

***Guia per a***

***l'elaboració  
del pla d'empresa.***

## ÍNDEX

<b>1. PRESENTACIÓ GENERAL DE L'EMPRESA</b>	<b>4</b>
1.1 Introducció general de l'empresa	4
1.2 Història i origen de l'empresa	4
1.3 Objectius personals i de l'empresa	4
1.4 Necessitats que satisfà el producte o servei	5
1.5 Oportunitats i avantatges que voleu aprofitar	5
1.6 Fitxa descriptiva de l'empresa	5
1.7 Situació actual de l'empresa. Passos realitzats	5
1.8 Previsions de futur i pla d'operacions	6
 <b>2. PERSONES PROMOTORES: ELS RECURSOS HUMANS DE L'EMPRESA</b>	<b>6</b>
2.1 Presentació de les persones promotores	6
2.2 Aportacions de les persones promotores a l'empresa	7
2.3 Compromís entre les persones promotores	7
2.4 Organigrama de l'empresa	7
2.5 Funcions i responsabilitats de cada departament	8
2.6 Descripció dels llocs de treball	8
2.7 Remuneració de les persones promotores	9
2.8 Necessitat de recursos humans a l'empresa	9
 <b>3. EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ O L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI</b>	<b>10</b>
3.1 El procés de producció (empreses industrials)	10
3.2 L'organització del/s servei/s (empreses de serveis)	14

<b>4. L'ÀREA COMERCIAL</b>	<b>21</b>
4.1 Els proveïdors	21
4.2 La competència	22
4.3 Els clients	22
4.4 Els prescriptors	23
4.5 Política comercial	24
<b>5. L'ÀREA ECONOMICOFINANCERA</b>	<b>27</b>
5.1 Els estats comptables previsionals	27
5.2 El balanç de situació inicial	29
5.3 El compte de resultats previsional	30
5.4 La previsió de tresoreria	32
5.5 El balanç de situació final	33
5.6 El punt d'equilibri	34
<b>6. L'ÀREA JURÍDICA</b>	<b>35</b>
6.1 Determinació de la forma jurídica	35
6.2 Tràmits a realitzar i obligacions	35
6.3 Ajuts i subvencions per a la creació d'empreses	38
<b>7. CONCLUSIONS I PLA D'OPERACIONS</b>	<b>39</b>
<b>8. FONTS D'INFORMACIÓ</b>	<b>40</b>
<b>9. ANNEXOS</b>	<b>41</b>

## **1 PRESENTACIÓ GENERAL DE L'EMPRESA**

En aquest apart fareu una introducció i un resum general de tot el que es relatarà a continuació.

### **1.1 Introducció general de l'empresa**

Començareu per donar una definició tècnica de l'activitat del vostre projecte, que reculli quins són els productes o serveis que voleu oferir. Cal que destaqueu els aspectes innovadors.

### **1.2 Història i origen de l'empresa**

Us suggerim que expliqueu a partir de quin moment heu arribat a considerar la possibilitat de crear la vostra pròpia empresa i com heu desenvolupat aquesta idea fins al moment, qui la va promoure i com s'hi incorporen els altres components.

Convé buscar tots els referents a l'activitat a desenvolupar, com ara d'on prové la idea o en què us hi heu inspirat, i si podreu rebre cap ajut en concret.

### **1.3 Objectius personals i de l'empresa. Motivació**

De vegades, els diversos promotors de l'empresa tenen objectius del tot diferents pel que fa al projecte d'empresa. Tot i que és necessari posar-se d'acord sobre quins objectius perseguirà l'empresa, és bo que cadascú expliciti:

Quins són els objectius personals i els motius pels quals es vol muntar l'empresa (sortir de l'atur, guanyar més diners que a la feina anterior, tenir més independència, desenvolupar el vostre ofici/professió/estudis...).

Quins objectius hauria de perseguir l'empresa. Els objectius d'una empresa poden ser socials, econòmics, etc. Normalment, són una barreja; exposeu-los amb detall i expresseu-ne les prioritats.

Aleshores només caldrà posar en comú el que hagueu pensat cadascun dels promotors/es i decidir quins objectius convé prioritzar.

## **1.4 Necessitats que satisfà el producte o servei**

Qualsevol producte o servei ha d'estar orientat a satisfer una necessitat. Aquest és, normalment, el motiu pel qual el compra el client. Algunes vegades, els promotors d'empreses obliden aquesta qüestió i únicament tenen en compte les seves circumstàncies a l'hora de definir l'empresa.

## **1.5 Oportunitats i avantatges que voleu aprofitar**

Haureu de donar resposta a les preguntes que teniu a continuació:

- Quines oportunitats penseu que us ofereix el mercat?
- Quins són els avantatges del vostre producte o servei?
- Quins són els principals problemes que pot tenir i els riscos que pot córrer?

## **1.6 Fitxa descriptiva de l'empresa**

- Nom (pot ser la marca, o la raó social; recordeu que no pot coincidir amb el d'una altra empresa en funcionament).
- Forma jurídica (és a dir, tipus d'empresa: empresari individual, societat civil privada, societat limitada...) i règim de responsabilitat del soci.
- Adreça, població i telèfon.
- Nombre de promotors/es (quants sou i quins càrrecs teniu).
- Capital que aportareu a l'empresa i com es distribuirà.
- Estatuts socials (si els teniu, incloeu-ne una fotocòpia en un annex).

## **1.7 Situació actual de l'empresa. Passos realitzats**

- En quina etapa es troba el vostre projecte?
- Quan iniciareu l'activitat? (Data real o prevista de posada en marxa de l'empresa)
- Quins passos heu fet fins al moment? (Enuncieu-los en un llistat: des d'anar a buscar informació sobre proveïdors o sobre la competència fins a la constitució de l'empresa)

## 1.8 Previsions de futur i pla d'operacions

Indiqueu quina dimensió voleu donar a l'empresa utilitzant l'indicador que us sembli més representatiu (xifra de vendes, capital, nombre de treballadors, quota de mercat, etc.).

Heu d'especificar quines etapes seguireu i en quin període de temps aconseguireu complir aquestes previsions.

## 2 PERSONES PROMOTORES: ELS RECURSOS HUMANS DE L'EMPRESA

El recursos humans són el motor d'un projecte d'autoocupació. Per això, és molt important utilitzar aquest apartat per definir exactament la situació de cadascun dels promotors/es. El treball desenvolupat en la redacció i recopilació de dades per a aquest document us servirà de test per observar el ritme de treball i el nivell de responsabilitat de cadascun dels components.

### 2.1 Presentació de les persones promotores

Exposeu les dades principals de cadascun dels promotors del projecte, correntment això es fa mitjançant el Currículum Vitae de cadascú, amb la següent estructura:

- **Dades personals:** nom i cognom, DNI, data de naixement, adreça, etc.
- **Formació (reglada i no reglada):** pot ser convenient també indicar els estudis no finalitzats, sempre que tinguin relació amb el projecte empresarial o el lloc de treball que s'ocuparà, ja que us han pogut proporcionar coneixements vàlids.
- **Idiomes:** indiqueu el nivell de coneixement escrit i oral i de comprensió.
- **Experiència laboral:** reflectiu tota l'experiència, preferiblement, en relació al projecte empresarial o el lloc de treball que desenvolupareu, sigui remunerada o no.
- **Altres:** en aquest apartat, afegiu la informació útil per a la creació de l'empresa no esmentada fins ara: contactes personals, coneixement del mercat, possibilitats d'introducció preferent, disponibilitat de capitals o locals per desenvolupar l'activitat.

Indiqueu si teniu carnet de conduir, vehicle propi, disponibilitat per viatjar, etc.

Podeu incloure aficions, activitats extraprofessionals, participació en activitats lúdiques o associatives que us hagin aportat altres experiències, etc.

Addicionalment podeu afegir l'objectiu professional personal, per contrastar-lo amb el que aconseguireu dins del projecte empresarial.

## 2.2 Aportacions de les persones promotores a l'empresa

Totes les persones promotores faran una aportació d'un altre tipus; caldrà, però, diferenciar -i valorar econòmicament- les següents:

- **Professional:** nombre d'hores i feina que realitzarà a l'empresa.
- **Econòmica:** quantitat de diners que es pensa aportar.
- **Infraestructura:** béns que les persones promotores volen aportar a l'empresa: local, ordinador, mobiliari, etc.

## 2.3 Compromís entre les persones promotores

Heu de definir quins compromisos s'establiran entre els promotors del projecte empresarial per tal de poder definir millor les funcions i posteriorment assignar responsabilitats. Fixeu fins a on voleu arribar i a quines coses no voleu renunciar.

Establiu també quant de temps dedicareu a l'estudi del projecte empresarial i quina dedicació us mereixerà l'empresa en marxa.

## 2.4 Organigrama de l'empresa

Cal fer un esquema de tipus piramidal que defineixi els diferents departaments que tindrà l'empresa i qui estarà en cada departament, quins són els nivells de presa de decisions i qui mana sobre qui.

