

GUÍA

---

Cómo elaborar o Plan de Empresa



---

## Como elaborar o Plan de Empresa

<b>O PLAN DE EMPRESA</b>	<b>6</b>
Plan de Mercadotecnia	7
Plan de RRHH	18
Plan Xurídico Mercantil	23
Plan Económico - Financeiro	27
<b>FASES PARA A ELABORACIÓN DO PLAN DE EMPRESA</b>	<b>49</b>
<b>PRESENTACIÓN DO PLAN DE EMPRESA</b>	<b>55</b>
<b>FORMA XURÍDICA APLICABLE Ó PROXECTO</b>	<b>59</b>



---

## Como elaborar o Plan de Empresa

O presente recurso pretende establecerse como un instrumento sinxelo de consulta, que sirva de orientación para tódas aquelas persoas que decidan optar polo autoemprego, mediante a posta en marcha dunha iniciativa empresarial no Concello.

O longo do mesmo abordaremos dun xeito claro e conciso, cada un dos elementos a ter en conta, ...dende os puntos básicos para estudar a viabilidade da nosa idea de negocio, ata a forma xurídica que revestirá o noso proxecto.



## O PLAN DE EMPRESA

### Aspectos a ter en conta na súa Elaboración

O Plan de Empresa é un documento elaborado polos promotores do proxecto, no que se recollen os diferentes factores e obxectivos de cada unha das áreas que interveñen na posta en marcha da empresa.

Os distintos apartados que compoñen o Plan de Empresa son os seguintes:

- Plan de Mercadotecnia.
- Plan de Recursos Humáns.
- Plan Xurídico Mercantil.
- Plan Económico Financeiro.

Todos eles deberán estar relacionados de forma coherente, dado que unha empresa é unha unidade na que interaccionan medios materiais, humáns, económicos, etc., dentro dunha contorno xurídico determinado.

A continuación, iremos desenvolvendo cada un destes apartados co fin de estudar a oportunidade e viabilidade do proxecto empresarial.



## PLAN DE MERCADOTECNIA

Para elaborar o Plan de Mercadotecnia é necesario ter en conta unha serie de elementos:

### **Descrición dos produtos/servizos a ofertar pola empresa:**

Teremos que realizar unha descrición o máis completa posible dos distintos produtos/servizos que pretendemos ofrecer, agrupándoos en familias ou liñas de produtos/servizos, se estes son moi numerosos.

A definición dos produtos/servizos non debe quedarse nunha mera enumeración, senón que é conveniente que se detallen as características comerciais e técnicas destes; especificar calidades, tamaños, composición, marcas, etc.

Tamén será necesario formular o proceso de fabricación ou realización do servizo, analizando as necesidades tanto materiais como técnicas, humanas, control de calidade, etc.

### **Estudo do mercado:**

Recollera información sobre o sector no que se enmarca a empresa proposta. Esta información en ocasións pode ser difícil de conseguir e, mesmo, nalgúns casos, existe pouca información dispoñible específica do sector. En calquer caso, si é necesario coñecer o sector así como a súa evolución, xa sexa con datos secundarios (existentes ata o momento e realizados por algunha institución ou empresa) ou con datos primarios (non existen e debemos recollelos pola nosa conta a través de enquisas, entrevistas, etc.).



A información máis relevante, non obstante, será a que poidamos recompilar das empresas máis próximas, non só a nivel territorial, senón tamén daquelas que ofrecen produtos/servizos similares, é dicir, da nosa competencia máis directa.

O estudo da competencia daranos información sobre prezos, forma de cobramento, clientela potencial, hábitos de compra, frecuencia, etc. Esta información pódese obter a través de métodos de investigación de mercado como son a observación, a pseudocompra (actuar como clientela potencial da competencia), e noutras ocasións, por información directa desta. Tamén podemos preguntar a persoas que estean relacionadas co sector de actividade ou teñan experiencia en este.

Unha vez analizado o sector e as empresas competidoras, será necesario coñecer e describir, o máis amplamente posible, as empresas provedoras; aquelas empresas das que nos subministraremos de produtos para a nosa venda, de materias primas para a nosa fabricación ou de persoas para a realización de os nosos servizos.

Neste punto recompilaremos información sobre prezos, prazos de entrega, calidades, condicións de pagamento, pedidos mínimos, gastos de transporte, etc., é dicir, de toda aquela información que sexa relevante para a nosa empresa.

Seguidamente analizaremos a nosa clientela potencial. Teremos que definir como é o perfil ou perfís da nosa clientela, establecendo unha tipoloxía da mesma. Unha boa descrición da clientela é básica para posteriormente poder encamiñar as accións de comunicación a esta, e poder rendibilizar o noso presuposto de comunicación. Toda acción que non se dirixa á nosa clientela potencial é inútil e moi custosa para a empresa, pero se non coñecemos como son os nosos clientes ou clientas e onde están, é imposible encamiñar as devanditas accións e chegar a rendibilizalas.



---

## Como elaborar o Plan de Empresa

Da nosa clientela debemos obter información referente ás súas características persoais (homes, mulleres, nenos, nenas, idades, niveis de renda, formación, etc.), hábitos de compra (onde compra, con que frecuencia, etc.), características culturais (formación, afeccións, etc.), nivel de renda (volumen de ingresos medios, vivenda, etc.) e calquera outra información que consideremos relevante para noso proxecto.

Se a nosa empresa se dirixe a empresas ou institucións, debemos obter información sobre estas, relacionada coa dimensión, número de persoas que traballan nelas, volumes de facturación, hábitos de compra, situación territorial, etc.

Canto maior sexa a información que obteñamos, maior será o grao de acerto a hora de formular os nosos produtos/servizos e a forma de diferenciarlos da competencia, e maior efecto poden surtir as accións de comunicación que nos formularemos ao final do Plan de Mercadotecnia.

Outro apartado a ter en conta nesta fase é a determinación de nosos prezos de venda. Unha vez que temos establecido en que segmento do mercado ímonos situar e coñecendo os prezos da competencia como punto de referencia, así como os prezos de compra das empresas proveedoras, teremos que calcular as nosas marxes.

A marxe bruta dun produto/servizo determínase mediante a resta do prezo de venda do produto/servizo en cuestión e o seu custo variable unitario. A súa fórmula é simple e representámola a continuación:

$$\text{MARXE BRUTA UNITARIA} = \text{PREZO DE VENDA UNITARIO} - \text{CUSTO VARIABLE UNITARIO}$$

O custo variable estará en función do tipo de empresa no que nos encontremos. O cálculo deste custo variable realizarase da forma seguinte:

- Empresa comercial. Vende produtos sen transformación. Neste caso o custo variable coincide co custo do produto, incluído os gastos asociados ao aprovisionamento (transportes, seguros da mercadoría, impostos non recuperables, etc.).
- Empresa de fabricación. Compra materias primas e transfórmaas ata conseguir un produto rematado para a venda. Nestas empresas, o custo variable dun produto estará en función do custo das materias primas, máis o custo de fabricar o devandito produto (tempo de fabricación ou custo da man de obra directa, custo de utilización de maquinaria -que estará traducido en custo de amortización desta-, consumos enerxéticos e custos de mantemento e reparación destas).
- Empresas de servizos. Realiza un produto intanxible (que é a definición de servizo). Nestas empresas, o compoñente básico do custo variable é o custo da man de obra que executa o servizo, aínda que en moitas empresas de servizos tamén teremos que engadir, ao igual que nas empresas de fabricación, os custos asociados ao desgaste de maquinaria (amortización), consumos enerxéticos e mantemento e reparacións destas.

O custo variable unitario calcúlase dividindo o custo variable total entre o número de unidades producidas.





### **Localización da empresa**

A localización da empresa pode ser unha decisión clave para o éxito de determinados negocios. Por iso, é conveniente que esta decisión non se condicione por motivos económicos (un aluguer baixo pode non ser adecuado se o local non é accesible á nosa clientela potencial), por posuír un local en propiedade (nalgúns casos a devandita localización e o negocio proposto son contrarios ao noso mercado potencial), por comodidade (proximidade ao meu lugar de residencia), etc.

Á hora de localizar a nosa empresa, deberase analizar a conveniencia do tipo de negocio proposto na zona prevista e a situación da empresa, en canto a se existen barreiras físicas ou psicolóxicas que prexudiquen o acceso de nosa clientela ao noso local.

Teremos que estudar e analizar se existen locais libres, as condicións dos mesmos, se necesitan algún tipo de investimento para a súa apertura, por non se encontrar en as condicións óptimas para o noso negocio, o custo do aluguer, o prazo do mesmo, metros totais, almacéns, mobiliario necesario, decoración, distribución do local, etc.

