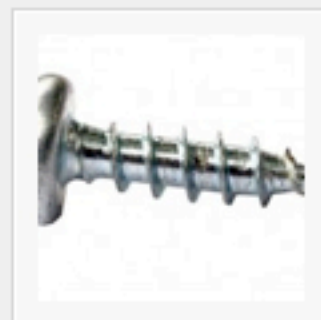




### Concepte

Un producte o servei no sols és la suma de beneficis bàsics que reporta o les necessitats que satisfà, sinó també una sèrie d'aspectes formals que el caracteritzen i que constitueixen el que denominem producte o servei tangible o formal. Entre ells, podem considerar la qualitat, la marca, l'envàs o el disseny.



A més a més, hi ha una sèrie d'elements no tangibles però relacionats amb el producte, com el servei postvenda, el manteniment, l'assistència tècnica, la garantia oferta, la possibilitat de finançament, els terminis de lliurament, etc., que formen el que denominem producte ampliat.

El conjunt de les tres dimensions (concepte de producte, producte formal i producte ampliat) conformen el producte per si mateix.

Així, un producte es pot presentar en caixes de deu unitats o en envasos individuals, en garrafes de 10 litres o en cartrons d'un quart de litre, etc.

De la mateixa manera, un servei es pot prestar a domicili, a les oficines de l'empresa, per personal propi o subcontractat, personalment, per telèfon, per correu, a través de xarxes telemàtiques, etc.

En algunes ocasions, les bones idees i, fins i tot, els bons conceptes de producte o servei, han fracassat perquè no han resolt adequadament el problema de la presentació o la forma de prestació, si es tracta d'un servei.

En parlar de producte o servei, s'hi inclouen objectes físics o béns, serveis, persones, llocs, organitzacions o institucions i idees.

### Exemple

La botiga de vins "Vinacotecum" és un comerç especialitzat en la venda de vins. El principal producte que ofereix és la venda de vins embotellats que cobreix tota la gamma de preus, però, a més, dona la possibilitat de tastar el producte en una zona que hi està destinada exclusivament.

Com que és una botiga de vins especialitzada, s'ofereix un tracte personalitzat en termes d'assessorament al client respecte a les seves possibilitats i intencions i, fins i tot, s'hi imparteixen classes de tast de vins. Per tant, l'empresa té dues línies d'activitat:

- Venda de vi (amb assessorament o no).
- Classes de tast de vins.

Cal destacar que l'atenció al client condiciona la venda de vi, en el grau que el venedor ha de conèixer els productes a fi d'aconsejar la seva clientela sobre el moment òptim de consum, el menjar amb què es pot combinar, les novetats, etc.

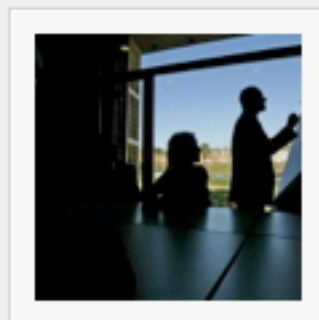
## Concepte

Tots els sectors econòmics vénen determinats per, com a mínim, dos elements fonamentals:

Els actors que hi intervenen i les seves característiques: productors, distribuïdors, intermediaris, consumidors, prescriptors d'opinió, detallistes, etc.

Les regles del joc sota les quals s'opera: sistemes de distribució, comissions, marges, elements competitiu clau, etc.

El coneixement de tots els elements i les variables li permetran dissenyar una estratègia comercial adequada per poder augurar el seu èxit en el mercat. Per aquesta raó, proposem reflexionar al voltant d'aquests dos elements, i si s'adona que hi ha informació que li falta, podrà efectuar si més no, les investigacions pertinents.



