



Universitat de Lleida
Trampolí Tecnològic

GUIA PLA D'EMPRESA



*Alguns drets reservats
2017. Universitat de Lleida.
Unitat de Valorització i Transferència*



Unió Europea
Fons Europeu
de Desenvolupament Regional
Una manera de fer Europa

Resum executiu

1. Índex pla d'empresa
2. Anàlisi de l'oportunitat de negoci
3. Equip empenedor
4. Direccionament estratègic
5. Investigació de mercat
 - a. *Definició del sector*
 - b. *Definició de la competència*
 - c. *Públic Objectiu i Mercat Potencial*
6. Anàlisi Intern
 - a. *Principals recursos i habilitats*
 - b. *Punts forts i febles de l'organització*
7. Matriu DAFO
8. Pla de Màrqueting
 - a. *Màrqueting estratègic*
 - i. *Posicionament en el mercat*
 - ii. *Avantatge competitiu*
 - iii. *Objectiu de mercat i vendes*
 - iv. *Perfil dels clients*
 - b. *Màrqueting operacional – Màrqueting MIX*
 - i. *Producte*
 - ii. *Preu*
 - iii. *Distribució*
 - iv. *Comunicació*
 - c. *Gestió i fidelització dels clients*
9. Pla d'Operacions
 - a. *Processos de fabricació i prestació de serveis*
 - b. *Tecnologia diferencial*
 - c. *Marques, patents i llicències*
 - d. *Acords i aliances*
 - e. *Gestió de proveïdors*

10. Pla d'Organització

- a. *Organigrama*
- b. *Definició de responsabilitat i funcions*
- c. *Definició de llocs de treball*
- d. *Forma jurídica i socis*

11. Pla Econòmic-Financer

- a. *Introducció*
- b. *Pla d'inversions*
- c. *Compte d'explotació*
- d. *Anàlisi del punt mort*
- e. *Previsions de tresoreria*
- f. *Balanç previsional*

12. Control i seguiment

13. Estratègia de creixement

1. Resum executiu

Ha de contenir un resum breu, clar i concís de l'empresa i presentació del negoci, en el qual es destaquin els aspectes més rellevants del projecte. Aquest apartat s'anirà redactant durant l'elaboració del Pla d'Empresa ja que és una síntesi del projecte.

Ha d'incloure la descripció de la idea empresarial i de l'estratègia principal, fent referència als avantatges competitius i als riscos que justifiquen l'aprofitament de l'oportunitat de negoci, i els objectius que es pretenen aconseguir.

El resum, ha de respondre les següents preguntes:

En què consisteix el negoci?

S'ha d'explicar breument en què consisteix el negoci que es vol engegar, quins són els objectius principals a llarg i mig termini i quina estratègia general es pensa seguir.

S'han d'explicar breument quins són els productes o serveis que s'oferiran.

Existeix mercat per a aquest negoci?

Cal explicar en quin mercat operarà la futura empresa, quins seran els seus potencials clients, i a quines necessitats d'aquests clients es donaran resposta des de la nova empresa. Cal que a més, s'expliquin les dades en les que es basen per demostrar l'oportunitat de negoci que s'ha detectat, això es pot fer mitjançant algunes de les dades que s'han pogut recavar dels estudis de mercat.

S'ha de convèncer que l'empresa se situarà en un mercat amb prou demanda per assegurar el seu futur i el seu creixement. La millor forma de convèncer un tercer és aportant dades reals d'algun estudi previ, per senzill que hagi estat. Si es disposa d'un llistat de clients o de referències és necessari aportar-ho.

Què diferenciarà l'empresa de la competència?

L'avantatge competitiva d'una empresa és un factor determinant per la seva supervivència. Cal que aquesta sigui un tret diferencial de la pròpia empresa davant els seus competidors, aquesta avantatge ha de ser valorada pels clients i sostenible en el temps. En el resum executiu, s'ha d'explicar quina serà l'avantatge competitiva de l'empresa, i quin valor s'aporta als seus clients.

S'ha d'indicar amb quins recursos econòmics i humans es compta. Si es disposa de llicències o patents, també s'haurà d'esmentar.

Quin futur espera a l'empresa?

