

MANUAL SOBRE O PLAN DE NEGOCIO E MARKETING

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 EN QUE CONSISTE O GUIÓN MEMORIA?	9
1.2 EN QUE CONSISTE O PLAN DE EMPRESA?	9
1.3 PARA QUE SIRVE UN PLAN DE EMPRESA?	9
1.4 QUEN TEN QUE ELABORALO?	10
1.5 COMO SE ESTRUTURA?	10
2. ESTRUTURA DO PLAN DE EMPRESA: DESCRICIÓN DO CONTIDO DO GUIÓN	13
2.1 PRESENTACIÓN DO PROXECTO	13
2.1.1 Descrición da actividade.....	13
2.1.2 Evolución do proxecto: Orixes e actividade.	14
2.1.3 Valoración global do proxecto: puntos fortes e coherencia.	14
2.2 AREA DE MARKETING	16
2.2.1 Definición do Produto/Servizo.....	17
2.2.2 Definición do Negocio	18
2.2.3 Definición do Mercado.	19
2.2.4 Análise da Competencia.	22
2.2.5 Promoción e Publicidade.	22
2.2.6 Previsións.	23
2.2.7 Distribución.....	23
2.2.8 Determinación do Prezo de Venda e a súa Comparación coa Competencia.....	24
2.3 AREA DE PRODUCCIÓN E CALIDADE	24
2.3.1 Produción.	25
2.3.2 Calidade.....	26

2.3.3	Equipamentos e infraestrutura.	28
2.3.4	Prevenición de riscos laborais.	29
2.3.5	Xestión medioambiental.	30
2.4	AREA DE ORGANIZACIÓN E XESTIÓN	30
2.4.1	Análise estratéxica e definición de obxectivos.	31
2.4.2	Organización funcional da empresa.	32
2.4.3	Control de xestión.	33
2.5	AREA XURÍDICO-FISCAL.	34
2.5.1	Determinación da forma xurídica.	35
2.5.2	Aspectos laborais.	35
2.5.3	Obrigas fiscais propias da actividade.	35
2.5.4	Patentes e marcas.	35
2.5.5	Permisos, licencias e documentación oficial.	36
2.5.6	Cobertura de responsabilidades.	36
2.6	AREA ECONÓMICO-FINANCEIRA	37
2.6.1	Plan de inversións iniciais.	38
2.6.2	Plan de financiamento.	38
2.6.3	Sistema de cobro aos/ás clientes/as.	38
2.6.4	Sistema de pago aos/ás provedores/as.	38
2.6.5	Conta de resultados	38
2.6.6	Cálculo do punto morto (punto de equilibrio).	39
2.6.7	Plan de tesourería.	39
2.6.8	Balance de situación.	39
2.7	ANEXOS	40

2.7.1 Currículo	40
2.7.2 Outras informacións.	40
3. GUIÓN	41
ANEXO. Plan de empresa	47

1. INTRODUCCIÓN

Un plan de negocio e marketing é unha memoria que describe un proxecto, á vez que analiza a viabilidade técnica, económica e financeira do mesmo.

É un documento imprescindible á hora de poñer en funcionamento unha empresa, pois nel recóllense ademais todos os procedementos e estratexias precisos para poder facer realidade o proxecto.

Por unha banda, permite á persoa emprendedora realizar unha análise exhaustiva daqueles aspectos que poden afectar ao seu proxecto empresarial.

Por outra, actúa como carta de presentación da iniciativa empresarial de cara aos/ás posibles inversores/as, subvencións públicas, bancos, etc.

Ademais, entre as súas funcións están as de:

- Amosar a consistencia do proxecto.
- Planificar as estratexias.
- Estabelecer os lazos necesarios entre as persoas promotoras que se impliquen no mesmo.
- Ser o instrumento a empregar á hora de buscar os recursos necesarios para a posta en funcionamento da empresa.

Para rematar, cómpre falar das vantaxes que supón a elaboración do plan de empresa pois polo xeral:

- Pon de manifesto a viabilidade do negocio.

- Dispón de toda información de maneira clara e ben estruturada.
- É unha boa proba de profesionalidade.

Por tanto, podemos dicir que o **plan de negocio e marketing ou plan de empresa** consiste no desenvolvemento de certos puntos que permiten ás persoas interesadas e aos grupos financeiros ou entidades públicas nas que busquen apoio, obter unha idea o máis exacta posible do proxecto empresarial.

E, dado que a elaboración do devandito plan é un paso necesario para avaliar axeitadamente a viabilidade do proxecto decidimos elaborar a presente guía como ferramenta de consulta e de traballo para todas aquelas persoas que queiran poñer en funcionamento un proxecto empresarial relacionado coa agricultura ecolóxica e/ou co aproveitamento forestal sostible. Coa súa axuda e co asesoramento proporcionado a través dos instrumentos de apoio as persoas emprendedoras, esperamos contribuír a dinamizar o tecido empresarial.

Todos os proxectos teñen elementos comúns e outros que os definen como singulares. Polo que esta guía se concibiu como un guión que se deberá adaptar a cada proxecto en particular.

Ao longo da guía amósanse os puntos fundamentais que se deben detallar no deseño dun plan de empresa, seguindo un guión e desenvolvéndoos da maneira que mellor se adapte con cada proxecto en particular, co que se logra un instrumento fundamental tanto para o control e seguimento do mesmo, como para poder expoñer as intencións de cara á consecución de axudas externas, xa sexan de entidades financeiras ou ben por parte das Administracións Públicas.

Non se trata de facer un **traballo** voluminoso, senón “**conciso, concreto e obxectivo**”.

NOTA: se determinados puntos do guión non teñen nada que ver co proxecto en concreto que vostede vai desenvolver, déixeos e siga adiante.

1.1 EN QUE CONSISTE O GUIÓN MEMORIA?

Este documento é un instrumento dirixido a todas aquelas persoas que queren iniciar un proxecto empresarial e elaborar un Plan de Empresa.

1.2 EN QUE CONSISTE O PLAN DE EMPRESA?

O Plan de Empresa é un instrumento de traballo para todas aquelas persoas ou colectivos que queren empezar unha iniciativa empresarial.

Nel recóllense os diferentes factores e os obxectivos de cada unha das áreas que interveñen na posta en funcionamento dunha empresa.

O Plan de Empresa é un documento que identifica, describe e analiza unha oportunidade de negocio, examina a viabilidade técnica, económica e financeira da mesma, e desenvolve todos os procedementos e estratexias necesarias para converter a citada oportunidade de negocio nun proxecto empresarial concreto.

