

La guia per a la

# Reempresa

Cedint l'èxit empresarial

cecot



Les claus per a **cedir**  
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 cedent: 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 Roebruk, SL**

Imprès per:  
**Impremta Jordi**

Dipòsit Legal:  
B-28320-2011

*“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





## 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



**ÍNDEX**

<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>7</b>
<b>GUIA PER CEDIR 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 CEDIR L'EMPRESA?</b>	<b>12</b>
<b>3. ESTEU PREPARATS PER CEDIR L'EMPRESA?</b>	<b>13</b>
<b>4. COM PODEU TROBAR EL REEMPREDOR ADEQUAT PER A LA VOSTRA EMPRESA?</b>	<b>15</b>
<b>5. COM PODEU OPTIMITZAR ELS ASPECTES DE LA CESSIÓ?</b>	<b>18</b>
<b>6. COM PODEU DETERMINAR EL VALOR DE LA VOSTRA EMPRESA?</b>	<b>20</b>
<b>7. COM S'HAN DE DESENVOLUPAR LES NEGOCIACIONS?</b>	<b>21</b>
<b>8. QUIN ÉS EL CONTINGUT DE LA NEGOCIACIÓ?</b>	<b>22</b>
<b>9. QUINES SÓN LES TIPOLOGIES DE REEMPRESA?</b>	<b>24</b>
<b>10. QUINES SÓN LES FORMALITATS?</b>	<b>26</b>
<b>11. I UN COP S'HA CEDIT L'EMPRESA?</b>	<b>28</b>
<b>GUIA PER ELABORAR EL PLA DE CESSIÓ</b>	<b>29</b>
<b>1. PRESENTACIÓ GENERAL DE L'EMPRESA</b>	<b>31</b>
1.1 INTRODUCCIÓ GENERAL DEL PROJECTE	31
1.2 HISTÒRIA I ORIGEN DE L'EMPRESA	31
1.3 OBJECTIUS PERSONALS I DE L'EMPRESA	31
1.4 NECESSITATS QUE SATISFÀ EL PRODUCTE O SERVEI	31
1.5 OPORTUNITATS I AVANTATGES QUE CAL APROFITAR. RISCOS I PROBLEMES QUE PODEN SORGIR	33
1.6 FITXA DESCRIPTIVA DE L'EMPRESA	33
1.7 SITUACIÓ ACTUAL DE L'EMPRESA. PASSOS REALITZATS	33
1.8 PLA D'OPERACIONS I PREVISIONS DE FUTUR	33
<b>2. ELS RECURSOS HUMANS DE L'EMPRESA</b>	<b>35</b>
2.1 PRESENTACIÓ DELS TREBALLADORS	35
2.2 APORTACIONS DELS PROMOTORS (SOCIS) A L'EMPRESA	38
2.3 COMPROMÍS ENTRE ELS CEDENTS	38
2.4 ORGANIGRAMA DE L'EMPRESA	40
2.5 FUNCIONS I RESPONSABILITATS DE CADA DEPARTAMENT	42



2.6 DESCRIPCIÓ DELS LLOCS DE TREBALL	42
2.7 REMUNERACIÓ DELS TREBALLADORS	42
2.8 NECESSITAT DE RECURSOS HUMANS A L'EMPRESA	42
<b>3. EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ O L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI</b>	<b>46</b>
3.1 EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ (EMPRESSES INDUSTRIALS)	46
3.1.1 Descripció del producte o productes	46
3.1.2 Descripció detallada del procés de producció	46
3.1.3 Relació detallada dels elements materials necessaris per produir	46
3.1.4 Alternatives al procés de producció	48
3.2 L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI O SERVEIS (EMPRESSES DE SERVEIS)	49
3.2.1 Descripció del servei o serveis	49
3.2.2 Circuit del servei o serveis	49
3.2.3 Relació detallada dels recursos necessaris per oferir el servei o serveis	52
<b>4. L'ÀREA COMERCIAL</b>	<b>55</b>
4.1 ELS PROVEÏDORS	55
4.2 LA COMPETÈNCIA	55
4.2.1 Característiques de la competència	55
4.2.2 Competidors principals	55
4.3 ELS CLIENTS	59
4.3.3 Perfil del client	59
4.4 POLÍTICA COMERCIAL	63
4.4.1 Objectius comercials	63
4.4.2 Producte o servei	63
4.4.3 Preu	63
4.4.4 Publicitat i comunicació	63
<b>5. L'ÀREA ECONÒMICA I FINANCERA</b>	<b>67</b>
5.1 ELS ESTATS COMPTABLES	67
<b>6. EL VALOR DE L'EMPRESA</b>	<b>68</b>
6.1 QUÈ SIGNIFICA VALOR?	69
6.2 QUÈ ÉS LA VALORACIÓ?	69
6.3 EL VALOR D'UNA EMPRESA	70
6.4 MÈTODES DE VALORACIÓ	70
6.4.1 Mètode analític	71
6.4.2 Mètode dels rendiments	71
6.4.3 Mètode del benefici net	71
6.4.4 Mètode de Gordon-Shapiro	72
<b>7. PROPOSTA DE CESSIÓ</b>	<b>72</b>
<b>8. ANNEXOS</b>	<b>73</b>





## INTRODUCCIÓ



Aquesta guia s'adreça a totes aquelles persones que teniu el projecte de cedir la vostra 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 que us deu fer:

### **Com puc trobar la persona ideal que continuï el meu negoci?**

Així, doncs, us volem donar suport en l'elaboració del pla d'empresa i en l'estudi de viabilitat de la vostra empresa per donar a tercers. 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 la vostra cessió 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 vostra cessió.

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

-  Guia per cedir la vostra empresa
-  Guia per elaborar el pla de cessió

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: que l'essència del seu negoci perduri en el temps. Esperem que aquesta edició, juntament amb l'assessorament dels nostres consultors, us permeti també cedir la vostra empresa.





**Re**empresa

# **GUIA PER CEDIR 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-ne 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 CEDIR L'EMPRESA?

És important que us prepareu per cedir la vostra empresa a fi d'evitar que tot l'esforç i la il·lusió que vau invertir-hi en crear-la no s'esvaeixin. També cal que defugiu la idea que una il·lusió en la qual heu abocat tota la vostra dedicació ha de desaparèixer forçosament amb la vostra marxa, ja que l'empresa pot seguir el seu curs si pren com a base els vostres anys de gestió.

De la mateixa manera que vau seguir un procés minuciós per crear la vostra empresa, heu de seguir una planificació molt estricta per tal d'assegurar-li una vida llarga. Independentment de la seva grandària, del tipus d'empresa de què es tracti o de la seva naturalesa, una cessió comporta un acte de gestió que no s'improvisa, sinó que s'ha d'organitzar a consciència.






Per tant, el procés de reempresa mereix un temps de reflexió i de preparació rigorosa per part de tots aquells que hi estan implicats i la seva preparació comporta dos aspectes importants que cal tenir presents abans de fer qualsevol pas:

- Optimitzar les conseqüències de la cessió per al cedent.
- Optimitzar l'entorn per tal de poder trobar més fàcilment la persona que es farà càrrec de l'empresa.

Cal que veieu el procés de reempresa com la millor opció de concloure satisfactòriament la vida professional d'un empresari, alhora que aconseguiu un relleu per a l'empresa. Això implica la conservació dels clients, dels reemprenedors i també dels treballadors.

El procés de cessió implicarà un canvi en la vostra vida. El fet de posar fi a la vostra activitat professional us permetrà invertir en altres projectes d'ordre més personal, donarà lloc a una transferència de riqueses, de la valoració del vostre patrimoni professional cap al patrimoni privat, i assegurarà, d'aquesta manera, rendes per a la vostra jubilació i per a la vostra família.




Una de les claus perquè la cessió de la vostra empresa sigui reeixida és el fet de preparar-ne la transmissió seguint aquestes pautes. Per això cal que:

-  Ho feu com més aviat millor; si és possible a 50 anys o quan almenys us en quedin cinc per endavant.
-  Compteu amb l'ajuda d'assessors especialitzats.
-  Us prengueu un temps per trobar la persona que es farà càrrec de l'empresa i que, quan l'hàgiu trobat, la consciencieu i la formeu per reemprendre l'empresa.
-  Us organitzeu amb prou temps a fi de treure profit dels dispositius jurídics i fiscals més avantatjosos.
-  Trobeu el període precís per negociar millor.

### 3. ESTEU PREPARATS PER CEDIR L'EMPRESA?

Per trobar la resposta a aquesta pregunta, cal que concreteu la vostra situació per dues vies fonamentals: la personal i la professional.



En primer lloc, necessiteu fer un **balanç personal** per tal de prendre decisions adaptades a la vostra situació i els vostres objectius, com ara:

-  Els vostres projectes futurs (altres activitats, jubilació, etc.), amb les necessitats financeres corresponents.
-  Els recursos de què disposareu l'endemà mateix de la transmissió.
-  L'organització del vostre patrimoni i la transmissió als hereus.




Sempre podeu comptar amb el suport d'un assessor bancari que us orientarà; igualment, us pot ser molt útil entrevistar-vos amb un assessor en gestió de patrimonis. Per conèixer l'import de la vostra futura jubilació, la forma per calcular-la i altres aspectes rellevants, és important que contacteu amb l'agent encarregat de la vostra assegurança de vida o del pla de pensions que rebreu quan us jubileu.

En segon lloc, heu de fer un **balanç jurídic i fiscal** del vostre patrimoni per determinar els preparatius necessaris en la transmissió de la vostra empresa sota les millors condicions fiscals i financeres.

