

GUIÓ PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA DE NEGOCI



AJUNTAMENT DE
SantCugat

Contingut

Aspectes i recomanacions generals.....	3
1. Resum executiu	4
2. Emprenedor o equip empenedor	4
3. Descripció de la idea.....	5
3.1. Anàlisi de l'entorn.....	5
3.2. Anàlisi de mercat	5
3.3. Pla de marketing.....	6
3.3.1. Descripció del producte / servei	6
3.3.2. Política de preus	6
3.3.3. Política de comunicació	6
3.3.4. Política de distribució.....	6
4. Pla de producció o operacions	7
4.1. Procés de producció.....	7
4.2. Equipaments i infraestructures	7
4.3. Aprovisionament i emmagatzematge	8
4.4. Pla tecnològic	8
5. Pla d'organització i RRHH	9
5.1. Estructura organitzativa.....	9
5.2. Política salarial	9
6. Aspectes jurídico-fiscals.....	10
6.1. Forma jurídica. Permisos, llicències i obligacions registrals	10
6.2. Obligacions fiscals i cobertura responsabilitats (assegurances).....	10
6.3. Marques i patents	11
7. Pla de viabilitat econòmica-financera.....	12
7.1. Pla d'inversions	12
7.2. Pla de finançament.....	12
7.3. Previsió de tresoreria	12
7.4. Previsió compte de resultats.....	13
7.5. Anàlisi del punt d'equilibri	13
7.6. Balanç de situació	12

Aspectes i recomanacions generals

Aquest document té per objectiu facilitar a la persona emprenedora l'elaboració del document del Pla d'Empresa.

El PLA D'EMPRESA és un document escrit que explica i detalla el propòsit d'un nou projecte empresarial en la fórmula jurídica que sigui, tenint en compte tots els elements rellevants, recursos necessaris i accions que cal dur a terme per a la posada en marxa de la nova idea de negoci.

Es tracta d'un document imprescindible per acometre una idea de negoci i valorar-ne la seva viabilitat. En el cas de negocis com comerços, restauració o sectors molt especialitzats és possible que no trobin un ajustament total al plantejament d'aquest document. La intenció de l'Ajuntament de Sant Cugat és incorporar plans d'empresa ja elaborats al web municipal per a que els/les diferents emprenedor/es puguin trobar el model que millor s'adapti al seu cas.

Cada pla d'empresa és diferent, ja que reflecteix les característiques específiques de projectes empresarials concrets. En cada cas es posa més èmfasi en els aspectes més rellevants del projecte empresarial que s'estigui desenvolupant.

El pla d'empresa està pensat per ser un document breu, concís i realista i que expressi de forma clara i ben estructurada els continguts. Generalment s'aconsella que en total, el document no passi de 40 pàgines (annexes inclosos)

No obstant, cal tenir en compte que per a aquesta elaboració, és molt important un procés inicial de reflexió i anàlisi, que han de conduir a la/es persona/es emprenedora/es a valorar tots els elements que s'han de considerar i avaluar en relació a la futura activitat econòmica.

El Pla d'Empresa és doncs, a l'hora, un producte (**document final**) i un procés (**estudi de viabilitat del producte o servei**).

En aquest sentit, és important no abordar la redacció del document amb la mentalitat de complimentar un formulari, sinó que cada apartat proposat significa una oportunitat per a analitzar l'entorn, la naturalesa de l'activitat, del producte o del servei, la competència existent, el component d'innovació o la política de costos. Així, el document ha d'acabar convertint-se en el repositori de les conclusions a les que vagi arribant la persona emprenedora en cadascun dels apartats plantejats.

Per altra banda, és important sotmetre aquest document a valoració externa, tant de tècnics d'entitats que treballen en el marc de l'emprenedoria (en aquest cas, els i les *tècniques de l'Oficina d'Atenció a l'Empresa de l'Ajuntament de Sant Cugat*), com de les organitzacions que jugaran un paper important en l'accés al finançament: entitats bancàries, organismes finançadors o d'altres facilitadors d'accés al finançament.

Per últim, és important que al document de pla d'empresa hi participin d'alguna forma tots els socis i sòcies o persones promotores del projecte amb la intenció d'implicar-los/les en el llançament i el desenvolupament de l'empresa.

