

La guia per a la

# Reempresa

Cedint l'èxit empresarial

cecot



Les claus per a  
**reemprendre** l'èxit empresarial

Amb el suport de:



Unió Europea  
Fons Europeu  
de Desenvolupament Regional  
Una manera de fer Europa



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Economia  
i Coneixement**

# Guia del reemprenedor: una metodologia per acompanyar processos de Reempresa.

© 2011 CENTRE DE REEMPRESA DE CATALUNYA  
FUNDACIÓ PRIVADA CECOT INNOVACIÓ.

CENTRE DE REEMPRESA DE CATALUNYA  
Veneçuela 103  
08019 Barcelona, Espanya  
Tel. 93 266 74 38

[www.reempresa.org](http://www.reempresa.org)

Autor:  
**Albert Colomer i Espinet**

Edició i correcció del text:  
**Núria Riera**

Disseny de portada i maquetació:  
**William Roebrok, SL**

Imprès per:  
**Impremta Jordi**

Dipòsit Legal:  
B-28319-2011

*“Aquests materials han estat elaborats en el marc del projecte Centre de Reempresa de Catalunya, subvencionat amb un 50% pel Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) en el marc del Programa Operatiu FEDER de Catalunya 2007-2013. Objectiu de Competitivitat Regional i Ocupació.”*

**cecot**



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Economia  
i Coneixement**



Unió Europea  
Fons Europeu  
de Desenvolupament Regional  
Una manera de fer Europa



## PRESENTACIÓ

### Centre de Reempresa de Catalunya

En els últims anys, s'han dedicat molts recursos a la creació de noves empreses. Tanmateix, a banda de crear-ne, és tant o més important dedicar l'esforç a mantenir les empreses solvents per tal que segueixin funcionant i no hagin de tancar per manca de relleu empresarial. Per aquest motiu, Reempresa es planteja com un bon instrument per garantir al llarg del temps l'activitat d'empreses econòmicament viables.

Reempresa és un nou model de creixement empresarial que s'ha posat en marxa a nivell internacional i que ofereix nombrosos avantatges i beneficis, tant per al teixit empresarial com per a la societat d'una regió. En aquest sentit, Reempresa s'esforça per consolidar un nou model d'emprenedoria que embarqui empreses, empresaris i emprenedors i que alhora permeti la cessió de l'èxit empresarial de Catalunya per mitjà de la transmissió d'empreses.

La CECOT, amb la col·laboració de CP'AC (Fundació Privada per a la Promoció de l'Autoocupació de Catalunya), ha impulsat el projecte del Centre de Reempresa de Catalunya amb la voluntat que el nostre país també formi part d'aquest moviment. Aprofitem l'ocasió per agrair el suport rebut del Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya i del Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) a l'hora d'engegar aquest projecte.

D'aquesta manera, apostem fermament per l'enfortiment i el dinamisme del teixit empresarial català.

Antoni Abad  
President



**Re**empresa



## PRÒLEG

La Reempresa és un nou model d'emprenedoria, un mecanisme pel qual un nou emprenedor pren el testimoni en la gestió d'una empresa ja existent, la qual compra en la seva totalitat per continuar l'activitat, de manera que amb aquesta acció salvaguarda el patrimoni empresarial individual i col·lectiu.

El nostre país no disposa d'un mercat per a la transmissió d'empreses, i el poc que hi pugui haver és fragmentat i el seu àmbit d'acció és més aviat local, fet que dificulta la mobilitat i la millora de la competitivitat. Quan s'estructura el procés de Reempresa, es mantenen tots els actius de l'empresa, de manera que aquesta continua funcionant, es mantenen els llocs de treball, les instal·lacions, els clients i els proveïdors i es dona valor a tota la història, especialment a l'esforç esmerçat en la creació i el creixement de l'empresa.

La Reempresa és el mecanisme professional pel qual un o més reemprenedors accedeixen a la propietat d'una empresa d'altri que ja funciona per tal de fer-la créixer, amb la qual cosa s'estalvia la fase d'haver-la de crear.

L'objectiu del Centre de Reempresa de Catalunya és impregnar la societat catalana, i especialment les institucions que fomenten l'emprenedoria, d'una nova visió del valor de l'empresa en funcionament que permeti destinar més esforços a mantenir i consolidar empreses ja existents que no pas al fet, sempre necessari, de crear-ne de noves.

La metodologia i els materials que es presenten, juntament amb els que es poden consultar en les xarxes socials i que es comparteixen a [www.reempresa.org](http://www.reempresa.org), són la llavor d'un futur sistema integrat per a la Reempresa que faciliti el manteniment dels centenars de milers d'empreses catalanes que, per diferents motius, necessitaran un canvi en l'equip d'emprenedors que les va posar en marxa.

El nostre és i ha estat tradicionalment un país d'emprenedors. Tanmateix, les circumstàncies han anat canviant i s'han anat caracteritzant diferents tipologies pel que fa a aquest grup d'empresaris. Per aquest motiu, cal posar ara de manifest aquells que són capaços no tant de crear una empresa des de zero — amb les dificultats que això comporta—, sinó d'impulsar una nova etapa, un nou creixement, una nova visió, l'obertura de nous mercats, etc., sempre des de la perspectiva de l'emprenedor propietari i impulsor de l'empresa. Aquest grup que cal potenciar són els reemprenedors.

De la mateixa manera que ho han fet els països més desenvolupats del nostre entorn, analitzar aquests empresaris reemprenedors —creant tota mena de mecanismes de suport, metodològics, financers, formatius, de mercat, jurídics i fins i tot fiscals, caracteritzant-los i seguint les seves activitats— ha de donar lloc a una nova onada d'empresaris, tan necessaris en l'actual situació econòmica de Catalunya.

El Centre de Reempresa de Catalunya persegueix la posada en marxa d'un sistema generalitzat al nostre país pel qual un empresari que vulgui cedir la seva empresa a un altre perquè en continuï l'activitat tingui al seu abast la informació sobre com pot fer-ho, pugui demanar assessorament i col·laboració de les institucions i disposi d'un mercat transparent a Internet en el qual pugui fer la seva proposta personalment o amb assistència tècnica.

Albert Colomer i Espinet



**Re**empresa

**ÍNDEX**

<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>7</b>
<b>GUIA PER REEMPREDRE LA VOSTRA EMPRESA</b>	<b>9</b>
<b>1. INICIACIÓ AL PROCÉS DE REEMPRESA</b>	<b>11</b>
<b>2. PER QUÈ CAL QUE US PREPAREU PER REEMPREDRE UNA EMPRESA?</b>	<b>12</b>
<b>3. ESTEU PREPARATS PER REEMPREDRE?</b>	<b>13</b>
<b>4. COM PODEU TROBAR L'EMPRESA ADEQUADA?</b>	<b>14</b>
<b>5. COM PODEU OPTIMITZAR L'ANÀLISI DE L'EMPRESA?</b>	<b>15</b>
<b>6. COM PODEU DETERMINAR EL VALOR DE L'EMPRESA?</b>	<b>16</b>
<b>7. COM S'HAN DE DESENVOLUPAR LES NEGOCIACIONS?</b>	<b>17</b>
<b>8. QUIN ÉS EL CONTINGUT DE LA NEGOCIACIÓ?</b>	<b>18</b>
<b>9. QUINES SÓN LES TIPOLOGIES DE REEMPRESA?</b>	<b>20</b>
<b>10. QUINES SÓN LES FORMALITATS?</b>	<b>22</b>
<b>11. I UN COP ES REEMPRÈN L'EMPRESA?</b>	<b>24</b>
<b>GUIA PER ELABORAR EL PLA DE REEMPRESA</b>	<b>25</b>
<b>1. DEFINIR EL VOSTRE PROJECTE I TROBAR LA VOSTRA EMPRESA</b>	<b>27</b>
1.1 DEFINIR EL VOSTRE PROJECTE	27
<b>2. EL PLA D'EMPRESA</b>	<b>30</b>
2.1 ELS REEMPREDENDORS I ELS RECURSOS HUMANS DE L'EMPRESA	30
2.2 COMPROMÍS ENTRE ELS REEMPREDENDORS	34
2.3 ORGANIGRAMA DE L'EMPRESA	35
2.3.1 Funcions i responsabilitats de cada departament	37
2.3.2 Descripció dels llocs de treball	37
2.3.3 Remuneració dels reempredadors	37
2.3.4 Necessitat de recursos humans a l'empresa	37
<b>3. EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ O L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI</b>	<b>41</b>
3.1 EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ (EMPRESSES INDUSTRIALS)	41
3.1.1 Descripció del producte o productes	41
3.1.2 Descripció detallada del procés de producció	41
3.1.3 Descripció detallada del procés de producció	41
3.1.4 Càlcul del cost unitari del producte o productes	42
3.1.5 Alternatives al procés de producció	42

<b>3.2 L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI O SERVEIS (EMPRESES DE SERVEIS)</b>	<b>46</b>
3.2.1 Descripció del servei o serveis	46
3.2.2 Circuit del servei o serveis	46
3.2.3 Recursos humans	46
3.2.4 Relació detallada dels recursos necessaris per oferir el servei o serveis	46
<b>4. L'ÀREA COMERCIAL</b>	<b>49</b>
4.1 ELS PROVEÏDORS	49
4.2 LA COMPETÈNCIA	49
4.3 ELS CLIENTS	50
4.4 POLÍTICA COMERCIAL	50
4.4.1 Objectius comercials	50
4.4.2 Producte o servei	51
4.4.3 Preu	51
4.4.4 Publicitat i comunicació	51
4.4.5 Punt de venda o distribució	51
4.4.6 Control	51
<b>5. ANALITZAR L'EMPRESA</b>	<b>54</b>
5.1 EL DIAGNÒSTIC	54
5.2 L'AUDITORIA D'ADQUISICIÓ	55
<b>6. PLA DE FINANÇAMENT</b>	<b>56</b>





## INTRODUCCIÓ



Aquesta guia s'adreça a totes aquelles persones que teniu el projecte de reemprendre una empresa i que necessiteu una eina que us ajudi a aclarir i endreçar les vostres idees i que també us permeti contestar aquesta pregunta que de ben segur us deveu fer:

### **Com puc trobar l'empresa ideal per convertir-me en reemprenedor?**

Així, doncs, us volem donar suport en l'elaboració del pla d'empresa i en l'estudi de viabilitat del vostre projecte. Per això, en aquesta guia recollim totes les variables rellevants que intervenen en el procés de reempresa i considerem tots els elements importants en la realització i el seguiment de l'adquisició etapa per etapa.

Voldríem que utilitzéssiu aquesta guia com un mètode de treball que ajuda a planificar la reempresa i com una eina de suport per a la reflexió i la preparació de la transmissió.

Per aquesta raó, hem estructurat la guia en dues parts:

-  Guia per reemprendre la vostra empresa
-  Guia per elaborar el pla de reempresa

Visiteu el nostre web ([www.reempresa.org](http://www.reempresa.org)), en el qual trobareu informació útil que us ajudarà a elaborar d'una forma eficient el vostre pla de reempresa.

Aquests materials ja han estat utilitzats per altres empresaris d'arreu de Catalunya que, com vosaltres, n'han seguit les indicacions per fer realitat allò que d'entrada era tan sols una il·lusió: convertir-se en reemprenedors a partir d'una empresa que ja funciona. Esperem que aquesta edició, juntament amb l'assessorament dels nostres consultors, us permeti també reemprendre la vostra empresa.





**Reempresa**

# **GUIA PER REEMPRESARE LA VOSTRA EMPRESA**



## 1. INICIACIÓ AL PROCÉS DE REEMPRESA





Més d'un terç dels professionals que actualment estan en actiu i que són propietaris d'una empresa arribaran a l'edat de jubilació durant els propers deu anys i, molt sovint, sense algú del seu entorn familiar a qui puguin cedir la seva empresa. De fet, sis cessions de cada deu són degudes a la jubilació de l'empresari. Això no obstant, la transmissió també pot esdevenir una alternativa quan un empresari decideix cedir-la perquè vol invertir en una altra empresa que ja funciona o, simplement, perquè vol iniciar una altra activitat des de zero.

