

© Departament de Treball
Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses
Àrea de Creació d'Empreses
Direcció: Lluís Rodríguez Salgado
Coordinació tècnica: David Urbano i Pulido

B-XXXX-2010

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	2
EL PLA D'EMPRESA	4
1. Resum	4
2. Persona emprenedora o equip fundador	4
3. Pla de màrqueting	5
4. Pla de producció o d'operacions	9
5. Pla d'organització	13
6. Pla juridicofiscal	15
7. Pla econòmic i financer	17
8. Annexos	25

INTRODUCCIÓ

QUÈ ÉS EL PLA D'EMPRESA?

El PLA D'EMPRESA és un document escrit en el qual s'explica i es detalla el projecte d'una nova empresa, tenint en compte tots els elements rellevants, recursos necessaris i accions que cal dur a terme per a la posada en marxa del nou projecte empresarial.

RELLEVÀNCIA

El PLA D'EMPRESA és de gran utilitat tant internament per a la persona emprenedora o equip fundador:

- Ajuda a ordenar idees
- Serveix per a planificar i pensar anticipadament en el nou negoci, per a preveure on poden sorgir els problemes i tenir preparades alternatives
- Serveix per a tenir una visió global del projecte i de guia per a cada fase del procés de creació
- Pot ser un instrument d'autoavaluació

com externament:

- Per poder defensar el projecte davant els altres: per obtenir finançament, convèncer persones inversores, aconseguir condicions més favorables amb empreses proveïdores, atraure personal clau, establir acords i aliances, etc.

A més a més:

- Redueix considerablement el risc de fracàs
- És una eina de formació
- Permet determinar quines són les oportunitats de negoci i els mercats d'interès més prometedors per a l'empresa
- Crea consciència dels obstacles que s'han de superar
- Crea un marc de comunicació i venda
- Permet analitzar els costos i la rendibilitat

ESTRUCTURA I REDACCIÓ

El PLA D'EMPRESA es pot estructurar en els apartats següents:

- Resum
- Persona emprenedora o equip fundador
- Pla de màrqueting
- Pla de producció o d'operacions
- Pla d'organització
- Pla juridicofiscal
- Pla econòmic i financer
- Annexos

Cal destacar que cada PLA D'EMPRESA és diferent, ja que reflecteix les característiques específiques de projectes empresarials concrets. En cada cas es posa més èmfasi en els aspectes més rellevants del projecte empresarial que s'estigui desenvolupant.

Quant a la redacció del PLA D'EMPRESA, cal que el document sigui breu, concís i realista i que expressi de forma clara i ben estructurada els continguts. Generalment s'aconsella que el total de pàgines (inclosos annexos) no superi les 40. El PLA hauria d'estar elaborat per tots els socis i sòcies o persones promotores del projecte amb la intenció d'implicar-los/les en el llançament i el desenvolupament de l'empresa.

COM PRESENTAR-LO

A l'hora de presentar el PLA D'EMPRESA per escrit és necessari fer-ho:

- De forma neta i clara: el pla d'empresa és com la targeta de visita de la persona emprenedora o l'equip fundador
- Amb informació de qualitat: dades actuals, reals i contrastades, sense excessives opinions personals ni cofoisme
- De forma breu, amb paràgrafs curts i fàcils de llegir
- Ben estructurat, clar i directe
- Acompanyat de color, fotografies i gràfics (però sense excedir-se)

1. RESUM

És recomanable començar el PLA D'EMPRESA amb un breu resum de dues o tres pàgines, en el qual es destaquin els aspectes més rellevants del projecte de la nova empresa. Segurament la lectura posterior estarà condicionada per la qualitat i la veracitat del resum. Aquest resum hauria d'incloure la descripció de la idea empresarial i de l'estratègia principal que se seguirà en màrqueting, producció i finançament, fent referència als avantatges competitius que té el nostre producte/servei, així com als riscos que pot comportar la nova activitat. L'adopció de criteris responsables en la gestió de la nostra empresa pot suposar un valor afegit. També s'ha de donar alguna informació rellevant sobre la persona emprenedora o l'equip fundador.

Cal dir, però, que malgrat que el resum s'inclou al principi del PLA D'EMPRESA, aquest apartat s'anirà redactant durant la seva elaboració, ja que es tracta d'una síntesi del projecte i s'acabarà de perfilar un cop elaborat el document final.

2. PERSONA EMPRENEDORA O EQUIP FUNDADOR

OBJECTIUS

- Presentar la persona emprenedora o els membres de l'equip fundador.
- Explicar les motivacions que donen origen a la creació de l'empresa.

ASPECTES CLAU

2.1. Característiques personals

Cal detallar aspectes com l'edat, la formació, l'experiència professional i en el sector de l'empresa, els antecedents empresarials a la família, etc.

Per a la futura persona inversora, prestadora o proveïdora serà fonamental conèixer les característiques més rellevants de la persona emprenedora o de l'equip fundador.