## Exemple: Botiga de vins “Vinacotecum”

El sector en què opera aquesta botiga és el del vi i el formen els següents elements:

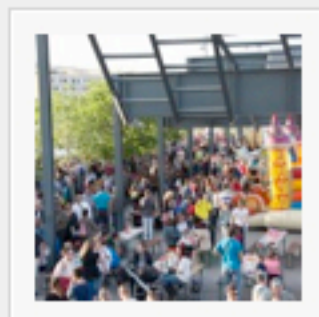
- Productors de raïm: Aquests són els encarregats de la producció del raïm.
- Elaboradors de vi: Entre aquests cal diferenciar diferents grups:
  - Els productors de vi que alhora elaboren vi.
  - Les cooperatives que produeixen el vi mitjançant el raïm dels associats.
  - Les empreses comercialitzadores de vi. Aquestes poden comprar el raïm als productors o a les cooperatives per elaborar el vi.
- Embotelladores de vi: Entre aquests també cal diferenciar diversos grups:
  - Els mateixos productors que elaboren vi i el venen a botigues, supermercats, etc.
  - Les cooperatives que produeixen vi i l'embotellen i el venen després a botigues, supermercats, etc.
  - Les empreses comercialitzadores que el venen a botigues, supermercats, etc.
- Comercialitzadores de vi:
  - Productors que venen el vi directament al consumidor final.
  - Cooperatives que venen al consumidor final.
  - Botigues, supermercats, etc.

Una vegada llistats els diferents actors que actuen en el sector vitivinícola, la botiga de vins especialitzada es troba dins el subsector de comercialitzadores de vi.

A més a més, a causa de les característiques de la botiga, aquesta oferirà bàsicament productes originaris de productors, cooperatives i marques comercialitzadores, i farà una incidència especial en els dos primers grups.

## Concepte

El mercat es defineix com el conjunt d'individus o organitzacions amb la necessitat d'un determinat producte en un àmbit geogràfic determinat.



Aquesta definició no sols identifica el sector en què opera l'empresa, sinó que és la seva primera decisió estratègica, que condicionarà el següent:

- Identificació dels possibles clients.
- Identificació de la necessitat bàsica que resollem.
- Identificació dels competidors que es reconeixen.

En aquest sentit, hi ha diferents accepcions que cal conèixer:

- **Mercat objectiu (target):** aquell al qual l'empresa pretén dirigir-se per vendre el seu producte o servei.
- **Mercat real:** aquell que actualment compra o consumeix el producte o servei genèric.
- **Quota de mercat (participació):** part del mercat que compra o consumeix el producte o servei de l'empresa en relació amb el total de compradors o consumidors del producte genèric.
- **Mercat potencial:** aquell que pot comprar o consumir el producte o servei de l'empresa independentment que ja ho estigui fent o no.

Les característiques imprescindibles que s'han de conèixer del mercat amb la màxima exactitud són:

- **Volum** d'aquest, ja sigui en unitats, en pessetes, en quilos, etc., amb la màxima segmentació possible (àrees geogràfiques, per envasos, per canals de distribució, etc.).
- **Tendència.** S'ha de conèixer si aquest mercat està patint una evolució a l'alça o a la baixa, i en quina proporció respecte a anys anteriors, o bé si està efectuant una desviació cap a productes o serveis semblants.

El mercat pot classificar-se segons els criteris que es detallen a continuació:

- **El tipus de comprador:** particulars, empreses, organismes públics, etc.
- **El tipus de producte:** de consum, de serveis i industrial.
- **El nombre de competidors:**
  - **Monopoli:** un sol oferent i molts demandants. Seria el cas del servei d'aigües.
  - **Oligopoli:** pocs oferents i molts demandants, com succeeix en el sector de la telefonia mòbil.
  - **Competència perfecta:** molts oferents i molts demandants amb productes diferenciats en qualitat, preu, distribució, etc. Són la majoria dels casos com l'alimentació o el gran consum en general.
- **La forma de la relació d'intercanvi:** subhasta, licitacions, de relacions (són les transaccions més habituals), contractuals, franquícies, etc.
- La seva **ubicació geogràfica.**

Altres consideracions importants són:

- **L'estacionalitat:** amb forts desequilibris en alguna època de l'any. Un cas molt típic són els gelats o el turró.
- Ritme del **canvi tecnològic:** pot ser un sector amb constants innovacions tecnològiques, com s'esdevé en el sector de la informàtica.
- Tipus de **canals de distribució:** de vegades la llei obliga a comercialitzar per determinats canals de distribució. Aquests són els casos dels fàrmacs, la loteria o el tabac.

En el cas que es tingui previst iniciar l'activitat amb un sol client, s'ha de tenir en compte que, malgrat ser molt còmode i inicialment molt rendible, comporta el risc no menyspreable d'una dependència excessiva. En aquest sentit, no s'ha d'oblidar invertir recursos en la recerca de nous clients.

