n troba cap, hi ha un gran percentatge de possibilitats que l'estudi de mercat no tingui la profunditat necessària. És important detectar les empreses competidores i conèixer-ne el funcionament, com treballen i com venen. Això ens permetrà adaptar les tècniques d'èxit que utilitzen i evitar les males pràctiques. Tal com hem fet amb les empreses proveïdores, també cal elaborar una fitxa de les empreses competidores.

05

Tria de la forma jurídica i altres aspectes legals

En el pla d'empresa es determina la forma jurídica que té l'empresa, així com les obligacions fiscals. Abans de triar una forma jurídica, cal **conèixer les característiques, els avantatges i els inconvenients de cada una** per poder elegir aquella que s'adeqüi més a les necessitats de la persona emprenedora. Si l'empresa tindrà treballadors i/o treballadores, cal definir la política de recursos humans, així com la relació contractual que tindran aquests/estes amb l'empresa, i els seus drets i obligacions. Un altre punt per tractar en el pla d'empresa, sobretot en cas de necessitar un local, és el de les llicències d'activitat i els permisos d'obres.

També cal tenir en compte el **tràmit de constitució i alta de l'activitat**. La durada i complexitat d'aquesta tramitació dependrà de la forma jurídica elegida, ja que no sempre són tràmits instantanis. A més, també hi ha tributs i/o impostos que estan determinats per la forma jurídica i/o la localització geogràfica triada per a l'empresa.

A l'hora de **triar la forma jurídica, els aspectes més importants que cal tenir en compte** són els següents:

- L'organització del capital i l'estructura organitzativa empresarial.
- Fiscalitat.
- Règims de cotització a la Seguretat Social.
- Ajuts i subvencions.

06

Un pla d'empresa no s'acaba mai

Amb el document acabat, és el moment que l'equip promotor en faci una valoració sincera per poder extreure'n les conclusions. Pot ser que el projecte no estigui prou madur i que calgui treballar-lo més a fons, o que encara no existeixi el mercat i la conclusió sigui deixar el projecte en *standby* (en espera) per, en un futur, utilitzar-lo com a base per a l'elaboració d'un nou pla. De vegades, una retirada a temps ens pot permetre una victòria en el futur.

En el cas que la conclusió sigui positiva, és important definir un **seguiment regular** i realitzar comparacions entre les expectatives teòriques i els resultats que s'han donat en la realitat. D'aquesta manera, sempre es podrà modificar i adaptar el pla per obtenir els objectius marcats. Com que l'empresa es mourà en un entorn dinàmic, és necessari que aquesta es mostri dinàmica. Això afectarà el pla d'empresa, que serà el punt de partida per elaborar els nous documents que serveixin per adaptar l'empresa al nou entorn que afrontarà.

Escrit per l'equip tècnic a **Barcelona Activa Emprenedoria** a partir de les fonts d'informació següents:

- *Claves de un buen plan de negocio* de WILLIAM A. SHALMAN publicat a <http://www.secretosenred.com>
- *The Requisites of a Good Business Plan* de ISABEL ISIDRO publicat a <http://www.powerhomebiz.com>
- *El meollo del plan* de MICHEL PERIU publicat a <http://www.univision.com>
- *10 reglas para hacer un buen plan de negocio* de FDS Consulting publicat a <http://www.infofranquicias.com>
- *Pasos clave en la elaboración de un plan de negocios* publicat a <http://www.enplenitud.com>
- *Keys to a successful Business plan* de NORMA A. TUROK publicat a <http://aquanic.org/>
- *Màrqueting de Serveis* de VALERIE A. ZEITHAML i MARY JO BITNER (2002). Editorial: McGraw Hill

Elaborat per l'equip tècnic de **Barcelona Activa Emprenedoria**:

<https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/>

© Barcelona Activa, 2020

Tot i que s'ha extremat al màxim la cura per assegurar l'exactitud i la fidelitat d'aquesta informació i de les dades que s'hi contenen, Barcelona Activa SAU SPM no pot acceptar cap responsabilitat legal per les conseqüències que es puguin derivar d'accions empreses com a resultat de les conclusions que es puguin extreure d'aquest informe.