
GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

SERVEI DE CREACIÓ D'EMPRESES

<http://www.gentcat.net/treballiindustria>



Per a informar-te'n, truca al

0 connecta't a

ÍNDEX

| | |
|--------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓ | 2 |
| EL PLA D'EMPRESA | 4 |
| Resum | 4 |
| Persona emprenedora o equip fundador | 4 |
| Pla de màrqueting | 5 |
| Pla de producció o d'operacions | 8 |
| Pla d'organització | 12 |
| Pla jurídic-fiscal | 13 |
| Pla econòmic-financer | 14 |
| Annexes | 22 |

Copyright

Departament de Treball i Indústria
Direcció General d'Economia Cooperativa, Social i d'Autoocupació
Servei de Creació d'Empreses
Direcció: Lluís Rodríguez Salgado
Coordinació Tècnica: David Urbano i Pulido

B-38422-2006

QUÈ ÉS EL PLA D'EMPRESA?

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

RELLEVÀNCIA

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

- Ajudarà a ordenar idees.
- Servirà per planificar i pensar anticipadament en el nou negoci, per preveure on poden sorgir els problemes i tenir preparades alternatives.
- Servirà per 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 inversors, aconseguir condicions més favorables amb proveïdors, 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 rendibilitat.

ESTRUCTURA I REDACCIÓ

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

- Resum
- Persona emprenedora o equip fundador
- Pla de Màrqueting
- Pla de producció o d'operacions
- Pla d'organització
- Pla jurídic-fiscal
- Pla econòmic-financer
- Annexes

Cal destacar que cada PLA D'EMPRESA serà diferent ja que reflexa les característiques específiques de projectes empresarials concrets. En cada cas es posarà 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, tot expressant de forma clara i ben estructurada els continguts. Generalment s'aconsella que el total de pàgines (inclosos annexes) no superi les 40. El PLA hauria d'estar elaborat per tots els socis o promotors del projecte amb la intenció d'implicar-los en el llançament i desenvolupament de l'empresa.

COM PRESENTAR-LO

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

- De forma neta i clara: el pla d'empresa és com la targeta de visita de la persona emprenedora o equip fundador.
- Amb informació de qualitat: dades actuals, reals i contrastades, sense excessives opinions personals ni cofoisme.
- De forma breu, amb paràgrafs curts i de fàcil lectura.
- 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 vindrà condicionada per la qualitat i 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. També es donarà alguna informació rellevant sobre la persona emprenedora o 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 donat 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

Caldrà detallar aspectes com l'edat, formació, experiència professional i en el sector de l'empresa, antecedents d'empresaris a la família, etc.

Per al futur inversor, prestador o proveïdor serà fonamental conèixer les característiques més rellevants de la persona emprenedora o de l'equip fundador.

També serà interessant detallar, si escau, la complementarietat de les persones que formen l'equip fundador i directiu, tot analitzant els punts forts i febles de cadascun d'ells, tant individualment com en equip.

Informació més detallada sobre la persona emprenedora o els membres de l'equip fundador caldrà incloure-la en el "Curriculum vitae" a l'apartat d'annexes.

2.2. Motivació

Caldrà explicar les motivacions principals que han donat origen al projecte empresarial, per exemple: inquietuds personals, voler dur a terme una idea pròpia, generar ocupació, ser el propi cap, situació d'atur, etc.

3. PLA DE MÀRQUETING

OBJECTIUS

Quant a l'anàlisi de l'entorn:

- Definir la necessitat o necessitats que cobrirà 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, així com els clients potencials i la competència.

Pel que fa a les polítiques de màrqueting:

- Proporcionar la informació referent a la comercialització del producte/servei.
- 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, així com, si escau, el servei de venda i de postvenda que es pensa oferir.
- Fer la previsió de les vendes.
- Indicar l'estratègia general de màrqueting a seguir 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 a les preguntes:

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

3.2. Descripció del producte/servei ofert i especificar-ne la seva utilitat

S'especificaran quines són les característiques distintives del nostre producte/servei que faran que sigui escollit per la clientela potencial en lloc d'altres productes/serveis oferts per la competència.