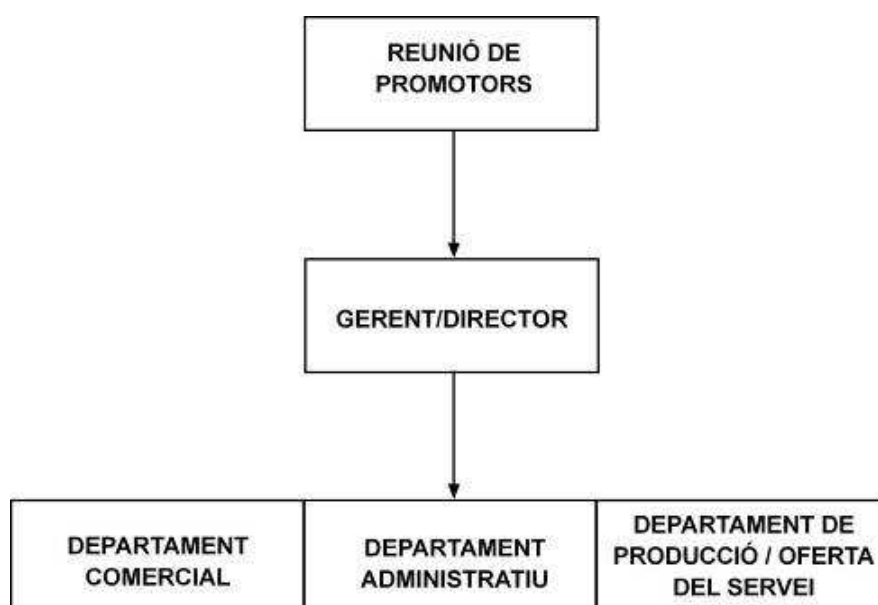
L'organigrama estableix les bases que regularan les relacions entre els promotors i els treballadors de l'empresa, ja que reflecteix gràficament les persones, les seves funcions i tasques, i les relacions internes entre elles.

És necessari donar la confiança suficient a algun dels promotors perquè pugui dirigir el grup, almenys entre reunió i reunió, i sempre sota el control dels

altres, per tal que l'empresa funcioni normalment i pugui tenir relacions correctes i àgils amb el seu entorn.

L'organigrama inclourà els promotors de l'empresa i totes aquelles persones que faci falta contractar.

A continuació, teniu l'organigrama d'un projecte d'autoocupació. A la pàgina següent, hauríeu de reproduir-lo, basant-vos en la vostra empresa i posant en cada quadre els noms de les persones que hi formaran part i les funcions bàsiques de cada òrgan.



## 2.5 Funcions i responsabilitats de cada departament

Aquí heu de fer una descripció detallada de cadascuna de les àrees o departaments de l'organigrama, destacant-ne les funcions, diferenciant-les de les altres, específicament les tasques a desenvolupar, i fixant-ne el nivell de responsabilitat que assumeixen.

## 2.6 Descripció dels llocs de treball

Cal valorar i definir tots i cadascun dels llocs de treball de l'empresa, seguint l'esquema que trobareu a continuació:

- Identificació del lloc (nom, departament, situació a l'organigrama, relacions amb altres llocs i dependència orgànica).



- Tasca global i objectiu. Descripció del conjunt d'operacions a desenvolupar.
- Formació i experiència necessària.
- Autonomia en la realització de tasques, nivell de presa de decisions i responsabilitat en les comeses, etc.

## **2.7 Remuneració de les persones promotores**

En un principi, pot ser que estiguen disposats a prescindir de la remuneració pel vostre treball fins que l'empresa generi beneficis.

De totes maneres, haureu de fixar el sou que voleu cobrar en funció de la complexitat tecnològica i de la responsabilitat dins l'empresa, i també en relació amb la mitjana de les remuneracions que es revenen el mateix sector. Les diferències dins l'empresa poden ser graduades amb un coeficient que pot anar, per exemple, de 1 a 4, entre el sou més baix i el més alt.

## **2.8 Necessitat de recursos humans a l'empresa**

A part de les persones promotores inicials del projecte empresarial, pot ser que hagueu d'incorporar algunes altres persones, bé com a sòcies o bé com a treballadores, en funció dels seus coneixements, habilitats o del nombre de persones necessàries per oferir el vostre producte o servei. Heu de valorar quantes persones necessitareu a l'empresa i amb quin perfil.

Heu establert relacions amb possibles col·laboradors? Descriviu-les.

### **3 EL PROCÉS DE PRODUCCIÓ O L'ORGANITZACIÓ DEL SERVEI**

Diferenciarem les empreses que realitzen una activitat industrial de les que ofereixen serveis o tan sols comercialitzen. Un producte és un bé físic que després d'un procés de transformació es pot oferir a un mercat per al seu ús, adquisició o consum, mentre que un servei és una actuació que una empresa pot oferir sense transmissió de propietat, encara que la seva prestació pot anar lligada a productes físics.

Seleccioneu l'opció (3.1 o 3.2) que correspongui. Heu de fer tot el procés de producció o circuit del servei per a cada producte o servei que realitzareu. Per tant, feu servir tants fulls com necessiteu. Si voleu crear una empresa que fabrica productes i ofereix serveis alhora, tingueu en compte ambdós apartats, procurant no repetir-vos.

#### **3.1 El procés de producció (empreses industrials)**

##### **3.1.1 Descripció del/s producte/s**

Descriviu, amb el major rigor possible, les característiques del/s producte/s que voleu fabricar. Ha de quedar clar quins productes són, per a què serveixen i en què es diferencien dels seus competidors. Feu-ne una descripció física i indiqueu-ne les característiques tècniques, les varietats i, sobretot, la utilitat.

A més de la necessitat primordial a què respon, el vostre producte pot tenir altres usos?

##### **3.1.2 Descripció detallada del procés de producció**

Heu d'explicar (o dibuixar, si voleu ajudar-vos d'un esquema) quin és el procés de producció des del moment que adquiriu les mercaderies fins que ofereix el producte acabat, descrivint les diferents fases, l'activitat que s'hi produeix i com es relacionen amb la resta de fases.

EXEMPLE. Aneu a la pàgina 16, on trobareu l'esquema del procés de producció d'un pot d'un quilogram de melmelada des que entren les matèries primeres necessàries fins que s'empaqueta i s'emmagatzema.

### **3.1.3 Relació detallada dels elements materials necessaris per produir**

Heu de fer una relació detallada dels elements materials necessaris per fer la producció del/s vostre/s producte/s, quant a infraestructura, eines, materials, persones que us ho han de subministrar, etc.

Aconseguiu dels vostres futurs proveïdors (de tres, almenys) els pressupostos o factures proforma, a més de la descripció acurada de cada tipus de màquina o eina, els seus consums, necessitats d'instal·lació i qui la fa, durada i garantia, posada en marxa, manteniment i posada al punt, capacitat òptima i màxima de producció, i reflectiu-ho tot en un annex.

Decidiu si comprareu o llogareu, i calculeu el preu total, inclosos tots els conceptes, especificant totes les condicions que heu pactat: descomptes, forma de pagament, dates de lliurament, accessoris, manteniment, etc.

### **3.1.4 Càlcul del cost unitari del/s producte/s**

Heu de calcular quina quantitat de les diferents matèries primeres componen una unitat de producte.

Amb els preus de les diverses matèries que cal incorporar al producte i la quantitat necessària per fabricar una unitat, podreu saber el cost unitari dels materials.

Cal també imputar la mà d'obra directa, esbrinar quant de temps cal per produir una unitat de l'article. S'hauria d'incloure el temps invertit per totes les persones que intervenen en la producció.

Basant-vos en el diagrama del procés de producció realitzat en el punt 3.1.2, cal que determineu quant de temps dedicarà cada persona que intervé en la producció. Si heu determinat la remuneració de cada persona, podreu determinar el cost de la mà d'obra per a cada unitat de producte.

També heu de comptabilitzar el cost que us suposa el desgast de la maquinària i les eines que fareu servir, és a dir, l'amortització.

Sumant el cost dels materials, el de la mà d'obra i el de l'amortització, trobareu el cost directe unitari de cada producte.

Si disposeu de més d'un producte, haureu de fer el càlcul per a cadascun; si en teniu molts, segurament, els podreu englobar en gammes i calcular el cost de les variacions entre ells.

EXEMPLE. Seguint amb l'exemple de la fàbrica de mermelada, suposarem que tot el procés de producció el fa una sola persona (un dels promotors). Aquesta té assignat un sou de 600 euros bruts mensuals i treballa unes 40 hores setmanals, és a dir, unes 160 hores al mes. Per tant, l'operació per saber el cost de la seva mà d'obra seria:

$$\begin{array}{rcl} \text{Càlcul d'una hora de mà d'obra} & = & \frac{\text{Sou mensual}}{\text{Nre. d'hores de treball mensual}} \\ \\ \frac{600 \text{ €/mes}}{160 \text{ h/mes}} & = & 3,75 \text{ €/h} \end{array}$$

Per fer un pot de mermelada d'un quilogram es necessiten tres hores, per tant:

$$3,75 \times 3 = 11,25 \text{ €}$$

Però, durant aquest temps, no tan sols fa un quilogram mermelada, sinó que en fa per uns vint pots; per tant, tindriem que, per a cada pot d'un quilogram de mermelada, el cost de la mà d'obra és de:  $11,25 \text{ €} / 20 \text{ kg} = 0,56 \text{ €/kg}$

(Aquest càlcul l'heu de fer per a cada persona que intervé en la producció.)

