

# Xarxa d'Ajuntaments Rurals Emprenedors de la Comunitat Valenciana

*Una xarxa que connecta, secunda i  
impulsa el talent emprenedor i el  
treball autònom en l'àmbit rural.*



**GUIA PLA D'EMPRESA**

1

Presentació

2

La idea de negoci

3

L'anàlisi DAFO

4

Mètode CANVAS

5

Estructura del Pla de Negocis

Introducció o resum de la idea de negoci

Descripció de l'activitat

Anàlisi del sector i del mercat

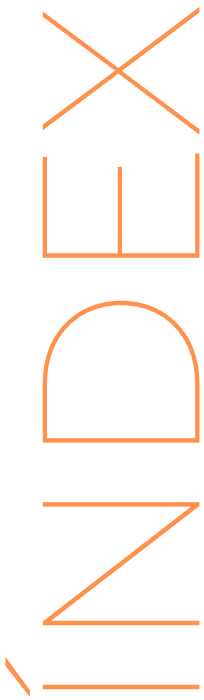
Estratègia de màrqueting

Organització i recursos humans

Pla economicofinancer

6

Qüestionari per a l'elaboració d'un pla d'empresa



La posada en marxa d'un negoci o empresa requerix preparació, investigar i aprofundir sobre la idea que ronda a les persones emprenedores i que a vegades, resulta difícil d'afrontar.

No obstant això, no sempre es dedica el temps necessari o no es compta amb les ferramentes adequades. En esta guia s'arreglen estos recursos per a poder afrontar este procés de manera pràctica.

En UPTA considerem que és fonamental tant treballar l'emprenedoria des d'edats molt primerenques com fer costat a les persones que emprenen i que arrisquen des dels inicis del negoci.

En moltes ocasions es necessita formació i informació per a la primera etapa d'un negoci i els primers anys vida, però també cal adaptar al públic objectiu definit la informació que es vol transmetre perquè siga el més útil possible.

Esta Guia Pla d'Empresa està dirigida a les persones emprenedores i aquelles ja constituïdes interessades a aprofundir en el negoci i analitzar la seua viabilitat, a més inclou una seqüència de preguntes i pautes per a sistematitzar la informació necessària que després es plasmarà en el document "Pla d'Empresa" i poder així, crear un teixit empresarial de qualitat, flexible i durador.

President UPTA España  
Eduardo Abad Sabarís

# 1.Introducció

Un **pla de negoci** és una ferramenta que permet avaluar la viabilitat d'una idea, en el qual s'estudien les variables que intervenen en el futur negoci amb la finalitat de recopilar la màxima informació possible i establir estratègies i prendre decisions encertades així com la viabilitat d'activitats econòmiques i/o professionals ja establides i que requereixen d'una anàlisi quantitativa i qualitativa amb l'objectiu, entre altres, de sol·licitar finançament, ampliar la seua grandària, emprendre noves línies de negoci o fins i tot internacionalitzar-se.



Ens ajuda a visualitzar la possibilitat d'èxit o fracàs, ajuda a identificar riscos futurs abans de realitzar una possible inversió en diversos recursos. Permet establir de forma anticipada on volem arribar, on ens trobem o quant ens queda per a arribar als objectius previstos.

Este document ha de ser fet per les persones promotores, arreplegant els factors i objectius de les diverses àrees d'un negoci. És possible dur-ho a terme en diverses situacions:

- Per a crear un negoci o empresa
- Per a llançar nous productes o servicis en una empresa ja existent
- En una empresa que ja existix amb la finalitat d'observar la seua evolució i com pot créixer plantejant possibles situacions futures. (expansió)
- Quan una empresa travessa una situació compromesa, com la jubilació de promotors, incapacitat, canvis de circumstàncies vitals que afecten el desenvolupament del negoci, etc.

És útil en dos nivells, a nivell intern i extern de negoci o projecte empresarial. A nivell intern permet estudiar o treballar sobre una idea, aportar confiança, evitar riscos innecessaris, encara que no tots. Es tracta d'aportar coherència i eficàcia. Definir al màxim les àrees del negoci i qui les gestionarà, repartir responsabilitats i decidir els passos a seguir.