El resum executiu ha de contenir, de manera resumida, quines són les expectatives, quines són les previsions de creixement i quin finançament necessita l'empresa per a dur a terme els seus plans, i quin s'espera que sigui el rendiment del negoci.

Quins riscos s'han d'afrontar?

Cal explicar quins riscos es deriven de la posada en marxa del projecte, indicant el seu abast i com es combatran.

Qui dirigeix/lidera el projecte?

Cal afegir en el resum executiu, qui és l'equip emprenedor, quina experiència es té, etc. Aquest punt és un dels que més valoren els inversors. Un equip emprenedor capaç, pot ser determinant en l'èxit empresarial d'un projecte. I en molts casos, la confiança que aquest generi en els inversors, és un factor decisiu en la inversió futura d'aquests.

Per a un inversor extern, el Resum Executiu ha de ser prou atractiu com per a prendre la decisió de continuar llegint la resta del document. S'ha de pensar que és la carta de presentació per tal d'atreure l'atenció d'un futur inversor.

2. Índex pla d'empresa

L'índex del Pla d'Empresa, on faci referència als seus continguts, és important per trobar la informació que es requereix ràpidament.

3. Anàlisi de l'oportunitat de negoci

Descripció de la Idea de Negoci:

D'on sorgeix la idea, quina activitat desenvoluparà, perquè es una bona Oportunitat de Negoci i quins són els factors potencials d'èxit de la Idea de Negoci.

Anàlisi de l'Oportunitat de Negoci:

Sector al qual es dirigeix el projecte, dades del mercat, possible competència i clients potencials que sustentin l'Oportunitat de Negoci.

Factors clau d'èxit que determinaran l'èxit o el fracàs del negoci. S'ha de justificar el perquè la idea mereix ser objecte d'un projecte empresarial.

Objectius generals que s'esperen aconseguir:

Aquests objectius han de ser clars, concrets, quantificables i raonablement factibles de ser aconseguits amb els mitjans i recursos que es tenen.

4. Equip emprenedor

Presentació de l'equip fundador i explicar les motivacions principals que han donat origen a la creació de l'empresa.

S'han d'especificar les característiques personals de cada emprenedor i la complementarietat de les persones que formen l'equip, analitzant els punts forts o febles de cada membre, tant individualment com en equip.

Annexar els Currículums Vitae de cadascun dels membres com annex del Pla d'Empresa, no està demès, per tal de poder aprofundir en el perfil de cada membre de l'equip emprenedor, si s'escau.

5. Direccionament Estratègic

Visió:

En aquest apartat es declara cap a on vol dirigir l'organització els seus passos al posar en marxa el projecte. Què es voldria aconseguir ser, com a empresa? Com es vol que es conegui l'empresa en un futur? Quins són els reptes de futur? i, en definitiva, quina ambició té l'empresa? (Solen ser unes poques línies).

Missió:

Per satisfer les necessitats dels clients a través de la posada en marxa del nou projecte, i mantenir l'empresa a l'alçada de les expectatives dels seus futurs clients, quines activitats es desenvoluparan? A què es dedicarà l'empresa?. (Amb un paràgraf hauria de quedar clar la missió de l'empresa).

Valors:

També se sol incloure, junt a la visió i missió de l'empresa, un breu esment sobre els valors fonamentals de l'organització. Els seus principis ètics. Sobre quins valors es recolza l'empresa per desenvolupar les seves tasques i implantar les seves estratègies. Quins valors distingiran a l'empresa en la societat, en el seu entorn?

6. Investigació de mercat

6.1. Definició del sector

Identificació de les característiques que presenta al sector al qual es dirigeix l'empresa: concentració o dispersió, barreres d'entrada, volum de facturació, evolució i perspectives de futur. També cal saber els possibles productes substitutius i la regulació del sector, homologacions i permisos necessaris per actuar-hi.

6.2. Definició de la competència

L'Estratègia Competitiva en el mercat vindrà determinada per la política de diferenciació que se segueix. És convenient realitzar un benchmarking, que consisteix en l'anàlisi de la competència per reajustar els objectius i processos que intervenen en les activitats de l'empresa.

S'han d'analitzar els principals Competidors Directes/Indirectes tant a nivell local com a nivell global, quins són els punts forts i punts febles d'aquests i descriure els aspectes més rellevants que defineixen a la competència.