També pot ser interessant detallar, si és el cas, la complementarietat de les persones que formen l'equip fundador i directiu, analitzant els punts forts i febles de cadascuna, tant individualment com en equip.

Informació més detallada sobre la persona emprenedora o els membres de l'equip fundador caldrà incloure-la en el Currículum Vitae a l'apartat d'Annexos.

2.2. Motivació

Cal explicar les motivacions principals que han donat origen al projecte empresarial, com ara les inquietuds personals, voler dur a terme una idea pròpia, generar ocupació, ser el/la propi cap, situació d'atur, etc.

3. PLA DE MÀRQUETING

OBJECTIUS

Quant a l'anàlisi de l'entorn:

- Definir la necessitat o necessitats que vol cobrir el nostre producte/servei.
- Descriure les característiques més importants del nostre producte/servei.
- Detallar l'entorn general i el mercat en el qual l'empresa mantindrà l'activitat principal, i també els clients potencials i la competència.

Pel que fa a les polítiques de màrqueting:

- Proporcionar la informació referent a la comercialització del producte/servei.
- La creixent incorporació de criteris de consum responsable per part dels clients i clientes fa que sigui aconsellable difondre les nostres actuacions a través dels nostres productes i serveis.
- Detallar des del punt de vista comercial quin producte/servei es vol vendre, com es donarà a conèixer, com es farà arribar al client, i a quin preu es vendrà, com també si és el cas el servei de prevenda i de postvenda que es pensa oferir.
- Fer la previsió de les vendes.
- Indicar l'estratègia general de màrqueting que se seguirà per assolir les previsions de venda marcades (combinació de les polítiques de producte, de comunicació, de distribució, de preu i de serveis complementaris) i el cost.

ASPECTES CLAU**3.1. Identificació, definició i justificació de les necessitats que satisfarà el nostre producte/servei**

Caldrà respondre les preguntes:

- Quines són les necessitats dels clients i clientes a qui ens dirigirem?
- Hi ha alguna evidència sobre les motivacions de compra del nostre producte per part dels clients i clientes potencials?
- Quines són les raons de la seva existència i quant temps es preveu que durin?

3.2. Descripció del producte/servei ofert i de la seva utilitat

S'han d'especificar quines són les característiques distintives del nostre producte/servei que faran que la clientela potencial el triï en lloc d'altres productes/serveis oferts per la competència.

3.3. Anàlisi de l'entorn general

Depenent de cada cas cal:

- Analitzar el mercat de treball (disponibilitat de mà d'obra qualificada i tècnics i tècniques especialistes en un camp determinat, etc.).
- Analitzar els factors econòmics (política industrial, barreres d'entrada, conjuntura econòmica, etc.), els factors tecnològics (noves tecnologies, política d'R+D, infraestructures científiques, etc.), els factors políticolegals (legislació econòmica i administrativa, lingüística, fiscalitat, etc.) i els factors culturals (canvis de modes, tradicions i usos específics, etc.).
- Analitzar canvis previstos de l'entorn en el futur.
- Analitzar l'entorn lingüístic on s'ha d'establir l'empresa.

3.4. Anàlisi del mercat

Estudi de la clientela potencial i de la competència, fent èmfasi especial en:

- Zones geogràfiques on es preveu comercialitzar el producte/servei.
- Càlcul del volum del mercat
- Taxa de creixement del mercat
- Quota de participació estimada de la nostra empresa
- Fase del cicle de vida del mercat
- Anàlisi de les barreres d'entrada existents, els productes/serveis substitutius i les tendències futures previstes del mercat en qüestió

Quant a la clientela potencial cal definir-la de la forma més precisa possible, així com explicitar-ne el perfil responent als punts següents:

- Quins són els clients i clientes potencials?
- Quina llengua o llengües oficials a Catalunya parlen?
- Quantes persones són?
- On s'ubiquen?
- Quin és el seu poder adquisitiu?
- Quines són les seves necessitats i motivacions de compra?
- Quins productes/serveis estan comprant actualment?
- Quins són els seus motius principals per comprar el nostre producte/servei?

Pel que fa a la competència, cal descriure els aspectes més rellevants que defineixen la competència directa, tot establint una comparació amb la nostra empresa i destacant si s'està en una situació de fortlesa o de feblesa respecte d'aquesta. Aleshores les qüestions que s'han de respondre són les següents:

- Quina és la competència directa actual?
- On s'ubica?
- A quina clientela es dirigeix i on es troba?
- Quins productes/serveis comercialitzen els nostres competidors o competidores?
- Quines són les característiques més rellevants d'aquests productes/serveis?
- Quins són els productes/serveis substitutius?
- Quin pot ser competidor/a en el futur?
- Quins són els punts forts i febles dels i les competidors/es en relació amb la nostra empresa?

Cal tenir en compte l'existència d'altres grups d'interès de la nostra activitat econòmica ja siguin agents econòmics, entitats socials, administracions públiques, associacions... i conèixer quines són les seves expectatives respecte de la nostra empresa.