1.3 PARA QUE SIRVE UN PLAN DE EMPRESA?

A utilidade do Plan de Empresa é dobre:

- **Internamente:** obriga aos/ás promotores/as do proxecto a iniciar a súa aventura empresarial cuns mínimos de coherencia, rigor, eficacia e posibilidades de éxito, doutra banda, non menos importante, contribúe a minimizar os riscos que comporta o tirar cara diante un proxecto empresarial (que comporta de maneira inherente).

- **Externamente:** é unha marabillosa carta de presentación do proxecto a terceiros, que pode servir moi ben para solicitar apoio financeiro, buscar novos/as socios/as, contactar con provedores, etc.

1.4 QUEN TEN QUE ELABORALO?

É moi importante que na elaboración do Plan de Empresa participen todos/as os/as socios/as ou promotores/as do proxecto. Isto garante a plena implicación de todos os compoñentes nos obxectivos da empresa e na maneira de conseguilos.

1.5 COMO SE ESTRUTURA?

Cada Plan de Empresa ten a súa propia personalidade e, por tanto, pode organizarse de maneiras diferentes. Pero existen uns elementos que son comúns a todos eles.

Unha posible estrutura do Plan de Empresa, que é coa que se traballará neste documento, é a seguinte:

ÍNDICE:

1. Presentación do proxecto.
2. Área de Marketing.
3. Área de Produción e Calidade.
4. Área de Organización e Xestión.
5. Área Xurídico-Fiscal.
6. Área Económico-Financeira.
7. Anexos

As condicións que debe ter todo Plan de Empresa para que teña utilidade son:

Calidade da información

A información e redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz e comprobable

Actualidade

O plan debe ser un documento que recolla información e datos actualizados xa que un desfase, aínda pequeno, nos mesmos, o fai pouco útil.

Totalidade na información

O plan de Empresa abarcará todas as áreas da actividade empresarial, co fin de que o mesmo sexa completo

Unidade de criterio na información

O plan de Empresa soe dirixirse a máis de un lector, polo que é importante utilizar unha linguaxe que sexa intelixible por máis dun colectivo: inversores, bancos, provedores, técnicos, etc.

2. ESTRUCTURA DO PLAN DE EMPRESA: DESCRICIÓN DO CONTIDO DO GUIÓN

2.1 PRESENTACIÓN DO PROXECTO

Farase unha breve descrición do que será a actividade, así como do grao ou fase de desenvolvemento en que se atopa na actualidade.

Tamén se debe facer un breve resumo do proxecto dende o inicio ata o momento actual.

Os puntos deste apartado serán:

- 2.1.1 Descrición da actividade.
- 2.1.2 Evolución do proxecto: Orixes e actividade.
- 2.1.3 Valoración global do proxecto: puntos fortes e coherencia.

2.1.1 Descrición da actividade.

- Descrición da actividade a realizar.
- Está iniciada?.
- Se non está iniciada, que precisa para empezala?.
- Actividades máis importantes realizadas ata o momento.

Descríbese a actividade obxecto do proxecto e os pasos que se realizaron do proxecto ata o momento para o seu desenvolvemento. Isto inclúe especificar se está ou non

iniciada. No caso de que estea iniciada, haberá que explicar o proceso que se seguiu ata o momento e os elementos máis importantes que se empregaron.

2.1.2 Evolución do proxecto: Orixes e actividade.

- Como xurdiu a idea?. Quen a promoveu?.
- Tempo que transcorreu dende que xurdiu a idea.
- Pasos que se seguiron dende entón.
- Como se integraron os diferentes membros?.
- Principais problemas que se presentaron.
- Contactos que se realizaron.

Tratase de facer un **breve resumo** da evolución do proxecto, é dicir, cales foron as causas motivadoras á hora de seguir adiante coa idea e que contactos se empregaron.

Haberá que explicar tamén o proceso dende que naceu a idea ata o momento actual, concretando quen foi o/a promotor/a e o grao de implicación de cada un/ha dos/as participantes no proxecto. Sería interesante tamén resaltar o tempo que se precisou para madurar a idea e chegar ao grao de desenvolvemento conseguido ata o momento.

Asemade, haberá que facer constar os problemas máis significativos que se presentaron no seu desenvolvemento.

2.1.3 Valoración global do proxecto: puntos fortes e coherencia.

- Valoración global do proxecto.

- Aspectos máis atractivos do mesmo.
- Argumentación da súa coherencia interna.

Descríbese de maneira breve e clara o conxunto do proxecto, resaltando os aspectos positivos, os puntos fortes e a coherencia entre todas as áreas de xestión.

Este apartado encherase unha vez desenvolto o resto do Plan de Empresa, soamente entón se terán todos os elementos claros e identificados e se poderá facer este resumo con coherencia.

A **finalidade dun resumo executivo** é describir brevemente os contidos do Plan de Empresa. O resumo executivo permite aos/ás posibles inversores/as valorar de maneira rápida o interese que pode ter para eles/as un proxecto empresarial. O resumo executivo non debe ter máis de 3 páxinas e ten que incluír a información clave de cada un dos apartados do Plan de Empresa:

- Visión: A oportunidade de negocio detectada.
- Misión: Que se quere facer e que papel se quere xogar.
- Descrición da actividade e dos servizos/produtos.
- Dimensión do mercado. Evolución e estimacións do crecemento.
- Estratexia de marketing: Público obxectivo e posicionamento.
- Vantaxes dos nosos produtos/servizos respecto aos da competencia.
- Estratexia de desenvolvemento do proxecto.
- Resumo económico do proxecto (1): Resumo da conta de resultados.

- Resumo económico do proxecto (2): TIR do proxecto.
- Presentación do equipo promotor.
- Motivos ou razóns para investir no proxecto.
- Proposta de transacción (1): Capital que se busca.
- Proposta de transacción (2): Perfil do tipo de socio/a que se busca.

2.2 AREA DE MARKETING

Neste apartado farase unha definición clara e concreta do produto ou servizo, que servirá de punto de referencia para comparar con outros produtos ou servizos similares que se atopan no mercado e para destacar os aspectos innovadores e competitivos do noso.

Ao mesmo tempo, hai que definir o negocio, é dicir, ademais do produto ou servizo que se ofrece, haberá que ver cal é a visión global do proxecto dende o punto de vista dos rasgos innovadores, das necesidades que satisfai, nos que serán os/as seus/súas clientes/as e polos que se pensa que estes/as comprarán o produto ou servizo.

Delimitarase tamén un mercado xeográfico determinado e farase unha análise dos/as posibles usuarios/as do produto ou servizo, complementando este aspecto cun estudo da posíbel competencia que analice os rasgos que diferencian o noso produto/servizo dos implantados xa no mercado.