Per la seva banda, per als reemprenedors és menys arriscat reemprendre una empresa ja existent que crear-ne una del no-res. Tot i això, també és cert que fer-se càrrec d'una empresa en funcionament exigeix de mitjana un 60% més d'inversió que crear-ne una de nova. Amb tot, el fet de reemprendre ofereix l'oportunitat a aquells que volen iniciar un projecte pel seu compte d'aprofitar-se del coneixement i l'experiència de l'empresa al mercat i, en conseqüència, de garantir una llarga vida a l'empresa independentment dels seus propietaris.

Sense tenir en compte els motius, la transmissió d'empreses i la consegüent reempresa són un esdeveniment cabdal que s'ha de preparar amb molta cura. És inevitable que hi hagi una certa taxa de mortalitat d'empreses velles que, lògicament, són substituïdes per unes altres de noves. Malgrat tot, moltes empreses fracassen en la fase de cessió, no pas perquè no siguin viables, sinó perquè la transmissió no s'ha preparat correctament.

Aquesta guia és el primer instrument que Reempresa posa a la vostra disposició. S'hi enumeren les diferents qüestions que afecten la transmissió d'empreses, amb independència de les vostres circumstàncies particulars, i us ofereix informació pràctica per abordar la construcció del vostre projecte de cessió i de reempresa.

### Va bé saber que...

-  Només un 10% dels empresaris individuals i un 33% de les societats on els socis tenen més de 55 anys afirmen que preparen la seva transmissió. Tot i això, la taxa d'èxit millora quan hi ha un procés de cessió ben organitzat.
-  Hi ha molts empresaris que pensen que el que guanyen amb la venda de la seva empresa està lligat a la seva situació personal, de manera que en fan dependre tot el seu valor. Tanmateix, s'ha demostrat que una empresa transmesa correctament pot sobreviure al seu creador i que, fins i tot, pot aportar un preu interessant al seu propietari. Aquest preu dependrà, entre altres factors, dels seus punts forts, com ara la notorietat, la clientela, la rendibilitat, l'estat de les comandes, la destresa, les qualitats del personal, els arrendaments, l'immobilitzat, etc.
-  Només el 20% dels cedents potencials demanen assessorament a professionals. El 80% restant no tenen en compte les mesures de suport extern que poden permetre travessar les etapes cronològiques de la cessió més fàcilment.
-  El professional pot ajudar a tirar endavant tasques clau en el si del procés de transmissió empresarial, com, per exemple, la preparació del projecte de cessió, l'anàlisi de l'estat financer, la proposició de solucions a les diferents problemàtiques, etc.

## 2. PER QUÈ CAL QUE US PREPAREU PER REEMPRESA UNA EMPRESA?

Abans de començar el projecte, cal que us prepareu --i també el vostre entorn-- per reemprendre. La clau de l'èxit de qualsevol projecte és, sens dubte, una bona preparació. Amb aquest objectiu, en aquest apartat us plantejarem una sèrie de qüestions prèvies al procés de reempresa que us poden ser molt útils. En acabat, hauríeu de poder dir amb fermesa: "Sé el que vull fer i sóc conscient del que puc escometre."

Així, doncs, primer de tot cal que aclariu quins són els vostres **objectius i motivacions** per voler convertir-vos en reemprenedors. Algunes de les preguntes que us podeu plantejar per tal d'esbrinar-ho són les següents: Quins són els vostres objectius personals a l'hora de reemprendre una empresa: guanyar més diners que en la feina anterior, treballar per a vosaltres mateixos o potser desenvolupar-vos professionalment en l'àmbit dels vostres estudis, ofici o afició? Quines són les vostres principals motivacions: el plaer d'aprendre, tenir més independència, viure un repte o l'oportunitat davant d'un canvi de residència o bé sortir de l'atur?

En segon lloc, cal que fixeiu els **límits** que delimitaran la vostra vida personal de la vostra carrera professional com a reemprenedors. Tot i les adversitats, el fet d'assumir la direcció d'una empresa ha de ser motiu de satisfacció i de realització personal. Per tant, és preferible que de bon començament establiu els límits que no esteu disposat a sobrepasar. En definitiva, es tracta d'enumerar i diferenciar tot allò que considereu que és inamovible, allò altre que pugui admetre petits canvis segons com evolucioni el projecte de reempresa i allò que sigui absolutament flexible. D'aquesta manera, acabareu dibuixant una atmosfera personal en la qual, amb contorns més o menys rígids, situareu el vostre projecte de reempresa. Encara que inicialment estigüeu disposats a tot per tal de reemprendre, recordeu que sempre és difícil escometre grans esforços. Probablement, no té cap sentit crear un entorn advers si podeu determinar, des de bon començament, el perfil de projecte més adient al vostre entorn.

A més, cal que tingueu en compte que reemprendre una empresa en un sector nou per a vosaltres incrementa el risc entre un 27% i un 50%, en funció del sector d'activitat. Lògicament, tot això es traduirà en el fet que els proveïdors de capital per finançar aquest tipus de reempreses es mostrin més reticents. Tanmateix, els experts asseguren que les cessions d'empreses a reemprenedors amb titulació universitària solen ser més reexides. En qualsevol cas, no dubteu a treballar en un **balanç de competències** pròpies i, posat cas que sigui necessari, a formar-vos en aquelles disciplines relatives a la gestió de l'empresa o en altres àmbits que us puguin ajudar a establir les bases per tal que esdevingueu reemprenedors d'èxit.

Finalment, abans de plantejar la reempresa amb un tercer desconegut, caldria que reflexionéssiu sobre la possibilitat de **reemprendre dins del vostre entorn més directe**. Sovint, tenim al nostre abast empreses estructurades com un projecte gairebé personal propietat de gent molt propera a nosaltres --sovint familiars-- i, en canvi, no pensem en la possibilitat de plantejar la seva transmissió al seu titular. En aquest sentit, heu de saber que aquesta modalitat de reempresa disminueix el risc, en funció del sector d'activitat, entre un 31% i un 73%. Per tant, tot i les dificultats inherents a qualsevol procés de reempresa, us recomanem que, sempre que sigui possible, avalueu aquesta possibilitat.

### 3. ESTEU PREPARATS PER REEMPRESAR?

Un cop hagueu delimitat a grans trets el vostre projecte de reempresaria, cal que aprofundi la definició del que ha d'esdevenir la vostra reempresa. En aquest sentit, i tot fent un pas més en el balanç de competències, us aconsellem que enumereu totes les habilitats que teniu i que us poden ajudar a l'hora de reempresar una empresa. Així, doncs, us recomanem que feu un exercici d'autoavaluació i que definiu tot allò que sabeu fer: determineu si teniu un perfil comercial i sou persuasiu, si sou capaç de concebre l'estratègia d'una política comercial o, per contra, teniu un perfil més aviat tècnic i, a més, coneixeu amb profunditat com s'ha de dur a terme la selecció del personal. En una fase posterior, tot això us ajudarà a determinar el nivell d'adequació a l'empresa en concret per a la qual mostreu un interès.

A continuació, cal que situeu temporalment el vostre projecte de reempresa, és a dir, que establiu uns **terminis** orientatius a l'hora de reempresar en funció de les vostres circumstàncies personals i professionals i, tot seguit, quina pot ser la vostra dedicació en temps a l'hora de tirar-lo endavant. En qualsevol cas, cal que tingueu en compte que la durada d'una operació de reempresa sol durar entre sis i divuit mesos ja que, com en tot procés, hi ha uns passos que s'han de seguir per força si es vol garantir l'èxit de la transmissió empresarial.

A més, no oblideu que, en el fons, reempresar una empresa consisteix a desenvolupar una activitat empresarial a partir d'una empresa que ja funciona. Com en tot projecte empresarial, hi ha un **risc** inherent derivat de la incertesa d'una sèrie de variables que conformen el mateix entorn. Això no obstant, com ja hem comentat anteriorment, aquest risc disminueix substancialment si es reempren en lloc de si es crea una empresa des d'un inici. En qualsevol cas, cadascú haurà d'avaluar els riscos en funció de la seva situació econòmica i financera personal i familiar, entre altres factors, i tenir molt clar quins riscos està disposat a assumir i quins altres vol evitar. Així mateix, caldrà conèixer amb anterioritat els **recursos econòmics** aproximats que voleu o que podeu destinar a la reempresa.

Per acabar aquesta fase prèvia de preparació, us aconsellem que porteu a terme una anàlisi general en la qual tingueu present totes les variables comentades anteriorment. Així, doncs, a partir de la informació recopilada sobre vosaltres mateixos, les vostres circumstàncies i els vostres objectius, us proposem que feu una anàlisi que tingui en compte tant les vostres **debilitats i fortaleces**, com les **amenaces i oportunitats** derivades del mateix entorn. Els resultats us orientaran cap on hauríeu d'enfocar el vostre projecte de reempresa.

#### 4. COM PODEU TROBAR L'EMPRESA ADEQUADA?

Un cop teniu les idees clares i el marc del vostre projecte de reempresa definit, ja esteu preparats per cercar la vostra empresa en funcionament. Des de Reempresa, us oferim el nostre assessorament a l'hora d'acabar de determinar el perfil de la vostra empresa potencial i, en qualsevol cas, el nostre suport a l'hora de portar a terme un pla de prospecció sobre l'empresa més adequada. Això no obstant, com a reemprenedors no heu de subestimar el temps necessari per explorar el mercat, ja que no hi ha llistes exhaustives d'empreses per vendre i les fonts d'informació són molt nombroses.

Tanmateix, cal recordar que un 61% dels propietaris de microempreses i de petites empreses han reemprès una empresa a partir de contactes derivats dels vincles familiars o professionals, i que la meitat dels futurs cedents plantegen la seva jubilació per mitjà d'una reempresa familiar o, si més no, d'una de derivada d'un entorn professional immediat. Així, doncs, a part de totes aquelles empreses que pugueu conèixer gràcies a Reempresa, us aconsellem que no us estigieu d'avaluar les possibilitats d'iniciar un procés de reempresa amb empresaris cedents que conegueu pel vostre compte. En tot cas, recordeu que sempre podeu recórrer a Reempresa per tal que els nostres consultors supervisin el procés i perquè pugueu gaudir de les eines jurídiques i de valoració que posem a l'abast dels nostres usuaris, tant si són cedents com reemprenedors.

A partir de la nostra base de dades d'empreses cedents, us proposarem perfils d'empreses que, en funció de les vostres indicacions i a criteri dels nostres consultors, poden encaixar amb el vostre projecte de reempresa. De totes maneres, a l'hora de fer la cerca, us recomanem que utilitzeu l'espai de col·laboració a Internet que posem al vostre abast a través del web [www.reempresa.org](http://www.reempresa.org) i que, en cas de trobar una empresa que us cridi l'atenció, contacteu amb els consultors de Reempresa per obtenir-ne més informació.

Després que mostreu un cert interès per una empresa, el pas següent consisteix a celebrar una primera reunió entre cedent i reemprenedor. Aquesta presa de contacte ha de servir perquè el cedent us presenti la seva empresa per tal que la pugueu conèixer de primera mà. Aquesta entrevista ha de servir perquè confirmeu el vostre interès o, per contra, per descartar l'empresa. Tingueu present que difícilment coincidireu amb el perfil d'empresa que desitgeu en la primera presa de contacte amb el cedent que tingueu en el marc de Reempresa. En tot cas, es tracta d'un procés que requereix temps i paciència.