EL PLA D'EMPRESA

3.3. Anàlisi de l'entorn general

Depenent de cada cas, caldrà:

- Analitzar el mercat de treball (disponibilitat de mà d'obra qualificada i tècnics especialistes en un determinat camp, 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 politicolegals (legislació economicoadministrativa, fiscalitat, etc.) i els factors culturals (canvis de modes, tradicions, usos específics, etc.).
- Analitzar canvis previstos de l'entorn en el futur.

3.4. Anàlisi del mercat

Estudi dels clients potencials i de la competència, fent especial èmfasi 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 als clients potencials, serà necessari definir-los de la forma més precisa possible, així com explicitar-ne el seu perfil tot responnent els següents punts:

- Quins són els clients potencials?
- Quants són?
- On estan ubicats?
- 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 els competidors directes, tot establint una comparació amb la nostra empresa i destacant si s'està en una situació de força o de feblesa respecte a aquesta. Aleshores les qüestions a respondre seran les següents:

- Quins són els competidors directes actuals?
- On s'ubiquen?
- A quins clients es dirigeixen i on es troben?
- Quins productes/serveis comercialitzen els nostres competidors?
- Quines són les característiques més rellevants d'aquests productes/serveis?
- Quins són els productes/serveis substitutius?
- Quin pot ser competidor en el futur?
- Quins són els punts forts i febles dels competidors en relació a 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 irrelevantes en aquesta primera etapa.

3.5. Política de producte/servei

Es definirà el producte/servei a comercialitzar de forma precisa i minuciosa tot considerant:

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

Aquestes característiques es compararan amb les dels productes/serveis oferts per la competència.

3.6. Política de comunicació

Es descriuran 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.

EL PLA D'EMPRESA

3.7. Política de distribució

- S'especificarà si s'utilitzarà la venda directa o indirecta.
- En cas que es tracti de venda indirecta, es detallaran els canals o vies de distribució (majorista, detallista o ambdues) a través dels quals es farà arribar el producte/servei al client final.
- S'especificarà el paper dels intermediaris (agents, distribuïdors, representants, etc.), si escau.

3.8. Política de preus

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

- Es concretarà el tipus de serveis associats que l'empresa oferirà al client, tant abans de la compra del producte/servei (prevenda: elaboració d'ofertes, assessorament, etc.) com després d'aquesta (postvenda: manteniment, garantia, etc.).
- Es definiran quins són els objectius específics dels serveis associats.

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, en el cas de tractar-se 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, en el cas que sigui necessari.

ASPECTES CLAU

4.1. Procés de producció o d'operacions

Es descriurà 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'hauran de prendre decisions relatives a:

- Quina quantitat es produirà en un interval de temps determinat?
- Quina és la capacitat productiva de l'empresa?
- Quin tipus de matèries primeres, quantes i quan es requeriran?
- Quins recursos materials i humans es necessiten?
- Quina és la disponibilitat de recanvis i assistència tècnica?
- Quina tecnologia específica s'aplicarà?
- Etc.

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

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

En el cas de la prestació d'un servei (en no tractar-se d'un producte tangible) serà necessari detallar les característiques més rellevants de la seva prestació del mateix, considerant aspectes com:

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

4.2. Infraestructures, equipaments i mà d'obra

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

- Proximitat de la clientela, de la mà d'obra i dels proveïdors.
- Disponibilitat d'infraestructures i de bones comunicacions a la zona.
- Normativa i d'altres disposicions legals (restriccions locals, horaris d'atenció, subvencions).
- Altres.

EL PLA D'EMPRESA

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

Es detallaran els recursos necessaris en el procés de producció o d'operacions, com per exemple:

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

Els plànols del local, edifici, etc. es poden incloure en els annexes. Caldrà també quantificar els recursos i determinar-ne el seu cost.