En aquest cas, pot ser avantatjós:

-  Cedir la vostra empresa excloent-ne els béns immobles. Aquesta operació pot facilitar la negociació, encara que sens dubte disminuirà el preu de cessió. Això també podria permetre disposar de rendes complementàries durant la vostra jubilació, gràcies a la percepció de rendes locatives.
-  Contractar un pla d'estalvi salarial. Si preteneu transmetre l'empresa a un dels vostres assalariats, un pla d'estalvi salarial us ajudarà a constituir un capital en condicions fiscals i financeres molt avantatjoses i també us autoritzarà a lliurar el seu estalvi amb anticipació --en les condicions previstes per la reglamentació-- quan comenci a fer-se càrrec del seu negoci per tal d'autofinançar la transacció.

En darrer lloc, feu un **balanç de la vostra activitat** que us permeti tenir una visió objectiva de la situació de la vostra empresa i que inclogui aquests aspectes:

-  Els seus punts forts i els seus punts febles.
-  Els canvis eventuais que cal portar a terme abans de la cessió.
-  El nivell d'inversió que cal mantenir per presentar l'empresa amb un atractiu notable.

#### Va bé saber que...



Gràcies al diagnòstic patrimonial, podreu censar els béns que formen el vostre patrimoni i les disposicions eventualment ja preses, i aconseguir, d'aquesta manera, concretar la vostra situació personal i una presentació de solucions adaptades als objectius, tant en matèria de gestió d'actius com d'optimització de la transmissió del vostre patrimoni.

## Està la vostra empresa preparada per a ser cedida?

Els experts coincideixen a afirmar que a tot arreu les cessions d'empreses no estan gestionades correctament i que aquest és el motiu que les condueix al fracàs i, per tant, a la degradació progressiva del teixit empresarial actual.

Qualsevol empresa pot estar preparada per ser cedida amb més o menys facilitat. En conseqüència, és molt important fer una programació de la cessió que es caracteritzi per les pautes que cal seguir i pels resultats que es volen obtenir.

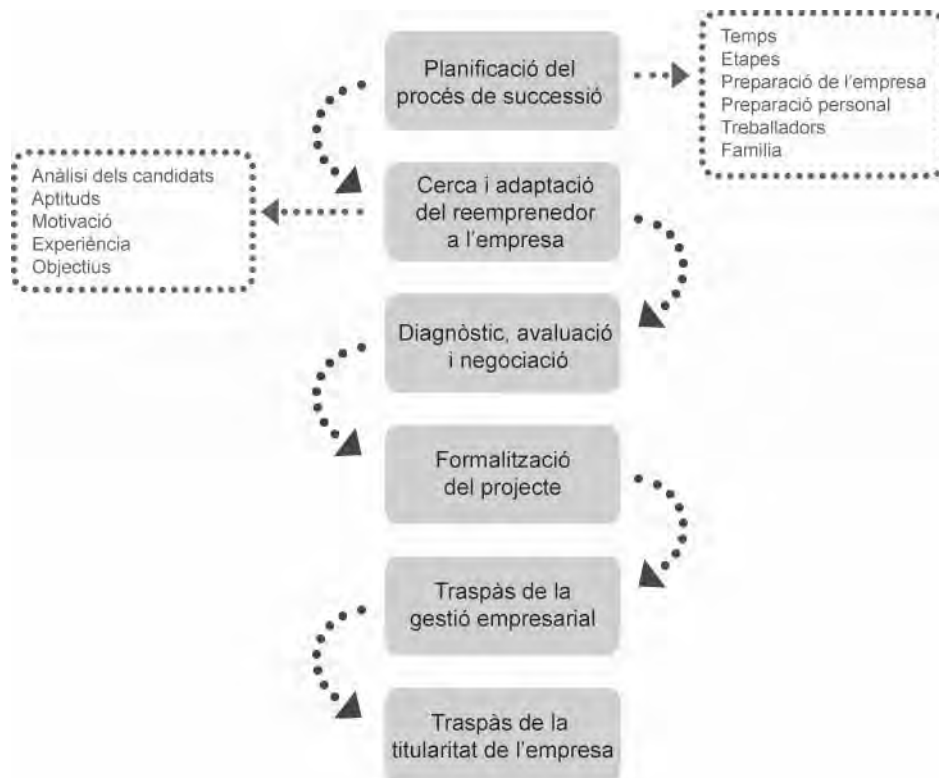
En tota cessió destaquen dos punts clau:

-  L'anticipació de l'empresari en el moment de la successió.
-  El coneixement previ del successor sobre l'empresa.

Quan l'empresari s'anticipa a la seva marxa, aplanar el camí per a una dura batalla que han de seguir els altres en nom seu. En aquest sentit, serveix per estudiar els problemes pels quals podria passar l'empresa i s'avança als secrets en què aquesta es pot perdre. Amb tot això, aconseguir que l'empresa estigui preparada per tal de perviure. Així, doncs, prepareu l'empresa i tots els agents que hi estiguin involucrats i aconseguir conscienciar de l'èxit que s'assolirà amb aquest pla en un futur.

D'altra banda, amb la integració prematura del successor a l'empresa, s'aconsegueix un període de coneixement bidireccional. L'empresa s'adapta al nou propietari, se'n nodreix i s'alia a la seva nova imatge directiva. A més, el reemprenedor aprèn de l'empresa, estudia la seva cultura i el seu treball, avalua la seva entrada i, finalment, troba el seu lloc.

Seguint aquests passos, l'empresa cedirà a la transició gairebé sense adonar-se que, en realitat, el que acaba de fer és renèixer:





## 4. COM PODEU TROBAR EL REEMPREDOR ADEQUAT PER A LA VOSTRA EMPRESA?

A continuació, us presentem per ordre de prioritats les possibles opcions de reempredors potencials per a la vostra empresa.

### **La cessió familiar**

Aquesta solució és sens dubte la més desitjada per la majoria d'empresaris, però aquesta alternativa només funcionarà si realment hi ha una persona dins de la família amb la motivació i les ganes que vau posar-hi quan vau engegar l'empresa. A més a més, ha d'estar dotada de certa perícia i de qualitats per gestionar-la.

### **La confiança en el personal de l'empresa**

Una alternativa a la cessió familiar que és tan bona o millor que la reempresa familiar és la transferència al personal de l'empresa. Es tracta d'un pas de continuïtat ideal, ja que, d'aquesta manera, estareu recompensant un dels vostres assalariats més competents alhora que augmentareu la seva motivació, fidelitat i formació.

### **L'entorn**

Com a tercera opció, podeu valorar cedir l'empresa a persones que formen part del vostre cercle empresarial, com ara un client, un proveïdor o un competidor. Qualsevol persona relacionada amb l'empresa pot ser el comprador esperat.

### **La cessió a tercers**

En cas que hagueu d'ampliar l'àmbit de recerca fora del vostre entorn proper, caldrà que busqueu el suport de Reempresa per tal que un dels seus consultors treballi amb vosaltres braç a braç en el projecte de cessió i que us doni suport a l'hora de redactar informes i cercar el vostre reempredor adequat.

Els consultors de Reempresa us aportaran els coneixements necessaris a l'hora de fer una avaluació la vostra empresa. Aquest expedient, el contingut del qual serà més o menys detallat segons la complexitat i la dimensió de l'empresa, serà la seva carta de presentació (activitat i historial) i s'hi detallarà el motiu de la cessió, els principals elements financers i jurídics, el preu de venda, els mitjans humans i materials, entre d'altres. També us ajudaran a elaborar aquest document, que haurà de ser atractiu, però al mateix temps objectiu i sincer.

L'èxit de l'operació de cessió depèn en gran mesura de la confidencialitat tant del projecte com de la informació rellevant sobre la vostra empresa. Què pensaran els clients si saben que voleu cedir la vostra empresa? I què passarà si els vostres competidors tenen accés a la informació de l'empresa?

La idea d'un canvi de titularitat pot provocar un sentiment de frustració tant als treballadors com als clients, els proveïdors i els col·laboradors. D'altra banda, podria esperonar els competidors i fer que aquests canviïn la seva manera d'actuar al mercat i que s'incrementi, d'aquesta manera, l'estat de nerviosisme a l'empresa. Per aquest motiu, cal trobar un mitjà just perquè es pugui procedir progressivament a la seva implementació a tots els nivells de l'empresa i fer del pla de successió un pla de tots. Per tant, és recomanable no comunicar la voluntat de cessió als treballadors amb massa anterioritat i també és important ressaltar la voluntat de continuïtat de l'empresa.







## Un cop heu trobat un reemprenedor

Segons els estudis consultats pel Centre de Reempresa de Catalunya, en un terç dels casos el període de transició ha durat menys d'un mes. Això no obstant, en aquest període es produeix la cessió de diversos punts clau que seran més o menys complicats en funció del reemprenedor.

En el procés de reempresa, és fonamental que el cedent transfereixi al reemprenedor el "know-how" i les bones pràctiques necessàries per a la marxa diària de l'empresa. En aquest sentit, en el moment de la cessió, cal ensenyar al reemprenedor diferents matèries en els àmbits següents:

- Coneixement teòric
- Màrqueting i comerç
- Recursos humans
- Comptabilitat i finances
- Aspectes legals i financers
- Direcció de la cadena de producció
- Accés a finançament
- Informació general

Les raons per les quals hi ha aquesta dificultat afegida al procés de cessió es detallen a continuació:

-  Influència de l'empresa i de les seves característiques en tots els aspectes rellevants del seu funcionament, sobretot pel que fa a l'àrea de negoci i a la grandària de l'empresa.
-  Les característiques del reemprenedor, com ara l'edat, l'experiència professional, els estudis, etc.
-  El tipus de cessió: familiar, a treballadors, a tercers. Segons una teoria, com més propera és la relació entre el cedent i el reemprenedor, més fàcil és transferir el "know-how".
-  La influència de la relació amb el reemprenedor i l'existència d'un període de transició òptim. Quan la relació entre ambdues parts és nul·la, la transferència dels coneixements de l'empresa esdevé impossible.

