

# Guió del pla d'empresa

**ÀREA DE PROMOCIÓ ECONÒMICA**  
Servei d'Emprenedoria i Economia Social.  
(Edifici Vapor Gran) C/ Telers nº 5,  
passadís B, 1<sup>a</sup> planta  
[emprenedoria@terrassa.cat](mailto:emprenedoria@terrassa.cat)



## ÍNDEX

INTRODUCCIÓ .....	3
1. PRESENTACIÓ DEL PROJECTE .....	5
2. ESTUDI DE MERCAT .....	6
3. PLA DE MÀRQUETING .....	8
4. PRODUCCIÓ I/O SERVUCCIÓ.....	10
5. ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS .....	13
6. PLA JURÍDIC I FISCAL.....	15
7. RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL .....	15
8. ALIANCES.....	16
9. ANÀLISI ECONÒMICA I FINANCERA.....	17
10. ANÀLISI DAFO .....	18

## INTRODUCCIÓ

El pla d'empresa és el document en què les persones promotores del projecte definiran de quina manera traslladen la idea de negoci a la realitat.

Aquest document té múltiples finalitats:

- Permet tenir una visió de conjunt, minimitzar els riscos inherents a la generació d'un projecte empresarial i estudiar la viabilitat del futur negoci, ja que plasma de manera ordenada i clara informació relacionada amb les diferents àrees d'un negoci.

- Aporta informació per prendre decisions i és full de ruta, tant en la fase del procés de creació com en la fase de consolidació del negoci.

- És una carta de presentació del projecte, que pot servir per sol·licitar suport financer, buscar altres socis i sòcies, contactar amb empreses proveïdores o demanar subvencions.

▪ Es recomana:

- Que hi consti únicament la informació rellevant i necessària per determinar la viabilitat del projecte, evitant que el document sigui innecessàriament extens.

- Que s'estructuri en dues parts: una part principal, on es desenvoluparan els diferents apartats, i una segona part, on s'inclouran els annexos (imatges, esquemes, fotos, estudis, enquestes, etc.).

- Que totes les persones promotores del projecte participin en l'estudi i la redacció del pla. D'aquesta manera es garanteix la implicació de totes elles.

- Que la redacció sigui clara i ordenada, ja que qui llegirà el document no coneix l'equip promotor ni la idea de negoci.

- **Que s'eviti l'expressió d'opinions personals, com ara "crec que", "opino que", "el meu producte/servei és el millor",** si no van acompanyades d'arguments que les justifiquin o les fonamentin.
- Que, en cadascun dels apartats, s'explicitin els compromisos del projecte envers les **necessitats dels grups d'interès** (clientela, empreses proveïdores, xarxes i altres entitats) i es prevegi l'impacte **econòmic i social** que tindran les accions sobre **aquests grups i sobre el medi ambient**, per tal de proposar millores.

## **1. PRESENTACIÓ DEL PROJECTE**

### 1.1. DEFINICIÓ DE LA IDEA DE NEGOCI

En aquest apartat caldrà explicar, de forma clara i en dues o tres línies, quina és la idea de negoci.

- El producte o servei que es pretén oferir, a quina necessitat o problema dona resposta?
- Quina oportunitat de negoci s'ha detectat?

Per exemple:

La idea de negoci consisteix en l'oferta d'un servei de canguratge amb idiomes, d'infants entre 1 i ..... anys.

Amb el nostre servei, volem cobrir la necessitat de cura de les criatures més petites, alhora que aprenen de forma natural un idioma.

### 1.2. DESCRIPCIÓ DE L'EQUIP PROMOTOR, DE LA MOTIVACIÓ I DE L'ORIGEN DE LA IDEA

En aquest espai, es farà una relació de les persones promotores, acompanyada d'informació relacionada amb la seva experiència laboral, formació, aficions, etcètera, que tingui relació amb la idea de negoci.

En un document annex, es pot incloure un currículum vitae de cada membre de l'equip promotor.

També s'aconsella explicar quins són els motius professionals i personals per la creació de l'empresa, o l'oportunitat de negoci que s'hagi observat i que porta l'equip promotor a voler iniciar una activitat econòmica.

Per exemple:

L'equip promotor el formen dues persones:

- La....., amb formació.....en programació informàtica i experiència laboral de cinc anys com a programadora de webs.....en una multinacional del sector de.....
- El....., amb formació de .....en disseny gràfic i experiència laboral de tres anys com a dissenyador gràfic en una empresa de publicitat i dos anys com a tècnic d'estampació...en una empresa.....

