

## EL PLA D'EMPRESA

El pla d'empresa és un document on els emprenedors definireu de quina manera voleu traslladar la vostra idea de negoci a la realitat.

És un document que té moltes utilitats:

- T'ajuda a reflexionar sobre el teu projecte i a no oblidar cap aspecte important.
- És un guió de la posada en marxa del negoci.
- Ajuda a la presa de decisions.
- És una eina de presentació davant de tercers.

Abans de començar a redactar el teu pla d'empresa convé que tenguis en compte una sèrie de recomanacions.

**Extensió del document.** Només has de fer constar la informació rellevant i necessària per determinar la viabilitat tècnica, econòmica i financera de la teva idea de negoci.

**Redacció clara i concisa.** Quan ho redactis pensa que la persona que ho llegirà no et coneix, ni coneix el teu projecte. Pots utilitzar imatges, esquemes, fotos, etc. que ajudin a donar visibilitat al teu projecte, adjuntant-lo com un annex al pla d'empresa.

**Coherència.** Cada apartat del pla d'empresa està relacionat amb els anteriors. Per tant, la informació de cada apartat ha de ser coherent amb la de la resta, per tant, cal evitar contradiccions o situacions poc creïbles. La informació ha de ser contrastada i veraç.

**Bona presentació.** Donat que el pla d'empresa és la nostra presentació, ha d'estar endreçat, estructurat i sense faltes d'ortografia.

**Evitar opinions personals.** No és recomanable utilitzar expressions com "crec que", "opino que", "el meu producte és el millor", "l'empresa serà fantàstica", etc.

Hi ha molts de models de Pla d'Empresa. Aquest que presentam aquí està basat en un redactat per l'Àrea de Promoció Econòmica i Innovació de l'Ajuntament de Terrassa.

## **PRESENTACIÓ DEL PROJECTE**

### **Els emprenedors**

Enumera les persones que formaran part del teu projecte indicant les seves dades personals (nom i llinatges, DNI, edat, telèfon de contacte).

### **Descripció de la idea de negoci**

El primer que és necessita tenir és una idea de negoci, una idea d'empresa. Explica tan detalladament com puguis a quina activitat empresarial es dedicarà la teva empresa.

### **Motivació i origen de la idea**

Explica quins motius personals, professionals, etc. t'han duit a muntar aquest tipus d'empresa. Motivacions de tipus personal poden ser sortir de l'atur, millorar la situació econòmica, personal o familiar, per tradició familiar,... Motivacions de tipus familiar són haver detectat una oportunitat de negoci al mercat que volem aprofitar, crear llocs de treball, desenvolupar una activitat innovadora,...

### **Situació actual del projecte i pla d'actuació**

Per situar-nos i començar a establir un calendari de treball és necessari explicar en quin moment es troba el nostre projecte explicant quines accions hem realitzat fins al moment per muntar la nostra empresa. Per exemple, fer recerca d'un local, de finançament, etc.

Si es tracta d'un traspàs hem d'explicar quina era la situació del negoci abans del seu traspàs (xifra de vendes mensual, volum de despesa mensual, etc.), així com les principals condicions pactades amb els propietaris, com l'import del traspàs, si inclou IVA o no, l'enumeració dels bens inclosos en els traspàs, etc.

Finalment, s'han de definir les accions pendents de realitzar fins al moment i que es poden dur a terme durant els primers mesos d'activitat. Aquest llistat ha de seguir un ordre temporal, s'ha de fixar un planning de les accions a realitzar, establint una data aproximada de realització. Les accions es poden ordenar agrupant-les en tres:

- Accions a realitzar en l'etapa de planificació (abans de la data d'alta de l'empresa): elaboració del pla d'empresa, llicència d'activitat, petició de pressupostos a proveïdors, recerca i lloguer del local.
- Accions a realitzar per a legalitzar l'activitat: alta a l'Agència Tributària, alta a la Tresoreria General de la Seguretat Social, etc.
- Accions a realitzar un cop iniciada l'activitat: realització d'una campanya de publicitat, promoció, etc.