Per aquest motiu, Reempresa dona suport en el procés de cessió en què cedents i reemprenedors treballen junts durant la primera fase en la qual s'ha materialitzat la transmissió, igual que en una cursa de relleus, en què el primer corredor lliura el testimoni al seu company

A continuació, us oferim una llista amb les diferents activitats empresarials que hauríeu de tenir presents per al procés d'entrenament del vostre reemprenedor:

Camp	Tasca específica
<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 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 bancs
	Finançament públic
	Altres
<b>Aspectes legals i fiscals</b>	Contractes amb clients i 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 proveïdors
	Manipulació de les existències
	Altres
<b>TIC</b>	"Hardware" i "software"
	Webs
	Comerç electrònic
	Altres



## 5. COM PODEU OPTIMITZAR ELS ASPECTES DE LA CESSIÓ?

Amb la finalitat de simplificar el procés de transmissió i rebre la màxima informació possible sobre els tràmits que cal fer, és aconsellable que demaneu suport a serveis d'experts en la matèria. D'aquesta manera, evitareu qualsevol tipus d'error i garantireu una cessió adequada de la vostra empresa.






Per tal d'optimitzar els aspectes de la cessió, cal que us centreu en el següent:

### A. Avaluació d'una empresa

Hi ha moltes maneres d'avaluar una empresa. A grans trets, es poden agrupar en dues categories:

-  **Enfocament patrimonial.** Es basa en el valor de mercat de l'actiu de l'empresa i es calcula a partir del balanç final.
-  **Enfocament financer.** Té en compte el valor de l'empresa amb relació al seu mercat i les seves evolucions futures (càlculs a partir del benefici net o marge brut, de l'autofinançament o dels dividendes).

El reemprenedor adquireix un futur, però alhora s'apropia d'un passat. Per aquest motiu, convé saber de quina manera cal abordar una avaluació i donar-li la puntuació que es mereix:

-  El 20% d'avaluació de l'empresa + el 80% de l'anàlisi estratègica.
-  Encàrrec d'avaluacions argumentades.
-  Atenció en les sobrevaloracions, de manera que es pot afalagar però alhora cal acostar als vostres compradors.
-  En certes ocasions, es troben només una vegada.
-  Objectivitat i realisme, en la mesura que sigui possible.

### B. L'anàlisi estratègica

El fet d'avaluar una empresa consisteix a analitzar-ne els punts forts i els punts febles, a nivell intern del negoci i amb relació al seu entorn.

S'han de tenir en compte tots els aspectes relacionats amb l'empresa i la seva marxa, com ara:

- Aspectes econòmics
- Aspectes comercials
- Aspectes tècnics
- Recursos humans
- Recursos socials
- Recursos jurídics i reglamentaris
- Recursos comptables i financers

A l'hora de fer l'anàlisi estratègica de l'empresa, també cal tenir en compte el lloc que ocupa l'actual empresari i el que haurà d'ocupar el cedent en el moment de la successió. La relació de tots dos amb els diferents agents de l'empresa donarà lloc a una cultura empresarial, una política de l'empresa i també un marc d'actuacions que conduiran finalment l'empresa a l'èxit o al fracàs. Recordem que el procés de reempresa no s'improvisa, sinó que es tracta d'una transició planificada.

**Optimització de la cessió:**

**Anàlisi estratègica  
+  
Avaluació d'una empresa**

**C. Due Diligence**

Una "Due Diligence" podria definir-se com una radiografia completa d'una societat amb l'objectiu de conèixer el seu estat en una data concreta. La "Due Diligence" es considera un procés d'investigació i anàlisi en la planificació de la successió, atès que ens ofereix informació rellevant sobre la nostra empresa, una informació de la qual podran disposar els reemprenedors interessats a adquirir la nostra empresa en un futur.





Per mitjà de la "Due Diligence", podem fer el següent:

1. Valorar l'oportunitat de la inversió.
2. Identificar i avaluar els riscos potencials.
3. Determinar el preu adequat per a la transacció.



## 6. COM PODEU DETERMINAR EL VALOR DE LA VOSTRA EMPRESA?

En el moment de les negociacions, el valor de la vostra empresa serà debatut i adaptat per tal de determinar el preu de venda, el qual dependrà també de diversos factors que es poden donar en el procés de venda:

-  Oportunitats. Hi ha diversos compradors que hi estan interessats?
-  Quina és la motivació i quina és la capacitat financera del reemprenedor interessat a fer-se'n càrrec?
-  Quina relació hi ha entre vosaltres i el vostre reemprenedor?
-  Hi ha química entre cedent i reemprenedor?

Com a cedent, espereu molt de la valoració de la vostra empresa, en la qual veureu el resultat d'anys de treball i de sacrifici. Això no obstant, els cedents sovint surten decebuts amb el resultat d'aquesta avaluació, ja que el preu que s'assigna a l'empresa no coincideix amb el valor que ell mateix li atorga.

Heu de ser conscients que el reemprenedor que adquireixi la vostra empresa no comprarà el seu passat en si, sinó un potencial viable de rendibilitat i de desenvolupament. Per aquest motiu, el preu de transmissió serà un punt intermedi entre l'oferta i la demanda que emana de la vostra negociació amb el reemprenedor.

L'avaluació sovint està considerada, sense raó, com el resultat d'un exercici merament matemàtic, però en la pràctica s'han de ponderar altres aspectes qualitius extrets de l'anàlisi econòmica i estratègica de la vostra empresa. S'han de tenir en compte l'esforç i la dedicació al negoci del cedent, dades que es veuran reflectides en l'estratègia de l'empresa, el seu posicionament al mercat i les xifres.

### **Va bé saber que...**

El preu de transmissió no pot sobrepassar els mitjans financers de la persona que es fa càrrec d'una empresa, tant si es tracta de la seva aportació personal i/o de préstec bancari. L'import d'aquest préstec depèn de la capacitat monetària del reemprenedor per reemborsar-lo, és a dir, del benefici anual resultant del seu negoci. Per aquest motiu, l'assessor del reemprenedor, que molt sovint serà el mateix banc, ha d'estudiar l'import i l'evolució dels seus beneficis a fi d'assegurar que, efectivament, la capacitat financera del comprador és l'adequada.







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

Les negociacions comencen a la primera reunió presencial amb l'empresari reemprenedor. 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 reemprenedor 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 a preparar-la adequadament. En aquest cas, us poden ser útils aquestes indicacions:

-  Definiu clarament quin és el vostre objectiu a 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.

Us recomanem que eviteu qualsevol discussió que, en detriment d'aspectes objectius, pugui allunyar-vos del nucli central de les negociacions.

Tant el reemprenedor com el cedent, 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 el cedent tingui l'obligació de donar al reemprenedor tota la informació i la documentació corresponent i necessària per conèixer l'estat de l'empresa, per tal de que el reemprenedor pugui apropar-se a la realitat de l'empresa prendre la decisió de reemprendre.

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 reemprenedor, heu d'anar donant informació que pot ser tant o més valuosa que els mateixos estats comptables, els registres fiscals i, fins i tot, els documents societaris, per posar-ne exemples. L'objectiu final és generar confiança en el reemprenedor, si es vol que la cessió arribi a bon terme, haureu de tenir una actitud honesta i pro activa davant dels possibles entrebancs i els potencials catalitzadors de l'operació. Durant les diferents visites del reemprenedor a l'empresa, és important que tingueu una actitud empàtica i que li mostreu els aspectes importants de l'empresa juntament amb el seu entorn.




A més, en el transcurs de les reunions, cal que aneu responnent totes les preguntes que us faci el reemprenedor relacionades amb l'empresa i que tingueu preparats i detallats tots els aspectes que afecten l'empresa.

### 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 pot proposar, per exemple, participar en el finançament inicial tot concedint un crèdit al reemprenedor, 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 demana un cert formalisme.
-  Preneu-vos el temps necessari per a la negociació, però no hi insistiu si les posicions de les parts són massa allunyades o fins i tot antagòniques.
-  Sapigueu que en el curs d'aquesta etapa cal que lliureu 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 cedent i reemprenedor.

El resultat de les primeres trobades amb el reemprenedor 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 cedir, 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 cedent com 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 cedent.	Elevat cost 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 passiu (R)</b>	El reemprenedor adquireix l'actiu i el passiu del cedent, que conformen una unitat econòmica.	Adaptació a les necessitats del reemprenedor que adquireix el patrimoni del 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>



## **Societat mercantil (C)**

### **Reemprendre per adquisició de patrimoni en liquidació (R)**

## **Societat mercantil (C)**

### **Reemprendre per cessió global internacional (R)**

El reemprenedor adquireix una part de l'actiu i el passiu del a cedent que forma una unitat econòmica.

El reemprenedor i el cedent tenen nacionalitats diferents, fet que implica l'aplicació de les respectives lleis personals.

Preus competitius en l'adquisició dels elements del patrimoni que s'està liquidant.

Permet la circulació de l'actiu i el passiu del cedent sense límits geogràfics.

Aquest tipus de reempresa no hi cap quan ja s'ha iniciat la distribució del patrimoni de la societat entre els socis.

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 cedent o 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, 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. Obviament, 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 per tal de procedir a la transmissió de l'empresa i, per la seva banda, el reemprenedor comportarà que s'hagi de seguir un mecanisme o un altre a fi que pugui 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 absolutament necessari 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 necessaris per regularitzar completament la transmissió de l'empresa. A més, el reemprenedor haurà 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 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 es produeix 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 del 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 cedent i 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, s'esdevé en cas que una societat inscrita transmeti 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 de 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 constitueix 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 siguin 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 al Registre Mercantil, en els fulls corresponents a la societat cedent.



## 11. I UN COP S'HA CEDIT L'EMPRESA?

Per col·locar el capital nascut de la cessió de la vostra empresa, heu de tenir en compte la vostra situació personal. El moment fiscal en què us trobeu, la naturalesa de les vostres rendes, drets i impostos nascuts en resposta a la cessió, la situació familiar, etc.