En les seves respectives feines, han vist com hi ha moltes empreses del sector.....que no disposen d'una imatge corporativa, una presència a Internet o que han de posar al dia la imatge o el web. A pesar de la seva importància, les empreses dediquen una part molt petita dels seus pressupostos a aquests aspectes i són aquests els motius que ens

porten a oferir un servei personalitzat, amb un pressupost adaptat a les disponibilitat de cada client.

Alhora serà interessant veure en quin grau s'assoleixen capacitats emprenedores com per exemple: perseverança, versatilitat, creativitat, optimisme, adaptació al canvi. empatia, lideratge, assumpció de riscos, capacitat d'observar...

Identificant les habilitats, l'experiència i la formació dels futurs socis o sòcies, es podrà valorar si els perfils professionals es complementen, si serà fàcil el treball en equip i delimitar funcions i responsabilitats.

### 1.3. TEMPORALITZACIÓ O CRONOGRAMA DE LES ACCIONS

Establir un calendari de treball ajudarà a posar en ordre totes les accions que s'han de realitzar fins al moment d'inici de l'activitat econòmica. La finalitat d'aquesta temporalització és no oblidar totes aquelles accions, passos i tràmits que són necessaris i importants per iniciar i desenvolupar l'activitat.

Teniu a la vostra disposició un cronograma que podreu adaptar a les vostres necessitats.

## **2. ESTUDI DE MERCAT**

### 2.1. SITUACIÓ I EVOLUCIÓ DE L'ENTORN

En aquest apartat s'aconsella plasmar la informació relacionada amb el sector, l'entorn i l'àmbit geogràfic on l'empresa desenvoluparà l'activitat.

L'objectiu és conèixer elements que afectaran el futur negoci, de forma indirecta:

- Factors econòmics. Barreres d'entrada, conjuntura econòmica, etc.
- Factors tecnològics. Noves tecnologies
- Factors polítics i legals. Eliminació o aprovació de normativa econòmica, administrativa, lingüística, etc.
- Factors culturals. Canvis de modes, tradicions, costums, etc.

Per exemple:

En el cas de les editorials, l'augment de l'ús del llibre electrònic en detriment del llibre en paper implica: conèixer quins són els costos d'un tipus de llibre i l'altre, com es realitza la creació i impressió del llibres, el control dels drets d'autoria i propietat intel·lectual, la forma de divulgar i realitzar la venda dels llibres, etc.

L'interès per aprendre idiomes està en creixement, tal com s'extreu de l'informe.....

## 2.2. CLIENTELA

Aquest és un dels punts més importants del futur negoci, ja que cal conèixer quines són les persones interessades en el nostre producte i/o servei.

Per poder-les conèixer cal recollir les seves característiques i respondre a diverses preguntes:

- Si es tracta de particulars o d'empreses.
- En el cas de particulars: sexe, edat, poder adquisitiu, necessitats i motivacions, tipus de serveis que utilitzen i de productes que compren, etc.
- En el cas d'empreses: grandària (microempresa/pime), sector econòmic en què opera, etc.

Un cop s'ha identificat la clientela, caldria fer un esforç per quantificar-la, fent ús de dades estadístiques, estudis, dades d'entitats referents per a la clientela, etc.

En el cas que es tracti d'un traspàs, també es pot conèixer el perfil de la clientela que té el negoci que es vol traspasar, amb informacions com ara: quant gasta cada client (de mitjana), amb quina freqüència fa la compra, si es tracta de clientela activa (clientela que encara fa despesa en el negoci), etc. Així podrem conèixer la "cartera de clients", que és el concepte principal de l'import de traspàs.

En aquest apartat també caldrà afegir informació sobre les condicions de cobrament (al comptat, a 30, 60, 90...dies).

Teniu a la vostra disposició un document d'Excel on figuren diferents ítems per conèixer la futura clientela. Per recollir aquesta informació podeu fer ús d'enquestes, informacions d'associacions o gremis del sector (on operarà l'empresa), revistes sectorials, etc. També podeu consultar les dades públiques disponibles per quantificar i ubicar la vostra clientela:

<https://opendata.terrassa.cat/>



<http://www2.terrassa.cat/laciutat/xifres/oesst.php>

Ens aquest document cal que reflexioneu sobre les necessitats de la vostra clientela i les recolliu: quins efectes hi tindreu, de quina manera voleu que participi del vostre projecte/negoci i com us hi relacionareu.

