

# GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

UNITAT D'INNOVACIÓ - UPF BUSINESS  
SHUTTLE

La Unitat d'Innovació - UPF Business Shuttle posa al vostre abast aquesta GUIA, que pretén ser una eina facilitadora per a l'elaboració del vostre pla d'empresa. El document present s'ha realitzat amb el suport de FEDER mitjançant el projecte "UPF Valora" i el MINECO mitjançant el projecte PETRA (Ref. OTR2008-0119)

*Actualitzat en data: febrer del 2015*

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

### ÍNDEX

<b>1. INTRODUCCIÓ: QUE ÉS UN PLA D'EMPRESA?</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ESTRUCTURA DEL PLA D'EMPRESA</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Resum executiu</b> .....	<b>4</b>
<i>2.1.1. Índex</i> .....	4
<b>2.2. Emprenedor o equip empenedor</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3. Descripció de la idea i de l'oportunitat de negoci</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4. Anàlisi de l'entorn i del sector</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5. Anàlisi de mercat</b> .....	<b>6</b>
<b>2.6. Pla de màrqueting</b> .....	<b>7</b>
<i>2.6.1. Descripció del producte o servei: necessitats que cobreix</i> .....	7
<i>2.6.2. Política de preus</i> .....	7
<i>2.6.3. Política de comunicació</i> .....	7
<i>2.6.4. Política de distribució</i> .....	8
<b>2.7. Pla d'operacions</b> .....	<b>8</b>
<b>2.8. Organització i recursos humans</b> .....	<b>9</b>
<i>2.8.1. Organigrama</i> .....	9
<i>2.8.2. Llocs de treball</i> .....	9
<i>2.8.3. Selecció i contractació</i> .....	9
<i>2.8.4. Política salarial</i> .....	9
<b>2.9. Aspectes legals</b> .....	<b>9</b>
<i>2.9.1. Forma jurídica i constitució legal de l'empresa</i> .....	10
<i>2.9.2. Marques i patents</i> .....	10
<b>2.10. Viabilitat econòmica i financera</b> .....	<b>10</b>
<i>2.10.1. Pla d'inversions</i> .....	11
<i>2.10.2. Pla de finançament</i> .....	12
<i>2.10.3. Estat de tresoreria previsional</i> .....	13
<i>2.10.4. Compte de resultats previsional</i> .....	14
<i>2.10.5. Balanç previsional</i> .....	15
<i>2.10.6. Anàlisi del punt d'equilibri, líndar de rendibilitat o punt mort</i> .....	16
<i>2.10.7. Altres indicadors</i> .....	17
<b>2.11. Riscos i plans de contingència: anàlisi DAFO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.12. Estratègies de creixement i desenvolupament</b> .....	<b>18</b>
<b>3. ANNEXOS</b> .....	<b>18</b>

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

### 1. INTRODUCCIÓ: QUE ÉS UN PLA D'EMPRESA?

El pla d'empresa és un document formal escrit en el qual s'explica i es detalla el projecte d'una nova activitat empresarial, 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. En aquest document s'analitza i s'avalua d'una manera concisa i coherent l'oportunitat de negoci.

És recomanable que el document sigui redactat/elaborat pels mateixos promotors de l'empresa, per aquells que han pensat i "gestat" la idea de negoci, atès que ningú millor que els mateixos impulsors coneixen com es vol desenvolupar el projecte.

Un pla d'empresa no garanteix l'èxit, ni prediu el futur, caduca en el temps, i no tots els emprenedors d'èxit n'han fet un. **Per quina raó es recomana fer-ne un?** Entre els principals motius trobem els següents:

- Exigeix explicitar la idea de negoci fent-la comprensible a tothom.
- Facilita una avaluació sistemàtica i global de la idea des del punt de vista tecnològic, comercial i financer. Analitza la seva viabilitat tècnica, econòmica i financera.
- Facilita la comunicació. El pla d'empresa permet explicar la idea a futurs col·laboradors, clients, proveïdors, etc., i obtenir-ne el *feedback* i l'interès potencial.
- Serveix d'ajuda per aconseguir finançament. Pràcticament totes les entitats financeres, fons d'inversió o inversors privats demanaran a l'emprenedor que presenti o lliuri el pla d'empresa.
- Alguns organismes públics també demanaran un pla per tenir accés a ajuts o a un finançament en condicions favorables, o per tenir accés a un viver o una incubadora d'empreses.
- Per identificar incerteses, avaluar riscos i preparar plans de contingència que permetin a l'equip emprenedor anticipar-se a esdeveniments.
- Per gestionar i planificar la posada en marxa de la nova organització, i per tenir una guia dels objectius, les prioritats i les fites a què cal arribar.