### **Previsión de vendas**

Este punto adoita ser o máis conflitivo á hora de realizar o Plan de Mercadotecnia, sendo un dos claves e que vai condicionar moitas decisións, tanto na área de Mercadotecnia como no resto das áreas.

Teremos que estudar a estacionalidade das nosas vendas, é dicir, coñecer cales son os meses bos e malos para o negocio que formulamos. Esta análise pode realizarse mediante observación ou por coñecementos específicos do sector, por parte da persoa que desexa iniciar a devandita actividade



empresarial ou doutras persoas que están relacionadas con ese tipo de negocio. Con este estudo poderemos ver como pode evolucionar a nosa cifra de negocio ao longo dun ano, sendo determinante esta análise para, posteriormente, ver como evoluciona a nosa cifra de tesouraría.

A previsión de vendas debe ser o resultado de todo un proceso de análise da información conseguida, do sector de actividade, e da cuantificación de nosa clientela potencial, unha vez que temos determinada a localización de nosa empresa. Non hai que esquecer que estamos a falar de estimar a posible facturación do noso negocio e, polo tanto, non existe unha certeza total para o cumprimento desta. Só se o proceso de análise se realiza cunha boa información e unha visión realista da nosa situación, poderemos achegarnos a dita estimación, pero debemos contar coa desviación que se producirá cando a nosa empresa inicie realmente a súa actividade.

Aínda sendo unha fase con certas complicacións, é unha fase determinante para o posterior desenvolvemento da área de recursos humanos e da área económico financeira.

Existen métodos para estimar as vendas, pero ningún se pode considerar como definitivo, só estimativo. Non obstante, é necesario que o método que utilizemos para a previsión de vendas sexa lóxico e coherente, así como que sexa realizado con todo o sentido común e o realismo posible.

A previsión de vendas debe realizarse para un período de tres anos, como mínimo, realizando unha desagregación mensual para o primeiro ano, en función do estudo da estacionalidade.

Nas empresas de carácter comercial, é moi conveniente habilitar o espazo de forma que os produtos sexan visibles, atractivos, sen problemas de accesibilidade en a entrada, coidar o escaparate, respectar a normativa en canto a saídas de emerxencia, etc.



Como elaborar o Plan de Empresa

Para facilitar a información desta fase, propóñense as seguintes táboas onde recompilar os datos cuantitativos:

Táboa 1. Previsión de vendas analizada por meses para o primeiro ano.

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
VENDAS													

Táboa 2. Previsión de vendas para os tres primeiros anos de actividade.

ANOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3
VENDAS			

Unha vez determinada a previsión de vendas, teremos que realizar, dependendo do tipo de empresa, a cuantificación do volume de compras de produtos ou materias primas necesario para poder facturar as devanditas vendas.



Como elaborar o Plan de Empresa

Para facilitar os datos das compras utilizaremos tamén as táboas seguintes:

Táboa 3. Previsión de compras analizada por meses para o primeiro ano de actividade.

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
COMPRAS													

Táboa 4. Previsión de compras para os tres primeiros anos.

ANOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3
COMPRAS			

(Toda esta información será utilizada posteriormente na área económico financeira).

**Comunicación**

A última etapa do Plan de Mercadotecnia é a determinación das accións de comunicación que a empresa se formula para dar a coñecer os seus produtos/servizos. Realizamos unha ampliación da visión clásica da comunicación para a axuda da comprensión, por parte do emprendedor ou emprendedora, dos diferentes elementos da comunicación que pode utilizar na súa futura empresa. Para iso, a empresa dispón dunha serie de alternativas



de as que deberá seleccionar, en cada caso, a máis conveniente para chegar ao seu clientela potencial.

As opcións que temos, entre outras, poden ser as seguintes:

✓ Publicidade. Dentro deste apartado encontrámonos con diversos medios publicitarios como son:

- Merchandising. Son accións que se realizan no lugar de venda. Esta acción é moi importante nas empresas comerciais, nas que unha boa xestión do punto de venda e dos produtos, unha boa imaxe da fachada do local e un escaparate atractivo poden ser elementos abondo para activar a venda. Algunhas destas accións son: cartelería, materiais animados, posición dos produtos, mobiliario, etc.

- Mercadotecnia directa. Entre eles temos o reparto de publicidade a domicilio, mediante dípticos, trípticos, folletos, tarxetas, etc., o mailing (carta) e a telemercadotecnia (información a través do teléfono).

- Prensa. Diarios, prensa especializada, revistas, prensa gratuíta, páxinas amarelas, guías sectoriais ou locais, etc., de distinto ámbito territorial.

- Páxina web. Un novo medio de comunicación é Internet, dende o cal podemos dar a coñecer o noso futuro negocio.

- Radio. Local, provincial, rexional...

- Televisión. Existe a opción pública ou privada e con distintos ámbitos territoriais (estatal, autonómico e local).

- Cine.



## Como elaborar o Plan de Empresa

- Publicidade exterior. Referímonos a valos, marquesiñas das paradas de transporte, medios de transporte, etc.
- ✓ Promoción. Esta ferramenta adóitase utilizar para incentivar as vendas nun momento determinado. Algunhas das promocións máis utilizadas son: mostras gratuítas, sorteos, dous por un, vales desconto, regalos, degustacións, etc.
- ✓ Distribución. A chegar o produto á clientela pode ser un factor máis de comunicación. Este achegamento pode realizalo unha empresa, con recursos propios ou mediante a subcontratación de empresas de transportes. En función da elección, necesitarase un investimento e asumiranse unha serie de gastos.
- ✓ Rede de vendas. En ocasións é conveniente contar con persoal de venda, ben sexa como persoal da empresa ou como comisionistas externos.

De todas estas opcións, teremos que cuantificar o custo ou o investimento necesario das seleccionadas pola miña empresa. Para iso podemos utilizar as seguintes táboas para o seu cálculo:

Táboa 5. Presuposto de comunicación analizado por meses para o primeiro ano de actividade.

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Acción 1													
Acción 2													
Acción 3													
TOTAL													



Como elaborar o Plan de Empresa

Táboa 6. Presupuesto de comunicación para os tres anos.

ANOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Acción 1			
Acción 2			
Acción 3			
TOTAL			

(Esta información cuantitativa será utilizada posteriormente na área económico financeira).



## PLAN DE RECURSOS HUMÁNS

Neste área imos determinar o número de persoas que integran a nosa empresa, pero tamén, debemos analizar que características terán, que van facer, onde imos recrutarlas e que custo representa todo iso para a empresa.

Os pasos para o desenvolvemento do Plan de Recursos Humáns son os seguintes:

### **Determinación do número de persoas necesarias para a empresa**

A resposta a esta cuestión virá dada, non polas persoas que promoven o proxecto, senón polas necesidades detectadas no Plan de Mercadotecnia para que se poidan cumprir as previsións de venda.

### **Organigrama da empresa**

É a representación gráfica da estrutura da empresa. Se a empresa só require un posto de traballo non se realizará a devandita representación, pero se existen varios postos de traballo si é necesario establecer no organigrama os niveis de responsabilidade e dependencia de cada posto de traballo.

### **Descrición das funcións, tarefas e responsabilidades de cada posto**

Por cada posto de traballo de diferente categoría, será necesario establecer cales serán as funcións que se lle atribúen, así como as tarefas concretas que leva consigo cada función.





A descrición de postos debe ser o máis completa posible, resaltando as funcións básicas de cada un e especificando todas as tarefas que cada función representa, aínda que nos parezan obvias e pouco significativas, xa que desta forma evitaremos duplicidade de funcións e poderemos ter un maior control das mesmas, polas persoas responsables.

Tamén se establecen as responsabilidades que cada posto leva consigo, para poder determinar a persoa responsable de cada acción que se realice na empresa.

### **Descrición dos perfís dos postos**

O perfil dun posto está condicionado polas funcións e tarefas que deberá desenvolver a persoa na empresa. En ocasións confúndese o perfil dun posto co perfil da persoa que, previamente, determinamos traballará neste; é dicir, que se describe o perfil en función dos coñecementos e experiencia da persoa e non dos requirimentos obxectivos do posto.

A descrición do perfil do posto require establecer os seguintes aspectos:

- Formación necesaria para poder levar a cabo as devanditas funcións.
- Experiencia, pode ser tanto no posto de traballo coma no sector.
- Formación complementaria. Este tipo de formación refírese a coñecementos de informática, idiomas, etc.

### **Recrutamento e selección**

Este apartado só se realizará cando exista a necesidade de contratar persoal, non no caso de empresas cun só posto de traballo, a realizar por parte do



empresario ou empresaria, ou en empresas nas que os socios e socias son as únicas persoas que traballarán no negocio.