Si una idea no prolifera, si després de l'estudi detallat es decidix abandonar el projecte per la raó que siga: falta de recursos, formació insuficient, dèficit de solvència econòmica, escassa viabilitat, no tindrà més repercussions que el temps invertit en este estudi no donarà amb els resultats esperats. No obstant això, este abandó no ha repercussions més serioses de trencar uns papers, eliminar un arxiu o deixar-lo oblidat en les carpetes de "els meus documents", evitant així conseqüències desagradables, pèrdues econòmiques i altres situacions difícils.

A nivell extern un pla de negoci permet presentar la idea per escrit, és el que anomenem carta de presentació d'una empresa. Permet contactar amb proveïdors, clients, obtenir finançament o sol·licitar subvencions.

No existix una estructura que obligatòriament haja d'arreglar un pla de negoci, sinó que existixen guies que cada persona ha d'adaptar a cada cas concret. Així i tot, entenem que el pla de negoci té unes qualitats a complir:

- Eficax i ajustat a la necessitat de l'emprenedor.
- Estructurat, amb una presentació clara i organitzada que facilite la comprensió d'este.
- Comprensible
- Breu
- Còmode i atractiu, encara que més que l'estil o presentació ha de cuidar-se el contingut.
- Elaborat per la/s persona/s interessades, encara que poden ser guiats per personal extern al projecte.

Una vegada elaborat el pla de negoci i el negoci en marxa és recomanable comparar els resultats obtinguts amb la previsió o planificació realitzada, conèixer les desviacions, analitzar per què s'han produït i quines mesures poden prendre's per a atallar-les.

És important definir quina serà la missió i visió del futur negoci o empresa en el pla de negoci, per a iniciar el treball seria bo començar pels següents punts.

## 2.La idea de negoci

Es reflectirà en una descripció breu i senzilla el que serà el negoci. Per a presentar la idea es destacaran els aspectes innovadors i avantatges respecte a altres productes o servicis ja existents.

Seria bo també, presentar el nom del producte o servici a comercialitzar, per a això hem de tindre en compte el següent:



- Ha de ser descriptiu, un nom que ens faça pensar en el producte o servici.
- Original: que no recorde a altres productes.
- Atractiu: cridaner i fàcil de recordar.
- Clar, simple, però significatiu en llegir-ho o sentir-ho.

## Misió

La missió és per què i per a què existix una empresa, el propòsit principal, la seua raó de ser.



Exemples:

- Fer millors contribucions tècniques per al progrés i el benestar de la societat sevillana.
- Contribuir a tindre un entorn millor solucionat de manera creativa qüestions relacionades amb la gestió i recollida de residus dels veïns del centre de la ciutat.
- Contribuir a l'èxit dels clients ajudant-los a comprendre mercats.

## Visió

És cap a on es dirigix l'empresa, el motor de l'empresa, la qual cosa vol aconseguir l'emprenedor o emprenedors, definir la visió serà d'ajuda per a fixar els objectius i estratègies per a aconseguir els objectius.



Exemple:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>International Business Machines ( IBM ) : Empresa de productos informaticos</p> <p>&gt; <b>Visión:</b> "Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad."</p> <p>&gt; <b>Misión:</b> "Ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio proveyéndoles servicios y soluciones innovadoras."</p> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

## 3.L'anàlisi DAFO

És una ferramenta per a analitzar la situació actual del projecte de negoci o de l'empresa, permet obtindre un diagnòstic i poder prendre decisions.

Es realitza una anàlisi de factors interns a l'organització i externs per a poder establir les debilitats, amenaces, oportunitats i fortaleces. Amb esta anàlisi serà possible detectar si potenciant les millores i fortaleces es poden minimitzar les situacions adverses.

**D**ebilitats: factors interns negatius que influïxen en la no consecució dels objectius previstos

**A**menaces: forces externes que influïxen de manera desfavorable en l'activitat de l'empresa

**F**ortaleses: factors interns positius que ajuden a aconseguir els objectius de l'empresa

**O**portunitats: situacions externes a l'empresa que impacten favorablement en les seues activitats

Una vegada definides estes quatre variables caldria plantejar estratègies alternatives per a implementar els objectius del negoci.