Convé detallar quines seran les avantatges competitives de l'empresa en el seu segment de mercat, és a dir, les raons per les quals els clients preferiran tornar a la vostra empresa per satisfer les seves necessitats, en comptes d'acudir a la competència.

Un cop identificada la competència, heu de determinar:

- On s'ubiquen?
- A quins clients es dirigeixen i on es troben?
- Quins productes/serveis comercialitzen els vostres competidors?
- Quines són les característiques més rellevants d'aquests productes/serveis?
- Quins són els productes/serveis substitutius?
- Qui pot ser un futur competidor?

6.3. Públic Objectiu i Mercat Potencial

Determinar i quantificar a qui us dirigiu (públic objectiu o Target), qui és susceptible de comprar els vostres productes (mercat potencial) i qui creieu que realment estaria disposat a comprar els vostres productes i/o serveis.

Heu d'identificar el NÍNXOL de mercat, col·lectius amb una necessitat comuna que de moment no ha estat satisfeta. D'aquest nínxol heu de determinar a quina porció del mercat existent us voleu dirigir (quota de mercat).

Un cop analitzats els diferents segments cal escollir a quin d'aquests enfocareu els vostres productes i/o serveis, el vostre TARGET o públic objectiu, i el perquè d'aquesta elecció. A més s'haurien de poder identificar les necessitats generals i específiques d'aquests segments, com compren, quan i quant, com, etc.

És interessant realitzar un retrat robot del client tipus i les raons per les que el producte o servei que ofereix satisfarà les seves necessitats. Quantificar la dimensió d'aquest segment ajudarà a tenir una visió del mercat potencial del vostre producte i/o servei.

Un cop identificat els clients a qui us dirigiu, heu de determinar:

- Quants són?
- On estan ubicats?
- Quin és el seu poder adquisitiu?
- Quines són les seves necessitats i motivacions de compra?
- Quins productes/serveis estan comprant actualment?
- Quins són els principals motius principals per comprar el vostre producte/servei?

7. Anàlisi Intern

7.1. Principals recursos i habilitats

Pel desenvolupament normal de les seves activitats, l'empresa disposa de mitjans i recursos que l'hi permeten competir en el seu mercat.

Els mitjans i recursos dels que desposa l'empresa poden ser econòmics, financers, materials (instal·lacions, equips, maquinaria), tecnològics, (know-how, patents, innovacions, etc.) i humans (habilitats de les persones involucrades en el projecte).

7.2. Punts forts i febles de l'organització

Anàlisi dels factors interns de l'organització que siguin favorables a la realització del projecte (fortalesa) i els factors desfavorables al mateix (debilitats). Una mateixa activitat, una característica, una capacitat o recurs de l'empresa podrà ser considerat com a punt fort o feble, segons en quina mesura contribueixi a desenvolupar positiva o negativament el Pla d'Empresa. Per altra banda, una mateixa capacitat pot ser una fortalesa i una debilitat per a la mateixa empresa, depenent de l'entorn en el qual es desenvolupi el Pla. És per això que tan sols es poden definir els factors positius i negatius de l'organització després d'haver realitzat l'anàlisi extern.

8. Matriu DAFO

Els riscos, amenaces, oportunitats, fortaleces i debilitats de l'empresa respecte a la manera de com s'esperen aconseguir els objectius del projecte empresarial.

No deixa de ser un resum dels punts més importants que hagin pogut sorgir, tant de l'anàlisi extern com de l'anàlisi intern. Aquests aspectes queden reflectits en una matriu de 2 columnes per 2 files, de manera que resulta més fàcil el seu anàlisi. Aquest anàlisi servirà per preveure possibles riscos i/o amenaces, treballar sobre les debilitats que s'hagin observat, i potenciar les fortaleces detectades.

Matriu DAFO:

	Negatius	Positius
Anàlisi intern	Debilitats	Fortaleses
Anàlisi extern	Amenaces	Oportunitats

9. Pla de Màrqueting

9.1. Màrqueting Estratègic

9.1.1 Posicionament en el mercat

Analitzar la posició mental que voleu que ocupi el vostre producte en el client i dur a terme les accions necessàries que us permetin arribar a aquest objectiu.