## 5. COM PODEU OPTIMITZAR L'ANÀLISI DE L'EMPRESA?

En cas que s'iniciï el procés de reempresa, us proposarem que tant cedent com reemprenedor signeu un acord de confidencialitat. De fet, es tracta d'una mesura que pretén donar garanties i seguretat a ambdues parts, de manera que tota la informació i les dades que intercanvieu amb motiu de les negociacions per a la transmissió de l'empresa no seran comunicades ni utilitzades en el vostre perjudici. D'aquesta manera, a Reempresa fixem les bases i creem el clima idoni per tal que tant el cedent i com el reemprenedor puguin seure en una mateixa taula amb la màxima confiança.

Així, doncs, després que hàgiu signat l'acord de confidencialitat, podreu accedir a tota la informació necessària per fer una valoració exhaustiva de l'empresa en qüestió. El pilar fonamental de qualsevol valoració és la fiabilitat de les dades obtingudes. En aquest sentit, us recomanem que encarregueu auditories externes i, en cas que no fos possible, que com a mínim examineu les auditories internes elaborades pel cedent. Les auditories us serviran per fer-vos una imatge fidel de l'empresa, que alhora us permetrà, juntament amb el pla d'empresa, identificar-ne tant les febleses com les fortaleses des d'un punt de vista d'operativitat, solvència i liquiditat. A més a més, us serviran de punt de partida per establir possibles garanties en l'entorn de l'operació.

<b>Camp</b>	<b>Tasca específica</b>
<b>Direcció estratègica</b>	Anàlisi de l'entorn
	Desenvolupament d'estratègies a mitjà termini i a llarg termini
	Polítiques d'I+D+i
	Exportacions i desenvolupament
	Altres
<b>Recursos humans</b>	Lideratge
	Aspectes legals i administratius
	Direcció de recursos humans
	Altres
<b>Màrqueting i comerç</b>	Determinació del preu
	Relació amb els clients. Força de vendes
	Diversificació
	Comunicació
	Altres
<b>Comptabilitat i finances</b>	Regles de comptabilitat
	Organització comptable
	Altres
<b>Accés a finançament</b>	Relació amb els bancs
	Finançament públic
	Altres
<b>Aspectes legals i fiscals</b>	Contractes amb els clients i els proveïdors
	Aspectes impositius
	Drets de propietat
	Altres

<b>Coneixements tècnics</b>	Adquisició del coneixement tècnic de l'empresa
	Planificació de la producció
	Millora de la producció
	Qualitat
	Altres
<b>Direcció de la cadena de producció</b>	Relació amb els proveïdors
	Manipulació de les existències
	Altres
<b>TIC</b>	"Hardware" i "software"
	Webs
	Comerç electrònic
	Altres

El diagnòstic no consisteix solament a compilar informació sobre l'empresa, sinó sobretot a analitzar-la i a extreure'n conclusions sobre el seu potencial. Aquesta informació inclou totes les dades obtingudes durant les diferents reunions amb el cedent, informació que pugueu trobar en el web o en altres centres documentals, i també per mitjà del dossier guia del cedent, al qual tindreu accés si es dóna el cas per tal d'elaborar el vostre propi pla de reempresa.

## 6. COM PODEU DETERMINAR EL VALOR DE L'EMPRESA?

En realitat, podeu calcular el valor d'una empresa de moltes maneres i, probablement, tots els mecanismes seran més o menys indicats segons quina sigui la tipologia de l'empresa i la seva activitat. Al cap i a la fi, es tracta d'analitzar-ne els actius, la cartera de clients i la seva capacitat de generar beneficis futurs, i conjugar-ho tot amb l'oportunitat de l'estratègia de l'empresa i el seu fons de comerç. Malgrat això, cal que tingueu present que, segons el tipus d'empresa de què es tracti, unes partides dels estats financers adquiriran més rellevància que unes altres i que, en funció de tot això, descobrireu el mètode idoni per calcular el valor de l'empresa.

Fins i tot, si ja compteu amb una primera informació gràcies a la fitxa de presentació de l'empresa, fareu bé si verifiqueu que el cedent manté les seves expectatives i avalueu, si arriba el cas, si pot estar disposat a cedir substancialment en el preu. Òbviament, els esforços que estigui disposat a fer dependran també de la raó per la qual vol cedir el negoci. Així, doncs, si el cedent ven per una manca de motivació en el projecte o per malaltia, és probable que tingui pressa per tancar l'operació i que, per tant, adopti una postura més conciliadora.

En qualsevol cas, no és recomanable tractar la qüestió del preu tan bon punt s'hagin fet les presentacions pertinents i no ha de sobtar que fins i tot no s'arribi a tractar en cap moment durant la primera reunió. Per tant, us aconsellem que, tot i que indagueu en les expectatives del cedent, ho ajorneu i que ho tracteu en una fase posterior en què la confiança hagi forjat una relació personal. De la mateixa manera que quan coneixem una persona no li fem determinades preguntes, en el procés de reempresa el preu és un element que cal plantejar quan les parts se senten prou còmodes l'una amb l'altra.







## 7. COM S'HAN DE DESENVOLUPAR LES NEGOCIACIONS?

Les negociacions comencen en la primera reunió presencial amb l'empresari cedent. Us recomanem que, en cas que ho considereu oportú, compteu amb el suport d'assessors que estiguin altament familiaritzats amb el vostre projecte de reempresa ja que, des del primer moment, haureu de discutir amb el cedent qüestions tècniques comptables, financeres i jurídiques, entre d'altres. Les negociacions són un element més complex del que semblen a primera vista i, segons com s'hagin preparat prèviament, es poden accelerar o dilatar en el temps.

Des de Reempresa, us proposem que porteu a terme les negociacions a qualsevol de les nostres oficines, de manera que els nostres consultors en puguin fer un seguiment exhaustiu i, si arriba el cas, les puguin redirigir per tal que finalitzin amb èxit. És recomanable que la primera entrevista se celebri després d'haver compilat tota la informació sobre l'empresa objectiu que es pugui aconseguir sense haver de signar l'acord de confidencialitat i que inclouria tota aquella informació a la qual es pot accedir per mitjans propis. Tanmateix, recordeu que la primera impressió és la més important, com en qualsevol relació entre dues persones.

### Va bé saber que...

Abans de presentar-vos a una reunió amb el cedent, heu de dedicar prou temps per preparar-la adequadament. En aquest cas, us poden ser útils aquestes indicacions:

-  Definiu clarament quin és el vostre objectiu en la reunió.
-  Tingueu present en tot moment l'interval de preus en què us podeu moure o us voleu moure.
-  Penseu en totes les alternatives possibles a l'hora de reemprendre (compravenda d'accions o compravenda d'actius) i en totes les variants de garanties que es poden establir en el contracte de reempresa.
-  Recordeu que les modalitats i els terminis de pagament serveixen sovint com a contrapunt en la negociació i que, si es dóna el cas, us poden proporcionar avantatges igualment interessants.
-  Analitzeu les possibles modalitats d'acompanyament del cedent durant la primera etapa de la reempresa i determineu-ne la més convenient per tal que la transmissió del "know-how" es dugui a terme amb totes les garanties.
-  En cas que s'hagi de fer una auditoria, estudeu-la bé per tal de conèixer les raons objectives que us puguin donar una posició avantatjosa a l'hora de negociar.

A l'hora de negociar amb el cedent, tingueu present que no sereu vosaltres sols els qui prendreu la decisió de reemprendre l'empresa. Llevat d'algunes activitats molt específiques, és molt probable que estiguen en concurrència amb altres reemprenedors i que, per tant, serà en gran mesura el cedent qui prendrà la decisió final. Us serà molt útil identificar el rol que assumeix cadascuna de les persones que intervenen en les negociacions i, en especial, aquella que té l'última paraula, sigui un soci sigui un càrrec directiu de l'empresa cedent. A més, us recomanem que eviteu qualsevol discussió que, en detriment d'aspectes objectius, pugui allunyar-vos del nucli central de les negociacions.

Tant el cedent com el reemprenedor teniu el deure d'actuar de bona fe i amb lleialtat cap a l'altra part durant tot el període de negociacions. Tanmateix, això no treu que com a reemprenedor tingueu l'obligació de demanar al cedent tota la informació i la documentació corresponent i necessària per conèixer l'estat de l'empresa. Si els seus responsables no us la

faciliten a la primera, caldrà que hi insistiu fins que tingueu accés a les dades essencials que us permetin apropar-vos a la realitat de l'empresa i, en conseqüència, prendre la decisió de reemprendre.

En qualsevol cas, cal que tingueu present que els possibles actes fraudulents aniran sempre en funció de si teníeu el deure de conèixer l'origen de les irregularitats. Aquest fet posa encara més de manifest la importància de les auditories prèvies a l'adquisició d'una empresa.

Un cop hagi finalitzat la reunió, us aconsellem que redacteu una acta amb les decisions preses durant les negociacions. D'aquesta manera, us estalviareu haver de tirar enrere i haver de revisar aquelles qüestions en les quals ja havíeu arribat a un acord prèviament. Des de Reempresa, us demanem un esforç per promoure la transparència durant les negociacions: poseu sobre la taula tots els dubtes i qüestions que us generen una preocupació per tal d'evitar equívocs posteriors.

## 8. QUIN ÉS EL CONTINGUT DE LA NEGOCIACIÓ?








Tant per al cedent com per al reemprenedor, la negociació consisteix principalment a fixar el preu de venda de l'empresa. Això no obstant, tan important com el preu ho són les condicions de cessió que, en l'etapa final del procés, s'hauran de recollir per escrit en el contracte de reempresa.

A mesura que es vagin succeint les diferents reunions amb el cedent, heu d'anar recopilant informacions que són tan o més valuoses que els mateixos estats comptables, els registres fiscals i, fins i tot, els documents societaris, per posar-ne exemples. L'objectiu final és detectar les veritables motivacions de la cessió, com també els possibles entrebancs i els potencials catalitzadors de l'operació. Durant les diferents visites a l'empresa, és important que observeu l'entorn, les instal·lacions, l'ambient, la creativitat de la decoració --si es tracta d'un comerç--, la relació entre els treballadors, etc. Aquests elements també us poden aportar indicis que us permetran començar a treure'n conclusions.




A més, en el transcurs de les reunions, cal que deixeu que el cedent s'esplaiï. Escolteu-lo i simpatitzeu amb ell, especialment si ell mateix va crear l'empresa en qüestió, ja que habitualment hi ha factors psicològics entrelligats amb la cessió d'una empresa, la qual, al cap i a la fi, no deixa de representar la perpetuació del seu projecte.

### Va bé saber que...

Durant les negociacions, haureu d'arribar a un acord sobre aquests i altres elements que es detallen a continuació:

-  La determinació del preu de cessió. La negociació pot preveure una venda ajornada en el temps amb clàusules de revisió total o parcial del preu. A més, probablement més important que la xifra final és com s'hi arriba, mecanisme que haurà de quedar igualment clar per a ambdues parts.
-  L'articulació de la transmissió jurídica de l'empresa. En aquest cas se cediran els actius i els passius de l'empresa, només una unitat productiva o bé es portarà a terme una compravenda de les participacions socials, en cas de trobar-nos davant de societats capitalistes.
-  Les modalitats de pagament. El cedent, per exemple, pot proposar concedir un crèdit al reemprenedor i participar en el finançament inicial, mantenir una participació minoritària en el capital o simplement trobar la fórmula adequada mitjançant un pagament diferit.
-  La tresoreria de l'empresa, és a dir, els comptes corrents de l'empresa.
-  Les garanties d'actiu i de passiu de l'empresa objecte de transmissió.
-  La modalitat d'acompanyament del cedent al reemprenedor durant la primera etapa de la reempresa.
-  Eventualment, les condicions de sortida de determinats col·laboradors, entre d'altres

En qualsevol cas, tots aquests punts han de ser analitzats amb molta cura amb el suport d'un professional expert en la matèria. A continuació, exposem una sèrie de detalls que cal tenir en compte:

-  Respecteu les diferents etapes i sigueu conscients que el procés de reempresa requereix un cert formalisme.
-  Preneu-vos el temps que calgui per a la negociació, però no hi insistiu si les posicions de les parts són massa allunyades o fins i tot antagòniques.
-  Sapigau que en el curs d'aquesta etapa cal que el cedent lliuri al reemprenedor tota la documentació i la informació necessàries per tal d'oferir-li la imatge real de l'empresa.