## 4.Mètode CANVAS

Ostewalder i Pigner en el llibre "Generació de models de negoci" de l'any 2010 expliquen com amb una forma senzilla i gràfica es pot dissenyar un model de negoci, denominat Model Canvas, també conegut amb el model del llenç. Este es dividix en nou mòduls bàsics que reflectisquen la lògica que segueix una empresa per a aconseguir ingressos. Estos nou mòduls cobrixen les quatre àrees principals d'un negoci: clients, oferta, infraestructures i viabilitat econòmica.

En el llenç, en la part dreta és la que fa referència al mercat, als aspectes externs a l'empresa, a l'entorn, i es compon pels següents blocs: segment de mercat, proposta de valor, canals, relació amb clients i fonts d'ingressos; En la part esquerra es reflectixen els aspectes interns de l'empresa com a associacions clau, activitats i recursos clau, i estructura de costos.

Este model permet de forma molt visual plantejar hipòtesis, exposar allò en què s'ha treballat, de manera que s'imprimix en grandària XL i es penja en la paret, utilitzant post-it i retoladors de colors.

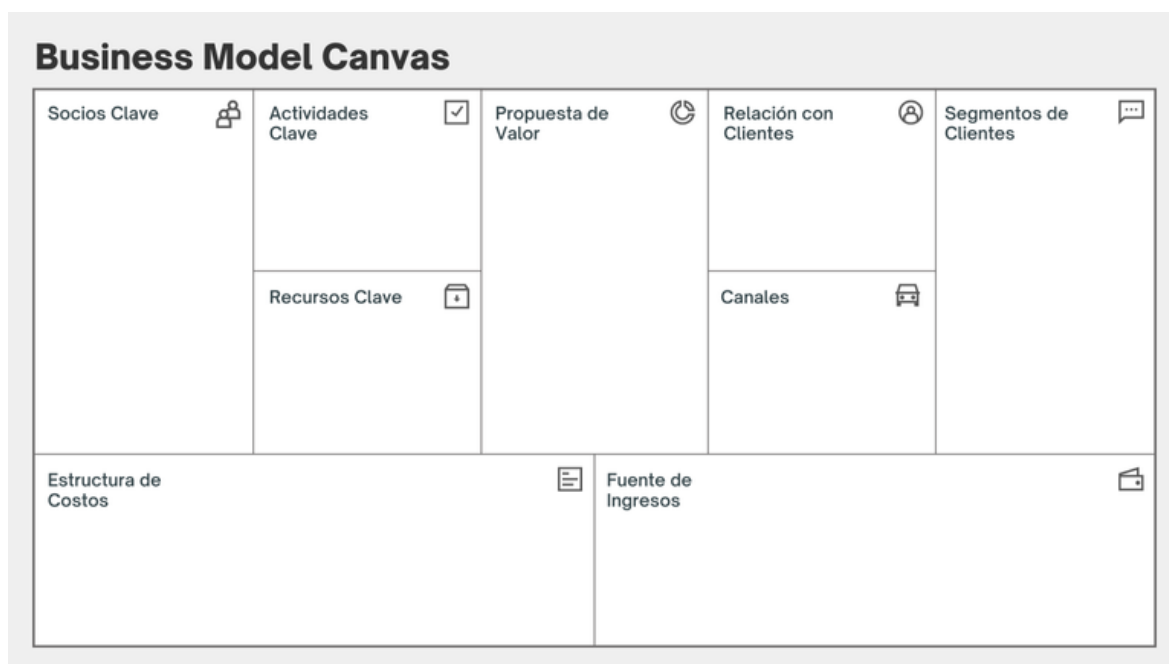
És possible fer servir este model per a mobilitzar als participants en l'inici, per a anar més enllà de la idea, els punts forts i els punts febles, o com a pas previ a executar el pla de negoci.