Si es tracta d'un producte/servei nou podrà resultar difícil i de vegades impossible determinar moltes de les qüestions anteriors (volum del mercat, estructura de la competència, etc.).

Si es tracta d'una microempresa el volum del mercat, la quota de participació estimada, etc., poden ser variables irrellevants en aquesta primera etapa.

3.5. Política de producte/servei

S'ha de definir el producte/servei que es vol comercialitzar de forma precisa i minuciosa tenint en compte:

- Nombre i tipus de variants
- Qualitat
- Marca
- Envàs
- Disseny
- Llengua de promoció del producte
- Aspectes innovadors
- Fase del cicle de vida del producte
- Altres

Aquestes característiques s'han de comparar amb les dels productes/serveis oferts per la competència.

3.6. Política de comunicació

- S'han de descriure els mitjans més adients per a cada cas particular (Internet, premsa local, fullets, etc.) i les accions (publicitat i promoció de vendes) a través de les quals es donarà a conèixer el nostre producte/servei.
- Es tindran en compte les llengües oficials a l'hora de pensar en la imatge del producte/servei.
- És positiu establir canals bidireccionals de comunicació per tal de rebre la informació de retorn dels nostres grups d'interès.

3.7. Política de distribució

- S'ha d'especificar si s'utilitzarà la venda directa o indirecta
- Si es tracta de venda indirecta, s'han de detallar els canals o les vies de distribució (majorista, detallista o ambdues) a través de les quals es farà arribar el producte/servei a la clientela final.
- S'ha d'especificar el paper de les persones o serveis intermediaris (agents, distribuïdores, representants, etc.), si és el cas.

3.8. Política de preus

- S'ha de detallar l'estratègia de preus més adient per a la nostra empresa, amb la finalitat de fixar el preu de venda del producte/servei.

- S'ha de concretar el mètode seguit en la fixació de preus (a partir dels costos fixos i variables, a partir de la demanda, o a partir dels preus de la competència), el sistema de descomptes i de tarifes, el termini i la forma de pagament.

3.9. Política de serveis associats

- S'ha de concretar el tipus de serveis associats que l'empresa oferirà als clients i clientes, tant abans de la compra del producte/servei (prevenda: elaboració d'ofertes, assessorament, etc.) com després (postvenda: manteniment, garantia, etc.).
- S'han de definir quins són els objectius específics dels serveis associats determinant-ne el cost.

4. PLA DE PRODUCCIÓ O D'OPERACIONS

OBJECTIUS

- Concretar els aspectes relacionats amb el procés de producció o detallar el nucli d'operacions que es requereixen, si es tracta de la prestació d'un servei.
- Descriure els recursos necessaris (locals i instal·lacions, equips tècnics, mitjans humans, matèries primeres, etc.) per dur a terme l'activitat de l'empresa, així com la política d'aprovisionament.
- Determinació del cost del producte/servei.
- Indicar la tecnologia aplicada, la gestió de la qualitat, les mesures de protecció en el treball i les qüestions mediambientals, si és necessari.

ASPECTES CLAU

4.1. Procés de producció o d'operacions

S'ha de descriure detalladament el conjunt d'accions i decisions relatives a com es fabricarà el producte i quins recursos seran necessaris. En el procés de producció s'han de prendre decisions relatives a:

- Quina quantitat es produeix en un interval de temps determinat?
- Quina és la capacitat productiva de l'empresa?
- Quin tipus de matèries primeres, quantes i quan es requereixen?
- Quins recursos materials i humans es necessiten?

EL PLA D'EMPRESA

- Quina és la disponibilitat de recanvis i assistència tècnica?
- Quina tecnologia específica s'aplica?, etc.

Per al disseny del producte s'han d'utilitzar esbossos, plànols de construcció, llistes de components o materials, prototips, fórmules, etc. El detall d'aquests es pot incloure en un dels annexos del PLA D'EMPRESA.

Prèviament cal prendre la decisió de “fabricar” o “comprar”. En el primer cas, possiblement s'asseguri en major mesura la qualitat del producte, però si s'opta per la compra del producte, es requerirà menys immobilitzat, menys capital, cosa que també permet més flexibilitat.

En el cas de la prestació d'un servei (com que no es tractar d'un producte tangible) és necessari detallar les característiques més rellevants de la prestació d'aquest servei, considerant aspectes com:

- Amb quina freqüència es prestarà el servei? (dies de la setmana, hores del dia, etc.)
- Quant temps es necessita per a la prestació de cada servei?
- Quin és el grau d'autoservei requerit?
- Quina és l'aparença interna del local/establiment on es durà a terme el servei? (ambient, decoració, dimensió, distribució interior, etc.)
- Amb quin personal es compta?, etc.