No caso de necesitar persoal a contratar, teremos que formularnos onde o imos recrutar (Bolsa Municipal de Emprego, Servizo Público de Emprego, amizades ou persoas coñecidas, etc.).

O seguinte paso será decidir sobre quen se encargará da selección, se será unha persoa da empresa ou realizarse por persoal externo.

Este proceso de recrutamento e selección pode levar consigo custos, que deberán ser calculados e posteriormente incluídos nos gastos da empresa, e que se verán posteriormente na área económico financeira.

### **Cálculo dos custos salariais**

Todas as persoas que traballen na empresa representan un custo, xa sexa por conta propia ou por conta allea, é dicir, aínda que sexan os empresarios ou empresarias as únicas persoas que traballen para a empresa.

A diferenza entre o traballo por conta allea e por conta propia, estriba no réxime de cotización á Seguridade Social, que será o Réxime Xeral no primeiro caso, e o Réxime de Traballadores Autónomos no segundo caso, salvo algunhas excepcións en determinadas formas xurídicas, nas que se pode optar por un ou outro (Economía Social).

Os custos salariais calcúlanse tendo en conta dous conceptos básicos, o salario bruto e o custo da Seguridade Social a cargo da empresa. En relación co salario das persoas, é necesario coñecer o Convenio Colectivo ao que está adscrito a empresa, que dependerá da súa actividade, xa que nel se establecen os mínimos a pagar por categoría. Isto non significa que se condicione a dito mínimo o traballo dunha persoa, é só un punto mínimo de



## Como elaborar o Plan de Empresa

referencia. En canto ao custo de Seguridade Social a cargo da empresa, existen unhas táboas para dito cálculo en función da categoría e actividade, aínda que unha boa estimación, se non dispoñemos da devandita información, é calcular aproximadamente un 35% do salario anual (incluídas as pagas extras que correspondan segundo o sector).

As persoas que están sometidas ao Réxime de Traballadores Autónomos, poderán elixir a súa base de cotización nunha táboa, entre o mínimo e o máximo, que nela especifícase. A devandita táboa actualízase anualmente e deberá ser coñecida pola persoa emprendedora.

Tamén teremos que coñecer os tipos de contratos existentes en cada momento, para analizar e determinar cal é o máis conveniente para cubrir as necesidades da miña empresa.

Para a recollida da información dos custos salariais, propóñense as seguintes táboas:

Táboa 1. Custos salariais analizados por meses para o primeiro ano, tanto das persoas que traballan por conta allea como por conta propia.

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Salario de traballadores por conta allea													
Seguridade Social a cargo da empresa dos traballadores por conta allea													
Costes salariais totais de traballadores por conta propia													
TOTAL													



Como elaborar o Plan de Empresa

Táboa 2. Custos salariais dos tres anos, tanto por conta allea coma por conta propia.

ANOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Salario de traballadores por conta allea			
Seguridade Social a cargo da empresa dos traballadores por conta allea			
Costes salariais totais de traballadores por conta propia			
TOTAL			

(Toda esta información cuantitativa deberase achegar na área económica financeira).



## O PLAN XURÍDICO MERCANTIL

Cando nos formulamos crear unha empresa, outra decisión que teremos que adoptar é a elección da forma xurídica máis apropiada, dentro das opcións coas que contamos no ordenamento xurídico.

As posibilidades son múltiples e os criterios para a elección son os seguintes:

- ✓ Responsabilidade. A responsabilidade fronte a terceiras persoas varía en función do tipo de elección que se realice. Se queremos diferenciar o noso patrimonio persoal do da empresa, e limitar a responsabilidade só ao patrimonio empresarial, teremos que abandonar a idea de determinadas formas xurídicas que posteriormente se desenvolverán.
- ✓ Número de persoas que integran o proxecto. Se o número de persoas que desexan desenvolver o proxecto é máis dunha, teremos que optar por algún tipo societario dos existentes, e no caso de ser unha sóa persoa poderá optar entre a empresa individual e algún tipo de sociedade unipersoal das existentes.
- ✓ Imaxe. En ocasións, ser algún tipo específico de sociedade vén determinado pola imaxe que desexamos transmitir da empresa fronte a terceiras persoas, ben sexa empresas provedoras, clientela, etc.
- ✓ Obrigatoriedade. Nalgunhas actividades esíxese un determinado tipo de forma xurídica obrigatoria.
- ✓ Fiscalidade. Cando o resto dos criterios non son determinantes, pódese elixir a forma xurídica en función do tipo de fiscalidade que queremos para a empresa: a elección realízase con criterios de minimizar o pagamento de impostos, dentro de a legalidade e alternativas que nos ofrece a lexislación actual.



Cada emprendedor ou emprendedora deberá avaliar a repercusión de cada un de estes puntos para o seu proxecto e elixir, posteriormente, dentro das posibilidades existentes.

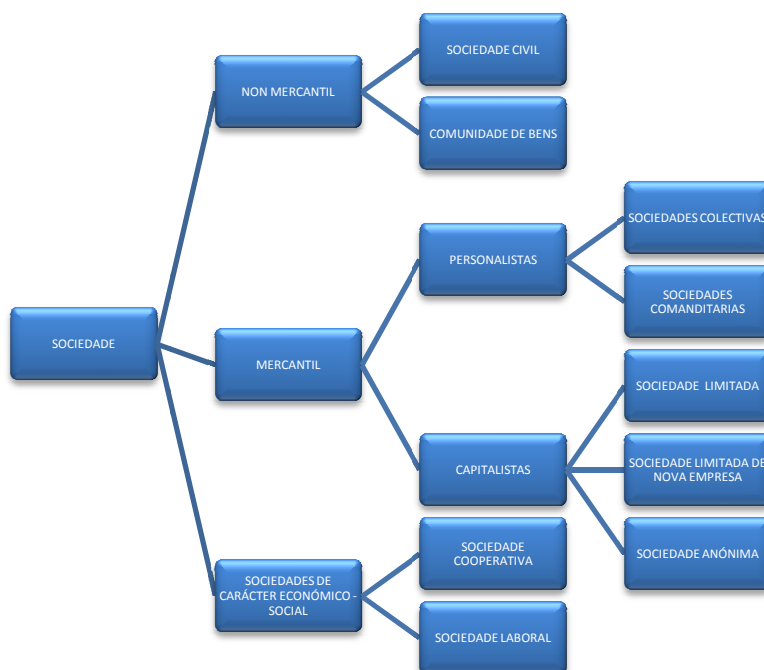
Os pasos que se poden establecer, á hora de elixir a forma xurídica, son os seguintes:

### **Análise das diferentes formas xurídicas**

Unha primeira diferenciación entre as diversas formas xurídicas radica na seguinte cuestión:

- Empresa individual ou persoa física.  
Tamén coñecido como empresario ou empresaria individual. Neste caso trátase dunha persoa exclusivamente, que é a encargada de xestionar a empresa e asume todas as decisións, riscos e resultados económicos, respondendo de forma ilimitada con todo o patrimonio, tanto persoal coma empresarial.
- Sociedade ou persoa xurídica.  
Neste caso pode tratarse dunha ou máis persoas que comparten decisións, riscos e resultados económicos. A responsabilidade dependerá do tipo de forma xurídica elixida.

Se a nosa decisión é crear unha sociedade, teremos que coñecer as distintas opcións que se nos formulan. Para iso podemos facer a seguinte clasificación:



### Trámites para a constitución

Unha vez elixida a forma xurídica máis apropiada para a nosa empresa, será necesario coñecer cales son os trámites para constituíla, así como os organismos correspondentes onde teremos que dirixirnos, a documentación a achegar en cada caso e o prazo de validez dos mesmos.

Todos estes aspectos analizaremos máis adiante, examinando todos os trámites necesarios atendendo a forma xurídica elixida.

### Trámites xerais para a posta en marcha

Á hora de poñer en marcha unha empresa, é necesario realizar unha serie de trámites ante diferentes organismos oficiais, que son os seguintes:



- Ministerio de Economía e Facenda.
- Ministerio de Traballo e Asuntos Sociais.
- Concello.
- Outros organismos oficiais.

### **Trámites de carácter específico**

Os devanditos trámites están relacionados co exercicio de actividades concretas que necesitan, ademais dos anteriores, outros trámites de forma particular.

### **Gastos de constitución e outros gastos de posta en marcha**

A constitución de calquera tipo de sociedade, leva consigo unha serie de gastos que deberán terse en conta á hora da creación dunha empresa. Estes gastos están asociados aos seguintes trámites:

- Certificación negativa do nome.
- Redacción de Estatutos.
- Honorarios de Notaría.
- Imposto de Transmisións Patrimoniais e Actos Xurídicos Documentados (I.T.P.A.J.D.).
- Rexistro Mercantil.