La informació recollida en un pla d'empresa hauria de complir els requisits següents:

- Ser clara i concisa. Ha d'estar escrita amb claredat, amb vocabulari precís i evitant conceptes molt tècnics.
- Ser certa, consistent i estar actualitzada.
- Ser global, és a dir, abastar tots els aspectes de l'activitat empresarial (eficaç).
- Estructurada: estructura simple i clara que permeti ser llegida fàcilment.
- Estar redactada de manera comprensible pels destinataris i amb un criteri uniforme. Breu (20 pàgines més l'apartat d'annexos) i còmoda de llegir (grandària de la lletra igual a 10 punts, interlineat igual a 1,5 i marges superior i inferior iguals a 2,5 cm).
- Ha d'incloure les fonts d'informació que s'han utilitzat per presentar les dades.
- Escrita en tercera persona per donar un estil més professional a l'informe.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

### 2. ESTRUCTURA DEL PLA D'EMPRESA

#### 2.1. RESUM EXECUTIU

El resum executiu és la carta de presentació del pla d'empresa i ha de ser prou atractiu com perquè l'inversor, el banc, el soci, l'administració, etc., decideixin continuar llegint el document i s'interessin pel projecte.

Aquest ha d'incloure tots aquells aspectes més rellevants del pla d'empresa i ser breu, clar, concís i de fàcil comprensió. Es recomana redactar-lo al final, quan el pla d'empresa ja estigui acabat. Es situa al principi i no hauria d'excedir les dues pàgines.

El resum ha de contenir la informació següent:

- Breu presentació de l'empresa.
- Oportunitat de negoci: explicar en què consisteix el negoci, quina necessitat cobreix, quina solució es planteja. Si hi ha mercat per a aquest negoci i la grandària del mercat.
- Definició del producte o servei que permet aprofitar l'oportunitat detectada. Cal destacar els factors de diferenciació.
- Tecnologia: breu descripció dels avantatges/beneficis que aporta la tecnologia emprada.
- Esmentar els avantatges competitiu de l'empresa.
- Expectatives i previsions de creixement, així com el finançament que necessita l'empresa i el rendiment esperat del negoci.
- Equip promotor: qui lidera el projecte? Experiència i coneixements dels socis. Aquest és un dels punts que més valoren els inversors.
- L'extensió recomanada és d'una plana (350 paraules aprox.)

##### 2.1.1. Índex

Per tal de facilitar la lectura i localitzar ràpidament qualsevol apartat del pla d'empresa, és important incorporar un índex de continguts després del resum executiu.

#### 2.2. EMPRENEDOR O EQUIP EMPRENEDOR

Es tracta de presentar l'equip empenedor/fundador. S'ha d'incloure un breu resum de l'història acadèmica i professional de les persones clau i explicitar l'heterogeneïtat, la complementarietat i la idoneïtat del perfil dels membres per al desenvolupament del projecte. *Aquest és un dels aspectes més valorats pels inversors, juntament amb l'existència d'un objectiu comú.* També es valorarà el fet de tenir la distribució de la propietat ben definida i acceptada.

Es recomana no incloure més d'un terç de pàgina per cada membre i afegir en annexos els *curriculum vitae* complets dels socis promotors.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

### 2.3. DESCRIPCIÓ DE LA IDEA I L'OPORTUNITAT DE NEGOCI

---

Es tracta de presentar el producte o servei, i l'oportunitat de negoci detectada, aprofundint en els aspectes següents:

- Com es va originar la idea? D'on sorgeix la idea?
- Antecedents
- Sector al qual es dirigeix el projecte
- Clients
- Definir el problema existent i la solució que es planteja
- Presentar el bé o servei que es vol produir o vendre
- Assenyalar-ne enfocaments específics
- Ressaltar-ne els aspectes innovadors
- Destacar els factors fonamentals de diferenciació i els factors potencials d'èxit
- Indicar accions a desenvolupar per a la protecció de la idea.
- Introduir alguna dada de mercat

### 2.4. ANÀLISI DE L'ENTORN I DEL SECTOR

---

Cal incloure una anàlisi dels factors que envolten l'organització i distingir entre entorn i sector (a vegades anomenat *entorn competitiu*). Els punts que s'han de tenir en compte són els següents:

