

eines 49

Com fer un Pla d'Empresa
en empreses de serveis
personals

Xavier Pelegrí Viaña

Departament de Geografia i Sociologia
Universitat de Lleida

Dades CIP. Servei de Biblioteca i Documentació de la Universitat de Lleida

Pelegrí Viaña, Xavier

Com fer un pla d'empresa en empreses de serveis personals / Xavier Pelegrí Viaña.

Lleida : Departament de Geografia i Sociologia, Universitat de Lleida, 2005.

115 p. ; 24 cm. – (Eines ; 49)

ISBN 84-8409-910-5

1. Empreses – Creació 2. Empreses – Planificació 3. Treball social – Orientació professional
658.1:364.62

ISBN: 84-8409-910-5

DL:

© Edicions de la Universitat de Lleida, 2005

© L'autor

Maquetació:

Servei de Publicacions (UdL)

Disseny portada:

cat & cas

Impressió:

Publicaciones Digitales, S.A.

Aquest llibre ha estat subvencionat, parcialment, per la Generalitat de Catalunya, mitjançant la convocatòria d'ajuts a l'edició i la difusió de llibres de text o manuals universitaris en català.

La reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment, compresos la reprografia i el tractament informàtic, i la distribució d'exemplars mitjançant lloguer o préstec públic, resta rigorosament prohibida sense l'autorització dels titulars del *copyright*, i serà sotmesa a les sancions establertes a la llei.

EINES és una col·lecció tutelada des de l'Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat de Lleida.

*“És tot fent-les
que aprenem a fer les coses
que cal haver après
per fer-les”
(ARISTÒTIL a l'Ètica a Nicòmac)*

Índex

Presentació.....	11
Què cal saber abans d'iniciar un Pla d'Empresa?.....	13
El principi és la idea.....	13
Com saber si una idea és prou bona.....	14
Què és un Pla d'Empresa?.....	15
Com s'ha d'escriure un Pla d'Empresa.....	16

GUIA ORIENTATIVA PER A LA CONFECCIÓ D'UN PLA D'EMPRESA

0. Portada.....	21
1. Introducció.....	23
2. Conceptes estratègics clau.....	25
2.1 Principis i valors.....	26
2.2 Missió.....	26
2.3 Objectius.....	27
2.4 Estratègia.....	28
3. Definició del producte/servei.....	31
4. Anàlisi del mercat.....	35
4.1 Els clients.....	35
4.2 La competència.....	38
4.3 Els proveïdors.....	39
5. Organització del producte/servei.....	43
5.1 Estructuració de l'oferta de “productes de servei”.....	44
5.2 El procés de producció de serveis: la servucció.....	46

5.3 Els recursos materials necessaris.....	48
5.4 La comunicació per a la venda.....	50
5.5 El preu de venda.....	51
6. Estructura de l'equip humà.....	55
6.1 Disseny de la plantilla inicial.....	56
6.2 Estructura de l'empresa.....	59
6.3 Organització laboral.....	61
7. Pla econòmic i financer.....	67
7.1 Els documents comptables previsionals.....	67
7.1.1 El balanç de situació inicial.....	68
7.1.1.1 El pla d'inversió.....	69
7.1.1.2 El pla de finançament.....	70
7.1.2 El compte de resultats previsional.....	71
7.1.2.1 Tipus de despeses.....	72
7.1.2.2 El càlcul del cost dels serveis.....	75
7.1.2.3 El càlcul del preu de venda.....	79
7.1.2.4 Els ingressos per venda.....	79
7.1.2.5 El quadre plurianual.....	82
7.1.3 El pressupost de tresoreria.....	83
7.2 Alguns indicadors analítics.....	87
7.2.1 El marge de cobertura i el marge comercial.....	87
7.2.2 El fons de maniobra.....	89
7.2.3 La rendibilitat i el rendiment.....	90
7.2.4 El nivell d'endeutament.....	91
8. Forma jurídica de l'empresa.....	93
8.1 Algunes persones jurídiques de dret privat.....	94
8.1.1 Empresari individual.....	94
8.1.2 Societat Civil Particular.....	94
8.1.3 Cooperativa.....	95
8.1.4 Societat Col·lectiva.....	96

8.1.5 Societat de Responsabilitat Limitada	97
8.1.6 Societat Anònima	98
8.2 Obligacions generals de les persones jurídiques	99
8.2.1 Requisits formals.....	99
8.2.2 Requisits fiscals.....	101
8.2.3 Requisits laborals	101
9. Avaluació de la viabilitat.....	103
9.1 Anàlisi DAFO	103
9.2 Determinar la viabilitat.....	106
10. Bibliografia.....	107
Bibliografia bàsica.....	107
Bibliografia complementària.....	107

ANNEXOS

Annex I: Exemple de procés d'un servei de neteja en una empresa d'inserció de persones amb disminució psíquica	111
Annex II: Teoria sobre organigrames.....	113

Presentació

El present manual respon a les dificultats amb què es troben els futurs diplomats en Treball Social per insertar-se en el mercat laboral, tot i que és evident que, en el nostre entorn, encara hi ha un dèficit important de serveis socials i d'atenció a la persona que podria significar l'oportunitat d'ocupar-se en allò que saben fer.

Aquest tipus de serveis sorgeixen cada cop més a tot Europa com un sector en expansió i amb possibilitats a l'alça en un futur immediat perquè s'inclou en els nous jaciments d'ocupació. D'altra banda, també s'ha començat a trencar la dinàmica de provisió exclusivament pública i gratuïta d'aquests serveis, i estan passant a ser concebuts com un sector econòmic que pot ser prestat per la iniciativa privada, social o lucrativa, en la mesura que són activitats demandades per la societat i, en alguns casos, amb disposició a pagar per elles.

En consonància amb l'anterior, ens sembla pertinent introduir els futurs treballadors socials¹ en aquests nous escenaris que afecten, i afectaran encara més, la seva futura professió. És per això que, en l'assignatura de tercer curs sobre Administració i Gestió de Serveis Socials, s'ha vist la necessitat d'introduir alguns coneixements per tal de formar els alumnes en el procés que caldria seguir per crear una empresa dedicada a prestar serveis personals, i realitzar-ho mitjançant l'elaboració durant el curs d'un Pla d'Empresa que els sigui d'interès.

Considerant que dit exercici podria suposar un repte excessiu per als alumnes no massa avesats en les tècniques empresarials, així com la manca de materials específics i adequats a les peculiaritats de l'àmbit dels serveis socials o d'atenció a la persona, se'ns va plantejar la conveniència de confeccionar un manual per adaptar els continguts als requeriments del sector. Així, de la ingent bibliografia existent en l'àmbit de les empreses (planificació, administració, recursos humans, màrqueting, comptabilitat, etc.) s'han sintetitzat i adaptat els aspectes, normalment referents a les empreses de serveis, que són més útils pel que fa al sector dels serveis personals. La relació dels principals materials utilitzats en la redacció del manual pot ser consultada en l'apartat de bibliografia.

¹ També pot ser d'utilitat per a educadors socials i altres professionals dels serveis socials o personals.

En el moment de planificar el text hem cregut que un manual d'aquesta naturalesa havia de donar un gran protagonisme a la pràctica (com fer-ho) i tenir un clar sentit didàctic. Per això s'ha renunciat a incloure-hi bona part de la teoria (fent, si de cas, referència a les obres que la tracten) i s'ha procurat baixar al nivell més operatiu descrivint els passos lògics que comporta arribar a prendre determinades decisions necessàries, així com desenvolupar-les. Així mateix, s'ha introduït un bon repertori d'exemples il·lustratius i casos resolts, amb la intenció de facilitar l'assumpció dels aspectes de procediment que s'expliquen i, fins i tot, de com millorar la forma de fer-ne la presentació.

D'altra banda, s'ha tingut present en tot moment que fos una eina el màxim de didàctica, és a dir, comprensible en si mateixa pel comú dels alumnes, per tal que aquests puguin crear el seu Pla d'Empresa amb la màxima autonomia, només amb l'assessorament, si fos necessari i per aspectes molt concrets dels professor. Per això s'ha tingut cura que el llenguatge, tot i rigorós, fos assequible i que la terminologia utilitzada fos coherent en tot el manual; tanmateix abunden els gràfics, els quadres o els esquemes en aquelles parts de més difícil comprensió, amb la intenció que complementin la funció explicativa.

Per finalitzar, agrair l'ajut rebut del Vicerectorat de Recerca i Innovació de l'UdL per a la publicació d'aquest treball, així com també és d'obligada gratitud reconèixer les aportacions rebudes de les persones a qui he demanat lectures prèvies i que m'han fet valuoses aportacions; com se sol dir en aquests casos, a ells dec les millores, però només a mi se'm podem atribuir els errors i les mancances.

Què cal saber abans d'iniciar un Pla d'Empresa?

El principi és la idea

Pràcticament, tothom coincideix en el fet que per crear una empresa (encara que sigui com a exercici docent) el primer que cal és tenir una o diverses idees susceptibles de convertir-se en negoci² Normalment, les idees de negoci sorgeixen d'una observació atenta de la realitat o de les relacions personals, a partir de les quals es detecten necessitats no cobertes adequadament o possibilitats de millorar determinats serveis, o canvis en la societat que manifesten tendències de futur o tanmateix àrees d'activitat que resten força inexplorades.

Ara bé, tenir una idea no és res més que tenir una hipòtesi de treball; el que ens caldrà és desenvolupar-la suficientment per poder arribar a apreciar si aquesta hipòtesi és realment viable en la pràctica empresarial. Per això val la pena considerar més d'una hipòtesi com a punt de partida i fer-ne les primeres aproximacions en paral·lel fins a descartar les idees menys vàlides.

Per tal de transformar una idea en una empresa no hi ha una ruta única i ben senyalitzada. Les persones més impulsives desitjarien passar de seguida a crear-la, perquè els sembla una pèrdua de temps parar-se a reflexionar com es farà el pas de la idea a la realitat. No és fins quan les coses comencen a fallar que se n'adonen que s'han saltat passos que eren fonamentals.

Aquests passos formen el que es denomina un Pla d'Empresa. En aquest manual es pretén exposar, de la forma més senzilla i didàctica possible, allò que és fonamental saber fer per planificar la creació d'una empresa. Tanmateix, tot i que la guia serveix per a qualsevol empresa, volem centrar-nos particularment en aquelles empreses que es dediquen a produir serveis personals des de la iniciativa privada (amb o sense afany de lucre).

Però com sigui que el document final al qual denominem Pla d'Empresa no és altra cosa que el resultat d'un procés de reflexió que ens obliga a prendre determinades decisions, es tractarà d'aprofitar —i, perquè no, de gaudir— al màxim possi-

² Utilitzem el terme negoci com a sinònim d'activitat que pot produir ingressos, sense que impliqui cap connotació pejorativa (recordeu que etimològicament negoci només significa la negació de l'oci).

ble del viatge, deixant-se sorprendre per les descobertes que ens suposaran un valuós aprenentatge. Com deia el poeta referint-se al mític viatge d'Ulisses a Ítaca: «has de procurar arribar-hi “ric de tot el que hauràs guanyat fent el camí, sense esperar que et doni més riquesa”».

Com saber si una idea és prou bona

Un cop hem generat una o diverses idees que podrien convertir-se en el negoci de la nostra empresa podem plantejar-nos la viabilitat de cadascuna. No hi ha receptes màgiques per avaluar amb total seguretat les possibilitats que té una idea de convertir-se en un negoci viable, però podem qüestionar-nos sobre alguns requisits que forçosament han d'existir. Així, podem plantejar-nos, entre d'altres, les preguntes següents:

- Existeix demanda d'aquest producte o estem segurs que existirà quan el creem? Quin volum podria assumir el mercat? Ja hi ha qui el fa?
- És una idea ambiciosa, però no irrealitzable tenint en compte les nostres forces i les nostres possibilitats d'aconseguir recursos?
- Podem establir-nos lliurement dins d'aquest sector o, al contrari, té algun tipus de legislació que l'afecta? I si la té, ens hi podem acollir?
- És aquest el moment oportú per a aquest negoci? No és molt avançat perquè tinguem obstacles culturals? No estarà saturat o en recessió el sector al qual ens pensem dedicar?

En aquesta fase d'avaluació inicial no es tracta de recopilar una gran quantitat d'informació, sinó de formar-se una opinió sobre el grau de viabilitat que té la idea i prendre'n una decisió. El que convé és poder determinar, de manera ràpida, si s'ha detectat una oportunitat de negoci prou atractiva i si, sobre aquesta base, es pot crear una empresa. Evidentment, si es pensa a executar la idea realment, caldrà que la decisió es prengui tenint en compte els interessos dels emprenedors, els recursos de què es disposi i els sacrificis que s'estigui disposat a realitzar.

Pel que fa al nostre objectiu docent d'aprendre a realitzar un Pla d'Empresa, hi ha dos requisits bàsics que s'exigeixen i que suposen poder contestar afirmativament les dues preguntes següents:

- Estem segurs que allò que pensem fer pot interessar a algú fins al punt de pagar per gaudir-ne o per què en puguin gaudir altres?
- El que pensem fer té relació amb allò que sabem fer, és a dir, allò pel qual ens hem format com a treballadors/es socials?

Fixeu-vos que el que cal és, en primer lloc, que sigui un servei de pagament (no que depengui de subvencions o concerts amb l'administració) i pel qual obtinguem els ingressos necessaris per fer-lo viable; i en segon lloc, que comporti autoocupa-

ció almenys per un membre del grup promotor (tot i que no cal que ens ocupem específicament com a treballadors socials sinó que pot ser en algun perfil que coincideixi amb certes competències del treballador social).

Què és un Pla d'Empresa?

El Pla d'Empresa és un document que permet al futur empresari planificar racionalment tant el negoci com la nova empresa que vol engegar. Es tracta, per tant, d'un projecte prospectiu i, alhora, flexible, però que per la seva importància es converteix en un referent, un marc general per encabir els primers passos que s'han de donar quan efectivament es porti a la pràctica. Els requeriments que suposa construir una empresa tenen, lògicament, més envergadura que no pas implementar una simple activitat i, per tant, suposa haver-se de plantejar tant qüestions estratègiques com operatives.

Quan ens referim a planificar una nova empresa, pot donar la sensació que és una tasca inabastable intentar pensar en tots i cada un dels aspectes que componen la complexa realitat empresarial. Això és cert, però tampoc s'ha de caure en l'error d'intentar planificar-ho absolutament tot, perquè podria portar a una veritable paràlisi. A mig camí entre la paràlisi d'una anàlisi exhaustiva i l'absència de planificació, hi hauria la planificació selectiva. Cada projecte empresarial té uns aspectes clau o punts fonamentals que són els que han de ser considerats específicament tantes vegades com calgui; s'ha d'analitzar particularment els punts que són crítics per a la viabilitat de la futura empresa.

Un Pla d'Empresa, per tant, serveix primerament a l'emprenedor que la promou, però també serveix per presentar la nostra idea a qui ens interessi que la conegui (nous socis, entitats financeres, etc.). Independentment de si crearem o no realment alguna empresa (es tracta de pensar que sí), el coneixement de com cal plantejar la seva formació, ens ajudarà a pensar més sistemàticament sobre l'administració i gestió de les organitzacions en i amb les quals treballem. Com ja s'ha dit, el més important és, precisament, l'esforç de reflexió per a la planificació del Pla d'Empresa. Es comenta que Eisenhower deia: “els plans no són res, la planificació ho és tot”.

Per tenir una visió global dels continguts més rellevants que ha de tenir un Pla d'Empresa resulta interessant plantejar d'entrada una pregunta bàsica:

Què és imprescindible per poder crear una empresa?

Es pot expressar amb paraules molt diferents i en un ordre divers, però hi ha una gran unanimitat a assenyalar que hi ha cinc coses imprescindibles perquè una empresa comenci a funcionar:

- Tenir un producte o servei. Dificilment es pot crear una empresa si no es disposa d'alguna cosa per oferir al mercat. Això ha de ser la principal finalitat del negoci.

- Tenir clients. Si no hi ha uns clients disposats a consumir o a utilitzar el producte o servei (i en darrer terme a pagar un preu per ell) tampoc hi haurà possibilitat per a l'empresa.
- Tenir recursos. Disposar de recursos —la qual cosa finalment vol dir tenir finançament per adquirir-los— és sovint la barrera més difícil de superar en el moment de crear una empresa.
- Tenir un equip humà. L'equip humà —amb l'emprenedor o emprenedors al capdavant perquè són el motor i l'eix del projecte— és el recurs principal, sobretot en les empreses de serveis personals.
- Definir una forma jurídica. Quan creem una empresa estem originant una persona jurídica i legal diferent a les persones físiques que la creen i segons la forma que adoptem tindrem uns o altres drets i deures.

A partir d'aquests cinc blocs bàsics podríem arribar a detallar els elements per construir el guió del Pla d'Empresa. Hi ha una gran diversitat de guions possibles segons les característiques de l'emprenedor i del projecte. Al final, el Pla sempre acaba essent un document molt personal. Igualment, cada autor que consultem ens pot presentar un esquema que difereixi en algun dels apartats o en com se'ls anomena, però bàsicament el contingut serà força similar o amb petites variacions.

Sense pretendre oferir una fórmula única sinó simplement a tall d'exemple, es presenta el model següent que s'anirà desenvolupant a partir d'ara:

1. Introducció
2. Conceptes estratègics clau
3. Definició del producte/servei
4. Anàlisi del mercat
5. Organització del producte/servei
6. Estructura de l'equip humà
7. Pla econòmic i financer
8. Forma jurídica de l'empresa
9. Avaluació de la viabilitat

Com s'ha d'escriure un Pla d'Empresa

Tot i que la redacció del Pla d'Empresa és la darrera cosa que farem, un cop haguem pres les oportunes decisions i tinguem clars tots els apartats, fem ara una breu referència als aspectes formals més rellevants.

Seguim reiterant que el document final pot presentar formes diferents segons el tipus d'empresa, però hi ha una sèrie de coincidències de tipus pràctic que convé tenir presents:

- Ha de ser breu —un màxim de 25-30 pàgines— amb una escriptura estàndard de lletra (12 polsades), espais interlineals, marges (2 cm), etc., i, lògicament, sempre mecanoscrit i paginat; la presentació ha de ser el màxim d'acurada.
- Ha d'estar clarament estructurat en els seus apartats i subapartats (amb títols diferenciats per tipus de lletra o subratllat) facilitant una lectura ordenada i lògica per a una millor comprensió.
- És recomanable la utilització d'elements gràfics sempre que s'escaigui, com poden ser els quadres dels càlculs comptables, els organigrames, les fotografies o les il·lustracions, els mapes o els croquis, etc.
- La informació que contingui ha de ser de qualitat i rellevant, evitant la retòrica i les repeticions; cal redactar amb un llenguatge al més directe, clar i concís possible, i que les idees s'exposin correctament.
- S'han de donar dades certes i comprovables, sempre que sigui possible, així com al més actuals que es pugui; quan no es disposin, explicitar que es tracta de previsions o estimacions.
- Ha d'oferir informació de manera equilibrada sobre totes les àrees del Pla d'Empresa, evitant prestar gran atenció a un apartat i passant per sobre o, fins i tot, oblidant-ne d'altres.
- Ha de contenir, a més del Pla pròpiament dit, una portada identificativa, un índex paginat i no més d'aquells annexos que siguin imprescindibles per a la comprensió del contingut.

Una última recomanació és que un Pla d'Empresa no es pot confeccionar “linealment”, començant pel punt 1 i seguint un ordre consecutiu sinó —com algú va dir— amb l'esperit del tango “dos passos cap endavant i un enrere”. Caldrà, doncs, plantejar-se i resoldre aspectes que formalment apareixen posteriorment per poder redactar apartats que potser surten abans en el document. Atenció, per tant, a l'ordre lògic que anirem suggerint.

**GUIA ORIENTATIVA PER A LA
CONFECCIÓ D'UN PLA D'EMPRESA**

0. Portada

Encara que no s'hagi anomenat en el guió anterior, és evident que cal encapçalar el Pla amb una portada identificativa. És comú que en la portada consti el nom de l'empresa que s'hagi escollit (si s'ha dissenyat un logo també s'hi pot incloure), el nom de l'autor o dels autors que l'han confeccionat, la data de l'edició del Pla, etc.

En cas que ja es tingui, també es pot referenciar la localització física de l'empresa amb l'adreça completa, el telèfon, el fax i el correu electrònic, si en té, etc. En el nostre cas, en què es tracta d'un exercici docent, també hi hauria de constar l'assignatura per la qual es presenta.

En la contraportada o en el primer full s'inclourà l'índex dels apartats amb la corresponent paginació. Recordeu que la presentació formal del document és un element clau per començar a percebre'n la qualitat: ha d'entrar fàcilment a primer cop d'ull, cridar l'atenció, ser atractiu i incitar a la lectura.

1. Introducció

Aquest primer apartat, abans d'entrar en el Pla pròpiament dit, serveix per expressar aspectes que encara no tenen un contingut tècnic. S'hi pot fer un breu resum de l'origen del projecte, allò que ha produït la idea o que motiva la creació d'aquesta empresa. És important enfocar la idea que ha generat el Pla d'Empresa demostrant que no és una fantasia sinó que s'ha buscat allò que podia tenir utilitat per a un sector de població.

També s'hi pot incloure un breu currículum vitae dels promotors, amb la formació, la situació laboral, l'experiència o les expectatives, per tal de fer evident que hi ha un capital humà prou sòlid per iniciar l'empresa. En el cas d'estudiants que encara no tenen un currículum consistent, poden utilitzar-se els aprenentatges fets en les pràctiques de carrera o altres ocupacions laborals o voluntàries que s'hagin exercit. La finalitat és demostrar que es coneix suficientment, d'una manera o altra, el sector de negoci que dona lloc al Pla d'Empresa.

En altres casos, val la pena fer referència al procés que s'ha seguit des que es va tenir la idea per tal de materialitzar-la en l'actual document: els contactes i gestions que s'han realitzat, els principals problemes que s'han plantejat, etc. Per això, la introducció és, normalment, dels últims apartats que es redacten, un cop ja es té una visió global del projecte.

Tractant-se d'un exercici docent, també tindria lloc explicitar per a què ha servit com a procés d'aprenentatge la confecció del Pla d'Empresa. Si s'ha realitzat en grup l'experiència haurà comportat certs problemes per unificar els criteris, o haurà servit per aprendre a negociar i a col·laborar per un projecte comú (encara que no hagi resultat del tot com l'haguéssim volgut). En qualsevol cas, segurament haurem augmentat les nostres competències bé en coneixements, bé en habilitats o bé en actituds.

Tanmateix, tot això ha de ser descrit de forma molt reduïda. Per anar bé, la introducció pròpiament dita no hauria de sobrepassar l'extensió d'una plana, apart els currículums que, si es vol, també poden anar en un annex. Recordeu les normes d'escriptura indicades més amunt pel que fa a la concisió del text.

El que no s'ha de fer mai en la introducció és posar-se a explicar els continguts substantius que després apareixeran en els corresponents apartats. Per això s'ha de

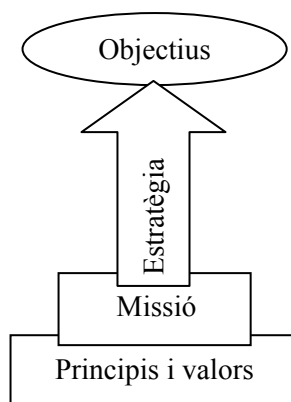
tenir molt clar l'índex amb què estructurarem el Pla d'Empresa per tal que les idees clau figurin en l'apartat corresponent que els pertoca i evitar així que repetim les mateixes idees en més d'un lloc. Aquest és un greu error, perquè indica que ens deixem portar per la falsa creença de “quan més extens, millor”. Val més dedicar la introducció al que no haguem dit enlloc, que no pas caure en repeticions.

2. Conceptes estratègics clau

Cada vegada més, les organitzacions veuen la necessitat de fer explícits els aspectes ideològics i teòrics que constitueixen l'eix vertebrador de la seva activitat operativa. Les noves empreses també participen d'aquesta tendència, si més no per manifestar la visió que voldrien que la societat tingués d'elles. Per això, ben a l'inici del Pla, inclourem un apartat on el lector pugui trobar els elements clau i relativament permanents que conformaran la nostra empresa.

Aquests elements que són: els principis i valors, la missió, els objectius i l'estratègia, ens permeten respondre a les següents preguntes de gran abast i es podrien representar així:

- En quines conviccions volem basar l'empresa? (Principis i valors)
- A què ens volem dedicar? Quin és el propòsit de l'empresa? (Missió)
- Quins resultats volem aconseguir? A quin termini? (Objectius)
- Com maniobrarem per aconseguir-los? (Estratègia)



2.1 Principis i valors

Els principis i valors són com els fonaments sobre els quals s'edifiquen els altres conceptes empresarials. Representen les conviccions i creences en què volem basar la nostra pràctica empresarial, tant en la vida interna de l'organització com en les relacions amb l'exterior. La declaració dels promotors sobre el que consideren valuos i l'opció d'aplicar-ho, confereix identitat a l'empresa perquè permet confiar en com es comportarà en el seu conjunt. Això també implica l'assumpció d'aquests valors pels empleats.

Per formular els principis i valors de l'empresa s'aconsella:

- Que s'enuncii el concepte i seguidament es redacti clarament la idea que en tenim per haver-lo seleccionat.
- Que el nombre no sigui gaire gran (entre 5 i 8 és el més normal) perquè altrament es dilueix la seva força.
- De les propostes de l'equip promotor seleccionar les que tinguin més consens i que després puguem aplicar.

Els principis i valors, en aquest moment de creació de l'empresa, tindran forçosament un marcat caràcter utòpic perquè encara no s'han fet reals en la quotidianitat, però s'ha de procurar que no resultin pretensiosos, impossibles o contradictoris entre si o amb el que planificarem després.