Tamén teremos que avaliar outros gastos relacionados co resto de trámites, de carácter xeral e/ou específicos, que poidan repercutir en cada empresa en particular.

Todos estes conceptos de gastos, deberán considerarse na área económico financeira.





## O PLAN ECONÓMICO FINANCEIRO

Unha vez completada a análise das áreas anteriores, quédanos un último estudo, o económico financeiro, mediante o cal valoraremos a viabilidade económica e financeira do noso proxecto.

O Plan Económico Financeiro trata de medir un obxectivo básico de todo negocio, que é a rentabilidade deste, pero sen esquecer que existe un segundo obxectivo necesario para poder falar de viabilidade, que é o da liquidez. É dicir, para que un proxecto se considere viable dende o punto de vista económico e financeiro debe xerar beneficios, aínda que non teñen por que producirse a curto prazo, e ademais non debe formular problemas de tesouraría ou liquidez, é dicir, debe facer fronte, a curto prazo, a todos os pagamentos que se produzan na empresa.

Para cumprir o Plan Económico Financeiro formúlanse os seguintes pasos:

### Cálculo das necesidades de investimento

Cando nos formulamos montar unha empresa é necesario avaliar cales son os requirimentos que dita empresa leva consigo para poñela en marcha. Estas necesidades están condicionadas, en parte, polas decisións e previsións que realizamos no Plan de Mercadotecnia.

O investimento dunha empresa é o que se coñece, dende o punto de vista técnico, como o Activo da empresa. Este Activo recolle os bens e dereitos necesarios para comezar a actividade. Cada empresa requirirá un volume distinto de investimento inicial, pero todas deberán cuantificar cal é o devandito volume, sendo coherente coa formulación de empresa que se realizou ata o momento no resto dos plans.



Os investimentos necesarios para iniciar unha actividade pódense clasificar en distintos tipos. A continuación presentamos a devandita clasificación, detallando os elementos que compoñen cada grupo desta. Cada empresa deberá analizar, se é o caso, cales son as que necesita, xa que aquí imos realizar un desenvolvemento amplo e xeral.

A clasificación do Activo ou investimentos dunha empresa é a seguinte:

**Inmovilizado Material:** Recolle bens con permanencia na empresa, por termo xeral, superior a un ano. Estes bens poden ser:

- Construcións. Refírese ao local da empresa sempre que sexa propiedade desta. Deberase diferenciar o valor do terreo do valor da construción. Se a actividade se vai realizar nun local en aluguer, non se considerará valor neste concepto.
- Acondicionamento. Cando o local non é propiedade da empresa pero si require de obra para acondicionalo e este investimento asúmea o promotor ou promotora do negocio. Neste apartado pódense recoller todas as obras de instalación necesarias.
- Maquinaria. De todo tipo, que sexa necesaria para realizar a actividade. - Ferramentas e útiles. Nalgúñas actividades existe a necesidade de certos bens de carácter simple que non chegan a ter a consideración de maquinaria.
- Mobiliario. Neste apartado recolleranse todos os bens necesarios para o equipamento de oficinas ou do local en si, incluída a decoración deste.
- Equipos informáticos. Recóllense neste punto os equipos para o tratamento de información, incluído impresoras, fax, etc.
- Elementos de transporte. Se a empresa dispón de elementos de transporte, tanto internos coma externos, recolleranse neste apartado.



- Outro inmovilizado material. En certas actividades existen tamén investimentos a longo prazo noutros elementos materiais específicos que non se poden encadrar en ningún dos puntos anteriores.

**Inmovilizado Inmaterial:** Recolle, basicamente, dereitos de uso considerados como investimento de carácter intanxible a longo prazo. Os compoñentes máis habituais en pequenas e medianas empresas son os seguintes:

- Patentes. Só no caso de que se rexistre algún produto, proceso produtivo, marcas, etc.

- Arrendamento financeiro. É o que coñecemos como leasing, e consiste en un aluguer con opción a compra dalgún elemento do inmovilizado material. No caso de non comprar o devandito elemento senón de utilizar un leasing, o valor de compra de dito ben será recollido como inmovilizado inmaterial e non material.

- Aplicacións informáticas. Refírese ao software ou programas dos equipos informáticos.

Aínda que poden existir outras inmovilizacións inmateriais, non son habituais nas PEMES, polo que non se tratarán nesta Guía.

**Inmovilizado Financeiro:** Recolle investimentos de carácter financeiro a longo prazo.

O normal é que na PEME non existan altos investimentos deste tipo. Só nos encontraremos cun investimento de carácter financeiro como é a fianza, no caso de aluguer de locais de negocio ou doutro tipo.



**Gastos de establecemento:** Neste apartado recóllense os seguintes conceptos:

- Gastos de constitución. Só no caso de sociedades, como xa comentamos no Plan Xurídico Mercantil.

- Gastos de primeiro establecemento. Recóllense aquí outros gastos relacionados coa posta en marcha da empresa, que poidan considerarse unha investimento a longo prazo, que posteriormente teremos que amortizar.

A todos os investimentos relacionados ata o momento, denomínaselles o Activo Fixo da empresa ou Inmobilizado, que son bens e dereitos que van a permanecer na empresa máis dun ano.

A continuación veremos outros investimentos que son necesarios na empresa, pero que teñen un período de permanencia na empresa de curto prazo (inferior ao ano), é dicir, teñen unha rotación ao longo do ano dentro da empresa e os seus valores cambian constantemente. É o que se coñece como Activo Circulante e contén os seguintes elementos:

- Existencias. Aquí recolleremos as existencias de produtos, materias primas, envases, embalajes,...Este punto pode ser importante para as empresas comerciais ou de fabricación, sendo irrelevante ou case nulo nas empresas de servizos.
- Debedores. Recóllense os dereitos de cobramento que a empresa ten con terceiras persoas. Inicialmente neste apartado só adoita existir un concepto, relacionado co IVE dos investimentos anteriores, que posteriormente teremos que liquidar con Facenda. Fálase do concepto de Facenda Pública, debedora por IVE. Posteriormente, cando a empresa inicie a súa actividade, poderemos contar con outro concepto, o de Clientes, que recollerá os dereitos de cobramento que a empresa teña, por realizar cobramentos aprazados á súa clientela.

- Tesouraría. Para que unha empresa non teña problemas de liquidez necesita, dende o seu inicio, dispoñer duns fondos líquidos suficientes, normalmente na caixa da empresa ou en contas bancarias. O volume da devandita tesouraría dependerá dos gastos de cada empresa, da política de cobramento e pagamento co seu clientela e empresas proveedoras e dos compromisos adquiridos con terceiros inicialmente, relacionados co financiamento da empresa (préstamos, acredores, etc.).

### **Financiamento dos investimentos**

Unha vez calculado o volume de investimento inicial para poñer en marcha a empresa, teremos que determinar como financiaremos a devandita cantidade. As fontes de financiamento habituais para as PEME son as seguintes:

- ✓ Recursos propios. Composto polo Capital ou Capital Social, dependendo que sexa empresa individual ou sociedade. Recolle as achegas das persoas que van participar no proxecto. Estas achegas poden ser monetarias ou en especie. Nun principio é o único recurso propio co que conta a empresa.

Posteriormente, se a empresa xera beneficios e estes quédanse na empresa (autofinanciamento), existirá un compoñente máis dentro dos recursos propios que se denomina Reservas.

- ✓ Financiamento alleo a longo prazo ou esixible a longo prazo ou débedas a longo prazo.

Dentro deste apartado podémonos encontrar con varias opcións para financiar os nosos investimentos a longo prazo, que son as seguintes:



## Como elaborar o Plan de Empresa

- Préstamo a longo prazo. O préstamo representa a obtención dunha cantidade determinada a un prazo, tamén determinado, e a un tipo de xuro estipulado, que pode ser fixo ou variable. O préstamo leva consigo tamén unha serie de gastos iniciais relacionados coa concesión deste, que son os gastos de negociación e/ou apertura, que teremos que considerar á hora de considerar os gastos da actividade.

Outro punto de interese relacionado cos préstamos é a carencia, que significa atrasar a devolución do principal no devandito prazo, pagando exclusivamente nese período intereses do préstamo.

Aínda Que á hora de avaliar a viabilidade económico financeira dun proxecto teremos que calculala a "prezos de mercado", é dicir, sen contar con ningún tipo de subvención, si é conveniente coñecer e solicitar todas aquelas axudas e subvencións para as que reunamos os requisitos establecidos.