- L'**entorn** està format per tots els factors externs que influeixen en les decisions i els resultats de l'organització. Entre aquests es poden destacar els factors legals, polítics, econòmics, tecnològics, ecològics, demogràfics, socials i culturals que envolten els diferents sectors de l'economia. Són factors que l'empresa no pot controlar, però que exerceixen una influència significativa per assolir l'èxit de l'estratègia empresarial. És important identificar aquests factors per tal d'intentar aprofitar les oportunitats i/o preveure possibles amenaces.
- El **sector**, també anomenat *entorn específic*, es refereix a la part de l'entorn més pròxim a l'activitat habitual de l'empresa; és a dir, el sector o la branca d'activitat econòmica a la qual pertany l'empresa. És important delimitar bé el sector abans de fer l'estudi. En aquest punt es tracta d'identificar les característiques del sector: concentració, dispersió, barreres d'entrada/sortida, volum de facturació, existència de productes substitutius, regulació, permisos per operar en el sector, canals de distribució i quines són les perspectives o tendències de futur del sector.

D'una altra banda, cal fer una anàlisi de *Benchmarking* i identificar amb noms i cognoms els **competidors**, tant nacionals com internacionals, incloent, en aquesta categoria, no només aquells que tenen una oferta anàloga, sinó també aquells que poden oferir productes substitutius i/o aquells actors que hi poden entrar ràpidament una vegada s'ha obert el camí (competidors potencials). Per a l'anàlisi dels competidors és convenient identificar: tipus d'accionistes, estratègia competitiva seguida, mercats i quota que tenen, facturació, cartera de productes, etc.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

*Per obtenir informació d'aquestes empreses es poden revisar les memòries i estats financers, pàgina web, diaris, premsa especialitzada, registre i anuaris d'empreses, entre d'altres.*

Els principals **proveïdors** del sector són un altre dels elements que cal analitzar per identificar possibles concentracions, etc. *Es recomana fer entrevistes, enquestes, reunions, etc.*

**NOTA:** *Per a les **empreses de base tecnològica** és important detectar el nivell d'innovació i el risc associat a la idea de negoci que es proposa. S'ha de valorar el "cicle d'adopció de la tecnologia" i calibrar el biaix entre el que demana el mercat i el nivell de tecnologia existent.*

### 2.5. ANÀLISI DE MERCAT

L'objectiu és poder donar informació empírica que demostrï que hi ha un públic potencial que té una necessitat que, o bé no està coberta, o bé es pot satisfer millor.

És important mostrar el coneixement del mercat i l'adequació del servei o producte a les necessitats o demandes d'aquest. Així doncs, és fonamental determinar i quantificar el mercat objectiu i definir bé el segment o nínxol de mercat al qual es vol dirigir.

Aquí caldria respondre les preguntes següents:

- Quina grandària té el mercat al qual ens dirigim?
- Destí nacional i/o internacional (*en la majoria de mercats tecnològics la competència és a escala mundial*)?
- Quin és el nostre client potencial?
- Quants són?
- Per què necessiten el nostre producte? Motius principals pels quals comprarien els nostres productes.
- Com assolir que les persones s'adonin que ho necessiten?
- Com compren?
- Quan compren?
- Quin és el seu poder adquisitiu?
- Quins són els requeriments del potencial client?

Per obtenir dades quantitatives, és convenient parlar amb els potencials compradors i explorar la informació recollida de manera rigorosa.

*Per fer aquesta tasca pot ser convenient utilitzar eines i/o experts en recerca de mercats. Les enquestes a potencials clients són una eina per obtenir informació rellevant i de primera mà. Les estadístiques oficials (INE, IDESCAT etc.); els informes de caixes, bancs, consultores, associacions són tots ells punts de partida per a l'anàlisi ja sigui del sector com del mercat.*

També és necessari obtenir estimacions de les unitats o serveis que s'han de vendre. L'estimació del volum de vendes ha de ser realista, evitant inflar-lo o sobredimensionar-lo per tal de fer quadrar comptes.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

### 2.6. PLA DE MÀRQUETING

---

A l'hora de dissenyar el pla de màrqueting s'han de tenir en compte els punts següents:

#### **2.6.1. Descripció del producte o servei: necessitats que cobreix**

S'ha de definir en què consisteix el producte o servei que es vol introduir al mercat, a partir de les respostes a les preguntes següents:

- En què consisteix?
- D'on sorgeix?
- Quina necessitat cobreix o quin problema resol?
- On rau l'oportunitat de negoci?
- Quines són les especificacions tècniques del producte?
- On rau la innovació? Grau d'innovació del producte o servei. En el supòsit de tractar-se d'una nova tecnologia pot fer que canviïn les regles del sector (innovació disruptiva o radicals).
- Característiques distintives en relació amb altres productes o serveis ja existents.
- Com es protegirà la idea i la seva exclusivitat?
- Com s'asseguraran les vendes en el futur?
- Citar els antecedents i les raons d'èxit o fracàs.