S'inicia el treball en la part dreta, en els punts següents:

- Segment de clients: Per a determinar la veta de mercat, a qui es crea valor.
- Proposta de Valor: Per a definir la proposta de valor és crític saber quin problema s'ajuda a solucionar als clients.
- Canals: mitjà pel qual es fa arribar la proposta de valor al segment de clients objectiu.
- Relació amb clients: tipus de relació amb els clients. On comença i on acaba esta relació.
- Flux d'ingressos: com es guanya diners.

Tenint clara la proposta de valor, ara s'iniciarà el treball sobre la resta del llenç, amb els punts restants:

- Recursos Clau: allò necessari per a dur a terme l'activitat del negoci. Els recursos poden ser físics, econòmics, humans o intel·lectuals.
- Activitats Clau: les activitats nuclears per al negoci.
- Associacions Clau: agents amb els quals es necessita treballar per a fer possible el funcionament del model de negoci
- Estructura de Costos: Després d'analitzar les activitats clau, els recursos clau i associacions clau, es reflexiona sobre els costos.



## 5.Estructura del Pla de Negoci

Una vegada reflexionat sobre estos aspectes podem iniciar la labor d'elaborar el pla de negoci, de manera individual o comptant amb la participació de tots els promotors o col·laboradors, professionals del sector, o amb tècnics d'entitats que poden suposar un suport fonamental a l'hora de confeccionar-lo.

Com s'ha comentat anteriorment no existix una estructura obligatòria o guió de punts que hàgem d'incloure obligatòriament en el nostre pla de negoci, encara que és indispensable treballar sobre alguns aspectes claus, com ara la idea, els recursos humans, la clientela, competència, anàlisi del sector, estratègies de màrqueting i comunicació i la viabilitat econòmica financera.

A continuació, presentem els punts que en grau més alt s'arreglen en estos, i que podem especificar a l'inici de cada projecte de negoci en el seu índex de continguts, com si d'un llibre o treball es tractara.

### Introducció o resum de la idea de negoci

Sol ser el primer contacte que el lector manté amb el document i l'objectiu és donar a conèixer de forma sintetitzada els punts generals del projecte. Un resum de la idea, de per què es pretén desenvolupar l'activitat de negoci, breu presentació dels promotors.

La seua característica essencial és que ha de ser un apartat concís i de fàcil comprensió i que al seu torn convida al lector a interessar-se pel projecte. A més, s'adaptarà a la fi per al que s'elabora el document. Per exemple:

- Si pretenem sol·licitar un préstec al banc presentarem la idea de manera clara, l'experiència del promotor o promotors en relació amb la idea de negoci i els objectius que es plantegen amb la sol·licitud dels diners.
- Si estem elaborant un projecte de negoci per a un expedient relacionat amb estrangeria, és ací on s'explica la situació de partida de la persona, el motiu pel qual es decidix a emprendre, com es troba en l'actualitat el desenvolupament de la idea i el que se sol·licita.
- Si ja tenim un nom comercial podem incloure'l en este punt per a començar a relacionar el nom o la marca al llarg de tot el projecte. Encara que no és necessari a l'hora de començar a elaborar este document tindre clar el nom, però pot ser un bon índex del grau d'anàlisi i com es troba desenvolupada la idea de negoci.

*“Si un vol ser demà una gran empresa,  
ha de començar a actuar hui mateix com si ho fora”  
Thomas J. Watson*

Cal dedicar-li suficient temps per a explicar este punt, ja que pot ser a les nostres mans que un inversor es continue interessant en el projecte, que una entitat bancària s'interesse o per contra ho considere inviable des d'un primer moment sense aprofundir molt més.

En esta primera presa de contacte hem d'incloure dades identificatives del promotor o promotors (dades de contacte i professionals), dades bàsiques del projecte, presentació de les inversions inicials i els costos fixos, així com el pla de finançament si es considera necessari.

## Descripción de l'activitat

En este punt és necessari descriure un poc més el negoci, el perfil de la persona emprenedora o persones emprenedores, a més d'aquells aspectes jurídics a tindre en compte en funció de l'activitat i la forma jurídica del negoci.

És el moment de descriure de manera senzilla, però més extensa que en l'apartat anterior els productes o servicis que es



Quant als aspectes jurídics indicar la regulació normativa de l'activitat si la tinguera, i els tràmits que ha de seguir el promotor (o promotors) per a constituir el negoci o empresa.