Unha destas é a de subvencionar o tipo de xuro dos préstamos, que representará unha rebaixa no tipo porcentual do préstamo, se nos é concedida a subvención, e polo tanto, uns menores gastos financeiros que soportaremos no devandito financiamento.

- Leasing. Como comentamos anteriormente, algúns dos bens necesarios para iniciar a actividade pódense financiar mediante leasing, é dicir, aluguer con opción a compra. Esta forma de financiamento é similar á do préstamo, en canto ao cálculo de intereses e cotas a pagar, con dous diferenzas: unha, que a cota do leasing está sometida ao IVE, por tratarse de un aluguer; e dous, que estes contratos poden levar consigo vantaxes fiscais, se cumprense os requisitos establecidos na lexislación vixente.



## Como elaborar o Plan de Empresa

- Provedores de inmovilizado a longo prazo. Recóllense neste punto compras a prazo superior a un ano, relacionadas con algún ben do inmovilizado material.
- Outros préstamos. Aquí recolleremos os posibles préstamos obtidos de algún membro da familia ou de amizades.

Existen outras formas de financiamento a longo prazo, algunhas delas non usadas normalmente polas pequenas e medianas empresas, como son a emisión de obrigas e bonos, e outras para as que se deberán cumprir determinados requisitos. Só mencionamos algunhas opcións, para coñecemento destas, como son as Sociedades de Garantía Recíproca e as Sociedades Capital - Risco.

A suma dos recursos propios e as débedas a longo prazo coñécese co nome de Pasivo Fixo ou Recursos Permanentes, con vencemento superior ao ano.

- ✓ Financiamento alleo a curto prazo ou esixible a curto prazo ou Pasivo Circulante.

Recolle todas as débedas a curto prazo que a empresa teña. Algunhas das fontes de financiamento a curto prazo máis habituais son:

- Provedores. Recolle as débedas coas empresas subministradoras de produtos ou materias primas, por obter un pagamento aprazado das compras.



## Como elaborar o Plan de Empresa

- Provedores de inmovilizado a curto prazo. Neste caso recóllense as débedas por financiamento do activo fixo con vencemento inferior ao ano.
- Póliza de crédito. Diferénciase do préstamo en que se obtén unha cantidade de diñeiro á nosa disposición, do que iremos dispoñendo en función das necesidades da empresa. Os intereses calcúlanse en función do disposto, aínda que existe normalmente un interese de penalización polo non disposto, e polo tempo no que se utilizou. Este instrumento é válido para solucionar carencias puntuais de liquidez, pero pode non ser interesante cando as deficiencias son permanentes ou quéirase financiar elementos do activo fixo.
- Leasing. Recóllese a parte de vencemento a curto prazo dos leasing.
- Préstamos a curto prazo. Recóllese a parte de vencemento a curto prazo dos préstamos a longo prazo ou préstamos que nos concedan con vencemento inferior a un ano.

Existen outras formas de financiamento a curto prazo, que poden ser pouco accesibles ou moi custosas para as pequenas empresas, que só nomeamos para o seu coñecemento, como son o factoring, o confirming e o forfaiting.





A continuación presentamos un modelo de Balance no que se recollerán os investimentos e o financiamento iniciais do noso proxecto.

### BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

ACTIVO		PASIVO	
Inmovilizado		Recursos Permanentes	
· Inmovilizado Material		Recursos Propios	
· Inmovilizado Inmaterial		· Capital	
· Inmovilizado Financeiro		Esixible a L/P	
· Gastos de Establecemento		· Préstamos L/P	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
· Existencias		· Proveedores	
· Deudores		· Préstamos a C/P	
· Tesourería			
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

### Conta de Resultados para os próximos tres anos

A rentabilidade dun negocio mídese pola posibilidade de xerar beneficios, é dicir, é consecuencia da diferenza entre as vendas e os gastos da empresa. O resultado dunha empresa é a diferenza entre os ingresos da actividade e os gastos necesarios para esta. Os ingresos nunha empresa proveñen das vendas, aínda que tamén poden existir ingresos de carácter financeiro ou extraordinario, máis habituais nas grandes empresas que nas pequenas e medianas.

Os gastos para o desenvolvemento dunha actividade son de carácter diverso. A continuación realizaremos unha enumeración xeral que haberá que adaptar ás particularidades de cada negocio. A estrutura da Conta de

Resultados que presentamos, recolle a clasificación de custos mencionada na área de Mercadotecnia diferenciando os custos fixos e variables da empresa, polo que cada emprendedor ou emprendedora deberá analizar cales son os seus custos fixos ou custos de estrutura e os seus custos variables.

CUSTOS VARIABLES, en función do tipo de empresa, poden ser:

- Consumo de materias primas ou produtos. Recolleranse como custo, non as compras, senón os consumos, é dicir, o resultado do seguinte cálculo:

$$\text{CONSUMO} = \text{EXISTENCIAS INICIAIS} + \text{COMPRAS} - \text{EXISTENCIAS FINAIS}$$

- Man de obra directa. Inclúense os custos dos salarios brutos e da Seguridade Social a cargo da empresa, das persoas que interveñen no proceso produtivo ou prestación do servizo.
- Outros gastos xerais. Para empresas de fabricación ou realización de servizos contémplanse aquí os especificados na área de mercadotecnia e relacionados co a amortización da maquinaria, consumos enerxéticos, mantemento e reparacións desta.

CUSTOS FIXOS, en función do tipo de empresas, poden ser:

- Arrendamentos. Se o local é alugado ou se existe leasing dalgún elemento do inmovilizado.
- Comunicación. Custo das accións previstas de comunicación.
- Transportes. No caso de empresas que teñan como política o acercamento do produto á clientela.
- Servizos de profesionais independentes. Normalmente recóllense aquí, entre outros, os gastos de xestión ou asesorías externas.

---

## Como elaborar o Plan de Empresa

- Material de oficina. Recóllense os gastos polos consumibles de oficina.
- Reparacións e mantemento do local e instalacións.
- Man de obra indirecta. Recollerase neste apartado o resto dos custos salariais, o das persoas que non interveñen no proceso produtivo, incluída a Seguridade Social a cargo da empresa.
- Subministracións. Recóllense os gastos de luz, auga, teléfono e gas.
- Tributos. Considera todos os tributos e taxas da actividade, como a Licenza de Apertura, as Taxas Municipais, etc.
- Amortizacións. A amortización é o custo pola perda de valor dos elementos do inmovilizado, susceptibles de ser amortizados. Para iso existen unhas táboas que determinan as porcentaxes máximas que as empresas poden desgravarse á hora do imposto. Nas empresas de fabricación ou de servizos, as amortizacións da maquinaria e das ferramentas e útiles se recollen dentro dos custos variables, o resto de amortizacións considéranse custos fixos. Tamén se recollen aquí as amortizacións dos gastos de establecemento, cuxo prazo máximo é de cinco anos.
- Outros gastos. Detallaranse aqueles outros gastos necesarios para a actividade que non se poidan encadrar nos puntos anteriores.
- Gastos financeiros. Recolle os intereses do financiamento externo. Tamén os gastos de negociación e/ou apertura que poida existir.
- Imposto que grave o beneficio obtido pola empresa. Dependendo do tipo de fiscalidade ao que estea sometida a empresa, recollerase o Imposto de Sociedades (para as sociedades de carácter mercantil) ou o Imposto da Renda.

A continuación imos explicar brevemente o significado dos distintos conceptos que nos encontraremos no modelo de Conta de Resultados.

A marxe bruta da empresa representa a rentabilidade dos produtos/servizos desta. Calcúlase como diferenza entre o volume de vendas e o total de custos



## Como elaborar o Plan de Empresa

variables. A marxe bruta é co que a empresa conta para cubrir os custos fixos ou custos de estrutura da empresa, e achegar beneficios.

A Marxe Bruta é unha magnitude fundamental para analizar se a actividade é rentable por si mesma. Calquer empresa debe ter unha Marxe Bruta positiva, para entender "que hai negocio" ou posible actividade empresarial.

A contía da Marxe Bruta determinaranos a posible dimensión da estrutura ou gastos fixos da empresa, así, ningunha empresa debe dotarse dunha estrutura de custos fixos que non poida soportar a actividade e que conduza a unha situación final de perdas.

O beneficio antes de impostos é o resultado da actividade. Obtense de restar ás vendas todos os custos, variables e fixos, incluídos os gastos financeiros. Non todas as empresas xeran beneficios o primeiro ano, pero non por iso dicimos que a empresa non é rendible. A rendibilidade da empresa debe avaliarse nun período de tempo, mínimo de tres anos, polo que teremos que ver como evoluciona o beneficio antes de impostos no devandito período. Este beneficio pode non ser elevado en termos cuantitativos totais, é dicir, en euros, non obstante, de forma porcentual con respecto á cifra de vendas, pode ser aceptable comparado cos datos de empresas do sector.