No se'ns escapa que es tracta d'un moment delicat, ja que els interessos de les parts són en part divergents i que, per tant, cadascuna defensarà els seus interessos tant com pugui, fins al punt que poden entrar en conflicte. Sens dubte, serà una prova de foc que servirà per avaluar la veritable naturalesa de la relació entre el cedent i el reemprenedor.

El resultat de les primeres trobades amb el cedent és la redacció d'una carta d'intencions que ha de plasmar la ferma voluntat d'ambdues parts de concloure la transmissió de l'empresa. En tot cas, cal indicar-hi les principals condicions de l'operació, i posat cas que no quedin determinades, com a mínim cal fixar-hi els elements essencials per tal que siguin determinables en una etapa posterior. Sense que en cap cas resulti vinculant reemprendre, sí que marca el marc de les negociacions un cop es fa evident la possibilitat d'arribar a un acord per a la transmissió de l'empresa i garanteix l'exclusivitat en les negociacions de manera que no es portin a terme negociacions paral·leles amb altres reemprenedors.

## 9. QUINES SÓN LES TIPOLOGIES DE REEMPRESA?

El procés de reempresa pot adoptar diferents formes segons la manera com es duu a terme l'adquisició de l'empresa que es vol reemprendre i les formes jurídiques que tenen tant el cedent com el reemprenedor. A fi d'explicar les diferents tipologies que pot adoptar el procés de reempresa, a continuació se n'exposen les diverses modalitats:

	Descripció	Avantatges	Inconvenients
<b>Empresari individual (C)</b>  <b>Empresari individual (R)</b>	El reemprenedor adquireix els béns i els drets que l'anterior titular de l'activitat, el cedent, destinava al desenvolupament d'aquesta activitat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simplicitat: no requereix un procés previ de constitució d'una societat.</li> <li>✓ Adaptat a l'estructura de les pimes.</li> <li>✓ Sistema impositiu favorable per als petits negocis: a partir del 20%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilitat il·limitada: no hi ha separació entre el patrimoni personal del reemprenedor i l'empresarial.</li> </ul>
<b>Empresari individual (C)</b>  <b>Societat mercantil (R)</b>	S'identifica amb el tipus anterior de reempresa, però el reemprenedor adopta la forma de societat mercantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilitat limitada: no es respon de les obligacions socials o empresarials amb el patrimoni personal del reemprenedor.</li> <li>✓ Sistema impositiu estable: 30%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Complexitat en la constitució i la gestió de la societat.</li> <li>✓ Encariment del formalisme.</li> </ul>
<b>Societat mercantil (C)</b>  <b>Societat mercantil (R)</b>	Es produeix la reempresa per adquisició de les participacions o accions que conformaven el capital social de la societat cedent.	Simplicitat formal de la transmissió del patrimoni de la societat cedent.	Cost elevat del procés pels formalismes derivats de la regulació societària a què se sotmeten les parts.
<b>Societat mercantil (C)</b>  <b>Reemprendre per cessió global d'actiu i de passiu (R)</b>	El reemprenedor adquireix l'actiu i el passiu de la societat cedent que conformen una unitat econòmica.	Adaptació a les necessitats del reemprenedor que adquireix el patrimoni de la societat cedent amb una finalitat clarament productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilitat d'existències de defectes, errades o incorreccions que invalidin el valor donat als béns i als drets.</li> <li>✓ Dificultat a l'hora d'exigir responsabilitats per vicis ocults.</li> </ul>

<b>Societat mercantil (C)</b>  <b>Reemprendre per adquisició de patrimoni en liquidació (R)</b>	El reemprenedor adquireix una part de l'actiu i el passiu de la cedent que conforma una unitat econòmica.	Preus competitius en l'adquisició dels elements del patrimoni que s'està liquidant.	Aquest tipus de reempresa no hi cap quan ja s'ha iniciat la distribució del patrimoni de la societat entre els socis.
<b>Societat mercantil (C)</b>  <b>Reemprendre per cessió global internacional (R)</b>	El reemprenedor i el cedent tenen nacionalitats diferents, fet que implica l'aplicació de les respectives lleis personals.	Permet la circulació de l'actiu i el passiu de la societat cedent sense límits geogràfics.	La regulació internacional aplicable pot impedir que el contracte de reempresa arribi a bon fi.

C: cedent.

R: reemprenedor.

En definitiva, i per simplificar encara més les tipologies de reempresa, hem de tenir present que, independentment de si el cedent o el reemprenedor són una societat mercantil o bé una persona física, la transmissió de l'empresa en funcionament es pot portar a terme mitjançant l'adquisició de tots els béns i drets per part del reemprenedor --posat cas que el cedent fos empresari individual--o la cessió de les participacions socials o de la globalitat dels actius i passius de l'empresa --en cas de trobar-nos davant d'una societat mercantil--. Òbviament, a partir d'aquí podem assistir a situacions tan diverses i complexes com puguem imaginar, però sempre al voltant d'aquestes figures principals.

## 10. QUINES SÓN LES FORMALITATS?

Tot seguit descriurem els passos més rellevants que cal seguir a l'hora de formalitzar la transmissió de l'empresa i, en conseqüència, l'inici de la reempresa. En gran mesura, la naturalesa del cedent determinarà la figura jurídica que es pot utilitzar a l'hora de transmetre l'empresa; per la seva banda, el reemprenedor marcarà que s'hagi de seguir un mecanisme o un altre perquè continuar desenvolupant l'activitat empresarial com a reemprenedor.

### **Procés de reempresa: d'empresari individual a empresari individual o societat**

Quan es tracta de reemprendre una activitat empresarial desenvolupada fins al moment per un empresari individual i el reemprenedor de l'activitat és un altre empresari individual o una societat, es considera del tot indispensable tenir en compte tota aquella documentació que acrediti que l'activitat que és objecte de reempresa es troba al corrent de pagament de totes les seves obligacions amb tercers (tributàries, amb la seguretat social, laborals, etc). En cas contrari, el reemprenedor s'haurà de fer càrrec d'aquestes obligacions assumides per l'anterior empresari, és a dir, el cedent.

Per formalitzar aquest tipus de reempresa, prenem el model tipus de contracte de reempresa, al qual s'han d'afegir tots aquells acords, contractes, relacions i notificacions necessàries per regularitzar del tot la transmissió de l'empresa. A més, el reemprenedor ha de donar-se d'alta censal i de l'impost d'activitats econòmiques a l'Agència Tributària, a més de fer la declaració d'inici d'activitat i d'inscriure's en el règim d'autònoms de la Seguretat Social.

### **Procés de reempresa: transmissió de participacions socials o accions**

Quan el procés de reempresa té lloc a partir d'una societat mercantil, la manera més simple de reemprendre és que el reemprenedor adquireixi part de les accions o participacions socials en què es divideix el capital de la societat que el cedent ha utilitzat, almenys fins a aquella data, per desenvolupar l'activitat que es vol reemprendre.

Per tant, la figura de comprador de les accions o participacions socials, segons el cas, l'exerceix el reemprenedor, el qual, des del moment que esdevé soci de la societat, passa a ser de manera indirecta titular de tot el patrimoni destinat al desenvolupament de l'activitat objecte del contracte de reempresa.

Per tal de simplificar els formalismes d'aquesta tipologia de reempresa, és imprescindible annexar al contracte marc de reempresa el contracte de transmissió d'accions o participacions socials entre el cedent i el reemprenedor. Tot seguint les exigències legals, el contracte de transmissió de les participacions d'una societat ha de constar en escriptura pública atorgada davant de notari. A més, en el registre de socis de la societat s'ha d'incloure el nou titular i, en conseqüència, cancel·lar l'assentament del cedent o, si escau, modificar-lo per tal de reflectir el nombre i la tipologia de les participacions socials. Això no obstant, si l'operació de reempresa comporta la transmissió de la totalitat de les participacions, s'haurà de comunicar al Registre Mercantil el canvi experimentat en el soci únic.

### **Procés de reempresa: cessió global d'actiu i passiu**

El procés de reempresa produït per la cessió global d'actiu i passiu, que compon la totalitat del patrimoni de la societat cedent, esdevé en el supòsit que una societat inscrita transmet en bloc el seu patrimoni per successió universal a un o diversos socis o a tercers a canvi d'una contraprestació que no podrà consistir en accions, participacions o quotes de soci del cessionari. A més, la legislació mercantil té en compte la possibilitat de portar a terme una



cessió global d'actius i passius amb particularitats específiques: la cessió global plural, la cessió global per a societats en liquidació i la cessió global internacional.

La **cessió global plural** té lloc quan la cessió es fa a dos o més reemprenedors de manera que cada part del patrimoni cedit constitueixi una unitat econòmica. S'entén per unitat econòmica el conjunt de recursos humans, tècnics i econòmics destinats a la producció d'un producte o la prestació d'un servei que no depèn de la resta de recursos que integren l'empresa. En el cas de la **cessió global per a societats en liquidació**, es produeix amb la transmissió de l'actiu i el passiu d'una empresa que es troba en procés de liquidació, sempre que la societat que se cedeix no hagi començat la fase de distribució del seu patrimoni entre els socis. En darrer lloc, es parla de **cessió global internacional** quan la societat cedent i la societat reemprenedora són de diferent nacionalitat. La cessió global d'actiu i passiu es regirà per les respectives lleis personals aplicables.

En aquest cas, la societat que pretén cedir els seus actius i passius ha de seguir el procediment establert legalment:

- a) Redacció del projecte de cessió. Els administradors de la societat han de redactar i subscriure un projecte de cessió global i presentar un exemplar d'aquest projecte al registre mercantil corresponent per al seu dipòsit.
- b) Elaboració d'un informe explicatiu i justificatiu detallat del projecte de cessió global per part dels administradors.
- c) La cessió global ha d'estar acordada necessàriament per la junta de socis de la societat cedent i s'ha d'ajustar al projecte de cessió global i amb compliment dels requisits establerts per l'acord de fusió.
- d) Publicació de l'acord de cessió global en el Butlletí Oficial del Registre Mercantil i en un diari de gran tirada a la província on té el domicili social l'empresa en què s'expressi la identitat del reemprenedor.
- e) Lliurament del projecte de cessió global i de l'informe dels administradors als representants dels treballadors.
- f) Termini d'un mes per permetre l'exercici del dret d'oposició que assisteix als creditors de la societat cedent.
- g) Elevació a escriptura pública atorgada per la societat cedent en la qual consti l'acord de cessió global adoptat.
- h) Inscripció de la cessió global en el Registre Mercantil, en els fulls corresponents a la societat cedent.

## 11. I UN COP ES REEMPRÈN L'EMPRESA?

Un cop hagueu trobat l'empresa que compleix els vostres requisits, us aconsellem que tingueu en compte aquestes consideracions:

### **Cal que establiu unes regles perquè l'acompanyament sigui reeixit**

Si heu acordat amb el cedent que, un cop finalitzat el procés de cessió, us acompanyi a l'empresa durant un temps, cal que fixeu una sèrie de normes de funcionament en el mateix contracte de reempresa. Procureu posar-vos en la pell del cedent, ja que, fins al dia anterior de la cessió, era el gerent de l'empresa i l'endemà mateix ha esdevingut només un col·laborador, mentre que l'administració ha passat a les vostres mans.