4.2. Infraestructures, equipaments i mà d'obra

S'ha d'escollir la ubicació més adequada de la nostra empresa en funció de variables com:

- Proximitat dels clients i clientes, de la mà d'obra i de les empreses proveïdores
- Disponibilitat d'infraestructures i de bones comunicacions a la zona
- Normativa i altres disposicions legals (restriccions locals, horaris d'atenció, subvencions)
- Altres

Cal plantejar-se la possibilitat d'ubicar-se en un viver d'empreses o en un centre per a noves empreses.

Es detallen els recursos necessaris en el procés de producció o d'operacions, com ara:

- Locals, edificis, terrenys i d'altres tipus d'instal·lacions
- Maquinària, eines, mobiliari, equips tècnics i informàtics
- Subministres i mitjans de transport; mà d'obra.

Els plànols del local, edifici, etc. es poden incloure en els annexos. També cal quantificar els recursos i determinar-ne el cost.

Quant als recursos materials (edificis, maquinària, etc.) s'ha de decidir si es compren o es lloguen (o lísing).

En referència a la mà d'obra, s'ha de determinar:

- Nombre necessari de persones
- Descripció dels llocs de treball
- Formació requerida

En el PLA D'ORGANITZACIÓ s'han de detallar els aspectes relatius a l'organigrama funcional de l'empresa i a les polítiques de personal.

4.3. Pla tecnològic

És convenient explicar:

- Tipus de tecnologia emprada i característiques més importants
- Estat en el qual es troba el mercat de les tecnologies emprades i previsions futures que s'esperen.

Punt molt important: si es tracta de noves empreses tecnològiques.

4.4. Gestió d'existències: aprovisionament i emmagatzematge

S'ha de detallar:

- Matèries primeres, productes semielaborats o productes acabats requerits en el procés de producció o per a la seva comercialització directa
- Empreses proveïdores amb les quals tractarem (preus i condicions que ens ofereixen, terminis de lliurament, volum òptim de comanda, etc.).
- On s'emmagatzemen les existències, quin és el cost i quin mètode de valoració d'existències s'utilitzarà (FIFO, LIFO, preu mitjà ponderat, etc.).

EL PLA D'EMPRESA

La possibilitat d'implantar criteris de gestió responsable en la política de compres de la nostra empresa es materialitzen principalment en: l'establiment de procediments de compra que prioritzin empreses locals o que incorporin aspectes ambientals.

4.5. Determinació del cost del producte/servei

S'estableixen els costos previstos associats a l'activitat que desenvoluparà l'empresa, distingint entre els costos fixos (no depenen del volum de vendes realitzat) i els costos variables (varien en relació directa al nombre d'unitats venudes).

En el PLA ECONÒMIC I FINANCER s'aprofundirà més sobre això.

4.6. Gestió de la qualitat

- S'ha d'indicar si es tindrà en compte la gestió de la qualitat referida al nostre producte/servei.
- S'esmentaran els indicadors de qualitat en el marc de la Responsabilitat Social Empresarial pel que fa a la gestió lingüística de l'empresa.
- Si és el cas, s'han d'identificar les variables de mesura de la qualitat que estigui previst utilitzar que han de ser "mesurables" (fàcils d'identificar, concretes, qualificables i avaluable econòmicament). Per exemple: queixes de la clientela, llibre de reclamacions, nombre de peces imperfectes en el procés de producció, etc.
- S'han de detallar els mecanismes de control de la qualitat en el procés de producció o d'operacions, així com els possibles sistemes de millora de la qualitat relatius a:
 - Accions relacionades amb el producte/servei (per exemple: adaptar i millorar les característiques del servei o les funcions del producte)
 - Accions relacionades amb la clientela (per exemple: identificar-ne les noves necessitats)
 - Accions relacionades directament amb els resultats de l'empresa (per exemple: reduir els costos, principalment els associats amb la mala qualitat, mitjançant la millora i la racionalització del procés productiu de l'empresa).

4.7. Seguretat i higiene i gestió mediambiental

- S'ha d'indicar quin tipus de mesures relacionades amb la protecció en el treball i més concretament amb la seguretat i la higiene en el treball és necessari adoptar per a l'activitat específica de l'empresa.

- S'ha d'indicar si s'ha previst alguna mesura preventiva en matèria de medi ambient i el cost associat, així com si l'activitat que duu a terme la nostra empresa s'ha d'acollir a alguna normativa relativa a la protecció mediambiental.

Tant les qüestions referents a la protecció en el treball com la gestió mediambiental requereixen la consulta de la legislació existent sobre el tema.

Un cop es doni compliment a les regulacions que afecten la nostra activitat en aquests aspectes, es pot anar més enllà i implantar millores relacionades amb la qualitat de les relacions laborals i de conservació de l'entorn, que poden posicionar la nostra empresa com un referent en el mercat. Ambdues poden quedar incorporades a un sistema de gestió socialment responsable.

5. PLA D'ORGANITZACIÓ

OBJECTIUS

Concretar els aspectes relatius tant a l'estructura organitzativa com a la planificació de recursos humans de la nova empresa.