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

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

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

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

4.3. Pla tecnològic

Serà convenient explicar:

- Tipus de tecnologia emprada i les seves característiques més importants.
- Estat en el què 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

Es detallarà:

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

4.5. Determinació del cost del producte/servei

S'establiran 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-FINANCER es profunditzarà més al respecte.

4.6. Gestió de la qualitat

- S'indicarà si es tindrà en compte la gestió de la qualitat referida al nostre producte/servei.
- Si escau s'identificaran les variables de mesura de la qualitat que estigui previst utilitzar havent d'ésser "mesurables" (fàcils d'identificar, concretes, qualificables i avaluables econòmicament). Per exemple: queixes de clients, llibre de reclamacions, nombre de peces imperfectes en el procés de producció, etc.
- Es detallaran 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 el client (per exemple: identificar les noves necessitats del client).
 - _ 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 racionalització del procés productiu de l'empresa).

4.7. Seguretat i higiene, i gestió mediambiental

- S'indicarà quin tipus de mesures relacionades amb la protecció en el treball, i més concretament amb la seguretat i la higiene en el treball, serà necessari adoptar per a l'activitat específica de l'empresa.
- S'indicarà si s'ha previst alguna mesura preventiva en matèria de medi ambient i el cost associat a aquesta, així com si l'activitat que du 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 a la gestió mediambiental requeriran la consulta de la legislació existent al respecte.

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

5.1. Estructura organitzativa

S'haurà 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 millor preparades per dur-les a terme.

Caldrà organitzar correctament les diferents tasques i/o activitats a desenvolupar a l'empresa, tot incidint en els següents aspectes:

- Quines persones ocuparan els llocs de treball i quines seran 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 a desenvolupar a l'empresa i els responsables de la seva execució.
L'organigrama haurà de ser suficientment flexible per tal de poder adaptar-se a les necessitats organitzatives del moment.

5.2. Planificació de recursos humans

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

- Quantes persones i amb quines característiques (edat, formació, etc.) es necessitaran per dur a terme l'activitat de l'empresa.
- Com es reclutaran, seleccionaran i contractaran les persones de l'exterior.
- Quina formació complementària se'ls donarà, si és que cal.
- Quines polítiques de retribució s'utilitzaran.
- Com serà la distribució dels beneficis entre els socis, si es dona el cas.

També serà necessari no només descriure l'estat actual de la plantilla de l'empresa, sinó que s'haurà de preveure l'evolució de les seves dimensions a mitjà termini.

6. PLA JURÍDIC-FISCAL

OBJECTIUS

Especificar la forma jurídica que tindrà la nova empresa, així com tots aquells aspectes legals relatius a la seva constitució i a la seva activitat diària. També, malgrat no formar part específicament del PLA JURÍDIC-FISCAL, es consideraran els organismes i mesures de suport a la creació d'empreses de les quals es pugui beneficiar la nostra iniciativa empresarial.

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'especificarà la forma jurídica adoptada, justificant les raons d'aquesta elecció.

Fonamentalment, els factors clau en l'elecció de la forma jurídica a adoptar per la nova empresa seran el grau de responsabilitat a assumir per part dels socis promotors (limitada o il·limitada) i els aspectes fiscals.

Les formes jurídiques més habituals són les següents: empresari individual, societat civil, societat limitada, societat anònima i cooperativa.

Es farà un llistat dels tràmits necessaris per a la constitució legal de l'empresa sota la forma jurídica escollida, elaborant un calendari per a la seva legalització. S'indicaran també els permisos, les llicències i la documentació comptable oficial necessària per a la gestió de l'empresa.

6.2. Contractació

Es descriuran, si escau, els tipus de contractes a utilitzar en la relació entre l'empresari i els treballadors, detallant-ne les característiques més rellevants així com els costos laborals per a l'empresa.

6.3. Obligacions fiscals i cobertura de responsabilitats

S'hauran 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.

EL PLA D'EMPRESA

També es consideraran les assegurances obligatòries a contractar requerides per l'activitat de la nostra empresa, així com altres tipus de cobertures no obligatòries.