Será **importante** determinar o prezo de custo, así como o de venda, do produto/servizo, para poder comparalo cos xa existentes.

Os puntos deste apartado serán:

- 2.2.1 Definición do Produto/Servizo.
- 2.2.2 Definición do Negocio.
- 2.2.3 Definición do Mercado.
- 2.2.4 Análise da Competencia.
- 2.2.5 Promoción e Publicidade.
- 2.2.6 Previsións.
- 2.2.7 Distribución.
- 2.2.8 Determinación do Prezo de Venda e a súa Comparación coa Competencia.

2.2.1 Definición do Produto/Servizo.

- Definición: Características.
- Aspectos innovadores do produto.
- Necesidades que cobre.
- Previsións da evolución tecnolóxica.
- Desenvolvemento de novos produtos e servizos.

Farase unha definición precisa do produto/servizo que se quere ofrecer, describindo as características propias e os elementos que o diferencian do resto dos produtos/servizos similares que hai no mercado.

Tamén será importante indicar a que segmento do mercado se dirixe e que necesidades, das que require o sector, quedan cubertas.

Haberá que ter en conta cal é a evolución tecnolóxica e os posibles novos produtos ou servizos que poidan xurdir. Tamén é importante planear o desenvolvemento de novos produtos, así como establecer a política de investigación e desenvolvemento (I+D).

2.2.2 Definición do Negocio

- Definición das características.
- Por que se pensa que se ten mercado?.
- Cales son os trazos da idea de negocio que nos fan crer na súa viabilidade?.

Definir o negocio consiste basicamente en dividir en familias os produtos/servizos a ofrecer, describir as diferentes seccións que compoñen o proceso de produción dos produtos que se consideran: identificar as seccións propias das que se poden subcontratar, aprovisionamento de materias primas, produtividade, tecnoloxía aplicada, normas de calidade, etc.

2.2.3 Definición do Mercado.

O estudo do mercado ten por obxecto a análise do sector no que se vai establecer o novo negocio, estudando a oferta e a demanda existentes actualmente na zona para determinar así a existencia dun “oco” de mercado.

É moi importante que o plan de empresa inclúa un bo estudo de mercado, pois así profundizarase na súa elaboración o máximo posible. Seguiranse os seguintes pasos:

- 1- Descrición do mercado:
 - Identificaranse as principais características do mercado, o seu tamaño e dimensión, evolución, previsións de evolución e crecemento, factores que interveñen na súa estrutura, tipo de mercado (fragmentado, onde compiten moitas empresas, ou concentrado, se compiten poucas empresas que ostentan unha posición de liderazgo).
 - Estudarase a maneira de operar no sector, identificando os axentes que interveñen nel, políticas de cobro e pago imperantes, tipos de contratación,...
 - Identificaranse os segmentos existentes no noso mercado, agrupando dende distintas variables (idade, poder adquisitivo, status social, ocupación,...).
- 2- Público obxectivo: definiranse os clientes potenciais a quen se vai dirixir a actividade empresarial, diferenciando entre quen toma a decisión de compra e quen consume finalmente o produto ou servizo; de seguido clasificarase ao público obxectivo potencial en grupos homoxéneos aos que se lles analizaran

os seus comportamentos, investigando os elementos nos que basean as súas decisións de compra, as motivacións de compra que teñen e os cambios que se dan nos seus hábitos de consumo.

- 3- Participación prevista no mercado: sinalarase a posición que se pensa ter no mercado e a participación que se pensa alcanzar a través do tempo, baseándose nas características do proxecto e nas súas etapas de crecemento.
- 4- Barreiras de entrada: analizaranse os mecanismos que dificultan a incorporación ao mercado de novos competidores, que é fundamental coñecer para tratar de superalos, deseñando a estratexia axeitada de entrada.
Entre estas barreiras cabe sinalar: economías de escala, vantaxes do custo da competencia, diferenciación dun produto por patentes e marcas, sectores onde se precisa gran cantidade de capital, dificultades para acceder a canles de distribución...
- 5- Lexislación aplicable no mercado: aquí incluírase información sobre a lexislación aplicábel á actividade concreta a desenvolver (autorizacións de apertura e instalación, política medioambiental e de rúidos, embalaxes, políticas de residuos, fianzas,...).

NOTA: realizar nós mesmos un bo estudo de mercado e unha análise da competencia danos moito creto ao defender o noso proxecto fronte a terceiros.

Ademais, hai que ter en conta que todo produto ou servizo ten un ciclo de vida máis ou menos longo, no que existen diversas fases que teñen unha incidencia moi importante nas vendas e no beneficio. Estas fases son:

- **Introdución:** presentación do produto no mercado. Soe e debe ser curta, caracterízase por un volume baixo de vendas e un beneficio negativo.
- **Crecemento:** unha vez presentado o produto ou negocio no mercado, o público xa o coñece e comeza a usalo. Ao longo desta fase poden aparecer os primeiros beneficios.
- **Madureza:** o produto ou negocio xa está estabilizado, prodúcese o que se consume, a clientela é estábel, as vendas son estabeis e os beneficios comezan a medrar.
- **Declive:** o negocio ou produto saturáronse. A clientela abandona o produto ou negocio por outros novos. Esta é a fase máis perigosa, pois a decadencia pode ser moi rápida, e se non se detectan os seus comezos cando se perciban os seus efectos pode ser tarde para protexerse deles.

A análise do mercado permite á/ao emprendedora/r coñecer diferentes aspectos do entorno no que desenvolverá a súa actividade (competencia, tamaño do mercado e crecemento, investimento media, marxe media, etc..) e elaborar o plan de marketing.

2.2.4 Análise da Competencia.

- Número e dimensión dos/as competidores/as.
- Descrición da competencia.
- Destacar os puntos débiles e fortes, comparándoos cos do noso proxecto.

Haberá que relacionar os aspectos que definen a competencia da nosa empresa dende diferentes perspectivas (dimensión, medios humanos, zona de influencia, estrutura, promoción, abanico de produtos, prestixio, etc) para cada un dos grupos de competencia que se configuran no mercado. Para cada un destes aspectos teríase que establecer unha comparación co noso proxecto de empresa, destacando si se está nunha situación de fortaleza ou debilidade respecto á competencia.

A competencia é un punto de especial importancia. Intentarase analizar a competencia da maneira máis pormenorizada posible. Identificarase ás empresas competidoras que operan no mercado, aquelas que ofrecen produtos ou servizos que satisfacen as mesmas necesidades que a nosa empresa. Investigarase e analizarase as súas características, a súa posición no mercado, as súas debilidades e fortalezas, a súa localización, os seus prezos,...