També heu de calcular el cost de l'amortització. Per produir la mermelada es necessita maquinària i eines, com ara la talladora de fruites. El preu d'adquisició va ser de 696 euros; suposem que al llarg de la seva vida pot tallar 200.000 quilograms de fruita. Per tant, per a cada quilo, el desgast de la màquina serà de :

$$696 \text{ €} / 200.000 \text{ kg} = 0,0034 \text{ €/kg}$$

El mateix s'ha de fer amb la resta de maquinàries i eines:

$$\text{Paella de cocció :} \quad 1.200 \text{ €} / 150.000 \text{ kg} = 0,008 \text{ €/kg}$$

$$\text{Batedora industrial:} \quad 229 \text{ €} / 10.000 \text{ kg} = 0,022 \text{ €/kg}$$

$$\text{Bàscula:} \quad 900 \text{ €} / 250.000 \text{ kg} = 0,0036 \text{ €/kg}$$

$$\text{TOTAL COST AMORTITZACIÓ} \quad = 0,0034 + 0,008 + 0,022 + 0,0036 = 0,037 \text{ €/kg}$$

Càlcul del cost unitari d'un quilogram de mermelada de préssec.

CONCEPTE	QUANTITAT	COST UNITARI PER CONCEPTES	COST
Préssec	0,5 kg	1 €/kg	0,50 €
Sucre	0,5 kg	0,60 €/kg	0,30 €
Aigua	0,5 litres	0,15 €/l	0,07 €
Pot de vidre	1 unitat	0,12 €/u.	0,12 €
Tapa	1 unitat	0,04 €/u.	0,04 €
Etiqueta	1 unitat	0,03 €/u.	0,03 €
Precinte	1 unitat	0,03 €/u.	0,03 €
Caixa		0,02 €/caixa	0,02 €
Mà d'obra		0,56 €/kg	0,56 €
Amortització		0,04 €/kg	0,04 €
TOTAL COST UNITARI PER QUILOGRAM DE PRODUCTE			

### 3.1.5 Alternatives al procés de producció

Us heu plantejat subcontractar alguna part de la producció? Heu valorat aquesta possibilitat?

Si ho heu fet, definiu quina i el perquè, com també els avantatges i els inconvenients que hi veieu.

Els avantatges poden ser no haver de realitzar una inversió important en maquinària, disposar del millor producte del mercat per incorporar-lo al nostre producte, mantenir la mateixa estructura (per a l'ampliació de l'empresa), etc.

Els inconvenients serien no controlar directament la qualitat dels productes, possibles retards en el subministrament, major cost tenint en compte la inversió a realitzar, etc.

Heu pensat quins són els possibles proveïdors que us podrien subministrar els productes semielaborats o us podrien realitzar la part del procés de producció?

Quin cost representa per a l'empresa?

Especifiqueu el nom de cadascun dels possibles proveïdors, així com el procés que els encomanaríeu i el seu cost.

## **3.2 L'organització del/s servei/s (empreses de serveis)**

### **3.2.1 Descripció del/s servei/s**

Heu d'explicar les diferents característiques del/s vostre/s servei/s de manera que el lector del pla d'empresa sàpiga quin és cada servei i a qui va adreçat.

Si teniu més d'un servei, els heu d'explicar tots amb exactitud i de manera breu.

### **3.2.2 Circuit del/s servei/s**

Analitzar un servei és més difícil que fer el mateix amb un procés de producció, ja que en el servei no existeix un procés de producció físic pròpiament dit.

Caldrà, doncs, analitzar quins són tots els passos que se segueixen per oferir cada servei.

Heu d'explicar (o dibuixar, ajudant-vos d'un esquema o un diagrama de flux) quin és el circuit del servei de la vostra empresa; és a dir, quin és el conjunt d'operacions o tasques necessàries per oferir cada servei, des del moment en què el client entra en contacte amb vosaltres fins a la facturació, passant per la realització de les activitats. Cal tenir en compte, sobretot, els elements humans (atenció telefònica, personal, possibles col·laboradors) i els elements materials (mobiliari, ordinadors, material d'oficina, etc.) que necessiteu per oferir el/s servei/s que heu definit a l'apartat 3.2.1.

Referent als recursos humans, heu de determinar per a cada tasca, quant de temps es trigarà i quin tipus de persona la farà.

Paral·lelament heu de determinar el circuit administratiu de la vostra empresa; és a dir tots els documents que necessiteu des del primer contacte amb el client fins a la facturació del servei (full de recepció telefònica, pressupost, albarà, rebut, factura, conveni...). Us aconsellem que l'anoteu en el circuit del servei per veure exactament quan s'utilitzarà.

EXEMPLE. Aneu a la pàgina 17, on trobareu el circuit del servei d'un servei de traduccions. L'esquema mostra tot el circuit, des que es contacta amb el client fins que l'empresa cobra, un cop feta la traducció.

### **3.2.3 Relació detallada dels recursos necessaris per oferir el/s servei/s**

En els serveis són molt importants els recursos humans; per això, heu de determinar les necessitats de personal que tindreu en la futura empresa (segurament ja ho heu fet al punt 2.5).

Heu de fer un llistat de la infraestructura necessària per iniciar l'activitat. Cal esbrinar el seu cost i reflectir si se'n pot disposar: si heu pensat comprar-lo o llogar-lo i les condicions a què heu arribat .

Els elements d'infraestructura poden ser: local, maquinària, eines, ordinadors, impressores, fotocopiadora, plòter, etc.

També haureu de fer la relació de recursos materials, com ara tot el que sigui material d'oficina.

En disposeu? Contesteu sí o no.

Característiques: cal mencionar breument les característiques principals de cada element. Per exemple, si es tracta d'un local, els m<sup>2</sup> (unitats proporcionals). Si disposeu d'una informació exhaustiva, poseu-la a un annex.

Condicions: compra, lloguer, leasing...

Cost: cost de cada element material.

Unitat: unitats en què es reflecteix el cost. Per exemple: el lloguer, en x euros mensuals; compra d'ordinadors, x euros mensuals; fotocopiadora, x euros mensuals.

La relació de recursos que necessiteu heu de fer-la en una fase inicial per endegar el projecte fins al tercer any, tenint en compte les vostres necessitats futures.

### 3.2.4 Càlcul del cost unitari del/s servei/s

Els serveis són intangibles, heterogenis, inseparables de l'usuari i no es poden emmagatzemar. Aquestes característiques fan que les despeses de cada servei siguin més difícils de calcular que les d'un producte.

Heu de calcular quin serà el cost de cada servei que realitzareu. Estarà format, principalment, per la mà d'obra, a més dels recursos materials i el desgast de la infraestructura (amortitzacions).

Per calcular el cost unitari del servei, serà molt important la mà d'obra. Cal esbrinar quant de temps és necessari per realitzar cada servei. S'ha de determinar quant de temps està cada persona que intervé en la realització del servei, i s'ha d'incloure el temps de totes les persones que hi intervenen.

El cost de la mà d'obra del servei el podeu calcular si dividiu la totalitat de les despeses fixes (costos que tindreu encara que no feu cap servei, és a dir: retribucions, amortitzacions, impostos, despeses financeres, etc.) per les hores de disposició de cada persona. D'aquesta manera, podreu saber quin és el cost que representa per a cada persona l'hora de dedicació al servei. Un cop tingueu el cost d'una hora de mà d'obra de cadascú, només us caldrà multiplicar-la pel temps que destina cada persona a realitzar cada servei.

Si al cost de la mà d'obra li sumeu la resta de despeses que tindreu per a cada unitat de servei, obtindreu el seu cost unitari.

Si disposeu de més d'un servei, haureu de fer el càlcul per a cadascun; si en teniu molts, segurament, els podreu englobar en gammes i calcular el cost de les variacions entre ells.

**EXEMPLE. Continuant amb l'exemple d'una empresa que faci traduccions, fem el càlcul del cost unitari de cada servei de traducció.**

	Costos fixos
Càlcul del cost de la mà d'obra:	<hr/>
	Nombre d'hores a disposició

En el cas de les traduccions, els emprenedors fan servir un ordinador (amb tots els seus accessoris, com ara la impressora) i un telèfon/fax. L'ordinador els va costar 1.200 €, i el telèfon/fax, 300 €. Els traductors creuen que tots dos elements els poden durar tres anys, és a dir, 36 mesos.

Per tant, la seva amortització mensual serà de:  $1.500 \text{ €} / 36 \text{ mesos} = 41,67 \text{ €/mes}$



A més, els traductors fan servir com a mobiliari tres taules i tres cadires, les quals tenien un preu de compra de 1.200 €. Calculen que la seva vida útil serà de 10 anys (120 mesos).

Per tant, la seva amortització mensual serà:  $1.800 \text{ €} / 120 \text{ mesos} = 15 \text{ €/mes}$

Continuant amb l'exemple, si els traductors paguessin per l'impost sobre activitats econòmiques una quota anual de 120 €, a les despeses fixes només haurien d'imputar 10 €, ja que:

$$120 \text{ €} / 12 \text{ mesos} = 10 \text{ €/mes}$$

Com a despeses financeres, només s'imputaran els interessos, no la totalitat de la quota. En el cas dels traductors, si haguessin demanat un préstec de 3.000 € amb un interès del 6,95, pagarien al mes una quota de 71,90 €/mes, però, d'aquests, només uns 15 € són d'interessos, la resta és per a retornar el préstec.