En el cas que el vostre projecte incorpori persones usuàries, descriuiu també les seves necessitats i quantifiqueu-les.

### 2.3. COMPETÈNCIA

En aquest espai es recomana recollir tota la informació possible de les empreses competidores, per poder-les conèixer i d'aquesta manera incorporar els aspectes que els funcionen i millorar els seus aspectes negatius. L'objectiu és decidir els elements que ens diferenciaran d'elles i que faran que la clientela esculli el nostre producte o servei, en lloc dels seus.

En aquest apartat podem donar resposta a preguntes com:

- Quines empreses són competència directa (empreses/activitats iguals a la idea que es pretén posar en marxa) i competència indirecta (empreses/activitats similars o que ofereixen productes i/o serveis substitutius als que es volen oferir)?
- Quines característiques tenen?
- Quins són els avantatges i els inconvenients dels seus productes i/o serveis?
- Altres

Teniu a la vostra disposició un document d'Excel on es recullen diferents ítems per conèixer les empreses competidores.

Ens aquest apartat cal que reflexioneu sobre quins efectes tindreu en la vostra competència i els recolliu: de quina manera us relacionareu amb ella i si podeu establir alguna cooperació i/o aliança.

## **3. PLA DE MÀRQUETING**

### 3.1. PRESENTACIÓ DEL PRODUCTE I/O SERVEI

En aquest apartat es descriuran, amb detall, els productes i/o serveis que l'empresa pretén oferir.

Es recomana respondre a preguntes com:

- Quin nombre i quines varietats de productes s'oferirà, i amb quin disseny, envàs o presentació, aspectes innovadors, etc.?
- Si es tracta d'un servei: quin servei s'oferirà? Quina idea es vol transmetre amb aquell servei? Si hi ha un servei principal i serveis associats?
- A quines necessitats de la clientela s'està donant resposta amb el servei o producte?
- Quin valor afegit té? Aporta alguna millora d'eficiència ambiental i/o social?
- Hi ha serveis associats?: atenció prevenda (elaboració d'ofertes, assessorament, etc.), atenció postvenda (garanties, servei de manteniment o servei tècnic, etc.).
- Es registrarà un nom comercial/marca/patents, per protegir<sup>1</sup> els productes i serveis? Quin cost tindrà?

Caldrà considerar la qualitat i la seguretat dels productes i/o serveis i la seva normativa vigent.

### 3.2. DETERMINACIÓ DEL PREU DE VENDA

Caldrà que s'estableixin els preus dels productes i serveis, i que s'expliquin els criteris utilitzats per fixar-los.

Existeixen diversos criteris per fixar els preus, com ara: considerar els costos de la mercaderia afegint-hi un marge comercial, i/o a partir de la demanda, i/o tenint en compte els preus de la competència. Es tindran en compte possibles descomptes, tarifes, abonaments, etc.

En alguns casos, els preus venen fixats per llei o bé existeix un col·legi professional o gremi que ofereix informació sobre els preus habituals del sector.

---

<sup>1</sup> Els símbols distintius de l'empresa s'han de protegir mitjançant la legalització de les marques, noms comercials i protecció d'invençions industrials. Les marques són el signe distintiu dels productes o serveis d'una empresa, en el mercat. Les marques es poden registrar en l'àmbit nacional, europeu o internacional. El preu i la documentació a presentar dependran del grau de protecció.

El registre de la marca és una opció i no una obligació ([http://www.oepm.es/es/signos\\_distintivos/index.html](http://www.oepm.es/es/signos_distintivos/index.html)).

Teniu a la vostra disposició un document d'Excel on es pot recollir la descripció dels productes i/o serveis, el preu de cost, el preu de venda al públic (p.v.p.) i el marge comercial.

Per a negocis del sector de la restauració, disposeu d'un Excel on poder realitzar escandalls.

### 3.3. ACCIONS DE PROMOCIÓ I COMUNICACIÓ

Un altre punt essencial sobre el qual cal reflexionar és com aconseguireu que la clientela conegui la vostra empresa i els productes o serveis que ofereix. Per aconseguir aquest objectiu, cal realitzar un seguit d'accions de comunicació i promoció.