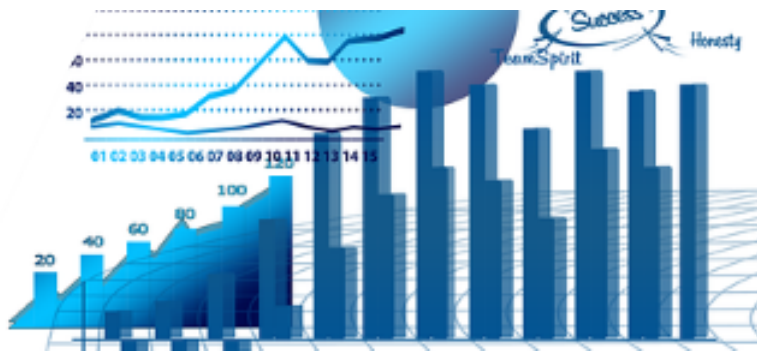
Finalment, en el perfil de l'emprenedor s'expliquen les característiques que ha de reunir una persona per a poder exercir de la millor forma possible l'activitat.

## Anàlisi del sector i el mercat

Es tracta d'analitzar el sector de l'activitat de negoci, des del més llunyà pel cap alt pròxim. Per a això atendrem variables demogràfiques, socioeconòmiques, polítiques, tecnològiques i legals per a definir la situació actual i l'evolució d'este si hi haguera informació suficient per a això. Estes variables poden condicionar la posada en marxa i evolució del negoci amb aspectes positius i negatius. Per a ajudar-nos en este punt podem utilitzar la informació arreplegada en el DAFO.

A més, cal investigar la demanda que tindrà els productes o servicis en el mercat fixat prèviament. Per a això es detectaran les necessitats que quedaran cobertes i el percentatge de clients que pot arribar a consumir els productes o servicis que s'oferixen en el negoci, per tant, la primera aproximació al pla de vendes.

Quan es tracta de servicis o productes que ja existixen en el mercat s'analitza sobre la base d'informació que aporten revistes especialitzades, observatoris, pàgines webs, bibliografia. Quan estos són nous caldrà investigar per nosaltres mateixos o emprant els servicis de professionals com poden ser les consultories.



## Estratègia de màrqueting

Per a establir una adequada estratègia de màrqueting cal conèixer bé les possibilitats del producte o servici, els clients als quals volem aconseguir amb l'estratègia, que seran aquells que consumisquen o adquireisquen allò que oferim al públic i com actua la competència.



## Clients

Saber identificar els clients potencials ajuda a orientar les estratègies de màrqueting, preus i comunicació, ja que condicionen la manera de relacionar-nos amb cada segment de clients o target.

*“Els clients són com a jutges que decidixen si el que oferim val o no val per a ells”*

Per tant, conèixer les seues necessitats i com cobrixen les mateixes ens proporcionarà una idea sobre a qui poder vendre i com. Podem plantejar-nos les següents qüestions per a conèixer bé als clients:

- Capacitat de compra.
- Hàbits de compra o ús.
- Periodicitat i volum de compra.
- Motivacions.
- Qualitats que demanden en el producte o servici.
- Comportament davant les variacions del preu.
- Forma de pagament.
- Capacitat de negociació.

Del resultat d'esta anàlisi d'informació podem definir la segmentació o target, que en definitiva són grups de consumidors o usuaris el més semblants possible dins d'un mateix grup i el més diferents possible entre diferents grups, per a així adequar les polítiques comercials a dur a terme als gustos, hàbits o necessitats de cadascun o d'algun dels segments diferenciats.

## La competència

Identificar als competidors és el primer pas per a estudiar que està fent i com, per tant, realitzarem un llistat i una breu exposició dels aspectes més rellevants, els seus punts forts o febles, la seua localització, les seues estratègies, targets de clients als quals es dirigixen, el pes que tenen en el mercat, antiguitat i activitats més rellevants.