És essencial que quedi clar que des d'aquest moment sou els gestors i que, per tant, sou els qui preneu les decisions, tot i que compteu amb el suport i el consell del cedent.

### **Cal que tingueu en compte el gerent que reemplaçareu**

La reempresa té com a darrer objectiu que el cedent us transmeti tot el seu coneixement per al bon funcionament de l'empresa. Això inclou, entre altres aspectes, el comportament dels clients i dels proveïdors, els aliats estratègics en el mercat corresponent i la identificació dels treballadors imprescindibles en l'activitat productiva de l'empresa. Així, doncs, el cedent haurà d'introduir-vos al seu món i presentar-vos davant de tots els agents implicats en la bona marxa del negoci, és a dir, els bancs, els proveïdors, els principals clients i, especialment, els treballadors.

### **Cal que escolteu i tranquil·litzeu els treballadors**

Convé que tingueu sempre present que els treballadors són a l'empresa des d'abans que hi arribeu com a reemprenedors i que, segons el cas, hi continuaran sent fins i tot un cop cediu l'empresa. D'entrada, molts treballadors potser patiran per la seva feina amb la vostra arribada. Per tant, el fet d'haver adquirit l'empresa no és suficient, sinó que és imprescindible que us feu acceptar. D'alguna manera, heu d'aconseguir la seva confiança i demostrar la vostra legitimitat per mitjà de les vostres capacitats i habilitats professionals, el vostre treball i la vostra actitud envers la feina dels altres i els mateixos treballadors. Inevitablement, els treballadors us compararan amb l'empresari cedent, per la qual cosa haureu de ser vosaltres els qui demostreu que teniu el control de la situació. En tot moment, mostreu-vos segurs de vosaltres mateixos.

Un bon inici podria articular-se al voltant d'una reunió informativa adreçada a tot el personal per tal de presentar-vos, explicar quines són les vostres motivacions per reemprendre i presentar a grans trets el vostre projecte de reempresa. Recordeu que aquesta reunió no reemplaça la necessària entrevista personal amb cadascun dels treballadors amb l'objectiu de saber què fan, com ho fan, quines inquietuds i propostes de millora de determinades operacions tenen. Al començament, caldrà que destineu un temps observar i a intercanviar punts de vista a fi que pugueu formar-vos una opinió sobre allò que funciona bé, identificar aquelles persones que us poden ajudar i aquelles altres que requereixen una formació complementària o que fins i tot caldrà reemplaçar. Només aleshores estareu en una bona posició per modificar l'estructura organitzativa i adaptar-la a les noves necessitats.

### **Cal que us doneu temps**

Quan hi ha treballadors pel mig, és normal que no obtingueu la seva aprovació de seguida, sinó que aquest procés es pot allargar més del que inicialment s'esperava. Així, doncs, caldrà una primera fase d'observació; tot seguit, una fase de presa de decisions relatives a l'estructura organitzativa i reorientació de l'estratègia de l'empresa; i, finalment, una nova fase d'observació en què els treballadors esperen comprovar que tot rutlla. Qualsevol canvi és incòmode. Ara bé, tampoc no cal que canvieu l'empresa de dalt a baix: tingueu en compte que si l'empresa ha funcionat bé durant els anys previs, vol dir que les coses no s'havien fet tan malament.



# **GUIA PER ELABORAR EL PLA DE REEMPRESA**



## 1. DEFINIR EL VOSTRE PROJECTE I TROBAR LA VOSTRA EMPRESA

### 1.1 DEFINIR EL VOSTRE PROJECTE

Una reempresa ben preparada és sinònim d'una reempresa d'èxit. Així, doncs, convé que tingueu clar què voleu fer, com ho voleu fer, amb qui, per què i on per tal que pugueu formalitzar el vostre projecte. Bona part de les dificultats que haureu d'afrontar els reemprenedors en el procés de recerca d'una empresa per reemprendre tenen el seu origen en la poca definició del vostre projecte de reempresa.

- **DESCRIPCIÓ GENERAL DEL PROJECTE**

En aquest apartat cal que definiu el tipus d'empresa que voleu reemprendre, el sector d'activitat desitjat, la localització geogràfica, el potencial de l'empresa, les dimensions i la modalitat de reempresa que perseguiu, etc.

- **FITXA DESCRIPTIVA DEL PROJECTE**

Una vegada tingueu tots els elements del projecte ben definits, heu d'emplenar una fitxa de presentació de la reempresa, que consisteix en una descripció del projecte que farà la funció de carta de presentació, de manera que qualsevol persona susceptible de prestar-vos qualsevol tipus d'ajuda es pugui fer una idea més o menys definida del que teniu projectat únicament llegint aquest document.

- **VALIDACIÓ DEL PROJECTE**

Quan el projecte estigui per escrit, cal validar-lo amb terceres persones, en aquest cas amb els consultors del Centre de Reempresa de Catalunya. Tot i això, és recomanable que prèviament en feu una darrera anàlisi:

- Reflexioneu sobre el que faríeu si volguéssiu que el vostre projecte fos pres en consideració.
- Preneu la llista de factors de risc que heu enumerat i avalueu i classifiqueu amb ordre descendent els diferents escenaris en funció de les probabilitats que s'esdevinguin.
- En cas que es donés qualsevol dels escenaris esmentats, penseu-ne les possibles solucions.

## 1.1 DEFINIR EL VOSTRE PROJECTE

### 1.1.1. Descripció general del projecte

#### 1.1.2. Fitxa descriptiva del projecte

Projecte		Reemprenedor
<u>Especialitat de l'empresa</u>	<u>Dades del mercat</u>	<u>Dades personals</u>
<u>Localització geogràfica</u>	<u>Característiques de l'empresa</u>	<u>Perfil / competències</u>
<u>Productes o serveis</u>	<u>Condicions de la compravenda</u>	<u>Experiència</u>
<u>Preu d'adquisició</u>	<u>Finançament del projecte</u>	

#### 1.1.3. Validació del projecte

Contactar amb els consultors del Centre de Reempresa de Catalunya.



## 1.2 TROBAR LA VOSTRA EMPRESA

Anoteu els diferents perfils objectiu d'empresa que voldríeu reemprendre.

**Perfil 1**

**Perfil 2**

**Perfil 3**

## 2. EL PLA D'EMPRESA

El pla d'empresa és un document indispensable que us permetrà definir els vostres objectius i les estratègies que voleu seguir, us obligarà a sintetitzar la informació al mateix temps que us farà detectar-ne la més rellevant i, a més, us permetrà verificar que el vostre projecte està concebut en un marc realista. Cal afegir, sens dubte, que sense un pla d'empresa podeu tenir serioses dificultats a l'hora de cercar finançament extern.

El pla d'empresa ha d'incloure totes les informacions relatives a la vostra experiència professional, les vostres fortaleses i els vostres punts febles i també el que aportareu professionalment al projecte de reempresa.

### 2.1 ELS REEMPREDORS I ELS RECURSOS HUMANS DE L'EMPRESA

Tots els reempredors han de fer una aportació al projecte de reempresa, sigui d'un tipus o d'un altre. Tanmateix, cal tenir ben clares les diferències i, si arriba el cas, cal valorar econòmicament cadascuna de les aportacions.

**Professional:** es tracta del treball del reempredor, quantificat en el nombre d'hores i el tipus de feina que durà a terme en el si de l'empresa.

**Econòmica:** es tracta del capital, és a dir, de la quantitat de diners que pensa aportar al projecte de reempresa.

**Infraestructura:** per exclusió, inclou qualsevol aportació material o immaterial de béns que el reempredor aportarà a l'empresa (un local, ordinadors, mobiliari, maquinària, etc.).

**Dades personals:** nom i cognoms, número del document d'identitat, data de naixement, adreça i altres dades de contacte.

**Formació:** tant reglada com no reglada. Segons el cas, també pot ser convenient que indiqueu els estudis no finalitzats, sempre que tinguin relació amb el projecte empresarial o el lloc de treball que ocupareu, ja que han pogut proporcionar-vos uns coneixements sens dubte valuosos.

**Idiomes:** indiqueu el nivell de coneixement escrit, oral i de comprensió de cadascuna de les llengües.

**Experiència laboral:** reflectiu tota l'experiència, preferiblement amb relació al projecte empresarial o al lloc de treball que desenvolupareu, tant si és remunerada com si no ho és.

**Altres:** en aquest apartat, afegiu la informació rellevant no esmentada fins ara per a la reempresa d'una empresa: contactes personals, coneixement del mercat, possibilitats d'introducció preferent, disponibilitat de capitals o locals per expandir l'activitat, etc. Indiqueu també si teniu carnet de conduir, vehicle propi, disponibilitat per viatjar, etc. Per acabar, incloeu-hi aficions, activitats extraprofessionals i la vostra participació en activitats lúdiques o associatives que us hagin aportat altres experiències.





## Presentació dels reemprenedors

### Reemprenedor 1

#### **Dades personals**

Nom i cognoms

Lloc i data de naixement

Adreça

CP

Població

Telèfon

Correu electrònic

Número del document d'identitat

### Dades formatives

#### **Formació reglada**

Data

Estudis

Centre

Durada

#### **Formació no reglada**

Data

Estudis

Centre

Durada

#### **Experiència professional**

Període

Empresa

Activitat

Càrrec

Període

Empresa

Activitat

Càrrec

**Idiomes:**

**Informàtica:**

**Altres:**



**Presentació dels reemprenedors**

**Reemprenedor 2**

**Dades personals**

Nom i cognoms

Lloc i data de naixement

Adreça

CP

Població

Telèfon

Correu electrònic

Número del document d'identitat

**Dades formatives**

**Formació reglada**

Data

Estudis

Centre

Durada

**Formació no reglada**

Data

Estudis

Centre

Durada

**Experiència professional**

Període

Empresa

Activitat

Càrrec

Període

Empresa

Activitat

Càrrec

**Idiomes:**

**Informàtica:**

**Altres:**



**Presentació dels reemprenedors**

**Reemprenedor 3**

**Dades personals**

Nom i cognoms

Lloc i data de naixement

Adreça

CP

Població

Telèfon

Correu electrònic

Número del document d'identitat

**Dades formatives**

**Formació reglada**

Data

Estudis

Centre

Durada

**Formació no reglada**

Data

Estudis

Centre

Durada

**Experiència professional**

Període

Empresa

Activitat

Càrrec

Període

Empresa

Activitat

Càrrec

**Idiomes:**

**Informàtica:**

**Altres:**

## 2.2 COMPROMÍS ENTRE ELS REEMPREDORS

És important que definiu els compromisos que s'establiran entre els promotors del projecte empresarial per tal de definir millor les funcions i, posteriorment, assignar responsabilitats. Fixeu fins on voleu arribar i allò a què no esteu disposats a renunciar.

Establiu també quant de temps dedicareu a l'estudi del projecte empresarial i quina dedicació us mereixerà l'empresa en marxa.

### 2.1.1 Aportacions dels reempredors a l'empresa

NOM	PROFESSIONAL	ECONÒMICA	INFRAESTRUCTURA	PREU

### 2.1.2 Compromís entre els reempredors

(Marqueu amb una creu.)

NOM DEL REEMPREDOR	JORNADA COMPLETA		MITJA JORNADA		HORES SETMANA PER		ALTRES. QUINA?	
	PROJ.	EMPR.	PROJ.	EMPR.	PROJ.	EMPR.	PROJ.	EMPR.

PROJ. (projecte): durant la fase de creació de l'empresa.

EMPR. (empresa): quan s'inicia o es desenvolupa l'activitat.