## **ANÀLISI DEL MERCAT**

### **Àmbit geogràfic**

Has de definir l'àmbit geogràfic del teu negoci perquè ens indicarà la zona sobre la que es realitzarà l'estudi de mercat. Per a fer-ho, has de pensar d'on provindran els teus principals clients.

L'àmbit geogràfic depèn del tipus d'empresa i l'activitat que realitza. Per exemple alguns tipus de comerços poden tenir un àmbit que correspon a un radi de tres o quatre carrers al voltant

del local. En canvi, un agent comercial pot definir el seu àmbit geogràfic tenint en compte la zona fins on es desplaçarà per tal de visitar als seus clients.

### **Els clients**

Qui comprarà els teus productes o serveis? Has de definir les principals característiques dels teus clients. Defineix si es tracten d'empreses o de particulars, homes o dones, d'una edat compresa entre XX i XX anys, amb un poder adquisitiu alt/mig/baix, que adquiriran els productes perquè satisfan la seva necessitat de XXXX.

Ajudaria a donar força al vostre projecte i a valorar la viabilitat comercial del mateix, incloure informació sobre el vostre mercat real, els pactes que heu assolit amb alguns dels vostres clients i la possibilitat de que es confirmin els mateixos.

### **Els competidors**

Elabora un llistat dels competidors directes ubicats dins l'àmbit geogràfic explicant en cada cas les seves principals característiques, punts forts i punts febles. Has de mirar quins productes i serveis ofereixen i de quina qualitat, a quin preu, quines ofertes o promocions fan, com es donen a conèixer, etc. Un cop analitzada tota aquesta informació cal decidir quines accions seguirà l'empresa per tal de diferenciar-se dels seus competidors.

### **Els proveïdors**

La decisió sobre quines empreses et proveiran la mercaderia condiciona els costos de la teva empresa i, per tant, limita la teva capacitat d'oferir preus de venda més competitius. Per això, es recomana que cerquis més d'un proveïdor per a cada una de les mercaderies que vols oferir. Un cop feta aquesta comparació, pots detallar en aquest apartat les dades dels teus proveïdors indicant quins productes els compraràs, a quins preus i condicions de pagament, terminis d'entrega, descomptes que t'aplicaran, etc.

## **PLA COMERCIAL**

### **Els productes o serveis**

Has d'incloure en aquest apartat la definició de la cartera inicial de productes i/o serveis que vols oferir en l'empresa incloent una breu explicació de cada un dels elements que la componen. També, has de definir aquells productes o serveis complementaris pels que els teus clients no pagarà un preu però que t'ajudaran a diferenciar-te dels teus competidors. Exemples són les garanties, servei post-venda, assessorament en la compra, etc.

### **Els preus**

És necessari que estableixis els preus dels productes i serveis que oferiràs a la teva empresa, explicant quins criteris has utilitzat per fixar-los. Existeixen diferents criteris per establir els preus com per exemple a partir dels costos de la mercaderia i afegint-li un determinat marge comercial, mitjançant la comparació dels preus que han fixat els teus competidors directes, etc. Hi ha casos en que els preus venen fixats per la llei o per un col·legi o gremi que ofereix informació sobre els preus habituals del sector.

També has d'establir els possibles descomptes, condicions, termini i mitjans de pagament, etc.

## **La comunicació**

Per tal de que els teus clients coneguin els teus productes i serveis has de realitzar una sèrie d'accions de comunicació per a promocionar la teva empresa com ara festes d'inauguració, regals, obsequis, ofertes especials, publicitat en premsa escrita, etc. Sigui quina sigui l'opció escollida has de tenir en compte que qualsevol acció de comunicació implica un cost que hauràs de definir i tenir en compte a l'hora d'analitzar els costos de l'empresa.

## **La ubicació**

El primer que has de mencionar és si necessitaràs un local de lloguer, treballaràs des de casa o simplement prescindiràs de local. Has d'establir el lloc on s'ubicarà el negoci explicant els motius que t'han fet escollir aquest local en concret. Per exemple, que es tracti d'una zona amb un flux de vianants elevat, que disposi de zones properes d'aparcament gratuït, que estigui a prop de zones d'atracció de possibles clients, etc.