Es valorarà que s'expliqui l'estratègia de futur: recerca i desenvolupament de nous productes o serveis, millora contínua dels existents, etc.

#### **2.6.2. Política de preus**

S'ha de descriure la política de preus que seguirà l'empresa i el sistema de determinació d'aquests. Per fer-ho, es poden seguir els criteris següents:

- En funció de: preus de la competència, dels costos o del mercat i els consumidors (*preu màxim acceptat en funció del valor percebut pel client*).
- Rendibilitat esperada per l'empresa.
- Polítiques de descomptes i rebaixes.

La **política de preus** més encertada és aquella que es basa en el valor percebut pel client. Aquest estarà disposat a pagar més o menys pel producte o servei en funció del valor que rep o percep, però potser no estarà disposat a pagar un diferencial respecte al producte ofert per la competència. En aquest sentit, es posa de relleu la necessitat de conèixer el millor possible quin és el públic objectiu i la necessitat de fer investigacions prèvies de mercat.

També es recomana fer menció dels **sistemes de cobrament** que utilitzarà l'empresa: al comptat, a terminis, descomptes, cupons i rebaixes, etc. (això afectarà els fluxos de caixa).

#### **2.6.3. Política de comunicació**

S'ha de definir quina és la política de comunicació que seguirà l'empresa i el missatge que es vol transmetre:

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

- Promocions previstes.
- Campanyes publicitàries: mitjans que s'han d'utilitzar, premsa, ràdio, TV, *mailings*, fires, revistes especialitzades, pàgina web, telemàrqueting.
- Relacions públiques: inauguracions, relacions amb els mitjans de comunicació, contactes amb autoritats locals, entitats públiques i privades.
- Imatge de marca: marques, logos, catàlegs...

### 2.6.4. Política de distribució

S'ha de descriure com l'empresa fa arribar els productes o serveis al mercat; identificar els canals de distribució i comercialització que l'empresa utilitzarà i explicar com s'utilitzaran. Per exemple si es pensa en canals propis (botigues físiques o canal en línia) o si cal comptar amb col·laboracions externes com pot ser un distribuïdor que ja tingui la seva pròpia xarxa de vendes.

Si es decideix utilitzar canal propi, cal determinar el local o punt de venda on es desenvoluparà l'activitat: serà de lloguer o de compra? Descripció de la zona: residencial, comercial, industrial ben comunicada? Si es disposa de local, se n'ha d'adjuntar una descripció, un plànol, el projecte d'adequació, etc.

## 2.7. PLA D'OPERACIONS

Un cop definit *el que es vol fer* és el moment d'explicar *com es farà...*

En l'apartat de màrqueting s'ha fet una estimació de les vendes. Aquesta estimació aportarà la informació de partida sobre les capacitats de producció o operatives que es necessiten i sobre els recursos necessaris, tant materials com humans.

El pla d'operacions sol incloure els punts següents:

- Localització de l'activitat, criteri de selecció de l'emplaçament, cost, lloguers, fiances, reformes, etc.
- Descripció tècnica del producte o servei.
- Descripció dels processos productius i de les operacions.
- Maquinària o instal·lacions necessàries. És convenient fer previsions de capacitats de producció o de prestació de serveis.
- Polítiques de subcontractació, aliances o acords de col·laboració. Definir criteris i què aportaran.
- Identificació de proveïdors. És convenient definir la política de pagaments.
- Logística de compres i distribució. Previsions.
- En el supòsit d'utilització de tecnologia, cal explicar el tipus de tecnologia o coneixement diferencial emprat i les seves propietats (*molt important en el cas de les empreses de base tecnològica*).
- Cronograma de l'activitat. Calendari d'execució.

En aquest punt també és convenient fer una descripció de les inversions i de les despeses necessàries per iniciar i desenvolupar l'activitat. En el cas d'empreses productives es detallarà el



## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

procés productiu; en empreses de serveis serà important detallar l'aprovisionament dels productes, estocs, logística, ubicació dels centres, capacitats, etc.

**NOTA:** *En el cas de les **empreses de base tecnològica** que neixen com a resposta al desenvolupament i al llançament al mercat d'una innovació pròpia, és clau elaborar un pla tecnològic o de R + D on s'indiqui que s'ha d'incloure una breu descripció del desenvolupament tecnològic fent èmfasi en els aspectes estratègics de competitivitat, diferenciació i objectius que s'esperen obtenir en R + D + i (indicar la destinació dels nostres projectes de R + D, què anirem a buscar, quants recursos hi destinarem, quin calendari establirem, etc.).*

*És a dir, és important incloure una breu descripció de la tecnologia que es comercialitzarà, de l'estat de la seva protecció, l'autoria, i/o llicències o acords que s'hagin realitzat per a la comercialització d'aquella (durada del contracte de llicència, royalties, compromisos, etc.).*

### 2.8. ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

---

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

#### **2.8.1. Organigrama**

S'han d'establir les dependències jeràrquiques de les persones que participaran en la primera etapa de l'organització. És important que les regles de joc, especialment les relatives a l'autoritat i a les dependències jeràrquiques, estiguin ben definides i fixades. També cal separar les activitats que corresponen als emprenedors com a empresaris i/o propietaris d'aquelles que els corresponen com a treballadors.