A continuació es desenvolupen cadascun dels apartats a incloure en el Pla d'Empresa, organitzats per una primera part d'objectius i un seguit de recomanacions i aspectes a tenir en compte.

Per suposat, i com ja hem dit, cada persona emprenedora pot i ha de personalitzar cada apartat, adaptant-lo a la realitat empresarial i d'entorn en el que es troba..

1. Resum executiu

El Pla d'Empresa comença amb un resum d'1 pàgina, clara i concisa., en el qual es destaquen els aspectes més rellevants del projecte de la nova empresa.

Aquest resum ha 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. És convenient donar alguna informació rellevant sobre la persona emprenedora o l'equip fundador.

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

2. Emprenedor o equip emprenedor

Amb aquest apartat, el que es pretén és:

- Presentar la persona i/o l'equip emprenedor
- Explicar les motivacions que donen origen a la creació de l'organització i el projecte empresarial

Per a la futura persona inversora, prestadora o proveïdora serà fonamental conèixer les característiques més rellevants de la persona emprenedora o de l'equip fundador. Així, a la presentació de l'equip emprenedor, incorporarem apartats en relació a les característiques personals i motivació de l'equip emprenedor:

- Adjuntarem el/s CV de/l's emprenedor/e, incloent aspectes com l'edat, la formació, l'experiència professional
- També detallarem la complementarietat de les persones que formen l'equip fundador i directiu, analitzant els punts forts i febles de cadascuna, tant individualment com en equip
- Cal explicar les motivacions principals que han donat origen al projecte empresarial, com ara les inquietuds personals, voler dur a terme una idea pròpia, generar ocupació, ser el/la propi cap, situació d'atur, etc

3. Descripció de la idea

3.1. Anàlisi de l'entorn

Els objectius de l'anàlisi de l'entorn són:

- Identificar la necessitat o necessitats que vol cobrir el nostre producte/servei
- Donar a conèixer les característiques més importants del nostre producte/servei
- Detallar l'entorn general i el mercat en el qual l'empresa mantindrà l'activitat principal

En aquest apartat, abordarem els següents aspectes:

- Analitzarem els factors associats amb la competitivitat del projecte:
 - factors econòmics: barreres d'entrada, situació econòmica de l'entorn...
 - factors tecnològics: noves tecnologies, política de recerca, infraestructures...
 - factors polítics i legals: legislació econòmica i administrativa, lingüística, fiscalitat
 - factors culturals: canvis de tendències, tradicions i usos específics
- Identificarem i analitzarem els canvis previstos de l'entorn en el futur

3.2. Anàlisi de mercat

L'estudi de mercat consisteix en un estudi de **la clientela potencial** i de la **competència**, fent èmfasi especial en identificar els aspectes que es detallen a continuació.

Aspectes en relació a la clientela potencial

- Zones geogràfiques on es preveu comercialitzar el producte/servei
- Càlcul del volum del mercat
- Taxa de creixement del mercat
- Quota de participació de la nostra empresa
- Cicle de vida del mercat i les seves fases
- Anàlisi de les barreres d'entrada existents, els productes/serveis substitutius i les tendències futures previstes del mercat en qüestió
- Quant a la clientela potencial cal definir-la de la forma més precisa possible, així com explicitar-ne el perfil responnent als punts següents:
- Clients reals i clients potencials
- Necessitats i motivacions de compra de la clientela
- Productes/serveis que estan comprant actualment
- Motius principals per comprar el nostre producte/servei

Aspectes en relació a la competència

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

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

En relació a l'entorn, doncs, cal detectar i identificar l'existència d'altres actors complementaris a la nostra activitat econòmica (agents econòmics, entitats socials, administracions públiques, associacions). Indicarem, un cop identificades, quines són les seves expectatives respecte del nostre projecte.

3.3. Pla de marketing

Els objectius del Pla de Màrqueting són els següents:

- 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, com també si és el cas el servei de prevenda i de postvenda que es pensa oferir
- Identificar i analitzar la previsió de les vendes
- Establir l'estratègia general de màrqueting que se seguirà per assolir les previsions de venda marcades (combinació de les polítiques de producte, de comunicació, de distribució, de preu i de serveis complementaris) i el cost

3.3.1. Descripció del producte / servei

El producte/servei que es vol comercialitzar s'ha de definir de forma precisa. Cal tenir en compte:

- Nombre i tipus. Marca associada
- Qualitat
- Envàs / Disseny
- Cicle de vida del producte i les seves fases

Totes aquestes especificacions les compararem amb les dels oferts per la competència.