Els costos fixos mensuals dels traductors seran:

Sous bruts:	1.800 €
Seguretat Social:	540 €
Subministrament:	
Telèfon:	60 €
Electricitat:	30 €
Serveis externs:	60 €
Lloguer oficina:	300 €
Despeses financeres:	15 €
Impost d'Activitats Econòmiques:	10 €
Amortització:	56,77 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.871,77€/mes</b>

Suposarem que els traductors treballen unes 40 hores setmanals, és a dir unes 160 hores mensuals.

Com són tres, el total d'hores a disposició de l'empresa és de 480 hores.

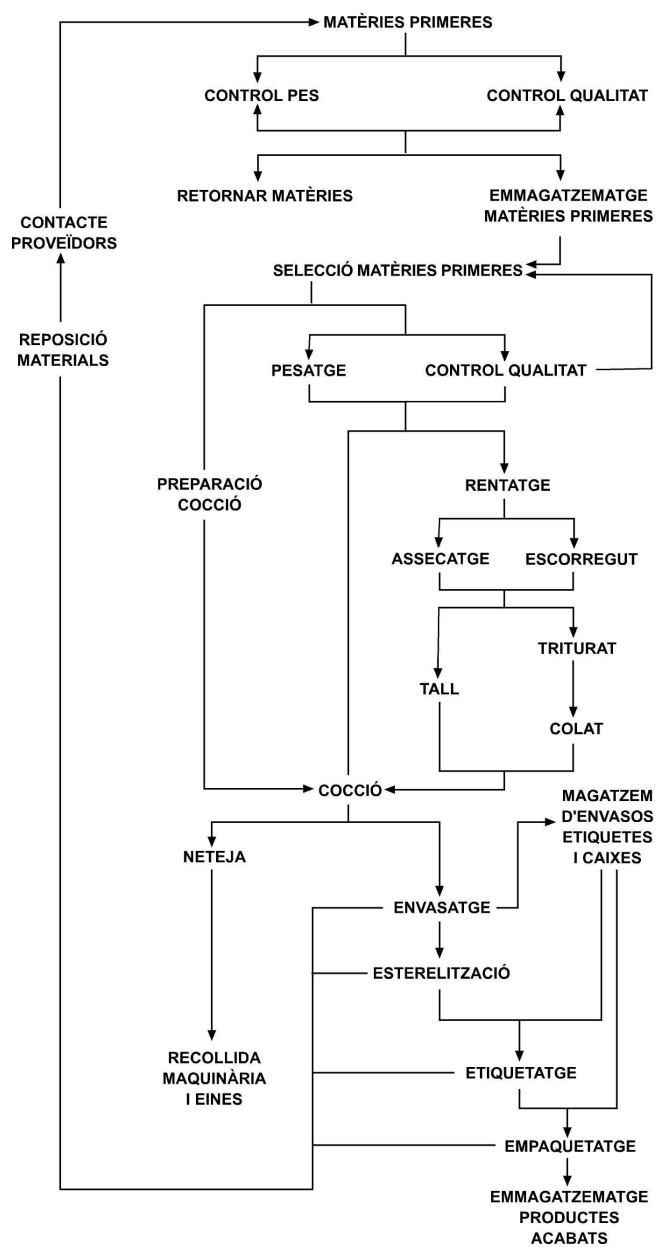
$$\text{Cost d'una hora de mà d'obra} = \frac{2.877 \text{ €/mes}}{480 \text{ h/mes}} = 5,99 \text{ €/h}$$

Calculem el cost unitari d'un servei de traducció. Les traduccions poden ser de molts tipus, però considerarem que per fer les més habituals es triga unes 10 hores i es dediquen aproximadament 3 € de material d'oficina.

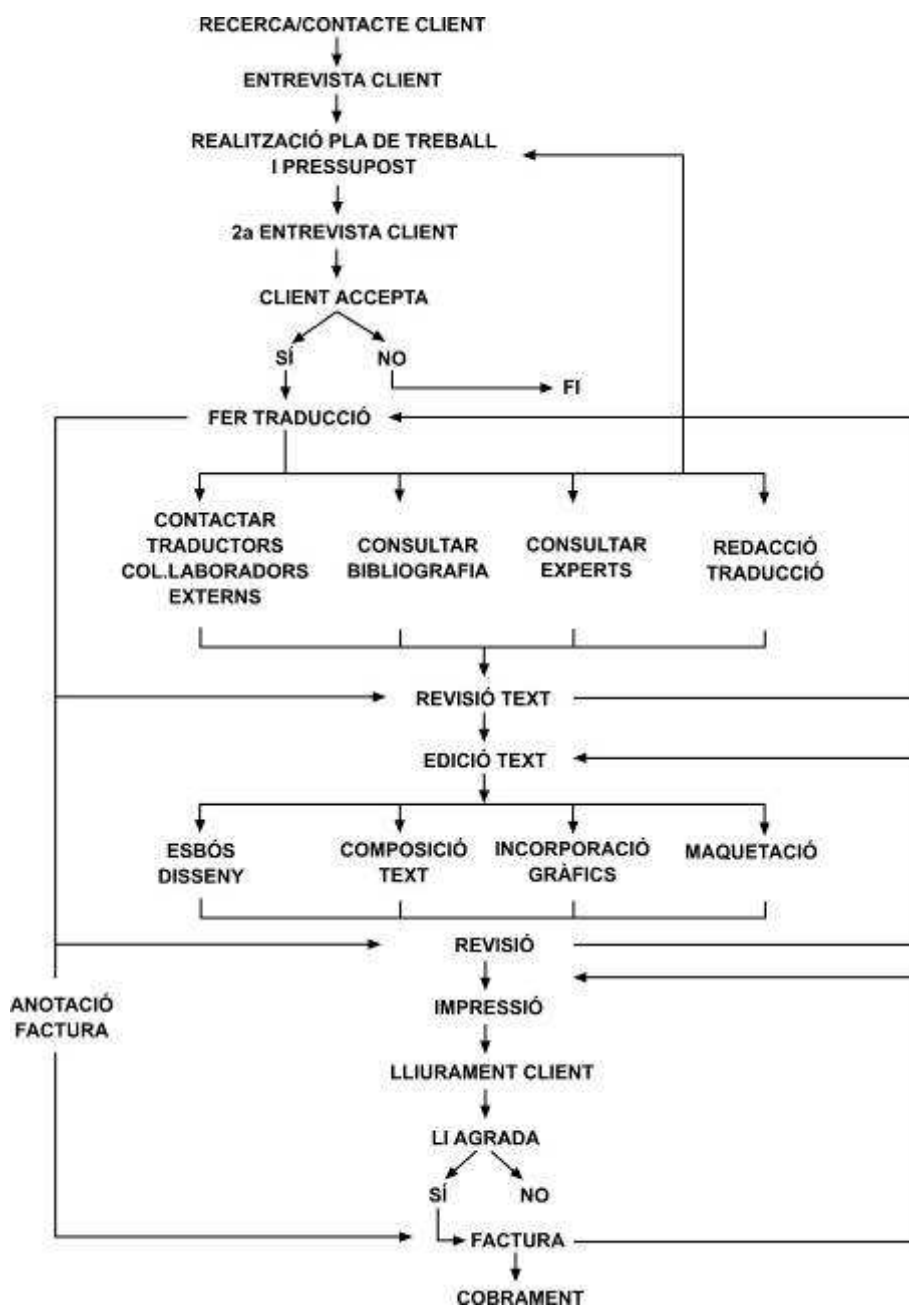
**CÀLCUL COST UNITARI DEL SERVEI**

CONCEPTE	QUANTITAT	COST UNITARI PER CONCEPTES	COST
MÀ D'OBRA	10 h	5,99 €/h	59,9 €
MATERIAL D'OFICINA			3 €
TOTAL MITJANA COST UNITARI PER A CADA SERVEI			62,9 €

### EXEMPLE: ESQUEMA DEL PROCÉS DE PRODUCCIÓ



## EXEMPLE: ESQUEMA DEL SERVEI



## 4 L'ÀREA COMERCIAL

L'objectiu d'aquesta àrea és buscar la informació necessària sobre la situació del mercat i de l'entorn directe en què haurà d'actuar la vostra empresa.

Algunes de les fonts on podem anar a cercar informació són les següents:

- Pàgines web a Internet  
La recollida d'informació a Internet per fer l'estudi de mercat es basa en la consulta de les pàgines web que puguin oferir informació d'interès per al nostre projecte empresarial. En casos molt puntuals, Internet ens pot servir no solament com a font d'informació en la qual podem documentar-nos, sinó també per passar algun tipus de consulta o, fins i tot, una enquesta a través del correu electrònic.  
La majoria d'organismes i empreses s'anuncien a Internet gràcies a una pàgina web que sol incloure la seva adreça electrònica, la qual podem utilitzar per fer qualsevol consulta directament a l'empresa. En alguns casos, la pàgina web pot ser difícil de localitzar.
- Anuaris d'empreses
- Pàgines grogues
- Revistes locals i revistes especialitzades del sector
- Cambres de comerç
- Bases de dades d'empreses
- Fonts estadístiques (per la recerca de dades de població, cens d'habitatges, dades socioeconòmiques, etc.).
- Etc.

### 4.1 Els proveïdors

La primera informació comercial que haureu de recollir es la dels proveïdors. En principi, seran ells els agents més interessats en la creació de la vostra empresa. Els proveïdors us donaran informació sobre quins són els usos i costums del sector, les seves tendències, la situació de la competència, etc.