## Exemple: "Vinacotecum"

La botiga Vinacotecum es dirigeix al mercat local. Concretament, es dirigeix a aquelles llars en què conviuen persones l'edat de les quals oscil·la entre els 25 i els 70 anys i que viuen a una distància menor a 10 minuts caminant des de la seva residència fins a la botiga.

Concretament, el nombre potencial de clients que compleixen les característiques anteriors és de 13.500 persones. D'aquestes, s'estima (mitjançant la realització d'un estudi de mercat) que durant els primers anys s'arribi a una penetració en el conjunt de clients potencials del 7%.

Per tant, el nombre de clients previsibles cada any serà de 975.



### Concepte

Una vegada s'hagi definit el mercat, cal identificar les característiques del client al qual la seva empresa dirigirà el producte o servei. Durant aquest procés, s'haurà de reflexionar sobre qui és el seu client i és possible que es trobi amb fets tals com no tenir un sol tipus de client, sinó diversos, i que cadascun d'ells tingui les seves peculiaritats. En aquest cas, s'hauria de caracteritzar cada client i ressaltar els aspectes que el fan diferent de la resta.



En algunes ocasions, és difícil distingir entre client i consumidor o usuari final d'un bé o un servei.

Tenint en compte els fets anteriors, és important que defineixi molt bé cada perfil (si en té més d'un) en el moment actual i en el moment futur, ja que és possible que en l'etapa de maduració de l'empresa el perfil de client canviï.

A tall enumeratiu, li avancem alguns dels aspectes del client que hauria de conèixer:

- Edat
- Sexe
- Recursos econòmics
- Nivell d'educació
- Professió
- Lloc de residència
- Gustos i hàbits de consum
- Altres

### Exemple: "Vinacotecum"

Ja que per a la quantificació del mercat s'ha hagut de caracteritzar el client, podem dir que tindrà les característiques següents:

- Home o dona d'entre 25 i 70 anys d'edat
- Nivell econòmic mitjà
- Nivell cultural mitjà
- Residència pròxima al comerç



### Concepte

Es tracta d'establir una proposta de posicionament de l'empresa, és a dir, definir quines són les característiques de la imatge que volem que els nostres clients potencials associïn amb la nostra empresa, producte o servei, i identificar-ne les principals variables.



Analitzar de la mateixa manera les polítiques de:

**Producte o servei:** definit des del punt de vista del client. Analitzar la qualitat: novetats que aporta i avantatges que ofereix; marca; presentació; atenció al client; personalització diferenciació del producte; garantia; serveis post-venda; formació i motivació del personal.

**Preu:** analitzar el mercat, els preus de la competència, les expectatives dels clients i els costos propis, determinar la política de preus a seguir per la nova empresa. Determinar si cal oferir descomptes i/o rappels; dissenyar campanyes; establir les condicions de pagament i de finançament de les vendes; determinar la política de diferenciació en el preu.

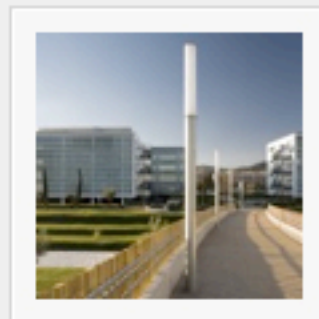
**Distribució:** facilitar la proximitat i la comoditat al client: treballar per la bona imatge del producte o servei mitjançant opcions com la venda directa, al detall, a l'engrós, per catàleg, internet o altres canals; estudiar els avantatges i inconvenients dels diferents canals, i seleccionar els més adients per al client (de manera que pugui trobar el producte sense problemes).

**Comunicació:** procediments i suports mitjançant els quals es donaran a conèixer els productes als potencials clients. Cal tenir present el públic objectiu, el missatge a transmetre (que ha de ser clar i precís, indicant què s'ofereix i on es pot obtenir), el pressupost, els mitjans i altres vies indirectes de comunicació. En aquest sentit, s'ha de prioritzar la satisfacció del client.