ASPECTES CLAU

Cal dir que com que es tractar d'una empresa de nova creació, aquest tipus d'aspectes tenen una importància relativa en el conjunt del PLA D'EMPRESA, tot i que no per això puguem obviar-ne la utilitat en els primers passos de qualsevol iniciativa empresarial.

5.1. Estructura organitzativa

S'ha d'especificar quines i quantes són les tasques i/o activitats que s'han de dur a terme a l'empresa, així com qui o quines són les persones més ben preparades per dur-les a terme.

Cal organitzar correctament les diverses tasques i/o activitats que s'han de desenvolupar a l'empresa, incidint en els aspectes següents:

- Quines persones han d'ocupar els llocs de treball i quines són les activitats concretes en funció de les necessitats globals de l'empresa i de les competències (aptituds, habilitats i actituds) de cada persona.

- A mesura que l'empresa vagi creixent, s'aniran introduint relacions de comandament i de dependència, que es representaran gràficament en un organigrama que reflecteixi les funcions que s'han de desenvolupar a l'empresa i els responsables de la seva execució. L'organigrama ha de ser prou flexible per tal de poder adaptar-se a les necessitats organitzatives del moment.

Una organització responsable respecte de les seves persones treballadores promou la no-discriminació en la distribució de les tasques i les funcions dins l'organització.

5.2. Planificació de recursos humans

Les polítiques de personal s'han de centrar en aquells aspectes relatius a la fase de vida inicial en el desenvolupament de l'empresa. És important especificar:

- Quantes persones i amb quines característiques (edat, formació, competència lingüística, etc.) es necessiten per dur a terme l'activitat de l'empresa.
- Com es reclutaran, seleccionaran i contractaran les persones de fora
- Quina formació complementària han de rebre, si cal.
- Quines polítiques de retribució s'aplicaran.
- Com es distribuiran els beneficis entre les persones sòcies, si es dona el cas.

També és necessari no solament descriure l'estat actual de la plantilla de l'empresa, sinó que preveure'n l'evolució de la dimensió a mitjà termini.

L'aplicació de criteris responsables en la planificació i la gestió del personal es materialitza en:

- La incorporació de criteris d'igualtat d'oportunitats i no-discriminació tant en els processos de selecció com de promoció del personal.
- L'adopció de polítiques de retribució no discriminatòries (a mateixa tasca, mateix sou).
- La formació continuada per a tot el personal.
- Les mesures que facilitin la conciliació de la vida personal i familiar.

6. PLA JURIDICOFISCAL

OBJECTIUS

Especificar la forma jurídica que tindrà la nova empresa i també tots aquells aspectes legals relatius a la seva constitució i a la seva activitat diària. També, tot i que no formen part específicament del PLA JURIDICOFISCAL, es consideren els organismes i les mesures de suport a la creació d'empreses de les quals la nostra iniciativa empresarial es pugui beneficiar.

ASPECTES CLAU

6.1. Forma jurídica i constitució legal de l'empresa. Permisos, llicències i obligacions registrals

Un cop escollit el nom comercial de la nostra empresa, se n'ha d'especificar la forma jurídica adoptada, i justificar les raons d'aquesta elecció.

Fonamentalment, els factors clau en l'elecció de la forma jurídica que es vol adoptar per a la nova empresa són el grau de responsabilitat a assumir per part de les persones sòcies promotores (limitada o il·limitada) i els aspectes fiscals.

Les formes jurídiques més habituals són les següents: **empresari o empresària individual, societat civil, societats limitades, societats anònimes i cooperatives.**

S'ha de fer un llistat dels tràmits necessaris per a la constitució legal de l'empresa sota la forma jurídica escollida, amb l'ajut d'un calendari per a la seva legalització. També s'han d'indicar els permisos, les llicències i la documentació comptable oficial necessària per a la gestió de l'empresa.

6.2. Contractació

Si és el cas, s'han de descriure els tipus de contractes que cal utilitzar en la relació entre l'empresari o empresària i les persones treballadores, i detallar-ne les característiques més rellevants, així com els costos laborals per a l'empresa.

L'adopció d'una política de contractació socialment responsable afavoreix el foment de l'ocupació estable i de qualitat.

6.3. Obligacions fiscals i cobertura de responsabilitats

S'han de detallar les obligacions fiscals que incideixen en el desenvolupament de l'activitat de l'empresa:

- Impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF)
- Impost sobre societats (IS)
- Impost sobre el valor afegit (IVA)
- Altres impostos

També s'han de considerar les assegurances obligatòries que s'han de contractar necessàries segons l'activitat de la nostra empresa, així com altres tipus de cobertures no obligatòries.

6.4. Marques i patents

S'ha d'indicar si el nostre producte/servei és susceptible d'obtenir algun tipus de protecció legal, especificant-ne les característiques.

Els símbols distintius de l'empresa s'han de protegir mitjançant la legalització de les marques, els noms comercials i els rètols d'establiment.