Altres compromisos assumits:

### 2.3 ORGANIGRAMA DE L'EMPRESA

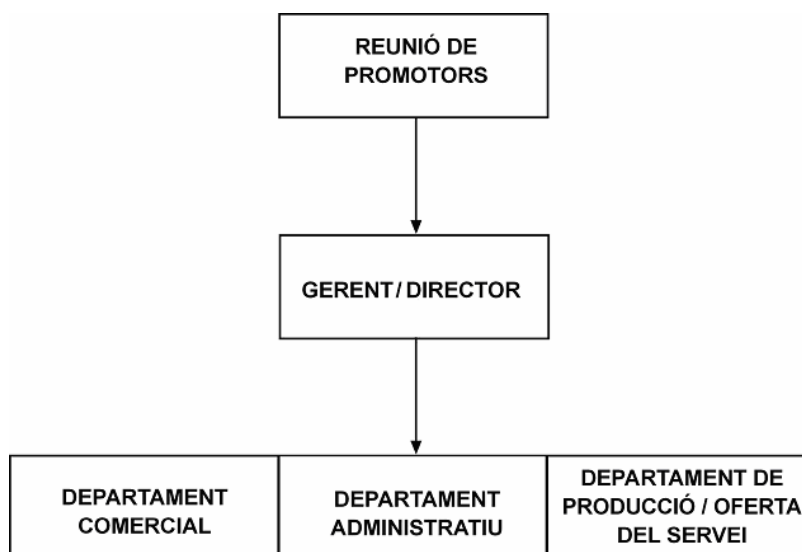
Cal fer un esquema de tipus piramidal que defineixi els diferents departaments en què s'organitzarà l'empresa i que inclogui el responsable de cada un, els nivells de presa de decisions i qui mana sobre qui.

L'organigrama estableix les bases que han de regular les relacions entre els reemprenedors i els treballadors de l'empresa, ja que reflecteix d'una manera gràfica les persones, les seves funcions i tasques, i també les relacions internes entre aquestes.

És aconsellable atorgar la confiança suficient a algun dels reemprenedors perquè pugui dirigir el grup en la seva totalitat i sempre sota el control dels altres amb l'objectiu que l'empresa funcioni normalment i pugui tenir relacions correctes i àgils amb el seu entorn.

L'organigrama ha d'incloure els reemprenedors de l'empresa i la resta de l'equip. Així mateix, cal tenir en compte el personal laboral que faci falta contractar a fi de reemprenre l'activitat.

A continuació, reproduïm un exemple molt simple d'organigrama. Tot seguit, us proposem reproduir-lo tenint sempre present la naturalesa de la vostra empresa i les seves necessitats. Si escau, afegiu en cadascun dels requadres els noms de les persones que ocuparan el càrrec i les seves funcions principals.





### 2.3. Organigrama de l'empresa

### 2.3.1 Funcions i responsabilitats de cada departament

En aquest apartat, us proposem que feu una descripció detallada de cadascuna de les àrees o departaments que conformen l'organigrama, que destaqueu les tasques que cal desenvolupar i que establiu el nivell de responsabilitat que assumiran.

### 2.3.2 Descripció dels llocs de treball

En aquest cas, és important valorar i definir tots i cadascun dels llocs de treball de l'empresa. Us aconsellem que seguïu l'esquema que trobareu a continuació.

Identificació de la posició (nom, departament, situació en l'organigrama, relacions amb la resta de posicions i dependència orgànica).

Tasca global i objectiu. Descripció del conjunt d'operacions que s'han de desenvolupar.

Formació i experiència necessària. Definició del perfil professional tipus que encaixa amb la posició.

Altres aspectes, com ara el nivell d'autonomia en la realització de tasques, el nivell de presa de decisions i la responsabilitat en les comeses.

### 2.3.3 Remuneració dels reemprenedors

Des d'un principi, és recomanable que establiu les retribucions que percebrà cadascun del reemprenedors. Òbviament, aquestes retribucions es fixaran en gran mesura en funció de la complexitat tecnològica del projecte i de la responsabilitat que assumeixi cadascun dels reemprenedors dins l'empresa. A més, altres factors com ara les remuneracions habituals en el mateix sector d'activitat poden ser útils a l'hora de fixar aquesta quantitat. També es poden acordar uns coeficients a partir dels quals es graduïn les diferències salarials dins de l'empresa, com ara d'1 a 4, entre el sou més baix i el més alt.

### 2.3.4 Necessitat de recursos humans a l'empresa

A part dels reemprenedors inicials del projecte, pot donar-se el cas que hagueu d'incorporar altres persones, bé com a socis bé com a treballadors, per la vàlua del seus coneixements, les seves habilitats o la necessitat d'un nombre de persones determinat per oferir el vostre producte o servei. Heu de valorar quantes persones necessitareu a l'empresa i definir el seu perfil. Això no obstant, tingueu present que a l'hora de reemprendre una empresa en funcionament probablement tingueu l'oportunitat, sinó l'obligació, de comptar amb el personal contractat per l'empresari cedent. Finalment, en cas que hagueu establert relacions rellevants amb possibles col·laboradors, descriviu-les tot seguit.



**2.3.1 Funcions i responsabilitats de cada departament**  
(Empleneu una fitxa per cada departament.)

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:





### 2.3.2 Descripció dels llocs de treball

(Empleneu una fitxa per a cada lloc de treball.)

Lloc de treball:

Missió o objectiu:

Funcions:

Tasques:

Formació:

Experiència:

Autonomia:

Dependència:

Lloc de treball:

Missió o objectiu:

Funcions:

Tasques:

Formació:

Experiència:

Autonomia:

Dependència:

Lloc de treball:

Missió o objectiu:

Funcions:

Tasques:

Formació:

Experiència:

Autonomia:

Dependència:



### 2.3.3 Remuneració dels reemprenedors

Escala salarial de ..... a .....

NOMS O CATEGORIES	SOU BRUT MENSUAL	SOU BRUT ANUAL	EQUIVALENT EN EL SECTOR
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
	euros	euros	euros
TOTAL	euros	euros	euros

### 2.3.4 Necessitat de recursos humans a l'empresa i descripció dels salaris de reemprenedors i treballadors

### 3. EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ O L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI

Per començar, és important diferenciar les empreses que fan una activitat industrial de les que ofereixen serveis o tan sols comercialitzen béns. Un producte és un bé físic que, després d'un procés de transformació, es pot oferir a un mercat per al seu ús, adquisició o consum, mentre que un servei és una actuació que una empresa pot oferir sense transmissió de propietat, encara que la seva prestació pot estar lligada amb productes físics.

Seleccioneu, segons el cas, l'opció (3.1 o 3.2) que correspongui. En aquest apartat, heu de descriure tot el procés de producció o circuit del servei per a cada producte o servei sobre el qual centrareu la vostra activitat de reempresa. Si la vostra empresa fabricarà productes i alhora oferirà serveis, tingueu en compte ambdós aspectes i procureu diferenciar-los clarament.

#### 3.1 EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ (EMPRESES INDUSTRIALS)

##### 3.1.1 Descripció del producte o productes

Convé que descriviu amb molt rigor les característiques del producte o productes que voleu fabricar, de manera que quedi ben clar de quins productes es tracta, per a què serveixen i en què es diferencien dels seus competidors. Feu-ne una descripció física i indiqueu-ne les característiques tècniques, les varietats i, sobretot, la utilitat. D'altra banda, intenteu reflexionar sobre si el vostre producte pot tenir usos alternatius a la necessitat primordial a què respon.

##### 3.1.2 Descripció detallada del procés de producció

Es tracta d'explicar, o si cal dibuixar, el procés de producció des del moment que adquireu les matèries primeres o semiacabades fins que obteniu el producte acabat. En aquest cas, heu de descriure'n les diferents fases, l'activitat que s'hi produeix i com es relacionen amb la resta d'etapes.

##### 3.1.3 Descripció detallada del procés de producció

Elaboreu una relació detallada dels elements materials necessaris per produir el vostre producte (o productes), és a dir, la infraestructura, les eines i la maquinària, els materials, etc., com també dels proveïdors que us podrien subministrar les matèries primeres essencials.

Pel que fa als proveïdors, convé obtenir almenys tres pressupostos o factures proforma, a més de la descripció acurada de cada tipus de màquina o eina, els seus consums, les necessitats d'instal·lació i qui se n'encarrega, la durada i la garantia, la posada en marxa, el manteniment i la posada al punt, i la capacitat òptima i màxima de producció. Finalment, cal reflectir-ho tot en un annex.

### 3.1.4 Càlcul del cost unitari del producte o productes

Heu de calcular la quantitat de les diferents matèries primeres que componen una unitat de producte. Amb els preus de les diverses matèries que cal incorporar al producte i la quantitat necessària per fabricar una unitat, podreu saber el cost unitari dels materials. Així també, cal imputar la mà d'obra directa; en aquest cas, caldrà esbrinar quant de temps es necessita per produir una unitat de l'article. Per acabar, heu d'incloure el temps invertit per totes les persones que intervenen en la producció.

### 3.1.5 Alternatives al procés de producció

Us heu plantejat subcontractar alguna part de la producció? Heu valorat seriosament aquesta possibilitat? Si ho heu fet, definiu quina i el perquè, com també els avantatges i els inconvenients que hi veieu.

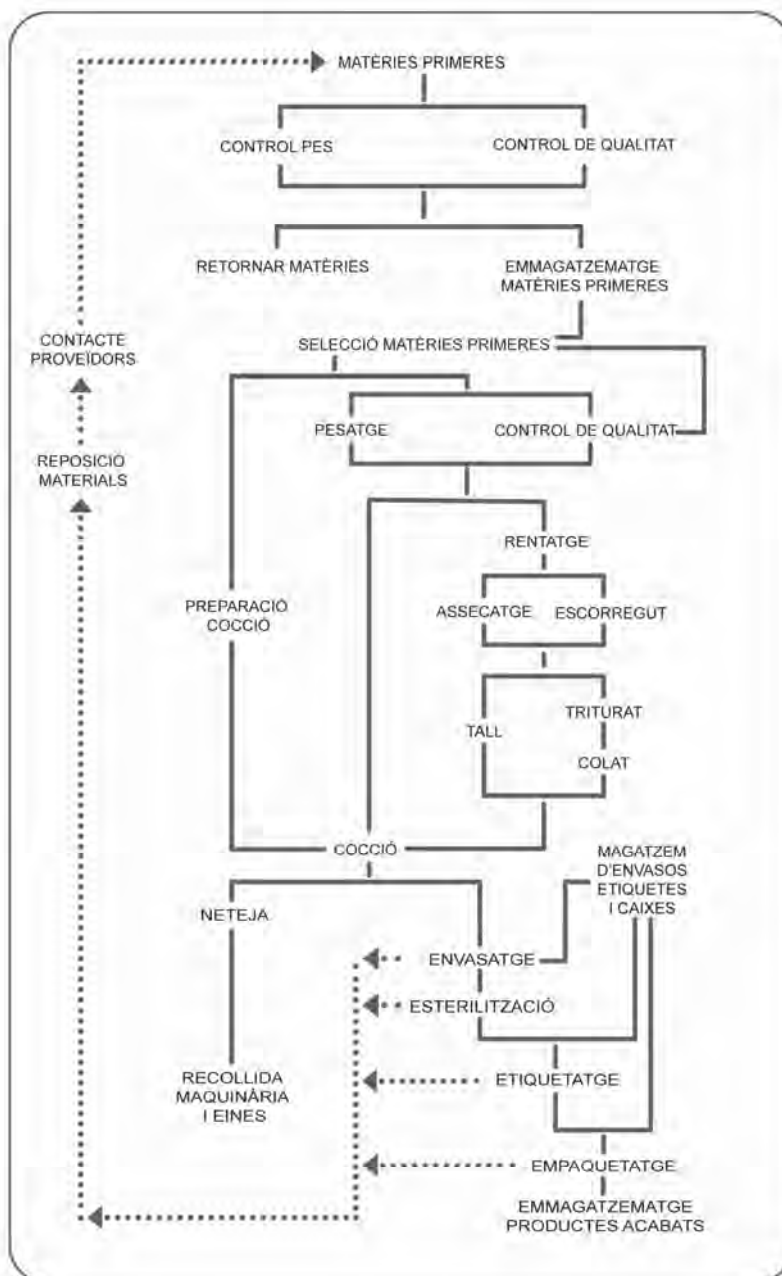
Els avantatges poden ser no haver de fer una inversió important en maquinària, disposar del millor producte del mercat per incorporar-lo al vostre producte, mantenir la mateixa estructura (per a l'ampliació de l'empresa), etc.