2.2.5 Promoción e Publicidade.

- Describir medios e sistemas de publicidade que se empregarán para gañar mercado.

Haberá que describir e explicar de que xeito se pensa influír sobre a demanda, para así competir con eficacia e para conseguir o nivel de vendas que se prefixou con anterioridade, indicando os medios e as diversas estratexias a seguir para conseguilo.

Este estudo pódese completar indicando cales son os puntos básicos da política de marketing do noso proxecto de empresa.

2.2.6 Previsións.

- Previsión de vendas anuais.

Haberá que indicar cales son as cifras de vendas que se prevén para os diferentes produtos ou servizos, sexa en importe, unidades ou en ambos conceptos. Poñeranse os razoamentos nos que se basean tales previsións.

Asemade, haberá que especificar cales serán os nosos circuítos de distribución (ao maior/ao detalle) e como se presenta o tema das existencias.

2.2.7 Distribución

- Sistemas de distribución.
- Existencias.

Descríbanse os circuítos de distribución (ao maior/ao detalle). No caso de que sexan varios, mirárase por establecer o volume previsíbel de distribución de cada un deles.

Explicarase tamén como se formula o tema da xestión das existencias: volume normal, de seguridade, aprovisionamento e a súa almacenaxe.

2.2.8 Determinación do Prezo de Venda e a súa Comparación coa Competencia.

Tratarase de describir a aquela estratexia de prezos que se considere máis axeitada para a empresa, a partir das valoracións dos custos fixos, variables e de comercialización efectuadas. É importante realizar unha análise comparativa dos prezos resultantes cos da competencia.

Haberá que explicar en que se basean as diferenzas e argumentar os prezos que se fixaron.

2.3 AREA DE PRODUCCIÓN E CALIDADE

Nesta área faise referencia aos aspectos relacionados coa produción, a xestión de calidade, a loxística de equipamentos e infraestrutura, e as medidas de protección no traballo.

Será útil para rematar de perfilar o proceso de elaboración dos produtos ou servizos, o(s) sistema(s) de control de calidade que se ten previsto aplicar, así como para facer a planificación loxística necesaria para desenvolver a nosa actividade, describindo cada un dos elementos e cuantificándoos.

Para rematar, haberá que indicar aquelas medidas de seguridade e hixiene que sexan precisas para levar a cabo a actividade empresarial.

Os puntos deste apartado son:

- 2.3.1 Producción.
- 2.3.2 Calidade.
- 2.3.3 Equipamentos e infraestrutura.
- 2.3.4 Prevención de riscos laborais.
- 2.3.5 Xestión medioambiental.

2.3.1 Producción.

- Proceso de elaboración dos produtos ou servizos.
- Tecnoloxía aplicada.
- Xestión de existencias.
- Determinación do custo do produto ou servizo.

Haberá que describir detalladamente o proceso de elaboración dos diferentes produtos ou servizos, indicando os elementos materiais e humanos precisos así como os tempos previstos para cada fase e os tempos totais de produción (si se cre adecuado, pódese facer un esquema).

Describirase o proceso de prestación do servizo: como se porá en contacto o/a cliente/a connosco, si se haberá que desprazar ao lugar da prestación do servizo ou ao revés, como se fará para recoller a información necesaria, si se precisan ou non colaboradores externos, si se fará primeiro un presuposto ao/á cliente/a, etc...

Explicarase tamén cal é a tecnoloxía específica que se aplica nos devanditos procesos.

Haberá que indicar cales serán as nosas materias primas, cales poden ser os nosos provedores, que prezos e condicións nos ofrecen, cales son os nosos prazos de entrega, si se paga o transporte, se fai falta asegurar as mercadorías, cal é o volume óptimo de pedido, si se ten sitio para almacenar e o seu custo e en que medida de tempo se terán os produtos semielaborados e os acabados no almacén.

Ademais, haberá que establecer cales dos custos que se teñen son fixos e cales variables (aplicándoos ao cálculo do punto morto ou punto de equilibrio).

Especificaranse os criterios a empregar e como se fará para poder calcular o custo dun produto ou servizo. E segundo isto calcularase o custo unitario para cada variedade de produto ou servizo.

2.3.2 Calidade.

- Xestión da calidade.
- Mellora da calidade.
- Participación do persoal.

Haberá que indicar si se identificaron as variables a xestionar, como por exemplo, os custos asociados á mala calidade para actividades con pouco valor engadido para o/a cliente/a, as áreas de insatisfacción do/a cliente/a, os custos respecto ao valor engadido dalgunha das fases do proceso, etc.

Hai que ter en conta que as variables teñen que ser medibles, é dicir, concretas e cuantificables ou evaluables economicamente.

Haberá que indicar tamén, si se estableceu un sistema de control destas variables.

De acordo coa información anterior , haberá que fixar uns obxectivos concretos e asequibles a acadar nun tempo determinado.

Mellorar a calidade equivale a obter vantaxes competitivas a través dun conxunto de accións. Haberá que indicar si se preveu levar a cabo algunha das accións seguintes:

- Accións relacionadas co produto ou servizo:
 - Adaptar e mellorar as características do servizo ou as funcións do produto.
 - Diminuír a variabilidade nos procesos.
 - Mellorar a calidade de produto, se é a decisión empresarial, de cara a un reposicionamento estratéxico.
- Accións relacionadas co/a cliente/a:
 - Identificar as novas necesidades dos/as clientes/as.
 - Responder a tempo, con profesionalidade, a todas as súas expectativas.
 - Reducir os prazos de entrega.
 - Aumentar o valor que se entrega ao/á cliente/a.
 - Mellorar a satisfacción percibida polo/a cliente/a.
- Accións relacionadas directamente cos resultados da empresa.

- Diminuír os custos, principalmente os asociados á mala calidade, mediante a prevención e o enfoque dos procesos.
- Racionalizar e simplificar a organización, facéndoa máis flexíbel e adaptábel, mellorando os procesos operativos e de xestión.

Haberá que indicar tamén, si se preveu fomentar a participación do persoal mediante o traballo en equipo, de cara a facilitar a comunicación entre o persoal e os/as directivos/as.

2.3.3 Equipamentos e infraestrutura.

- Maquinaria, ferramentas e mobiliario.
- Locais e instalacións.
- Medios de transporte.

Farase unha relación das necesidades de cada apartado, valorando o seu custo. Indicar que é o que se ten e que é o que non.

Se é o caso, haberá que indicar cal sería o equipamento e a infraestrutura a conseguir durante os dous ou tres primeiros anos de actividade, establecendo un calendario aproximado de adquisición destes elementos e realizando unha valoración orientada ao custo.