Exemples de principis i valors³

- Honestat. Assumim la responsabilitat de tractar honestament els clients, els proveïdors, els empleats i el conjunt de la societat. La màxima és dir sempre la veritat sobre les nostres possibilitats i límits.
- Qualitat. Creiem que la qualitat ha d'estar present en totes les accions i treballs de l'organització. El nostre propòsit és fer millor demà el que avui ja fem bé.

Incloure l'enunciat dels principis i valors facilitarà la definició posterior de la missió, la delimitació dels objectius i, en general, el disseny dels posteriors apartats (llocs de treball, pla econòmic, etc.) que hauran de tenir sempre present els compromisos que hem assumit.

2.2 Missió

La missió, que es fonamenta en els valors, expressa la finalitat general que ens marquem com a empresa i també el que ens ha motivat a plantejar-nos emprendre

³ En aquest capítol els exemples es refereixen a una suposada empresa d'inserció per a malalts mentals que es dedica a restaurar mobiliari antic.

una determinada activitat; també es pot dir que és la raó de ser, la justificació o l'objecte social de la seva existència, el propòsit global per al qual treballarem en l'organització que hem creat. Moltes vegades això que pot semblar tan obvi ho oblidem; per tant, tenir-ho escrit i rellegir-ho ens permet saber a quin fi principal orientem les energies i quina és l'aportació que fem a la societat.

La missió expressa sempre el motiu pel qual fem el que fem, no els productes o serveis específics que elaborem com a resultat del treball que realitzem per oferir al mercat. D'alguna manera, també és una opció perquè representa allò que escollim i posem com a punt de referència entre diferents variables que s'impliquen mútuament.

Les característiques que hauria de tenir la missió són:

- Ha de ser relativament permanent i, per tant, suficientment oberta.
- Ha d'identificar i diferenciar la nostra organització davant de les altres.
- Ha de ser prou significativa i motivadora per als qui hi treballen.
- Ha d'identificar les necessitats a les quals es pretén respondre o bé la utilitat que tindrà per als clients potencials.
- Ha d'expressar el servei genèric que prestarà (no el producte).
- Ha de ser creïble, clara i directa, i tenir un cert grau d'idealisme.

En resum, és aquí on s'acostuma a expressar la filosofia empresarial que tenim, és a dir, la idea del que ha de ser la nostra empresa, així com els ideals de desenvolupament que es pretenen aconseguir.

Exemple de missió:

La nostra missió principal és contribuir a generar treball productiu per a les persones amb malaltia mental i fer possible mitjançant la inserció laboral remunerada el seu desenvolupament com a ciutadans de ple dret.

Uns exemples incorrectes de missió serien:

“Obtenir ingressos suficients per crear i consolidar l'empresa...”; “Formar el usuari de l'empresa perquè puguin realitzar correctament el seu treball.”; “Restaurar el mobiliari que ens confiïn els clients amb la participació dels malalts mentals.”

2.3 Objectius

Els objectius són resultats concrets que pretenem obtenir en un termini de temps i que, lògicament, han de respondre a la missió que hem adoptat anteriorment i com a resultat d'una estratègia que definirem més avall. Tenen com a tret diferencial que hem de poder comprovar realment si els hem aconseguit o no, és a dir, han de ser avaluables.

En el cas dels serveis personals es poden admetre dos tipus d'objectius:

- En l'àmbit de l'empresa hi haurà objectius de gestió per tot el que fa referència als resultats en les àrees més importants. Són objectius de cara endins, per poder controlar el nostre desenvolupament.
- En l'àmbit de l'acció cap als usuaris dels serveis pot haver-hi objectius d'intervenció. Convé, però, que aquests siguin igualment concrets i, per tant, que introduïm estàndards de mesura que determinin el nivell d'èxit que volem assolir.

Els objectius de gestió poden fer referència a aspectes diferents de l'empresa com: objectius vers els clients, de producció i venda dels serveis, de la posició en el mercat, de beneficis a obtenir, d'expansió, de qualitat, etc. En qualsevol cas, és fonamental que assenyalin metes específiques en l'àmbit del negoci. Els objectius d'intervenció vers els usuaris també els podem classificar segons siguin de procés (l'evolució de millora que faran), de resultat (allò que volem que aconseguixin) o d'impacte (com repercutirà en el seu entorn i en la societat).

En tots dos és important marcar la temporalitat en què els volen assolir. Això pot donar peu a fer una progressió en la consecució de determinats objectius, diferenciant-los entre curt (menys d'1 any), mig (d'1 a 3 anys) i llarg termini (més de 3 anys).

Exemple d'objectius

Objectius de gestió:

- Arribar durant el primer any del servei a una cobertura mínima del 55% de la capacitat de producció de la nostra empresa.
- Aconseguir mantenir els preus durant els primers tres anys a força de contenir els costos estructurals.

Objectius d'intervenció:

- Que en dos anys, almenys la meitat de la plantilla augmenti les capacitats que siguin necessàries en el seu lloc de treball.
- Reduir en un 50% durant el primer any els trastorns que estan relacionats amb la inactivitat laboral dels malalts mentals.

No serien objectius correctament formulats els següents:

“Augmentar el benestar de les famílies que tenen malalts mentals.”; “Fer una campanya de promoció a l'inici de crear l'empresa perquè tothom la conegui.”; “Aconseguir un nombre suficient d'usuaris per poder posar en marxa l'empresa.”

2.4 Estratègia

Una de les definicions més senzilles que podem fer d'estratègia diu que és “l'art de coordinar i de maniobrar per tal d'aconseguir un propòsit o fi”. Per aconseguir els objectius, a partir de la missió i d'acord amb els valors, caldrà que prenguem

certes decisions respecte al com podem/volem arribar-hi. Aquestes decisions globals són les que agrupem amb el nom d'estratègies, i signifiquen la direcció de les accions o les vies que escollim, entre diverses possibles, perquè les creiem més efectives per als nostres propòsits empresarials.

L'estratègia ha de permetre a l'empresa identificar i formular les línies d'acció que l'orientaran a llarg termini amb relació a les variables que la incumbeixen. No tenir una estratègia suposa no disposar d'un patró de conducta coherent i actuar per reacció als problemes que es generin en la competència del mercat. Això no vol dir pas que l'estratègia sigui inamovible, ans al contrari, depèn molt de les contingències de l'entorn. Però, en el moment de partida, hem de preveure quina estratègia és més important d'adoptar amb la informació que pugem tenir.

Encara que ens referim a estratègia (en singular), de fet el resultat d'un procés de formulació estratègic no és una única estratègia, sinó diverses estratègies aplicades a diferents nivells o àrees empresarials (comercial, producció, màrqueting, etc.) que, a la vegada, han de ser coherents i compatibles entre si.

L'estratègia acostuma a fer referència a aspectes que aporten algun avantatge competitiu vers la competència, quelcom en què basem la possibilitat de fer-nos un espai en el mercat. Des d'aquest angle podem redefinir l'estratègia com “la recerca d'una posició competitiva favorable i sostenible”. Cal, però, que raonem bé les decisions que prenem, perquè creiem que juguen a favor nostre i com ens permetran arribar als objectius. Hi ha tres grans estratègies genèriques per arribar al que es coneix com “avantatge competitiu”; són aproximadament com tres grans autopistes que poden conduir-nos a l'èxit de l'empresa:⁴

- Diferenciació: podrem obtenir un avantatge competitiu si disposem o fem quelcom excel·lent i exclusiu en alguna d'aquestes àrees: qualitat, innovació, disseny, tecnologia, servei, imatge, venda, etc.
- Contenció de costos: quan no podem diferenciar-nos del que fa la competència, però podem fer-ho més econòmic controlant els costos: estructurals (economia d'escala, corba d'experiència, etc.) o de gestió (dedicació del personal, estil de direcció, crèdits, localització)
- Alta segmentació: quan l'avantatge prové de l'alta especialització (per tipus de client o per àrea geogràfica); suposa conèixer millor aquesta part del mercat i satisfer millor les seves necessitats.

Per formular l'estratègia, cal primer tenir tota la informació possible tant de l'exterior (entorn) com de l'interior de l'empresa (en el nostre cas, com aquesta encara no existeix, es limitarà al que haguem previst). Per tant, en el procés d'elaboració del Pla d'Empresa, l'estratègia no es pot veure clarament si no hem estudiat abans les altres parts i, en especial, les hem interrelacionat en l'últim capítol (capítol 9).

⁴ Extret de Gimbert (2003), pàg. 43 i s.

Exemple d'estratègia:

La nostra empresa a l'hora de formular l'estratègia forçosament ha de tenir en compte els dos vessants inclosos en la missió; d'una banda, la inserció laboral de les persones amb malaltia mental i, de l'altra, el negoci de restauració de mobles.

Pel que fa a les persones usuàries, la nostra estratègia serà de segmentació, ja que dels possibles candidats a treballar en la nostra empresa, optem pels malalts mentals amb unes determinades característiques d'etiologia, edat i situació familiar. En el futur, i a costa de l'evolució del negoci, pensem estudiar la conveniència d'obrir la plantilla a altres casuístiques i, fins i tot, potser a altres col·lectius que complementin la producció.

En canvi, l'estratègia genèrica del negoci es basarà en la diferenciació atenent tant l'exclusivitat del sector com el valor afegit que suposa la contribució a una causa solidària. Això ha d'anar forçosament promogut per una incisiva estratègia de màrqueting que ens permeti una penetració relativament ràpida en el sector, basant-nos en uns preus no massa superiors als de la competència, per tal d'aconseguir una cartera suficient de clients, especialment de clients nous no captats per la competència.

Per tant, en un primer moment ens plantejem una estratègia de creixement lent, basat en la captació de un nou mercat aprofitant una conjuntura que considerem favorable (vegeu DAFO). Passat un temps prudencial (uns dos anys), ens plantejarem la conveniència d'una estratègia d'ampliació de productes dins del mateix sector de restauració. Per això últim, l'estratègia financera es basarà a mirar de recuperar ràpidament la inversió inicial per tal de no sobrepassar un endeutament assumible i poder oferir altres productes dins del mateix negoci. En aquest sentit, s'atendrà les oportunitats específiques de finançament per l'economia social i els projectes innovadors de solidaritat amb col·lectius de difícil inserció.

3. Definició del producte/servei

La definició del servei no és altra cosa que descriure acuradament quin producte hem decidit produir o quin servei volem prestar. També se'n podria dir “concepte empresarial” que és la definició d'allò que principalment oferirà l'empresa i comprarà el client. Es tractarà de concretar el que hem enunciat en la missió, contestant a preguntes com:

- Quin és/són els productes o serveis que produïrem/vendrem?
- Quines característiques particulars l'identifiquen?
- Conté o se li pot incorporar alguna innovació que el faci diferent respecte als que hi ha al mercat?
- Quines necessitats actuals o futures satisfarà? Quin tipus d'utilitat hi trobarà el client/usuari?

La primera qüestió ens permetrà definir els grans trets de quin serà el negoci que posarem en funcionament i què oferirem als clients potencials. Es tracta de fer una descripció, genèrica però completa, d'allò que constitueix la nostra oferta, amb la finalitat que el lector se'n pugui fer una idea al més exacta possible. Pot ser convenient començar per definir en quin sector s'inscriurà la nostra empresa (tercera edat o infància?; oci o educació?; promoció o assistència?; etc.). Això és important per ubicar correctament i des del principi el context en què ens haurem de moure.

Una altra constatació que podem fer és veure si oferirem bàsicament productes materials o serveis (actuacions immaterials). Encara que fins ara hem anomenat alhora “producte/servei” és evident que es tracta d'ofertes amb característiques ben diferents. Possiblement, i salvades les excepcions, el que haurem pensat fer s'aproximarà més a un servei que no pas a un producte material, com correspon a les empreses que es dediquen als serveis d'atenció a la persona. Això no treu, però, que necessitem dels productes per complementar el servei que volem donar; fins i tot, filant més prim, podem dir quin mixt de producte/servei té la nostra oferta, però

segurament la barreja s'inclinarà més del cantó de les prestacions immaterials: farem sobretot actuacions tècniques⁵.

També és important que assenyallem les principals característiques que formen part d'una descripció del servei de la forma més completa i més detallada que ens sigui possible. No es tracta sol de dir-ne la denominació genèrica (per exemple: residència d'avis), sinó d'especificar totes aquelles particularitats que l'identifiquen, sobretot si, a més, serveixen per marcar la diferència amb la possible competència. Entre les característiques a ressenyar no es pot obviar: quines són les prestacions que volem oferir, quina capacitat tindrà, la ubicació física, l'àrea d'influència, les propietats tècniques, els requisits de qualitat, i qualsevol particularitat que vulguem que tingui el servei.

També és important ressaltar de bon principi quina innovació aporta el servei, què el fa diferent dels altres que ja hi ha al mercat. Un error freqüent de les noves empreses és copiar el que ja existeix sense fer l'esforç d'aportar elements de novetat. Quan el mercat està saturat, repetir les mateixes fórmules és molt perillós. En aquest cas es pot parlar de noves empreses, però no d'empreses noves. Quan diem "innovació" no volem dir forçosament fer quelcom inexistent fins ara; de fet, la innovació també pot venir d'un nou concepte de produir el producte o servei, d'una forma original de presentar-lo o prestar-lo, d'unes característiques de major qualitat, accessibilitat, garantia, etc.

Un altre aspecte que també pot entrar en la definició del servei és al·ludir a la o les necessitats que es pretén satisfer amb la nova oferta. És com adoptar el punt de vista d'un futur client que es planteja què li podrà satisfer allò que se li ofereix, quina utilitat tindrà, quina millora li aportarà sobre el que ja gaudeix ara, per a què li servirà. Igual que dèiem abans referint-nos a la innovació, no sempre es podrà dir que se satisfà una necessitat nova; però pot ser que s'ofereixi a un públic al qual abans no s'hi arribava, o que es doni una més completa satisfacció a una necessitat que estava mal coberta, o s'atengui de forma millor una que anteriorment era atesa diferentment.

A més, cal tenir en compte que, des del punt de vista del públic, la utilitat d'un producte o servei pot ser percebuda de diferent manera. Primer, perquè és diferent la perspectiva de qui el compra a la de qui realment l'utilitza. En segon lloc, perquè la utilitat que les persones donem als objectes o a les activitats poden ser almenys de tres classes: funcionals, simbòliques o vivencials.⁶

⁵ Aquesta diferenciació és bàsica i sortirà en diferents apartats al llarg del text. Per a més informació sobre les especificitats dels serveis, vegeu, entre d'altres, J. Chias (1990), *El mercado són personas*. McGraw Hill. Madrid i J. P. Flipo (1990), *La gestió d'empreses de serveis*. Pleniluni. Barcelona.

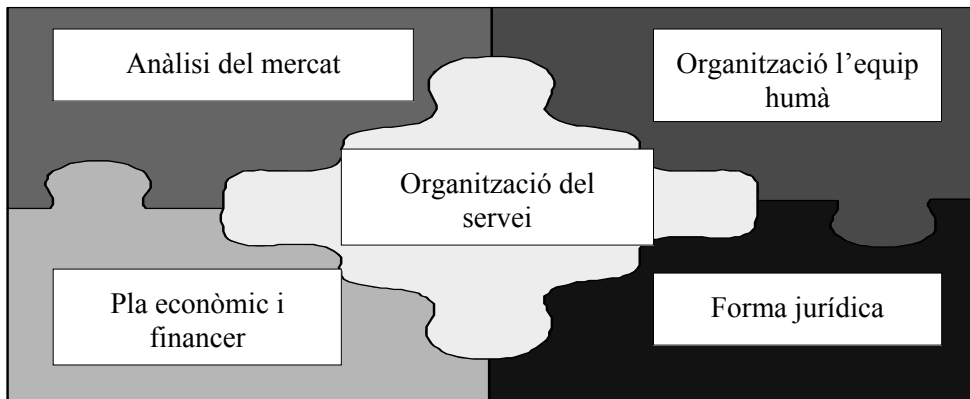
⁶ La utilitat funcional és la que procura cobrir una funció necessària i no satisfeta, per exemple, beure quan es té set; la utilitat simbòlica pretén especialment aconseguir un determinat reconeixement social, per exemple, beure cava de bona marca, i la utilitat vivencial és la que prioritza l'experiència vital que comporta l'acte, per exemple, beure com a activitat de socialització entre amics o beure una

En definitiva, del que es tracta és de reflectir honestament el valor afegit que creiem que té la nostra proposta per a un determinat públic, perquè aquest suposa la clau que ens permet esperar que tindrem èxit en l'empresa.

Els punts que hem vist fins ara permeten introduir, com una primera visió, la imatge general de l'activitat de la nostra empresa i seran la base del contingut de la resta del document. Han de ser força concrets i, per tant, requereixen poca extensió. El que hem formulat a títol declaratiu haurà d'estar ben analitzat i raonat en els apartats que vénen a partir d'ara. Per això s'aconsella que la definició del servei es faci un cop s'hagin estudiat els elements que el componen.

Cal entendre que el Pla d'Empresa ha de ser un tot coherent; això vol dir dues coses: d'una banda, que no ha de contenir contradiccions entre les afirmacions o els plantejaments que es fan en un punt i els que surten en els altres; i de l'altra, que aquests diferents apartats han d'anar-se complementant fins a formar una imatge global lògica i completa quant a les proposicions que s'hi defineixen.

Una imatge que significaria aquesta coherència entre els cinc següents apartats que formen el cos central del Pla d'Empresa (deixant de banda l'avaluació de la viabilitat que farem al final) seria la de les peces d'un “trencaclosques”:



beguda exòtica com a experiència. Les utilitats no han de ser sempre excloents una de les altres, però normalment sempre en predomina una d'elles.

4. Anàlisi del mercat

Definirem senzillament el mercat com el marc (no físic, sinó simbòlic) on es produirà la nostra relació comercial. Aprofundint més, podem afegir que formaran part d'aquesta relació comercial: el conjunt de persones o institucions que poden ser compradors dels nostres serveis, aquelles empreses que competiran amb nosaltres per ocupar el mateix espai comercial i també aquells a qui acudiré, perquè ens proporcionin els mitjans necessaris per realitzar els nostres productes o serveis.

El mercat forma part d'un conglomerat més ampli que anomenem entorn. La part més general de l'entorn, el “macroentorn”, inclouria les dimensions “demogràfiques”, “econòmiques”, “polítiques”, “tecnològiques” i “socials” que poden afectar la nostra empresa, però considerem que, tret que es doni alguna circumstància especial, no és necessari incloure-ho en el Pla d'Empresa. Però, el mercat és l'entorn més pròxim de les empreses, el “microentorn”, i s'ha de conèixer a fons. De fet, hauríem de parlar de “mercat potencial” perquè encara no hem arribat a establir amb exactitud qui el compon.

En cadascun dels apartats (clients, competidors i proveïdors) en què analitzarem el mercat caldrà fer, de forma simultània, dues operacions racionals: una serà investigar i analitzar quina realitat existeix de cada grup actualment o en un futur previsible i l'altra és prendre les decisions que corresponguin amb referència al negoci que volem crear.

4.1 Els clients

Les necessitats dels clients han de ser la principal, si no l'única, raó de l'existència d'una empresa. Per això és tan important conèixer els clients potencials la qual cosa implica respondre acuradament a tres preguntes essencials:

- A quin públic potencial ens volem dirigir i de quin territori?
- Quines característiques té aquest públic (edat, sexe, classe social i altres condicions) que el fan especialment adient per als nostres serveis? Quines necessitats tenen o quina utilitat els hi aporta?

- Quin volum pot representar (magnitud) aquest públic actualment i en un futur proper en el territori escollit?

No definir a quin públic ens volem dirigir i a quin no, és la millor manera de malbaratar esforços. Per evitar-ho hem de recórrer a la segmentació del públic potencial, és a dir, establir quin serà el públic preferent.

Segmentar el públic és agrupar els clients en grups de característiques similars segons quines siguin les seves necessitats i els seus interessos, de manera que puguem establir plans específics i diferents per adreçar-nos a cada un d'ells. El secret d'una bona segmentació consisteix a descobrir l'estructura subjacent del mercat, és a dir, posar de manifest com s'agrupa la població segons certes característiques i determinar quin o quins grups són més afins als beneficis que els proporcionarem.

La segmentació, pel que fa a les empreses de serveis socials i en general d'atenció a les persones, pot començar per veure si tenim una dissociació entre client i usuari.⁷ Client seria el que pot comprar un servei, mentre que usuari faria referència al destinatari d'un servei, qui té dret d'usar quelcom i que, almenys directament (i de forma tangible), sembla “no pagar” o, almenys, no tot el que costa allò que se li proporciona.

Per exemple, client és la persona que paga el cost d'una consulta mèdica, d'una escola privada o d'un servei de consultoria; mentre que usuari ho és qui utilitza el sistema públic de salut, es matricula en una universitat pública o rep informació en els serveis socials d'atenció primària.

Un altre criteri que els pot diferenciar és “la possibilitat d'escollir”; per regla general és el client qui pot optar, però quan el servei s'ofereix com a monopoli, el client passa a ser usuari, ja que encara que pagui no té altra opció, excepte el “no-ús” (exemple: gasNatural); altrament, quan l'usuari té opció d'escollir de qui obté el servei, s'apropa a la posició de client perquè la seva decisió repercuteix en el prestador⁸ (exemple: escollir metge de la Seguretat Social).

Reflexionar sobre això és important perquè té a veure amb el poder relatiu de l'usuari o del client amb relació a l'empresa que presta el servei. Així, si, per exemple, una administració pública contracta o convenia amb una empresa perquè presti un determinat servei, aquesta empresa tindrà com a usuari el subjecte al qual presta el servei, mentre que a l'administració pública serà el client a qui li està prestant un altre servei: la gestió d'un dispositiu de la seva política social.

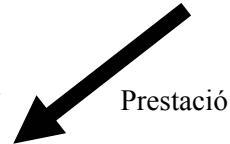
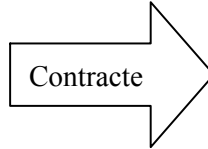
⁷ Vegeu S. González (1992), Organizar entidades de iniciativa social: ideas para emprendedores. AMB.

⁸ Vegeu J. M. López (1992), Concepto de ética y su aplicación en el trabajo social. Document policopiat

Client / Administració



Empresa



Usuari

Tant si els clients com els usuaris són el mateix o diferenciats, ens caldrà aprofundir en el coneixement dels segments que puguem identificar, i arribar a conèixer el seu comportament com a grup de consumidors. Per fer-ho, podem dividir els consumidors seguint diversos criteris segons convingui a cada cas: edat, gènere, ingressos econòmics, estil de vida, etc., i un cop dividits els sectors, veure les característiques i el potencial de cada segment.

En els serveis públics la segmentació serveix per detectar el públic que està millor o pitjor atès, per així distribuir l'esforç de manera que permeti que tots arribin amb igualtat a ser usuaris del servei; aquest públic identificat és el públic objectiu, perquè amb la seva selecció també es pot donar prioritat als recursos que hi dedicarem.

Quan s'identifica un segment prioritari s'ha d'avaluar el seu volum actual, i el que pot tenir en el futur. És a dir, després de definir el que volem que sigui el nostre públic, constituït a partir dels segments seleccionats, cal quantificar el nombre d'usuaris potencials que podem tenir, així com el nombre d'unitats de serveis que aquests poden consumir per, després, poder saber l'import aproximat que representen. Òbviament, tal estimació s'ha de realitzar per a l'àrea geogràfica en què la nova empresa pensa operar.

És cert que una quantificació precisa del volum del mercat pot ser complicada, però el que es necessita no és precisió, sinó una simple estimació aproximada. Amb una mica d'habilitat per aconseguir algunes dades i una certa dosi de sentit comú es pot realitzar una estimació del volum del mercat força realista. I com el que ens interessa no és sols el present sinó també el futur, ens pot ser molt útil analitzar el ritme de creixement o de decreixement d'aquest mercat per saber veritablement què en podem esperar.

La tasca de recollir informació objectiva i precisa sobre el mercat es fa mitjançant tècniques d'investigació de mercats. Això pot semblar una meta fora del vostre abast, pròpia d'especialistes, i en part és cert. Però de forma pragmàtica, els emprenedors poden realitzar per si mateixos alguns estudis molt simples; a més, sempre es pot aprendre més coses sobre el mercat potencial si, almenys ens hi aproximem de forma qualitativa, buscant la comprensió de les raons que hi ha al darrere de la conducta dels consumidors.

4.2 La competència

Un cop coneixem la part del mercat que es refereix als consumidors i hem definit el nostre públic objectiu, hem d'analitzar un altre vessant molt important del mercat, el que té a veure amb l'oferta de què disposa el sector. Anomenem competidors el conjunt d'empreses que ofereixen els mateixos serveis que nosaltres volem oferir. Conèixer els diferents components del sector així com les relacions existents entre ells permet entendre l'abast de la pressió competitiva a què estarà sotmesa la nostra empresa. La competència és aquest conjunt de circumstàncies i relacions que faran més fàcil o més difícil que puguem obrir-nos un espai de mercat en establir-nos en el sector.

Aquí ens proposem arribar a contestar amb la major precisió possible les preguntes següents:

- Quants i quins són els nostres competidors? (identificar-los)
- Quina quota de mercat real i potencial tenen?
- Quina qualitat tenen els seus productes/serveis?
- Quins preus i condicions ofereixen als seus clients?
- Quins són els seus plans d'expansió futurs?
- Quins avantatges i quins inconvenients ofereixen en comparació amb els serveis que nosaltres volem oferir?