Podreu decidir si voleu invertir el capital, estalviar-lo o emprar-lo per pagar deutes pendents que tingueu. La vostra elecció dependrà dels factors següents:

-  Els objectius lligats als projectes personals: col·locar liquiditats en espera, preparar o fer immediatament un projecte de compra immobiliària, anticipar la transmissió dels béns als vostres hereus...
-  El grau d'aversion al risc.
-  La durada de la col·locació. La durada òptima variarà d'acord amb els vostres projectes i el suport de col·locació seleccionat. Com que a cada suport li correspon una durada recomanada, convé que respecteu aquesta durada amb la finalitat de limitar els riscos de variació que pugui patir.



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







## **1. PRESENTACIÓ GENERAL DE L'EMPRESA**

Aquesta part inclou una introducció i un resum general de tota l'empresa.

### **1.1 INTRODUCCIÓ GENERAL DEL PROJECTE**

Ha de contenir l'explicació i la definició tècnica de l'activitat de l'empresa, la qual ha de recollir els productes o serveis que ofereix. És important destacar els aspectes innovadors.

### **1.2 HISTÒRIA I ORIGEN DE L'EMPRESA**

Cal explicar l'origen, la trajectòria, l'evolució històrica, cultural i econòmica de l'empresa i també la situació actual.

### **1.3 OBJECTIUS PERSONALS I DE L'EMPRESA**

De vegades, els diversos promotors de l'empresa tenen objectius del tot diferents pel que fa al projecte de reempresa. Tot i que convé posar-se d'acord sobre quins objectius perseguirà la reempresa, és bo que cadascú indiqui els objectius. Per exemple, els objectius personals a l'hora de voler cedir l'empresa poden ser jubilar-se, guanyar més diners que en la feina anterior, tenir més independència, desenvolupar un altre negoci, tenir motius familiars, etc.

Aleshores només caldrà posar en comú el que hagueu pensat cadascun dels promotors i decidir quins objectius convé prioritzar per a la reempresa del negoci.

### **1.4 NECESSITATS QUE SATISFÀ EL PRODUCTE O SERVEI**

Qualsevol producte o servei ha d'estar orientat a satisfer una necessitat, que sol tractar-se del motiu pel qual compra el client.



## **1 PRESENTACIÓ GENERAL DEL PROJECTE**

### **1.1 Introducció general del projecte**

### **1.2 Història i origen del projecte**

### **1.3 Objectius personals i de l'empresa**

Quins són els objectius personals que perseguim amb la cessió?

Qui són els objectius de la reempresa?

### **1.4 Necessitats que satisfà el producte o servei**



## 1.5 OPORTUNITATS I AVANTATGES QUE CAL APROFITAR. RISCOS I PROBLEMES QUE PODEN SORGIR

Cal donar resposta a les preguntes següents:

- Quines oportunitats penseu que ofereix el mercat?
- Quins avantatges ofereix el producte o servei?
- Quins són els principals problemes que pot tenir i els riscos que pot córrer?

## 1.6 FITXA DESCRIPTIVA DE L'EMPRESA

- Nom
- Forma jurídica i règim de responsabilitat del soci o sòcia.
- Adreça, població i telèfon.
- Nombre de cedents (cal indicar-ne els càrrecs).
- Capital aportat a l'empresa i manera com està distribuït.
- Estatuts socials.

## 1.7 SITUACIÓ ACTUAL DE L'EMPRESA. PASSOS REALITZATS

- En quina etapa es troba la vostra empresa?
- Quins passos heu fet fins al moment per a la cessió?
- Quan teniu previst cedir l'activitat? (Data real o prevista de cessió de l'activitat empresarial. Cal indicar una data aproximada.)

## 1.8 PLA D'OPERACIONS i PREVISIONS DE FUTUR

Cal definir la dimensió que ha assolit l'empresa utilitzant l'indicador que considereu més representatiu (xifra de vendes, capital, nombre de treballadors, quota de mercat...) i també la dimensió que pot assolir l'empresa amb els mateixos indicadors que abans.

Per tal d'ajudar el reemprenedor, i per fer més atractiu el seu pla de reempresa, podeu especificar-hi les etapes per les quals podria passar l'empresa un cop l'hagueu cedida al reemprenedor, els períodes de temps necessaris, les innovacions de què podria beneficiar-se i qualsevol idea que engegaríeu si seguíssiu dirigint l'empresa.

### 1.5 Descripció de la situació del mercat i de l'empresa

MERCAT	OPORTUNITATS	RISCOS
EMPRESA	FORTALESES	DEBILITATS

### 1.6 Fitxa descriptiva de l'empresa

Nom:  
 Forma jurídica:  
 Adreça  
 Nombre de promotors:  
 Capital:  
 Estatuts (fotocòpia):  
 Locals:  
 Seu:

### 1.7 Situació actual de l'empresa. Passos fets

Situació actual:  
 Data d'inici de l'activitat:  
 Passos fets:

### 1.8 Pla d'operacions potencial i previsions de futur

Dimensió actual de l'empresa:  
 Dimensió potencial de l'empresa:  
 Etapes i períodes de temps:



## 2. ELS RECURSOS HUMANS DE L'EMPRESA

Els recursos humans són el motor d'un projecte de reempresa. Per aquest motiu, és molt important utilitzar aquest apartat per definir exactament la situació de cadascun dels promotors i fer entendre al reemprenedor qui i quins perfils han estat al capdavant de l'empresa des dels seus orígens.

El treball desenvolupat en la redacció i la recopilació de dades per a aquest document servirà de test per tal que el reemprenedor pugui observar el ritme de treball i el nivell de responsabilitat de cadascun dels components.

### 2.1 PRESENTACIÓ DELS TREBALLADORS

Cal exposar les dades principals dels treballadors de l'empresa, mitjançant el currículum vitae, que ha de tenir aquesta estructura:

#### **Lloc que ocupa**

**Dades personals:** nom i cognoms, DNI o NIE, data de naixement, adreça, etc.

**Formació** (reglada i no reglada): pot ser convenient indicar-hi també els estudis no finalitzats, sempre que tinguin relació amb l'empresa o el lloc de treball ocupat, ja que han pogut proporcionar coneixements vàlids.

**Idiomes:** nivell de coneixement escrit, oral i de comprensió.

**Experiència laboral:** preferiblement, pel que fa a l'empresa o el lloc de treball que desenvolupen, tant si és remunerada com si no ho és.

**Altres:** informació útil per a la reempresa que no hagi estat esmentada fins ara:

1. Contactes personals, coneixement del mercat, disponibilitat de més capitals, col·laboradors, projectes, etc., per desenvolupar l'activitat.
2. Necessitats del lloc de treball que es desenvolupava: carnet de conduir, vehicle propi, coneixements informàtics, disponibilitat per viatjar, etc.
3. Aficions, activitats extraprofessionals, participació en activitats lúdiques o associatives que us hagin aportat altres experiències, etc.



## 2. ELS RECURSOS HUMANS DE L'EMPRESA

### 2.1.- Presentació dels treballadors

#### Lloc que ocupa

#### Dades personals

Nom i cognoms:

Lloc i data de naixement:

Adreça:

CP:

Població:

Telèfon:

DNI / NIE:

#### Dades formatives

#### **Formació reglada**

Data:

Estudis:

Centre:

#### **Formació no reglada**

Data:

Estudis:

Centre:

Durada:

#### **Experiència professional**

Període:

Empresa:

Activitat:

Càrrec:

Període:

Empresa:

Activitat:

Càrrec:

**Idiomes:**

**Altres:**

**Necessitats del lloc de treball:**

**Informàtica:**



## 2.1.- Presentació dels treballadors

### Lloc que ocupa

### Dades personals

Nom i cognoms:

Data i lloc de naixement:

Adreça:

CP:

Població:

Telèfon:

DNI / NIE:

### Dades formatives

#### **Formació reglada**

Data:

Estudis:

Centre:

#### **Formació no reglada**

Data:

Estudis:

Centre:

Durada:

#### **Experiència professional**

Període:

Empresa:

Activitat:

Càrrec:

Període:

Empresa:

Activitat:

Càrrec:

**Idiomes:**

**Altres:**

**Necessitats del lloc de treball:**

**Informàtica:**



## 2.2 APORTACIONS DELS PROMOTORS (SOCIS) A L'EMPRESA

Tots els cedents fan una aportació d'un tipus o un altre. Així doncs, caldrà diferenciar --i valorar econòmicament-- les següents:

- Professional: nombre d'hores i feina que va fer a l'empresa.
- Econòmica: sou.
- Infraestructura: béns que els promotors van aportar a l'empresa, com ara el local, l'ordinador, el mobiliari, etc.

## 2.3 COMPROMÍS ENTRE ELS CEDENTS

Cal definir els compromisos que hi ha entre els cedents de l'empresa per tal de poder definir millor les funcions i, posteriorment, assignar responsabilitats a cadascun dels nous promotors.



## 2.2.- Aportacions dels cedents a l'empresa

NOM	PROFESSIONAL	ECONÒMICA	INFRAESTRUCTURA	PREU

## 2.3.- Compromís entre els promotors

(marqueu amb una creu)

NOM	JORNADA COMPLETA	MITJA JORNADA	HORES PER SETMANA	SOU	RETRIBU CIONS EN ESPÈCIE	ALTRES. QUINA?

Altres compromisos assumits:

## 2.4 ORGANIGRAMA DE L'EMPRESA

Cal fer un esquema de tipus piramidal que defineixi els diferents departaments en què s'organitza 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 regulen les relacions entre els promotors i els treballadors de l'empresa, ja que reflecteixen d'una manera gràfica les persones, les seves funcions i tasques, i també les relacions internes entre aquestes.

L'organigrama ha d'incloure els promotors de l'empresa i totes les persones que faci falta per posar en marxa el negoci.