Exporanse as características e farase unha valoración do local tanto se é propio, como cedido ou ben alugado. Especificaranse a normativa e os permisos que afectan ao local e a súa situación.

Detallaranse e cuantificaranse as instalacións necesarias para desenvolver a actividade.

Para rematar, indicárase si se precisa algún tipo de transporte (permanente, periódico ou puntual) para levar a cabo a actividade, así como o seu custo aproximado.

2.3.4 Prevención de riscos laborais.

Haberá que indicar as medidas que é preciso adoptar respecto á prevención de riscos laborais, para levar a cabo a actividade.

O Plan de seguridade no traballo e prevención de riscos laborais é unha cuestión esencial á hora de crear unha empresa e ao establecer a organización da súa actividade, é como protexer á empresa no seu conxunto (recursos humanos, activos, produción...) e evitar no posible calquera risco; polo que é conveniente que o plan de empresa inclúa un pequeno plan de prevención que analice os riscos laborais que lle poidan afectar e dea unhas pautas para que estes non lle afecten.

Ademais, hai que ter en conta, cando o negocio comece a funcionar, que actualmente a lexislación laboral obriga a todas as empresas que contan ao menos cunha/cun traballadora/r asalariada/o ou encadrada/o no Réxime Xeral da Seguridade Social a realizar un plan de prevención de riscos laborais especialmente deseñado para a súa organización; polo que haberá que informarse no Centro de Seguridade Social e Saúde no Traballo da Consellería de Traballo da Xunta de Galicia de como elaborar este plan e

de como cumprir coa normativa, o que ademais de axudar a estar máis protexidos e a traballar con máis seguridade evitando riscos innecesarios, evitará posibles futuras sancións económicas

2.3.5 Xestión medioambiental.

Haberá que indicar si se preveu algunha medida preventiva en materia medioambiental, así como, si se está obrigado a acoller unha normativa específica polo tipo de actividade que se desenvolverá.

2.4 AREA DE ORGANIZACIÓN E XESTIÓN

Nesta área faise referencia á definición de obxectivos do proxecto, a súa organización e as persoas necesarias para levalo a cabo. Contemplando a organización dos participantes a partir das funcións determinadas polos obxectivos a acadar, as que se reflectirán no organigrama da empresa que se está a deseñar.

Tamén ten especial importancia a definición dun sistema que garanta unha planificación a medio prazo dos seus obxectivos, así como a avaliación dos resultados obtidos.

En canto á política de persoal, deberían describir o estado actual do cadro de persoal e prever a súa evolución a medio prazo, así como os salarios e a maneira de repartir os beneficios.

Do mesmo xeito, é importante definir cal é o perfil máis adecuado para cubrir cada un dos postos de traballo da empresa e no caso de non contar actualmente co/a

profesional axeitado para ocupalos, definir cales son os medios que se utilizarán para proceder a súa selección.

Pero non se debe esquecer a importancia que ten para a empresa a constante actualización dos coñecementos do seu cadro de persoal, e este é un bo momento para definir un Plan de Formación Continua para o persoal que se vai contratar e para os/as propios/as socios/as.

Os puntos deste apartado serán:

- 2.4.1 Análise estratéxica e definición de obxectivos.
- 2.4.2 Organización funcional da empresa.
- 2.4.3 Control de xestión.

2.4.1 Análise estratéxica e definición de obxectivos.

- Análise das oportunidades e ameazas que ofrece o entorno.
- Análise dos puntos fortes e débiles internos do proxecto.
- Diagnóstico da situación en que se atopan actualmente.
- Definición de obxectivos a curto e medio prazo.

Haberá que analizar aqueles aspectos externos que nos son favorables e desfavorables á hora de desenvolver o proxecto. Dos elementos que se saquen desta análise, farase un diagnóstico sobre a situación do noso proxecto.

A partir do devandito diagnóstico de situación, haberá que marcar os obxectivos que como empresa se presentan a curto e a medio prazo.

2.4.2 Organización funcional da empresa.

- Definición de funcións a partir dos obxectivos do proxecto e definición dos perfís idóneos para desenvolver cada unha das tarefas.
- Repartición de funcións (xustificando segundo os currículos e a experiencia profesional).
- Organigrama.
- Xestión e dirección (toma de decisións).
- Perspectivas de evolución do cadro de persoal. No caso de non contar con todo o persoal preciso para iniciar a actividade, definir como se desenvolverá o proceso de selección de persoal.
- Plan de formación continuada para o cadro de persoal e definición de accións contundentes a ampliar e a actualizar os seus coñecementos.
- Maneira prevista para o reparto dos diferentes conceptos de retribución (salarios, reparto de beneficios, facturación para servizos, etc.).

Haberá que definir as funcións precisas, para a realización do proxecto, indicando o perfil das persoas que terán que asumilas. A partir de aquí, haberá que definir o organigrama funcional da empresa contando coa súa evolución futura prevista e especificando as funcións adxudicadas a cada área.

De acordo co organigrama que se deseñara, indicárase o nome de persoas precisas e as características das mesmas, así como o momento no que se prevé que se incorporarán á empresa.

Haberá que establecer tamén os soldos previstos e a maneira de distribuír os beneficios que se obteñan.

Aínda que non se teña previsto contratar a ninguén ao comezo, é moi importante definir ben este apartado, especialmente se hai varios/as socios/as.

2.4.3 Control de xestión.

- Planificación dos obxectivos de empresa (segundo as prioridades e calendario).
- Avaliación dos resultados a obter (criterios, instrumentos e calendario).
- Sistemas de información (internos/externos) para a toma de decisións.

Haberá que clasificar de maneira clara e precisa os obxectivos principais do proxecto a curto e a medio prazo, establecéndoos de acordo coa súa prioridade. Xuntárase un cadro onde se recolla o desenvolvemento temporal que se prevea para estes obxectivos. Da mesma maneira, se ten que establecer un sistema (baseado nun instrumento axeitado e na correspondente distribución temporal) que permita avaliar os resultados obtidos sobre a base dos criterios que previamente se estableceron.

Tamén é importante que se reflicta neste apartado o sistema de obtención de información (tanto interna como externa) que se pense adoptar na empresa.

2.5 AREA XURÍDICO-FISCAL

Nesta área farase referencia aos aspectos legais que nos afectarán no momento de constituír a empresa e no transcurso da súa actividade diaria.

É moi importante o coñecemento das diversas posibilidades legais á hora de escoller a forma xurídica máis axeitada para a empresa, e para iso fai falla unha formulación de diferentes alternativas e unha coidado análise das vantaxes e inconvenientes de cada modelo.