#### **2.8.2. Llocs de treball**

S'han de definir els llocs de treball necessaris, així com les funcions i els perfils més adients per començar i desenvolupar l'activitat.

#### **2.8.3. Selecció i contractació**

S'ha de definir com es durà a terme la selecció i la contractació dels treballadors. Serà interna o es subcontractarà a una consultora. És convenient fer una previsió de necessitats futures en base a les necessitats de l'empresa i també preveure un apartat per a la formació complementària que puguin necessitar els empleats.

#### **2.8.4. Política salarial**

S'ha de definir la política de retribució del personal contractat i la distribució dels beneficis entre els socis.

### 2.9. ASPECTES LEGALS

---

S'aconsella, com a punt de partida, que qualsevol persona que tingui accés al pla d'empresa, a informació interna de l'empresa, etc., signi un **acord de confidencialitat**.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

### 2.9.1. Forma jurídica i constitució legal de l'empresa

Un aspecte jurídic que s'ha de considerar en qualsevol nova empresa és la **forma jurídica** que adoptarà. Tenint en compte que el nombre de socis inicials no serà gran, la societat limitada pot ser la més convenient en la majoria de casos. De totes maneres, la tria s'ha de basar en les característiques i les circumstàncies pròpies de cada projecte. Altres formes jurídiques comunes són: empresari o empresària individual, societat civil, societats anònimes o cooperatives.

És aconsellable fer una relació dels tràmits necessaris per constituir legalment l'empresa – calendari, costos previstos, etc.–, així com indicar els permisos, les llicències i la documentació comptable necessària per gestionar-la. *Podeu trobar informació sobre les característiques de cadascuna així com dels costos i tràmits que cal fer en la Guia de tràmits i formes jurídiques del programa INICIA de la Generalitat de Catalunya (<http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/informes/2009/quia-formes-juridiques-i-tramits.jsp>).*

Per altra banda, és convenient que des de l'inici de l'activitat es signi un **acord o pacte entre els socis** on quedin clars els punts següents:

- Acord de majories
- Sortida de socis
- Entrada de nous socis
- Resolució de conflictes entre socis
- Incorporació de familiars dels socis, etc.

**NOTA:** *En aquest apartat i en relació amb la constitució d'empreses de base tecnològica adquireix un pes important l'aportació de coneixement i la valoració de la propietat industrial i/o intel·lectual (intangibles).*

### 2.9.2. Marques i patents

Cal indicar si el producte o servei que oferim és susceptible d'obtenir algun tipus de protecció legal. Per exemple:

- Els signes distintius de l'empresa s'han de protegir mitjançant el registre de les marques, els noms comercials i els rètols d'establiment.
- Per a la protecció d'invençons 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.

*Podeu trobar més informació així com els tràmits i els costos de cada tipus de protecció a la web de l'Oficina Espanyola de Patentes y Marcas (OEPM): <http://www.oepm.es/es/index.html>.*

## 2.10. VIABILITAT ECONÒMICA I FINANCERA

El pla econòmic i financer constitueix un pilar bàsic i imprescindible del pla d'empresa. Tot el que s'ha desenvolupat fins a aquest punt cal traduir-ho en termes econòmics.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

Es tracta de recollir la informació de manera ordenada i temporalitzada, i fer l'anàlisi de la viabilitat econòmica del projecte. Per ajudar a fer aquesta anàlisi convé analitzar els aspectes següents:

- Pla d'inversions
- Pla de finançament
- Estat de tresoreria previsional
- Compte de resultats previsional
- Balanç previsional
- Anàlisi del punt d'equilibri

Per regla general es fan les previsions anuals d'ingressos i despeses per als tres primers anys, i es recomana que, addicionalment, per al primer any es facin també el compte de resultats i l'estat de tresoreria de forma mensual.

Per a projectes en què la fase inicial de desenvolupament de producte s'estén durant un llarg període de temps pot ser interessant fer les previsions a més llarg termini (5 anys o més, per exemple en el sector de la biotecnologia).