Si llogues un local has de definir les condicions del contracte de lloguer: durada i possibilitat de pròrroga, import del lloguer, import del dipòsit, despesa de legalització del contracte, taxes, etc.

També has de fer una descripció del local, com es decorarà i com es distribuirà. Pots adjuntar un croquis que t'ajudi a mostrar la informació o fotografies en un document annex. Cal que detallis totes les reformes i instal·lacions que caldrà realitzar i els costos que suposaran (a partir de pressupostos).

Pensa que els negocis creixen i que el local ha de ser lo suficientment gran per poder adaptar-se a l'augment d'activitat a curt i mig termini, evitant així la necessitat de reubicació de l'activitat a un nou local i els costos que pot suposar.

Per últim, cal incloure la informació relativa a la sol·licitud de la llicència d'activitat a l'ajuntament i el cost i tràmits que suposarà per a l'emprenedor.

## **Distribució**

Si és necessari, cal explicar els mitjans a través dels que els productes arribaran al mercat seleccionat i en el moment adequat. Has de desenvolupar el sistema més convenient de distribució, cosa que implicarà establir una sèrie d'acords amb distribuïdors. Una de les formes de distribució que actualment s'utilitzen més és el comerç electrònic.

## **PLA DE PRODUCCIÓ**

### **Procés tècnic**

En aquest apartat has de definir la forma de treballar en la teva empresa, establint un llistat ordenat en el que es mostrin les principals accions que es realitzaran per tal de fabricar el teu producte o oferir el teu servei. Dins aquest esquema caldrà vincular les accions amb les persones que les realitzaran i amb els elements necessaris per realitzar-les.

Definir el procés tècnic de la teva empresa t'ajudarà a definir la qualitat del teu servei o producte, a mostrar una forma de treballar en el teu negoci als teus possibles socis i treballadors i a optimitzar el volum de despesa.

## **Recursos materials**

El següent pas és elaborar un llistat detallat i valorat econòmicament (a partir de pressupostos) de tot el material que necessitaràs per iniciar la teva activitat com ara maquinària, eines, mobiliari, equips informàtics, vehicles, rètol i mercaderia. Si tu aportes aquest material li has de posar un valor i indicar amb una (T) que és una aportació. Els imports no han d'incloure l'IVA.

En aquest apartat també has d'incloure les despeses relatives a la posada en marxa del teu projecte com ara la primera publicitat o l'import que et cobrarà la gestoria per donar-te d'alta, si s'escau.

## **Previsió de vendes**

Cal que estableixis una previsió dels ingressos de la teva empresa per, com a mínim, els 12 primers mesos d'activitat, explicant els criteris que has establert. Pots utilitzar diferents criteris per definir la xifra de vendes prevista com la teva experiència en el sector, la informació proporcionada pels proveïdors, la informació obtinguda a través de la utilització d'eines d'estudi de mercat,...

## **ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS**

### **Currículum dels emprenedors**

La millor forma de donar-te a conèixer en l'àmbit professional és utilitzant el teu currículum. Cal que el redactis, per a cada un dels emprenedors del projecte, tenint en compte que ha d'incloure dades personals, formació acadèmica i experiència professional, fent èmfasi en els aspectes que mostrin les teves habilitats i competències en l'activitat que es vol desenvolupar.

### **Llocs de treball i personal**

Has de reflexionar i definir els llocs de treball mínims necessaris per tirar endavant el negoci en la seva etapa inicial, descrivint les tasques assignades a cada un d'ells i valorar amb quina persona o persones es cobriran aquests llocs ja sigui amb els emprenedors, personal assalariat que es contractarà o autònoms o empreses que funcionaran com a col·laboradors. És important posar de relleu la complementarietat dins les tasques de l'empresa dels diferents socis i treballadors de l'empresa.