9.1.2 Avantatge competitiu

Identificar l'avantatge que té el vostre producte/servei davant dels vostres competidors, per tal d'explotar l'avantatge competitiva.

9.1.3 Objectiu de mercat i ventes (quota de mercat)

Percentatge del públic al qual es dirigeix l'empresa, que es creu que compraran el producte/servei.

Marcar objectius concrets i quantitatius, amb xifres concretes i justificables. S'ha de detallar una previsió de vendes per als primers tres o cinc anys primers i quina quota de mercat s'obtindrà.

Analitzar el cost (material i de fabricació) que suposarà realitzar les vendes, com el cost de distribució, comissions, etc. Per tal de tenir-ho en compte posteriorment en la determinació tant del preu, com en l'elaboració del Pla Financer.

9.1.4 Perfil dels clients (segmentació)

S'ha d'especificar el segment de mercat en el que competirà l'empresa, i identificar les necessitats generals i específiques d'aquest mercat.

S'ha de tenir clar quina és la tipologia de clients que satisfarà les seves necessitats amb el vostre producte/servei. Conèixer els seus hàbits de compra, interessos i/o aficions, ajudar a millorar l'eficiència de les polítiques de comunicació i comercialització del producte i/o servei.

9.2. Màrqueting operacional – MÀRQUETING MIX

9.2.1. Producte

Descripció detallada dels productes que s'oferiran i als clients que van dirigits. S'han d'identificar les característiques fonamentals i el valor afegit que obtenen els clients amb el producte o servei, diferenciant cada producte de la resta de productes amb els que competeix. Mantenint i potenciant l'avantatge competitiva de la que es creu disposar.

Característiques tècniques i d'ús del producte o servei, explicació de les necessitats que ha de satisfer al consumidor, diferenciació del producte en el mercat (element innovador).

En aquest apartat ha de quedar clar quin és realment el producte que s'ofereix al mercat i quines són les seves especificacions tècniques i d'ús. Explicant com satisfarà les necessitats dels vostres clients i quin és l'element diferenciador del producte pel qual serà més valorat que el de la competència.

9.2.2. Preu

S'ha d'establir una política de preus que sigui coherent amb l'estratègia empresarial adoptada. Cal que el preu/s que s'estableixin hagin estat fruit d'una profunda reflexió, analitzant dades referents a la competència, referents a dades que s'hagin pogut recollir sobre el que estarien disposats a pagar els potencials clients per la diferència que aporta el producte. En definitiva, el preu serà la base de les previsions futures de facturació. Així mateix, cal definir quina serà la política de cobraments, així com possibles estratègies de descomptes comercials, que puguin fer més atractiu el producte o servei.

La política de preus ha de ser coherent amb l'estratègia competitiva.

9.2.3. Distribució

En aquest apartat es reflexiona sobre la manera de com l'empresa farà arribar els seus productes al mercat; quins seran els canals de distribució a utilitzar; i quina serà la millor manera de comercialitzar el producte, si cal comptar amb alguna col·laboració externa com un distribuïdor que ja tingui establerta alguna xarxa de distribució prèvia, o si és millor una estratègia multicanal (botigues físiques, electrònicament, etc.).

Evidentment, l'elecció del canal a utilitzar, estarà condicionada al funcionament del sector en el que operi la nova companyia, als hàbits de consum dels potencials clients, i en general al coneixement del sector i mercat al qual es dirigeix la companyia i també del model de negoci que es pretengui establir.

9.2.4. Comunicació

Com es donarà a conèixer la presència en el mercat del nostre producte o servei. Com s'arribarà als potencials clients, per fer-los saber de l'existència del nostre servei.

Una planificació de quins canals s'utilitzaran per promocionar tant l'empresa, com el producte o servei que pretén comercialitzar.

Conèixer els hàbits del potencials clients, ajuda a poder establir una estratègia de comunicació més eficient.

9.3. Gestió i fidelització dels clients

Aconseguir un client costa molt, però el més complicat és fidelitzar-lo i convertir aquesta relació comercial que s'ha iniciat, en perdurable en el temps.

Per això la fidelització dels clients, és una eina a tenir en compte en la definició del negoci. En aquest apartat s'ha de definir quines activitats, seguiment i control dels clients, es durà a terme amb la finalitat de mantenir les relacions comercials amb ells, perdurables en el temps.