6.4. Marques i patents

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

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

Per a la protecció d'invencions industrials es podran utilitzar les patents i els models d'utilitat, i per a protegir noves formes del producte s'utilitzaran els models i els dibuixos industrials.

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

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

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

7. PLA ECONÒMIC-FINANCER

OBJECTIUS

Recollir els aspectes econòmic-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 estàndard utilitzats per a la gestió econòmic-financera de la nova empresa. Cal dir però que es tracta d'exemples de models, i que la seva sofisticació dels mateixos dependrà de la situació i de les necessitats de cada empresa.

ASPECTES CLAU

7.1. Pla d'inversions inicials

El Pla d'inversions inicials farà referència als recursos necessaris a invertir per a poder dur a terme l'activitat de l'empresa. Es detallaran 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 es referirà a la forma en què es finançaran les inversions a realitzar. Es detallaran les fonts de finançament, així com el percentatge de cadascuna d'aquestes i la data en què s'hauran d'obtenir (Model 2).

Com a fonts principals de finançament destaquen les següents:

- _ Fonts pròpies: aportacions que provenen dels socis (estalvis personals, estalvis de la família o dels amics).
- _ Fonts alienes: finançament bancari (préstecs i crèdits de bancs i caixes) i finançament no bancari (crèdits de proveïdores, avançaments de clients, "factoring", "leasing", etc.).

En el cas de les noves empreses tecnològiques, innovadores i de ràpid creixement, també existeix 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 capital risc).

7.3. Previsió de tresoreria i sistema de cobrament a clients i de pagament a proveïdors

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

Es consideraran les condicions i terminis de cobrament a clients (descomptes a aplicar; cobraments a 30, 60, 90, dies...) i de pagament a proveïdors (descomptes a obtenir; pagaments a 30, 60, 90, dies...).

7.4. Previsió del compte de resultats

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

7.5. Anàlisi del punt d'equilibri

El punt d'equilibri (o punt crític) és aquell volum de vendes pel qual el benefici és nul. En termes menys tècnics, el punt d'equilibri expressarà 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 equip fundador com per als possibles inversors o prestadors.

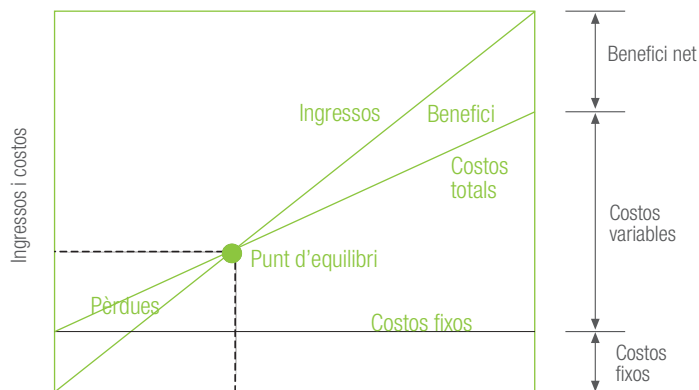
Fórmula del punt d'equilibri:

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

Pe = nombre 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 per exemple 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. Donat 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 major de zero, significarà que el projecte és rendible. Si és menor de zero, no ho serà.

La fórmula per calcular el VAN és la següent:

$$VAN = (-\text{Inversió inicial} + (\text{Flux de Caixa}_1 / (1+i_1)) + \dots + (\text{Flux de Caixa}_n / (1+i_n)^n))$$

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

- 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-ho, s'ha d'aïllar de la fórmula del VAN o anar donant valors a i fins assolir el VAN=0.