- Quins mitjans es faran servir: Internet (xarxes socials, blogs, web corporatiu, *e-commerce*), premsa, mitjans audiovisuals?
- Quines accions es realitzaran: xerrades gratuïtes, fullets, díptics, etc.?
- Quina imatge es vol transmetre (decoració del local, imatge de les targetes, fullets, disseny d'un logo, disseny del web o *e-commerce*)?
- Registre del nom comercial/marca <sup>2</sup>

Es recomana recollir les opinions de la clientela, que són una font d'informació molt valuosa de com podem millorar el nostre producte i/o servei. Per tant, seria positiu establir canals i mitjans per recollir aquestes dades.

### 3.4. PREVISIÓ DE VENDES

Caldrà fer una previsió d'ingressos de l'empresa, com a mínim, dels primers 12 mesos de l'activitat, explicant els criteris que s'han tingut en compte.

Hi ha diversos criteris que es poden utilitzar en el moment de definir la xifra de vendes prevista, com ara: l'experiència en el sector, la informació proporcionada per empreses proveïdores, la informació obtinguda a través de l'estudi de mercat, etc. En aquesta previsió és necessari tenir en compte estacionalitats, o períodes, en què la facturació augmentarà o disminuirà per diferents motius (Nadal, altres festes assenyalades, estiu, etc.).

En el cas que es tracti d'una franquícia, s'aconsella fer una previsió d'ingressos paral·lela a la previsió que pugui oferir l'empresa franquiciadora.

---

<sup>2</sup> [http://www.oepm.es/es/signos\\_distintivos/nombre\\_comercial/](http://www.oepm.es/es/signos_distintivos/nombre_comercial/)

## **4. PRODUCCIÓ I/O SERVEI**

### **4.1. PROCÉS DE PRODUCCIÓ I/O SERVEI**

En aquest espai es descriuran el conjunt d'accions i decisions relatives a com es fabricarà un producte o com es prestarà un servei.

Si s'opta per fabricar i vendre productes, caldria respondre a preguntes com les següents:

- Com es farà l'aprovisionament de peces o gènere necessari, i en quin moment del procés productiu s'utilitzarà?
- S'ha pensat en un procés molt automatitzat o caldrà personal? Recanvis i manteniment de maquinària. Tecnologia necessària per fabricar.
- Quants productes es poden fabricar amb els recursos de què es disposa?
- Com es farà l'embalatge del producte acabat? I el control de qualitat?
- Com es farà el transport dels productes fins a arribar al seu destí ?

Si només es dedica a la comercialització, no es considerarà la seva fabricació, però sí que caldrà tenir en compte:

- A través de quines vies es comercialitzaran els productes (botigues pròpies, minoristes, via web, etc.)
- Mitjans de pagament a utilitzar
- Altres

Si es tracta de la prestació d'un servei, es respondrà a preguntes com:

- Freqüència amb què es prestarà el servei (horaris)
- Temps necessari per prestar el servei
- Grau d'autoservei / atenció personalitzada

Pensar en les accions permet reflexionar sobre aspectes que seran necessaris, com ara: els recursos materials, humans, d'infraestructura, signatura de contractes, contractació d'assegurances, etc.

Reflexionem sobre si el procés escollit és el procés amb menor impacte ambiental i social: reaprofitem, reduïm, reciclem, repensem el procés i plantegem-nos com gestionem els residus, tant els que tenen un altre ús, com els que no. També cal plantejar-se si el procés escollit és el més adient per a les persones que hi treballaran.

### **4.2. CANALS DE DISTRIBUCIÓ**

En aquest apartat es reflexionarà sobre els mitjans que s'utilitzaran per tal de fer arribar els productes al mercat seleccionat (clientela).

Cal plantejar-se si és venda directa (venda *offline* o venda *online*) o indirecta. En aquest últim cas, caldrà tenir en compte les vies de distribució (empreses majoristes, detallistes, ambdues) i conèixer les condicions, preus, entregues, etcètera, i també el paper de les empreses o persones intermediàries, distribuïdores o representants (si és el cas).

Mirem de trobar els canals de distribució amb menor efecte ambiental, reduint el transports i assegurant un canal just per a totes les parts que hi participen.

#### 4.3. LOCALITZACIÓ (INFRAESTRUCTURES)

En aquest apartat caldrà explicar si serà necessari un local on realitzar l'activitat o no.