### **Organigrama**

Un possible organigrama bàsic conté quatre àrees principals: la reunió dels promotors que gestionarà l'empresa; l'àrea tècnica de l'empresa que realitzarà les tasques pròpies de l'activitat; l'àrea administrativa de l'empresa que realitzarà tasques relacionades amb els impostos, pagaments a proveïdors, gestions bancàries, etc.; i l'àmbit comercial que s'encarregarà de definir la publicitat a realitzar, definir la imatge de l'empresa,...

### **Relacions contractuals**

Un cop definida la necessitat de treballadors assalariats i col·laboradors de l'empresa per tal de cobrir la totalitat dels llocs de treball imprescindibles per al bon funcionament de l'activitat, cal explicar les condicions econòmiques d'aquesta relació:

- En el cas dels emprenedors del projecte s'ha de decidir el sou que vol percebre. Sol ser una decisió difícil ja que en molts de casos encara no s'ha analitzat quin és el nivell de facturació prevista. Tot i així, cal fer un esforç i definir el sou mínim que necessitam

percebre per cobrir les nostres despeses personals, el sou objectiu, és a dir, el sou que volem arribar a cobrar i el temps que esteim disposats a prescindir de sou. També cal definir l'import que cada emprenedor cotitzarà a la Seguretat Social de forma mensual.

- En el cas dels treballadors assalariats, hem de definir les condicions del contracte de treball (tipus, durada, sou, etc.) i també el cost que suposarà per a nosaltres contractar a aquesta persona (el cost de la Seguretat Social).
- En el cas de col·laboradors (empreses o autònoms que realitzen una part de les tasques de la nostra empresa) hem d'explicar de quina manera se'ls pagarà. Hem de definir el cost de la gestoria, del servei de l'empresa de prevenció de riscos laborals, de l'empresa de l'alarma o de manteniment d'extintors, etc.

## **PLA JURÍDIC I FISCAL**

### **Forma jurídica**

Per poder iniciar l'activitat de la nostra empresa és necessari escollir la forma jurídica que adoptarà entre les previstes legalment. L'elecció d'una o altre forma implicarà una sèrie d'avantatges i limitacions que han d'encaixar en el nostre projecte.

Algunes de les principals formes jurídiques que adopten els petits empresaris són: empresa individual, Societat Civil Privada, Societat Limitada, Societat Limitada Nova Empresa, Societat Limitada Laboral, Cooperativa, etc.

En aquest punt has de fer constar la teva elecció i els motius que t'han fet decidir per una o altra forma jurídica.

Finalment cal incloure una breu descripció de les obligacions legals, fiscals i comptables que implica l'adopció d'aquesta forma jurídica com ara els impostos pels que tributaràs.

### **Normativa a complir**

En funció de la nostra idea de negoci és molt possible que sigui necessari analitzar l'obligació de complir amb una determinada normativa que condiciona l'activitat a realitzar. En alguns casos és imprescindible complir amb una normativa de riscos laborals, disposar d'una formació o titulació concreta o bé disposar d'una infraestructura mínima. Totes aquestes limitacions condicionaran el nostre projecte i cal que les tenguis en compte.

També cal que valoris la possibilitat de registrar el teu nom comercial o bé patentar la teva idea i recollir la informació, tràmits i costos que això suposarà.

## **RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL**

### **Accions previstes en l'àmbit de la RSE**

La Responsabilitat Social Empresarial (RSE) és el compromís de les empreses cap a les necessitats dels seus grups d'interès en els diferents àmbits (laboral, acció social, medi ambient, clients, entitats, proveïdors,...) mitjançant la implicació voluntària i solidària més enllà del que estableix la legislació vigent. Algunes accions a realitzar poden ser l'aplicació de mesures d'estalvi d'aigua o energia, accions destinades a millorar la gestió de residus o la realització de compres responsables als nostres proveïdors.

## COM FER EL PLA ECONÒMIC I FINANCER

El pla econòmic i financer s'elabora tenint en compte tota la informació i les dades obtingudes en els apartats anteriors. Recorda que tots els imports que detallis no han d'incloure l'IVA.