3.3.2. Política de preus

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

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

3.3.3. Política de comunicació

S'han de descriure els mitjans més adients per a cada cas particular (Internet, premsa local, flyers, etc.) i les accions (publicitat i promoció de vendes) a través de les quals es donarà a conèixer el nostre producte/servei. És positiu establir canals bidireccionals de comunicació per tal de rebre la informació de retorn dels nostres grups d'interès.

3.3.4. Política de distribució

S'ha d'especificar si s'utilitzarà la venda directa o indirecta:

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

4. Pla de producció o operacions

Els objectius que aborem en elaborar el pla de producció són:

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

4.1. Procés de producció

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

- Quantitat que es produeix en un interval de temps determinat
- Capacitat productiva de l'empresa
- Tipus de matèries primeres, numero i termini amb què es requereixen
- Recursos materials i humans que es necessiten
- Disponibilitat de recanvis i assistència tècnica
- Tecnologia específica a aplicar

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

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

- Freqüència amb què es prestarà el servei? (dies de la setmana, hores del dia)
- Temps necessari per a la prestació de cada servei?
- Aparença i requeriments associats al local/establiment on es durà a terme el servei (ambient, decoració, dimensió, distribució interior, etc.)
- Personal necessari

4.2. Equipaments i infraestructures

Cal decidir sobre la ubicació òptima del projecte. Tindrem en compte variables com:

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

En el cas de tractar-se d'una empresa de serveis, considerarem l'opció d'espais de coworking o espais compartits a parcs empresarials, tenint en compte que l'Ajuntament disposa d'espais disponibles, tal com recull el seu web.

A continuació, es detallaran els recursos necessaris en el procés de producció o d'operacions, com ara:

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

També s'hauran de quantificar els recursos i determinar-ne el cost:

- Quant als recursos materials (edificis, maquinària, etc.) s'ha de decidir si es compren o es lloguen (o lísing).
- En referència a la mà d'obra, s'ha de determinar:
 - Nombre necessari de persones
 - Descripció dels llocs de treball
 - Formació requerida

En el pla d'organització s'han de detallar els aspectes relatius a l'organigrama funcional de l'empresa i a les polítiques de personal.

4.3. Aprovisionament i emmagatzematge

Si el negoci ho contempla, s'ha de detallar:

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

La possibilitat d'implantar criteris de gestió responsable en la política de compres de la nostra empresa es materialitzen principalment en: l'establiment de procediments de compra que prioritzin

empreses locals o que incorporin aspectes ambientals.

4.4. Pla tecnològic

És convenient explicar:

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

5. Pla d'organització i RRHH

Amb el pla d'organització i recursos humans, es busca concretar els aspectes relatius tant a l'estructura organitzativa com a la planificació de recursos humans del projecte empresarial.

Cal dir que com que es tracta d'una empresa de nova creació, aquest tipus d'aspectes tenen una importància relativa en el conjunt del pla d'empresa, tot i que no es pot obviar-ne la seva utilitat.

5.1. Estructura organitzativa

Especificarem la naturalesa i pes de les tasques i/o activitats que s'han de dur a terme a l'empresa, així com qui o quines són les persones més ben preparades per dur-les a terme.

Cal organitzar correctament les diverses tasques i/o activitats que s'han de desenvolupar a l'empresa, incidint en quines són les persones han d'ocupar els llocs de treball i quines són les activitats concretes en funció de les necessitats globals de l'empresa i de les competències de cada persona.

A mesura que l'empresa vagi creixent, s'aniran introduint relacions de comandament i de dependència, que es representaran gràficament en un organigrama que reflecteixi les funcions que s'han de desenvolupar a l'empresa i els responsables de la seva execució.

L'organigrama ha de ser prou flexible per tal de poder adaptar-se a les necessitats organitzatives del moment.