Un local pot ser necessari per ubicar les oficines d'una activitat, o una botiga o un magatzem. Si és així, s'hauria de recollir informació com ara:

- La situació del local (adreça). Es pot adjuntar un plànol de la situació.
- La descripció del local (m<sup>2</sup>, distribució de l'espai). També es pot adjuntar un croquis de la distribució.
- Si es tracta de lloguer o compra.
- En el cas de lloguer, es farà referència a la durada del lloguer, la quantitat del lloguer, la fiança, les despeses que s'inclouen en el lloguer, la legalització del local per ubicar l'activitat (import de la taxa de legalitzacions i obres -si escau-, obres necessàries a realitzar i el seu import, mesures d'accessibilitat, despeses de certificats o informes tècnics necessaris).

Caldrà especificar els criteris per escollir la ubicació. Exemple: perquè és una situació propera a la meua clientela i empreses proveïdores, perquè és una zona amb aparcament, perquè és un lloc de molt de pas de vianants, etcètera, tots ells motius directament relacionats amb el projecte.

Si la realització de l'activitat no necessita un local (ni obert al públic ni de magatzem), perquè es tracta d'un comerç o servei *online*, o no cal magatzem perquè s'han trobat vies alternatives, caldrà tenir en compte despeses i aspectes relacionats amb la creació

de la pàgina web, despeses de *hosting*, passarel·les de pagament via *online*, *dropshipping*<sup>3</sup>, etc.

#### 4.4. EQUIPAMENTS NECESSARIS (RECURSOS MATERIALS)

Sota aquest concepte, es farà una relació dels recursos necessaris per poder realitzar l'activitat, com maquinària, mobiliari, eines, etc.

Aquests recursos es compraran o es llogaran? Import de compra o lloguer.

Teniu a la vostra disposició un document [d'Excel](#) on es pot recollir la relació dels diferents recursos necessaris.

#### 4.5. APROVISIONAMENT (EMPRESSES PROVEÏDORES, MATÈRIES PRIMERES)

Realitzar una activitat econòmica pot requerir que altres empreses (proveïdores) aportin productes i/o serveis.

En aquest espai es recollirà tota la informació relacionada, com pot ser el nom de l'empresa proveïdora, on està ubicada, productes que ofereix, preus, condicions de pagament, etc.

Teniu a la vostra disposició un document [d'Excel](#) amb diferents ítems per recollir la informació sobre les empreses proveïdores.

Es pot prioritzar la compra a empreses de proximitat o que incorporin aspectes relacionats amb el respecte del medi ambient i/o el comerç just.

#### 4.6. GESTIÓ DE LA QUALITAT I GESTIÓ MEDIAMBIENTAL

Es tindran en compte els mecanismes de control de la qualitat i els sistemes de millora i variables de mesura.

També es tindran en compte possibles mesures en matèria de medi ambient i el cost associat, així com si caldrà l'aplicació d'alguna normativa relativa a la protecció del medi ambient.

## 5. ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

### 5.1. IDENTIFICACIÓ DELS LLOCS DE FEINA I ORGANIGRAMA

---

<sup>3</sup> És un tipus de *venda* al detall on l'empresa minorista no guarda els bens en el seu inventari, sinó que pren nota de la comanda i la passa (i detalls de l'enviament) a l'empresa majorista, que s'encarrega de despatxar les mercaderies directament al seu destí final.

Sota aquest concepte es farà una descripció dels llocs de treball (independentment de les persones que els puguin ocupar), amb les tasques que desenvoluparan en cadascun d'ells. Les tasques descrites per a cada lloc de treball seran les que apareixen a l'apartat 4.1 (Procés de producció i/o servucció).

També caldrà explicar quina relació, de comandament i dependència, existeix entre aquests llocs de treball descrits, que es poden plasmar en un organigrama.

En aquest apartat també s'haurien de considerar les activitats directament relacionades i les no directament relacionades, com ara: gestió, neteja, comunicació, distribució, etc.

## 5.2. ASPECTES RELACIONATS AMB EL PERSONAL (equip promotor / personal assalariat / subcontractacions)

Per realitzar una activitat serà necessària la feina d'una persona o diverses, que poden treballar en el marc d'un contracte laboral o sota el marc d'altres relacions no assalariades.