Heu de recollir informació dels vostres proveïdors referent a les seves dades, preus, si us faran descomptes, distribució (si té recàrrec o descompte sobre el preu), formes de pagament, etc.

També hauríeu d'aconseguir, com a mínim, tres pressupostos, que adjuntareu en els annexos.

## **4.2 La competència**

### **4.2.1 Característiques de la competència**

Per analitzar quines poden ser les possibilitats d'èxit de la vostra empresa heu de saber quins i com seran els vostres competidors. Heu de descriure quina és la vostra competència i quines són les seves característiques principals, contestant a preguntes com ara:

Quantes són les empreses que ofereixen un producte/servei semblant al vostre?

Quina és la idea que tenen els clients dels vostres competidors?

Quines necessitats cobreix el producte/servei de la vostra competència?

I quines no cobreix ?

Quines són les característiques dels seus productes o serveis?

Quines avantatges competitives o diferències podem aportar respecte als nostres competidors?

### **4.2.2 Competidors principals**

Heu de analitzar amb més profunditat les empreses que seran els vostres competidors principals. Així, podreu aprofitar-vos dels seus avantatges i evitar repetir els errors que cometen. Seria convenient que tinguéssiu la informació següent sobre aquestes empreses competidores:

Posició que ocupa en el mercat.

Temps d'activitat i la seva evolució.

Ubicació geogràfica.

Preu al qual comercialitzen els seus productes/serveis.

Relació amb els seus clients.

Competidors directes i competidors indirectes

## **4.3 Els clients**

Conèixer els vostres clients serà molt important per poder tirar endavant la vostra empresa. Així, podreu adequar-la als seus gustos i necessitats, i vendre els vostres productes/serveis.

### **4.3.1 El mercat**

Heu de descriure quin serà el mercat al qual oferireu els vostres productes o serveis. Heu de pensar quines necessitats cobrirà la vostra empresa i quines característiques tindrà el mercat al qual us adreçareu; per exemple, si serà

*Departament d'Emprenedoria i Creixement Empresarial – [emprenedoria@cecot.org](mailto:emprenedoria@cecot.org)*

local, comarcal, etc. Una característica important del vostre mercat variarà en funció de si els clients són principalment empreses o bé són particulars. A més, haureu de saber quin és el seu volum, la seva evolució en els darrers temps i la seva previsió futura, si es tracta d'un mercat en declivi, estancat o en creixement, si té un caràcter estacional, etc.

### **4.3.2 Segmentació**

Qualsevol mercat es pot dividir en conjunts, al més homogenis possible, denominats *segments*. Cal estudiar si la vostra empresa pot o no adequar-se als gustos i necessitats de tot el mercat i, en tot cas, analitzar la conveniència de dirigir-se a un segment en concret, a diversos segments o bé a la totalitat del mercat, si és que aquest presenta característiques homogènies en tots els clients potencials que el formen. Heu de dividir el mercat seguint un o diversos criteris (variables socioeconòmiques, psicològiques, etc.) i, un cop dividit, veient les característiques i el potencial de cada segment, heu de triar si us dirigireu a un segment, a diversos o a tot el mercat.

### **4.3.3 Perfil del client**

Exposeu tota la informació que aconsegiu sobre els tipus habituals als quals van dirigits els vostres productes/serveis. Com, per exemple, on estan situats geogràficament, la seva edat, sexe, nivell cultural, nivell d'ingressos i, fins i tot, el seu estil de vida, costums, personalitat, etc.

El perfil del client serà diferent en funció de si es tracta de particulars o d'empreses.

## **4.4 Els prescriptors**

Un prescriptor és aquella persona que, basant-se en el seu coneixement, experiència o posició, influeix en la decisió de compra d'un consumidor, aconsella i prescriu el consum d'una determinada marca, producte o servei, per exemple, els metges, els mecànics, un arquitecte, una enginyeria, un instal·lador, un professor d'universitat, esportistes d'élite, actors, i altres personatges cèlebres, etc. La influència del prescriptor pot suposar pel vostre negoci: un increment de les vendes, potenciar l'imatge d'un producte, servei o marca i arribar a nous clients potencials.

També heu de contemplar que s'haurà de retribuir a aquest prescriptor, a través de comissions, remuneracions, o qualsevol altre tipus d'incentiu i que s'haurà de tenir en compte alhora de fer l'estudi econòmic i financer del vostre projecte.

Els instruments específics que un productor o fabricant pot utilitzar com a estratègia de promoció de vendes destinats a utilitzar per un prescriptor són:

*Departament d'Emprenedoria i Creixement Empresarial – [emprenedoria@cecot.org](mailto:emprenedoria@cecot.org)*

Presentacions de producte o enviament de mostres de producte.  
 Participació en seminaris, conferències, taules rodones i altres esdeveniments en els que es pugui presentar un producte o servei.  
 Enviament de catàlegs, documentació tècnica, etc.  
 Visites a fàbriques o instal·lacions.  
 Regals o gratificacions econòmiques per prescriure un producte, etc.

Per tot això, heu de tenir en compte la figura del prescriptor quan realitzeu l'anàlisi de la política comercial que voleu portar a terme, doncs són una important font de captació de nous clients gràcies a la promoció que poden fer del vostre producte, servei o marca.

## **4.5 Política comercial**

El primer que haureu de tenir en compte per fer la política comercial és quins seran els vostres objectius. Després dissenyareu la política comercial d'acord amb els seus instruments bàsics que són el que s'anomenen les quatre "P": Producte o servei, Preu, Punt de venda o distribució i Publicitat i comunicació. Per últim, heu de preveure uns mecanismes de control per saber si heu complert els objectius.

### **4.5.1 Objectius comercials**

Per poder confeccionar la vostra política comercial, el primer que heu de decidir és quins seran els vostres objectius comercials. La primera decisió que haureu de prendre és quin serà el vostre mercat i a quins dels seus segments us dirigireu. Segurament, això ja ho heu decidit en apartats anteriors. Ara, entre les altres decisions que cal prendre, les principals són quin és l'objectiu de vendes (quin volum de vendes voleu aconseguir) i quin és l'objectiu de clients (quina quantitat de clients voleu aconseguir).

### **4.5.2 Producte o servei**

S'ha de prendre tota una sèrie de decisions sobre el producte o servei que repercutiran sobre la política comercial, com, per exemple, si fareu servir la vostra pròpia marca, els beneficis que obtindran els vostres clients amb els vostres productes/serveis, les diferències amb la competència, les garanties, els serveis complementaris (com ara servei postvenda), etc. Indiqueu les que ja heu pres o voleu prendre.



### 4.5.3 Preu

La decisió sobre el preu és una de les més importants. S'ha de fixar tenint en compte els costos de l'empresa, l'oferta i la demanda, i els preus de la competència. Especifiqueu quin preu heu decidit, i d'acord amb què heu pres aquesta decisió. També hauríeu de decidir si fareu descomptes i quines condicions o terminis de cobrament concedireu als vostres clients.

### 4.5.4 Publicitat i comunicació

La vostra empresa haurà de donar a conèixer els vostres productes/serveis, perquè els futurs clients puguin comprar-los. En aquest apartat, hauríeu de dir quin serà el missatge que voleu donar per convèncer els vostres clients, quin serà el canal per comunicar-lo (premsa, venda directa, etc.) i quin serà el destinatari del missatge (directament els clients o bé els venedors del producte/servei, etc.).

En els darrers anys s'ha produït una important transformació dels processos de les empreses degut a **Internet i les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC)**.

Els **social media** són mitjans de comunicació en els que la seva informació i contingut és generat pels propis usuaris mitjançant l'ús de les noves tecnologies que permeten un fàcil ús i accés mitjançant tècniques d'edició, publicació i intercanvi.

Són un conjunt de plataformes digitals (blocs, wikis, comunicats de contingut (vídeo, imatge,...), microblocs, xarxes socials, etc., que amplien el màrqueting del boca-orella i el fan mesurable i per tant permetrà mesurar la seva rendibilitat.

Els **social media** i **internet** han canviat el mercat en els darrers anys, de tal manera que alhora d'analitzar una nova idea de negoci cal tenir present la seva influència a tres àmbits diferents d'una empresa, com a instruments molt potents de comunicació i interrelació entre empresa i client/consumidor:

- La **creació d'una pàgina web**, o la **creació d'un bloc**, i el seu **posicionament** al mercat.
- L'e-commerce o **comerç electrònic**.
- Les **xarxes socials**, que han anat adquirint cada vegada més importància (entre els més coneguts: facebook, linkedin, twitter, YouTube,...), i que estan influïnt en el posicionament a Internet dels productes i/o serveis que ofereixen les empreses.

#### **4.5.5 Punt de venda o distribució**

La distribució és el conjunt de tasques necessàries per fer arribar el producte, un cop acabada la seva fabricació, fins al consumidor. La distribució està integrada per un conjunt de recursos humans, materials i financers que intenten col·locar el producte acabat en els punts de venda de la manera més eficaç possible. Heu de preveure com els vostres productes/serveis arribaran al consumidor final.