### Concepte

El Pla d'Operacions es defineix a partir de l'anàlisi dels següents elements:



### Localització, instal·lació i elements de transport

- característiques de la localització de l'empresa i els motius de la seva elecció,
- descripció física del local: superfície, distribució, magatzem...
- maquinària
- vehicles
- equipaments i subministraments necessaris.

Caldrà adjuntar factures pro-forma de les despeses d'instal·lació.

### Aprovisionament.

Identificació dels proveïdors indicant:

- productes
- preus
- qualitats
- condicions de pagament
- terminis d'entrega
- descomptes i/o rappels
- influència dels competidors sobre els proveïdors.

Annexar catàlegs i pressupostos dels proveïdors.

### Procés de Fabricació o de prestació del servei.

Caldrà realitzar les previsions de producció i d'existències necessàries en funció de les perspectives de venda del pla de mercat.

Caldrà tanmateix, descriure i definir les etapes del procés de producció o prestació del servei i diagrama d'aquest (si escau); temps de producció; possibles colls d'ampolla; personal necessari i els seus costos corresponents; normativa laboral aplicable.

### Subcontractació i assegurances.

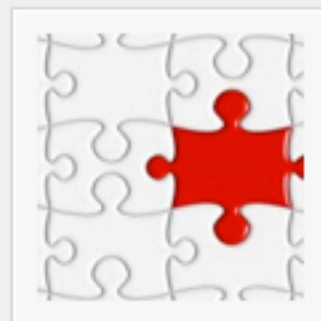
Definir aspectes del procés de producció o prestació del servei a subcontractar i costos que això representa. Annexar pressupostos, catàlegs, etc., dels subcontractistes.

Preveure el tipus d'assegurances necessàries i els costos que representin.



## L'elecció de la forma jurídica

Abans d'iniciar qualsevol tràmit d'inici d'activitat, cal **estudiar atentament la fórmula més convenient per crear l'empresa**, a fi i efecte de determinar quina estructura s'adapta millor a les característiques pròpies del projecte a desenvolupar.



No obstant, podem assenyalar alguns dels aspectes que cal valorar abans d'optar per una forma jurídica en concret:

- Tipus d'activitat a exercir.
- Nombre de persones que participen en el projecte com a titulars del mateix.
- Responsabilitat dels promotors.
- Estructura de finançament.
- Mesures de foment establertes per l'administració.
- Esquema fiscal més interessant
- Etc.

Cal fer menció especial a l'aspecte de **fiscalitat** de l'empresa, que anirà donada en funció de la forma jurídica escollida, aquesta fórmula també definirà els **passos i costos per posar en marxa el projecte**.

A l'apartat de **MADURACIÓ** del projecte, hi ha tota la **informació relacionada amb les formes jurídiques**.

## Organigrama

**Un organigrama és la representació gràfica de l'estructura organitzativa.**

L'organigrama, en suma, si està correctament construït, constitueix un veritable pla topogràfic, un mapa il·lustratiu de l'estructura general de funcionament a l'empresa i del conjunt de relacions que hi ha a dins. Igual que un pla topogràfic, revela les característiques sobresortints de la realitat i treu a la llum les seves possibles disfuncions, els defectes i les llacunes.

El seu objectiu és subministrar un quadre que posi en evidència:

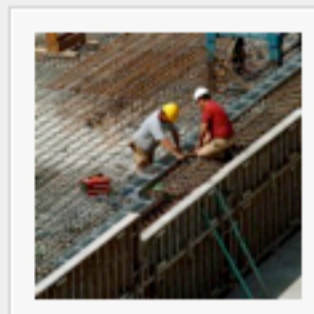
- L'articulació de les diferents funcions dins l'estructura.
- Els llocs de treball, les unitats existents i la seva posició en l'estructura.
- Les relacions formals (jeràrquiques en primer lloc, però també altres com les funcionals), les línies de comunicació i les connexions que hi ha entre els diferents llocs i unitats.