A existencia de perdas no primeiro ano en determinadas actividades, non ten que condicionarnos para seguir o estudo de viabilidade da empresa, xa que estas perdas son habituais e poden ser asumidas polo empresario ou empresaría a medio prazo.

O beneficio neto ou beneficio despois de impostos, é o resultante de restar ao beneficio da empresa, o imposto. Este beneficio sería o resultado final da empresa, que podería quedar nesta como parte do autofinanciamento.



CONCEPTOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3
VENTAS			
CUSTES VARIABLES			
Consumo materias primas e produtos			
Man de obra directa			
Outros gastos xerais de fabricación ou prestación de servizos			
MARXE BRUTA			
CUSTES FIXOS			
Alugamentos			
Comunicación			
Transportes			
Servizos de Profesionais Independentes			
Material de Oficina			
Reparacións e Conservacións			
Suministros			
Man de obra indirecta			
Tributos			
Amortizacións			
Outros gastos			
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPOSTOS			
GASTOS FINANCIEROS			
BENEFICIOS ANTES DE IMPOSTOS			
IMPOSTOS			
BENEFICIO NETO			

### Presuposto de Tesouraría

Cando analizamos a viabilidade dunha empresa é necesario facer unha análise da liquidez desta, xa que a carencia de liquidez pode ser causa de morte dun negocio inicialmente rendible. Para estudar a liquidez dunha empresa realízase o Presuposto de Tesouraría, no que se recollen os cobramentos e pagamentos da empresa.



## Como elaborar o Plan de Empresa

A tesouraría mide o fluxo de diñeiro na empresa, é dicir, entradas e saídas. Este fluxo non coincide, na maioría dos casos, co fluxo de ingresos e gastos.

A rentabilidade dun negocio mídese pola posibilidade de xerar beneficios, é dicir, é consecuencia da diferenza entre as vendas e os gastos da empresa. A liquidez dun negocio mídese pola capacidade de facer fronte a todos os pagamentos, e isto mídese pola diferenza entre os cobramentos e os pagamentos.

As diferenzas que poden existir entre ingresos ou vendas e os cobramentos son as seguintes:

- As vendas que recolle a Conta de Resultados están sen IVE, non obstante a empresa ten que cobrar a factura total, é dicir, IVE incluído (salvo naquelas empresas que non estean obrigadas a presentar a devandita liquidación).
- Non todas as empresas cobran ao contado, pode existir un momento do tempo para a venda e outro para o cobramento, polo que o fluxo de diñeiro non coincide co momento da facturación.
- Existen conceptos que representan cobramentos na empresa e non supoñen vendas ou ingresos (por exemplo, se obtemos un préstamo, a devandita cantidade non repercute na Conta de Resultados pero si na tesouraría da empresa).

As diferenzas que poden existir entre gastos e pagamentos son as seguintes:

- Ao igual que nos cobramentos e ingresos, existen gastos que soportan IVE que deberán imputarse na conta de resultados sen IVE, pero á hora de pagar se pagan IVE incluído.
- Non en todas as empresas se pagan todos os gastos ao contado, pode existir unha diferenza entre o momento do gasto e do pagamento.

- Existen pagamentos que non representan gastos, por exemplo, a devolución do principal dun préstamo non é gasto pero si repercute na tesouraría da empresa.

A continuación desenvólvense os distintos presupostos para o cálculo da liquidez da empresa:

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	...	Mes 12	PENDENTE	TOTAL
VENTAS							
IVA FACTURADO							
TOTAL FACTURADO							
<b>COBROS</b>							
PERIODO ANTERIOR							
Mes 1							
Mes 2							
Mes 3							
...							
Mes 12							
Servizos de Profesionais Independentes							
TOTAL COBROS							
PENDENTE							

No inicio do cadro recóllense as vendas atendendo ao principio da remuneración, é dicir, cando se produce o feito económico, a transmisión. Posteriormente, se recollen os cobramentos das devanditas vendas, tendo en conta que a entrada de diñeiro non ten por que realizarse no mesmo momento da venda. O mesmo acontecerá con as compras e gastos, existen dúas partes en cada cadro, unha primeira parte que recolle a remuneración do gasto e outra que recolle o pagamento deste.

PRESUPOSTO DE COMPRAS DESGLOSADO PARA O PRIMEIRO ANO

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	...	Mes 12	PENDENTE	TOTAL
COBROS							
IVA FACTURADO							
TOTAL FACTURADO							
COBROS							
PERIODO ANTERIOR							
Mes 1							
Mes 2							
Mes 3							
...							
Mes 12							
Servizos de Profesionais Independentes							
TOTAL PAGOS							
PENDENTE							

PRESUPOSTO DE GASTOS VARIABLES PARA O PRIMEIRO ANO

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	...	Mes 12	PENDENTE	TOTAL
Gastos que soportan IVE							
Suministros							
...							
IVA SOPORTADO G.V.							
Gastos que non soportan IVE							
Amortizacións							
...							
PAGOS GASTOS VARIABLES							
Ano anterior							
Gastos variables que soportan IVE							
Gastos variables que non soportan IVE							
TOTAL PAGOS G. V.							
PENDENTE							





## PRESUPOSTO DE GASTOS FIXOS DESGLOSADO PARA O PRIMEIRO ANO

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	...	Mes 12	PENDENTE	TOTAL
Gastos que soportan IVE							
Arrendamentos							
Comunicación							
Material oficina							
...							
IVA SOPORTADO G.F.							
Gastos que non soportan IVE							
Amortizacións							
...							
<b>PAGOS GASTOS FIXOS</b>							
Año anterior							
Gastos fixos que soportan IVE							
Gastos fixos que non soportan IVE							
TOTAL PAGOS G. F.							
PENDENTE							

## PRESUPOSTO DE IVE DESGLOSADO PARA O PRIMEIRO ANO

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	...	Mes 12	PENDENTE	TOTAL
IVE repercutido ventas							
IVE soportado inversión							
IVE soportado G.V.							
IVE soportado G.F.							
Total IVE soportado							
IVE repercutido - IVE soportado							
<b>LIQUIDACIÓN IVE</b>							
Año anterior							
Pago IVE							
Pendiente pago							



PRESUPOSTO DE TESORERÍA DESGLOSADO PARA O PRIMEIRO ANO

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3
SALDO INICIAL			
<b>COBROS</b>			
Cobros ventas			
Outros cobros			
TOTAL COBROS			
<b>PAGOS</b>			
Ano anterior			
Pagos por compras			
Pagos por gastos variables			
Pagos por gastos fixos			
Pagos por inversión			
Devolución Préstamo			
Pago por IVE			
Pago por Impuesto			
Outros pagos			
TOTAL PAGOS			
<b>SALDO FINAL</b>			

Se ao realizar o presuposto de tesouraría analizado para o primeiro ano detectásemos algún déficit, ou falta de liquidez nalgún mes, teriamos que reformularnos algúns dos aspectos seguintes:

- ✓ Aumento do financiamento alleo, co conseguinte incremento de gastos financeiros, ou propia, incrementando capital.
- ✓ Cambio nos prazos das débedas das entidades financeiras, ou posibles aprazamentos nos prazos de provedores, etc.
- ✓ Estudiar a posibilidade de reducir gastos, sen que se vexa afectada a actividade.
- ✓ Estudiar a posibilidade de cobrar a un prazo inferior á clientela, sen que repercuta na cifra de vendas.



Teremos que ver, en cada caso, cal é a opción posible e máis favorable, xa que podemos ser unha empresa con perdas o primeiro ano, pero non unha empresa en suspensión de pagamentos ou con problemas de pagamento.

Estes cambios afectarían ao Balance Inicial ou, no seu caso, á Conta de Resultados ou Presuposto de Tesouraría.

### **Balances de Situación ao final de cada ano**

Neles recolleremos a situación patrimonial da empresa ao final de cada ano. Se a empresa estima realizar novos investimentos nos anos seguintes ao inicial, deberá incorporar as devanditas cantidades aos balances finais afectados, así como as novas débedas que xurdan como resultado do financiamento destas.