Si es fa un contracte laboral<sup>4</sup>, caldrà recollir informació de:

- El tipus de contracte que es farà.
- El conveni col·lectiu aplicable.
- El cost de la contractació.

Quant a les relacions no assalariades, caldrà recollir informació sobre:

- Quins serveis es subcontractaran.
- Freqüència de la prestació dels serveis, les despeses i el compliment de normativa específica.

En aquest apartat també caldrà establir:

- Quina participació volem que tingui el personal en el projecte, en les seves tasques i en les seves condicions.
- Quines tasques establirem per a cadascú i quins perfils professionals seran necessaris.

---

4

[http://treball.gencat.cat/ca/consell\\_relacions\\_laborals/convenis\\_colectius/cercador\\_de\\_convenis/index.html](http://treball.gencat.cat/ca/consell_relacions_laborals/convenis_colectius/cercador_de_convenis/index.html)

[http://treball.gencat.cat/ca/ambits/relacions\\_laborals/ci/calendari\\_laboral/](http://treball.gencat.cat/ca/ambits/relacions_laborals/ci/calendari_laboral/)

- Quines mesures establirem de conciliació laboral.
- Quines mesures cal que apliquem per garantir la igualtat.
- De quina manera gestionarem la diversitat: acollida d'immigrants, inserció de persones amb capacitats diverses i malalties mentals, minories ètniques, inserció de persones joves, o majors de 45 anys, i persones en situació d'atur de llarga durada.

### 5.3. SEGURETAT I HIGIENE LABORAL

En aquest apartat caldrà fer referència a la normativa i a les mesures que s'hauran d'adoptar en relació amb la seguretat i la higiene en el treball.

L'adopció d'aquestes mesures<sup>5</sup> serà obligatòria en molts casos i tindrà repercussions en altres punts del projecte d'empresa, com la inversió inicial (en equips de protecció i seguretat), la despesa periòdica per a la subcontractació dels serveis externs de prevenció i vigilància de la salut, etc.

## **6. PLA JURÍDIC I FISCAL**

### 6.1. FORMA JURÍDICA, TRÀMITS DE CONSTITUCIÓ I OBLIGACIONS FISCALS

Es farà referència a la forma jurídica que s'escollirà, els motius pels quals s'ha fet aquesta elecció, els tràmits necessaris per a la constitució legal de la empresa (segons la forma jurídica), permisos, llicències (no directament relacionades amb l'establiment, que ja s'han tractat en l'apartat 4.3 Localització (infraestructures)).

### 6.2. NORMATIVA A COMPLIR / COBERTURA DE RESPONSABILITATS

En aquest espai es farà referència a la normativa que pugui ser aplicable. També s'afegirà informació sobre els tipus d'assegurances que cal que l'empresa contracti i els costos que se'n deriven.

## **7. RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL**

### 7.1. ACCIONS PREVISTES

En aquest apartat caldrà fer un recull de totes les mesures que heu aplicat fins aquí i afegir les que no estan reflectides enlloc.

---

<sup>5</sup>

[http://treball.gencat.cat/ca/ambits/seguretat\\_i\\_salut\\_laboral/](http://treball.gencat.cat/ca/ambits/seguretat_i_salut_laboral/)



La responsabilitat social empresarial (RSE)<sup>6</sup> és el compromís de les empreses cap a les necessitats dels seus grups d'interès i es materialitza en un seguit d'accions, voluntàries i solidàries, més enllà del que estableix la legislació, en diferents àmbits com el laboral, social, mediambiental, clientela, empreses proveïdores, etcètera, basats en el bon govern de l'empresa, la responsabilitat laboral, l'impacte sobre l'entorn i la projecció exterior.

Objectius: incrementar la competitivitat, fomentar el desenvolupament sostenible i construir una societat millor.

Les accions es poden portar a terme en àmbits tan diversos com:

- La gestió de les persones: mesures orientades a millorar la qualitat de les condicions de treball, fomentar la igualtat, la conciliació de la vida laboral, etc.

Alguns exemples de mesures són: afavorir la contractació estable, oferir condicions salarials competitives i equitatives per a tothom, adoptar mesures de selecció, contractació i retribució que fomentin la igualtat, vetllar per la comunicació no sexista, etc.

- La gestió ambiental: mesures orientades a l'ús racional i sostenible dels recursos naturals i a evitar la contaminació ambiental que pugui generar l'activitat d'una empresa.