### **Inversió inicial**

#### Inversions intangibles

- Drets de traspàs: import pagat a l'hora de quedar-se un negoci que ja està en funcionament.
- Aplicacions informàtiques: cost dels programes informàtics utilitzats a l'empresa.
- Propietat industrial (patents i marques): cost del registre de la marca comercial, del producte o del procés productiu,...

#### Inversions materials

- Terrenys: imports satisfets per la compra de terrenys.
- Construccions: locals o immobles propietat de l'empresa. No has d'incloure cap valor si t'has instal·lat a un local de lloguer o realitzes l'activitat sense local.
- Maquinària: inclou el valor de tota la maquinària necessària per a la realització del procés tècnic.
- Instal·lacions: s'inclou el valor de les reformes i obres de condicionament que es realitzin al local com ara pintura, aire condicionat, instal·lació d'aigua i llum, telefonia, etc.
- Mobiliari: bens necessaris per equipar el local, inclosos els elements de decoració.
- Equips informàtics: ordinadors, impressores, fax, mòdem, escàners,...
- Elements de transport: vehicles propietat de l'empresa.
- Altres immobilitzat material: tot el que no has inclòs en els apartats anteriors.

Dipòsits i finances: dipòsit de lloguer i altres similars.

Existències inicials: has de fer una estimació de la compra de mercaderia o matèria prima necessària per iniciar l'activitat. Indica si aquesta compra es pagarà al comptat o a termini.

Despeses de posada en marxa i primer establiment: despeses relacionades amb la legalització de l'activitat com ara els honoraris de notaris, el registre mercantil, l'impost de transmissions patrimonials i actes jurídics documentats, la llicència d'obertura o la despesa que et cobrarà la gestoria per crear-te l'empresa. També has d'incloure les despeses que siguin necessàries per posar en marxa l'empresa com ara la publicitat de llançament, la captació i formació de personal inicial, l'estudi de mercat o les altes dels diferents subministraments.

Provisió de fons: si tenim en compte que totes les dades relatives a la inversió inicial es fonamenten en pressupostos, és possible que, finalment, alguns dels imports variïn. Per cobrir aquesta possibilitat has de tenir en compte una petita quantia de diners que serviran per cobrir les possibles desviacions. També cal tenir en compte a l'hora de definir aquesta quantia que, en funció del tipus d'activitat, tardarem més o menys temps a obtenir uns ingressos suficients per cobrir la totalitat de les despeses.

### **Finançament de la inversió inicial**

Un cop decidit l'import de la inversió inicial hem de decidir com finançarem aquest import. Has de tenir en compte que no existeix una única forma de finançament i que poden combinar diferents fonts per tal d'afrontar el projecte.

En tota empresa existeixen dues fonts principals de finançament:

Els recursos propis: els diners o bens (valorats econòmicament) aportats pels emprenedors del projecte.

Els recursos aliens: els diners obtinguts a través d'altres fonts de finançament:

- Préstecs amb entitats financeres a curt o llarg termini: les entitats et poden oferir molts de productes financers però cal que sempre tenguis present que existeixen préstecs diferents. També, en funció de les característiques del projecte, pots informar-te dels microcrèdits concedits per algunes entitats.
- Capitalització de la prestació de l'atur i altres subvencions: a l'hora d'analitzar la viabilitat del projecte no has de tenir en compte altra ajuda que la capitalització de la prestació de l'atur. Pel que fa a la resta de possibles subvencions només es tindran en compte si existeix la seguretat que s'obtindran i caldrà indicar el mes probable d'obtenció de l'ajuda.
- Pòlisses de crèdit: és un producte financer ofert per les entitats financeres que posa a la teva disposició una quantitat de diners de les que disposaràs en funció de les teves necessitats de tresoreria. Cal detallar el tipus d'interès que ens aplicaran pels imports dels que disposarem i la periodicitat en que pagarem interessos.
- Altres: préstecs de familiars a retornar a llarg termini, finançament de proveïdors, renting o leasing, etc.

### **Quantificació de les vendes previstes per producte i/o servei**

Valora el marge comercial amb el que treballaràs a la teva activitat i la xifra de vendes, entre altres dades.