Els inconvenients serien no controlar directament la qualitat dels productes, possibles retards en el subministrament, un cost més elevat si es té en compte la inversió que cal fer, etc.

Heu pensat quins són els possibles proveïdors que us podrien subministrar els productes semielaborats o que es podrien encarregar del procés de producció? Quin cost representa per a l'empresa?

Especifiqueu el nom de cadascun dels possibles proveïdors, com també el procés que els encomanaríeu i el seu cost.

EXEMPLE: ESQUEMA DEL PROCÉS DE PRODUCCIÓ



### 3.1 EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ (EMPRESSES INDUSTRIALS)

#### 3.1.1.- El procés de producció (empreses industrials)

#### 3.1.2.- Relació detallada dels elements materials necessaris per produir

ELEMENTS MATERIALS	EN TENIM SÍ/NO	CARACTERÍSTIQUES TÈCNIQUES	PREU	PROVEÏDORS	ALTRES
LOCAL					
MAQUINÀRIA					
1.-					
2.-					
3.-					
EINES					
1.-					
2.-					
3.-					

(Si voleu ampliar aquestes dades, sobretot les característiques tècniques, utilitzeu annexos i afegiu-hi els fullets descriptius que us facilitin els proveïdors.)

#### 3.1.3 Descripció detallada del procés de producció



### **3.1.4 Càlcul del cost unitari del producte o productes**

### **3.1.5 Alternatives al procés de producció**

## 3.2 L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI O SERVEIS (EMPRESES DE SERVEIS)

### 3.2.1 Descripció del servei o serveis

En aquest apartat, heu de descriure les diferents característiques del vostre servei o serveis de manera que el lector del pla de reempresa pugui conèixer en què consisteix cada servei i a qui va adreçat. En cas que oferiu més d'un servei, convé que els descriviu de la manera més exacta i concisa possible.

### 3.2.2 Circuit del servei o serveis

El fet de descriure el circuit d'un servei és més complicat que fer el mateix amb un procés de producció, ja que en el primer no hi ha un procés de producció físic pròpiament dit. Per aquest motiu, cal analitzar tots els passos que se segueixen per oferir cada servei. De nou, en aquesta tasca us pot ser molt útil la informació que us porporioni el cedent.

En aquest cas, és bo que expliqueu (o que dibuixeu en un diagrama de flux) el circuit del servei de la vostra empresa, és a dir, el conjunt d'operacions o tasques necessàries per oferir cada servei, des del moment en què el client entra en contacte amb vosaltres fins a la facturació, passant per la realització de les activitats corresponents. Tanmateix, cal tenir en compte, sobretot, els aspectes humans (atenció personal i telefònica, possibles col·laboradors, etc.) i els elements materials (mobiliari, ordinadors, material d'oficina, etc.) que necessiteu per oferir el servei que heu definit i posar-ho en relació amb els mitjans amb què compta el cedent.

### 3.2.3 Recursos humans

Amb l'objectiu d'analitzar els recursos humans, cal que determineu per a cada tasca el temps que es requereix i el perfil professional que l'hauria d'executar. Paral·lelament, heu de determinar el circuit administratiu de la vostra empresa, és a dir, tots els documents que necessiteu, des del primer contacte amb el client fins a la facturació del servei (full de recepció telefònica, pressupost, albarà, rebut, factura, conveni, etc.). Us aconsellem que l'anoteu en el circuit del servei per saber exactament quan s'utilitzarà. Un cop més, procureu compilar tota aquesta informació del cedent.

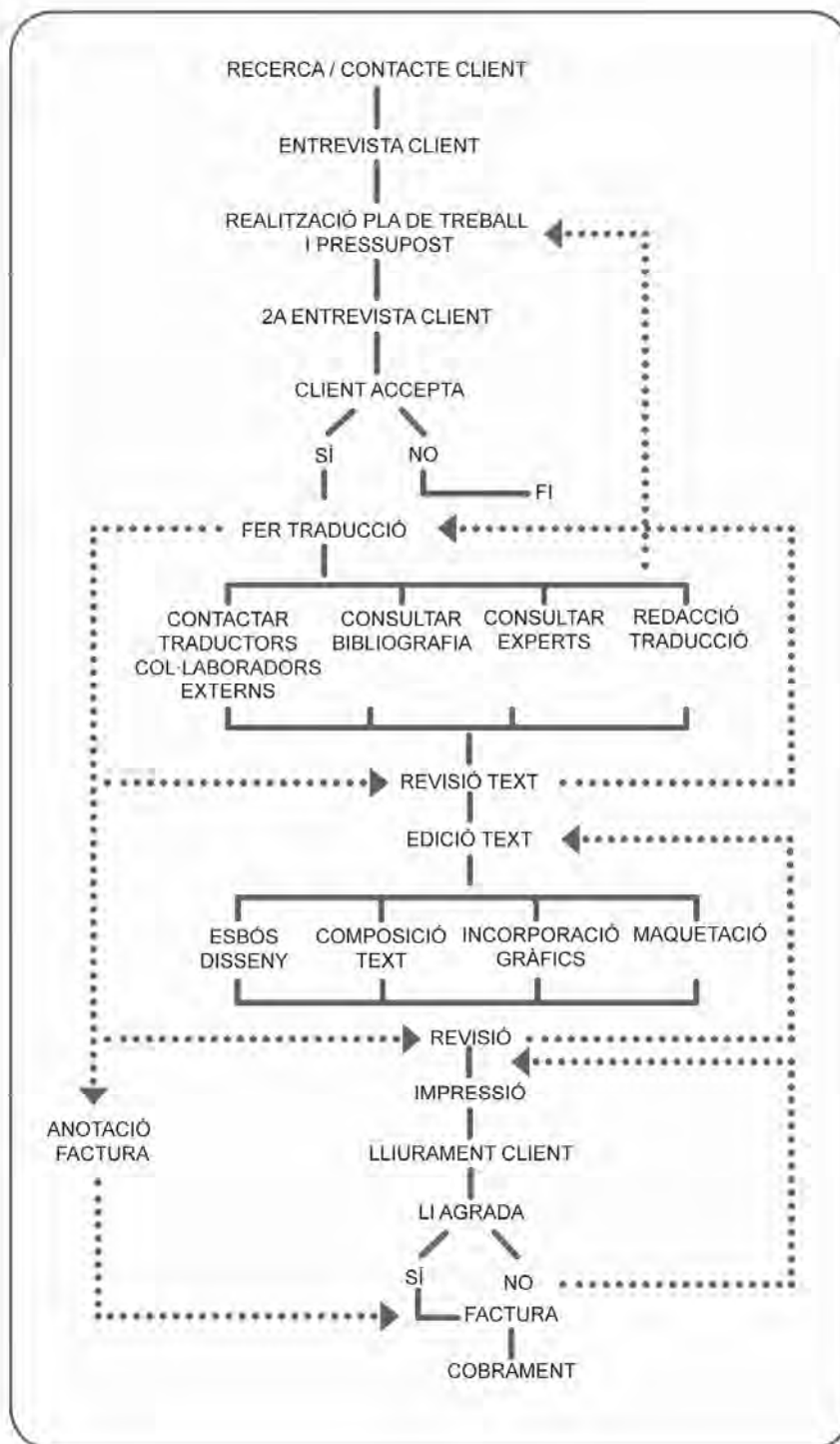
### 3.2.4 Relació detallada dels recursos necessaris per oferir el servei o serveis

En qualsevol prestació de serveis, els recursos humans són un dels elements més rellevants. Així, doncs, determineu les necessitats de personal tenint en compte el capital humà amb què comptareu en el vostre projecte un cop s'hagi formalitzat la cessió de l'empresa.

A més, enumereu la infraestructura i els recursos materials necessaris per continuar amb l'activitat de l'empresa. Cerqueu l'ajut en el cedent per tal de configurar la llista. A continuació, indiqueu les característiques principals de cada element.



EXEMPLE: ESQUEMA DEL SERVEI





## **3.2 L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI O SERVEIS (EMPRESSES DE SERVEIS)**

### **3.2.1 Descripció del servei o serveis**

### **3.2.2 Circuit del servei o serveis**

### **3.2.3 Recursos humans**

### **3.2.4 Relació detallada dels recursos necessaris per oferir el servei o serveis**

## 4. L'ÀREA COMERCIAL

L'objectiu d'aquesta àrea és conèixer la informació necessària sobre la situació del mercat i de l'entorn directe en què haurà d'actuar la vostra empresa. Pel fet de ser reemprenedor, compteu amb informació privilegiada del cedent, el qual ha operat prèviament en el mercat i coneix les dinàmiques pròpies del sector. No dubteu a extreure-li tota la informació que considereu necessària amb l'objectiu d'articular el vostre pla de reempresa.

### 4.1 ELS PROVEÏDORS

La primera informació comercial que heu de recollir correspon als proveïdors. En principi, aquests seran els agents més interessats en l'èxit de la vostra reempresa. Els proveïdors us donaran informació sobre els usos i costums del sector, les seves tendències, la situació de la competència, etc.

Així, doncs, recolliu informació dels vostres proveïdors referent a les seves dades, els preus, si us faran descomptes, la distribució (si té recàrrec o descompte sobre el preu), les formes de pagament, etc. També heu d'aconseguir, com a mínim, tres pressupostos, que haureu d'adjuntar en els annexos.

### 4.2 LA COMPETÈNCIA

- **Característiques de la competència**

Per analitzar quines poden ser les possibilitats d'èxit de la vostra empresa, heu de disposar d'informació sobre els vostres competidors. Així, doncs, descriuiu quina és la vostra competència i les seves característiques principals. Procureu contestar-vos preguntes com les que es plantegen tot seguit:

Quantes empreses ofereixen un producte o servei semblant al vostre?

Quina idea tenen els clients dels vostres competidors?

Quines necessitats cobreix el producte o servei de la competència?

I quines altres no cobreix?

Quines característiques tenen els seus productes o serveis?

- **Competidors principals**

Un cop feta l'anàlisi general, cal que aprofundi més les empreses que seran els vostres competidors principals amb l'objectiu d'aprofitar-vos dels seus avantatges i evitar repetir els errors que cometem. En aquest cas, és convenient que disposeu de la informació següent:

- Posició que ocupen en el mercat.
- Temps d'activitat i evolució.
- Emplaçament geogràfic.
- Preu al qual comercialitzen els seus productes o serveis.
- Relació amb els clients.

### 4.3 ELS CLIENTS

El fet de conèixer els vostres clients serà imprescindible per poder tirar endavant la vostra empresa. Només així podreu adequar-la als seus gustos i necessitats i comercialitzar els vostres productes o serveis. Informeu-vos des del primer moment amb el cedent sobre els clients que té l'empresa i les seves perspectives de fuga un cop el cedent l'abandoni i sigui represa pel reemprenedor.

- **El mercat**

Heu de descriure quin serà el mercat al qual oferireu els vostres productes o serveis. Heu de pensar quines necessitats cobrirà la vostra empresa i quines característiques tindrà el mercat al qual us adreçareu, és a dir, si serà local, comarcal, nacional, estatal o fins i tot europeu. Una característica important del vostre mercat variarà en funció de si els clients són principalment empreses o si es tracta de particulars. A més, haureu de saber quin és el seu volum, la seva evolució en els darrers temps i la seva previsió futura, si es tracta d'un mercat en declivi, estancat o en creixement, si té un caràcter estacional, etc.