Per a la protecció d'invencions industrials es poden utilitzar les patents i els models d'utilitat, i per protegir noves formes del producte s'han de fer servir els models i els dibuixos industrials.

6.5. Organismes i mesures de suport a la creació d'empreses

S'han de detallar els organismes (públics, privats i mixtos) i les mesures de suport (tant econòmiques –préstecs bancaris, subvencions en el tipus d'interès del préstec, etc.– com no econòmiques –informació i orientació, assessorament en l'elaboració del pla d'empresa, etc.–) de les quals la nostra empresa es pot arribar a beneficiar, indicant-ne el lloc on gestionar-les, les característiques més rellevants, els requisits per obtenir-les i o utilitzar-les, etc.

Els aspectes relatius a la legislació específica del PLA JURIDICO-FISCAL, així com el detall dels organismes i les mesures de suport a la creació d'empreses, es poden incloure en un dels annexos del PLA D'EMPRESA.

7. PLA ECONÒMIC I FINANCER

OBJECTIUS

- Recollir els aspectes econòmics i financers del nostre projecte empresarial.
- Concretar el pla d'inversions inicials, el pla de finançament, l'avaluació del projecte, la previsió de tresoreria i del compte de resultats, així com el càlcul del punt d'equilibri i l'elaboració del balanç de situació.

Al final d'aquest apartat es faciliten els models estàndards utilitzats per a la gestió economicofinancera de la nova empresa. Cal dir, però, que es tracta d'exemples de models i que la sofisticació d'aquests dependrà de la situació i de les necessitats de cada empresa.

ASPECTES CLAU

7.1. Pla d'inversions inicials

El pla d'inversions inicials ha de fer referència als recursos que cal invertir per poder dur a terme l'activitat de l'empresa. Es detallen les inversions, les quantitats monetàries i la data en què es duran a terme (Model 1).

7.2. Pla de finançament

El pla de finançament s'ha de referir a la forma en què es finançaran les inversions que s'han de fer. S'han de detallar les fonts de finançament, i també el percentatge de cadascuna d'aquestes i la data en què s'han d'obtenir (Model 2).

Com a fonts principals de finançament destaquen les següents:

- Fonts pròpies: aportacions que provenen de les persones associades (estalvis personals, estalvis de la família o de les amistats)
- Fonts alienes: finançament bancari (préstecs i crèdits de bancs i caixes) i finançament no bancari (crèdits de proveïdores, avançaments de clients, "factoring", lísing, etc.)

En el cas de les noves empreses tecnològiques, innovadores i de creixement ràpid, també hi ha la possibilitat de recórrer al capital risc (participació minoritària i durant un període de temps determinat en el capital de la nova empresa per part de les societats de capital risc).

7.3. Previsió de tresoreria i sistema de cobrament a la clientela i de pagament a les empreses proveïdores

Ha de quedar reflectida la previsió de cobraments i de pagaments, com també les necessitats de diners que tindrà l'empresa en cada moment, amb la finalitat de preveure els desfats que es puguin produir. En aquest cas únicament es tindran en compte els fluxos que donin lloc a entrades o sortides de diners (Model 3).

S'han de considerar les condicions i els terminis de cobrament a clients i clientes (descomptes a aplicar; cobraments a 30, 60, 90 dies...) i de pagament a empreses proveïdores (descomptes a obtenir; pagaments a 30, 60, 90 dies...).

7.4. Previsió del compte de resultats

El compte de resultats expressa el benefici d'un període determinat a partir de la diferència entre els ingressos i els costos produïts en el l'esmentat període (Model 4).

7.5. Anàlisi del punt d'equilibri

El punt d'equilibri (o punt crític) és aquell volum de vendes per al qual el benefici és nul. En termes menys tècnics, el punt d'equilibri expressa el nombre d'unitats que hem de vendre per tal de cobrir tots els costos.

Aquesta dada és decisiva per a la nova empresa tant des del punt de vista de la persona emprenedora o l'equip fundador com per a les possibles persones inversores o prestadores

Fórmula del punt d'equilibri:

$$Pe = \frac{Cf}{mg}$$

Pe = número d'unitats per a assolir el punt d'equilibri

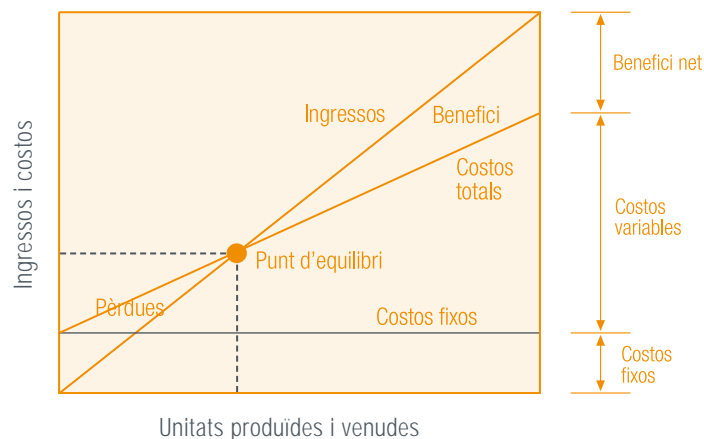
Cf = costos fixos

mg = marge brut de contribució =

= (preu de venda - costos variables)