Tamén se teñen que estudar os aspectos fiscais da nosa situación concreta e as perspectivas respecto aos impostos estatais (IVE, IRPF, IS), así como a posibilidade (ou necesidade) de protexer as nosas marcas e patentes.

Asemade, haberá que indicar a documentación oficial que se precisa.

Os puntos deste apartado serán:

- 2.5.1 Determinación da forma xurídica.
- 2.5.2 Aspectos laborais.
- 2.5.3 Obrigas fiscais propias da actividade.
- 2.5.4 Patentes e marcas.
- 2.5.5 Permisos, licencias e documentación oficial.
- 2.5.6 Cobertura de responsabilidades.

2.5.1 Determinación da forma xurídica.

- No caso de estar legalizados: haberá que indicar a forma xurídica que se escolleu e argumentar o motivo da súa escolla, describindo a tramitación e o calendario de legalización.

Consiste en especificar o proceso de análise que levou a escoller unha determinada forma xurídica ou a preferila respecto a outras, incidindo nos aspectos que fan referencia aos gastos de constitución (realizados ou estudados), ao proceso de tramitación e ao calendario de legalización.

2.5.2 Aspectos laborais.

- Tipos de contratación.

Haberá que describir os tipos de contrato (mercantís, laborais, por tipoloxías, etc.) que se estean pensando establecer na empresa e as súas características.

2.5.3 Obrigas fiscais propias da actividade.

Aquí teremos que consignar os aspectos fiscais que inciden de xeito específico na nosa actividade (imposto de actividades económicas, IVE, etc.), determinando o seu custo.

2.5.4 Patentes e marcas.

- Necesidades de protección legal.

- Dependencia de terceiros.
- Proceso de tramitación.

No caso de que o produto teña que estar protexido legalmente, haberá que facelo constar, indicando os pasos que se teñen que efectuar ou que xa se efectuaron para o seu proceso de legalización.

2.5.5 Permisos, licencias e documentación oficial.

Haberá que indicar os permisos, licencias e documentación contable oficial, que se precisen para a xestión da nosa empresa.

2.5.6 Cobertura de responsabilidades.

- Seguros obrigatorios a contratar.
- Outros tipos de seguros.

Hai que ter en conta a obrigatoriedade de contratar algún tipo de seguro para a nosa actividade.

Haberá que indicar a conveniencia de contratar algún outro tipo de seguro non obrigatorio.

2.6 AREA ECONÓMICO-FINANCEIRA

Nesta área estableceranse todos os aspectos económico-financeiros do proxecto empresarial.

Así, teremos que elaborar un plan de inversións, definir o prazo de amortización que se pensa aplicar ás inversións programadas e de que xeito se financiará cada capítulo de inversións.

Estableceranse as previsións anuais oportunas da conta de explotación, o plan de tesourería e o balance, razoando o importe de cada partida.

Haberá que indicar a maneira de cobro e pago previsíbel, para os conceptos de facturación e para os gastos dos nosos produtos/servizos.

Os puntos deste apartado serán:

- 2.6.1 Plan de inversións iniciais.
- 2.6.2 Plan de financiamento.
- 2.6.3 Sistema de cobro aos/ás clientes/as.
- 2.6.4 Sistema de pago aos/ás provedores/as.
- 2.6.5 Conta de resultados (Libros contables obrigatorios: libro diario, inventario e contas anuais).
- 2.6.6 Cálculo do punto morto (punto de equilibrio).
- 2.6.7 Plan de tesourería.
- 2.6.8 Balance de situación.

2.6.1 Plan de inversións iniciais.

Cantidade de diñeiro precisa para iniciar a actividade.

2.6.2 Plan de financiamento.

Fontes económicas de onde se obtén o diñeiro para financiar o plan de inversións.

2.6.3 Sistema de cobro aos/ás clientes/as.

Cal é o plan de cobro (prazos) empregado cos/coas clientes/as, e cales son os descontos a aplicar.

2.6.4 Sistema de pago aos/ás provedores/as.

Cales son os prazos de pago establecidos para os/as provedores/as, e que descontos se esperan obter.

2.6.5 Conta de resultados

Previsión dos beneficios que se esperan obter no prazo dun ano.

2.6.6 Cálculo do punto morto (punto de equilibrio).

Empregando o cálculo dos custos variables e dos fixos, calcularase o punto de equilibrio a partir do que se cobren os gastos que efectuados e se empezan a percibir beneficios.

É dicir, estaremos en situación de punto morto (ou a empresa alcanzará o umbral de rendibilidade) cando:

$$\text{Punto morto} = \text{Ingresos Totais} - \text{Custos Totais} = 0$$

$$\text{Onde: Custos totais} = \text{Custos Fixos} + \text{Custos Variables}$$

$$\text{Así: Ventas netas} = \text{Custos Fixos} + \text{Custos Variables}$$

2.6.7 Plan de tesourería.

Previsión mensual dos cobros e pagos que se farán no prazo dun ano.

2.6.8 Balance de situación.

Previsión do estado concreto da empresa nun momento determinado, neste caso ao finalizar o período establecido dun ano.

2.7 ANEXOS

Neste apartado haberá que incluír aqueles elementos que complementen ou aporten datos cualitativamente importantes para a comprensión global do proxecto e que non foran introducidos con anterioridade.

Os puntos deste apartado serán:

2.7.1 Currículo.

2.7.2 Outras informacións.

2.7.1 Currículo.

Incluirase o currículo persoal de cada unha das persoas promotoras do proxecto, poñendo unha énfase especial na descrición dos elementos que estean relacionados coa actividade empresarial.

2.7.2 Outras informacións.

Tratarase de aportar o máximo de elementos que poidan enriquecer a comprensión global do proxecto e que, a súa vez, destaquen os aspectos máis interesantes e suxerentes: material fotográfico, audiovisuais, maquetas, referencias en medios de comunicación, referencias diversas, mostras, etc.

3. GUIÓN

Estabelecida a estrutura do Plan de Empresa no apartado anterior (2), a continuación propoñemos unha posibilidade de guión a seguir para o deseño do devandito Plan. A estrutura que se presenta non é ríxida, senón flexible, e cada un pode adaptala como mellor lle conveña ao seu proxecto empresarial en concreto; aínda que se procurou ter en conta nel todos os factores importantes.