És essencial identificar aquests competidors potencials perquè amb ells ens haurem de repartir la demanda actual i futura del servei que oferim. Si en un mercat hi ha molta rivalitat entre competidors és signe que està saturat i la rendibilitat baixarà; mentre que si la rivalitat és baixa ens serà més fàcil penetrar-hi, però també serà més atractiu perquè altres empreses tinguin la temptació d'establir-s'hi.⁹

Però de fet, no n'hi ha prou amb saber el número i tenir identificades les empreses que fan el mateix que nosaltres pretenem fer i en el mateix territori; ens cal, sempre que puguem, valorar la seva quota de mercat. Per “quota de mercat” s'entén

⁹ Sobre les cinc forces competitives, vegeu Gimbert (2003).

la porció de clientela que és fidel als seus productes, o dit d'una altra manera, quina porció de les vendes totals del servei es deuen a cada empresa. Una forma d'aproximar-nos a la quota de mercat és esbrinant la facturació mitjana d'aquell servei que gestiona cada empresa en un determinat període de temps.

La participació en el mercat que tenen els altres s'ha de completar amb una anàlisi de quin és el grau de qualitat dels seus productes i quins són els seus punts empresarials forts i quins els febles. Convé comparar, de manera objectiva, els avantatges i inconvenients que tenen les empreses competidores en relació amb la nostra empresa. Aquesta anàlisi posa de manifest en què podem diferenciar-nos de la resta de competidors per obtenir un “avantatge competitiu” i en què són ells millors per, sempre que es pugui, tractar d'imitar-los.

Tot i que sovint no és fàcil d'esbrinar les xifres i les característiques de les altres empreses (sobretot perquè els acostuma a convenir mantenir-les en secret) es pot dir el mateix que per a la prospecció del mercat: que amb algunes indagacions es pot obtenir força informació que sigui prou aproximada. Hi ha moltes dades que són públiques i que ja ens donen una certa idea (nombre de places d'un establiment o casos nous d'un servei, etc.) i que podem comparar amb els números que hem obtingut de l'estudi dels segments del mercat per veure el grau de cobertura existent.

Pel que fa als serveis, hi ha dos aspectes especialment importants a tenir en compte. El primer és la incidència que poden tenir els productes substitutius, és a dir, els que tot i ser diferents dels que desenvoluparà la nostra empresa, satisfan la mateixa necessitat dels clients i, per tant, ens poden fer la competència amb èxit. El segon és que, en molts casos, el client s'ho pot fer ell mateix, sense haver d'acudir als nostres serveis. Els emprenedors hauran de ser molt hàbils per fer percebre al client els avantatges que obté deixant que sigui l'empresa la que li presti el servei, sempre, és clar, dins del marc de l'ètica professional.

Un exemple de producte substitutiu seria que en lloc de contractar-nos per fer activitats extraescolars es lloguessin joves sense preparació només per vigilar els infants; i un exemple que el client s'ho pot fer ell mateix seria un mòdul variable de l'ESO que en lloc d'encarregar-nos-el també pugui ser impartit pel professorat del centre.

4.3 Els proveïdors

Encara hi ha en el mercat un altre element que pot comprometre l'èxit de la nostra empresa i que val la pena que ens plantejem. És el que, de forma genèrica, en direm els proveïdors. Proveïdor és tota aquella persona, entitat o empresa que ens facilita els mitjans perquè puguem produir els nostres productes o portar a terme els nostres serveis. En general, els proveïdors són uns productors d'una branca de negoci als quals els comprarem allò que nosaltres no produïm, però que necessitem per funcionar com a empresa. En aquest cas, nosaltres serem els seus clients.

Aquest és el sentit més clàssic dels proveïdors; però en els serveis personals, els que ens faciliten productes materials o serveis per a la nostra empresa a canvi d'un import, només representen un tipus de proveïdors. A aquests els podem anomenar subministradors.

La identificació i l'anàlisi d'aquests subministradors l'haurem de realitzar tenint en compte els recursos quotidians que necessitarem i que no disposem, per la qual cosa primer ens caldrà tenir molt clar quins són aquests recursos (això ho analitzarem en el punt 5.3) i només després podrem completar l'estudi que ara avancem. Els subministradors potencials que haurem de localitzar i contactar són els que ens puguin servir els productes o serveis que siguin més importants per al nostre negoci (aquells de proveïment quotidià o que suposin imports més elevats o de productes molt específics i escassos). De cadascun d'ells ens caldrà investigar:

- Quants n'hi ha i quins són els que treballen en la nostra zona
- Quins ens poden oferir la millor qualitat i el millor preu per cada tipus de producte o servei que ens calgui
- Quins ens asseguruen millors condicions: major rapidesa, més temps de garantia, millor servei de manteniment, etc.
- Igualment és molt important negociar els terminis i les condicions de pagament, sobretot per la possibilitat d'allargar al màxim el finançament, o bé d'obtenir descomptes per pagament al comptat segons ens interressi.

Però, com dèiem, en els serveis d'atenció a les persones, hi ha un altre tipus de proveïdors que encara poden resultar més importants i als quals anomenem prescriptors. Els prescriptors són persones o entitats que poden enviar-nos clients, fent una funció d'intermediaris entre els qui tenen determinada necessitat i els qui els donem resposta. Això té més importància en els serveis personals perquè la seva matèria primera són "persones humanes amb característiques especials".¹⁰

La prescripció no s'ha d'entendre forçosament com obligar a consumir els nostres productes/serveis, sinó més aviat com el poder de persuadir sobre la bondat del nostre servei i d'influir en la decisió dels clients potencials. No s'han de confondre els prescriptors amb els clients que compren en benefici d'altres usuaris (per exemple, els pares que contracten serveis per als seus fills), sinó que són aquests clients els que, sovint, cerquen qui els aconselli sobre les millors ofertes. Als prescriptors de serveis a les persones no se'ls acostuma a gratificar amb cap tipus de contraprestació econòmica o amb espècie (com és usual en altres àmbits) tot i que convé mantenir-los informats i convençuts de la nostra excel·lència per assegurar-nos la seva fidelitat.

¹⁰ Vegeu Hansfeld i English (1986), *Organizaciones al servicio del hombre*. Document fotocopiats. Citat per Porcel (1990), "La intervención del trabajador social en la planificación, gestión y desarrollo de los servicios sociales" a *Documentación Social*, 79.

Els principals prescriptors també els hem d'identificar, saber quants i qui són (no sols organismes sinó, si és possible, persones en concret), conèixer el volum de clients als quals poden influir, demanar-los per les principals demandes que reben, les característiques dels serveis que serien més necessaris, etc. També, més endavant, caldrà que ens plantegem com els mantenim informats i com promocionem els nostres productes/serveis perquè els coneguin i els apreciïn (ho veurem en el punt 5.4); i fins i tot es pot acordar amb ells els procediments més adients per fer-nos arribar les demandes potencials.

Abans de donar per acabat allò que cal estudiar referent a l'entorn del mercat, cal fer esment d'un element que pot condicionar la instal·lació de la nostra empresa. Es tracta de veure si existeix alguna limitació o condició per al nostre negoci provinent de la legislació o de la planificació vigents per a un determinat territori i per al sector al qual ens inscriurem.

Es tracta només d'assegurar-se que l'empresa que volem crear no es veu amenaçada per cap impediment legal que en reguli l'activitat. Normalment, no hi haurà cap inconvenient per a la implantació de l'empresa i per a l'obtenció del permís d'activitat (això serà analitzat en l'apartat 8); però si existís, això hauria de ser abordat de bon principi per evitar perdre el temps i redissenyar el negoci per altres vies.

Pel que fa a les empreses de serveis a les persones, s'ha de tenir en compte dues possibilitats; la primera ve de la legislació sectorial, perquè determinats serveis no es poden prestar al marge de l'administració pública que en té la competència (per exemple: els centres de menors que forçosament han de ser col·laboradors de la Generalitat). En aquest cas, caldrà obtenir abans que res el compromís que serem reconeguts com a servei col·laborador de la corresponent administració responsable, en cas contrari ens trobaríem amb un servei que no es podria utilitzar legalment.

La segona limitació pot venir de la planificació existent en el sector, és a dir, els corresponents Plans d'Actuació Social, o el Pla de Salut, o d'altres per sectors de població o problemàtica. Dites planificacions poden prescriure on són necessaris determinats serveis i, sobretot, en quins territoris hi ha un excedent. Aquest extrem, tot i no impedir que puguin crear-se més establiments o serveis des de l'àmbit privat, sí que ens pot privar del suport financer de les administracions públiques (subvencions o concerts), a més de limitar-nos el mercat per efecte de la saturació. Com això succeeix en comptats territoris, la solució pot estar a establir-nos en un altre indret on hi hagi dèficit dels serveis que volem oferir.

Tot aquest estudi de l'entorn del mercat ens permet començar l'anàlisi de la viabilitat de l'empresa reflectint les amenaces i les oportunitats que hi hem detectat en una matriu DAFO (vegeu l'apartat 9). Encara que hi ha qui situa en aquest moment l'anàlisi final de la viabilitat, nosaltres creiem que, atès el caràcter interdependent de les variables que configuren el Pla d'Empresa, l'anàlisi DAFO no el podem

completar fins que haguem estudiat detalladament la part que correspon a la pròpia empresa i que, bàsicament, s'aborda en els apartats següents. Per això s'aconsella que, a efectes de recapitulació, s'anotin en els quadrants corresponents de la matriu allò que hem pogut deduir de l'entorn, però que es deixin oberts per poder-los completar, junt amb els altres quadrants, quan tinguem una visió general sobre l'empresa que volem crear.

5. Organització del producte/servei

Malgrat la proposta de negoci ja ha estat enunciada en el punt 3 del Pla d'Empresa, ara ha arribat el moment d'aprofundir en tot allò que es relaciona amb l'activitat o activitats que volem posar en marxa. A diferència del punt anterior en què miràvem enfora, a l'entorn, cap al mercat, ara girem la mirada cap a nosaltres mateixos, cap a la empresa que estem dissenyant.¹¹ Per tant, les qüestions generals que aquí haurem de respondre seran del tipus:

- Quin producte/s o servei/s volem oferir exactament?
- De quina forma pensem produir-lo/s?
- Quins recursos materials ens calen per produir-lo/s?
- Com es donarà a conèixer el/s producte/s o servei/s?
- A quin preu de venda és convenient que s'ofereixi/n?

El primer que cal tenir en compte és que el significat que es dona aquí al concepte servei no és el general, sinònim a empresa o agència, sinó que és més concret i es refereix a cada un dels productes de servei que pot generar una mateixa empresa. Així com una empresa de derivats làctics pot elaborar diversos productes a més de la llet, com formatges, mantega, iogurt, etc., també les empreses de serveis no tenen perquè limitar-se a un sol servei i poden desenvolupar diversos tipus de servei. Per exemple, una residència d'avis podria prestar solament el servei d'allotjament o també el de centre de dia i/o el de menjador.

Tanmateix, podem apreciar que dins d'una empresa i per prestar un o més “productes de servei” es posen en joc una sèrie d'intervencions que també es poden qualificar de serveis elementals. Aquests, malgrat que també els anomenem serveis, conformen les unitats d'activitat que tenen un sentit relativament uniforme dins d'un dispositiu més ampli d'actuacions per a la prestació d'un o més “productes de

¹¹ En aquest capítol, s'hi inclou el que en les ciències empresarials s'anomena Pla d'Operacions i Pla de Màrqueting. Segons la majoria d'autors, el concepte de màrqueting mix fa referència a les variables que l'empresa pot controlar i que es concreten en: producte, preu, comunicació i venda; totes elles tenen una projecció exterior però, cada vegada més, el màrqueting s'entén tant cap a l'interior com cap a l'exterior.

servei”. Les unitats d'activitat, tot i que realitzen un servei particular, no es poden considerar en general “productes de servei”. Per exemple, en la mateixa residència d'avis, serien unitats d'activitat el servei de recepció, de cuina o de jardineria.

La diferència entre els “productes de servei” i les “unitats d'activitat” és clara. Els primers s'ofereixen de forma clarament diferenciada al públic en general i, concretament, als segments identificats segons la idoneïtat de les seves característiques. En canvi, les segones, només tenen sentit en l'interior de l'empresa per tal d'organitzar la producció global del o dels diferents “productes de servei”. En alguns casos, es pot donar que ambdós conceptes se sobreposin, però no s'haurien de confondre per a les anàlisis de l'estructura i del procés de producció que abordarem tot seguit. Un exemple del que acabem de dir seria confondre el “producte de servei” menjador amb la “unitat d'activitat” de la cuina.

5.1 Estructuració de l'oferta de “productes de servei”

Una senzilla manera de començar l'organització de l'empresa és destriant les diferents prestacions de servei que pensem posar a l'abast del nostre públic prèviament segmentat. En general, una empresa de serveis, sempre que pugui, tendirà a oferir diversos “productes de servei” que estiguin relativament vinculats entre ells i que, per tant, sigui coherent i resulti rentable produir-los en conjunt. A vegades amb això també es pretén diversificar els riscos si en algun d'ells baixa la rendibilitat. D'això, se'n diu tenir una “gamma¹² de serveis”.

Estructurar l'oferta de “productes de servei” significa classificar tot allò que pensem oferir seguint uns determinats paràmetres. Principalment, els productes de servei poden ser dels tipus següents:

- Servei bàsic. Aquell que als ulls del client caracteritza de forma més clara i completa el que li ofereix l'empresa. També es correspon amb el concepte empresarial de negoci principal.
- Servei perifèric. Aquell que només es pot obtenir com a conseqüència d'haver accedit a ser client del servei bàsic i, per tant, no el podrà utilitzar qui no sigui usuari del servei bàsic.
- Servei bàsic derivat. Aquell en què no cal ser usuari del servei bàsic per poder-hi accedir. Són com altres serveis bàsics que s'ofereixen aprofitant l'oportunitat de negoci que garanteix el negoci principal.

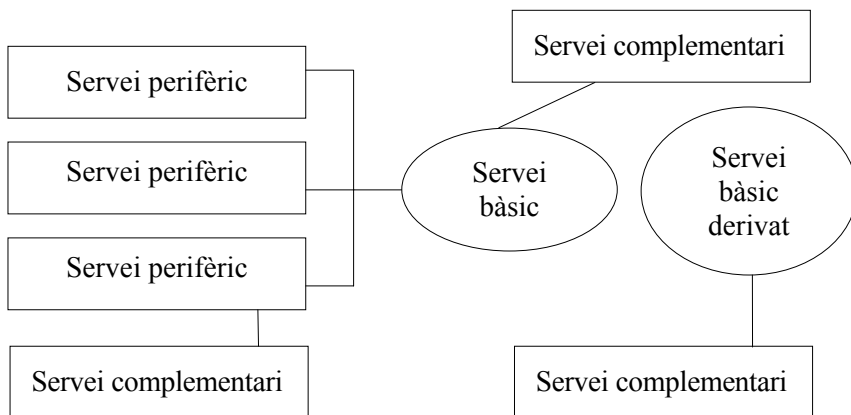
¹² Si es vol, i tal com fan les empreses de productes materials, podríem diferenciar la gamma segons l'amplitud (les línies de productes diferenciats) i la profunditat (els models diferents de cada producte).

- Servei complementari. Aquells que se sumen a l'oferta dels altres per diferenciar-nos dels competidors; per tant, són els que proporcionen un valor afegit, un incentiu d'atracció, sempre que el seu cost ho permeti.

Exemple

En una residència d'estada limitada (alberg) podem identificar com a servei bàsic poder pernoctar en un llit; com a serveis perifèrics, el servei de dutxes i el servei de dispensari mèdic; com a servei bàsic derivat, el servei de menjador, i com a serveis complementaris, el servei de consigna o guardabosses (complementari del bàsic), el servei de canvi de roba (complementari del perifèric de dutxes), el servei de dispensa de medicaments (complementari del dispensari) i el servei d'activitats lúdiques (complementari del bàsic derivat).

No totes les empreses desenvolupen tots els tipus de serveis. Es tracta de poder identificar exactament aquells que podem/volem prestar, a més del que fins ara havíem identificat com a servei bàsic. Si trobem diversos productes de serveis que podem oferir tindrem una visió diferent de la nostra oferta, i la podrem esquematitzar de la manera següent:



És important fer aquesta distribució amb la màxima coherència perquè, a partir d'ella, se n'esdevindran conseqüències imperatives. Normalment, els serveis bàsics i els bàsics derivats seran sempre de pagament diferenciat i en ells ens haurem de basar per establir els costos i el preu de venda. Els perifèrics poden o no anar inclosos en els bàsics i, segons com, es pagaran a part o formaran un tot amb el bàsic del qual depenen. Els serveis complementaris rarament es faran pagar perquè tenen més el sentit d'augmentar la qualitat i l'atenció dels serveis als quals complementen.

Exemple

Si dissenyem una residència, podem definir l'allotjament i la manutenció com a serveis bàsics (que tindran un cost global amb els perifèrics que porten associats: atenció mèdica, higiene, etc.) i el servei de podòleg com a servei perifèric de pagament a part.

5.2 El procés de producció de serveis: la servucció

Podríem dir que aquest punt és el nucli del pla d'operacions, perquè sense establir els processos i els procediments que es portaran a terme per obtenir els serveis, les altres etapes del pla no tindrien sentit. Es tracta bàsicament de plantejar-nos quins passos seguirem per produir el servei.

Si del procés de creació d'un producte se'n diu producció, per a la producció de serveis s'ha inventat una paraula nova: servucció (de la unió entre producció i serveis, al revés en anglès).¹³ La servucció ha de tenir en compte i relacionar l'oferta de serveis amb els suports físics i el personal "en contacte" (que veurem en l'apartat 6), a més dels propis usuaris, perquè una característica dels serveis és que es necessita que aquests participin en el procés de servucció.

Hauríem de dissenyar tants processos de servucció com serveis oferim, però en el Pla d'Empresa n'hi haurà prou amb explicar els més importants. Seguint l'exemple de l'annex I, intentarem assenyalar tots els passos que farem per produir el servei, és a dir, desglossarem el servei en tots els moments significatius que cal seguir de forma estàndard, tenint en compte les diferents unitats d'activitat que intervenen (tal com s'han conceptualitzat a l'inici del punt 5), gairebé com si anéssim seguint un protocol d'actuació.

A fi de millorar la claredat de l'esquema dels processos de servucció, hauríem de distingir en cadascun d'ells:

- El procés principal, que és la successió seqüencial d'operacions que es duen a terme amb els usuaris del procés per proporcionar-los un producte de servei; aquest procés formarà l'eix vertical central.
- Els processos auxiliars, que són les altres operacions que realitzen les unitats d'activitat, és a dir el personal, perquè es puguin dur a terme les operacions d'un procés principal; aquestes estaran situades als dos costats del procés principal.

Un cop sapiguem "el què" s'ha de fer en el procés, hem de plantejar-nos, sempre que sigui possible, com s'hi vinculen altres apartats que veurem més endavant: les persones, els recursos, etc. Hi ha quatre qüestions que s'han de començar a esclarir en aquest moment, com són:

¹³ Vegeu Eiglier & Langeard (1989), Servucción. El marketing de servicios. McGraw Hill. Madrid

- com s'han de fer les operacions del procés? (procediment o mètode)
- qui durà a terme cada actuació? (personal responsable)
- quan cal fer-les (moment idoni) i quan han de durar? (terminis)
- amb què les podem fer? (materials o recursos i instal·lacions)

En el disseny dels processos ens caldrà establir previsions sobre “el com”. Sovint disposarem de més d'una resposta i per tant haurem d'escollir, entre les diverses alternatives, la que considerem més adequada. Perquè la nostra elecció sigui al més encertada possible, a més dels factors econòmics (eficiència), cal considerar-ne d'altres com ara:

- donar prioritat al benefici del client/usuari
- aprofitar la innovació tècnica i científica
- coherència amb les estratègies de l'empresa
- requeriments addicionals que siguin assumibles

Tanmateix, arribat el moment de decidir sobre “el qui” podem detectar que per a determinades operacions, potser no disposarem de personal preparat i/o dels mitjans necessaris. En aquest cas, es pot recórrer a la subcontractació, consistent a encarregar a una altra empresa alguns processos o fases de processos. Tot i que aquesta estratègia a vegades pot ser aconsellable, hem d'evitar caure en errors com:

- Subcontractar les operacions crítiques que constitueixen la part més genuïna dels processos dels nostres serveis, el que es diu “moments de veritat”.
- Refiar-nos de l'expertesa de qui assumeix la subcontractació i, per tant, no fer un encàrrec clar i exercir un estricte control sobre el seu compliment.
- Subcontractar en excés (fins a perdre la nostra identitat) sense una anàlisi de si podem adquirir nosaltres l'expertesa.

Així com amb l'estructuració dels serveis obteníem un pla d'organització dels productes de servei, ara el que podem obtenir és una aproximació a la capacitat productiva (número d'unitats de servei produïdes per unitat de temps), que acabarem de perfilar quan posem en relació els processos (i el temps que consumeixen) amb els recursos i personal que veurem posteriorment. El factor temps és crucial en alguns productes de servei i pot venir condicionat pels recursos tecnològics (per exemple quan tarda una rentadora a realitzar un programa) o pels efectius humans que es disposen (per exemple, quan es triga per passar una enquesta). Com el sistema de producció és a demanda, es poden produir “embuts” o “crestes” de treball.

5.3 Els recursos materials necessaris

En aquest apartat s'ha de considerar tant les infraestructures com les “màquines”, els “utillatges” i els “materials” pròpiament dits, de qualsevol tipus, que s'incorporen als productes de servei, que formen part dels processos productius o que són necessaris per dur a terme les diverses operacions que configuren aquests processos. Cal fer un esforç per pensar en tot allò que necessitem per prestar al més correctament possible el servei.

Entenem per infraestructures tant l'edifici o local com les instal·lacions generals que alberguen els processos necessaris per prestar el nostre servei. Hem de ser conscients que generalment les decisions sobre la infraestructura tenen un alt grau d'irreversibilitat, és a dir, que si ens equivoquem i posteriorment hem de fer reformes, se'ns farà més costós i, a vegades, fins i tot impossible.

Especialment, en les empreses de serveis, les infraestructures haurien de preveure acuradament una sèrie de paràmetres:

- La localització: cal escollir el millor indret possible per ubicar l'empresa o la prestació del servei, valorant sobretot la proximitat als futurs usuaris de l'àrea geogràfica que pretenem cobrir.
- L'accessibilitat geogràfica: cal tenir cura que hi hagi un fàcil accés als establiments per als diversos usos i usuaris, així com uns mitjans de transport adients per arribar-hi.
- L'arquitectura: cal mirar de compaginar les necessitats funcionals de la construcció i de l'espai interior amb una imatge digna i adient amb la percepció simbòlica que volem que li atorgui el públic.
- Els requeriments ambientals: vetllar per l'adequació, pel que fa al tipus de condicions que ha de tenir segons els usos, els usuaris i les circumstàncies del medi (la ventilació, la temperatura ambient, la il·luminació, la higiene, els accessoris — rampes, agafadors... —, etc.
- Les normatives aplicables: en general, cal tenir presents totes les obligacions específiques del sector i que assenyalen les exigències tècniques de la construcció (condicions materials).

Una decisió important respecte a la infraestructura és si és millor construir, comprar o llogar (i reformar si cal) un local, però sobre aquest tema no es poden donar recomanacions generals. Caldrà estudiar les diferents alternatives i decidir-se (si cal amb consulta experta) per la solució més eficient. Cal no oblidar que els processos de servucció estan fortament influïts per l'estat de les infraestructures, per les condicions ambientals, i per l'adequació i el funcionament correcte de les diferents instal·lacions; els usuaris valoren sovint la qualitat segons els elements visibles.

Entenem per màquines i utilitatges el conjunt d'aparells, instruments, eines, etc. necessaris per realitzar un servei; la decisió sobre aquesta necessitat requereix que tinguem molt clara la funció bàsica de cada un dels elements; segons com gestionem això ens pot comportar un gran estalvi de diners o un plus de qualitat en la prestació del servei. Alguns criteris que ens poden servir per a la seva elecció, a més, evidentment, del cost econòmic, són:

- la seva capacitat potencial: (exemple: un ordinador); en definir-la hem de tenir una previsió minimalista, atès que sorgiran factors que disminuiran la seva capacitat teòrica (tret que sigui a costa de la qualitat).
- la flexibilitat versus l'eficàcia: acostumen a ser paràmetres inversament proporcionals i haurem de trobar el punt idoni per a la nostra empresa (per exemple: en triar el tipus de vehicle).
- l'adequació als usuaris: entenent que poden usar certs instruments tant el personal com els clients/usuaris; especialment, per a aquests últims s'ha de valorar l'adequació al nivell cultural (per exemple: aparells complicats de programar).

Els altres materials poden ser de diversos tipus i convé no oblidar-ne cap. No obstant això, quan el nombre de materials sigui molt elevat convindrà agrupar-los en categories per tal que resultin més entenedors. Si ens fixem amb les característiques que comparteixen aquests materials de ben segur que els podrem catalogar d'alguna forma, com per exemple:

- béns d'equipament: van incorporats a l'oferta d'un producte de servei (per exemple: el mobiliari o l'aixovar d'una plaça residencial).
- mercaderies i subministraments: són béns fungibles incorporats o necessaris per prestar el servei (per exemple: aliments, material sanitari).
- elements administratius: components per administrar l'empresa o servei (per exemple: impresos d'admissió, llibres de comptabilitat).
- etc. (tantes classes com siguin convenients segons serveis)

En resum, el que cal fer en el Pla d'Empresa sobre els recursos és fer-ne una relació detallada pensant en el procés de servucció; aquesta també pot ser l'ocasió d'esbrinar-ne el preu estàndard per després incloure'l en els documents econòmics i financers.

5.4 La comunicació per a la venda¹⁴

Arribats a aquest punt en què coneixem més bé el negoci, el mercat i els productes de servei, és el moment de començar a plantejar-nos com vendre aquests serveis. Però els productes de servei, atesa la intangibilitat i el consum simultani que comporten, no tenen la mateixa possibilitat de distribució per a la venda que els productes materials. Els serveis es presten ad hoc i més que de venda caldria parlar de contractació. Això no treu que no s'hi puguin adaptar altres conceptes del màrqueting que no és més que el procés d'intercanvi entre el que ofereix i el mercat. Molts dels components del màrqueting ja els hem vist en aquest o els veurem en altres apartats, per això ara només tractarem de com arribar als clients i comunicar-los el servei.