Dit d'una altra manera, cal fer una descripció de les activitats o estratègies que desenvoluparà l'empresa amb la fi de que el client mantingui la seva satisfacció i torni a demandar el producte/servei a l'empresa.

10. Pla d'Operacions

10.1. Processos de fabricació i prestació de serveis

Previsions de producció, recursos necessaris (matèries primes, recursos materials i humans) i existències en funció de les perspectives de vendes.

Descripció i etapes del procés de producció, temps, costos de producció i emmagatzematge per cada producte o servei. Convé detallar i identificar quines etapes del procés de fabricació es realitzaran dins de l'empresa i quines es subcontractaran.

S'ha d'escollir la ubicació més adequada de l'empresa, tenint en compte la proximitat dels clients, la disponibilitat d'infraestructures i de bones comunicacions. És necessari descriure les característiques fonamentals dels locals i instal·lacions, la maquinària i l'equip que es necessita.

10.2. Tecnología diferencial

La Tecnología Diferencial, ens pot servir com a element diferenciador davant dels nostres competidors. D'altra banda ens obre les portes a necessitats presents i futures de finançament.

Explicació del tipus de tecnologia emprada i les seves característiques més importants, i estat en el què es troba el mercat i previsions futures que s'esperen.

En ocasions, una nova iniciativa empresarial neix com a resposta al desenvolupament i llançament al mercat d'una innovació pròpia. S'ha d'incloure una breu descripció del desenvolupament tecnològic fent èmfasi en els aspectes estratègics de competitivitat, diferenciació i objectius que s'esperen obtenir en I+D+i.

10.3. Marques, patents i llicències

S'ha d'incloure una breu descripció de la tecnologia que es comercialitzarà, de l'estat de la protecció d'aquesta tecnologia, de la seva autoria, i/o llicències o acords que s'hagin realitzat per la comercialització de la mateixa (duració contracte de llicència, royalties, compromisos, etc.).

10.4. Acords i aliances

Moltes empreses de nova creació necessiten externalitzar part de les seves activitats de la seva cadena de valor per aconseguir ser competitives en el seu mercat, o arribar a acords de col·laboració amb altres empreses per compartir mitjans, recursos i coneixements necessaris per al desenvolupament de l'empresa. En aquests casos s'han d'especificar aquests acords i com aquestes col·laboracions donen a l'empresa una avantatge competitiva.

10.5. Gestió de proveïdors

Identificació de com l'empresa es proveirà dels materials i serveis necessaris per a la producció. S'ha de procurar reduir al màxim la dependència exclusiva amb un proveïdor o servei concret.

Al igual que la política de cobrament, la política de pagaments, és cabdal per dur una bona gestió del fons de maniobra necessari pel desenvolupament de l'empresa. És per això que cal definir la política de pagaments que l'empresa, pensa, d'una manera objectiva que podrà oferir als seus proveïdors.

11. Pla d'Organització

11.1. Organigrama

Representació de les relacions de comandament i de dependència que reflecteixen les funcions a desenvolupar a l'empresa i els responsables d'aquestes.

Definició dels llocs de treball d'acord amb criteris organitzatius, les activitats a realitzar i les relacions entre elles.

11.2. Definició de Responsabilitat i funcions

Resum dels antecedents de cada membre de l'equip. Incloent els aspectes més rellevants de la seva experiència que puguin estar vinculats amb les futures responsabilitats dins la nova organització.

11.3. Definició de llocs de treball

Definició, organització i distribució de les tasques dins l'empresa en funció del número de treballadors i socis. Indicar quantes persones són necessàries contractar per desenvolupar les funcions i la data d'incorporació prevista.

Resum dels llocs de treball claus en el començament del desenvolupament de l'activitat de l'empresa. Indicar les activitats concretes de cada lloc de treball en funció de les necessitats de l'empresa i de les competències (aptituds, i habilitats) de cada persona.

S'han de preveure les necessitats de subcontractació de serveis o contractació de personal a curt, mig i llarg termini. També s'han de quantificar els costos de personal (formació complementària, retribució dels sous i distribució dels beneficis entre els socis).

11.4. Forma jurídica i socis

Un cop escollit el nom comercial, s'ha d'especificar la forma jurídica de l'empresa i justificar les raons d'elecció d'aquesta forma concreta.