S'ha de tenir en compte que, en el cas dels serveis, normalment el lloc on es troba el client és el mateix on es fa el servei. Això vol dir que entre l'empresa que farà el servei i el client no hi haurà intermediaris. Si la vostra empresa oferirà serveis, en el full especifiqueu com penseu arribar als vostres clients. Per exemple, podríeu descriure el local i la zona on està ubicat, i com aconseguireu que els clients hi vagin.

En canvi, pel que fa als productes, sí que és més possible que hi hagi intermediaris entre l'empresa productora i el consumidor final. El canal habitual serà empresa – fabricant – distribuïdor – punt de venda – consumidor final. Heu de decidir si fareu servir intermediaris perquè els vostres productes arribin al consumidor final i, si els feu servir, quines seran les seves característiques. Al full següent, expliqueu com arribareu als consumidors finals; en el cas que feu servir intermediaris, descriviu-los.

#### **4.5.6 Control**

Un cop heu definit quina serà la vostra política comercial, heu de preveure alguns mecanismes de control que us permetin avaluar si heu complert els objectius que us marcàveu al principi, perquè, si no els compliu, pugueu rectificar. Aquests mecanismes de control poden ser senzills, com, per exemple, avaluar si les vendes i els clients aconseguits durant un període de temps s'ajusten als objectius de venda i de clients que havíeu fixat. Ara, es tracta de decidir quins seran els mecanismes de control que fareu servir en el futur.

## 5 L'ÀREA ECONOMICOFINANCERA

L'objectiu d'aquesta àrea és traduir les diferents dades que heu anat presentant en el pla d'empresa en termes de previsions economicofinanceres per avaluar la viabilitat del projecte.

### 5.1 Els estats comptables previsionals

Per dur a terme aquesta tasca, utilitzareu el model dels estats comptables previsionals. Aquest model disposa d'una sèrie d'eines que us ajudaran a estructurar les vostres previsions.

Aquest model consta dels següents documents de previsió:

Un balanç de situació inicial elaborat a partir d'un pla de finançament.

Un compte de resultats previsional elaborat a partir d'una previsió de despeses i una previsió d'ingressos.

Una previsió de tresoreria elaborada a partir d'una previsió de pagaments i una previsió de documents.

Una balanç de situació final elaborat a partir dels documents anteriors.

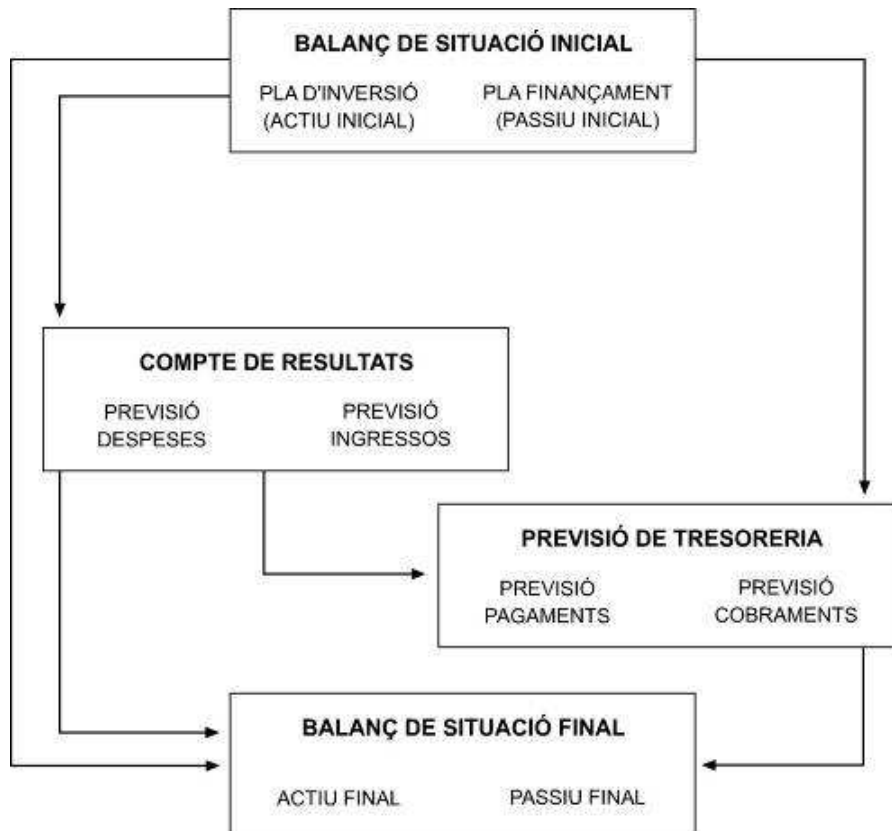
Així mateix, el càlcul del punt d'equilibri us ajudarà a determinar una previsió d'ingressos.

Cal remarcar que l'abast òptim d'aquest model és un període de tres anys. Per això, serà necessari elaborar els esmentats documents, de manera successiva, per als tres primers anys d'activitat de la vostra empresa.

Una vegada elaborats aquests documents, serà el moment d'avaluar la viabilitat del vostre projecte en termes economicofinancers.

Podem representar el model d'estats comptables previsionals mitjançant el següent esquema:

## MODEL D'ESTATS COMPTABLES PREVISIONALS



## 5.2 El balanç de situació inicial

El balanç de situació inicial és el document que reflecteix tots aquells béns i drets que us seran necessaris per endegar l'activitat (pla d'inversió), l'origen de tots els recursos de què disposareu (pla de finançament) i el saldo de tresoreria que us restarà inicialment (fons de maniobra).

En primer lloc, cal estructurar el **pla d'inversió**. Per començar, determineu i valoreu totes aquelles despeses de constitució necessàries per a la legalització de la vostra empresa, com poden ser els honoraris d'un notari, l'impost sobre actes jurídics documentats, la inscripció en el Registre Mercantil, la llicència municipal d'obertura, etc.

A continuació, definiu i pressuposteu tots aquells drets duradors que haureu de satisfer i tots aquells béns d'immobilitzat que haureu de comprar per poder posar en marxa l'activitat.

Entre els drets duradors, podem destacar els de propietat industrial (patents i marques), els de traspàs d'un local, els d'ús d'aplicacions informàtiques o els de pagament d'un dipòsit o d'una fiança.

Entre els béns d'immobilitzat, podem destacar els terrenys i les construccions, les instal·lacions, la maquinària, les eines i l'utillatge, el mobiliari, els elements de transport o els equips informàtics i d'oficina.

Posteriorment, determineu i valoreu l'estoc mínim d'existències inicials necessàries per poder iniciar l'activitat, com poden ser les mercaderies i les matèries primeres, així com els drets pendents de cobrament en iniciar l'activitat, com ara els derivats de la concessió d'una subvenció.

En segon lloc, cal determinar el **pla de finançament** amb el qual fareu front a les inversions detallades. El primer finançament que haureu de valorar és el capital, és a dir, tot allò que aporteu els promotors al projecte, ja siguin aportacions en metàl·lic o en espècie (maquinària, existències, etc.).

En la majoria de projectes es necessita com a font de finançament externa els préstecs o crèdits d'entitats financeres. Per calcular el quadre d'amortització d'un préstec cal conèixer les següents variables: import a sol·licitar, termini d'amortització (a quants anys es retornarà el préstec), tipus d'interès, anys de carència i es podrà determinar la "quota de préstec a pagar" mensualment.

Altres finançaments que cal tenir en compte són els ajuts i subvencions que espereu rebre de les diferents administracions, els préstecs que necessiteu contractar amb entitats de crèdit o particulars i els deutes a contraure tant amb els proveïdors d'immobilitzat com amb els proveïdors habituals d'existències.

En darrer lloc, de la diferència entre el pla de finançament i el pla d'inversió, obtindreu el fons de maniobra de la vostra empresa, és a dir aquells diners que us faran falta per poder fer front a tots els pagaments abans que genereu un flux de cobraments més o menys constant. Posteriorment, caldrà contrastar aquests fons de maniobra amb els saldos mensuals de la previsió de tresoreria per analitzar si és o no és suficient.

### **5.3 El compte de resultats previsional**

El compte de resultats previsional és el document que reflecteix tots aquells costos i consums que us seran necessaris per desenvolupar l'activitat (previsió de despeses), tots els recursos que aquesta generi (previsió d'ingressos) i el seu resultat econòmic (benefici o pèrdua).

Atès que volem fer una anàlisi de viabilitat econòmica a mig i llarg termini, elaborarem un compte de resultats anual.

Per estructurar el compte de resultats, el primer pas és determinar i valorar les despeses fixes de la vostra empresa, és a dir, aquelles que no depenen del volum de producció o venda. El segon pas és elaborar una previsió dels ingressos que espereu obtenir de la vostra activitat i, a partir d'aquesta, calcular les despeses variables previstes, aquelles que sí depenen del volum de producció i/o venda.

Per elaborar una previsió de despeses fixes, cal que tingueu en compte, en primer lloc, les anomenades despeses generals, com poden ser el lloguer, el manteniment i les reparacions, els serveis de professionals independents, els transports, les assegurances, la publicitat o els subministrament (aigua, llum, telèfon i gas).

També es poden considerar com a despeses fixes les despeses de personal (sous bruts i cotitzacions de promotors i treballadors a la Seguretat Social), les despeses financeres (interessos), les amortitzacions (desgast previst de les despeses de constitució, els drets duradors i els béns d'immobilitzat) i els impostos directes (impost sobre activitats econòmiques i impost sobre beneficis).