Pel que fa a relacions, a continuació s'anoten les més habituals:

- **Les relacions jeràrquiques:** estan caracteritzades per l'existència d'una línia directa d'autoritat des del màxim dirigent fins als nivells intermedis i els executants i, correlativament, d'una línia directa de subordinació des de sota cap a dalt. Ateses les seves característiques, l'estructura jeràrquica en estat pur avui sols es troba a les petites organitzacions, per a les quals és particularment apta per la rapidesa de decisió i la claredat de les relacions.
- **Les relacions funcionals:** ressalten al màxim el paper dels especialistes. La seva característica fonamental està constituïda pel fet que cada subordinat, en comptes d'estar connectat a la direcció a través d'un únic punt, rep les ordres, les instruccions i l'assistència que necessita directament de diversos caps, cadascun dels quals exerceix una funció particular.
- **L'estructura matricial:** l'estructura matricial és un tipus d'estructura cada vegada més aplicada tant per part de les empreses com per part d'organitzacions sense finalitat de lucre (per exemple, hospitals). L'origen d'aquesta configuració cal cercar-lo, potser, en la denominada organització de projectes i en la necessitat de configurar l'estructura organitzativa basant-se en un doble flux d'autoritat. La característica més destacable de l'organització matricial és l'existència d'un doble flux d'autoritat: l'autoritat funcional, que flueix verticalment de dalt a baix i l'altre flux d'autoritat, l'autoritat tècnica o de projectes, que flueix horitzontalment.

## Descripció de llocs de treball

A més dels promotors inicials del projecte empresarial, pot ser que calgui incorporar-hi altres persones, com a socis o com a treballadors, en funció dels seus coneixements, les habilitats o el nombre de persones necessàries per oferir el producte o servei. Cal valorar quantes persones es necessitaran a l'empresa i amb quin perfil.



Per descriure un lloc de treball, es concreta la identificació del lloc, la missió i contingut del lloc, així com els seus requisits personals.

## Costos laborals

Una vegada l'empresa ha decidit contractar un determinat nombre de persones, cal que tingui en compte les conseqüències d'aquestes contractacions, que vindran determinades per la relació de l'empresa amb:

- Els treballadors.
- La Seguretat Social.
- La hisenda pública.

Les previsions derivades de l'establiment de relacions contractuals han de separar clarament les repercussions d'aquests contractes en termes de despesa i en termes de tresoreria.

Efectivament, pel fet de contractar treballadors, l'empresari adquireix una sèrie de responsabilitats:

- En primer lloc, es compromet a retribuir els treballadors.
- En segon lloc, està obligat a donar d'alta l'empresa i els treballadors a la Seguretat Social i, per tant, a satisfer les quotes empresarials a la Seguretat Social i a ingressar les quotes dels treballadors.
- En tercer lloc, l'empresari també es compromet a retenir dels treballadors un percentatge sobre el rendiment del seu treball i ingressar-lo a la hisenda pública.

L'empresa, per tant, incorre en unes despeses i administra diners per compte dels treballadors. Es consideren despeses per a l'empresa les següents:

- Les remuneracions íntegres dels treballadors, és a dir, els sous i salaris (incloent-hi el de l'empresari promotor).
- Les càrregues socials, és a dir, les partides satisfetes per l'empresa amb fins socials i assistencials dels seus treballadors: Seguretat Social a càrrec de l'empresa i quota d'autònoms, dotacions a mutualitats de previsió social, transport dels treballadors si corre a compte de l'empresa, etc.
- Partides com ara dietes, despeses de representació, indemnitzacions laborals, despeses de formació del personal, indemnitzacions per accidents de treball, despeses de convencions i celebracions per al personal, assegurances per al personal o les despeses derivades de l'aplicació a l'empresa de programes de seguretat i higiene en el treball.

Pel que fa a tresoreria, s'ha de tenir en compte que:

- La Seguretat Social s'ha de liquidar mensualment.
- Les retencions practicades en concepte d'IRPF s'han de liquidar trimestralment.

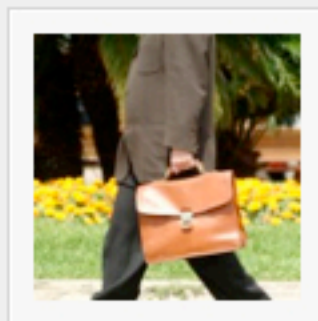
L'empresa, però, pel fet de contractar treballadors, pot adquirir també alguns drets amb repercussió econòmica, com els incentius que alguns contractes de treball ofereixen a les empreses.