Alguns exemples de mesures són: ús de sistemes d'optimització de l'aigua i de l'energia, aplicació de criteris ambientals en la compra de productes, embalatges i en la selecció d'empreses proveïdores, minimització dels residus i millorar de la seva gestió.

En relació a l'Economia circular, quines accions es pensen dur a terme: reducció de residus, reutilització de productes (més durada, més reparació), garantia que els materials, components i productes es reciclen, reducció de la petjada de carboni, minimització en l'extracció i ús de recursos naturals, canvis dels models de negoci (servitització, venda productes re-manufacturats...), substitució de combustibles fòssils, fer més inversió empresarial per esdevenir "empresa verda".

---

6

<http://rscat.gencat.cat/es/>

- Comunicació de la RSE: mesures que permeten donar a conèixer les accions en l'àmbit de la RSE que l'empresa està duent a terme, com fer transparent la gestió de l'empresa, apostar per l'entorn mitjançant l'acció social, cooperació amb el territori, les polítiques de voluntariat, etc.

Alguns exemples de mesures en aquest àmbit són: elaborar un codi ètic i un pla de comunicació social, establir aliances amb organitzacions no lucratives i els seus projectes (fent aportacions dineràries o en espècies, preferint la compra de productes i serveis d'economia social), garantir la compra i el proveïment responsable, garantir una inversió socialment responsable (treballar amb banca ètica, seleccionar entitats financeres en funció de les seves contribucions a la societat i el mediambient).

## **8. ALIANCES**

Recollir en aquest apartat els acords formals o informals establerts entre dues entitats o més per assolir un conjunt d'interessos privats i comuns a força de compartir recursos, coneixements, etc.

Podeu fer aliances amb empreses proveïdores i competidores, amb el personal, la clientela, empreses, associacions, gremis, institucions governamentals...

També podem reflectir-hi les entitats que ens poden fer de prescriptores. És a dir, entitats i/o persones que parlaran bé del nostre producte o servei, i que són properes a la nostra clientela.

## **9. ANÀLISI ECONÒMICA I FINANCERA**

**IMPORTANT:** Caldrà indicar si els **imports** que apareixen en el pla d'empresa inclouen l'IVA o no.

### 9.1. INVERSIÓ I FINANÇAMENT

El pla d'inversions i finançament fa referència als recursos en què cal invertir per poder dur a terme l'activitat de l'empresa, i les fonts de finançament necessàries per cobrir aquesta inversió inicial.

Teniu a la vostra disposició un document d'Excel on es recullen diferents conceptes que engloben la inversió i el finançament.

## 9.2. COMPTE DE RESULTATS

És el resum de tots els ingressos i les despeses de l'empresa durant un exercici, per conèixer el resultat obtingut. El compte de resultats expressa el benefici d'un període determinat, a partir de la diferència entre els ingressos i els costos produïts en l'esmentat període.

Teniu a la vostra disposició un document d'Excel on es recullen les despeses.

## 9.3. PREVISIÓ DE TRESORERIA

En aquest espai caldrà reflectir la previsió de cobraments i pagaments, i també les necessitats de diners que tindrà l'empresa en cada moment, amb la finalitat de preveure les diferències (en negatiu) que es puguin produir, o sigui, els problemes de liquiditat durant el funcionament de l'activitat.

## 9.4. BALANÇ DE SITUACIÓ

El balanç de situació expressa la situació patrimonial de l'empresa en un moment determinat del temps i està format per: l'actiu (béns i drets de l'empresa), el passiu (deutes o obligacions pendents de pagament) i el net patrimonial (el valor del fons que aporta la persona emprenedora, l'equip fundador o altres accionistes i recursos generats no distribuïts).

## 9.5. CÀLCUL DEL PUNT D'EQUILIBRI I D'ALTRES RATIOS.

El Punt d'equilibri és aquell volum de vendes segons el qual el benefici serà nul o el volum de vendes que serà necessari per a cobrir tots els costos, sense que hi hagi un benefici.

Pot ser convenient descriure alguns ratios, com per exemple: liquiditat, endeutament, rendibilitat. També és oportú calcular el Cash Flow.

## **10. ANÀLISI DAFO (Debilitats/Amenaces/Fortaleses/ Oportunitats)**

És una eina que permet estudiar la situació actual de l'empresa, per establir l'estratègia a seguir.