### **2.10.1. Pla d'inversions**

Representa el càlcul de la inversió inicial, que estarà en funció del volum d'activitat prevista en el pla de mercat, així com de la forma de titularitat dels actius de l'empresa. Inclourà el desemborsament necessari per finançar tant l'immobilitzat material (local, maquinària, mobiliari i utilitatge, equips informàtics, etc.) com l'immaterial (despeses de constitució, de primer establiment, drets de traspàs, etc.) i les existències necessàries per cobrir l'estoc inicial.

Per calcular la inversió necessària es tindran en compte tots els béns i drets necessaris per poder començar l'activitat com són, per exemple:

#### **Inversions en actiu no corrent:**

- Inversions en immobilitzat material i immaterial
- Inversions immobiliàries
- Immobilitzat financer
- Despeses amortitzables

#### **Inversions en actiu corrent:**

- Existències inicials
- Deutors
- Tresoreria inicial

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

PLA D'INVERSIONS	PRIMER ANY
<b>DESPESES (no amortitzables)</b>	<b>0,00</b>
Despeses de constitució	
Despeses de primer establiment	
<b>INVERSIONS IMMATERIALS</b>	<b>0,00</b>
Propietat industrial (patents i marques)	
Drets de traspàs	
Aplicacions informàtiques	
Drets/béns en règ. d'arrend. finan.	
<b>INVERSIONS MATERIALS</b>	<b>0,00</b>
Terrenys	
Construccions	
Maquinària	
Altres instal·lacions	
Mobiliari	
Equips procés informació	
Elements de transport	
Altre immobilitzat material	
<b>FIANCES I DIPÒSITS A LLARG TERMINI</b>	<b>0,00</b>
Fiances a llarg termini	
Dipòsits a llarg termini	
<b>EXISTÈNCIES</b>	<b>0,00</b>
<b>PROVISIONS DE FONDS</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL INVERSIONS</b>	<b>0,00</b>

**NOTA:** En el cas de les **empreses de base tecnològica** és important incorporar i valorar els drets de propietat intel·lectual i/o industrial del coneixement o tecnologia aportada a l'empresa. La valoració d'aquests drets és l'element econòmic que més diferencia aquestes empreses de la resta.

### 2.10.2. Pla de finançament

El pla de finançament fa referència a com es finançaran les inversions que s'han de fer. S'han de detallar les fonts de finançament, el percentatge de cadascuna d'aquestes i la data en què s'han d'obtenir.

Entre les principals fonts de finançament destaquen les següents:

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

- **Fonts pròpies** (patrimoni net): aportacions inicials, dineràries o no, que provenen de les persones vinculades al projecte (estalvis personals, estalvis de la família o de les amistats).
- **Fonts alienes** (passiu): finançament bancari (préstecs i crèdits de bancs i caixes) i finançament no bancari (crèdits de proveïdors, avançaments de clients, facturatge, lísing, etc.). Com a fonts alienes caldria esmentar les subvencions i els ajuts per part de l'administració pública.

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

PLA DE FINANÇAMENT	PRIMER ANY
<b>RECURSOS PROPIS</b>	<b>0,00</b>
Capital social	
<b>RECURSOS ALIENS</b>	<b>0,00</b>
Crèdits o préstecs	
Proveïdors d'immobilitzat (lísing)	
Capitalització	
Subvencions	
<b>TOTAL FINANÇAMENT</b>	<b>0,00</b>

Respecte a totes les fonts en general, s'haurà d'indicar l'origen, les garanties que aporten, les condicions i els terminis de retorn.

### 2.10.3. Estat de tresoreria previsional

Reflecteix els cobraments i els pagaments mensuals que deriven dels ingressos i les despeses del compte de resultats i del balanç i permet preveure les necessitats de tresoreria de l'empresa en cada moment.

Les condicions i els terminis de cobraments a clients i de pagament a proveïdors (30, 60 i 90 dies) són de gran importància en aquest punt.

També cal detallar les hipòtesis considerades per al seu càlcul, considerant la possible estacionalitat de l'activitat. Això permetrà preveure a temps les mesures adients per resoldre els desequilibris de caixa que se'n puguin derivar. És convenient que el seu desglossament sigui mensual.

Per altra banda, i donat la incertesa que envolta les previsions de vendes es recomanable fer diferents escenaris de vendes. Els escenaris haurien de respondre a les següents preguntes:

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

Què passaria si vengués un X% més? Què passaria si deixés de vendre X producte? Què passaria si vengués menys? Què passaria si pugés els preus? Què passaria si pugés preus i costos? Serà rendible vendre aquest o aquests productes?