Per elaborar una previsió d'ingressos, heu de seguir un doble camí: determinar una xifra de vendes a partir de la valoració de l'estudi de mercat que heu realitzat i calcular el punt d'equilibri seguint les indicacions que es comenten en el punt 5.6. A través de la comparació entre la xifra de vendes calculada a partir de la informació externa que suposa l'estudi de mercat i el càlcul del punt d'equilibri, que està basat en informació interna, heu d'acabar de concretar la previsió dels vostres ingressos. Posteriorment, haureu d'afegir als ingressos generats per les vendes els originats per la concessió de subvencions.

Un cop determinats els ingressos, no us serà difícil determinar quines seran les despeses variables que implicaran. En la majoria dels casos les úniques despeses variables seran aquelles representades pel consum d'existències (compres +/- variació d'existències).

En darrer lloc, de la diferència entre la previsió d'ingressos i la suma de les previsions de despeses fixes i variables, obtindreu el resultat previsional (benefici, si és positiu, i pèrdua, si és negatiu), que us ajudarà a emetre un judici sobre la viabilitat econòmica del vostre projecte.

Una altra partida que també és recomanable analitzar és l'evolució del **Cash Flow** (definit com la suma del Benefici Net + Amortització). El Cash Flow defineix la capacitat d'autofinançament empresarial i la seva obtenció és fonamental per la viabilitat econòmica de l'empresa, ja que s'està mostrant quins són els recursos que una empresa obté mitjançant el desenvolupament de les seves activitats. Així veurem si el projecte genera uns fluxos de caixa positius i si aquests són amb tendència positiva i creixent, tal i com es desprèn de l'anàlisi del Compte de Resultats pels tres pròxims exercicis presentat al Pla d'empresa.

## 5.4 La previsió de tresoreria

La previsió de tresoreria és el document que reflecteix tant els fluxos monetaris (previsió de pagaments i previsió de cobraments) que generarà la vostra activitat com el seu resultat financer.

Atès que volem fer una anàlisi de viabilitat financera a curt termini, elaborarem una previsió de tresoreria mensual.

El primer pas per estructurar la previsió de tresoreria és elaborar una previsió de pagaments, determinant el sistema de pagament de les compres, és a dir, fixant el crèdit que us concedeixen els proveïdors, establint els venciments per als pagaments de les despeses generals, les despeses del personal (sous i cotitzacions a la Seguretat Social) i els impostos, i definint el mètode de retorn del finançament inicial (préstec i proveïdors d'immobilitzat), amb les despeses financeres corresponents.

El segon pas és elaborar una previsió de cobraments. Per això, serà necessari que determineu el sistema de cobrament de les vendes, és a dir, que fixeu el crèdit que concediu als clients, així com el moment del cobrament d'altres ingressos, com ara les subvencions.

Cal tenir en compte un factor a l'hora d'elaborar una previsió de tresoreria: el tractament de l'impost sobre el valor afegit. En l'elaboració del compte de resultats previsional no heu tingut en compte aquest impost, perquè no suposa cap despesa ni cap ingrés per a les empreses (excepte per a aquelles que estan exemptes o es troben en règim de mòduls). En l'elaboració de la previsió de tresoreria sí que l'heu de tenir en compte, perquè, d'una banda, haureu d'afegir aquest impost a l'import de tots els cobraments i pagaments que hi estiguin subjectes i, d'altra banda, haureu de calcular els pagaments trimestrals que aquest impost implica.

En darrer lloc, de la diferència entre les previsions mensuals de cobraments i de pagaments, obtindreu els saldos previsionals de tresoreria per a cada final de mes (superàvits, si són positius, i dèficits, si són negatius), que us ajudaran a emetre un judici sobre la viabilitat del vostre projecte.



## 5.5 El balanç de situació final

El balanç de situació final és el document que reflecteix tots aquells béns i drets (actiu o estructura econòmica), i totes aquelles obligacions (passiu o estructura financera), dels quals serà titular la vostra empresa en finalitzar un exercici d'activitat.

Per elaborar el balanç de situació final no és necessari que feu més previsions, sinó que n'hi ha prou amb treballar amb la informació reflectida al balanç de situació inicial, al compte de resultats previsional i a la previsió de tresoreria.

L'estructura del balanç de situació final és la mateixa que la del balanç de situació inicial, i les diferències entre ambdós venen donades per l'aparició en el primer de partides que no contemplava el segon.

L'actiu estarà format, en primer lloc, per les despeses d'establiment, els drets duradors i els béns d'immobilitzat, disminuïts per l'import de l'amortització acumulada al llarg dels anys (el desgast previst al compte de resultats).

En segon lloc, formaran part del l'actiu el saldo d'existències previst a final d'any (mercaderies, matèries primeres i productes acabats), que es determina a partir de les previsions realitzades al pla d'inversió i al compte de resultats, i els saldos deutors pendents de cobrament, com poden ser els corresponents als clients o a l'Administració Pública (per devolució d'impostos), que es determinen a partir de les diferències entre el compte de resultats previsional i la previsió de tresoreria.

En darrer lloc, caldrà incloure a l'actiu el saldo final del darrer mes que hem calculat a la previsió de tresoreria.

El passiu estarà format, en primer lloc, per aquelles obligacions que l'empresa té amb els seus promotors, és a dir, per la suma de capital aportat per aquests (que obtenim del pla de finançament) i pel resultat econòmic generat (que obtenim a partir del compte de resultats previsional).

En segon lloc, formaran part del passiu les quantitats pendents de retornar de tots aquells deutes que figuraven al pla de finançament i que encara no han estat satisfets.

En darrer lloc, caldrà incloure al passiu tots aquells saldos creditors pendents de pagament, com poden ser els corresponents als proveïdors o a l'Administració Pública (per pagaments pendents d'impostos o cotitzacions), que es determinen a partir de les diferències entre el compte de resultats previsional i la previsió de tresoreria.

L'objectiu del balanç de situació final és tancar el procés de previsió d'un exercici i servir de punt de partida per a l'elaboració de les previsions del

proper. Perquè això sigui possible és necessari que el total de l'actiu i el total del passiu coincideixin.

## 5.6 El punt d'equilibri

Com s'ha comentat en el punt 5.3, en relació al compte de resultats previsional, un dels camins a seguir per elaborar una bona previsió d'ingressos és calcular el punt d'equilibri.

El punt d'equilibri, punt mort o llindar de rendibilitat, és aquella xifra de vendes amb la que l'empresa no obté ni beneficis ni pèrdues. Amb facturacions superiors al punt d'equilibri, l'empresa genera beneficis; amb facturacions inferiors, l'empresa genera pèrdues.

El primer pas per calcular el punt d'equilibri és realitzar una previsió anual de les despeses fixes (aquelles que no depenen del volum de producció o venda).

El segon pas és calcular la relació existent entre els ingressos i les despeses variables (aquelles que sí depenen del volum de producció o venda). Això es pot fer mitjançant el càlcul del marge comercial, que relaciona percentualment la diferència existent entre el preu i el cost unitari variable d'un producte o servei, i el seu mateix preu.

Així, dividint la previsió anual de despeses fixes pel marge comercial, obtindreu la xifra anual de vendes a assolir perquè la vostra empresa no perdi diners.

Formulari:

$$\text{Marge comercial} = \frac{\text{Preu} - \text{Cost unitari variable}}{\text{Preu}}$$

$$\text{Punt d'equilibri} = \frac{\text{Previsió anual de despeses fixes}}{\text{Marge comercial}}$$

## 6 ÀREA JURÍDICA

### 6.1 Determinació de la forma jurídica

Una vegada heu analitzat si el vostre projecte és viable ja podeu determinar quina serà la forma jurídica més idònia per iniciar l'activitat empresarial, triant aquella que millor encaixi amb l'activitat que voleu realitzar, amb el número de promotors que participeu al projecte, inclús, en funció de si la inversió inicial que s'ha de realitzar és molt elevada o no.

Les formes jurídiques més tradicionals són:

- Empresari individual (autònom)
- Societat civil particular (S.C.P.)
- Comunitat de Bens (C.B.)
- Societat Limitada (S.L.)
- Societat Limitada Nova Empresa (S.L.N.E.)
- Societat Anònima (S.A.)
- Societats Laborals (S.L.L. o S.A.L.)
- Societat Cooperativa (S.C.C.)

La forma jurídica escollida en el moment d'iniciar l'activitat determinarà unes obligacions fiscals i comptables, així com uns tràmits de constitució, que cal que valoreu.

(Per més informació podeu consultar la **Guía de tràmits i Formes Jurídiques**, a la web d' INICIA: per a la creació d'empreses, Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya: [www.inicia.gencat.cat](http://www.inicia.gencat.cat))

### 6.2 Tràmits a realitzar i obligacions

#### 6.2.1 Tràmits generals

- a. **Sol·licitud de la llicència municipal d'obertura:** tota persona física o jurídica que vol iniciar una nova activitat comercial o crear una nova instal·lació, s'ha d'adreçar al Departament d'Urbanisme de l'Ajuntament del municipi on es vol instal·lar per sol·licitar la llicència que li permetrà realitzar la nova activitat, d'acord amb la Llei de la Intervenció Integral de l'Administració Ambiental municipal en les activitats i instal·lacions (LIIA).