- Costos variables: varien en funció del nivell d'activitat de l'empresa (del nombre d'unitats venudes). Per exemple: compra de matèries primeres, carburant, etc.
- Costos fixos: són independents del nivell d'activitat de l'empresa. Per exemple: salaris del personal, lloguer, etc.
- Marge brut de contribució: és la diferència entre el preu de venda unitari i els costos variables unitaris.

Gràfic del punt d'equilibri:



7.6. Avaluació del projecte

En alguns casos, quan es tracta de projectes d'inversió complexos (com és el cas de fàbriques de productes químics, empreses de tecnologia avançada, etc.) es poden requerir tècniques d'avaluació de projectes més sofisticades, com ara el valor actual net (VAN) i la taxa de rendiment intern (TIR).

- El VAN calcula el valor actual net dels fluxos de caixa generats pel projecte i mesura la rendibilitat de les inversions realitzades. En aquest sentit, el VAN és la suma de valors positius (ingressos) i de valors negatius (costos) que es produeixen en diferents moments. Així doncs, es tracta d'un criteri de selecció d'inversions que té en compte el valor del diner en el temps. Com que el valor del diner varia amb el temps, és necessari descomptar de cada període un percentatge anual estimat com a valor perdut pel diner durant el període d'inversió. Un cop descomptat aquest percentatge, es poden sumar els fluxos positius i negatius. Si el resultat és superior a zero significarà que el projecte és rendible. Si és inferior a zero no ho serà.

La fórmula per calcular el VAN és la següent:

$$VAN = (-\text{Inversió inicial} + \text{Flux de Caixa}_t / (1+i_t)) + \dots + (\text{Flux de Caixa}_n / (1+i_n)^n)$$

i: pot ser el tipus d'interès del passiu de l'empresa, cost de capital, etc.

EL PLA D'EMPRESA

- La TIR mesura la taxa interna de rendibilitat de les inversions. Es tracta també d'un criteri de selecció que té en compte el valor del diner en el temps i es defineix com el valor de la taxa d'interès o descompte que iguala el VAN a zero, és a dir, el valor que iguala els fluxos econòmics futurs amb el valor de la inversió inicial. Per calcular-lo, s'ha d'aïllar de la fórmula del VAN o anar donant valors a i fins a assolir el VAN=0.

En aquest cas, per tal de que un projecte sigui rendible s'ha de complir $TIR > i$, sent i el tipus d'interès del passiu de l'empresa.

7.7. Balanç de situació

Expressa la situació patrimonial de l'empresa en un moment determinat del temps i està determinada per:

- L'actiu, que agrupa els elements patrimonials que representen béns i drets de propietat de l'empresa.
- El passiu, que està format pels elements patrimonials que representen deutes o obligacions pendents de pagament amb persones o entitats alienes.
- El net patrimonial, que conté el valor dels fons que aporta la persona emprenedora, l'equip fundador o els i les accionistes, com també els recursos generats no distribuïts.

L'equació fonamental del patrimoni diu que:

$$\text{actiu} = \text{passiu} + \text{net}$$

Vegeu Model 5.

MODELS PER A LA GESTIÓ ECONOMICOFINANCERA

MODEL 1

PLA D'INVERSIONS INICIALS			
CONCEPTE	IMPORT	%	DATA
Immobilitzat material			
Edificis, locals i terrenys			
Instal·lacions			
Elements de transport			
Mobiliari i eines d'oficina			
Maquinària i eines			
Equips i aplicacions informàtics			
Immobilitzat immaterial			
Drets de traspàs			
Marques i patents			
Dipòsits i fiances			
Estudis previs			
Despeses de constitució i posada en marxa			
Existències			
Altres despeses			
Provisió de fons			

TOTAL

MODEL 2

PLA DE FINANÇAMENT			
CONCEPTE	IMPORT	%	DATA
Estalvis personals			
Estalvis de la família o d'amistats			
Préstecs o crèdits bancaris			
Crèdits d'empreses proveïdores			
Avançaments de clients			
Altres			