PLA FINANCER	Any 1 <sup>(*)</sup>	Any 2	Any 3
<b>INGRESSOS</b>			
(+) Aportació dinerària (capital social)			
(+) Factures cobrades			
(+) Subvencions rebudes			
(+) Préstecs			
(+) Ingressos financers			
(+) Ingressos extraordinaris, etc.			
<b>Total ingressos (A)</b>			
<b>PAGAMENTS</b>			
(+) Factures pagades (compres)			
(+) Despeses de personal (sou + quotes patronals)			
(+) Lloguers			
(+) Subministraments			
(+) Treballs realitzats per altres. Pagats			
(+) Relacions públiques i publicitat. Pagats			
(+) Altres despeses corrents			
(+) Despeses extraordinàries			
(+) Devolució de préstecs (principal)			
(+) Pagament d'interessos dels préstecs			
(+) Pagament d'inversions dels actius			
(+) Impost de Societats, etc.			
<b>Total pagaments (B)</b>			
<b>RESULTAT FINANCER (A - B)</b>			
<b>RESULTAT FINANCER ACUMULAT</b>			

(\*) Es recomana desglossar el primer any en mesos

### 2.10.4. Compte de resultats previsional

Amb el compte de resultats previst podem analitzar *a priori* si, amb l'estimació de vendes que tenim prevista, aquesta empresa serà viable o no. El compte de resultats descriurà totes les despeses que suportarà l'empresa i tots els ingressos que generarà durant els anys que s'han tingut en compte per fer la previsió del pla financer.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

PLA ECONÒMIC	Any 1 <sup>(*)</sup>	Any 2	Any 3
<b>INGRESSOS</b>			
(+) Vendes			
(+) Subvencions rebudes			
(+) Altres ingressos corrents			
<b>Total ingressos (A)</b>			
<b>DESPESES</b>			
(+) Consums (cost de vendes o inputs) (B)			
<b>MARGE BRUT (C = A - B)</b>			
<b>Despeses estructura</b>			
(+) Compres			
(+) Despeses de personal (sou + quotes patronals)			
(+) Amortitzacions			
(+) Variació de provisions			
(+) Lloguers			
(+) Subministraments			
(+) Treballs realitzats per altres empreses			
(+) Relacions públiques i publicitat			
(+) Altres despeses corrents ...			
<b>Total despeses estructura (D)</b>			
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (E = D - C)</b>			
(+) Ingressos financers			
(-) Despeses financeres			
<b>Resultat financer (F)</b>			
<b>RESULTAT DE L'ACTIVITAT ORDINÀRIA (G = E - F)</b>			
(+) Ingressos extraordinaris (h)			
(-) Despeses extraordinàries (i)			
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (J = h - i)</b>			
(-) Impost de Societats (k)			
<b>RESULTAT DEL PERÍODE = J - k</b>			
<b>RESULTAT ACUMULAT</b>			

(\*) Es recomana desglossar el primer any en mesos

### 2.10.5. Balanç previsional

Mostra l'estructura patrimonial de l'empresa com a reflex quantitatiu de totes les decisions d'inversió i finançament considerades en el pla d'empresa.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

- L'actiu fix recull l'immobilitzat material i immaterial.
- L'actiu circulant engloba les existències, els comptes que s'han de cobrar i la tresoreria.
- El passiu indica els recursos propis, l'endeutament a llarg termini i l'endeutament a curt termini.

Estudiant l'evolució de les partides del balanç es pot determinar la solvència de l'empresa, és a dir, la seva capacitat de fer front a les obligacions concretes.

BALANÇ DE SITUACIÓ	PRIMER ANY
<b>ACTIU</b>	<b>0,00</b>
IMMOBILITZAT	
AMORTITZACIÓ ACUMULADA IMMOBILITZAT	
TOTAL IMMOBILITZAT	
PROVISIONS	
EXISTÈNCIES	
CLIENTS	
BANCS I CAIXA	
TOTAL ACTIU CORRENT	
<b>PASSIU</b>	<b>0,00</b>
CAPITAL SOCIAL	
RESERVES	
RESULTAT	
TOTAL RECURSOS PROPIS	
CREDITORS A LLARG TERMINI	
CREDITORS A CURT TERMINI	

### 2.10.6. Anàlisi del punt d'equilibri, llindar de rendibilitat o punt mort

El punt d'equilibri és el volum de producció i vendes en què el benefici (ingressos totals menys beneficis totals) és nul. Es pot expressar en unitats físiques, monetàries o temporals. És important indicar el punt d'inflexió en el qual el projecte passa de tenir pèrdues a tenir beneficis.