- Cartera de productes o serveis: detalla els productes o serveis que oferiràs.
- Durada: només complimenta aquest apartat en el cas dels serveis. Defineix la durada en hores o minuts.
- Preu de venda: preu de venda del teu producte.
- Preu de cost: calcula el que et costa la compra del producte que ofereixes.

### **Estimació de les següents despeses:**

- Sous emprenedor: import del sou que s'assignarà als propis emprenedors
- Sous dels treballadors: imports dels sous pagats al personal de l'empresa
- Cotització a la Seguretat Social de l'emprenedor: import de les cotitzacions mensuals de la quota pagada a la seguretat social dels emprenedors.
- Cotització a la Seguretat Social dels treballadors: import de les cotitzacions mensuals de la quota pagada a la seguretat social dels assalariats de l'empresa.
- Lloguer: imports previstos en concepte d'arrendament del local.
- Reparació: despeses relacionades amb el manteniment dels bens de l'empresa. Pots incloure els imports corresponents a la revisió de vehicles, maquinària o instal·lacions.
- Serveis de professionals independents: servei de neteja, servei de repartiment a domicili subcontractat a una empresa de missatgeria per a determinades comandes, etc.
- Primers d'assegurances: imports corresponents a les diferents assegurances contractades en l'empresa com ara l'assegurança del local, de responsabilitat civil o dels vehicles de l'empresa.
- Subministraments: despeses de llum, aigua, gas, telèfon, fax, Internet,...
- Publicitat: totes les accions destinades a donar a conèixer la teva empresa com la impressió de fulletons, anuncis a premsa o assistència a fires, tenen un cost que has de tenir en compte.
- Serveis bancaris: imports que cobren les entitats pels seus serveis com comissions per disposar de comptes, targetes,...

- Tributs: impostos o taxes que caldrà pagar a les administracions públiques com l'IBI, la taxa d'escombraries, impost de circulació del vehicle (sense tenir en compte IRPF, Impost de Societats o IVA).
- Altres despeses: qualsevol altra despesa que cregueis que no ha quedat recollida en la resta de partides.

### MATRIU DAFO DEL PROJECTE

La matriu DAFO és una eina que pretén analitzar el punt de partida de l'empresa descrivint els seus punts forts i febles i les amenaces i oportunitats que es troben al seu voltant de la teva activitat.

	<b>PUNTS FORTS</b>	<b>PUNTS FEBLES</b>
<b>EMPRESA</b>		
	<b>OPORTUNITATS</b>	<b>AMENACES</b>
<b>MERCAT</b>		

En l'apartat de punts forts i febles s'ha de valorar entre d'altres els aspectes següents (en funció de si els tens i no formaran part dels punts forts o dels febles):

- Disponibilitat de recursos propis
- Capacitat per accedir a finançament amb entitats bancàries o altres
- Experiència i/o formació en la pròpia activitat o en gestió d'empreses
- Volum de la inversió inicial elevat o reduït
- Estructura de despeses de l'empresa elevada o reduïda
- Producte o activitat innovadora o que no s'ofereixi en el lloc on ubicaràs el local
- Possibilitat de fixar preus competitiu
- Possibilitat de diferenciar-nos dels nostres competidors
- Aspectes relatius a la ubicació del local

En l'apartat d'oportunitats i amenaces s'ha de valorar entre d'altres els aspectes següents (en funció de si els tens o no formaran part de les oportunitats o de les amenaces):

- Existència de clients potencials i/o reals
- Existència i/o possibilitat d'aparició de competidors
- Aspectes relatius als nostres proveïdors com ara possibilitat que ens apliquin millors descomptes, terminis de pagament, etc.
- Normativa favorable o desfavorable a la nostra activitat

Un cop feta la matriu DAFO has d'explicar quines accions aplicaràs a l'empresa en el curt i/o mig termini per tal de superar els punts febles i fer que les amenaces t'afectin el menys possible.

## **DEMANDES AL SERVEI**

Cal que detallis les peticions que fas, com ara: assessorament a la creació d'empreses, assessorament i obtenció de certificats per a la tramitació de possibles subvencions o la tramitació de préstecs preferents,...