A continuació, reproduïm un exemple de l'organigrama d'un negoci. En la pàgina següent, heu de reproduir-lo i completar-lo amb informació de la vostra empresa i escriure en cada quadre els noms (o lloc de treball) de les persones que en formen part i les funcions bàsiques de cada òrgan.





## 2.4.- Organigrama de l'empresa

## 2.5 FUNCIONS I RESPONSABILITATS DE CADA DEPARTAMENT

En aquest apartat, cal fer una descripció detallada de cadascuna de les àrees o departaments de l'organigrama, destacar-ne les funcions, diferenciar-les de les altres, definir les tasques específiques que s'han de desenvolupar i fixar el nivell de responsabilitat que assumeixen.

## 2.6 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 seguiu l'esquema que trobareu a continuació:

Identificació del lloc (nom, departament, situació en l'organigrama, relacions amb altres llocs i dependència orgànica).

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

Formació i experiència necessària.

Autonomia en la realització de tasques, nivell de presa de decisions i responsabilitat en les comeses, etc.

## 2.7 REMUNERACIÓ DELS TREBALLADORS

Cal fixar el sou dels empresaris i els treballadors de l'empresa tenint en compte la complexitat tecnològica i la responsabilitat dins l'empresa, i també la mitjana de les remuneracions del mateix sector.

## 2.8 NECESSITAT DE RECURSOS HUMANS A L'EMPRESA

A part dels treballadors actuals, convé valorar si l'empresa necessita incorporar algun altre treballador. En cas afirmatiu, cal especificar-ne el nombre, la naturalesa, les necessitats, les competències, el sou i el currículum.



## 2.5.- Funcions i responsabilitats de cada departament

(Empleneu una fitxa per a cada departament.)

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:

Sou:

Retribució en espècie:

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:

Sou:

Retribució en espècie:

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:

Sou:

Retribució en espècie:

Departament:

Funcions:

Tasques:

Responsabilitats:

Sou:

Retribució en espècie:



## 2.6.- 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:

Sou:

Retribucions en espècie:

Lloc de treball:

Missió o objectiu:

Funcions:

Tasques:

Formació:

Experiència:

Autonomia:

Dependència:

Sou:

Retribucions en espècie:



Lloc de treball:

Missió o objectiu:

Funcions:

Tasques:

Formació:

Experiència:

Autonomia:

Dependència:

Sou:

Retribucions en espècie:

## 2.7.- Remuneració dels treballadors



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

## 2.8.- Necessitat de recursos humans a l'empresa

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

És important diferenciar les empreses que duen a terme una activitat industrial de les que ofereixen serveis o comercialitzen:

-  Un **producte** és un bé físic que després d'haver patit un procés de transformació es pot oferir a un mercat per al seu ús, adquisició o consum.
-  Un **servei** és una actuació que una empresa pot oferir sense transmissió de propietat, encara que la seva prestació pot estar vinculada a productes físics.

Seleccioneu l'opció (3.1 o 3.2) que correspongui. Heu de completar tot el procés de producció o circuit del servei per a cada producte o servei que realitzeu. Per tant, feu servir tants fulls com necessiteu. Si el vostre negoci és una empresa que fabrica productes i que ofereix serveis al mateix temps, tingueu en compte ambdós apartats i procureu no repetir-vos.

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

##### 3.1.1 Descripció del producte o productes

Convé descriure detalladament les característiques del producte o productes fabricats, de manera que quedi ben clar de quins productes es tracta, per a què serveixen i en què es diferencien dels seus competidors. Així, doncs, s'ha de fer una descripció física de cadascun i se n'han d'indicar les característiques tècniques, les varietats i, sobretot, la utilitat.

A més de la necessitat primordial a què respon, pot tenir altres usos el vostre producte?

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

Heu d'explicar (o dibuixar, amb l'ajuda d'un esquema) el procés de producció des que adquiriu les mercaderies fins que ofereix el producte acabat. En aquest cas, heu de descriure les diferents fases del procés, l'activitat que s'hi produeix i com es relacionen amb la resta de fases.

##### 3.1.3 Relació detallada dels elements materials necessaris per produir

Cal fer una relació detallada dels elements materials necessaris per a la producció del vostre producte o productes pel que fa a infraestructura, eines, materials, persones que ho subministren, etc.

També és important organitzar les factures, a més de fer una descripció detallada i 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 a punt, i la capacitat òptima i màxima de producció, i, finalment, reflectir-ho tot en un annex.

En darrer lloc, cal especificar si el local del negoci és de propietat o de lloguer. En aquest cas, és important definir el preu total del lloguer o de la venda, incloure-hi tots els conceptes i especificar totes les condicions pactades: descomptes, forma de pagament, dates de lliurament, accessoris, manteniment, etc.





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

#### 3.1.1.- Descripció del producte o productes

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

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

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

(Per ampliar aquestes dades --sobretot les característiques tècniques-- utilitzeu annexos i afegiu-hi els fulls descriptius que us facilitin els proveïdors, les factures, els albarans i el test d'impairment.)

### 3.1.4 Alternatives al procés de producció

Tots seguit us presentem alternatives al procés de producció:

- He subcontractat alguna part de la producció?  
En cas afirmatiu, definiu quina, el perquè i el preu. També cal que definiu els avantatges i els inconvenients d'aquesta subcontractació.
- Quins són els proveïdors que us subministren els productes semielaborats o que són els responsables de la part del procés de producció?
- Quin cost representa per a l'empresa?
- Qui són els vostres proveïdors i quin és el procés de comanda i també el seu cost?

Avantatges i inconvenients del procés de producció alternatiu:

PROCÉS	AVANTATGES	INCONVENIENTS	DECISIÓ

Proveïdors possibles:

PROCÉS	PROVEÏDORS	COST UNITARI

## 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 cessió sàpiga de quin servei es tracta i a qui va adreçat. Si hi ha més d'un servei, convé que els expliqueu de la manera més exacta i concisa possible.

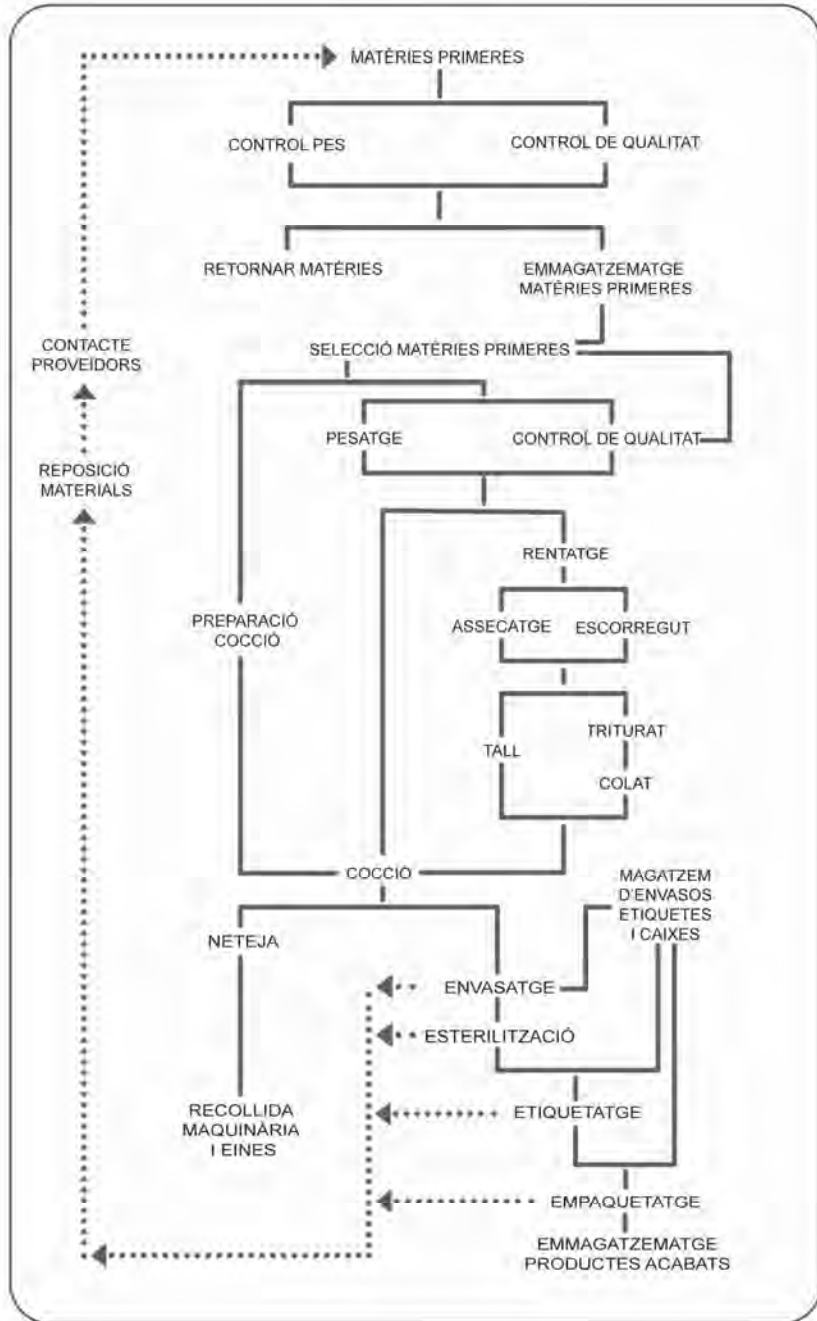
### 3.2.2 Circuit del servei o serveis

El fet d'analitzar un servei és més difícil que fer el mateix amb un procés de producció, ja que en el servei 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.