Per obtenir la fórmula que permet el càlcul del punt mort, es parteix del punt on els beneficis són iguals a zero; per això s'igualen els costos totals als ingressos totals:

$$CT = IT$$

$$P_v * Q = C_f + C_{vu} * Q$$

(On:  $P_v$  = preu de venda unitari;  $Q$  = nombre d'unitats de producte;  $C_f$  = costos fixos;  $C_{vu}$  = costos variables unitaris)



## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

Com que l'objectiu és trobar la quantitat d'articles produïts i venuts (Q) que compleixen la igualtat anterior, aleshores es busca Q:

$$Q = Cf / (Pv - Cvu)$$

### 2.10.7. Altres indicadors

**2.10.7.1. Valor actual net (VAN).** És el valor descomptat al moment actual dels fluxos futurs. És un procediment que permet calcular el valor present d'un determinat nombre de fluxos de caixa futurs, originats per una inversió. La metodologia consisteix a actualitzar els fluxos de caixa futurs (Q) mitjançant una taxa (r). A aquest valor se li resta la inversió inicial (I), de manera que el valor obtingut és el valor actual net del projecte.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

**2.10.7.2. Taxa interna de retorn (TIR).** Una altra manera de calcular el mateix és mirar la taxa interna de retorn, que seria el tipus d'interès que fa que el VAN sigui zero.

*Si el TIR és alt, estem davant d'un projecte empresarial rendible, que suposa un retorn de la inversió equiparable a uns tipus d'interès alts que possiblement no es trobin en el mercat. No obstant això, si el TIR és baix, possiblement podríem trobar una altra destinació per als nostres diners.*

**2.10.7.3. Rendibilitat financera: ROE (Return on equity).** La rendibilitat financera calcula el retorn que obtenen els propietaris de l'empresa. Per a això, es pren el benefici net de l'empresa, descomptats els interessos, que es destinen a retribuir fons aliens i no propis, i impostos, i es compara amb l'aportació dels propietaris.

$$\text{Rendibilitat financera} = (\text{Benefici net} / \text{Fons propis}) \times 100$$

*Com més elevada sigui aquesta ràtio, millor per als propietaris de la companyia.*

**2.10.7.4. Rendibilitat econòmica de la inversió: ROI (Return on Investment).** La ràtio de rendibilitat econòmica relaciona el benefici abans d'interessos i impostos (BAII) amb l'actiu total, per tractar de conèixer la rendibilitat generada per la inversió de l'empresa amb independència de com s'hagi finançat, ja que no tenim en compte les despeses financeres ocasionades pels fons aliens. Aquesta ràtio permet fer una anàlisi econòmica pura.

## GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA

$$\text{Rendibilitat econòmica} = (\text{BAtI} / \text{Actiu total}) \times 100$$

*Com més gran sigui la ràtio de rendibilitat econòmica, millor s'està aprofitant la inversió de l'empresa.*

### 2.11. RISCOS I PLANS DE CONTINGÈNCIA: ANÀLISI DAFO

En aquest punt del projecte, s'han d'avaluar els riscos i els plans de contingència. Convé senyalar i apuntar alternatives per aplicar si es presentessin aquests. Una manera de fer-ho és mitjançant el DAFO.

El DAFO és un instrument de gestió que, de forma resumida, permet conèixer d'una manera clara i ràpida quina és la situació interna del projecte (punts forts i febles) i sobre l'entorn en el qual desenvolupa la seva activitat (amenaces i oportunitats).

Per a una correcta utilització ha de tenir-se en compte que les oportunitats i les amenaces són situacions externes a l'activitat i que afecten a totes les empreses del sector en qüestió. Per tant són el resultat de l'anàlisi externa.

Per altra banda, les fortaleeses i les debilitats són característiques internes de l'empresa o del projecte i per tant són específiques d'aquesta. Són la conseqüència de l'anàlisi interna.

Finalment, juntament amb la síntesi general, és necessari referir-se a la viabilitat del projecte i a les característiques financeres d'aquest.

### 2.12. ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I DESENVOLUPAMENT

Per acabar, convé indicar aquelles previsions de futur que, per superar l'horitzó temporal del projecte, no queden recollides en aquest. Són línies d'actuació previstes per al futur, després de la posada en pràctica de l'actual pla, encara sense dates concretes i pendents de quantificació.

## 3. ANNEXOS

Els annexos hauran d'incloure tota aquella documentació complementària i que ajuda a comprendre i a justificar el projecte. Per exemple informació completa de la competència, normativa completa que afecti el sector, detall de la tecnologia emprada, llistat de productes de la competència, informes de mercat, plànols, pla d'execució, DAFO complet, etc.

Els annexos aniran referenciats en el text principal.