L'estratègia de comunicació és la forma que tenim d'acostar un servei, o expectativa de servei, al comprador o al consumidor final, que és com dir de quina manera farem la comercialització. Però cal tenir en compte que la comunicació és un concepte més ampli: tot comunica en una empresa, des de la imatge corporativa (anagrama, espais, *look* del personal, etc.) fins a les relacions públiques o el marxandatge. Aquí ens limitarem a l'aspecte més específic de la comunicació cap a l'exterior de l'empresa, la que té per objectiu fer pública l'oferta de serveis que traïem al mercat.

L'estratègia més utilitzada per comunicar al públic, i especialment als clients potencials, la nostra oferta de serveis és el que es coneix com a publicitat. La lògica que segueix la publicitat té quatre estadis coneguts amb l'acrònim AIDA (captar l'Atenció, Interessar, provocar el Desig i facilitar l'Adquisició). Això exigeix una estratègia de comunicació eficaç que es construeix a partir dels elements següents :

- el públic objectiu al qual ens dirigim; si s'ha definit correctament el/s segment/s de clients als quals volem arribar primordialment i s'ha estudiat com s'informen i com compren, resultarà relativament senzill adaptar l'instrument publicitari a aquest públic.
- el missatge que es vol transmetre; hauria d'estar perfectament d'acord amb la imatge que es vol donar del negoci i ser adequat per al públic objectiu. Cal decidir la idea central del que es vol donar a conèixer i, un cop trobada, traspassar-la a les imatges i/o a les paraules convenients i degudament estructurades.
- el canal pel qual és millor fer arribar el missatge; cal decidir entre els molts mitjans a l'abast segons l'estil de vida del públic objectiu que ja coneixem i

¹⁴ Utilitzem directament el concepte venda perquè partim del supòsit que creem el servei com a negoci i, per tant, volem interessar algú perquè compri el que produïm, independentment de si actuem amb o sense afany de lucre. Cal entendre que venda inclou tanmateix tot el que comporta la utilització del servei per part dels usuaris.

del pressupost disponible per utilitzar una o altra tècnica. Existeix una àmplia gamma de canals: cartes, tríptics, cartells, fulletons, pancartes, anuncis de ràdio, premsa, revistes especialitzades, televisió, cinema, etc.

- el pressupost disponible; ha de correspondre's amb els altres elements, perquè si és tan baix que no ens permet que l'impacte de la comunicació arribi un mínim de vegades al client, la publicitat no serà efectiva; altrament, es pot fer un bon ús d'altres estratègies que suposen menys cost.

Un cop decidit tot el que precedeix, només resta dissenyar l'instrument corresponent essent fidel a les decisions preses. Aquesta part més especialitzada pot fer-se-la artesanalment el mateix emprenedor o bé encarregar-la a empreses especialistes. En el nostre Pla d'Empresa, el que podem fer és dissenyar una primera proposta publicitària del servei per tal de donar-lo a conèixer en un primer moment; aquesta, a més de les decisions precedents sobre l'instrument escollit (que pot adjuntar-se com a disseny o no), ha de preveure el temps que durarà la campanya i el calendari en què la realitzarem.

Sigui quin sigui l'instrument que finalment acabem creant, no oblidem que hi ha tres aspectes claus que tenen una especial incidència per als clients quant a la credibilitat dels serveis (atesa la intangibilitat d'aquests). Per tant, s'haurà de vetllar perquè quedin clars aquests aspectes en la política de promoció:

- Els beneficis o avantatges que comportarà la utilització del servei al client/usuari (tenint molt en compte les tres classes d'utilitat vistes al punt 3).
- La disponibilitat del servei, és a dir, on cal dirigir-se per disposar-lo, quan i com es pot posar en contacte amb l'empresa, facilitats per ser atesos, etc.
- La reputació de l'empresa: la comunicació ha de reflectir tant l'experiència i els coneixements dels emprenedors, com també la qualitat del servei (el públic la deduirà en bona part a partir de la qualitat de l'instrument).

5.5 El preu de venda

El preu de venda acostuma a formar part del pla de màrqueting perquè és un element clau per a l'intercanvi. Però per poder establir el preu que cobrarem pels serveis es requereix disposar d'informacions que encara no hem vist (recursos humans) i haver pres decisions que encara no ens hem plantejat. Per tant, per saber quin preu cobrar és imprescindible disposar prèviament del cost que ens suposa produir aquests serveis i això no ho veurem fins al capítol 7 en el punt 7.1.2.2. Per tant, en el Pla d'Empresa es tractarà d'exposar aquí, sintèticament, el preu o el conjunt de preus que s'hauran determinat en el punt 7.1.2.3., és a dir, el que en direm la carta de preus, així com donar raó del perquè s'ha arribat a establir aquests preus, explicar les decisions estratègiques que s'han considerat.

El cost de produir un producte de servei només ens informa del quant hi invertim i, per tant, de quin és el límit per no perdre diners en el negoci. Però establir el preu de venda comporta sempre una opció i per prendre-la cal tenir en compte altres variables que, finalment, afectaran al marge de benefici que vulguem aplicar. Algunes d'aquestes variables són:

- El públic al qual es destina. Haurem d'haver determinat en parlar dels clients la suposada “capacitat adquisitiva” que tenen i, per tant, el preu que poden pagar. En aquest aspecte, cal tenir en compte que quan fa de client l'Administració també s'ha de subjectar a altres principis, entre els quals hi ha el de no malversació dels diners públics.
- Les fonts de finançament. Serà convenient de preveure si, per les característiques de bé públic, el nostre servei pot estar subvencionat, o es pot finançar en part amb diners públics o privats.¹⁵ En aquest cas, del cost del servei haurem de restar la part que obtenim d'un altre lloc, perquè no la pagui de nou el client; el resultat és un abaratiment del preu de venda.
- La competència. En explorar la competència també haurem vist quins preus tenen els nostres competidors directes i si la rivalitat entre ells provoca una guerra de preus o, per contra, hi ha un cert consens. Hem d'analitzar fins a quin punt la diferència de preus pot estar justificada i com ens pot afectar la major o menor distància dels nostres preus amb la mitjana de les altres empreses.

Tenint en compte l'esmentat, podem establir el preu del servei de forma acurada, buscant l'equilibri amb l'estratègia que més ens convingui en cada moment; (per exemple: al principi, preus més baixos per captar clients, o buscar la concertació amb l'administració, o bé els mateixos preus de la competència perquè a igual preu oferirem més serveis, etc.). Compte amb determinades estratègies massa optimistes que s'obliden de la relació que hi ha entre costos fixos i variables.

En resum, les diferents possibilitats que tenim respecte al preu de venda del nostre servei es poden reduir a les categories següents:

- La gratuïtat; no és aconsellable si no és que en lloc d'una empresa es tracti d'una ONG altruista o que els serveis ens vinguin totalment finançats.
- El preu amb relació al cost mitjà de producció; té tres alternatives:
 - inferior al cost: només ho podem fer molt excepcionalment (per captar clients) o si disposem de finançament extra per cobrir la diferència (subvencionat o becat).

¹⁵ De la captació de fons de les empreses privades per a projectes socials se'n diu fundraising i té avantatges per a aquestes, tant de promoció com de desgravació fiscal.

- igual al cost: és el que es pretén en les entitats sense finalitat de lucre, però comporta el risc que qualsevol imprevisit produeixi pèrdues; també cal anar molt en compte de no agafar-se els dits amb els costos indirectes o fixos.
 - superior al cost: és el més normal, consisteix en sumar al cost de servució un marge de benefici més o menys gran; el problema aleshores és determinar quan ha de suposar aquest marge (un 5%?, un 15%? o fins a un 50%?).¹⁶
- El preu amb relació al mercat; independentment o complementari al cas anterior, podem fixar-nos en què fa la competència per no diferenciar-nos del preu de venda mitjà que ells facturen pel mateix servei; aquí cal tenir en compte que les circumstàncies potser no són les mateixes (potser ells tenen costos de producció més baixos o tenen una major clientela consolidada o — en sentit contrari— menys escrúpols a l'hora de carregar el marge de benefici, etc.)
 - Els preus diferents segons usuaris; en cas que es vulgui considerar la capacitat econòmica d'aquests per accedir al servei, però pot ser una tàctica perillosa en qüestionar la igualtat. Si es fes, sempre hauria de ser per sobre el preu de cost, variant només el marge de benefici que ens quedaria (és com si a certs clients els fèssim un descompte).
 - El preu voluntari: el mateix client es fixa el preu que pot ser inferior o superior al cost; no és aconsellable tret de casos molt excepcionals en què tinguem la seguretat que els clients tenen capacitat econòmica, voluntat de mantenir el servei i criteri just de quin seria el valor de lo que compra (estaríem parlant del que són donacions solidàries).

Per confeccionar la carta de preus ens cal tenir molt clar el que hem definit com a “producte de servei”, és a dir, la unitat mínima completa que és susceptible de prestar-se i per la qual cobrarem un preu estipulat. Moltes vegades la unitat mínima és una convenció que fixem a partir de l'estructura que hem treballat en el punt 5.1, i pot ser diferent segons a què ens dediquem (exemples: una hora de SAD, un menú, l'elaboració d'un projecte, un dia d'estada en un centre, la matrícula d'un curs, etc.)

¹⁶ Compte a mantenir la coherència, perquè si ens definim “sense afany de lucre” després no podem carregar un benefici escandalós. Tornarem a veure-ho en el punt 7.1.2.3.

Exemple d'una carta de preus en una empresa de serveis a domicili

Servei d'ajuda a domicili

- Preu per hora d'atenció a la llar: 6,00 €
- Preu d'atenció intensiva (3 hores diàries): 450,00 €/mes

Servei d'àpats a domicili

- Preu per àpat complet: 3,25 €
- Preu per 6 àpats setmanals: 18,00 €/setmana
(optativament es facilita cuidador/a gratuït durant l'àpat)

Servei de vetlles nocturnes

- Preu per nit (8 hores): 41,00 €/nit
- Preu per 7 nits setmanals: 280,00 €/setmana

Aquests preus són al marge de promocions i descomptes. Tots els preus porten l'IVA inclòs.

A més d'establir la carta de preus, una empresa ha de tenir una “política de preus” que és el conjunt de línies estratègiques que ha decidit adoptar per tal que el preu de venda suposi un atractiu per al client dins el marge que l'empresa es pot permetre. En l'exemple anterior podem veure alguns trets de la política de preus d'aquesta empresa: disminució del preu/unitat en contractar paquets més grans, facilitació de serveis complementaris gratuïts, donar el preu efectiu (amb IVA). D'altres no queden reflectides en la carta, però pot ser d'interès explicar-les en el Pla d'Empresa, com: els tants per cent de benefici que es carrega al cost de cada servei (que pot ser diferent per fomentar els serveis menys coneguts), si estan per sota del preu del mercat, etc. També es pot complementar la política de preus amb: “promocions” (de llançament, de temporada baixa) o “descomptes” (per rebaixes, per grups de clients) o “formes de pagament”.

6. Estructura de l'equip humà

Una part important de l'èxit d'una empresa, especialment en les empreses de serveis a la persona, va lligat a l'equip humà que la forma. L'esforç de dissenyar, estructurar i posteriorment gestionar els recursos humans és més important per al futur de l'empresa que fins i tot el que es pot fer amb els altres recursos. Per això li atorguem un lloc central com a motor que ha de ser del projecte.

Les preguntes bàsiques que ens plantegem en aquest moment són:

- Quantes persones i amb quines característiques es necessiten per donar el servei?
- Com s'organitzen? Quina estructura haurà de tenir l'empresa?

Quan fem un Pla d'Empresa, sobretot si respon a una clara intenció d'autoocupació, les persones que estan interessades a endegar-la i que realitzen el projecte formem el grup dels promotors. El disseny del Pla d'Empresa és el moment idoni per definir exactament la situació de tots els membres del grup promotor, perquè les habilitats i els coneixements de cadascun esdevenen claus per confeccionar el primer nucli d'organització, de distribució de funcions i d'assumpció de responsabilitats. En aquest moment, el treball de planificació i de redacció del document serveix de test per observar el ritme de treball i el nivell d'implicació de cada un dels components i veure, bàsicament, si tots tenim el mateix concepte del negoci, del que volem que sigui l'empresa i del compromís que assumim.

Per tant, primer caldrà partir dels que som promotors i començar per distribuir entre nosaltres les funcions i responsabilitats que requereixi la nova empresa segons veurem en l'apartat que segueix. Cal advertir, però, d'alguns errors que són comuns entre el grup de promotors: esquivar parlar d'aquelles qüestions que poden ser més conflictives (retribucions, dedicació, aportacions de capital, etc.) o retardar fixar determinades responsabilitats, especialment la de direcció o gerència, evitant afrontar el tema del lideratge amb la fórmula de responsabilitats compartides o rotatives. Es pot ser igualment corresponsable d'una empresa sense haver d'amagar que és necessari que algú assumeixi la màxima responsabilitat.

6.1 Disseny de la plantilla inicial

És bastant probable que, de bon principi, vegem que els serveis que s'han pensat dur a terme requereixen més persones de les que som en el grup promotor i que, per tant, també ens cal comptar amb la incorporació de més personal, bé com a socis de l'empresa, bé com a treballadors que s'hauran de contractar. En aquests casos, la temptació és començar a fer directament una relació àmplia de les persones que ens sembla que necessitarem. Si féssim això, quan arribaríem a la part econòmica ens en adonaríem del car que suposa mantenir una plantilla sobredimensionada. Aquest és un error que pot suposar fer inviable econòmicament l'empresa.

En canvi, la primera cosa que ens hauríem de plantejar és per a què necessitem el personal? A primera vista pot semblar molt obvi, però a la pràctica potser no ho serà tant. Per esbrinar-ho d'una manera ordenada podríem seguir els passos que assenyalen les preguntes següents:

- Quines funcions i tasques són les que s'han de realitzar i quines podem fer els membres del grup promotor?
- Quantes d'aquestes feines és millor que les faci (o només les pot fer) personal especialitzat?
- Quin volum de dedicació representa cada tasca o funció?
- I per tant, quantes persones es necessiten? I en quins llocs de treball?

El sentit de la primera qüestió és assegurar-nos que, a partir del que hem dissenyat en el procés de servucció, hi ha un número determinat de funcions que s'han de realitzar. Entenem per funció un conjunt d'activitats o tasques directament relacionades amb un objectiu operatiu del procés de treball. (Per exemple: donar el menjar als avis, dirigir i coordinar els diferents serveis, netejar les instal·lacions, recollir informació sociofamiliar en el moment de l'ingrés, etc.) Per tant, farem una relació descriptiva de tot allò que cal realitzar perquè l'empresa funcioni tal com nosaltres volem que ho faci, amb una previsió de la durada o de la periodicitat estàndard de cada una d'aquestes tasques. A partir d'aquesta relació podem veure amb facilitat si són totes elles assumibles pel grup de promotors o quines ho són i quines no, per les quals caldrà buscar personal de fora.

La segona pregunta té la intenció d'esbrinar si el que necessitem (per fer tot allò que no puguem assumir el grup de promotors) són professionals especialistes o generalistes. Això es desprèn de les tasques; (per exemple: donar el menjar als usuaris és una tasca on no cal massa coneixements (generalista), en canvi, dirigir i coordinar serveis requereix d'una sèrie de coneixements especialitzats). Aquest esbrinament s'haurà de comparar amb els perfils de les professions consagrades en el sector dels serveis d'atenció a la persona (treball social, educació social, psicologia, medicina, etc.) per veure si són competència d'alguna d'elles. Hauríem d'adoptar la tendència cap a la màxima "plurifuncionalitat", és a dir, aglutinar al màxim possible funcions o tasques en les mínimes persones, intentant que aquestes, en lloc

de limitar-se a les funcions típiques de cada professió, també puguin realitzar altres tasques, encara que sigui aconseguint alguna preparació específica.

Les dues darreres preguntes són crucials, perquè intenten rendibilitzar al màxim els recursos humans. A partir de la previsió de la durada i de la periodicitat de cada tasca que hem analitzat en la primera qüestió, hem de veure si podem agrupar-les perquè les pugui fer complementàriament una mateixa persona. (Per exemple: donar el menjar als usuaris, ajudar-los a traslladar-se de lloc, ajudar-los en les tasques d'higiene personal, etc., són tasques que, per la capacitat requerida, pot fer una mateixa persona). Això ens permetrà saber quin és el volum de cada feina com a conjunt de tasques i funcions. Quan el volum d'una feina sigui superior al que pot fer una sola persona o les circumstàncies de realització així ho aconsellin, això justificarà la dedicació d'una altra persona, i així fins a completar la cobertura dels serveis (per exemple: per fer totes aquestes funcions a trenta usuaris són necessaris sis cuidadors).

Seguint aquest procediment amb totes les funcions ens sortiran els llocs de treball de perfil diferent que realment necessitem (per exemple: 6 auxiliars, 1 educador/a social, 1 psicòleg/a, etc.) amb la garantia, si ho hem fet bé, que podrem cobrir totes les necessitats dels usuaris o els requeriments que suposa realitzar el treball encarregat al qual abans hem anomenat “unitats d'activitat” (per exemple: cobrir la recepció durant tot el temps que està obert el servei al públic). Si la càrrega laboral d'una feina no dóna per cobrir tota una jornada de treball o quan una feina no es pot cobrir amb una sola persona però no arriba a ocupar-ne dues, podrem optar per fer contractes a temps parcial i anar-los augmentant al ritme que consolidem la feina (per exemple: una recepcionista a temps complet i una a mitja jornada). En els serveis que necessiten personal els set dies de la setmana aquesta pot ser una bona fórmula per cobrir el descans dels treballadors en plantilla.

Unes últimes recomanacions. Pel que fa a les funcions i tasques, caldrà tenir cura de diferenciar les més puntuals (que potser només es realitzen un cop cada cert temps) de les que són més quotidianes (per exemple: un treballador/a social farà la memòria del servei un cop a l'any, mentre que altres tasques les faran molt més sovint). També s'ha de tenir en compte el nombre d'usuaris que preveiem tenir en la primera etapa de la nostra empresa i deixar solament plantejat quan i com ampliarem la plantilla en el futur; convé no ser massa optimistes a l'inici, ja que a contractar més persones sempre s'hi és a temps, però no és tan fàcil acomiadar-les si n'hem agafat més de les estrictament necessàries. I si hem de prestar algun servei molt especialitzat podem pensar si és millor que el faci algú integrat a l'empresa o, per contra, el podem subcontractar a alguna altra empresa (vegeu el punt 5.2) o, fins i tot, contractar un professional per hores (per exemple: el metge d'un CRAE).

Un aspecte que hem de considerar de la màxima importància en el tipus d'empreses que es dediquen als serveis personals és el personal d'atenció directa, al qual també s'anomena personal en contacte. Hem de tenir una cura especial quan dissenyem els llocs, en la suficiència d'efectius i en la qualitat del treball que realitza

el personal en contacte, perquè d'ell depèn en gran part la imatge d'eficàcia que donarem, ja que és un dels factors més importants que valoren els clients del servei. Un indicador del personal necessari és el que proporciona la ràtio que és la relació que expressa la proporció de personal per usuari. En molts serveis, l'Administració exigeix ràtios mínimes de personal d'atenció directa (per exemple, en els centres de dia per a gent gran es marca una ràtio de personal d'atenció directa no inferior al 0,15).

El disseny de la plantilla que fem en el Pla d'Empresa representa la base d'un futur catàleg de llocs de treball. Si hem tingut en compte aquests punts i els hem desenvolupat correctament, ens serà molt més fàcil elaborar el perfil del personal que ens caldrà i així després poder fer la selecció dels treballadors. La selecció es basarà en les funcions que hem atorgat a cada lloc de treball i només haurem d'afegir uns paràmetres que facin referència a les capacitats, la formació i l'experiència que es demana com a requisits per ocupar el corresponent lloc de treball (per exemple: el treballador social haurà de tenir formació en el camp X).

En resum, tot el que hem explicat sobre el disseny de la plantilla es pot formalitzar mitjançant unes “fitxes” per cada lloc de treball que vulguem crear i són les que s'inclouran al Pla d'Empresa per sintetitzar el procés de disseny de la plantilla que s'ha explicat. Veiem uns exemples aplicats al cas d'una empresa fictícia de serveis geriàtrics:

Identificació: cuidador/a

Funcions:

- Servir el menjar als avis, i donar-los-el si cal
- Ajudar-los a traslladar-se, fer canvis posturals i exercici físic
- Ajudar-los en les tasques d'higiene personal i vestimenta
- Administració de medicaments prescrits i control de canvis
- Neteja de les habitacions i cura dels estris personals dels usuaris
- Estimulació psicològica, motriu i social, a través de les AVD

Titulació: auxiliar de discapacitats o similar

Nombre de llocs: Residència 6 (ràtio 0,20) i centre de dia 2 (ràtio 0,10)

Dedicació i horari: 40 h/setmana per torns (vegeu el quadre horari)

Remuneració bruta: 809,71 €/mes (x 14 pagues íntegres)

Identificació: director/a i treballador/a social

Funcions de direcció:

- Programar, dirigir i coordinar els serveis i els centres
- Seleccionar, organitzar i supervisar el personal en contacte
- Establir relacions amb administracions i l'entorn
- Preparar els documents comptables i el control econòmic
- Autoritzar les altes i atendre reclamacions

Funcions de treball social:

- Atenció directa als usuaris i les seves famílies
- Tenir actualitzat l'expedient personal dels usuaris
- Planificar i executar programes socials
- Tramitar i gestionar pensions i altres ajuts
- Realitzar la documentació social i la memòria dels centres

Titulació: diplomad en treball social

Formació complementària: coneixements en direcció i gestió (Postgrau)

Nombre de llocs: 1 (porció del 50% a cada conjunt de funcions)

Dedicació i horari 40 h/setmana: de 8.30 a 14 (6 dies) = 33 h

i de 16 a 19.30 (2 tardes) = 7 h

Remuneració bruta: 1.395,24 €/mes (x 14 pagues íntegres)

6.2 Estructura de l'empresa

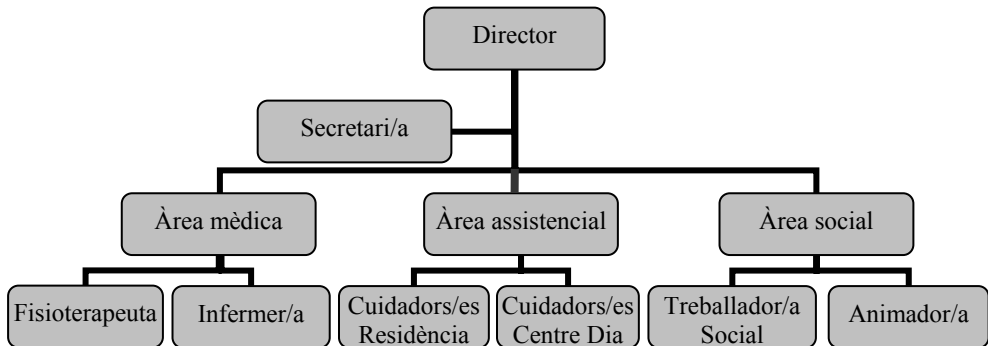
Un cop hem decidit quina serà la plantilla inicial que tindrà l'empresa a partir d'haver definit els corresponents llocs de treball, caldrà organitzar aquests de la forma que sigui més operativa per al funcionament global de l'empresa. Es tracta d'agrupar els llocs de treball per unitats d'activitat o equips de treball i determinar-ne les posicions o càrrecs de responsabilitat que els han de dirigir. Això s'acostuma a fer mitjançant una representació gràfica que pren el nom d'organigrama.

Algunes coses que cal tenir en compte a l'hora de fer l'organigrama de l'empresa (a més de les de construcció que trobareu a l'annex II) són:

- Agrupar les unitats per un criteri lògic. Tot i que no hi ha cap regla universal, cal veure, segons la idiosincràsia de l'empresa i del mercat, quina és l'estratègia més funcional per agrupar els llocs de treball. Hi ha sis criteris generals (i tots els mixtos que es puguin crear) per agrupar els llocs de treball en unitats:
 - Coneixements/habilitats (com els departaments universitaris)

- Procés de treball (com les unitats d'una cadena de muntatge)
 - Temps (per exemple, els torns d'un hospital)
 - Resultats o productes (com els diferents serveis d'una gestoria)
 - Clients (com els cicles educatius d'una escola)
 - Zona geogràfica (com els equips bàsics de serveis socials)
- Respectar el principi de cap únic. Aquest principi propugna que, perquè no hi hagi conflictes de responsabilitat, tot subordinat ha de dependre d'un sol cap i ser manat només per ell. Això quedarà explícit en les línies verticals de l'organigrama.
 - Preveure l'span¹⁷ de cada cap. La norma ha de ser tenir un número de subordinats prou ampli per justificar la seva funció (sempre en el benentès que el cap només faci funcions de comandament) i a la vegada prou limitat per poder coordinar-los, dirigir-los i/o controlar-los en el grau que correspongui.
 - Evitar crear molts nivells jeràrquics. En la mesura que l'estructura es torna més alta que plana s'alenteixen tots els processos de comunicació i de presa de decisions. En serveis personals es pot considerar que l'estructura és alta quan entre un treballador de base i el cap suprem hi ha més de dos caps intermedis.

Un exemple d'organigrama seria:



¹⁷ Span o span de control és un terme que significa el nombre de subordinats que té un cap. Per exemple: "en tal té un span de vuit persones", significa que és el cap directe de vuit subordinats.