A continuación preséntase un modelo de Balance para unha maior claridade da información:

BALANCE DE SITUACIÓN PARA OS TRES PRIMEIROS ANOS

ACTIVO		PASIVO	
Inmovilizado		Recursos Permanentes	
· Inmovilizado Material		Recursos Propios	
Terrenos		Capital	
Construcións		Outras aportacións socios/as	
Maquinaria			
Ferramentas...			
Mobiliario			
Equipos Informáticos		Esixible a L/P	
Elementos de Transporte		Préstamos L/P	
Outros		Proveedores Inmovilizado	
· Inmovilizado Inmaterial		Acreedores Leasing	
Patentes e Marcas		Outras deudas L/P	
Dereitos de traspaso			
Aplicacións Informáticas			
Leasing			
· Inmovilizado Financeiro			
Fianza			
· Gastos de Establecemento			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
· Existencias		· Proveedores	
· Deudores		· Préstamos a C/P	
Clientes		· Acreedores Leasing C/P	
Administracións Públicas		· Administracións Públicas	
· Tesourería		· Outras deudas C/P	
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

Os balances recollen a evolución do patrimonio da empresa, é dicir, nos informan sobre os cambios que se producen no patrimonio, tanto

cuantitativamente como cualitativamente, por posibles novos investimentos, desinvestimentos, amortizacións, etc.

### Análise mediante ratios

Para realizar unha análise da viabilidade económica e financeira do proxecto utilízanse frecuentemente, uns instrumentos denominados ratios, que non son máis que cocientes entre variables significativas, expresados normalmente en porcentaxes. Existen moitos e variados ratios. Nesta Guía recolleemos algúns dos máis significativos.

#### RATIOS ECONÓMICOS

RATIO	FÓRMULA	SIGNIFICADO
<b>CUSTE VOLUMEN BENEFICIO</b>	$(\text{Marxe Bruta Total} / \text{Ventas}) * 100$	É a marxe bruta en porcentaxe sobre as vendas. Indícanos de cada 100 euros de venda, canto nos queda para cubrir os custos fixos e para achegar beneficio.
<b>PUNTO MORTO</b>	$(\text{Custes Fixos} / \text{Ratio Custe Volume}) * 100$	Nivel mínimo de vendas para cubrir todos os custos da empresa. A partir deste volume de vendas, a empresa obtén beneficios.
<b>RENTABILIDADE ECONÓMICA</b>	$(\text{Beneficio antes de Intereses e Impostos} / \text{Activo Total}) * 100$	É a rendibilidade dos investimentos da empresa no seu conxunto. Por cada 100 € invertidos que beneficio xérase. É a rendibilidade clave da empresa.
<b>RENTABILIDADE FINANCEIRA</b>	$(\text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propio}) * 100$	É a rendibilidade dos/ás propietarios/ás da empresa. Por cada 100 € de recursos propios que beneficio neto xérase

A análise e estudo destes ratios, e os seus valores e a evolución destes nos tres anos, axudarannos a avaliar a viabilidade económica da empresa.

## RATIOS FINANCEIROS

RATIO	FÓRMULA	SIGNIFICADO
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	$(\text{Total Esixible} / \text{Pasivo Total}) * 100$	Nivel de endebedamento da empresa. Canto máis se aproxíma a 100 maior endebedamento e se se aproxíma a cero, menor endebedamento. Un ratio do 50% indica "un aceptable endebedamento"
<b>CIRCULANTE</b>	$(\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}) * 100$	Capacidade para poder pagar as débedas a curto prazo. Debe ser superior a 100 para non estar en suspensión de pagamentos técnica. Os seus valores e referencia son 150-250. Cun valor inferior a 100 tecnicamente estaríase en suspensión de pagamentos.
<b>LIQUIDEZ INMEDIATA</b>	$[(\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo Circulante}] * 100$	Proporciona unha imaxe máis acertada da liquidez ao eliminar as existencias (compoñente menos líquido do Activo Circulante). O seu valor de referencia é próximo a 100.
<b>GARANTÍA</b>	$(\text{Activo Real} / \text{Exigible}) * 100$	Mide a capacidade da empresa de facer fronte a todas as súas débedas. Os valores aconsellables se sitúan entre 150-250. Inferior a 100, a empresa está en quebra.

A análise e estudo destes ratios, os seus valores e a evolución destes nos tres anos, axudaranos a avaliar a viabilidade financeira da empresa.



## FASES PARA A ELABORACIÓN DO PLAN DE EMPRESA

Como vimos no desenvolvemento anterior dos distintos apartados que compoñen o Plan de Empresa, existe unha clara interconexión entre os mesmos que implica que teñamos que traballar de forma non continua en cada un deles, xa que, para completar totalmente un plan parcial, necesitamos ir obtendo certas informacións que recolle outro plan. De ahí que nos formulemos neste apartado cales serían as fases para o devandito desenvolvemento, propoñendo a seguinte secuencia:

### **1ª Fase. Busca de información.**

Antes de iniciar o Plan de Empresa, é recomendable buscar toda a información posible sobre o sector, posibles empresas competidoras e provedoras, etc. Canto máis información, mellor será o punto de partida de toda a nosa análise, sen chegar a límites excesivos que non poidamos controlar.

Con posterioridade, será necesario seguir coa devandita busca, pero de forma máis concreta e directa, sobre cuestións que irán xurdindo a medida que avanza o noso desenvolvemento do proxecto.

### **2ª Fase. Produtos/servizos.**

Esta fase é de concreción do que imos ofrecer. Teremos que realizar unha primeira selección dos produtos/servizos a ofertar, aínda que posteriormente poderemos perfilala, unha vez estúdese en profundidade o mercado ao que nos diriximos e establézase o perfil da clientela potencial.



En ocasións formúlase a cuestión de que analizar antes, o produto/servizo ou o mercado. Na nosa opinión teremos que empezar pola definición dos produtos/servizos, sen esquecer o mercado ao que se dirixe, xa que non existe un sen o outro. O par produto-mercado está estreitamente relacionado pero, dende o punto de vista operativo, propoñemos iniciar o estudo do produto/servizo.

Nesta fase será necesario desenvolver os seguintes puntos:

- Descrición produtos/servizos.
- Proceso de fabricación ou de realización do servizo, se é o caso.
- Necesidades de materiais, maquinaria, persoal, etc., para o proceso anterior.

### **3ª Fase. Mercado.**

Esta análise é determinante para realizar unhas previsións posteriores coherentes e realistas. Canto maior sexa noso coñecemento do mercado no que se enmarca o noso negocio, máis reduciremos a incerteza do proxecto e máis posibilidades de acertar nas devanditas previsións. Non obstante, temos que asumir que é imposible un coñecemento total de todas as variables que afectan a unha empresa e que o risco nunca se elimina por completo.

Nesta fase desenvolveremos:

- Estudo do sector onde se enmarca o proxecto.
- Ámbito xeográfico do noso mercado.
- Análise da competencia.
- Perfil da clientela.
- Empresas provedoras.
- Marxes dos nosos produtos/servizos.





- Estimación de vendas, analizando o primeiro ano por meses, en función da estacionalidade.

#### **4ª Fase. Necesidades de investimento.**

Neste momento estamos en disposición de formular os bens necesarios para alcanzar os obxectivos previstos. Estes bens poderán ser comprados ou alugados, unha vez que se analicen os beneficios e custos de cada opción.

Nesta fase desenvolveremos:

- Instalacións técnicas, edificios, maquinaria, útiles, mobiliario, etc., necesarios para a nosa empresa.
- Existencias iniciais de produtos, materias primas, etc.
- Diñeiro en efectivo, necesario inicialmente para non ter problemas de liquidez.

#### **5ª Fase. Financiamento do investimento.**

Unha vez cuantificado o investimento necesario, formulámonos como financiar o devandito investimento.

Estudaremos nesta fase o seguinte:

- Achega inicial do empresario ou empresaria, socios ou socias ou partícipes.
- Préstamos posibles que podemos obter e garantías ou avais que posuímos.
- Posibilidade de financiar por leasing algúns dos bens da fase anterior.



- Política de pagamento coas empresas proveedoras.

#### **6ª Fase. Comunicación.**

Decisión sobre as accións máis convenientes para comunicarnos coa nosa clientela potencial.

Nesta fase desenvolverase:

- Selección das accións de comunicación.
- Cálculo dos custos das devanditas accións.

#### **7ª Fase. Recursos Humanos.**

Aínda que na 2ª fase, nas empresas de fabricación ou servizos, xa se deben formular as necesidades de persoal relacionado co proceso de fabricación ou realización, é nesta fase onde se acaba de concretar todo o relacionado co persoal necesario para o cumprimento dos obxectivos previstos.

Nesta fase desenvolverase o seguinte:

- Organigrama da empresa.
- Descrición dos postos.
- Perfil de cada posto.
- Recrutamento e selección, se é o caso.
- Tipos de contratos.
- Custo de persoal e outros custos asociados (recrutamento, selección, etc.).