Aquesta llei distingeix tres tipus d'activitats en funció del grau d'incidència que poden tenir sobre el medi ambient, la seguretat i la

salut de les persones, per tant determina tres tipus diferents de llicències:

- Activitats de l'annex I: règim d'**autorització** i control ambiental (incidència ambiental elevada).
- Activitats de l'annex I: règim de **llicència** i control ambiental (incidència ambiental moderada).
- Activitats de l'annex I: règim de **comunicació** i control ambiental (incidència ambiental baixa).

- b. **Sol·licitud de la llicència d'obres:** si heu de realitzar qualsevol tipus d'obra al local o establiment on es realitzarà l'activitat, haureu de sol·licitar la corresponent llicència d'obres a l'Ajuntament del municipi on s'ubica l'establiment on es faran les obres.
- c. **Declaració censal d'inici d'activitat i sol·licitud de NIF/CIF:** inscripció al cens de l'Agència Tributària, obligatori per exercir una activitat empresarial, professional o artística. Es realitza mitjançant el model 037 o 036.
- d. **Impost sobre activitat econòmiques:** cada activitat (ja sigui empresarial o professional) està tipificada segons un "epígraf" que el determina l'Impost sobre activitats econòmiques (IAE).

Aquest impost grava l'exercici d'activitats empresarials, professionals o artístiques, es facin en un local determinat, i estiguin o no especificades a les tarifes de l'impost. Queden **exemptes** les empreses que facturin menys d'un milió d'euros.

### 6.2.2 Tràmits específics

Es pot donar el cas que depenent del tipus d'activitat que es vol realitzar aquesta estigui sotmesa a la obligació de complir amb una determinada normativa i realitzar una sèrie de tràmits específics com l'obtenció del Registre Sanitari, Registre Industrial, el Registre d'Indústries Agràries, l'autorització del Registre de Turisme de Catalunya per un nou establiment turístic, l'obtenció de carnets professionals, etc.

### 6.2.3 Tràmits laborals

- a. Inscripció de l'empresari al Règim Especial de Treballadors Autònoms (RETA)
- b. Inscripció de l'empresa a la Seguretat Social i obtenció del "codi de compte de cotització"

*Departament d'Emprenedoria i Creixement Empresarial – [emprenedoria@cecot.org](mailto:emprenedoria@cecot.org)*

- c. Alta i afiliació dels treballadors al Règim General de la Seguretat Social.
- d. Comunicació d'obertura del centre de treball
- e. Obtenció del llibre de visites

#### 6.2.4 Obligacions fiscals

La forma jurídica que escolliu en el moment d'iniciar una activitat determinarà el tipus de tributació:

Si es tracta de **Persona Física** (Empresari Individual, Soc. Civil Particular o Comunitat de Bens): es tributarà a través de l'Impost de la Renta de la Persones Físiques (IRPF) que pot arribar fins el 43% màxim sobre el benefici obtingut. En aquest cas, hi ha tres sistemes possibles de càlcul de l'impost, i haureu d'escollir aquell que en principi us sigui més beneficiós en el moment d'omplir el model de Declaració Censal per iniciar l'activitat:

- Estimació Directa Simplificada (EDS)
- Estimació Directa Normal (EDN)
- Estimació Objectiva (Mòduls)

Obligacions registrals:

- Llibre registre de vendes
- Llibre registre de compres
- Llibre registre de bens d'inversió
- Llibre registre de provisions de fons i suplerts (només en activitats professionals)

Si es tracta de **Persona Jurídica** (Soc. Limitada, Soc. Anònima, Soc. Laborals, Soc. Cooperativa,...): es tributarà a través de l'Impost de Societats (IS) amb un tipus màxim del 25% o 30% depenent dels beneficis obtinguts.

Obligacions registrals: les empreses amb personalitat jurídica, estan obligades a portar els següents llibres comptables:

- Llibre d'Inventari i Comptes Anuals
- Llibre Diari

Llibres exigits per l'IVA (Impost sobre el Valor Afegit): els empresaris o professionals, subjectes a aquest impost, hauran de portar els llibres registrals següents:

- Llibre registre de factures emeses
- Llibre registre de factures rebudes
- Llibre registre de bens d'inversió
- Llibre registre de determinades operacions intracomunitàries

A continuació presentem un quadre resum entre les principals diferències entre persona física i persona jurídica:

<b>Persona Física</b>	<b>Persona Jurídica</b>
• Tributació a través del IRPF	• Tributació a través del I.S.
• Menys obligacions formals	• Més obligacions formals: - Obligació a portar comptabilitat oficial - Presentació llibres al Registre Mercantil - Impost de Societats - Comptes Anuals
• Menys costos de constitució inicials	• Per constituir s'ha d'anar a la Notaria i com a mínim desemborsar 3.005,06 €
• Possibilitat de tributar fins a un màxim del 43% del benefici obtingut	• Tributació com a màxim d'un 25 o 30% del benefici
• Es respon amb la totalitat del patrimoni personal i empresarial davant de possibles contingències	• Davant de contingències, només es respon amb el patrimoni empresarial
• No té personalitat pròpia	• Té responsabilitat jurídica pròpia

### 6.3 Ajuts i subvencions per a la creació d'empreses

Les principals línies d'ajuts destinades a la creació d'empreses que podeu estudiar si sou beneficiaris, els requisits que heu de complir per sol·licitar-la, l'ajut que podeu rebre, la documentació que cal presentar, etc., són les que detallem a continuació:

1. Capitalització de la prestació d'atur
2. Subvenció per a la promoció de l'ocupació autònoma
3. Subvencions pel foment de l'economia social

## **7 CONCLUSIONS I PLA D'OPERACIONS**

Arribats a aquest punt, ja heu emplenat i, per tant, recollit les principals dades de la vostra empresa. Només resta fer una valoració global de l'empresa, on cal destacar quins són els seus atractius, avaluar quines amenaces s'han detectat i subratllar quines decisions s'han pres un cop analitzades les dades que heu emplenat en les pàgines anteriors. És a dir, treure unes conclusions de tota la informació que teniu.

Per finalitzar, cal fixar un pla de treball per a la posada en marxa de la vostra empresa. Cal que us marqueu uns objectius a curt, mig i llarg termini, i que els situeu temporalment fixant uns terminis per a complir-los. Haureu d'especificar quines accions i tasques realitzareu per complir cada objectiu.

Esperem que aquesta Guia per a l'Elaboració del Pla d'empresa d'un Projecte d'Autoocupació hagi estat una eina d'utilitat per poder crear la vostra futura empresa.

De totes maneres, en cas de tenir qualsevol dubte en emplenar aquest document o en organitzar la vostra nova empresa, sempre podreu contactar amb el Departament d'emprenedoria i creixement empresarial de la CECOT.

## 8 FONTS D'INFORMACIÓ

**Per a l'elaboració del vostre pla d'empresa podeu consultar les següents fonts d'informació molt útils en matèria de creació d'empreses:**

Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya: [www.gencat.cat/generalitat/emo/cat](http://www.gencat.cat/generalitat/emo/cat)

Xarxa INICIA: per la creació d'empreses: [www.inicia.gencat.cat](http://www.inicia.gencat.cat)

ACC10 Competitivitat per l'empresa: [www.acc10.cat](http://www.acc10.cat)

OGE (Oficina de Gestió Empresarial): [www.gencat.cat/oqe](http://www.gencat.cat/oqe)

Servei de dinamització del teixit productiu local (Diputació de Barcelona): [www.diba.cat/promoeco/tecnic/gestio/tramits.asp](http://www.diba.cat/promoeco/tecnic/gestio/tramits.asp)

Barcelona Activa: [www.barcelonactiva.cat](http://www.barcelonactiva.cat)

### **Fons estadístiques:**

Institut d'estadística de Catalunya: [www.idescat.cat](http://www.idescat.cat)

Programa Hermes, Diputació de Barcelona: [www.diba.es/hermes](http://www.diba.es/hermes)

Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es)

Observatori Econòmic, Social i de la Sostenibilitat de Terrassa, Ajuntament de Terrassa: [www2.terrassa.cat/laciutat/xifres/oest](http://www2.terrassa.cat/laciutat/xifres/oest)

### **Fons de consulta sobre finançament:**

Institut Català de Finances (ICF): [www.icf.cat](http://www.icf.cat)

Instituto de Crédito Oficial (ICO): [www.ico.es](http://www.ico.es)

AVALIS: [www.avalis-sgr.com](http://www.avalis-sgr.com)

Portal de Finançament FINEMPRESA: [www20.gencat.cat/portal/site/finempresa](http://www20.gencat.cat/portal/site/finempresa)



**Organismes oficials:**

Agència Tributària: [www.aeat.es](http://www.aeat.es)

Seguretat Social: [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)

Servicio Público de Empleo Estatal (abans INEM): [www.sepe.es](http://www.sepe.es)

Redtrabaj@, Servicio Público de Empleo Estatal: [www.redtrabaja.es](http://www.redtrabaja.es)

## **9 ANNEXOS**



**SEU CENTRAL**

Sant Pau, 6  
08221 Terrassa  
T. 93 736 11 00  
F. 93 736 60 14  
[info@cecot.org](mailto:info@cecot.org)  
[www.cecot.org](http://www.cecot.org)

**SEU A BARCELONA**

Cecot 22@  
Veneçuela, 103  
Edifici TEC22@  
08019 Barcelona  
Tel. 93 266 70 67