6.3 Organització laboral

Aquí podem observar altres paràmetres que vinculen l'equip humà de l'empresa amb els serveis que han de desenvolupar. Alguns dels instruments que es poden confeccionar i incloure en el Pla d'Empresa, tot i depenent del tipus de servei que es doni, són:

El quadre horari: consistent en un quadre on s'noten els horaris del personal en l'interval en què el servei està en funcionament. També ens permet incloure-hi les dedicacions a cada tipus de funció o de tasca que farà cada treballador (per exemple: atenció individual, gestions externes, etc.). Cal tenir en compte tant el treball directe (el que es fa en els serveis amb la presència de l'usuari) com el treball indirecte (gestions sense l'usuari) que genera l'anterior; a més, cal deixar un cert marge perquè s'ha de comptar que hi haurà inevitablement "temps morts" (per exemple: prendre un cafè); i, sobretot, reservar temps per a altres treballs col·lectius (per exemple: les coordinacions).

Aquest és un exemple de quadre horari d'un treballador/a social de Atenció Primària:

Horari	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	
8 – 9	Reunió equip	Gestions per telèfon i fora servei	Reunió grup projecte	Gestions per telèfon i fora servei	Permanència	
9 – 10						
10 – 11	Permanència		Coordinació Serveis Comunitat	Permanència	Visites domicili	Supervisió mensual o formació o Planificació a nivell de servei
11 – 12						
12 – 13	Documentació	Documentació	Documentació	Treball comunitari		
13 – 14						
14 – 15						
16 – 17						
17 – 18						Permanència
18 – 19						
19 – 20						Documentació

Especialment importants són els quadres horaris en els quals s'estableixen els torns de treball d'un establiment que ha d'assegurar una assistència continuada de 24 hores amb algun tipus de personal, com poden ser els "cuidadors/es". Aquí s'ha de tenir en compte mantenir l'equilibri de l'horari (que no se superi el còmput setmanal o anual d'hores) i els perceptius descansos del personal (tant setmanal com entre jornades) i compaginar-ho amb el fet que el servei quedi adequadament cobert.

Per fer una plantilla de torns dels professionals que han de cobrir un servei s'ha de començar per definir les condicions que es volen complir en el servei.

Un exemple de les condicions que s'han tingut en compte per fer l'horari dels cuidadors/es en el cas d'una residència i centre de dia podria ser així:

Exemple de les condicions:

- Els moments en què els cuidadors/es han d'ajudar individualment els residents són en llevar-se i fer la higiene personal, i en el dinar. En aquests moments caldrà reforçar el número d'efectius.
- Es compta que els residents vàlids surtin a serveis comunitaris (casals) i d'altres també siguin usuaris del nostre centre de dia.
- Segons normativa (decret 176/2000) a la nit hi ha d'haver almenys una persona en presència i una altra de localitzable.
- Els caps de setmana s'ha de reforçar el personal per estar amatents a les consultes dels familiars que vinguin a veure els residents.
- Els caps de setmana es retarda l'hora de llevar-se i l'esmorzar una hora.
- En el centre de dia es preveu que l'horari de més afluència d'usuaris serà al matí, i especialment de les dotze del migdia fins després del dinar.

En segon lloc, cal intentar que amb els mínims professionals es pugui cobrir tot l'horari previst; cal assegurar en tot cas que es respecten els drets laborals dels empleats.

Seguint l'exemple anterior, una proposta, entre les moltes possibles, de torns de treball per als cuidadors/es podria ser aquesta:

Exemple

Torn continu (A)

De dilluns a divendres de 8 h a 16 h = 40 h

h	dl.	dt.	dc.	dj.	dv.
8					
16					

Torn partit migdia (B)

De dilluns a divendres de 13h a 17 h (20 h)

El cap de setmana de 8 h a 18 h (20 h) = 40 h

h	dl.	dt.	dc.	dj.	dv.	ds.	dg.
8							
13							
17							
18							

Torn partit mixt (C)

De dilluns a divendres de 8 h a 10 h (10 h)

De dilluns a divendres de 20 h a 22 h (10 h)

El cap de setmana de 12 h a 22 h (20 h) = 40 h

h	dl.	dt.	dc.	dj.	dv.	ds.	dg.
8							
10							
12							
20							
22							

Torn de nit continu (D)

De dilluns a dijous de 22 h a 8 h = 40 h

h	dl.	dt.	dc.	dg.	dv.
8					
22					

Torn de nit cap de setmana (E)

De divendres a diumenge de 22 h a 8 h (30 h)

Dissabte i diumenge reforç fins a 11 h = 36 h¹⁸

h	dv.	ds.	dg.	dl.
8				
11				
22				

Centre de dia matí (F)

De dilluns a divendres de 8 h a 16 h = 40 h

Centre de dia tarda (G)

De dilluns a divendres de 12 h a 20 h = 40 h

h	dl.	dt.	dc.	dj.	dv.
8					
12					
16					
20					

Si tenim en compte que disposem d'un animador per a la residència que treballa de 16,30 h a 20,30 h, el quadre resultant cobreix tot el dia.

¹⁸ La diferència d'hores fins a 40, que són les que s'hauria de fer, es poden considerar com a compensació o complement per fer torn de nit, ja que es considera que aquest comporta més perjudicis. Com els torns és normal que siguin rotatius, aquesta compensació horària beneficiarà a tots els que facin aquest torn.

QUADRE RESUM DEL TORNS DE PERSONAL

hora	dl.	dt.	dc.	dj.	dv.	ds.	dg.	centre de dia
8-9	A	C	C	C	C	C	E	E
9-10								
10-11								
11-12			A	A	A	A		F
12-13							B	B
13-14			B	B	B	B		
14-15								
15-16								
16-17							C	C
17-18								
18-19								
19-20								
20-21		C	C	C	C			
21-22								
NIT	D	D	D	D	E	E	E	

També es pot preveure l'alternança dels torns, depenent de si volem o no que tots passin pels dos serveis (residència i centre de dia) o de si ja els contractem específicament per a un lloc determinat (per exemple: vetlladors de nit). Si ha d'haver-hi alternança aleshores cal confeccionar una plantilla com alguna d'aquestes, parant compte que no s'enllacin torns consecutius:

	Setmanes d'un trimestre											
Cuidador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cuidador 1	A	B	F	C	D	G	E	A	B	F	C	D
Cuidador 2	B	F	C	D	G	E	A	B	F	C	D	G
Cuidador 3	C	D	G	E	A	B	F	C	D	G	E	A
Cuidador 4	D	G	E	A	B	F	C	D	G	E	A	B
Cuidador 5	E	A	B	F	C	D	G	E	A	B	F	C
Cuidador 6	F	C	D	G	E	A	B	F	C	D	G	E
Cuidador 7	G	E	A	B	F	C	D	G	E	A	B	F

quins d'aquests sistemes utilitzarem i com els organitzem. En molts casos, també serà necessari especificar qui serà el responsable de controlar, convocar o liderar els sistemes d'informació i coordinació. En definitiva, el que s'ha de fer en confeccionar el Pla d'Empresa és determinar totes aquestes variables que afecten la divisió del treball, primer, i la forma de coordinar-lo, després. Cal tenir present que aquests sistemes s'han de relacionar amb els procediments que s'han vist en el punt 5.2.

7. Pla econòmic i financer

Quan fem el nostre Pla d'Empresa i passem a abordar específicament la part econòmica i financera, la primera pregunta que se'ns acut és: quants diners necessitem per crear la nostra empresa? Lamentablement, no és una pregunta fàcil de respondre sinó que ens suposarà fer una anàlisi a fons i, potser, reconsiderar alguns aspectes que havíem decidit amb anterioritat. Disposar d'una adequada informació economicofinancera és clau tant per planificar la futura empresa com per controlar qualsevol tipus d'organització, i aquest serà el principal contingut d'aquest apartat. L'objectiu és que, encara que no siguem experts en comptabilitat, siguem capaços d'entendre els rudiments bàsics de l'economia i el finançament.

7.1 Els documents comptables previsionals

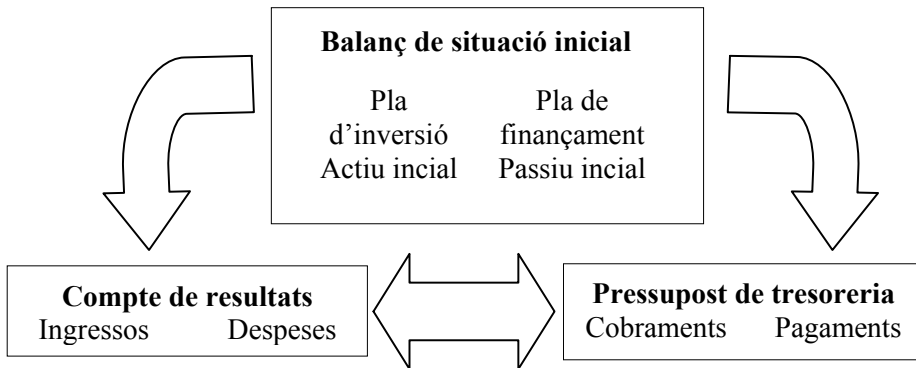
Els documents comptables són els instruments bàsics que contindran la informació financera prèvia que hem de disposar per crear l'empresa. Una bona elaboració d'aquests documents ens permetrà contestar preguntes tan fonamentals com:

- Quants diners ens fan falta per posar en marxa l'empresa?
- Per fer front a quines despeses són necessaris?
- D'on podem obtenir els diners que necessitem per engegar?
- De quants diners efectius disposarem per pagar les despeses?
- Serà viable l'empresa amb els paràmetres previstos?

El sistema “previsional” consisteix a estimar el comportament futur, és a dir, a fer un pressupost de com aniran les coses tot i que potser, en la pràctica, no sempre sortiran exactament com les havíem previst. Per això, cal tenir una concepció flexible dels documents perquè es puguin adaptar a les circumstàncies variants. La previsió s'acostuma a fer a curt termini, és a dir, per al primer exercici/any de funcionament de l'empresa.

Els documents que proposem elaborar es refereixen a tres aspectes: a la situació patrimonial inicial imprescindible (balanç previsional), al resultat econòmic previst per als dos o tres primers exercicis (compte de resultats o d'explotació) i al resultat del flux financer (pressupost de tresoreria).

La relació entre els tres documents o estats comptables previsionals i llur estructura es pot representar mitjançant l'esquema següent:



7.1.1 El balanç de situació inicial

El balanç de situació inicial és el document que reflecteix dues coses: tots aquells béns materials i immaterials que seran necessaris per engegar l'activitat (pla d'inversió) i l'origen de tots els recursos que es disposaran (pla de finançament). A la inversió que fem, al balanç, se l'anomena actiu i al finançament obtingut se l'anomena passiu. Ambdós han de quedar equilibrats, han de sumar el mateix import. En el document se segueix sempre un mateix ordre: l'actiu s'ordena de menor a major, liquiditat, mentre que el passiu s'ordena de menor a major, exigibilitat.²⁰

S'ha d'entendre que el balanç que plantejem fer ara no és el típic balanç de situació real que es fa al final d'un període (trimestre o semestre) o d'un exercici. Per tant, ara només podem fer una previsió d'aquells capítols que tenen sentit abans d'iniciar l'activitat, el que necessitem per obrir.

Presentem una representació gràfica del que tindrem en compte en el balanç inicial (les parts ombrejades) respecte a totes les parts que componen el balanç real i que serà l'instrument que haurem de fer almenys al final de cada exercici econòmic (normalment amb data de 31 de desembre).

²⁰ La liquiditat es defineix com la capacitat de convertir els béns en diners efectius, mentre que l'exigibilitat és la temporalitat en què se'ns pot demanar el retorn del finançament.

Actiu**Passiu**

Actiu fix	Immobilitzat <ul style="list-style-type: none"> • Material • Immaterial • Financer • De constitució 	Patrimoni net o Passiu no exigible <ul style="list-style-type: none"> • Capital • Subvencions a fons perdut 	Passiu fix
		Exigible a llarg termini <ul style="list-style-type: none"> • Ajuts a tornar • Préstecs 	
Actiu circulant	Existències <ul style="list-style-type: none"> • Matèria primera • Productes • Mercaderies 	Exigible a curt termini <ul style="list-style-type: none"> • Préstecs • Crèdits • Proveïdors • Bestretes clients 	Passiu circulant
	Realitzable <ul style="list-style-type: none"> • Deutes clients • Bestretes proveïdors • Altres deutors 		
	Disponible <ul style="list-style-type: none"> • Caixa • Bancs 		

7.1.1.1 El pla d'inversió

Quins elements són indispensables per prestar tots els serveis de la nostra empresa? Tots els elements considerats en la definició del servei (i en especial els del punt 5.3) que poden ser inventariats i que es poden amortitzar en diversos períodes són els que hem considerat essencials perquè l'empresa estigui en condicions d'operar en el mercat.

En primer lloc, cal valorar l'actiu fix, que representa la inversió inicial que permetrà posar en marxa el negoci. L'actiu fix inicial coincideix amb:

- l'immobilitzat i aquest pot ser:
 - material: tots aquells béns mobles i immobles que s'hauran de comprar per poder posar en marxa l'activitat (per exemple: terrenys, construccions, instal·lacions, maquinària, eines i utilatge, mobiliari, vehicles, equips informàtics i d'oficina, etc.)
 - immaterial: tots els béns no tangibles, però que tenen un efecte al llarg del temps (programes informàtics, patents i marques, etc.)
 - financer: totes les inversions que hem de fer per a l'establiment del negoci i la seva posada en marxa (dipòsits, fiances, quotes d'alta de subministres, etc.)

- constitució: tota inversió en la creació de l'empresa (inscripció al Registre Mercantil, llicència municipal d'obertura, impost sobre actes jurídics documentals, etc.).

Però, a més, el pla d'inversió també ha de considerar l'actiu circulat, almenys la part de provisió de l'activitat inicial que haurem de fer abans d'obrir el negoci. De l'actiu circulat ens centrarem en:

- les existències, on determinarem i valorarem
 - els estocs mínims necessaris per poder començar l'activitat (mercaderies, productes, subministraments, etc.). Els obtindrem dels càlculs que farem en el compte de resultats (7.1.2.1).

Per acabar, si encara ens resta capacitat d'inversió, la quantitat restant fins equilibrar el balanç la inclourem com a disponible. Això significarà que seran els diners en metàl·lic de què disposarem a l'inici de l'activitat per fer els primers pagaments no previstos en el balanç (per exemple, el personal). En el balanç inicial no és lògic que hi hagin realitzables.

7.1.1.2 El pla de finançament

En segon lloc, cal determinar el passiu mitjançant el pla de finançament, amb el qual farem front a les inversions detallades en el pla d'inversió. El primer finançament que haurem de valorar és el passiu no exigible o, el que és el mateix, el patrimoni net. Aquest es compon de:

- el capital social que estem en disposició d'aportar els promotors del projecte, ja siguin en metàl·lic o en espècies (maquinària, etc.) i que no cal tornar mentre l'empresa estigui activa.²¹
- les subvencions a fons perdut, és a dir, les aportacions financeres de terceres persones que no ens cal tornar. Si són públiques han de ser subvencions destinades a la creació del negoci (no a l'activitat que aniran al compte de resultats).

En el balanç inicial no es lògic que figurin ni fons de reserva ni resultats d'exercicis anteriors.

Altres finançaments que cal tenir en compte són els exigibles que són recursos que ens deixen i l'empresa haurà de tornar al seu venciment. Segons la data d'aquest venciment hi pot haver dues grans classes d'exigible que es contabilitzen de forma diferent (un es passiu fix i l'altre circulat):

²¹ El capital representa que creiem en el projecte empresarial; ningú estarà disposat a posar-hi diners si no generem confiança en el projecte donant exemple amb la nostra inversió.

- a llarg termini (venciment superior a un any). Poden ser ajuts que s'espera rebre de les diferents administracions però que s'hauran de tornar i els préstecs que caldrà contractar a entitats de crèdit.
- a curt termini (fins a un any). També són els crèdits que ens han deixat a tornar en menys d'un any. Si no hem començat l'activitat, segurament no hi hauran deutes contrets amb proveïdors o avançament que haguem fet als clients.

Exemple d'un balanç inicial

Actiu		Passiu	
Immobilitzat	157.773,94	Patrimoni net	66.101,21
<i>Material</i>		<i>Fons propis</i>	
Reforma instal·lacions	120.202,42	Capital social	60.101,21
Mobiliari	18.030,36	Subvenció generalitat	6.000,00
Equipaments	2.704,50		
Utiltatge	1.563,00		
<i>Immaterial</i>		Exigible a llarg termini	96.000,00
Programa informàtic	4.507,60	Préstec a La Caixa	96.000,00
<i>Financer</i>			
Fiança arrendam. local	3.309,06		
Contractes subministr.	1.407,00		
<i>Constitució</i>		Exigible a curt termini	50.000,00
Inscripció entitat	6.050,00	Crèdit per concert	50.000,00
Existències	40.965,00		
<i>Mercaderies</i>			
Alimentació (3 mesos)	24.660,00		
<i>Productes</i>			
Productes de neteja (3)	3.210,00		
Productes sanitaris (3)	13.095,00		
Disponible	13.362,27		
Total actiu	212.101,21	Total passiu	212.101,21

A les existències només calculem els primers consums (expressat en mesos)

7.1.2 El compte de resultats previsional

Fins ara hem parlat de la situació patrimonial de l'empresa en el moment d'iniciar les activitats. Però el que necessitarem per funcionar ho sabrem a partir del compte de resultats previsional, que és la relació de fets econòmics que creiem que tindran lloc en el futur. El compte de resultats és com el pressupost, però un cop executat. Es fa amb una vigència anual, però en el Pla d'Empresa és convenient preveure els dos o tres primers anys (segons el quadre 7).

El compte de resultats previsional és el document que reflecteix tres aspectes: primer, els recursos que generarà l'empresa (previsió d'ingressos); segon, el valor de tots els consums necessaris per desenvolupar l'activitat (previsió de despeses), i tercer, el resultat econòmic esperat, que pot ser positiu (beneficis) o negatiu (pèrdues), bé abans d'interessos i impostos (BAII) o com a benefici net. Començarem per calcular les despeses.

És convenient que en la confecció d'un Pla d'Empresa (sobretot si és un exercici docent), es reflecteixi exactament com s'obtenen les quantitats resultants, això vol dir explicar les operacions que es fan per obtenir aquests resultats. Una forma de fer-ho i exposar-ho és confeccionant “quadres” (es pot fer amb un full de càlcul) on es vegin les operacions intermèdies realitzades per obtenir els resultats que figuren en el document. Si cal, els quadres es poden acompanyar d'una breu explicació.

7.1.2.1 Tipus de despeses

Abans d'entrar en com es calculen les despeses, hem de diferenciar una sèrie de conceptes que són bàsics i previs per poder fer els càlculs amb garantia. I és que no totes les despeses que comporta la producció dels serveis són del mateix tipus. Podem diferenciar dos tipus de despeses: les fixes i les variables.

- Despeses fixes. Són aquelles despeses independents de la quantitat produïda (fins a un cert límit) necessàries per al funcionament i que hem de suportar tant si treballem molt com si treballem poc (per exemple: el sou del cuiner serà el mateix si fa el menjar per a cinquanta persones o per a cinquanta-cinc; només variarà si passem d'un cert número —suposem cent persones— perquè aleshores necessitarem dos cuiners). Aquestes se les coneix també com a despeses indirectes perquè no formen part de cada unitat de servei sinó que es reparteixen entre totes elles.
- Despeses variables. Són les que augmenten segons el volum d'activitat perquè es dediquen directament al procés de producció del servei; si hem de fer més serveis tindrem més despeses variables (per exemple: el menjar en una residència anirà en relació al número d'usuaris del menjador). També se les pot anomenar despeses directes perquè van directament a produir la unitat del servei que vendrem. Hem de preveure que un mateix concepte pot generar despeses fixes i variables (per exemple, els àpats si són dels usuaris són variables, però si són del personal són fixes).

Un cop destriades les despeses fixes de les variables començarem a fer els pertinents càlculs a partir dels recursos humans i materials que hem descrit (i determinat el preu estàndard) en els punts 5.3 i 6.1 (per exemple, les despeses de personal es poden calcular com segueix):

QUADRE 1. DESPESES DEL PERSONAL FIX (EN EUROS)²²

Personal	H/s	Sou brut/mes	nº de llocs	Sou brut/any	Seg.So./any	Seg.So./mes	Total
Direc/Treb.S.	40	1395,24	1	19533,36	5860,01	488,33	25393,37
Fisioterapeuta	30	783,83	1	10973,62	3292,09	274,34	14265,71
Infermer/a	30	783,83	1	10973,62	3292,09	274,34	14265,71
Animador/a	20	525,15	2	14704,20	4411,26	367,61	19115,46
Cuidador/a	40	809,71	7	79351,58	23805,47	1983,79	103157,05
Secretari/a	40	809,71	1	11335,94	3400,78	283,40	14736,72
Totals		5107,47	13	146872,32	44061,70	3671,81	190934,02

Comentari de la taula

Vegeu que no tot el personal té una dedicació completa. Els sous bruts unitaris s'han fixat en proporció amb el que es cobra en el sector tenint en compte la responsabilitat i la dedicació. El sou mensual es multiplica pel número de professionals de cada categoria i es converteix en anual (14 pagues). La quota empresarial a la Seguretat Social es pot estimar en un 30% anual (sempre que no hi hagi reduccions per algun motiu). La suma del sou més la seguretat social serà el cost total de l'empresa. També es podria calcular el cost mensual de cada lloc sumant al sou mensual la seguretat social, però aquesta última distribuïda en 12 quotes.

Si en lloc de fer-ho amb full de càlcul es fa descriptivament seria:

Exemple

- Director/a – Treballador/a social:
Sou brut/mes: 1.395,24 x 14 pagues = sou brut anual 19.533,36
Seguretat Social Empresa (30% del sou brut anual): 5.860,01
Total de la despesa any: 25.393,37
- Fisioterapeuta: (idem)
- Resultats per utilitzar en quadres posteriors:
Despesa total de sous de personal a l'any: 146.872,32
Despesa total de seguretat social d'empresa a l'any: 44.061,70
Cost total del personal fix per a l'empresa: 190.934,02

Aquest mateix càlcul l'haurèm de fer de les altres despeses generals, adequant el quadre o la fórmula a cada cas.

²² Es ressalten (en negreta) les quantitats que serviran per posteriors documents com el compte de resultats previsional, etc.

També haurem de fer el càlcul de les amortitzacions dels béns patrimonials (mobles i immobles) que hem reflectit en el balanç. Per tal d'imputar al compte de resultats de cada any la part percentual del valor que li correspon cal que tinguem en compte a quin ritme es deprecien els béns o, el que és el mateix, quan s'hauran de reposar.

Per exemple: agafant els grans conceptes d'un balanç previsional (a vegades cal especificar més), fariem un full de càlcul d'aquest estil.

QUADRE 2. AMORTITZACIONS

Béns	Preu compra	Vida útil	Vida residual	Depreciació	Amortiz/a.	Amortiz/m.
Obres reforma	120202,42	50	20000	100202,42	2004,05	167,00
Mobiliari	18030,36	30	5000	13030,36	434,35	36,20
Equipament	2704,5	15	150	2554,5	170,30	14,19
Utilitatge	1563	10	0	1563	156,30	13,30
Inmaterial	4507,6	5	0	4507,6	901,52	75,13
Total	147007,88				3666,51	305,54

Comentari de la taula

El preu que hem pagat per un bé el dividim pels anys de vida útil que pensem que pot tenir; fem una estimació del valor de venda d'aquest bé al final de la seva vida útil, i això és el que se'n diu valor residual. La diferència entre el preu d'adquisició i el valor residual és la depreciació del bé. Per calcular l'amortització caldrà dividir la depreciació de cada bé pels anys de vida útil (es podria fer en mesos, en dies i fins i tot en hores).

Quant a les despeses variables, seguirem un procediment semblant per saber el consum que farem de cada mercaderia o subministrament. Com és lògic en les despeses variables, el total dependrà de factors com: el nombre d'usuaris, les unitats de productes que es consumeixin, els dies de consum a l'any, el preu de cada unitat de producte, etc., extrems que haurem d'estimar de la forma més aproximada possible i, si cal, fer-ne el comentari pertinent perquè es pugui interpretar d'on surten els càlculs.

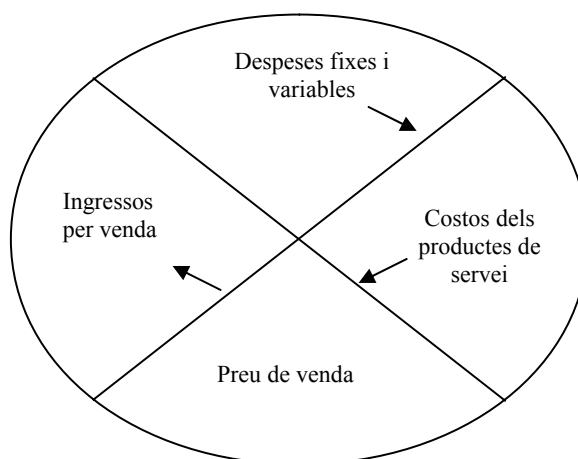
QUADRE 3. DESPESES VARIABLES DE MERCADERIES

Alimentació	Preu mitjà/Kg	Mitjana Kg/dia	Dies consum/any	Subtotals
Verdura/fruïta	1,78	25	301	13394,50
Carns i peix	2,03	9,5	301	5804,79
Flequeria	0,51	8	301	1228,08
Total				20427,365

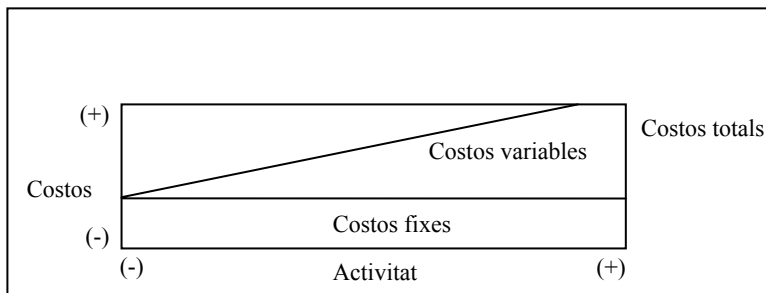
7.1.2.2 El càlcul del cost dels serveis

Un cop hem estimat tant les despeses fixes i com les variables és el moment de plantejar-nos els ingressos que obtindrem. Dels ingressos, que poden provenir de diferents fonts, el més important és fer-ne una previsió dels que provenen de la prestació de serveis (és a dir, els pagaments que esperem obtenir per la venda dels productes de servei que oferirem).