En aquest cas, per tal 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

Expressarà la situació patrimonial de l'empresa en un moment determinat del temps i vindrà 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 PLA D'EMPRESA

MODEL 4

COMPTE DE RESULTATS

| CONCEPTE | SALDO | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-------|-------|--------|--|--|--|--|--|--|--|
| | ANY 1 | | | | | | ANY 2 | ANY 3 | | | | | | | | |
| | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | ... | ... | | | mes 12 | | | | | | | |
| INGRESSOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vendes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Altres ingressos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ingressos financers | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL INGRESSOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compres | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Variació existències | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Serveis externs | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tributs | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de personal | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos financers | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Amortitzacions | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Provisions | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL COSTOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BENEFICIS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PÈRDUES | | | | | | | | | | | | | | | | |

MODEL 5

BALANÇ DE SITUACIÓ

| ACTIU | | | | PASSIU | | | |
|--|-----|-----|-----|----------------------------------|-----|-----|-----|
| Compte | any | any | any | Compte | any | any | any |
| | 1 | 2 | 3 | | 1 | 2 | 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 | | | | | | | |
| Construccions | | | | | | | |
| Maquinària | | | | | | | |
| Altres instal·lacions | | | | EXIGIBLE LLARG TERMINI | | | |
| Mobiliari | | | | Deutes ll/t amb entitats crèdit | | | |
| Equips procés informació | | | | Proveïdors | | | |
| Elements de transport | | | | Efectes a pagar | | | |
| Altres immobilitzats | | | | | | | |
| Amortització acumulada immobilitzat material | | | | | | | |
| CIRCULANT | | | | EXIGIBLE A CURT TERMINI | | | |
| EXISTÈNCIES | | | | Proveïdors | | | |
| Existències | | | | Efectes a pagar | | | |
| DEUTORS | | | | Creditors | | | |
| Avançaments proveïdors | | | | 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 | | | |
| COMPTE FINANCERS | | | | Comptes corrents socis | | | |
| Caixa en efectiu | | | | | | | |
| Bancs | | | | | | | |
| SUMA TOTAL ACTIU | | | | SUMA TOTAL PASSIU | | | |

EL PLA D'EMPRESA

8. ANNEXES

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

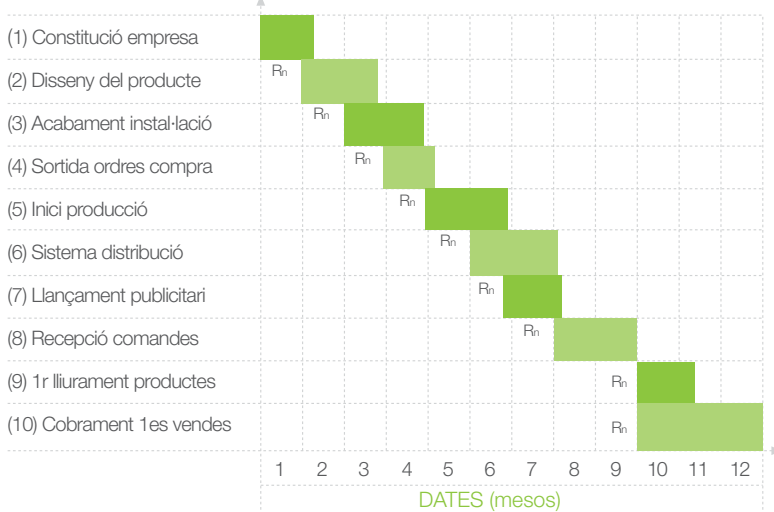
8.1. Calendari d'execució

Es detallaran les principals activitats necessàries per a dur a terme el projecte empresarial, indicant les dates o 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 n=1...n

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 fortaleces (punts forts) de l'esmentat projecte, i per una altra, les amenaces i oportunitats d'aquest.

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 els socis
- Errors en l'aprovisionament del nostre producte
- Costos de producció superiors als previstos
- Tardar més del temps previst en assolir el punt d'equilibri
- Problemes amb el finançament
- Entrada de nous competidors directes
- Reaccions no previstes dels competidors, 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'inclourà 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 propostes al mateix temps.

8.4. Altra informació complementària (si escau)

Per exemple:

- "Curriculum vitae" de la persona emprenedora o de l'equip fundador i equip directiu, incloent-hi fotografies.
- Documents més detallats del PLA ECONÒMIC-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 clients potencials, de competidors, de proveïdors
- Llista de preus del producte/servei, etc.