5.2. Política salarial

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

La futura empresa haurà de conèixer i utilitzar els diferents tipus de contracte que ofereix a l'actualitat la legislació, posant especial atenció en les bonificacions per durada (contractació indefinida) i col·lectiu a contractar (aturat/des de llarga durada, risc d'exclusió social, persones discapacitades, etc)

Especificarem:

- Numero de persones i característiques (edat, formació, etc.) es necessiten per dur a terme l'activitat de l'empresa.
- Sistemes de reclutament i selecció de treballadors
- Formació a aportar als nous treballador/es
- Polítiques de retribució a aplicar
- Distribució dels beneficis entre les persones sòcies, si es dóna el cas.

6. Aspectes jurídic-fiscals

L'apartat dels aspectes jurídic-fiscals té els següents objectius:

- especificar la forma jurídica per a la nostra empresa o organització
- Identificar els aspectes legals clau relatius a la seva constitució i a la seva activitat diària
- Identificar i incorporar a l'agenda d'actors clau tots aquells organismes i les mesures de suport a la creació d'empreses de les quals la nostra iniciativa empresarial es pugui beneficiar

6.1. Forma jurídica. Permisos, llicències i obligacions registrals

La tria de la forma jurídica esdevé un aspecte clau previ a l'arrencada del projecte empresarial. Cal especificar la forma jurídica adoptada al pla d'empresa, així com justificar les raons d'aquesta elecció. Els factors clau en l'elecció de la forma jurídica que es vol adoptar són:

- el grau de responsabilitat a assumir per part de les persones sòcies promotores (limitada o il·limitada)
- els aspectes fiscals

Resulta convenient assessorar-se amb algun expert sobre la forma jurídica que més convé a la nostra activitat, tot tenint en compte el volum de facturació esperat, la naturalesa del producte o servei, la tipologia de client i l'evolució prevista per al projecte.

Les formes jurídiques més habituals són les següents:

1. empresari o empresària individual
2. societats limitades
3. societats cooperatives

Per altra banda, farem un llistat dels tràmits necessaris per a la constitució legal de l'empresa sota la forma jurídica escollida, i dissenyarem un calendari per a la seva legalització.

Cal especificar en aquest apartat els permisos, les llicències i la documentació comptable oficial necessària per a la gestió de l'empresa

6.2. Obligacions fiscals i cobertura responsabilitats (assegurances)

En funció de la forma jurídica triada, l'empresa tindrà una sèrie d'obligacions fiscals que incideixen en el desenvolupament de l'activitat de l'empresa. Són les següents:

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

També, en aquest apartat, identificarem les assegurances obligatòries necessàries segons la nostra activitat, i altres cobertures no obligatòries.

Cal afegir les diferents taxes municipals que afecten al desenvolupament de la nostra activitat (llicències, taxes de residus, etc), la informació de les quals ens donaran a l'Oficina d'Atenció a l'Empresa.

6.3.Marques i patents

Identificarem si el nostre producte/servei és susceptible d'obtenir algun tipus de protecció legal, i especificarem les característiques.

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

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

7. Pla de viabilitat econòmico-financera

En aquest darrer apartat del pla d'empresa abordem els següents objectius:

- Analitzar els aspectes econòmics i financers del nostre projecte empresarial
- Analitzar i avaluar la viabilitat econòmica de la nostra empresa

7.1. Pla d'inversions

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

7.2. Pla de finançament

Detallarem la forma en què es finançaran les inversions a fer. Caldrà detallar les fonts de finançament, i el percentatge de cadascuna d'aquestes i la data en què s'han d'obtenir.

En global, identifiquem dues fonts principals de finançament:

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

7.3. Balanç de situació

El balanç de situació ens indica la situació patrimonial de l'empresa en un moment determinat del temps. Conté tres elements principals:

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

$$\text{Actiu} = \text{Passiu} + \text{Net}$$

7.4. Previsió de tresoreria

El pla d'empresa ha de recollir la previsió de cobraments i de pagaments, i les necessitats de líquid que tindreu en cada moment, per tal de preveure els desfasaments que es puguin produir.

Identificarem i incorporarem les condicions i els terminis de cobrament a clients i de pagament a empreses proveïdores.

7.5.Previsió 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 el l'esmentat període.

7.6.Anàlisi del punt d'equilibri

El punt d'equilibri expressa el nombre d'unitats que hem de vendre per tal de cobrir tots els costos.

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