### **Anàlisi interna** (Debilitats i Fortaleses)

Serveix per detectar les fortaleses i debilitats de l'empresa que són origen dels avantatges i desavantatges competitiu. Són elements sobre els quals l'empresa pot actuar directament i sobre els quals té el control i la capacitat de canvi.

Els factors que s'estudiaran són:

**Producció:** Capacitat de producció, costos de fabricació, qualitat i innovació tecnològica.

**Màrqueting:** Línia i gamma de productes, imatge, posicionament, quota de mercat, preus, publicitat, distribució, equip de vendes, promocions, serveis a la clientela.

**Organització:** Estructura, procés de direcció i control.

**Personal:** Selecció, formació, motivació, remuneració i rotació.

**Finances:** Recursos financers disponibles, nivell d'endeutament, rendibilitat i liquiditat. Nous productes, patents, etc.

### **Anàlisi externa (Amenaces i Oportunitats)**

Es tracta d'identificar i analitzar les amenaces i oportunitats del nostre mercat. Són factors externs que afecten l'empresa, però que no es poden controlar de la mateixa manera que els factors interns, ja que no depenen únicament de les actuacions de l'empresa, sinó també de l'entorn en què es mou.

Els factors a estudiar són:

**Mercat:** definir el nostre *target* i les seves característiques. Mida i segment del mercat, evolució de la demanda, desitjos de persones consumidores, tipus de compra, conducta a l'hora de comprar.

**Sector:** detectar les tendències del mercat i descobrir possibles oportunitats d'èxit, estudiant empreses, fabricants, empreses proveïdores i distribuïdores, i clientela.

**Competència:** identificar i avaluar la competència actual i potencial. Analitzar els seus productes, preus, distribució, publicitat, etc.

**Entorn:** factors econòmics, polítics, legals, sociològics, tecnològics, etc.

## **DEFINIR OBJECTIUS / FORMULACIÓ DE L' ESTRATÈGIA**

Una vegada s'ha fet un estudi, tant intern com extern de l'empresa, i se'n coneixen els punts forts (fortaleses) i punts febles (debilitats), caldria definir l'estratègia a seguir, amb l'objectiu d'aprofitar les oportunitats detectades i minimitzar les amenaces.

- **Estratègies ofensives.** S'obtenen relacionant fortaleses i oportunitats.

Són estratègies de creixement. Exemple: si l'empresa és líder en un determinat producte (fortalesa) i puja la demanda (oportunitat), pot fer ús d'estratègies més agressives de vendes i promocions.

- **Estratègies defensives.** S'obtenen relacionant fortaleses i amenaces.

Són estratègies reactives. Exemple: si l'empresa és líder en un determinat producte (fortalesa) i baixa la demanda (amença), pot crear productes nous i baixar preus.

- **Estratègies adaptatives.** S'obtenen relacionant debilitats i oportunitats.

Són estratègies de reorientació. Es canvia algun element de les debilitats per aprofitar les oportunitats. Exemple: si hi ha un servei postvenda deficient i es detecta que és un aspecte amb gran valor en els serveis, es pot millorar millorant-ne les garanties.

- **Estratègies de supervivència.** S'obtenen relacionant debilitats i amenaces.

Busca conèixer la situació de l'empresa respecte de la competència i el mecanisme per revertir aquesta situació. Exemple: davant de la pèrdua de clientela de la nostra empresa i del seu manteniment per part de la competència, caldria crear noves estratègies de fidelització.



Exemple: botiga física d'alimentació bio

	<b>PUNTS FORTS</b>	<b>PUNTS FEBLES</b>
<b>EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bona localització de l'establiment, amb molta visibilitat i possibilitat d'aparcament.</li> <li>- Experiència de 10 anys en el sector de l'alimentació (es coneixen empreses proveïdores, costums de la clientela habitual, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es tracta d'un preu elevat, en relació amb altres productes alimentaris que no siguin bio.</li> </ul>
	<b>OPORTUNITATS</b>	<b>AMENACES</b>
<b>MERCAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augment de les persones interessades a cuidar la seva alimentació, per raons de salut i conscienciació. Canvis en la forma de consumir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augment de l'oferta de productes bio (alimentaris, en grans superfícies).</li> <li>- Disminució de les empreses intermediàries, en relació amb els productes bio, de manera que hi ha un lligam més directe entre qui produeix i qui consumeix.</li> </ul>