Els factors claus en l'elecció d'una forma jurídica determinada són el grau de responsabilitat dels socis promotors i els aspectes fiscals, entre d'altres.

S'ha de fer un llistat dels tràmits necessaris per a la constitució legal de l'empresa, elaborant un calendari fins a la seva legalització a fi i efecte d'inserir els tràmits de constitució dins la planificació global del projecte.

12. Pla Econòmic – Financer

12.1. Introducció

L'objectiu del Pla Econòmic financer és recollir els aspectes econòmics-financers del nostre projecte empresarial i mostrar com s'obtindrà el capital necessari per posar en marxa el negoci, com es sostindrà el seu funcionament, com es finançarà el seu creixement i quin benefici generarà la inversió realitzada.

Aquesta és una de les parts més importants del Pla d'Empresa, per la importància que pren en la valoració de la viabilitat del model de negoci que es planteja. Els inversors, fan un exhaustiu anàlisi de la viabilitat econòmica que se'ls hi presenta, i com a tal val la pena preparar un Pla

Financer, coherent amb el model de negoci plantejat en el Pla d'Empresa, realista i complert on es pugui determinar la viabilitat econòmica del propi projecte.

El Pla Financer ha de contenir diferents aspectes, que en global ajuden a l'anàlisi de la viabilitat econòmica del negoci:

- Pla d'Inversions
- Compte de Resultats Provisional
- Anàlisi del Punt d'Equilibri
- Estat de Tresoreria Provisional
- Balanç Provisional

Per tal de tenir en compte la viabilitat futura del projecte, s'aconsella que el Pla Financer es desenvolupi amb previsions d'entre tres i cinc anys vista. D'igual manera és interessant pel primer any desglossar l'estat de la Compte de Resultats i l'Estat de Tresoreria provisional de manera mensual, no així la resta d'anys, que poden ser perfectament amb comptes anuals.

12.2. Pla d'Inversions

Fa referència als recursos necessaris a invertir per a poder dur a terme l'activitat de l'empresa.

Inversió Inicial necessària per finançar l'immobilitzat (material i immaterial) i les existències per cobrir l'estoc inicial.

S'han de detallar les Inversions, les quantitats monetàries i la data en què es duran a terme aquestes.

Un Pla d'inversions detallat, justificat i amb sentit comú és una bona garantia d'obtenir finançament i de garantir el futur de l'empresa.

12.3. Compte de Resultats Provisional

Mostra els beneficis esperats de l'empresa com a diferència dels seus ingressos i les seves despeses d'un període determinat.

El Compte de Resultats Provisional descriurà totes les despeses que suportarà l'empresa i tots els ingressos que generarà durant els anys que s'han tingut en compte per fer la previsió del Pla Financer.

Compte de Resultats
(+) Vendes
(-) Costos Variables
MARGE BRUT
(-) Despeses d'Explotació
Benefici Abans d'Interessos i Impostos. BAI
(-) Despeses financeres
Benefici Abans d'Impostos. BAI
(-) Impostos
(-) Dividends
Benefici Net

12.4. Anàlisi del punt mort o d'equilibri

Volum mínim d'activitat a partir del qual l'empresa començarà a tenir beneficis (punt que permet cobrir els costos fixos i variables). Nombre d'unitats que hem de vendre per tal de cobrir tots els costos.

És una dada decisiva per a l'empresa, permet tenir una idea clara de quant real és poder aconseguir rendibilitat de la proposta de projecte presentada com per als possibles inversors o prestadors.

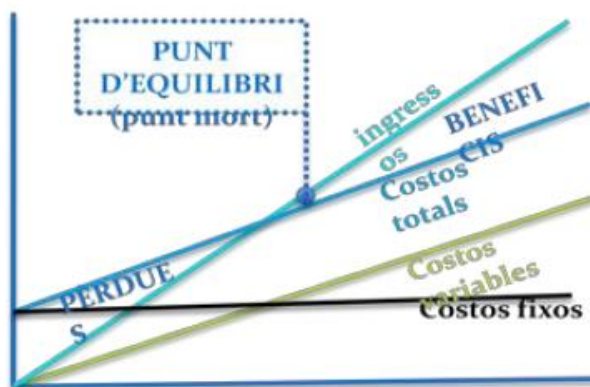
Fòrmula del Punt d'Equilibri: $Pe = Cf/mg$

Pe; nombre d'unitats per assolir el punt d'equilibri

Cf; costos fixos (independents del nivell d'activitat de l'empresa)

Mg; Marge Brut de Contribució (preu de venda – costos variables)

Exemple de Gràfic que mostra el Punt d'Equilibri d'una empresa, detallant els Costos Fixos, Costos Variables, Costos Totals i Ingressos durant els primers anys d'activitat.