O guión é o seguinte:

GUIÓN PARA O DESEÑO DO PLAN DE EMPRESA

1. **Obxectivos do proxecto empresarial e presentación dos/as promotores/as.**
 - a. Definición das características xerais do proxecto a poñer en funcionamento.
 - i. Actividade concreta a desenvolver.
 - ii. Mercado ao que se vai dirixir.
 - iii. Obxectivos formulados. Medios necesarios para alcanzalos.
 - b. Presentación dos/as promotores/as:
 - i. Número de compoñentes.
 - ii. Datos Persoais (apelidos e nome).
 - iii. Datos académicos (formación).
 - iv. Experiencia laboral.

v. Motivacións.

2. A actividade da empresa: o produto ou servizo.

- a. Definición das características do produto ou servizo que vai ser obxecto da actividade da empresa.
- b. Características diferenciadoras dos produtos ou servizos da competencia.
- c. Aspectos legais que regulen a venda, fabricación ou prestación de servizos.

3. O mercado.

- a. Definición do mercado ao que se dirixirá o produto ou servizo:
 - i. Dimensión.
 - ii. Localización.
 - iii. Tipo de clientes/as.
 - iv. Mercado real e potencial.
- b. Previsión da evolución do mercado.
- c. A competencia.
 - i. Identificación das empresas competidoras.
 - ii. Vantaxes e inconvenientes do produto ou servizo, en comparación cos da competencia.

- iii. Reacción da competencia ante a entrada dunha nova empresa no mercado.
 - d. Cota de mercado prevista.
4. **A comercialización.**
- a. Presentación do produto ou servizo.
 - b. Determinación do prezo de venda.
 - c. Penetración no mercado, canles de distribución e comercialización.
 - d. Accións de promoción, publicidade.
 - e. Garantías, servizo técnico, servizo post-venda.
 - f. Previsión de vendas para o primeiro e segundo trimestre.
5. **A produción.**
- a. Determinación do proceso de fabricación.
 - b. Selección de instalacións e dos equipos necesarios.
 - c. Materias primas (aprovisionamento, xestión de stocks).
 - d. Provedores/as.
 - e. Control de calidade.
6. **Localización e equipamento.**

- a. Ubicación (análise da localización).
- b. Terreos, edificios e instalacións (ver anexo I).
- c. Comunicaci3ns.

7. As necesidades de persoal.

- a. Postos de traballo a crear.
- b. Distribuci3n de categorías e asignaci3n de funci3ns e responsabilidades.
- c. Perfís das persoas a contratar, coñecementos e experiencia.
- d. Formas de contrataci3n (tipos de contratos).
- e. Previsi3ns de crecemento do emprego (ver anexo II).

8. O financiamento.

- a. Necesidades econ3micas do proxecto:
 - i. Recursos propios.
 - ii. Recursos alleos.
- b. Identificaci3n e selecci3n de fontes de financiamento:
 - i. Banca oficial.
 - ii. Banca privada.
 - iii. Sociedades de leasing.
- c. Plan econ3mico-financieiro: Conta de resultados provisional.

d. Rendibilidade do proxecto.

9. Aspectos formais do proxecto.

a. Forma xurídica da empresa.

b. Trámites de constitución.

c. Obrigas fiscais.

ANEXO. Plan de empresa

Plan de empresa

Empresa:

.....
.....

Promotores:

.....
.....

Localidade:

.....
.....

En, a de de 20....

Asdo.

1. O emprendedor. Datos persoais e profesionais.

Empresa/proxecto:

Datos persoais

Nome:

D.N.I.

Data de Nacemento:

Dirección:

Provincia:

C. Postal:

Situación laboral:

Teléfono:

E-mail

Datos profesionais

Estudios:

Master e cursos:

Empresa

Posto desempeñado

Duración

Experiencia laboral

Empresa

Posto desempeñado

Duración

2. Servizo e obxectivo do proxecto.

Explica a actividade que desenvolverá a empresa ou servizos que prestará.

Ubicación do negocio:

Nome:

Rúa:

Localidade:

Provincia:

C.P.:

Cal é o ámbito xeográfico no que actuará a túa empresa

Local

Rexional

Internacional

Comarcal

Nacional

Nº de socios: _____ % Participación dos socios: _____

Importe máximo de financiación co que se conta:

Fecha prevista de inicio: _____

Produtos ou servizos que ofertará a empresa:

Produto	Características	Diferenza cos competidores

3. Aspectos xurídicos.

Forma xurídica e posta en marcha. ¿Cal vai a ser a forma xurídica da súa futura empresa? (Individual, comunidade de bens, S.A., S.L., Cooperativa,...). Indica detalladamente todos os trámites necesarios ante as distintas administracións para por en marcha a empresa.

Elixe a forma xurídica que terá a empresa:

Persoa Física:

- Autónomo
- Sociedade Civil / Comunidade de Bens

Persoa xurídica. Sociedade mercantil

- Sociedade Limitada
- Sociedade Limitada Nova Empresa
- Sociedade Anónima

Persoa xurídica. Economía Social

- Sociedade Cooperativa
- Sociedade Limitada Laboral
- Sociedade Anónima Laboral

4. Estudo de mercado.

¿Cal é o mercado e as súas principais características diferenciadoras?

ANÁLISIS EXTERNO. Análise de oportunidades e ameazas.Macroentorno

Factores demográficos, económicos, xurídicos, socio-culturais, ambientais, tecnolóxicos e políticos que poidan afectar á actividade.

Microentorno

Análise da demanda. Clientes.

¿Cales son os potenciais clientes?

Análise da competencia.

Indica as características dos produtos ou servizos que ofertará a túa empresa e cal é o número e competidores en ese mercado.

ANÁLISIS INTERNO. Puntos fortes e puntos débiles.

Sinala os puntos fortes e débiles que terá a túa empresa.

5. Plan de marketing.

Produto ou Servizo. Describe cales son os produtos ou servizos que se ofertan en ese segmento de mercado e cáles son as necesidades que pretende cubrir os produtos ou servizos que ofertará a túa empresa.

Prezo. Como se fixan os prezos de mercado e o marxe de beneficios que vas a aplicar.

Distribución. Como se comercializará e distribuirá o produto: a través de canais de distribución propios, empresas de transportes, intermediarios,...

Accións e marketing. Accións de promoción que utilizará a túa empresa (publicidade, relacións públicas, promocións, etc) e custo aproximado das mesmas.

6. Plan de producción e estimación de ventas.

Procesos. Describe os procesos de producción, a organización de cada proceso, as tecnoloxías empregadas, etc.

Aprovisionamentos e xestión de existencias. Señala os principais provedores de materias primas e de suministros necesarios. Volumes de pedido, prazo de entrega, formas de pago, facilidades de compra, etc..

Enumera os materiais ou gastos directos asociados a cada produto ou servizo que prestará a túa empresa:

Produto/servizo: _____

Materia prima/elementos incorporados	Unidades	Precio (€)
TOTAL		

Ventas. Previsións.