En aquest cas, és bo explicar (o dibuixar amb l'ajuda d'un esquema o un diagrama de flux) el circuit del servei de l'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. Tanmateix, cal tenir en compte, sobretot, els elements humans (atenció telefònica, personal, possibles col·laboradors) i els elements materials (mobiliari, ordinadors, material d'oficina, etc.) que necessiteu per oferir el servei o serveis que heu definit en l'apartat 3.2.1.

Referent als recursos humans, heu de determinar per a cada tasca el temps que es requereix i el perfil professional que l'hauria d'executar. Paral·lelament, cal que determineu el circuit administratiu de la vostra empresa, és a dir, tots els documents necessaris, des del primer contacte amb el client fins a la facturació del servei (full de recepció telefònica, pressupost, albarà, rebut, factura, conveni, etc.). Convé que ho anoteu en el circuit de servei per saber exactament quan s'utilitzarà.

EXEMPLE: ESQUEMA DEL PROCÉS DE PRODUCCIÓ





### **3.2.- L'organització del servei o serveis (empreses de serveis)**

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

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

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

En els serveis, els recursos humans són molt importants; per tant, cal determinar les necessitats de personal que té l'empresa (segurament, ja s'ha fet en el punt 2).

Així doncs, cal fer una llista de la infraestructura necessària per a l'activitat i cal especificar-hi el cost, les condicions actuals en l'empresa (llogades, pròpies, lísing, eines necessàries, etc.). Els elements d'infraestructura poden ser els següents: local, maquinària, eines, ordinadors, impressores, fotocopiadora, plòter, etc.

També cal fer la relació de recursos materials, com ara tot el que sigui material d'oficina.

Pel que fa a les característiques, cal indicar breument les característiques principals de cada element. Així, per exemple, si es tracta d'un local, cal especificar-ne els metres quadrats (unitats proporcionals). Si disposeu d'una informació exhaustiva, afegiu-la en un annex.

- ✓ Condicions: compra, lloguer, lísing...
- ✓ Cost: cost de cada element material.
- ✓ Unitat: unitats en què es reflecteix el cost, com, per exemple, el lloguer,  $x$  euros mensuals; la compra d'ordinadors,  $x$  euros mensuals; la fotocopiadora, en  $x$  euros mensuals.

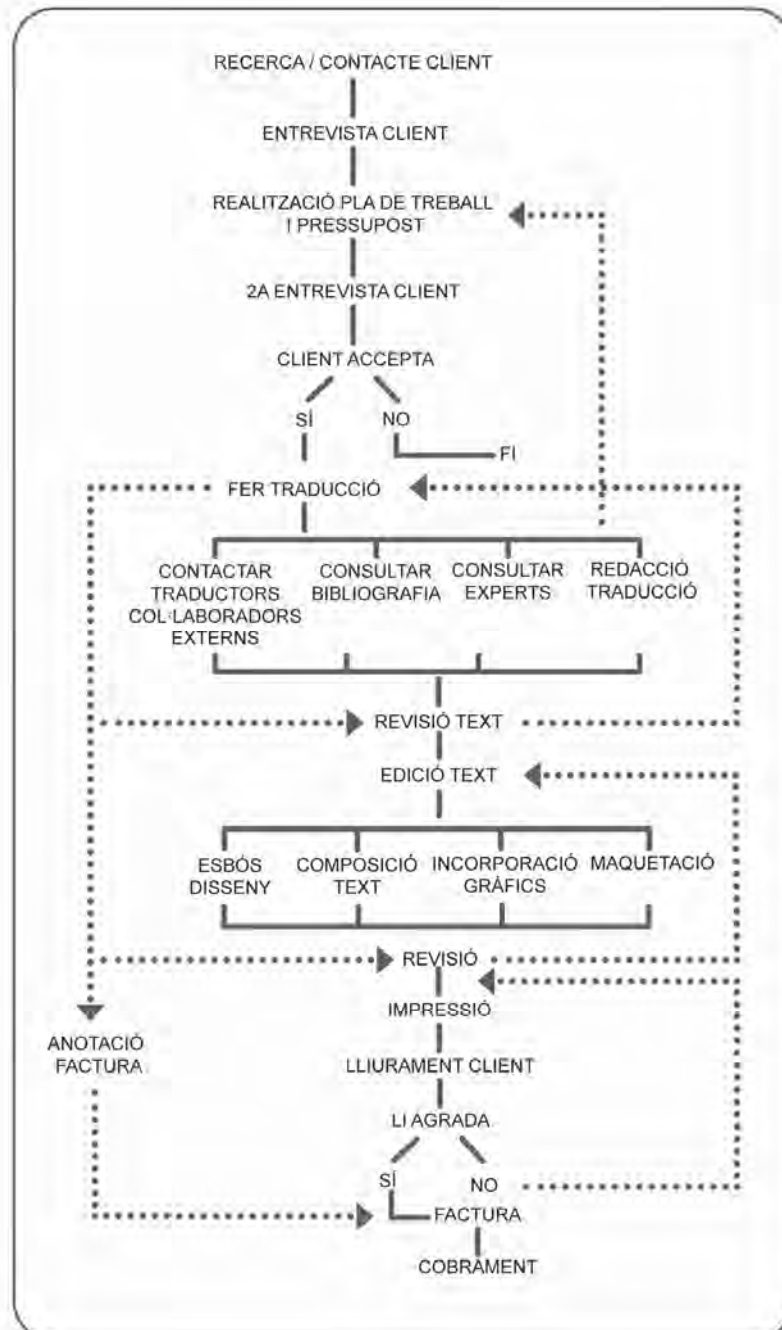
### 3.2.- L'organització del servei o serveis

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

ELEMENTS MATERIALS	EN DISPOSEM SÍ/NO	CARACTERÍSTIQUES TÈCNIQUES	PREU TOTAL	PROVEÏDOR	ALTRES

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

EXEMPLE: ESQUEMA DEL SERVEI





## 4. L'ÀREA COMERCIAL

L'objectiu d'aquesta àrea és buscar la informació necessària sobre la situació del mercat i de l'entorn directe en què actua la vostra empresa.

### 4.1 ELS PROVEÏDORS

La primera informació comercial que cal recollir correspon als proveïdors. En principi, aquests seran els agents més interessats en la continuïtat de la vostra empresa. Les dades dels proveïdors aportaran al reemprenedor informació sobre els usos i costums del sector, les seves tendències, la situació de la competència, els preus, etc.

Així, doncs, recolliu informació dels vostres proveïdors referent a les seves dades, els preus, si us fan descomptes, la distribució (si té recàrrec o descompte sobre el preu), les formes de pagament, etc.

### 4.2 LA COMPETÈNCIA

#### 4.2.1 Característiques de la competència

Per analitzar l'èxit de l'empresa és indispensable saber quins competidors té i com són aquests competidors. Descriviu 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?  
Quina idea tenen els clients dels competidors?  
Quines necessitats cobreix el producte o servei de la competència?  
I quines necessitats no cobreix?  
Quines característiques tenen els seus productes o serveis?

#### 4.2.2 Competidors principals

Feu una anàlisi més exhaustiva de les empreses que són competidores principals de la vostra. En aquest cas, seria convenient disposar de la informació següent sobre aquestes empreses:

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.- L'ÀREA COMERCIAL

##### 4.1.- Els proveïdors

(una fitxa per a cada proveïdor)

<b>Nom</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Preus:	
Descomptes:	
Distribució:	
Pagaments:	
Tipus de producte o servei:	

<b>Nom</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Preus:	
Descomptes:	
Distribució:	
Pagaments:	
Tipus de producte o servei:	

<b>Nom</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Preus:	
Descomptes:	
Distribució:	
Pagaments:	
Tipus de producte o servei:	

<b>Nom</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Preus:	
Descomptes:	
Distribució:	
Pagaments:	
Tipus de producte o servei:	



### **4.3 La competència**

#### **4.2.1.- Característiques de la competència**



#### 4.2.2.- Competidors principals

(una fitxa per a cada competidor principal)

<b>Nom:</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Temps d'activitat:	
Posicionament:	
Tipus de relació amb els clients:	
Preus:	

<b>Nom:</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Temps d'activitat:	
Posicionament:	
Tipus de relació amb els clients:	
Preus:	

<b>Nom:</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Temps d'activitat:	
Posicionament:	
Tipus de relació amb els clients:	
Preus:	

<b>Nom:</b>	CIF:
Adreça:	
Telèfon:	Fax:
Temps d'activitat:	
Posicionament:	
Tipus de relació amb els clients:	
Preus:	



### 4.3 ELS CLIENTS

Els clients són una part fonamental de l'empresa. Així, doncs, és imprescindible proporcionar una descripció molt detallada dels clients i tota la informació que sigui possible sobre ells.

El fet de conèixer els clients ha estat imprescindible per poder tirar endavant l'empresa. Gràcies al coneixement que té sobre els clients, l'empresa ha estat capaç d'adequar-se als seus gustos i necessitats i vendre'ls els productes o serveis. Per tant, transmetre aquest "know-how" al reemprenedor és vital.

#### 4.3.1 El mercat

És molt important que descriu el tipus de mercat en què es mou l'empresa. Per aquest motiu, cal pensar en les necessitats que cobreix l'empresa i en les característiques del mercat, com ara si és local, comarcal, etc. També és fonamental que descriu algunes característiques importants del vostre mercat, dels clients, del volum de vendes, de la periodicitat, del tipus de producte, etc.

#### 4.3.2 Segmentació

Qualsevol mercat es pot dividir en conjunts tan homogenis com sigui possible, aquests conjunts s'anomenen segments. Cal estudiar si l'empresa s'adequa als gustos i les necessitats de tot el mercat o si està enfocada a un o diversos segments en concret. Per aquest motiu, és imprescindible definir el mercat o els segments seguint diversos criteris, com ara variables socioeconòmiques, psicològiques, etc.

#### 4.3.3 Perfil del client

Cal aportar tanta informació com sigui possible sobre els clients habituals als quals van dirigits els vostres productes o serveis, com, per exemple, la situació geogràfica, 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.