Però per poder arribar a calcular els ingressos per venda dels serveis cal que abans decidim a quin preu els vendrem, i per saber el preu de venda hem d'haver calculat primer els costos que surten de les despeses que acabem de calcular. Veiem, doncs, que totes quatre coses van molt relacionades i cada una depèn dels resultats que ens donen les altres, com es vol significar en el següent gràfic:



El cost és un indicador de la despesa realitzada per prestar una unitat de servei (cost per usuari, per visita, per dia d'estada, etc.); és a dir, és una xifra relativa perquè relaciona la despesa amb la unitat escollida (a més producció menys cost per unitat). Els costos poden ser, com les despeses, fixes o variables i es comporten com es pot veure en el següent gràfic:



De fet, és el mateix que succeeix amb les despeses. Com es pot observar, en un servei amb poca activitat, tenim més despeses fixes que variables, i a mesura que augmentem l'activitat (ens desplaçem cap a la dreta) es mantenen les despeses fixes i en canvi creixen les variables. El cost total d'un producte de servei serà la suma dels costos fixos (despeses fixes / unitats de servei) i dels costos variables (despeses que consumeix cada unitat de servei). Per tant, podem dir que la proporció de costos fixos sobre els costos totals, va disminuint a mesura que augmenta l'activitat.

A més, quan a la nostra empresa oferim diferents productes de servei, pot haver una sèrie de costos comuns a tots ells (per exemple un servei de recepció únic per la residència i el centre de dia); aquests són costos fixos indirectes que haurem de distribuir proporcionalment entre els diferents productes de servei que prestem. Gràficament seria així:

Costos indirectes			
Costos directes	Servei A	Servei B	S.C

Els costos indirectes afecten una dimensió general de l'empresa, mentre que els directes són específics de cada producte de servei. Segons quin sigui el volum dels costos directes d'un producte de servei, així serà la part proporcional dels costos indirectes que li tocarà suportar. Com és lògic, tots els costos indirectes s'hauran de repartir entre els diferents productes de servei que ofereix l'empresa segons els

critèris més adients en cada cas: temps de dedicació en cas de personal, metres quadrats si és un subministrament (llum, calefacció), nombre d'usuaris, etc.

En resum, per al Pla d'Empresa haurem de calcular els costos de tots els productes de serveis que tindran un preu de venda diferenciat en la carta de preus, segons hem decidit en l'estructura de l'oferta (punt 5.1). En concret seran:

- tots els serveis que hem considerat bàsics i bàsics derivats,
- i també els perifèrics si els posem un preu perquè són opcionals i poden ser demanats separatament dels bàsics.

En cadascun d'ells haurem de decidir quina és la unitat de servei més coherent que podem fer pagar. La “unitat de servei” és la porció mínima de servei que podem vendre i que el client podrà comprar (per exemple, la unitat de servei que rep/paga un estudiant és el crèdit, el qual pot ser de primera vegada, de segona, etc.)

Vistos aquests conceptes bàsics podem passar a plantejar-nos:

- Com calcular els costos d'un producte de servei?
- Com es fixarà el preu de venda?
- Quin és el volum de vendes necessari per cobrir costos?

Per calcular el cost partirem de les despeses que ja hem calculat que tindrem de: personal, recursos materials i amortitzacions. És important diferenciar entre costos fixos i variables segons el criteri ja explicat, i distribuir els costos indirectes entre els diferents productes de servei (per exemple, per la distribució del personal confeccionant un quadre dels serveis i de les modalitats de compra (mes, dia, hora) segons servei) com es pot veure en el següent exemple a mig confeccionar:

QUADRE 4. COST DEL PERSONAL

Personal				Habitatges				Atenció domicili			
	Cost/mes	h/m	Cost/h.	Per.	h/m	Tot mes	Dia	Per.	h/m	Tot mes	hora
Direc/treb.S.	1.883,57	168	11,21	62,5%	105	11.777,23	39,24	37,5%	63	706,34	11,21
Treb. Familiar	1.288,81	168	7,67	2	336	5.155,24	171,84	5	840	6.444,05	7,67
Pers. Neteja	865,98	126	6,87								
Consergeria	950,03										
Secretari/a	1.298,06										
Total						17.330,86	577,70			7.474,90	26,61

Comentari de la taula

Observeu que dividint el cost unitari mensual pel nombre d'hores al mes obtenim el cost per hora. En el cas del director (cost indirecte) ens interessa distribuir la despesa mensual entre els dos serveis i en el de les treballadores familiars, distribuir els

7 llocs de treball entre els dos serveis. Així podrem obtenir quan costa el personal dels habitatges al mes i al dia, i el de l'atenció domiciliària per hora i tot el mes que són les modalitats que hem inclòs en la carta de preus.

El mateix farem per obtenir els costos dels altres recursos així com de les amortitzacions. Evidentment, depenent de com haguem confeccionat els quadres per calcular les despeses ens pot resultar més o menys fàcil. El que obtenim és el cost global per servei i modalitat però encara ens cal diferenciar els costos fixos dels variables. En molts casos, si la despesa l'hem considerat fixa, el cost també serà fix, i si era variable, seguirà essent variable. Però com podem observar, en el cas del personal també pot ser que es barregin (per exemple, el cost de les 2 treballadores familiars dels habitatges l'hem de considerar fix, però el cost de les 5 d'atenció a domicili és variable).

En finalitzar els càlculs parcials és convenient fer un quadre resum on puguem traslladar les quantitats totals dels diferents apartats i puguem distribuir-les entre els diferents serveis. És importantíssim assegurar-se que les quantitats siguin coincidents amb les dels quadres anteriors i que s'estiguin utilitzant les mateixes unitats de temps (per exemple: si es tractés de l'exemple anterior, traslladaríem els costos de tot el personal a la columna que correspon de la següent manera per obtenir el preu per unitat de servei, segons la previsió de clients):

QUADRE 5. QUADRE RESUM DE COSTOS (UNITAT MES)

	Habitatges				Atenció domiciliària			
	Cost al mes		Cost al dia		Cost al mes		Cost a l' hora	
	Fix	Variable	Fix	Variable	Fix	Variable	Fix	Variable
Personal	17.330,86		577,70		706,34	1.288,81	11,21	7,67
Recur. Materials								
Amortitzacions								
Sumes	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)
Cost per usuari	(a/nº) + (b)		(a/nº) + (b)		(a/nº) + (b)		(a/nº) + (b)	

Comentari de la taula

Observeu que el personal dels habitatges és tot cost fix, però en l'atenció domiciliària, el director és fix però les treballadores familiars són cost variable, perquè la seva feina només és imputable a un sol usuari. Per això, un cop fetes les sumes parcials de cada columna, el cost fix s'ha de dividir entre els usuaris previstos pel servei mentre que el variable (si s'ha posat a escala unitària) se sumará com a consum particular.

7.1.2.3. El càlcul del preu de venda

Un cop sabem el que ens costarà produir la unitat de servei ja podem plantejar-nos quin preu hem de cobrar al client i que, normalment, no serà mai per sota del cost de producció. El preu que calculem aquí també el traslladarem a l'apartat 5.5 per explicar quines variables s'han tingut en compte i quines estratègies s'han adoptat. Per tant, aquí és suficient que fem una simple relació esquemàtica relacionant el cost per unitat de servei (i si cal modalitat), el marge de benefici que ens sembli més adequat tenint en compte les contingències que s'han exposat en el capítol 5 i el preu de venda resultant.

Exemple:

Unitat servei	Cost unitat	Benefici	Preu de venda
Servei A, modalitat X	180,52	12%	202,18
Servei A, modalitat Y	95,13	5%	99,88
Servei B	31,76	10%	35

Cal anar amb compte amb el percentatge de benefici que apliquem sobre els costos. Primer, perquè no pot ser “escandalosament” elevat en un sector que tracta de drets i necessitats de les persones. Segon, perquè si encarim el preu segurament estem limitant els clients potencials que podran pagar-lo (podem variar el marge de benefici segons l'interès que tinguem a captar clientela). I tercer, perquè contradiria la nostra definició si volem ser una entitat sense afany de lucre. En qualsevol cas, hem d'explicar bé quina és la nostra estratègia de preu perquè s'entengui el sentit del que decidim.

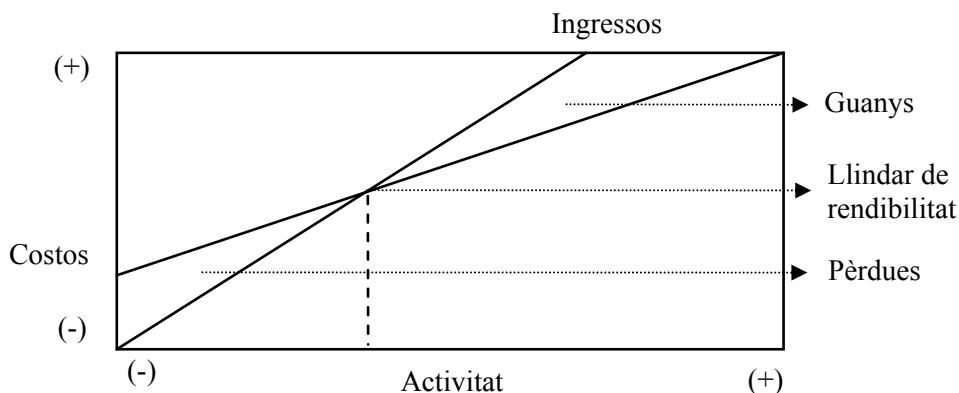
7.1.2.4 Els ingressos per venda

Per fi, si hem fet bé els passos anteriors, podem arribar a calcular amb més seguretat la previsió d'ingressos per prestacions de serveis que tindrem. Els ingressos per venda surten del preu de venda unitari multiplicat pel nombre de vendes previstes d'aquell producte de servei. Sabem el preu per unitat de servei (calculat a partir del cost de producció dividit per una previsió d'usuaris) però no podem saber del cert el nombre d'unitats de cada servei que vendrem, només podem fer estimacions. Com a indicis, podem utilitzar diversos indicadors (més o menys optimistes) i optar pel que ens sembli més realista. Aquí aportem dues opcions:

- D'una banda, podem determinar la quantitat de vendes previstes de cada servei a partir de la capacitat màxima dels serveis. Aquesta estimació és molt arriscada sobretot quan es comença l'activitat perquè bé pot ser que no omplim tota la capacitat de bon principi.
- D'altra banda, podem saber les mínimes vendes que hauríem de fer per no perdre diners a partir de calcular el llindar de rendibilitat dels serveis. El

llindar de rendibilitat (en alguns documents surt com el punt d'equilibri fent referència al mateix concepte) és el volum de vendes amb el qual un servei cobreix tots els costos que suposa produir-lo. Amb facturacions superiors al llindar de rendibilitat el servei genera beneficis i si són inferiors genera pèrdues. En aquest punt, el total d'ingressos s'igualava amb el total de costos.

El llindar de rendibilitat es pot representar gràficament de la manera següent:



L'eix vertical representa l'evolució dels ingressos i dels costos produïts per un servei i en l'eix horitzontal s'assenyala el volum d'activitat. La línia dels ingressos parteix de 0 (si no venem cap unitat no ingressem res), mentre que la línia de costos parteix d'un nivell superior a 0 (perquè hi ha sempre uns costos fixos abans de produir cap unitat), als quals es van sumant els costos variables a mesura que produïm més unitats (vegeu el quadre del punt 7.1.2.2).

Els dos fluxos creixen en progressions diferents; els ingressos creixen més pronunciadament perquè en ells hi ha comptabilitzada una porció (més o menys gran) de benefici net. Això ens indica que hi ha un punt on el volum d'activitat és suficient per proporcionar-nos els ingressos que ens permeten cobrir els costos, encara que no obtinguem beneficis, i que a partir d'aquest nivell d'activitat, començarem a tenir guanys en el negoci.

Però, com podem saber quin volum d'activitat, és a dir, quantes unitats de cada servei hem de vendre per arribar a aquest punt, el que popularment és diu “cobrir costos”? Per calcular el llindar de rendibilitat (per fer-ho bé ha de ser de cada un dels productes de servei que oferim) hem de fer el que segueix:

- El primer pas és haver realitzat una previsió anual dels costos fixos (aquells que no depenen del volum de producció) que tindrem en produir cada servei. Els tindrem en el quadre 5 si hem desglossat els costos fixos per cada servei, si no, cal tenir en compte no duplicar-los ara.

- El segon pas és fer el mateix amb els costos variables (aquells que sí que depenen del volum de producció) per unitat de servei, és a dir, el cost variable de la unitat de cada servei. També ho tenim al quadre 5.
- El tercer pas és dividir la previsió anual de costos fixos (a) per la diferència entre el preu que cobrarem i el cost variable de la unitat de servei (b). El preu que cobrarem per servei és el del quadre de preus de venda que hem calculat en el punt 7.1.2.3.

La fórmula és la següent:

$$\text{Llindar de rendibilitat} = \frac{\text{Costos fixos anuals}}{\text{Preu unitari} - \text{Cost variable unitari}}$$

Exemple per a una residència i un centre de dia:

$$\text{Llindar de la residència} = \frac{235.206}{12.000 - 3.306,9} = 27,05 \text{ places ocupades/any}$$

$$\text{Llindar del centre de dia} = \frac{111.699}{6.300 - 1.476,72} = 23,15 \text{ places ocupades/any}$$

Una altra opció per estimar el nombre d'unitats que vendrem pot portar-nos a fer diversos escenaris possibles. Els escenaris són previsions de creixement tenint en compte que al principi és lògic que anem fluixos de vendes. El llindar de rendibilitat ens indica el nombre mínim d'unitats de cada servei mentre que la capacitat total ens aporta el nombre màxim d'unitats que podem vendre. Per expressar-ho podem fer un nou quadre:

QUADRE 6: QUADRE D'INGRESSOS ANUALS

Servei	Preu venda	Capacitat	Ingrés MÀXIM	Ingrés MÍNIM	Previst 1r any	Previst 2n any
Servei A						
Servei B						

S'ha d'intentar que, en el conjunt de l'empresa, no es perdin diners, tot i que és possible que, en els primers exercicis, algun servei en perdi i sigui compensat pels altres o, fins i tot, que tots els serveis en perdin si es tracta de serveis en els quals es preveu una “penetració lenta” en el mercat, sempre que tinguem dades fonamentades que ens permetin preveure que podrem recuperar-nos en pocs anys.

7.1.2.5 El quadre plurianual

Amb els càlculs anteriors ja disposem de tots els elements per fer el quadre del compte de resultats plurianual. En l'exemple es pot observar la forma més usual de presentar-lo:

QUADRE 7: COMPTE DE RESULTATS PLURIANUAL

	Primer any	Segon any	% incre	Tercer any	% incre
Ingressos					
Quotes Servei residència	215760,85	266129,45	23,3%	315027,65	18,4%
Quotes Servei centre dia	124660,17	165390,44	32,7%	190341,09	15,1%
Concert Generalitat	100000,00	102500,00	2,5%	106000,00	3,4%
Subvencions	25000,00	25000,00	0,0%	15000,00	-40,0%
Total Ingressos	465421,02	559019,89	20,1%	626368,74	12,0%
Despeses					
Alimentació i queviures	98640,50	105738,23	7,2%	117747,51	11,4%
Roba i llenceria usuaris	23001,78	24680,31	7,3%	25931,45	5,1%
Material sanitari usuaris	12348,26	13011,66	5,4%	13025,99	0,1%
Total desps. Mercaderies	133990,54	143430,2	7,0%	156704,95	9,3%
Retribucions personal	178911,48	183478,36	2,6%	188286,45	2,6%
Seguretat Social empresa	53673,44	55043,51	2,6%	56485,94	2,6%
Honoraris col·laboradors	5400,16	5600,49	3,7%		
Total despeses Personal	237985,084	244122,358	2,6%		
Lloguer del local	18030,36	18530,36	2,8%		
Manteniment/reparacions	3017,08	2958,55	-1,9%		
Energia elèctrica	2000,53	2302,38	15,1%		
Gas ciutat	1998,75	2211,27	10,6%		
Aigua	1539,64	1673,62	8,7%		
Telèfon	1395,67	1491,21	6,8%		
Productes de neteja	25375,92	26743,44	5,4%		
Combustible vehicles	28341,59	30025,21	5,9%		
Assegurances	1502,53	1592,66	6,0%		
Material oficina	1767,32	1729,05	-2,2%		
Publicitat i promoció	1003,15	756,38	-24,6%		
Total despeses Generals	85972,54	90014,13	4,7%		
Amortitzacions	5666,52	5732,07	1,2%		
Total Despeses	463614,68	483298,76	4,2%		
Resultat (BAIT)	1806,34	75721,13	4092%		
Despeses financeres	75834,25	75834,25	0,00%		
Impostos i Taxes	551,99	570,12	3,28		
Benefici net	-74579,90	-683,24	99%		

Nota: Per a una millor anàlisi assenyalarem el percentatge d'augment o disminució que tenen les partides del primer al segon any i del segon al tercer. Cal que els percentatges siguin conseqüents entre ells.

En darrer terme, de la diferència entre la previsió d'ingressos i la suma de les despeses, se n'obindrà el resultat previsional també conegut com a BAIT o BAI (Beneficis Abans d'Interessos i Taxes o Impostos) i que, un cop descomptats, ens donarà el benefici net (beneficis si és positiu o pèrdues si és negatiu), el qual ens permetrà emetre un judici sobre la viabilitat econòmica del projecte empresarial.

7.1.3 El pressupost de tresoreria

Fins ara, els dos documents que hem vist expressen resultats econòmics; ara ens cal preveure el flux de les operacions financeres en què els ingressos es tradueixen en cobraments i les despeses en pagaments. Aquesta conversió ens permetrà conèixer com serà la liquiditat de la nostra empresa en els propers mesos.

El pressupost de tresoreria és el document que reflecteix els fluxos monetaris (previsió de pagaments i previsió de cobraments) que es concentren en els comptes de bancs i de caixa, i, per tant, el saldo que disposarem en cada moment del període planificat com a diferència entre el que hagi entrat i el que hagi sortit de la tresoreria. Normalment, el pressupost de tresoreria es fa per un any, amb una periodicitat per mesos.

Per confeccionar el pressupost de tresoreria cal fer una previsió de quan es produiran els cobraments perquè tot i que haguem comptabilitzat uns ingressos (per exemple, una subvenció), mentre no ens els paguin no podrem disposar dels diners en efectiu. Igualment, farem la previsió dels pagaments perquè haver comprat una cosa no és el mateix que haver-la pagat (per exemple, si la paguem a terminis). Es tracta de decidir les normes que seguirem en els cobraments de les vendes i, quan es pugui, els pagaments de les compres (per exemple: cobrarem les investigacions a raó del 40% en fer l'encàrrec i la resta en presentar els resultats).

Tant els cobraments com els pagaments poden ser corrents, si són els que corresponen al desenvolupament normal de l'activitat, és a dir, els que es corresponen al compte de resultats (per exemple, els cobraments de la venda dels serveis o el pagament de nòmines de personal), o no corrents, si es refereixen a altres activitats d'inversió o extraordinàries, és a dir, les que haguem inclòs en el balanç (per exemple: si cobrem un crèdit o la venda d'un local, o si paguem la compra d'un vehicle).

Per tant, per fer el pressupost de tresoreria necessitem haver fet les previsions que s'han reflectit en el compte de resultats i el balanç. Si en aquell moment hem pensat com es produiran els fluxos econòmics, ara només ens caldrà ordenar-ho cronològicament al llarg dels 12 primers mesos d'activitat (i si afegim una última columna per sumar els totals podrem comprovar si ens dóna igual als documents d'on surt el concepte).

Com a saldo inicial hi posarem la quantitat que hem posat com a “disponible” i que és la que ens permetrà assumir els primers pagaments. Després començarem amb els cobraments que pensem poder fer en cada mes i segons conceptes (clients, subvencions, etc.). Quant a les vendes de serveis, no és lògic, si estem començant el negoci, que comptem amb tots els ingressos des del primer mes; així que, prenent com a total la quantitat que hem previst en el compte de resultats, la periodificarem de forma que s'ajusti més al que segurament succeirà. Pel que fa a les

subvencions, sobretot si són de l'Administració, hem de preveure els terminis de pagament i ser més aviat pessimistes.

Quan als pagaments, hem de tenir present que cada mes hem de pagar les nòminals del personal fix, que en aquest cas seran sous nets (podem descomptar del sou brut una mitjana del 15% de l'IRPF) i els mesos de juny i desembre hi haurà paga extra (per no confondre'ns podem suposar que el personal ha estat contractat des del primer mes). L'IRPF es paga quatre vegades a l'any, per trimestres vençuts. El total de les dues quantitats ha de coincidir amb el sou brut anyal. Quant a la seguretat social de l'empresa, es paga la mateixa quantitat cada mes. Els totals han de coincidir amb els del compte de resultats.

Les altres despeses que haurem de pagar no tenen més dificultat, algunes serà el mateix import mensual i en altres haurem de tenir en compte cada quan es pagaran (bimensuals, trimestrals, etc.). És convenient descriure els subministraments per separat (llum, gas, aigua, etc.), així com les diferents mercaderies d'ús corrent (alimentació, papereria, neteja, etc.). També hi pot haver quanties a pagar per inversions ajornades o pagaments no corrents que també haurem de periodificar, com les de l'“immobilitzat” que hem fet constar al balanç.

Hem d'estar atents als retorns dels préstecs segons les condicions que haguem pactat, així com a les dates de pagament d'impostos estatals (com l'IVA o l'IRPF) i a les taxes municipals. En qualsevol cas, és molt important no incórrer amb incoherències i que els totals no es desviïn del que hem previst en altres documents comptables. Per això insistim que val la pena posar una columna al final que sumi el que pagarem durant l'any de cada concepte i així poder-ho confrontar amb el que s'ha posat en altres llocs.

Un exemple d'un pressupost de tresoreria (només els primers sis mesos perquè es vegi el procediment) és el que podeu trobar a la pàgina següent:

PRESSUPOST DE TRESORERIA DE L'ANY _____

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setem.	Octub.	Novem.	Desem.	Totals
Saldo Inicial	7329,74	5278,10	4664,69	4463,94	2578,77	2346,00	412,12	-2427,44					
Cobraments													
Venda a clients	2705,21	2876,34	2876,34	3002,8	3153,3	2530,5	2084,31						
Subvencions												30053,85	
Altres cobraments								2427,44					
Total cobraments	2705,21	2876,34	2876,34	3002,8	3153,3	2530,5	2084,31						
Pagaments													
Retribucions personal	1310,65	1310,65	1310,65	1310,7	1310,7	2621,30	1310,65						
Honoraris col·laboradors	92,77	0	0	45,02	0	0	134,95						
Lloguer del local	402,66	402,66	402,66	402,66	402,66	402,66	402,66						
Energia elèctrica	51,83		50,21		45,34								
Gas ciutat		52,98		47,32		31,02							
Aigua	20,59		20,59		20,59		20,59						
Telèfon		80,17		80,17		74,47							
Manteniment/repeticions	210,84	201,72	156,63	175,39	165,23	198,62	215,47						
Productes de neteja	23,49	23,49	23,49	23,49	23,49	23,49	20,32						
Material oficina	105,62	105,62	105,62	105,62	105,62	105,62	105,62						
Combustible vehicles	295,31	295,31	295,31	295,31	295,31	295,31	295,31						
Publicitat i promoció		305,21			305,21								
Serveis altres empreses													
Assegurances										341,46			

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setem.	Octub.	Novem.	Desem.	Totals
Seguretat Social empresa	329,76	329,76	329,76	329,76	329,76	329,76	329,76						
Seguretat Social treballadors	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17						
Tributs i impostos													
Pagaments IRPF	1098,31			1098,31			1098,31						
Pagament IVA	432,83			592,05			608,06						
Altres pagaments													
Retorn préstec	183,2	184,27	185,34	186,42	187,51	188,6	189,7						
Interessos préstec	54,81	53,74	52,66	51,58	50,49	49,4	48,3						
Pòlissa de crèdit	0	0	0	0	0	0	0		145,64				
Total pagaments	4756,85	3489,75	3077,09	4887,92	3386,03	4464,42	4923,87						
Saldo final	5278,10	4664,69	4463,94	2578,77	2346,00	412,12	-2427,44						

En darrer terme, de la diferència entre el saldo inicial del mes, sumat al total de cobraments menys la suma del total de pagaments, se n'obtindran els saldos finals previsionals de tresoreria per a cada mes, existint superàvit si és positiu i dèficit si és negatiu. El saldo final d'un mes és el saldo inicial del mes següent.

Saldo previsional= saldo inicial + previsió de cobraments – previsió de pagaments

En les previsions de tresoreria és aconsellable fixar una saldo final mínim, i en cas que algun mes no s'hi arribi, articular els mecanismes necessaris per aconseguir-ho (per exemple: utilitzar una línia de crèdit). Com es pot veure a l'exemple, descobrim que començarà a haver-hi problemes de tresoreria al mes de juliol. Aleshores podrem preveure demanar abans una línia de crèdit²³ per cobrir el dèficit que es generi en aquests mesos (apareix a l'agost a altres cobraments), però que ens suposarà una despesa financera (interessos) que començarem a pagar el mes següent.

7.2 Alguns indicadors analítics

Veiem seguidament unes operacions senzilles de comptabilitat analítica que funcionen com a indicadors i, per tant, poden ajudar-nos a analitzar el risc i la viabilitat comercial i financera del nostre Pla.