Caes son os teus potenciais clientes (define idade, sexo, nivel adquisitivo, cultural,...):

Estimación de ventas previstas no primeiro ano:

Produto/servizo	Unidades	Prezo venta unitario	Prezo venta total

Indica o prazo de cobro a clientes:

- En efectivo
 A 30 días
 A 60 días
 A 90 días
 A 180 día

Segundo a evolución do mercado onde vas a operar, en qué porcentaxe estimas que se poderían incrementar as ventas, a partir das cifras do primeiro ano:

2º ano: (%) _____

3º ano: (%) _____

4º ano: (%) _____

5º ano: (%) _____

Seguindo as vendas previstas no análise de mercado anterior, calcula as compras que vas a realizar anualmente:

Materiais	Unidades	Prezo compra unitario	Prezo compra total

Forma de pago a provedores:

- En efectivo
- A 30 días
- A 60 días
- A 90 días
- A 180 día

7. Organización e recursos humanos.

Describe o número de socios, tanto capitalistas como traballadores da sociedade. Indica o número de traballadores por conta allea que se crearán e o custo anual para as empresas (salario bruto do traballador e seguridade social a cargo da empresa):

8. Estudo económico-financieiro.

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

1	Edificios, locais e terreos	
2	Maquinaria e ferramentas	
3	Instalacións	
4	Elementos de transporte	
5	Equipos informáticos	
6	Aplicacións informáticas	
7	Mobiliario e ferramentas	
8	Dereitos de traspaso, patentes e marcas	
9	Depósitos e fianzas	
10	Gastos de constitución e posta en marcha	
11	Existencias	
12	Outros gastos	
13	Provisión de fondos	
	TOTAL INVERSIÓN	

INVERSIÓN EN ACTIVO NON CORRENTE

LOCAIS

Local en propiedade:
Adquisición do local

- Prezo de compra do local _____
- Gastos de escritura _____
- Notaría, rexistro propiedade, impostos _____

Aluguer do local:

- Cota mensual _____
- Fianza anticipada _____

Construción do local:

- Custo do terreo _____
- Alta suministros (auga, luz, gas) _____
- Obra _____
- Licencias de obras _____

INSTALACIÓNS

Instalacións	Prezo (€)	IVA	Total
Instalación eléctrica			
Instalación de auga			
Instalación telefónica			
Outras instalacións			
TOTAL INSTALACIÓNS			

Proxectos técnicos	Prezo (€)	IVA	Total
Acometida eléctrica			
Proxecto de Obra			

Proxectos de enxeñería			
TOTAL PROXECTOS			

MAQUINARIA

Maquinaria	Prezo (€)	IVA	Total

MOBILIARIO

Mobiliario	Prezo (€)	IVA	Total

OUTROS BENS DE EQUIPO

Vehículos	Prezo (€)	IVA	Total
Equipos informáticos	Prezo (€)	IVA	Total

Utillaje	Prezo (€)	IVA	Total
Outros equipos	Prezo (€)	IVA	Total

Amortización de inmovilizado prevista

Elemento	Valor de adquisición	Vida útil prevista (anos)	% Amortización	Custo anual amortización

INVERSIÓN EN ACTIVO CORRENTE

Existencias iniciais (Compras iniciais para empezar a actividade)	Prezo (€)	IVA	Total

PLAN DE FINANCIACIÓN

1	Recursos propios	
2	Subvencións	
3	Capitalización do paro	
4	Créditos ou préstamos a L/p	
5	Créditos ou préstamos a C/p	
6	Outros	
TOTAL FINANCIACIÓN		

Total inversión: € _____

Recursos propios: € _____

Aportación dos socios:

Promotores	Aportacións (€)	Porcentaxe

Fontes de financiación para facer fronte ás inversións

Préstamos bancarios: _____ €

Subvencións: _____ €

Total financiación: _____ €

Datos dos préstamos:

Importe: _____ €

Anos: _____

Meses de carencia: _____

Tipos de interés: _____

Garantías disponibles para solicitar os préstamos: _____

Subvencions:

Subvención: _____ €

Organismo: _____

Importe: _____

Situación actual: _____

Horizonte temporal previsto de cobro: _____

PRESUPOSTO DE PÉRDIDAS E GANANCIAS

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
A- Ventas					
B- Custos proporcionais					
C- Marxen bruto (A-B)					
D- Custos fixos					
E- Recursos xerados (C-D)					
F- Amortizacións					
G- BAI (Beneficio antes de intereses e impostos (E-F))					
H- Custos financeiros					
I- BAI (beneficio antes impostos)					
J- Imposto sobre beneficios					
K- Beneficio neto (I-J)					

PRESUPOSTO DE TESORERÍA

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
A- Saldo inicial					
B- Cobros					
C- Pagos					
D- Saldo final (A+B+C=D)					

Previsión de gastos do 1º ano:

Suministros e outros servizos

	Precio (€)	IVA	Total
Electricidade			
Auga			
Teléfono			

	Precio (€)	IVA	Total
Seguros (local, responsabilidade civil, convenio,...)			

Outros gastos:

	Importe (€)
Asesoría	
Abogados, notarios	
.....	

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL:

BALANCE DE SITUACIÓN (ANO 1)		
	IMPORTE	%
TOTAL ACTIVO		
ACTIVO NON CORRENTE		
Edificios, locais e terreos		

Maquinaria e ferramentas		
Instalacións		
Elemento de transporte		
Equipos informáticos		
Aplicacións informáticas		
Mobiliario e ferramentas		
Dereitos de traspaso, patentes e marcas		
Depósitos e fianzas		
ACTIVO CORRENTE		
STOCK		
REALIZABLE		
DISPONIBLE		
	IMPORTE	%
TOTAL PASIVO		
RECURSOS PROPIOS		
CAPITAL		
SUBVENCIONES		
PASIVO NON CORRENTE		
PRESTAMO		
PASIVO CORRENTE		
POLIZA DE CRÉDITO		
PROVEEDORES		

9. Anexos.

Enumera todas as informacións que consideres de interese para a posta en marcha e funcionamento posterior da empresa.

COROLARIO:

Recomendacións para elaborar un bo plan de empresa

Lembre, a información recollida nun plan de empresa debería cumprir sempre os seguintes requisitos:

- Ser clara e concisa.
- Ser certa e comprobable.
- Estar actualizada.
- Ser global, é dicir, abarcar todos os aspectos da actividade empresarial.
- Estar redactada de maneira comprensible para as persoas destinatarias e cun criterio uniforme.