- **Segmentació**

Qualsevol mercat es pot dividir en conjunts tan homogenis com sigui possible, aquests conjunts s'anomenen segments. Cal estudiar si la vostra empresa pot adequar-se o no als gustos i les necessitats de tot el mercat i, en tot cas, analitzar la conveniència d'adreçar-se a un segment en concret, a diversos segments o bé a la totalitat del mercat, si és que aquest presenta característiques homogènies en tots els clients potencials que el formen. Per aquest motiu, heu de dividir el mercat seguint un o diversos criteris (variables socioeconòmiques, psicològiques, etc.) i, un cop dividit, veient les característiques i el potencial de cada segment, heu de triar si us adreçareu a un segment, a diversos o a tot el mercat.

- **Perfil del client**

Exposeu tota la informació que hàgiu obtingut sobre els tipus de clients habituals als quals van dirigits els vostres productes o serveis, com, per exemple, on estan situats geogràficament, l'edat, el sexe, el nivell cultural, el nivell d'ingressos i, fins i tot, el seu estil de vida, els costums, la personalitat, etc. El perfil del client dependrà de si es tracta de particulars o d'empreses.

### 4.4 POLÍTICA COMERCIAL

El primer que heu de tenir en compte a l'hora de reflexionar sobre la política comercial és quins seran els vostres objectius. Després heu de dissenyar la política comercial d'acord amb els seus instruments bàsics, coneguts com les quatre "P": producte o servei, preu, punt de venda o distribució i publicitat i comunicació. Per últim, heu de preveure uns mecanismes de control per saber si heu complert els objectius.

#### 4.4.1 Objectius comercials

Per poder dissenyar la vostra política comercial, primer de tot heu de decidir quins seran els vostres objectius comercials. La primera decisió que heu de prendre és quin serà el vostre mercat i a quins dels seus segments us adreçareu, encara que tot això ja ho heu decidit segurament en apartats anteriors. Ara, entre les altres decisions que cal prendre, destaquen quin és l'objectiu de vendes (quin volum de vendes voleu aconseguir) i quin és l'objectiu de clients (quina quantitat de clients voleu aconseguir).

#### 4.4.2 Producte o servei

Hi ha tot un seguit de decisions que cal prendre sobre el producte o servei que repercutiran sobre la política comercial, com, per exemple, si fareu servir la vostra pròpia marca, els beneficis que obtindran els vostres clients amb els vostres productes o serveis, les diferències amb la competència, les garanties, els serveis complementaris, com ara, el servei postvenda, etc. Indiqueu les que ja heu pres o les que voleu prendre.

#### 4.4.3 Preu

El preu és un factor molt important. S'ha de fixar tenint en compte els costos de l'empresa, l'oferta i la demanda i també els preus de la competència. En aquest cas, heu d'especificar quin preu heu decidit i explicar per què heu pres aquesta decisió. D'altra banda, també heu de decidir si aplicareu descomptes i quines condicions o terminis de cobrament concedireu als vostres clients.

#### 4.4.4 Publicitat i comunicació

La vostra empresa haurà de donar a conèixer els vostres productes i serveis perquè els futurs clients els puguin conèixer i comprar. En aquest apartat, heu d'indicar quin serà el missatge que voleu donar per convèncer els vostres clients, quin serà el canal per comunicar-lo (premsa, venda directa...) i quin serà el destinatari del missatge (directament els clients finals o bé els venedors del producte o servei).

#### 4.4.5 Punt de venda o distribució

La distribució és el conjunt de tasques necessàries per fer arribar el producte, un cop acabada la seva fabricació, fins al consumidor. La distribució està integrada per un conjunt de recursos humans, materials i financers que intenten col·locar el producte acabat en els punts de venda de la manera més eficaç possible. Heu de preveure com els vostres productes i serveis arribaran al consumidor final.

S'ha de tenir en compte que, en el cas dels serveis, normalment el lloc on es troba el client és el mateix on es fa el servei. Això vol dir que entre l'empresa que farà el servei i el client no hi haurà intermediaris. Si la vostra empresa oferirà serveis, especifiqueu en el full com penseu arribar als vostres clients. Per exemple, podríeu descriure el local i la zona on està situat i com aconseguireu que els clients hi vagin.

En canvi, pel que fa als productes, és més probable que hi hagi intermediaris entre l'empresa productora i el consumidor final. El canal habitual serà empresa – fabricant – distribuïdor – punt de venda – consumidor final. Heu de decidir si fareu servir intermediaris perquè els vostres productes arribin al consumidor final i, si hi recorreu, quines característiques tindran. En el full següent, expliqueu com arribareu als consumidors finals i, en cas que feu servir intermediaris, descriviu-los.

#### 4.4.6 Control

Un cop heu definit quina serà la vostra política comercial, heu de preveure alguns mecanismes de control que us permetin avaluar si heu complert els objectius que us havíeu marcat al principi. D'aquesta manera, si no els compliu, tindreu temps per rectificar. Aquests mecanismes de control poden ser senzills, com, per exemple, avaluar si les vendes i els clients aconseguits durant un període de temps s'ajusten als objectius de venda i de clients que havíeu fixat. Ara, es tracta de decidir quins seran els mecanismes de control que fareu servir en el futur.



#### **4.1 ELS PROVEÏDORS**

#### **4.2 LA COMPETÈNCIA**

- **Característiques de la competència**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- **Competidors principals**

#### **4.3 ELS CLIENTS**

- **Mercat**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- **Segmentació**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- **Perfil del client**



#### **4.4 POLÍTICA COMERCIAL**

##### **4.4.1 Objectius comercials**

##### **4.4.2 Producte o servei**

##### **4.4.3 Preu**

##### **4.4.4 Publicitat i comunicació**

##### **4.4.5 Punt de venda o distribució**

##### **4.4.6 Control**

## 5. ANALITZAR L'EMPRESA

### 5.1 EL DIAGNÒSTIC

Aquí podeu recopilar les dades que considereu rellevants de l'empresa objectiu i que són de fàcil accés:





- L'empresa i els seus locals (notorietat de la marca/insígnia/empresa, història i fites aconseguides, superfície de venda en cas de comerços, etc.)
- El mercat d'activitat (localització estratègica que cal tenir en compte en valorar el fons de comerç, possibles obres urbanístiques projectades per l'Ajuntament a la zona i que puguin afectar el volum de comerç, concurrència del lloc, mercat potencial per a l'activitat en qüestió, etc.)
- La clientela i la política comercial (el perfil del client, les ofertes de fidelització utilitzades, el web, etc.)
- L'equip professional (volum de vendes dels treballadors, persones clau, formació, properes baixes, etc.)
- Actius per produir (condicions actuals, valor, possibles violacions de les normatives vigents, etc.)
- Elements comptables i financers (presentació dels estats comptables, estat dels actius i dels passius, serveis bancaris, préstecs i "lísings" en curs, elements fora de balanç, com ara contingències, elements no comptabilitzats però que poden ser valorats, etc.)
- Documents jurídics (estatuts, contractes d'arrendament comercial, patents, certificats, informe dels comptes anuals, contractes de distribució, préstecs, auditories legals, etc.)
- Altres aspectes d'interès (relació amb els clients, membres de la família que són assalariats de l'empresa, conflictes, etc.)



## 5.2 L'AUDITORIA D'ADQUISICIÓ

Malgrat no ser ineludibles, les auditories externes serveixen per validar tots aquells elements continguts en el dossier de presentació de l'empresa, per avaluar les probabilitats de realització dels resultats projectats i per analitzar el valor de l'operació en funció de la vostra estratègia i dels vostres mitjans.

Els professionals que es dediquen a l'auditoria analitzen, en funció dels serveis sol·licitats, alguns o tots dels elements d'aquesta llista:

-  Aspectes comptables i financers. Es tracta de verificar l'existència dels documents comptables, d'identificar les normes i mètodes adoptats i també d'analitzar els comptes anuals dels darrers tres anys per tal de conèixer-ne els punts clau.
-  Aspectes jurídics. Es tracta de verificar si hi ha irregularitats jurídiques en les actuacions dutes a terme o en la documentació que és a les mans de l'empresa per tal d'avaluar tant el risc jurídic com l'econòmic que pot suposar aquesta situació per al reemprenedor.
-  Aspectes comercials: els contractes comercials, les compres, el mercat, els productes, l'organització comercial, etc.
-  Altres aspectes, com ara la situació patrimonial, la protecció de l'empresa davant dels diversos riscos a què està exposada, etc.

El professional en qüestió que elabori aquesta auditoria ha d'emetre una opinió en la qual ha d'especificar les responsabilitats a què se sotmet. Us pot ser útil conèixer si el cedent disposa d'alguna auditoria externa, tot i que no sigui la més recent. Comenteu qualsevol incidència que hagin trobat els auditors i expliqueu quines accions haureu d'emprendre per resoldre-les.

Heu contactat amb cap firma d'auditoria?

## 6. PLA DE FINANÇAMENT

Un cop heu identificat l'empresa que voleu reemprendre i teniu el pla d'empresa enllestit, ja podeu focalitzar-vos en la recerca i la negociació de vies de finançament.

Per a operacions de reempresa, es considera habitual que el reemprenedor aportï entre un 20% i un 30% del preu total. No obstant això, en períodes d'inestabilitat econòmica és més complicat obtenir finançament i és possible que els proveïdors de capital demanin un esforç addicional als reemprenedors i aprofundeixin encara més el seu perfil.

- **Fonts de finançament**

### I. Fons propis

Aquesta contribució mostra la confiança del reemprenedor envers l'èxit del seu projecte. El reemprenedor també pot sol·licitar finançament al seu entorn més immediat, és a dir, la família, els amics i altres parents. Tanmateix, les aportacions sempre seran a títol personal i els familiars no rebran cap participació en el capital social de l'empresa.

### II. Ajuts i subvencions

Quan es reempren una empresa, sovint el reemprenedor pot demanar ajuts públics i subvencions per complementar el finançament necessari per a l'activitat que vol seguir.

### III. Oferta no pública inicial

Es tracta d'una ronda de finançament en què les participacions són ofertes i subscrites dins un cercle limitat d'inversors, format per persones relacionades amb qualsevol dels emissors, sigui per mitjà de relacions personals de caràcter professional sigui per mitjà de familiars i amics. En contrapartida, les aportacions de capital reben les participacions de la societat en la part proporcional.

### IV. Finançament bancari

Es tracta d'acudir als proveïdors ordinaris de capital, les entitats bancàries, per tal d'aconseguir finançament. En qualsevol cas, cal consultar a cadascuna de les entitats de crèdit sobre els préstecs que ofereixen als reemprenedors. A més, no dubteu a demanar als consultors del Centre de Reempresa de Catalunya informació addicional sobre els productes exclusius que les entitats de crèdit ofereixen als reemprenedors.

### V. Capital privat: accions preferents i deute subordinat

Es tracta de títols que tenen dret de relació respecte dels títols ordinaris (accions de l'empresa) però dels quals el capital no pot ser amortitzat fins que totes les altres obligacions hagin estat satisfetes.

Aquesta forma de finançament, que és la que utilitzen principalment les petites empreses que tenen accés limitat als mercats financers, permet a les empreses complementar el finançament obtingut via bancs.

Esperem que aquesta guia hagi estat una eina útil per poder iniciar amb èxit el vostre projecte de reempresa.

De totes maneres, si teniu qualsevol dubte a l'hora d'emplenar aquest document, sempre podeu contactar amb Reempresa.

## Cedint l'èxit empresarial



**info@reempresa.org**  
Tel.: 93 266 74 38

**EDIFICI TEC22@**  
Veneçuela, 103, 1r pis  
08019 Barcelona

**CECOT**  
Sant Pau, 6  
08221 Terrassa