7.2.1 El marge de cobertura i el marge comercial

A partir dels càlculs que ens han permès destriar les despeses fixes de les variables obtindrem el marge de cobertura. Aquest indicador ens permet veure quina part dels ingressos obtinguts tenim per fer front a les despeses fixes; per tant, serà el que resta després que els ingressos per vendes cobreixin els costos variables. La fórmula serà:

$$\text{Marge de cobertura} = \text{Ingressos per vendes} - \text{Despeses variables}$$

Exemple:

Si hem valorat els ingressos per vendes d'un servei en 33.600,00 € i les despeses variables que hem comptabilitzat són de 10.092,90 €, el marge de cobertura serà de 23.507,10 €.

²³ Una línia de crèdit és com un préstec obert en què només pagues interessos pels diners que utilitzes.

També podem relacionar-lo amb el ingressos i aleshores la fórmula seria:

$$\text{Marge de cobertura} = \frac{\text{Ingressos per vendes} - \text{Despeses variables}}{\text{Ingressos per vendes}}$$

$$\text{Marge de cobertura} = \frac{33.600,0 - 10.092,9}{33.600,0} = 0,6996$$

que vol dir que de cada euro obtingut, ens en queden 69 cèntims per cobrir les despeses fixes; traduït a tant per cent resulta que el 69,96% dels ingressos són per despeses fixes.

Però aquest indicador només ens diu si arribem al llindar de rendibilitat; amb un marge de cobertura suficient no tindrem pèrdues, però potser tampoc guanys. Per saber això segon, podem mirar quin és el nostre marge comercial que és el resultat que queda (com a benefici o pèrdues) un cop descomptades totes les despeses. La fórmula serà:

$$\text{Marge comercial} = \text{Ingressos per vendes} - \text{Total de despeses (fixes + variables)}$$

Això és especialment útil si oferim diversos productes de serveis en la nostra empresa perquè podem veure si tenen tots o no el mateix percentatge de participació en la cobertura de les despeses fixes de l'empresa o si produeixen els mateixos guanys. També podem saber si l'empresa, tot i obtenir beneficis, no té “marge comercial” en algun servei, però és compensat amb els guanys dels altres.

Aquest seria un exemple del quadre que podem fer:

	Servei a	Servei b	Total
Ingressos	4000	1800	5800
Despeses variables	2500	500	3000
Marge de cobertura	1.500	1.300	2.800
% segons ingressos	(37,5%)	(72%)	(48,27%)
Despeses fixes	900	1.150	2.050
Beneficis	600	150	750
Marge comercial	(15%)	(8,33%)	(12,93%)

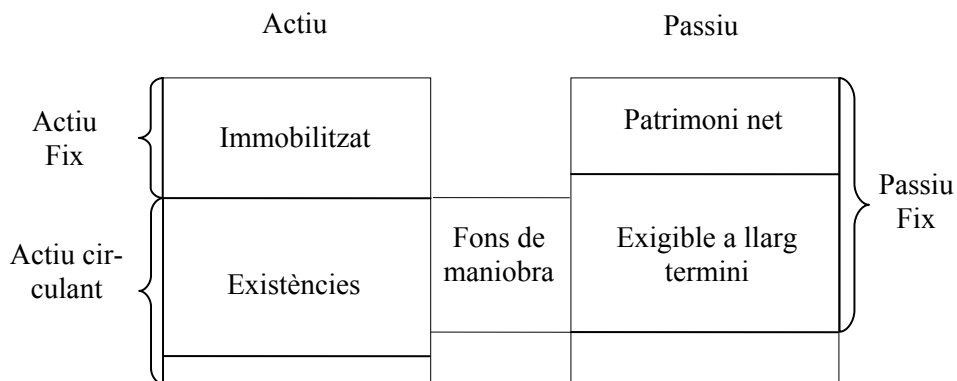
Com podem veure en l'exemple, tot i que el servei A factura més del doble que el servei B, la contribució a la cobertura de les despeses fixes és solament del 37,5% dels seus ingressos, mentre que el servei B aporta un 72% per a la cobertura de les seves despeses fixes. Però com les despeses fixes que cada servei suporta són

diferents, el servei A té un marge comercial del 15% sobre els seus ingressos, mentre que el servei B el té del 8,33%. La utilitat d'aquest càlcul està a veure quin servei ens és més útil a l'hora de cobrir el gruix de les despeses fixes i quin aporta més percentatge de beneficis.

7.2.2 El fons de maniobra

Un principi fonamental és que l'empresa ha de poder fer front als compromisos a mesura que se li vagin presentant. La condició necessària perquè això es pugui assegurar a llarg termini és que els blocs de l'actiu i del passiu del balanç estiguin equilibrats. Aquest equilibri exigeix que s'acompleixin dues regles:

- La regla de l'equilibri financer mínim: tot l'actiu fix (l'immobilitzat) ha d'estar finançat pel passiu fix (capital + exigible a llarg termini), mentre que tot l'actiu circulat (existències + realitzable + disponible) ho ha d'estar amb el passiu circulat (exigible a curt termini). Això assegurarà que les fonts financeres siguin prou estables perquè ens doni temps a recuperar els beneficis de la inversió dels actius que es financen.
- La regla de la seguretat: el passiu fix ha de ser superior a l'actiu fix. Aquesta segona norma reforça la solvència empresarial en dotar l'empresa de capacitat per fer front a les obligacions de pagament més pròximes abans d'haver obtingut els suficients ingressos per vendes. És aquest diferencial entre passiu fix i actiu fix el que produeix el que es coneix com a fons de maniobra, tal com es pot veure en el gràfic:



El “fons de maniobra” és l'excés de “passiu fix” sobre l’“actiu fix” o, dit d'una altra manera, la part de l’“actiu circulat” que està finançada amb el “passiu fix” i que permet tenir un cert marge fins que l'empresa comenci a ser productiva o en els moments de més baixa activitat comercial i de cobraments. Si aquest “fons de maniobra” fos negatiu o si considerem que és molt baix i no ens permetrà funcionar prou bé, potser haurem de plantejar-nos com augmentar el nostre capital fix. La fórmula és la següent:

Fons de maniobra = passiu fix – actiu fix

Exemple

Una empresa que tingui un passiu fix de 60.000 € i un actiu fix de 45.000 € té un marge de maniobra de 15.000 €.

Per estimar el volum que hauria de suposar el fons de maniobra cal tenir en compte les despeses mitjanes d'explotació (salaris, subministraments, etc.) i el període mitjà del cicle productiu, el temps des que s'inicia el procés productiu fins que es cobra el producte de servei.

Exemple

Si la mateixa empresa té uns 135.000 € de despeses d'explotació de mitjana i triga un mes fins que cobra, dividirem 135.000 entre 365 dies i obtindrem que cada dia consumeix 369,86 € i que multiplicant-ho per 30 dies dóna una quantitat de 11.095.89 € que és un 26% inferior al fons de maniobra i, per tant, pot ser coberta per aquest.

7.2.3 La rendibilitat i el rendiment

L'objectiu fonamental d'una empresa —sobretot als inicis— és aconseguir la supervivència com a tal. Per sobreviure hauria d'obtenir beneficis; però, hi ha alguna fórmula amb què puguem mesurar si els beneficis previstos a priori són suficients? Si el resultat és de beneficis, poden donar-se dues situacions: una, que no siguin suficients per retornar el capital invertit, i l'altra, que es pugui fer front al retorn exigít. La manera d'avaluar si els resultats previstos seran prou positius és comparant-los amb els recursos emprats, és a dir, la inversió feta pels promotors o accionistes. Això ens porta a una primera anàlisi: la de la rendibilitat, que la podem expressar així:

$$\text{Rendibilitat} = \frac{\text{Beneficis (després d'impostos)} \times 100}{\text{Fons propis}}$$

La rendibilitat és una ràtio que compara els beneficis que ens dóna el “compte de resultats” amb els fons propis que consten com a “passiu fix” en el “balanç”. Representa l'expectativa de retorn del capital invertit perquè ens diu que de cada 100 € invertits se n'han obtingut x de benefici durant aquell període. Perquè sigui net, és millor fer el càlcul després de pagats els impostos.

Exemple:

Una empresa que obtingui en un període de temps uns beneficis de 8.000 € i s'hagi creat amb un capital dels promotors de 50.000 €, tindrà una rendibilitat en aquell període del 16% ($8.000 \times 100 / 50.000 = 16$).

És normal que en els primers anys d'una empresa, els resultats no permetin tenir una alta rendibilitat, sinó que seran les expectatives futures les que determinaran si

val la pena o no continuar. Però si se segueix molt temps sense obtenir rendibilitat el que es produirà és la descapitalització de l'empresa (ens gastarem el “fons de maniobra”).

Un altre indicador molt semblant és el de rendiment, que relaciona el resultat obtingut en un període de temps del negoci amb el total de la inversió neta realitzada, independentment de la font de dita inversió, és a dir, tot el que consta en l'actiu. La fórmula serà:

$$\text{Rendiment} = \frac{\text{Beneficis abans d'impostos i d' interessos (BAII)} \times 100}{\text{Actiu total}}$$

Aquesta ràtio pretén mesurar el rendiment del negoci independentment de la forma com es financi l'empresa. És a dir, contesta la pregunta: quants euros es generen en un any per cada cent invertits en el negoci? Els euros invertits poden ser pròpis o aliens (recordem que l'actiu total = passiu total). En considerar el benefici abans d'impostos i d'interessos s'aïllen les despeses produïdes per la forma de finançar l'empresa.

Exemple

En l'empresa d'abans (que havia obtingut uns beneficis de 8.000 €) el BAII és de 9.000 €, i el seu actiu total és de 113.000 €. Per tant, el seu rendiment serà del 7,96%.

El “rendiment” és la representació de la capacitat de creació de riquesa. Els recursos utilitzats en un negoci tenen un cost, ja sigui financer quan són aliens, o d'exigència d'una rendibilitat mínima quan són recursos propis. El negoci, perquè estigui en equilibri econòmic a llarg termini, ha de ser capaç de generar un “rendiment” igual al cost dels recursos utilitzats i si és superior demostrarà la viabilitat del negoci. Tot i que no hi ha una mesura inequívoca del rendiment mínim que pot ser acceptable en una empresa, s'acostuma a valorar tenint en compte les alternatives d'inversió del mercat. És a dir, si el rendiment és semblant al que ofereixen altres inversions (bons de l'Estat, etc.) vol dir que no és mal negoci invertir en la nostra empresa.

7.2.4 El nivell d'endeutament

També podem analitzar la política de finançament que hem planejat, mirant el nivell d'endeutament amb relació als fons propis. El nivell d'endeutament estarà determinat per la proporció de finançament dels actius que no estigui coberta pels fons propis. La fórmula és:

$$\text{Endeutament} = \frac{\text{Exigible (a llarg i curt termini)}}{\text{Passiu total}}$$

La ràtio tindria un valor 0 si no hi hagués deute, però anirà augmentant per sobre de 0 en la mesura que una part es financi amb fons aliens, és a dir, en la mesura que s'hi afegeixi el deute.

Exemple

L'empresa que tenia un passiu total de 113.000 €, té un total d'exigible de 63.000 €, per tant, el seu endeutament és del 0,55 (si ho fem en percentatge, el 55,75%)

El resultat de comparar aquests termes del passiu permet veure a la vegada si aquest deute ha contribuït a crear riquesa, la qual cosa passa si el cost del deute (interessos) és inferior al rendiment dels actius.

Exemple

Si el cost en interessos d'aquests 63.000 € de deute que tenim fos superior al 7,96% de rendiment que ens produeixen segons hem vist, voldria dir que estem pagant més car el diner que ens han deixat del que obtenim amb la seva utilització; per tant, seria ruïnós perquè no guanyariem ni per pagar els interessos. Això només es pot sostenir un curt espai de temps i si estem segurs que, en poc temps, augmentarà aquest rendiment.

Tots els càlculs d'aquests indicadors analítics es poden fer a partir de les quantitats que hem anat calculant i que consten bé al “balanç” o bé al “compte de resultats”. Per tant, és imprescindible per a la coherència del Pla d'Empresa que utilitzem les mateixes xifres que ja han sortit en els quadres que haurem fet anteriorment; si alguna quantitat no surt dels quadres anteriors, després de la fórmula i la corresponent traducció numèrica, podem posar una breu explicació citant d'on hem tret les quantitats que hi consten.

Aquests indicadors, els haurem de tenir en compte quan fem l'apartat 9 i mirem d'analitzar la viabilitat global de la nostra empresa.

8. Forma jurídica de l'empresa

Fins ara hem estat tan centrats en el “negoci”, en el disseny operatiu de l'empresa que potser no hem pensat que aquesta, com tota activitat social, requereix uns tràmits legals, és a dir, que està subjecta a determinades normes jurídiques que en regulen el comportament perquè sigui reconeguda com a “legal”. Quan formem una empresa, tant si és individualment com si ho fem entre diverses persones, ens trobem davant d'un “ens col·lectiu” que es comportarà com una unitat; per tant, és lògic que s'hagin de definir certes normes de funcionament, així com els drets i les obligacions d'aquesta nova entitat col·lectiva, determinant tant les formes de comportament intern com les responsabilitats que li pertocquen davant de terceres persones.

A més a més, atesa la distinció entre capital i treball, s'ha de diferenciar entre la propietat de l'empresa i el personal encarregat de la realització del producte o servei. La propietat és la que ha de formalitzar-se legalment constituint-se en entitat titular. L'entitat titular (individual o col·lectiva) és el subjecte que té atribuïda la responsabilitat de la propietat dels mitjans productius i, en darrer terme, de la gestió de l'activitat del grup humà que treballa al seu càrrec.

Aquesta titularitat confereix als promotors instituïts com a tal una mena de personalitat social (que la legislació ha concretat en diverses formes legals) denominades: personalitat jurídica. La personalitat jurídica és la determinació formal concreta per la qual una persona o un grup de persones es constitueix conforme a la llei en subjecte social de responsabilitats i drets. Les formes jurídiques sota les quals es pot constituir empreses segons la legislació actual són molt “variades”, però aquí només s'exposaran aquelles formes jurídiques de “dret privat” que més s'adaptin a les nostres característiques, amb l'objecte de donar pistes perquè cada grup de promotors busqui i decideixi quina és la que més li interessa segons les seves particularitats i interessos, i un cop decidit, s'indiqui en el Pla d'Empresa els diferents passos que seguirà per legalitzar-la i els requisits legals, formals, fiscals i laborals que comportarà.

La finalitat que es pretén no és pas fer tot el procés de constitució de la nostra empresa (per això ja hi ha professionals especialitzats), però sí tenir una idea prou clara de què comporta prendre aquesta decisió que és imprescindible adoptar i exposar en un Pla d'Empresa.

Les qüestions que haurem de mirar de respondre'ns en aquest apartat seran del tipus:

- Quina forma jurídica ens convé més per a la nostra empresa?
- Quins avantatges podem aconseguir amb la forma adoptada?
- Quins passos haurem de fer per constituir-la legalment?
- A què estarem obligats com a empresa sota la forma jurídica de...?

8.1 Algunes persones jurídiques de dret privat

Les formes jurídiques que més s'utilitzen a l'hora de formar una empresa de serveis a les persones són les següents:

8.1.1 Empresari individual

Un empresari individual és aquella persona física que realitza una activitat econòmica organitzada i continuada. Habitualment s'anomena “autònom”. Pot treballar tot sol, però també té la possibilitat de contractar altres persones. L'empresari individual respon dels deutes de la seva empresa amb la totalitat dels seus béns (responsabilitat patrimonial il·limitada). A més de les dites condicions, n'hi ha una darrera que, lògicament, és estar capacitat legalment per actuar (ser major d'edat o emancipat i poder disposar dels béns propis).

Té l'avantatge de ser la forma més senzilla de fer una empresa perquè no requereix procés previ de constitució; només cal pagar l'IAE i acollir-se al règim d'autònom de la Seguretat Social. Els rendiments empresarials s'inclouen en l'IRPF en algun dels seus règims. Si el conjunt de les seves rendes i desgravacions el situa amb un import inferior al 30% es poden obtenir avantatges fiscals.

El principal inconvenient és la responsabilitat patrimonial il·limitada. Aquest aspecte pot obligar a optar per una altra figura jurídica si es vol separar el patrimoni personal del de l'empresa o si s'ha d'assumir un alt grau de risc per les característiques de l'activitat que es vol dur a terme.

8.1.2 Societat Civil Particular

Es pot definir com el contracte “pel qual dues o més persones s'obliguen a posar en comú diners, béns o indústria, amb ànim de partir entre si els guanys” (Codi Civil, art. 1.665 i s.). Això suposa que la intenció de guany ha d'estar-hi present, i una agrupació que tingui per objecte fer activitats “altruistes” o que aquestes no vagin més enllà de la cobertura dels costos, no s'atindrà al sentit d'aquest article. En el mateix sentit, tampoc s'hi adaptaria aquella agrupació que no distribueixi els guanys, sinó que els capitalitzi o els destini a altres fins.

Dins de la forma de societat civil, la “particular” (SCP) limita el seu objecte únicament a unes determinades activitats, sigui empresa o exercici d'una professió. Evidentment, a més d'obligar-se a repartir-se equitativament els guanys també ho estaran a respondre amb el patrimoni personal els deutes i perjudicis socials que la societat pugui causar.

La forma de constitució és molt lliure, pot ser per un simple contracte privat sense necessitat de fer escriptura pública, “tret que s'aportin béns immobles o drets reals, que farà necessària l'escriptura pública”; aleshores s'haurà de pagar l'impost sobre transmissions patrimonials i actes jurídics documentats (ITPAJD). Per això, sota aquesta fórmula els impostos i els guanys, un cop repartits, van a la renda de cada soci, i és com si la societat no guanyés res. També cal tenir en compte que en la mesura que augmenten els ingressos de l'empresa els impostos ens augmentaran més que en un altre tipus de societat.

8.1.3 Cooperativa

Ve regulada per la Llei catalana 1/1992, de 10 de febrer, text refós de la Llei de cooperatives de Catalunya. El tipus de cooperativa que més s'ajusta als nostres propòsits és la de treball associat, que té com a objectiu proporcionar als socis llocs de treball per produir en comú béns i serveis per a tercers. Els socis d'aquestes cooperatives no són assalariats, sinó persones coneixedores d'un feina determinada que s'ajunten per fer una activitat econòmica.

La cooperativa és una societat de persones, no de capital, tot i que el capital és necessari però com a mitjà. És això el que la diferencia de les societats mercantils. En la cooperativa és la persona com a soci la que justifica la seva constitució a més de constituir el determinant de la participació en els drets socials, amb plena independència del capital que hagi pogut aportar. En la cooperativa també apareix un marcat sentit col·lectivista, hi destaca la idea de grup com a tal, circumstància que està per damunt del mateix individu.

Aquí no hi ha l'empresari tradicional, de manera que són els socis els que assumeixen el poder real de les decisions de l'empresa (encara que a mesura que la cooperativa s'eleva de nivell, el poder de decisió es desplaça dels socis cap al director o gerent). D'alguna manera és com si fossin treballadors autònoms, però, a diferència d'aquests, estan units en una empresa cooperativa; per això es regeixen per la legislació de cooperatives i per les normes adoptades dins dels estatuts.

El capital mínim és 3.000 € i cap soci pot tenir més del 25% del capital social. Pot tenir treballadors no-socis, però aquests no poden representar més del 10% del total, tret que tinguin un contracte de durada determinada. Els assalariats amb contracte indefinit i més d'un any d'antiguitat poden sol·licitar ser socis. La llei també admet l'existència d'adherits o associats: persones físiques o jurídiques que fan aportacions al capital social fins a un màxim, entre tots ells, d'un 33% del capital aportat pels socis.

D'altra banda, en les cooperatives de treball associat els beneficis es distribueixen entre els socis segons el seu treball, i el repartiment es fa d'acord amb el mòdul assignat a cadascú per la qualificació professional, l'antiguitat o els indicadors pactats en els estatuts. Aquest retorn és el complement de les retribucions avançades durant l'any, mitjançant bestretes, que funcionen com a nòmines a tots els efectes.

Per constituir una cooperativa de treball es necessita un mínim de tres socis. Les cooperatives estan legalment constituïdes quan els seus estatuts han quedat inscrits al Registre de Cooperatives. La cooperativa, a més de l'assemblea general de socis, es regeix per un consell rector democràticament escollit; també hi ha uns intervenors de comptes.

Les cooperatives de treball associat, si són considerades especialment protegides (han de complir certes condicions), tenen importants beneficis fiscals: impost de societats del 10% o 20%, exempció de l'ITPAJD, bonificació del 95% en l'IAE, entre d'altres. Un inconvenient que pot tenir és que els socis no tenen un sou fix sinó bestretes a compte dels beneficis que es preveuen i en cas de dèficit el soci pot estar obligat a retornar part dels avançaments per eixugar les pèrdues.

8.1.4 Societat Col·lectiva

És un tipus de societat mercantil²⁴ personalista dedicada, en nom col·lectiu i sota el principi de responsabilitat personal il·limitada i solidària dels socis, a l'explotació d'una indústria mercantil. La societat col·lectiva representa la forma social de responsabilitat més rigorosa. Els socis responen dels deutes socials de forma personal (amb els seus béns presents i futurs), il·limitada (sense que hi hagi una quota màxima de responsabilitat) i de manera solidària.

Tot i que no és una societat de capital, els socis poden aportar tant treball com capital o béns industrials. Pel principi de la comunitat de fins es dedueix que els guanys han de ser repartits entre els socis de forma proporcional al que han aportat, i de la mateixa forma s'han de fer càrrec de les pèrdues si n'hi ha.

El nom de la societat ha de formar-se amb el nom dels socis, o amb el d'algun o alguns d'ells afegint-hi l'expressió "i companyia". No existeix un mínim de capital social, però sí en el nombre de socis que han de ser com a mínim dos. La qualitat de soci no es pot trametre sense la conformitat de la resta de socis.

Un avantatge és la major facilitat a l'hora d'aconseguir préstecs per a la societat ja que els socis estan, implícitament, avalats per tots els socis col·lectius. Però, d'altra banda, el greu inconvenient de la responsabilitat il·limitada entre d'altres fa que aquesta figura s'utilitzi molt poc en les activitats que representen un cert risc.

²⁴ Les societats mercantils són les que vénen regulades pel Codi de Comerç (art. 116 i s.).

8.1.5 Societat de Responsabilitat Limitada

És un tipus de societat mercantil que pot ser constituïda per un o més socis, persones físiques o jurídiques; el capital social està dividit en participacions socials (no-accions) individuals, acumulables i indivisibles, de forma que les participacions són nominals i està expressament prohibida la lliure transacció a terceres persones sense el consentiment dels altres socis que tenen el dret d'adquisició preferent; té en compte la limitació de la responsabilitat dels socis al capital aportat a la societat, és a dir, no responen personalment dels deutes de la societat.

També es poden fixar en els estatuts d'altres prestacions diferents de les de capital (per exemple, l'aportació de treball) que es poden realitzar a títol gratuït o retribuit. El capital social mínim ha de ser de 3.005,06 €, i ha de presentar-se certificació de la subscripció i desembors de tot el capital en el moment de la constitució. No hi ha cap màxim pel que fa al capital.

La seva constitució s'ha de fer per escriptura pública, atorgada per un notari, i ha de ser inscrita abans dels dos mesos en el Registre Mercantil per adquirir personalitat jurídica. La societat ha d'identificar-se amb una denominació objectiva que s'acompanyarà de les lletres SRL o SL. El mínim nombre de socis és de tres, excepte per les formes unipersonals.

El principal avantatge és la limitació de la responsabilitat dels socis al capital aportat; també és molt important que els socis controlen en tot moment les entrades a la societat. A més, les empreses que facturen menys de 250 milions paguen menys, un 30% l'any següent d'impost de societats (IS) pels seus primers 90.151,82 € de beneficis. Com a inconvenient s'ha d'esmentar que els promotors no es poden contractar aprofitant els contractes bonificats, ja que la legislació d'aquests ho prohibeix expressament; a més, queda exclosa l'aportació de treball o serveis com a participació en la societat.

La nova llei de SL incorpora la Societat Limitada d'un sol soci, distingint les dues classes que poden existir, segons el seu origen:

- a) Unipersonalitat originària: societat constituïda originàriament per un únic soci, bé sigui persona física o jurídica.
- b) Unipersonalitat sobrevinguda: societat constituïda per dos o més socis en el moment de la fundació i en què, per qualsevol circumstància, totes les participacions passen a ser propietat d'un únic soci.

Últimament, també s'ha regulat la Societat de Responsabilitat Limitada Laboral com a resposta a la necessitat de flexibilització estant entre la cooperativa i la societat de responsabilitat limitada. Suposa permetre l'existència de socis capitalistes, socis treballadors i treballadors no-socis. La majoria del capital ha de pertànyer als socis treballadors, la relació laboral dels quals ha de ser per temps indefinit.

Cap soci pot tenir més d'un 33% del capital, excepte ens públics o societats participades; les participacions es divideixen en dues classes: la reservada als socis treballadors i la general. Les societats que estiguin inscrites en el Registre General de Cooperatives, Societats Laborals i Autoempresa de la Generalitat i destinin el fons de reserva el 25% dels beneficis després d'impostos poden gaudir de beneficis tributaris com: exempció de l'ITPAJD o bonificació del 99% segons els casos, i poden acollir-se a les mateixes subvencions que les cooperatives. D'altra banda, s'estableixen límits respecte al nombre de treballadors no-socis: el total d'hores treballades a l'any no pot superar el 15% del total treballades pels socis treballadors, i si la societat té menys de 25 treballadors, només hi pot haver un màxim del 25% de treballadors no-socis que poden estar contractats per temps indefinit. També el tipus impositiu sobre els beneficis és superior al de la cooperativa de treball associat.