No s'h d'oblidar que el promotor o empresari també ha de cobrar un sou i pagar la Seguretat Social com a autònom. O sigui que també s'ha de tenir en compte en el pla econòmicofinancer, ja que s'hauran de reflectir per separat les despeses i els moviments de tresoreria que requereixen els costos laborals.





El **Pla Econòmic i Financer** esdevé la síntesi dels aspectes quantitius del **pla d'empresa**, les magnituds bàsiques del qual s'obtenen a partir dels diversos apartats del pla. Per tant, per ser coherent és necessari que les dades coincideixin amb les obtingudes a cada un d'aquests apartats.



Així, per exemple, de les previsions de vendes i dels preus definits en el pla de mercat se'n desprendran els ingressos previsibles de l'empresa. De les despeses de producció, d'adquisició de matèries primeres, etc. (que apareixen a l'apartat dedicat al producte o servei), han d'aparèixer també aquí, així com les despeses de constitució de l'empresa, o les despeses de personal.

El pla financer, sempre que es compleixin les circumstàncies previstes en el pla, **evidenciarà la viabilitat o no del projecte de negoci**.

### Pla d'inversions

Representa el càlcul d'inversió inicial, que estarà en funció del volum d'activitat prevista en el pla de mercat, així com de la forma de titularitat dels actius de l'empresa. Inclourà el desemborsament necessari per finançar tant l'immobilitzat material (local, maquinària, mobiliari i utillatge, equips informàtics, etc.) com l'immaterial (despeses de constitució, de primer establiment, drets de traspàs, etc.) i les existències necessàries per cobrir l'estoc inicial.

### Pla de finançament

El finançament d'inversió inicial podrà fer-se mitjançant finançament extern o bé mitjançant finançament propi. El finançament de la inversió inicial haurà de tenir en compte el finançament del fons de maniobra necessari per al desenvolupament de l'activitat normal de l'empresa.

### Compte de resultats provisional

Mostra els beneficis esperats per l'empresa com a diferència entre ingressos i despeses. És important especificar tant les diferents partides que determinen el compte de resultats com la seva tendència i evolució, destacant com poden afectar canvis d'aquestes al resultat global de l'empresa.

L'ingrés principal prové de les vendes quantificades en el pla de mercat, les despeses es trobaran especificades en els diferents apartats del pla d'empresa (cost de les vendes, amortitzacions i provisions, despeses comercials, de personal, d'administració i generals, de subministrament extern, financeres, tributs, etc.). També és convenient especificar les diferents hipòtesis que s'hagin considerat a l'hora de calcular les diferents partides que formen els comptes de resultats.

### Pla de tresoreria

Permet observar la liquiditat de l'empresa i, per tant, preveure les necessitats de tresoreria que puguin sorgir, mitjançant l'especificació de les partides de cobraments (per vendes o per altres conceptes), així com les partides de pagaments (per compres, despeses de personal, de subministraments exteriors, de tributs, pagament de les inversions i devolucions de finançament aliè).

També cal detallar les hipòtesis considerades per al seu càlcul, considerant la possible estacionalitat de l'activitat. Això permetrà preveure a temps les mesures adients per emenar els desequilibris de caixa que se'n puguin derivar. És convenient que el seu desglossament sigui mensual.

### Balanç provisional

Mostra l'estructura patrimonial de l'empresa com a reflex quantitatiu de totes les decisions d'inversió i finançament considerades en el pla d'empresa.

- L'actiu fix recull l'immobilitzat material i immaterial.
- L'actiu circulant engloba les existències, els comptes a cobrar i la tresoreria.
- El passiu indica els recursos propis, l'endeutament a llarg termini i l'endeutament a curt termini.

Estudiant l'evolució de les partides del balanç es pot determinar la solvència de l'empresa, és a dir, la seva capacitat per fer front a les obligacions concretes.

El pla financer ha de reflectir la capacitat de generar recursos de l'empresa que es pretén crear. Paral·lelament, ha de permetre preveure com les variacions en els costos, en els preus de venda o en les quantitats venudes dels productes o serveis modifiquen el punt mort de l'empresa, afectant de la mateixa manera els comptes de resultats, pla de tresoreria, etc.

Quan es treballa el pla financer és altament convenient tornar a revisar els altres apartats del pla d'empresa, i, d'aquesta manera, detectar possibles incoherències.