#### 4.3.- Els clients

##### 4.3.1.- El mercat

Mercat:

Tipus de clients (empreses o particulars):

Àrea geogràfica:

Volum de negoci:

Evolució:

Previsió futura:

##### 4.3.2.- Segmentació

Criteri o criteris de segmentació:

NOM DEL SEGMENT	CARACTERÍSTIQUES DEL CLIENT	POTENCIAL DE NEGOCI

Comentaris:



#### 4.3.- Els clients

##### 4.3.3.- Perfil del client

Si els vostres clients són **particulars**:

Edat:	Estat civil:
Professió:	
Lloc de residència:	
Poder adquisitiu:	

Edat:	Estat civil:
Professió:	
Lloc de residència:	
Poder adquisitiu:	

Edat:	Estat civil:
Professió:	
Lloc de residència:	
Poder adquisitiu:	



#### 4.3.- Els clients

##### 4.3.3.- Perfil del client

Si els vostres clients són **empreses**:

Nombre de treballadors:  
Sector:  
Volum de facturació:  
Emplaçament:  
Tipus de productes o serveis que ofereix:  
Sistema de presa de decisions:  
Antiguitat:

Nombre de treballadors:  
Sector:  
Volum de facturació:  
Emplaçament:  
Tipus de productes o serveis que ofereix:  
Sistema de presa de decisions:  
Antiguitat:

Nombre de treballadors:  
Sector:  
Volum de facturació:  
Emplaçament:  
Tipus de productes o serveis que ofereix:  
Sistema de presa de decisions:  
Antiguitat:





#### 4.4 POLÍTICA COMERCIAL

A l'hora d'explicar la política comercial, primer de tot cal definir els objectius fins al moment actual. Per fer-ho correctament, cal que descriu la vostra política comercial d'acord amb els seus instruments bàsics, **les quatre "P"**:

1. Producte o servei
2. Preu
3. Punt de venda o distribució
4. Publicitat i comunicació

Es tracta d'explicar els mecanismes de control per tal d'avaluar l'acompliment d'aquests objectius.

##### 4.4.1 Objectius comercials

Per dissenyar la política comercial, en primer lloc cal explicar els objectius comercials i, a continuació, especificar el mercat i els segments que s'han abastat. Un cop definits aquests objectius, cal especificar les decisions següents:

1. L'objectiu de vendes
2. L'objectiu de clients

##### 4.4.2 Producte o servei

Hi ha tot un seguit de factors sobre el producte o servei que repercuteixen directament en la política comercial, com, per exemple, si es té marca pròpia, els beneficis que obtenen els clients amb productes o serveis, les diferències amb la competència, les garanties, els serveis complementaris, com, per exemple, el servei postvenda, etc.

##### 4.4.3 Preu

El preu és un factor molt important. S'ha fixat tenint en compte els costos de l'empresa, l'oferta i la demanda i també els preus de la competència. És imprescindible especificar el preu de cada producte i explicar per què s'ha decidit fixar aquest preu. D'altra banda, també s'han d'incloure els descomptes i les condicions i/o terminis de cobrament concedits als clients.

##### 4.4.4 Publicitat i comunicació

L'empresa va donar a conèixer els seus productes o serveis d'alguna manera concreta per tal que els clients els coneguessin i els comprassin. En aquest apartat, s'ha d'assenyalar el missatge que es va fer servir per convèncer-los, quin canal de comunicació es va utilitzar (premsa, venda directa...) i qui era el destinatari del missatge (directament els clients, els venedors del producte o servei, etc.).



#### **4.4.- Política comercial**

##### **4.4.1.- Objectius comercials**

Objectiu de venda:

Objectiu de clients:

##### **4.4.2.- Producte o servei**

Tipus de producte o servei:

Marca:

Beneficis:

Diferències amb la competència:

Garanties:

Serveis complementaris:

##### **4.4.3.- Preu**

Preu:

Descomptes:

Condicions o terminis de cobrament:

##### **4.4.4.- Publicitat i comunicació**

Destinatari:

Missatge:

Canal:

#### 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, al consumidor. La distribució està integrada per un conjunt de recursos humans, materials i financers que intenten col·locar el producte acabat als punts de venda de la manera més eficaç possible. És molt important que descriu la manera com els productes o serveis arriben 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 significa que entre l'empresa que realitzarà el servei i el client no hi haurà intermediaris. Si la vostra empresa es dedica als serveis, especifiqueu com arriben aquests als clients. Així, per exemple, descriu el local i la zona on està situat i com aconseguir que hi vagin els clients.

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 segueix l'esquema empresa – fabricant – distribuïdor – punt de venda – consumidor final. En aquest cas, expliqueu si recorreu a intermediaris per tal que els vostres productes arribin al consumidor final i, en cas afirmatiu, indiqueu-ne les característiques. En el full següent, expliqueu com arriben als consumidors finals i, en cas que feu servir intermediaris, descriu-los.

#### 4.4.6 Control

Un cop heu exposat la vostra política comercial, definiu els mecanismes de control que us permetin avaluar els objectius de l'empresa i que us han permès rectificar quan aquests no s'han assolit. 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 fixats. Es tracta de fer entendre al reemprenedor quins són els mecanismes de control utilitzats per avaluar els objectius de l'empresa, de tal manera que el reemprenedor els pugui seguir utilitzant.



#### **4.4.- Política comercial**

##### **4.4.5.- Punt de venda o distribució (adjunteu-hi un plànol)**

##### **4.4.6.- Control**

## 5. L'ÀREA ECONÒMICA I FINANCERA

L'objectiu d'aquesta àrea és traduir les diferents dades presentades en el pla de cessió en termes de previsions econòmiques i financeres per tal d'avaluar la viabilitat de l'empresa.

### 5.1 ELS ESTATS COMPTABLES

Per dur a terme aquesta tasca, és imprescindible recórrer als estats comptables de l'empresa. Així, doncs, cal que annexeu els documents que es detallen tot seguit en aquest informe:

EMPRESARIS INDIVIDUALS	SOCIETATS
Balanç de situació dels darrers tres anys	Balanç de situació dels darrers tres anys
Declaració de la renda del darrer any	Declaració de la renda del darrer any dels socis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Models</b></li> <li>-Model 347- Relació amb clients i proveïdors</li> <li> </li> <li>-Model 390- Liquidació <u>anual</u> de l'IVA</li> <li> </li> <li>-Model 390- Liquidació <u>trimestral</u> de l'IVA</li> <li> </li> <li>-Model 190- Liquidació de l'IRPF anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Models</b></li> <li>-Model 347- Relació amb clients i proveïdors</li> <li> </li> <li>-Model 390- Liquidació <u>anual</u> de l'IVA</li> <li> </li> <li>-Model 390- Liquidació <u>trimestral</u> de l'IVA</li> <li> </li> <li>-Model 200- Impost sobre societats</li> <li>-Model 190- Liquidació de l'IRPF anual</li> </ul>








## 6. EL VALOR DE L'EMPRESA

Per determinar objectivament el valor del vostre negoci és indispensable que compteu amb el suport d'un especialista en avaluació d'empreses. Aquest professional adoptarà un mètode de càlcul del valor teòric del vostre negoci apropiat a la naturalesa de la vostra empresa, i segons sigueu empresari individual o societat.






Per a una societat, cal aplicar mètodes més elaborats basats en dades comptables, financeres i econòmiques com, per exemple, el net actiu, la rendibilitat actual i futura, el volum de negocis, etc.

En tots els casos, l'avaluació és només el punt de partida i exigeix que després s'ajusti a la situació de l'empresa. Cal tenir una visió objectiva de factors que incideixin, positivament o negativament, en la marxa de la vostra empresa. Heus aquí alguns exemples:



### Factors interns

-  Se sustenta l'empresa en una persona clau?
-  Es tracta del cedent?
-  L'instrument de producció, encara està adaptat a l'activitat?
-  Està actualitzat?
-  Requereix un desenvolupament en el futur?
-  Reconeix, l'activitat, la necessitat d'evolucions tecnològiques?
-  Disposa l'empresa d'una destresa específica pel que fa als seus competidors?







### Factors externs

-  Depèn l'empresa d'un gruix de clients que representen una part important del seu volum de negocis?
-  Depèn d'un proveïdor exclusiu?
-  Depèn de subcontractistes?
-  Com se situa l'empresa amb relació als seus competidors?
-  Concorda l'empresa amb la reglamentació aplicable a l'activitat?

### Factors financers

-  És equilibrada l'estructura financera de l'empresa?
-  Està en un sector de risc l'activitat de l'empresa?

### Factors jurídics

-  Hi ha cap problema amb els vostres socis?
-  I de forma eventual, n'hi ha hagut cap?
-  Aproven el vostre projecte de cessió?
-  Teniu litigis corrents amb clients, proveïdors, l'Administració fiscal o els vostres treballadors?
-  Quines conseqüències poden tenir aquests litigis per la vostra empresa?
-  Quina és la durada de l'arrendament del local que utilitzeu per explotar el vostre negoci?

Teniu cap clàusula, problema o litigi amb l'arrendatari del vostre local?

## 6.1 QUÈ SIGNIFICA VALOR?

Hi ha moltes interpretacions del concepte **valor**. Ara bé, des de la perspectiva de l'economista, el valor no és res més que el grau d'utilitat o aptitud de les coses per proporcionar benestar o satisfer una sèrie de necessitats. En aquest sentit, el valor d'una empresa és el grau d'utilitat que aquesta proporciona als seus usuaris o propietaris.

Tot valor es transforma automàticament en diners, és a dir, s'expressa en diners, però això no és res més que una conversió per afavorir la transacció de béns i serveis, encara que l'extensió d'aquesta conversió ha donat lloc al fet que habitualment es confonguin valor i preu.