TOTAL

EL PLA D'EMPRESA

MODEL 5

BALANÇ DE SITUACIÓ

ACTIU				PASSIU			
Compte	any 1	any 2	any 3	Compte	any 1	any 2	any 3
IMMOBILITZAT				NO EXIGIBLE (Net)			
Despeses d'establiment				Capital social			
Despeses de constitució				Reserves			
IMMATERIAL				Resultats			
Drets de traspàs							
Aplicacions informàtiques							
Amortització acumulada Immobilitzat							
MATERIAL				EXIGIBLE LLARG TERMINI			
Construccions				Deutes ll/t amb entitats crèdit			
Maquinària				Empreses proveïdores			
Altres instal·lacions				Efectes a pagar			
Mobiliari							
Equips procés informació							
Elements de transport							
Altres immobilitzats							
Amortització acumulada immobilitzat material							
CIRCULANT				EXIGIBLE A CURT TERMINI			
EXISTÈNCIES				Empreses proveïdores			
Existències				Efectes a pagar			
DEUTORS / DEUTORES				Creditors / creditores			
Avançaments a empreses proveïdores				Avançaments a clients			
Clients				Remuneracions pend. Pagament			
Efectes a cobrar				Hisenda Pública creditora			
Deutors varis				Organismes Seguretat Social			
Hisenda Pública deutora				Deutes a c/t amb entitats crèdit			
COMPTES FINANCERS				Comptes corrents socis			
Caixa en efectiu							
Bancs							
SUMA TOTAL ACTIU				SUMA TOTAL PASSIU			

8. ANNEXOS

Aquest apartat ha d'incloure aquella informació addicional que sigui rellevant per entendre millor el projecte i que no s'hagi inclòs anteriorment. Es consideren informacions com: calendari d'execució del projecte, possibles riscos i problemes en el llançament inicial de la nova empresa, oferta o petició de finançament, i també altres informacions complementàries.

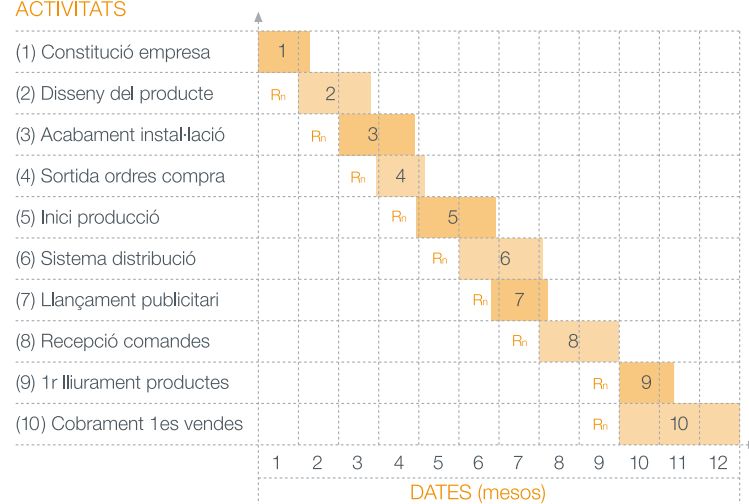
8.1. Calendari d'execució

S'han de detallar les principals activitats necessàries per dur a terme el projecte empresarial, indicant les dates o els terminis de realització.

És aconsellable representar el calendari d'execució de les activitats en un diagrama de Gantt.

Exemple de diagrama de Gantt:

ACTIVITATS



(Rn) Responsable i/o responsables de l'activitat

8.2. Anàlisi DAFO del projecte empresarial

És recomanable fer una anàlisi DAFO del projecte de nova empresa on es destaquin per una banda les debilitats (punts febles) i les fortaleses (punts forts) de l'esmentat projecte, i per una altra, les amenaces i les oportunitats del projecte.

Així doncs, podrem preveure possibles riscos i problemes, de la mateixa manera que podrem avançar futures oportunitats i potenciar els punts forts del nostre projecte empresarial.

En aquest sentit alguns exemples de feblesa del projecte podrien ser:

- No assolir la previsió de vendes prevista
- Crisi econòmica no prevista
- Falta de tresoreria
- Problemes amb les persones sòcies
- Errors en l'aprovisionament del nostre producte
- Costos de producció superiors als previstos
- Trigar més temps del previst a assolir el punt d'equilibri
- Problemes amb el finançament
- Entrada de nova competència directa
- Reaccions no previstes de la competència, etc.

8.3. Oferta o petició de finançament

En el cas que s'estiguin buscant recursos econòmics addicionals per dur a terme el projecte empresarial, s'ha d'incloure la petició de finançament que se sol·licita (quantia del préstec i condicions), la proposta de participació en el capital social de l'empresa (percentatges de participació i condicions), o ambdues proposades al mateix temps.

8.4. Altra informació complementària (si és el cas)

Per exemple:

- Currículum Vitae de la persona emprenedora o de l'equip fundador i l'equip directiu, incloent-hi fotografies.
- Documents més detallats del PLA ECONÒMIC I FINANCER (si no s'han inclòs prèviament)
- Documents legals (normatives, legislació, etc.)
- Detalls de l'estudi de mercat

- Programa de producció i detalls de la tecnologia utilitzada, maquetes i detalls del producte, plànols del local, edifici, logotip de l'empresa, etc.
- Llista de clientela potencial, de la competència, d'empreses proveïdores.
- Llista de preus del producte/servei, etc.