### **8ª Fase. Outros custos da empresa e cálculo do resultado.**

Nestes momentos remataremos de completar os custos da empresa, que ata o momento non se tiveron en conta, e calcularase o resultado da actividade.

Nesta fase calcularase o seguinte:

- Resto de custos non especificados ata o momento (arrendamentos, amortizacións, impostos, subministracións, etc.).
- Cálculo do resultado.
- Cálculo da rendibilidade.
- Comparación da rendibilidade da nosa empresa coa media do sector.

### **9ª Fase. Forma xurídica.**

En función de todo o desenvolvemento anterior, deberíase formular a elección da forma xurídica para a nosa empresa, unha vez que habemos visto o grao de risco e de responsabilidade que representa, imaxe que debemos transmitir, aspectos fiscais máis favorables, etc.

Nesta fase desenvolverase o seguinte:

- Decisión sobre a forma xurídica.
- Trámites, de todo tipo, para a constitución e posta en marcha da empresa.
- Custos que representan os devanditos trámites.
- Aspectos fiscais que repercuten na empresa.



### **10ª Fase. Presupuesto de Tesouraría.**

Aínda que partimos dunha liquidez inicial, teremos que analizar se é suficiente, vendo o presuposto de tesouraría.

- Débese ter en conta o seguinte:
- Período de cobramento das vendas.
- Política de pagamento ás empresas proveedoras.
- Devolución de préstamos iniciais.
- Pagamento dos gastos e investimentos.
- Nivel mínimo de tesouraría

### **11ª Fase. Situación patrimonial da empresa ao final de cada ano.**

Unha vez completado todo o proceso anterior, determinaremos como evoluciona o patrimonio da empresa, en termos cuantitativos e cualitativos.

- Balances de situación finais.
- Novas investimentos.
- Análise mediante ratios.



## PRESENTACIÓN DO PLAN DE EMPRESA

No apartado anterior describimos un procedemento técnico para desenvolver o Plan de Empresa, que consideramos, debe ter a secuencia proposta.

Na devandita secuencia relaciónanse as catro áreas específicas dunha empresa. A interacción é debida a que as decisións nunha área dan paso a formulacións en outro área para, á súa vez, volver á área anterior e así sucesivamente. Pero, como presentar un Plan de Empresa? Falamos do documento que recolle todas as decisións propostas.

Este documento debe ser concreto, claro, que "fale" ás persoas ou entidades aas que vai dirixido, para que nos poidan axudar, nuns casos, ou para que, en todos os casos, as persoas responsables da futura empresa encontren as referencias e os obxectivos propostos que deben alcanzarse.

O documento do Plan de Empresa é recomendable que abranga un horizonte temporal de tres anos, sendo analizada a análise do primeiro ano por meses.

A proposta de presentación do documento dun Plan de Empresa, é a seguinte:

- Presentación
- Plan Xurídico - Mercantil
- Plan de Mercadotecnia
- Plan de Recursos Humanos
- Plan Económico – Financeiro



## **Presentación**

Nela, os e as responsables do Plan describen de forma clara:

- As razóns ou motivos da elección da actividade empresarial
- Os obxectivos xerais da futura empresa e a súa organización
- Sería conveniente achegar nesta introdución o currículo dos socios e socias

## **O Plan Xurídico - Mercantil**

Debe reflectir:

- Forma xurídica
- Xustificación
- Razón social
- Obxecto social
- Capital social
- Trámites de constitución
- Trámites de posta en marcha
- Custos
- Estatutos, cando procedan

## **O Plan de Mercadotecnia**

Debe contemplar:

- Produtos/servizos
- Mercado
- Estimación das vendas
- Comunicación



Neste área tómanse as decisións esenciais en calquera organización empresarial, o seu desenvolvemento claro e posible proporcionáanos a visión de futuro.

### **O Plan de Recursos Humanos**

Debe incluír:

- Organigrama (cando proceda)
- Descrición de postos de traballo
- Funcións e tarefas
- Formas de recrutamento e de selección
- Custo, para a empresa, do persoal

Desenvolvemos todo o referente ás persoas que van facer posible a viabilidade da empresa.

### **O Plan Económico Financeiro**

Debe recoller a planificación financeira da empresa e os presupostos:

- Investimento e financiamento inicial
- Contas de resultados previsionales
- Presuposto de tesouraría
- Balance previsional
- Ratios

Se na Área de Mercadotecnia se toman as decisións e na Área de Recursos Humanos determinamos que persoas se necesitan para levar a bo porto as



---

## Como elaborar o Plan de Empresa

decisións tomadas, na Área Económico Financeira imos ver se todo o anterior é posible.

Na xestión dunha empresa todo remata en criterios de investimentos, ingresos, gastos, cobramentos e pagamentos. Os estados financeiros apuntálanos estes temas, informándonos sobre a viabilidade do proxecto a emprender.





## FORMA XURÍDICA APLICABLE Ó PROXECTO

Unha das primeiras decisións a adoptar polo promotor ou promotores dunha nova empresa, unha vez estudado o Plan de Negocio e analizada a súa viabilidade, é a elección da forma xurídica a adoptar (autónomo, sociedade civil, limitada, anónima...). A continuación mostráse un cadro comparativo coas principais formas xurídicas así como algúns aspectos a ter en conta para facer a elección.

FORMA XURÍDICA	REQUISITOS		RESPONSABILIDAD
	CAPITAL	Nº MÍNIMO DE SOCIOS	
<b>EMPRESARIO INDIVIDUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Non existen requisitos en canto a capital.</li> <li>· Os únicos requisitos son: maioría de idade e libre disposición dos seus bens.</li> </ul>	1	Ilimitada. Non existe separación entre patrimonio persoal e empresarial.
<b>SOCIEDADE CIVIL</b>	O capital está composto polas aportacións dos socios.	2	Mancomunada e ilimitada. Primeiro sobre a sociedade e posteriormente sobre os socios.
<b>COMUNIDADE DE BENS</b>	O capital está composto polas aportacións dos socios	2	Mancomunada e ilimitada. Primeiro sobre a sociedade e posteriormente sobre os socios.



<p><b>SOCIEDADE LIMITADA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividido en participacións sociais, indivisibles acumulables.</li> <li>- Mínimo de 3.005,06 euros totalmente subscrito desembolsado.</li> <li>- As participacións non poden transmitirse libremente a terceiras persoas, precisándose o consentimento expreso da Xunta Xeral da Sociedade.</li> </ul>	<p>Unipersoal: 1 Pluripersoal: 2</p>	<p>Limitada as aportacións</p>
<p><b>SOCIEDADE LIMITADA DE NOVA EMPRESA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividido en participacións sociais, indivisibles e acumulables.</li> <li>- Mínimo 3.012 euros, máximo 120.202 euros, totalmente subscrito e desembolsado.</li> <li>- O capital mínimo só pode ser desembolsado en achegas monetarias.</li> <li>- Só poden ser socios/ás persoas físicas.</li> <li>- As participacións non poden transmitirse libremente a terceiras persoas, precisándose o consentimento expreso da Xunta Xeral da Sociedade.</li> </ul>	<p>1</p>	<p>Limitada as aportacións</p>
<p><b>SOCIEDADE ANÓNIMA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividido en accións transmisibles libremente, poden ser nominativas ou ao portador.</li> <li>- Mínimo de 60.101,21 euros totalmente subscrito, e desembolsado nun 25%, como mínimo, na constitución.</li> </ul>	<p>Unipersoal: 1 Pluripersoal: 2</p>	<p>Limitada as aportacións</p>
<p><b>SOCIEDADE LABORAL</b></p>	<p>S.L.L. Dividido en participacións, mínimo de 3.005,06 euros, totalmente subscritos, e desembolsado.</p> <p>S.A.L. Dividido en accións nominativas, mínimo de 60.101,21 euros, totalmente subscrito, e desembolsado ou mínimo do 25% á hora da constitución.</p>	<p>3</p>	<p>Limitada as aportacións</p>



## Como elaborar o Plan de Empresa

	Normas xerais para ambas as dúas: límite de 1/3 do capital por socio/a e a suma das accións ou participacións dos/ás socios/ás traballadores/ás deberá supoñer, ao menos, o 50,01% do capital social.		
<b>SOCIEDADE COOPERATIVA</b>	O capital social mínimo para constituírse e funcionar unha sociedade cooperativa non será inferior a 3.005,06 €, expresándose nesta moeda, debendo estar totalmente desembolsado desde a súa constitución.	3	A responsabilidade dos socios polas débedas sociais estará limitada ás achegas ao capital social subscrito, estean ou non desembolsadas na súa totalidade.