8.1.6 Societat Anònima

És un tipus de societat mercantil basada en el capital aportat per cada inversor o una altra classe de béns mobles o immobles valorables en diners. La qualitat de soci s'adquireix, per tant, mitjançant una aportació de capital, i el dret de participació és proporcional a la part de capital social (accions) que té cada soci.

El nombre mínim de socis és de tres persones, excepte quan es tracti de societats constituïdes per algun organisme de l'Estat o de l'Administració. Segons la Llei 2/1995 de societats de responsabilitat limitada, també pot estar formada per un únic soci, aplicant-se la regulació d'unipersonalitat que s'ha comentat anteriorment. Es regeix per una democràcia formal i la Junta General és sobirana per decidir per majoria de vots (= d'accions).

Per constituir-se és necessari un capital mínim de 60.101,21 € (en efectiu, béns o drets) i no hi ha límit màxim; almenys el 25% del capital ha de ser subscrit i desemborsat en el moment de la constitució, la qual es farà mitjançant escriptura pública que ha de ser inscrita en el Registre Mercantil en el termini de dos mesos.

És de responsabilitat limitada perquè els socis no responen personalment dels deutes socials, el soci només s'obliga a respondre davant de la societat per la quantia de la seva aportació. Però el qualificatiu d'anònima li ve de la lliure transmissió de les accions, que permet a qualsevol soci vendre fàcilment la part de capital que tingui, en cas de voler deixar l'empresa, sense més problemes que el de trobar comprador (tret que els estatuts diguin el contrari).

Els inconvenients són que el cost de constitució és elevat perquè hi ha despeses de notari i s'ha de pagar un 1% del capital social en concepte d'ITPAJD. En ser una forma jurídica pensada per a grans empreses està subjecta a un seguit de mecanismes de control.

També existeix la Societat Anònima Laboral, situada a cavall entre la cooperativa i la societat anònima. La seva particularitat és que la majoria de les accions han de pertànyer als treballadors de la societat; també permet l'existència de socis capitalistes no-treballadors, socis treballadors i treballadors no-socis. La majoria del capital ha de pertànyer als socis treballadors, la relació laboral dels quals ha de ser per temps indefinit.

Cap soci pot tenir més d'un 33% del capital, excepte ens públics o societats participades; la resta dels avantatges així com dels inconvenients són pràcticament iguals als de la societat de responsabilitat limitada laboral.

8.2 Obligacions generals de les persones jurídiques

Fins ara hem exposat breument alguns trets definitoris de les formes jurídiques perquè donin pistes a l'hora de l'elecció, tot i que aquesta no es podrà fer només amb el que hem dit fins ara, sinó que caldrà un esforç de recerca suplementari per avaluar-ne els pros i els contres de cada opció segons la nostra pròpia situació i els nostres interessos. A més, aquest és un camp en què sovint hi ha canvis de legislació.²⁵ El que segueix pot servir-nos de guia en fer aquestes indagacions.

En el Pla d'Empresa no es tracta sols d'anomenar la forma jurídica elegida, sinó que caldrà preveure i planificar alguns punts que vénen directament vinculats a la modalitat de personalitat social escollida. Aquests “requisits legals” els podem esquematitzar en tres blocs: “requisits formals”, “fiscals” i “laborals”.

8.2.1 Requisits formals

Són els que tenen a veure amb els passos de constitució de l'entitat i la seva formalització legal en el registre que correspongui. Aquesta és la part principal que cal planificar perquè ens permetrà tenir una visió general de tots els requisits, fins i tot els fiscals i laborals que veurem seguidament.

Quedi clar que fer el Pla d'Empresa no significa executar els passos formals, sinó només preveure'ls. Per això el que es demana és, de la forma més sintètica possible, descriure ordenadament aquests passos donant la referència de com es faran i on ens haurem de dirigir. La presentació pot ser de moltes maneres segons la imaginació dels promotors, però ha de quedar clar que s'han previst totes les obligacions formals que els han de portar a la constitució legal, així com que han decidit els elements bàsics que els cal per fer-ho.

²⁵ S'aconsella, per tant, comprovar si segueix vigent el que aquí es diu i actualitzar el que convingui.

Exemple

Si en algun document hi hagués de constar les aportacions, de capital, treball o béns de qualsevol tipus, que fan el socis, això sí que s'hauria de deixar clar en aquest apartat, perquè és un aspecte particular d'aquest Pla d'Empresa, que el diferencia d'altres fins i tot de la mateixa forma jurídica.

QUADRE RESUM DE LES FORMES JURÍDIQUES

Forma jurídica	Factor fonamental		Responsabilitat		Capital mínim	Socis mín.	Fiscalitat
	Capital	Treball	Limitada	Il·limitada			
Empresari individual		✓		✓	0	1	IRPF
Societat Civil Particular		✓		✓	0	2	IRPF
Cooperativa (SCCL)		✓	✓		3000 €	3 – 5	IS – 20%
Societat Col·lectiva		✓		✓	0	2	IS – 35%
S. de Responsabilitat Limitada (SRL-SL-SLL)	✓	✓	✓		3005,06 €	3 (1)	IS – 30% o 35%
Societat Anònima (SAL)	✓		✓		60101,21 €	3 (1)	IS – 30% o 35%

PASSOS DE CONSTITUCIÓ I POSADA EN MARXA

	EI	SCP	SCCL	SC	SRL	SAL
Consulta Municipal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Registre de marca	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contracte civil		✓				
Certificat de nom no coincident			✓	✓	✓	✓
Acta i estatuts			✓	✓	✓	✓
Escriptura pública			✓	✓	✓	✓
NIF	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ITPAJD		✓	✓	✓	✓	✓
Registre Administratiu					✓	✓
Registre Mercantil	✓	✓		✓	✓	✓
Declaració d'Activitat Econòmica			✓			
Inscripció dept. Treball			✓			
Declaració censal inici	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alta IAE	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cadastrè – Registre	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Registre Industrial	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguretat Social	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obertura del centre	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Legalització llibres	✓	✓	✓	✓	✓	✓

8.2.2 Requisits fiscals

Encara que alguns ja ens hagin sortit en l'apartat de requisits formals, és important reprendre'ls i ampliar-los amb aquells que no han aparegut perquè no són requisits per a la constitució de l'entitat, però sí per al funcionament de l'empresa. Els requisits fiscals són tots aquells que tenen a veure amb el control econòmic i financer, incloses les obligacions impositives (d'impostos) que ens afectaran (IVA, IAE, etc.).

Igual que en l'apartat anterior, aquí també es tracta sols de preveure-ho fent els esbrinaments que calgui, però no, per exemple, omplir els impresos corresponents. El que caldrà fer, doncs, és descriure aquests requisits explicitant les peculiaritats que afecten la nostra empresa, a quin organisme s'han d'adreçar, en quin moment, etc.

Exemple

Si el nostre tipus d'empresa estigués exempt de liquidar l'impost sobre el valor afegit s'hauria de dir i justificar per quin motiu; o bé si estem obligats a carregar-lo en les factures dels nostres clients, cal saber quin dels diversos percentatges ens correspon per la nostra activitat.

8.2.3 Requisits laborals

Finalment, s'ha de procedir de la mateixa forma pel que fa als aspectes laborals. Entenem per aquests, tot allò que té a veure amb el personal que treballarà a l'empresa, tant si som els promotors com d'altres empleats contractats, i les gestions que haurem de realitzar en les administracions corresponents, o fins i tot, en determinades corporacions privades (per exemple: mútues d'accidents).

De nou, caldrà esbrinar i explicar succintament quines són les obligacions que ens afecten segons les possibilitats que hem escollit (per exemple: contracte en pràctiques), on hem de satisfer-les i, sobretot, aplicar les normatives al cas concret de la nostra empresa; no oblidem, a més, que les dades d'aquest apartat així com les dels precedents, hauran de tenir un reflex coherent en les altres parts del Pla d'Empresa.

Exemple

No es pot dir aquí que retindrem un 5% d'IRPF a tal professional que ens fa uns serveis de forma externa i després no reflectir-lo en el compte de resultats.

9. Avaluació de la viabilitat

Aquest darrer punt és una conclusió del Pla d'Empresa que acabem de confeccionar. La veritat és que en alguns models es proposa realitzar-lo al principi, com un avaluació “prèvia” de la viabilitat de la idea després de fer l'anàlisi de l'entorn o mercat. Però aquí hem considerat que sense l'estudi de la part interna no es tindrien tots els elements de judici. Per tant, a l'efecte de presentar un document coherent del Pla d'Empresa, s'ha considerat més pertinent fer una avaluació “final” de la viabilitat.

Això té sentit si donem per fet que durant tot el procés de reflexió ja s'ha anat fent una valoració més o menys informal de si el que estàvem plantejant era quelcom possible de realitzar o totalment irrealitzable. Al contrari, si no hem fet aquest exercici permanentment, ara ens podem trobar que hem equivocat el camí i hem treballat per no res; però si hem estat assenyats, a aquestes altures, no tindrem cap dubte sobre la viabilitat del projecte.

Per tant, el que es tractarà de fer és, utilitzant una metodologia sistemàtica, fer conscients i explícits els pros i els contra que ens podem trobar quan portem a terme la creació de l'empresa. Bàsicament seria plantejar-se preguntes d'aquest tipus:

- Quin punts forts i quins de febles té el nostre projecte empresarial?
- Com podem augmentar els primers i disminuir els segons?
- Globalment, podem demostrar que és viable aquesta empresa?

9.1 Anàlisi DAFO

Es poden emprar diverses maneres i metodologies per fer aquesta anàlisi de la viabilitat de l'empresa, però aquí n'exposarem només una que és força útil perquè permet encabir-hi i relacionar tots els elements que hem anat reflexionant en els punts anteriors (el servei, el mercat, els recursos de tot tipus, etc.). Aquest mètode es coneix per les sigles DAFO (que és l'acrònim de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) i es fa servir força en tots els àmbits del que suposa la planificació estratègica.

Els preceptes metodològics són molt senzills; es tracta de pensar en una doble dimensió: la interior (allò que es produirà en la nostra empresa i sobre el qual nosaltres podem actuar) i l'exterior (tot allò que prové de l'entorn i, per tant, no podem controlar directament). En cada una de les dimensions ens plantejarem els punts febles o negatius (a dalt) i els punts forts o positius (a baix). Si ho pensem bé i revisem les parts del Pla d'Empresa, gairebé sempre trobarem elements de les quatre variables. Aquestes són algunes de les preguntes que ens podem fer en cada apartat:

- **Debilitats o Fortaleses:** Coneixem prou aquest sector? Tenim formació suficient per posar en marxa l'empresa? Oferim un servei prou innovador? Estem situats en un lloc estratègic? Els nostres preus són competitius? Disposem dels recursos econòmics suficients? El rendiment serà prou engrescador? Trigarem molt a obtenir beneficis?
- **Amenaces o Oportunitats:** Preveiem suficients clients potencials? Tenim molta competència? Hi ha camp per créixer en aquest negoci? Respon el servei a una demanda de la població? Tenim barreres per introduir-nos en aquest sector? Existeixen beneficis financers que puguem utilitzar?

Vegem com quedaria el gràfic amb algun exemple de cada tipus:

Intern (organització)	Extern (entorn)
Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> • Manca d'experiència i dependència inicial d'experts aliens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia relativament especialitzada que comporta una forta inversió.
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitats d'ampliar els productes i els serveis dins del mateix sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector amb possibilitats de creixement i amb bastant poder adquisitiu.

En l'anàlisi extern o de l'entorn, relacionarem aquells aspectes que poden afectar-nos positivament (oportunitats) i que, per tant, haurem d'aprofitar; i també aquells altres que poden afectar-nos negativament (amenaces) i representen un risc per als propòsits de l'empresa. Que hi hagi oportunitats no vol dir que segur que tindrem èxit, igual que trobar amenaces no significa que estem abocats al fracàs.

Exemple

En estudiar el mercat hem pogut trobar-nos que pel servei que volem oferir hi ha molta demanda (oportunitat), però que també hi ha molta competència amb més experiència que nosaltres (amenança).

En l'anàlisi intern es tracta de detectar quines de les característiques de l'empresa que hem planificat representen avantatges (fortaleses) i que, per tant, cal explotar al màxim; i, d'altra banda, quins altres elements suposen potencials

desavantatges (debilitats) i que haurem d'intentar superar o minimitzar amb tots els mitjans al nostre abast. Allò en el que ens considerem potencialment forts ha de ser com més objectiu millor, sense falsos optimismes, així com les debilitats no ho poden ser fins a tal punt que impedeixin la viabilitat de l'empresa (per exemple: si no disposéssim ni poguéssim aconseguir el mínim capital per començar).

Exemple

Podem apreciar que tenim un cert avantatge a l'hora d'oferir un servei que per la seva forma de prestació és realment “nou” (fortalesa); i com a problema, detectem que el preu del servei resulta un pèl car per l'economia mitjana dels futurs usuaris (debilitat).

D'aquestes quatre variables, en pot sortir una visió general però prou acurada de la posició en què ens trobem i del context o entorn en què ens movem. El que podem fer perquè la reflexió ens porti una major comprensió a nosaltres i alhora demostrem una visió realista a qui llegeixi el nostre Pla d'Empresa és el següent:

- Fer una llista o relació de tot el que trobem revisant el Pla que hem elaborat, i ordenar-ho en els quatre apartats que donen nom al mètode: Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats.
- Comparar el que hem posat en cada apartat amb el que surt en els altres, per tal d'eliminar-ne repeticions innecessàries (per exemple: l'alt preu que hauran de pagar els clients no pot ser alhora una oportunitat que ve de l'entorn i una debilitat nostra; es recomana eliminar la que creiem menys influent).
- Creuar les variables que es veuen relacionades, quines es reforcen entre si i quines es contraresten (per exemple: més experiència de la competència (amenança) i poca experiència nostra (debilitat) conformen una tendència de situació negativa, perquè es reforcen mútuament produint un resultat doblement negatiu).
- Establir les estratègies que s'adoptaran. Primer, per corregir els efectes de les situacions negatives i, segon, per inclinar al nostre favor les situacions incertes (per exemple: un servei nou (fortalesa) però poc apreciat pels possibles clients (amenança) pot portar-nos o bé a establir mesures per demostrar al públic la bondat del que els oferim, o bé a rebaixar el preu als primers clients per crear mercat, o bé a estimular d'alguna forma els prescriptors perquè ens facilitin els primers clients).

Si plantegem aquests diferents passos no és perquè tots ells hagin de constar en el Pla d'Empresa; amb el gràfic i els dos últims ja n'hi ha prou, ja que aquests inclouen els dos primers i són els que realment demostren l'anàlisi que hem fet i les solucions que pensem aplicar (contestem a les dues preguntes que fèiem a l'inici d'aquest apartat). A més, les estratègies que aquí adoptem són les que traslladarem al punt 2.4 que no havíem tancat del tot.

9.2 Determinar la viabilitat

La viabilitat no és mai una cosa exacta, per això només podem fer un pronòstic de viabilitat; però el que és realment important és que inferim les raons que ens porten a creure que el projecte és viable. A vegades per poder-ho afirmar haurem de comptar amb algunes condicions que s'hauran de complir i que representen fonts d'incertesa (per exemple: el projecte serà viable si aconseguim assegurar durant els dos primers anys un concert del 50% de les places amb l'administració autonòmica).

Aquest darrer apartat, doncs, pretén fer aquesta recapitulació final basada, en general, amb tot el Pla d'Empresa, però en particular amb l'anàlisi DAFO, on hauran d'haver sortit tots els condicionants més importants, així com les solucions que hem pensat adoptar perquè aquests ens siguin favorables. És la part que, possiblement, llegirà primer la persona a qui li feu arribar el Pla d'Empresa, bé perquè inverteixi diners o us doni una subvenció, bé perquè s'incorpori al vostre equip o perquè us doni la mena de suport o aprovació que li demaneu.

Com a consell final, no oblideu que la viabilitat d'una empresa, tot i que no és reduïx només a l'aspecte econòmic, passa especialment perquè aquest estigui ben resolt. La previsió de costos relacionada amb la de finançament té molta importància, així com tots els altres càlculs que s'han explicat en l'apartat sisè. En ells, especialment, cal basar-ne l'avaluació final que fem sobre la viabilitat, almenys teòrica, de la futura empresa.

10. Bibliografia

Bibliografia bàsica

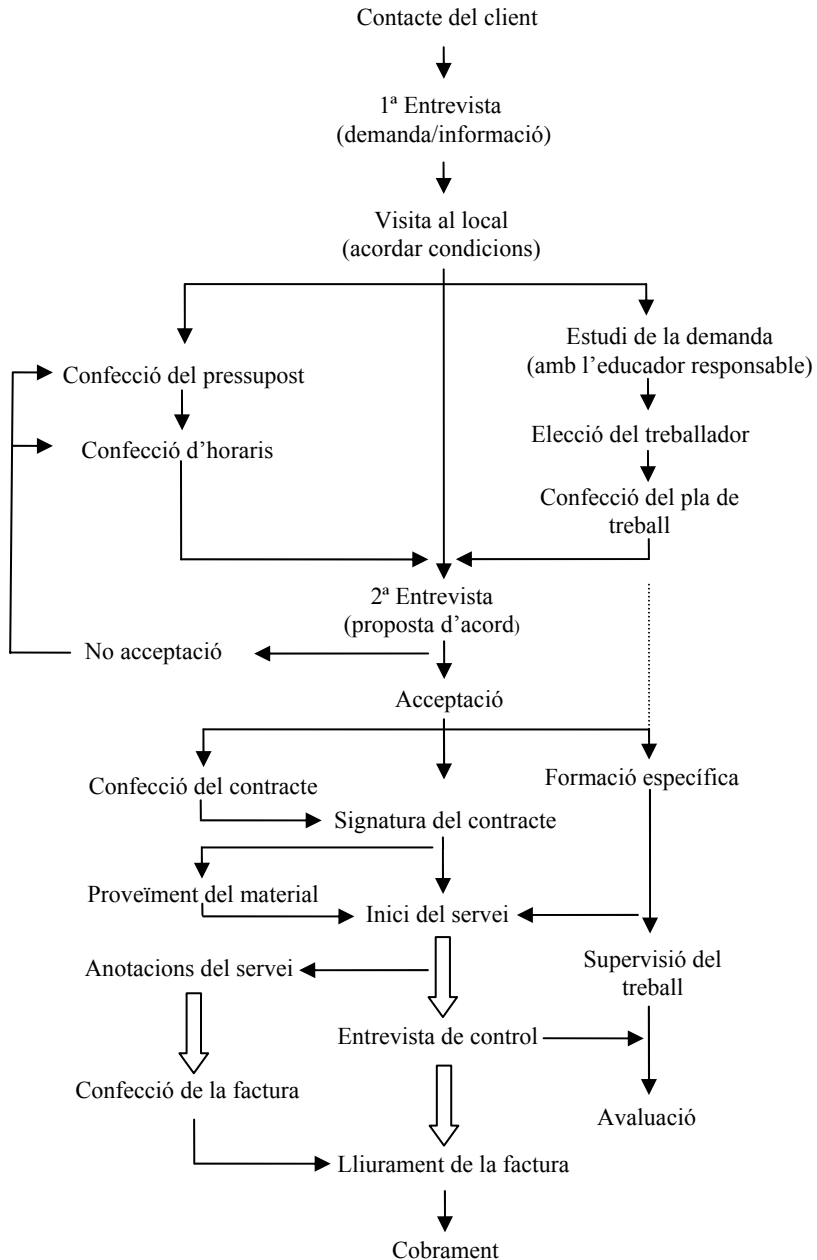
- COLOMER, A. (2000), *Passos i costos per posar en marxa un projecte d'autoocupació*. Barcelona, Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.
- CONSORCI DE PROMOCIÓ ECONÒMICA (s/d), *Guía para la elaboración del plan de empresa. (document policopiat)*. Ajuntament de Lleida.
- CP'AC (1998), *L'elaboració del pla d'empresa d'un projecte d'autoocupació. Centre de Promoció i Gestió d'Iniciatives d'Autoocupació Juvenil de Catalunya*. Barcelona.
- GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F. J. (2002), *Creación de empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*. Madrid, Piràmide.
- MONTSERRAT, J. (1996), *Técnicas de gestión económica para entidades sin ánimo de lucro*. Barcelona, Hacer.
- OLLER, M. (1996), *Com crear una empresa. De la idea a l'empresa*. Barcelona, Proa-Columna.

Bibliografia complementària

- AUREN (1999), *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives. Quaderns Empresarials*. Ajuntament de Barcelona. Barcelona.
- BLANCO DE TELLA, L. (1982), *Técnica y aplicación de los organigramas. Presidencia del Gobierno*. Madrid.
- CHIAS, J. (1991), *El mercado son personas. El márketing en las empresas de servicios*. McGraw-Hill. Madrid.
- GONZÁLEZ, S. ET AL. (1992), *Organizar entidades de iniciativa social: ideas para emprendedores*. AMB Associació. Barcelona.
- GIMBERT, X. (2003), *El enfoque estratégico de la empresa*. Bilbao, Deusto.
- ZERILLI, A. (1990), *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Deusto. Bilbao.

ANNEXOS

Annex I: Exemple de procés d'un servei de neteja en una empresa d'inserció de persones amb disminució psíquica



Annex II: Teoria sobre organigrames¹

Els organigrames són representacions gràfiques de l'estructura de les organitzacions. Llur finalitat pot ser informativa i analítica. Revelen les possibles anomalies de l'estructura organitzativa.

1. Les limitacions i els inconvenients:

- No donen una idea clara del funcionament.
- No abasta tot el sistema de comunicació possible.
- Tampoc descriu les relacions amb l'exterior.
- Tampoc s'ha de correspondre amb l'organització real (sols formal).
- Té una validesa transitòria; cada canvi s'hauria de reflectir en un de nou.
- I sobretot, pot portar a la rigidesa orgànica si no es tenen en compte els aspectes dinàmics i inestables derivats del factor humà.

2. Els requisits fonamentals per a la confecció d'organigrames:

- Claredat de l'esquema evitant possibles interpretacions divergents. Tots els elements han d'estar definits per dos variables: categoria i dependència.
- Uniformitat gràfica: adoptar sempre les mateixes regles de confecció.
- Actualització: cal fer una posada al dia periòdica identificant la data de realització.

3. Els elements gràfics:

Es representen com un conjunt de figures geomètriques, que representen els diferents elements orgànics, enllaçades entre si per una sèrie de línies, que indiquen les relacions existents entre aquells. Aquestes segones són les més importants.

4. Les figures:

Poden ser: rectangles o cercles. En elles s'ubicarà el text identificatiu de l'òrgan.

- És més útil usar un sol tipus de figura (s'aconsella el rectangle).
- Pot diferenciar-se els òrgans autònoms mitjançant el doble traç.
- Les unitats no estables (provisionals o previstes) poden anar amb traç discontinu.

¹ Basat en els llibres de: Blanco de Tella, Luis; Zerilli, Andrea. Síntesi elaborada per Xavier Pelegrí

- S'ha de procurar que les figures tinguin les mateixes dimensions, per la qual cosa cal tenir en compte el text que hauran d'incloure.
- No importa massa l'ordre d'aparició de les unitats (tret de casos especials); és més important que sempre que sigui possible estiguin ordenades per categories ocupant el nivell jeràrquic que els correspon.
- Cada unitat es representa separatament en el gràfic; no cal cap figura per representar globalment diverses unitats que figuren en el substrat inferior.
- El text que s'ha d'incloure en cada figura pot variar segons el tipus d'organigrama. El més senzill i utilitzat inclou el nom genèric –si existeix– (p.e. servei) i el propi (p.e. del menor) de l'òrgan o unitat que es tracti.
- En les unitats de staff el lloc no té valor de categoria, val més ficar-les prop dels òrgans assistits.

5. Les línies:

Poden ser contínues o discontinues (si està justificat).

- La línia contínua representa una vinculació jeràrquica, per tant, és bidireccional sense que calgui utilitzar fletxes. Generalment, només hi haurà una línia d'unió jeràrquica.
- Normalment, les línies d'autoritat mantenen la verticalitat i tenen l'origen en una figura i el termini en una altra, tret que hi hagi ramificacions de subordinació.
- Quan hi ha diverses dependències, cal una línia horitzontal per distribuir les subordinacions amb verticalitat. S'ha d'evitar els trams horitzontals innecessaris.
- S'ha d'evitar sempre que es pugui creuar dues línies mitjançant una bona distribució en l'espai. Si no hi ha altre remei, cal utilitzar un traç “pont” \cap .
- L'autoritat funcional o staff s'acostuma a assenyalar amb traç més fi, sobretot si s'assenyala la doble dependència.
- Els traços discontinus es reserven per a relacions de no-subordinació, ni tan sols funcional (p.e. coordinació, consulta) o per unir organismes autònoms.

Classes d'organigrames

1. La classificació segons el contingut:

- Generals (tota l'organització) o parcials (un sector determinat).
- Oficials (el que ha de ser) o reals (el que és en un moment determinat).
- Estructurals (només s'anomenen les unitats), funcionals (afegeixen les funcions de cada unitat) i de personal (assenyala els llocs de treball). A vegades, poden ser mixtos: estructurals en els nivells jeràrquics superiors i de personal en els inferiors.

2. La classificació segons la disposició gràfica:

- Verticals: és el tradicional i més pràctica. S'expandeixen verticalment des del cap superior. Tots els òrgans o unitats de la mateixa categoria estan al mateix nivell horitzontal, excepte els de suport. Té una forma piramidal.
- Horitzontals: es ramifiquen d'esquerra a dreta. Els nivells es disposen en columnes verticals. Les línies d'autoritat van en horitzontal. Intenten trencar amb una visió autocràtica.
- Radials i circulars: situen el màxim dirigent en el centre. Les unitats se situen en cercles concèntrics entorn seu. És de molt difícil construcció.
- Mixtes: alternen el vertical i l'horitzontal (p.e. vertical en la línia i horitzontal en l'staff). S'intenta evitar un excessiu eixamplament de la base.