El preu és l'equivalent monetari del valor d'equilibri, és a dir, el valor en el qual estarien d'acord un comprador i un venedor a l'hora de fer una transacció; dit en altres paraules, correspon al que es paga pel bé en el mercat.

El valor és diferent del preu i del cost dels béns.
---

El cost d'un bé és una mesura de la quantitat de recursos emprats per produir-lo. Com més complex sigui el bé, més difícil resulta determinar-ne el cost, sobretot quan la seva elaboració es perllonga durant un llarg període de temps, ja que aquest fet obliga a afegir costos que, a causa del pas del temps, no són homogenis.

En essència, i resumint molt, el valor de les coses està associat a dos elements bàsics:

- La utilitat dels béns per a l'usuari d'aquests béns
- El cost d'obtenció d'aquests béns

Aquests elements han de ser conjugats al mercat, normalment per mitjà de l'oferta i la demanda, on ha de jugar un paper molt important el grau d'escassetat dels béns. Així, doncs, el valor és una funció directa de totes aquestes variables, la qual cosa podria representar-se analíticament mitjançant aquesta expressió:

Atès que la utilitat és un concepte subjectiu, el valor és un concepte relatiu, sobretot si tenim en compte que el mateix cost dels béns pot ser relatiu en funció del moment en què es determinen, així com de l'escassetat d'aquests béns.

## 6.2 QUÈ ÉS LA VALORACIÓ?

La **valoració** és un procés pel qual tractem d'assignar un valor a les coses, és a dir, tractem de determinar el grau d'utilitat que reportarà als seus usuaris o propietaris. Per tant, la valoració d'una empresa és el procés per determinar el seu valor per als usuaris o propietaris.

La valoració d'empreses no es tracta d'un procés per determinar el preu d'aquestes empreses ni tampoc el seu cost. El preu es fixarà al final d'una transacció, en cas que hi hagi un comprador i un venedor que es posin d'acord en l'import d'aquesta. El cost es forma del passat, és a dir, que quedaria recollit en els valors comptables, si bé és cert que aquests no capten el pas del temps i que, per tant, es tracta d'un cost heterogeni.



## 6.3 EL VALOR D'UNA EMPRESA

Hem assenyalat que el **valor d'una empresa** és una funció del grau d'utilitat que s'espera i del seu cost, o sigui, de la inversió originada per arribar a l'estat actual en què es troba i de la seva escassetat, és a dir, de quina mesura s'ofereixen i es demanden empreses segons les necessitats i les exigències de cada moment.

El valor, o el que és igual, la utilitat de l'empresa, es mesura normalment, des del punt de vista econòmic i financer, en termes monetaris, considerant que l'empresa o negoci és un bé durador, per exemple, un immoble del qual esperem un lloguer. D'aquesta manera, el que n'esperem és un conjunt de rendes en el futur. L'estimació d'aquestes rendes futures és una tasca altament difícil, en la qual la fiabilitat decau dràsticament a partir d'un moment determinat.

S'opta per considerar l'estimació d'aquestes rendes per a un període limitat de temps (cinc anys) considerant que hi ha un valor residual del negoci en aquest moment final (any cinc) pel qual es podria alienar al final d'aquest període. El valor de l'empresa o negoci vindria determinat en el moment present per l'actualització de les rendes esperades més el valor residual actualitzat segons la taxa de descompte.

Ara bé, mentre els béns duradors són elements individuals, caracteritzats per tenir una vida limitada, més o menys coneguda, les empreses o negocis són "béns" complexos formats per conjunts d'elements tangibles capaços de ser individualitzats i intangibles (capital intel·lectual), difícilment separables, que s'ordenen en el temps amb el propòsit, normalment, de mantenir-los indefinidament, la qual cosa depèn de com es gestioni el negoci.

Per tant, quan ens disposem a analitzar una empresa per tal de valorar-la, hem de tenir en compte els aspectes següents:

1. Els diferents tipus d'elements que conformen l'empresa o negoci:
  - Els de naturalesa tangible, és a dir, amb caràcter general, els recollits en els estats comptables de les empreses.
  - Els de naturalesa intangible o capital intel·lectual, que són aquells altres que no estan recollits, amb caràcter general, en els estats comptables.
2. Les rendes que els elements anteriors, adequadament conjugats, poden generar en un futur previsible, generalment de durada limitada en  $n$  anys.
3. El valor residual que cal assignar als elements prèviament esmentats al final de les estimacions de fluxos de renda durant el període previsible de l'any  $n$ .
4. La taxa de descompte que s'ha d'aplicar per convertir les estimacions de futur en valors actuals.

## 6.4 MÈTODES DE VALORACIÓ

Tradicionalment, la valoració d'empreses ha distingit dues formes o models de valoració: el basat en els elements que conformen el negoci i el basat en les rendes previsibles.

La taula 1 recull, de forma resumida, aquests mètodes de valoració:



**Taula 1**

<b>MÈTODES DE VALORACIÓ D'EMPRESES</b>	
<b>Mètodes analítics</b>	El valor d'una empresa s'obté mitjançant la suma algebraica de tots els seus elements patrimonials prèviament valoritzats de forma individualitzada.
<b>Mètodes de rendiments</b>	L'empresa és un tot harmònic amb independència dels elements particulars que la componen el valor dels quals és determinat per la suma actualitzada de les rendes futures.

(\*) Font: ROJO, A.A (1994;35).

A continuació, expliquem els quatre mètodes que utilitzem a Reempresa per fer la valoració d'empreses.

#### 6.4.1 Mètode analític

Valor net comptable:

Primer de tot, cal explicar què s'entén per valor net comptable (VNC) o patrimoni net ajustat. Es tracta del valor comptable del conjunt d'actius pertanyents als propietaris. El seu càlcul ve donat per la diferència entre l'actiu total real (AT<sub>r</sub>) de l'empresa i el passiu exigible o recursos aliens (RA) existents en el moment de la valoració, d'acord amb principis de comptabilitat generalment acceptats, o sigui:

$$\text{VNC} = \text{AT}_r - \text{RA}$$

#### 6.4.2 Mètode dels rendiments

Els problemes als quals s'ha fet referència en parlar del VNC fan que avui dia s'assumeixi que no hi ha cap altre model de valoració més eficient que el basat en els fluxos de renda (MRV). Això no significa que no es puguin utilitzar els altres mètodes de valoració, per bé que, fins al moment, constitueix la forma més perfeccionada de fer-ho.

En altres paraules, les rendes són el resum valorat dels capitals físic i intel·lectual.

#### 6.4.3 Mètode del benefici net

Aquest mètode ve marcat per la seva simplicitat, ja que basa la valoració de l'empresa en els rendiments que aquesta genera en l'exercici previ a la venda de l'empresa, és a dir, els beneficis de l'any anterior a la venda de l'empresa (B).

Un cop definit el numerador d'aquest mètode, cal definir el denominador, ja que pot generar més discòrdia entre les parts interessades a valorar l'empresa. En el denominador, posem la rendibilitat esperada (R), que es tracta d'un percentatge determinat depenent del sector, el risc i el context en què es troba l'empresa que es vol valorar.



A la ràtio definida anteriorment, hi hem de sumar un seguit de partides extraordinàries, les quals solen estar poc relacionades amb l'activitat de l'empresa. Poden ser els actius no utilitzats en l'activitat de l'empresa, els passius financers no renovables, la conversió de capital en deute i els riscos no comptabilitzats (AC, PFNR, CCD, RNC).

$$V = B / R + AC - PFNR + CCD - RNC$$

#### 6.4.4 Mètode de Gordon-Shapiro

Aquest mètode està molt relacionat amb el mètode del benefici net.

En aquest mètode, calculem el benefici esperat net del proper exercici (BPE) a partir de la mitjana dels beneficis dels últims cinc anys d'activitat de l'empresa. Després, dividim aquest nombre per la rendibilitat exigida (R), seguint el mateix criteri que en el cas del benefici net, menys la taxa de creixement dels últims cinc anys:

$$V = B / R = BPE / (R - g)$$

## 7. PROPOSTA DE CESSIÓ

Arribats en aquest punt, un cop recollides i ordenades les principals dades de l'empresa, només resta fer-ne una valoració global, en la qual cal destacar-ne els atractius, avaluar les amenaces que s'han detectat i subratllar les decisions que s'han pres un cop s'han analitzat les dades que heu emplenat en les pàgines anteriors. Es tracta, doncs, de treure conclusions de tota la informació que teniu i de redactar l'oferta del vostre negoci:

 **Preu:**

 **Tipus de cessió (actius, cartera de clients, etc.):**

 **Tempo:**

 **Transferència de "know-how":**

 **Valoració de l'empresa:**

 **Motius per a la redacció de la proposta:**



## **8. ANNEXOS**

Per tal de facilitar la tasca en el procés de cessió del vostre negoci, us proposem que empleneu aquest formulari i que confirmeu els documents que aporta juntament amb el vostre dossier:

- Fotocòpia del registre de l'empresa
- Fotocòpia del DNI
- Model 190 dels últims tres anys
- Model 200 dels últims tres anys
- Model 347 dels últims tres anys
- Model 390 dels últims tres anys
- Balanç de la situació dels últims tres anys
- Còpia dels contractes de treball dels vostres treballadors



**Reempresa**

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



Vallespir, 189-191  
08014 - **BARCELONA**  
Tel. 93.490.88.60

Vallespir, 193  
08014 - **BARCELONA**  
Tel. 93.490.88.60

Rutlla, 106, Entl. 3-4  
17003 - **GIRONA**  
Tel. 972.410.150

Maragall, 61  
25003 - **LLEIDA**  
Tel. 973.264.866

August, 26, 2.2  
43003 - **TARRAGONA**  
Tel. 977.244.158

Nou de Sant Peré, 62  
08221 - **TERRASSA**  
Tel. 93.736.03.54

**www.reempresa.org**  
**info@reempresa.org**