12.5. Previsions de tresoreria

Permet veure la liquiditat de l'empresa, reflectir la previsió de cobraments i pagaments (fluxos d'entrada i sortida de diners), i preveure les necessitats de tresoreria de l'empresa en cada moment.

S'han de considerar les condicions i terminis de cobraments a clients (descomptes a aplicar, cobraments a 30, 60, 90 dies) i de pagaments a proveïdors (descomptes a obtenir, pagaments a 30, 60, 90 dies).

Aquest apartat ha de reflectir els bancs i inversors de que l'empresa podrà fer front als seus pagaments mensuals i al pagament d'interessos per al capital prestat.

Estat de Tresoreria
(+) Cobraments
TOTAL COBRAMENTS
(-) Pagaments
TOTAL PAGAMENTS
SALDO TRESORERIA (total cobraments – total pagaments)

12.6. Balanç previsional

Mostra l'estructura Patrimonial de l'empresa en un moment determinat del temps, la previsió es realitzarà per cadascun dels cinc primers anys de vida de l'empresa.

El Balanç està format per:

ACTIU; elements patrimonials que representen els béns i drets de l'empresa.

A) ACTIU FIX; Béns i Drets que intervenen en el procés productiu i que estan a l'empresa més d'un any.

B) ACTIU CIRCULANT; Inversions a CT de l'empresa.

PASSIU; elements patrimonials que representen els deutes i obligacions de l'empresa pendents de pagament amb persones alienes a aquesta.

C) NET PATRIMONIAL; Finançament aportat pels promotors i el generat per la pròpia empresa (recursos no distribuïts).

D) EXIGIBLE A LLT; Recursos aliens exigibles a llarg termini.

E) EXIGIBLE A CT; Recursos aliens exigibles a curt termini.

L'equació fonamental del patrimoni diu que: **total ACTIU = total PASSIU**

Cal preveure com estarà compost l'Actiu de l'empresa (immobilitzat, clients, tresoreria,...) i com estarà desglossat el Passiu (grau d'endeutament extern i si el deute és a curt o llarg termini).

Estudiant l'evolució de les partides del Balanç es veu la solvència de l'empresa i la seva capacitat per fer front a les seves obligacions.

Balanç de Situació	
A) ACTIU FIX	C) FONTS PROPIS
Despeses de Constitució	Capital Social
Immobilitzat Immaterial	Reserves
Immobilitzat Material	Resultat NEGATIU anys anteriors
(AMORTITZACIÓ ACUMULADA DEL IMMOBILITZAT)	Resultat exercici actual
B) ACTIU CIRCULANT	D) EXIGIBLE LLT
Existències	CREDITORS A LLT (deutes)
Deutors	E) EXIGIBLE A CT
Tresoreria (caixa)	CREDITORS A CT (deutes)
TOTAL ACTIU = TOTAL PASSIU	

13. Control i Seguiment

Per tal de que totes les estratègies i previsions que es realitzen es compleixin, s'ha de fer un control i seguiment de totes aquestes, sobretot en els primers anys de vida de l'empresa.

14. Estratègia de creixement

L'estratègia de creixement és un punt important a tenir en compte en les empreses que s'estan consolidant en el mercat. L'empresa ha de definir quina serà la seva estratègia de creixement sòlida i basada en l'estratègia de màrqueting.

Els inicis d'una empresa, en gran part, es fonamenten a partir de finançament aliè i subvencions. Aquest és necessari per posar en marxa l'empresa però amb el temps el creixement d'aquestes ha de guiar-se a partir d'una estratègia clara de posicionament en el mercat per part de l'empresa i de creixement seguint la seva senda de beneficis.