Comença la teua anàlisi, identifica la competència i completa la següent taula



| Anàlisi de la competència |                 |              |              |
|---------------------------|-----------------|--------------|--------------|
|                           | La meua empresa | Competidor 1 | Competidor 2 |
| Producte                  |                 |              |              |
| Preu                      |                 |              |              |
| Qualitat                  |                 |              |              |
| Servici                   |                 |              |              |
| Experiència               |                 |              |              |
| Ubicació                  |                 |              |              |
| Mètodes de venda          |                 |              |              |
| Publicitat                |                 |              |              |
| Imatge                    |                 |              |              |

## Proveïdors

Un proveïdor és una empresa o persona física que proporciona béns/ servicis/recursos a altres persones o empreses.

Este apartat en el pla de negoci permet investigar sobre quins seran els més adequats per al futur funcionament del projecte empresarial. Es valoraran els costos, qualitats, ubicacions, com és la relació amb els seus competidors i la seua capacitat de resposta, per tant , s'ha de tindre clar el nombre de proveïdors, terminis de lliurament, grandària de l'empresa, si és possible negociar amb ells, la ubicació que determinarà el cost i temps en el transport de la mercaderia abans de realitzar les primeres comandes.



## **Activitats i productes / servicis que es realitzen en el negoci**

En este punt s'exposen les activitats, servicis i productes que s'oferixen al públic en el futur negoci ressaltant els elements innovadors o que es diferencien de la competència, els avantatges sobre altres productes o servicis, la relació amb un altre tipus d'empreses, si està vinculat als nous jaciments d'ocupació, la qualitat i presentació del producte, la marca que es pretén crear i el control o servici postvenda implementat una vegada que el client adquireixca el producte.

A més, s'enumeren les activitats que habitualment es realitzaran en el negoci, des del contacte amb proveïdors fins que finalment el producte és consumit per la clientela, indicant els passos més importants del procés.

## **Preus**

El preu és una variable amb gran pes en el màrqueting de l'empresa o negoci, no obstant això, a vegades es desconeix com posar preu als productes o servicis. En primer lloc, per a fixar el preu és necessari conèixer el cost d'estos, ja siga el producte en si com les matèries utilitzades per a l'elaboració d'un producte o el consum d'energia i el temps que invertim a realitzar-los. No obstant això, per a poder establir una adequada política de preus s'ha d'anar més enllà i estudiar aspectes com:

- Necessitats del mercat: quant és necessari el producte o servici.
- Elasticitat de la demanda: si canviem alguns factors, com pot ser el preu dels productes/servicis la clientela continua demandant-lo en la mateixa mesura o es comporta de manera diferent.
- Preus de la competència.
- Rendibilitat que desitgem i la política d'ofertes i descomptes del negoci.
- Valor que els clients afigen al producte/servici.
- Barems establits per l'Administració, col·legis professionals, etc.



Sobre la base d'eixa informació és possible establir diverses estratègies quant al preu es referix:

|                     |                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Preus alts</b>   | Davant productes o servicis nous, es tracta de productes/servicis registrats, no existix molta competència, dificultat de localitzar el producte o de fabricar                |
| <b>Preus baixos</b> | Permeten una ràpida eixida, seran coneguts amb major facilitat, encara que també seran punt de mira per a la competència que tractarà de reaccionar en un curt espai de temps |

|                         |                                                                                                                                                    |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Preus dissuasius</b> | Amb els quals la competència a vegades, ni podrà reaccionar                                                                                        |
| <b>Reducció puntual</b> | Per a promoció del producte, que permetrà que els clients el coneguen i s'animen a continuar comprant-lo encara que se li assigne un preu més just |

Per tant, per a cada producte / servici o línies s'establirà estratègies diferents que en poques ocasions podran ser estàtiques, sinó que s'han de revisar cada cert temps o quan canvien condicions o polítiques de proveïdors, per exemple.

## Estratègia de comunicació

Saber comunicar al client que existix el negoci en qüestió i que es posen al seu servici productes o servicis que li poden ser d'utilitat és responsabilitat del promotor, no n'hi ha prou amb realitzar l'activitat sinó de donar-se a conèixer.

*Qui no comunica no existix i  
qui no existix no pot vendre res, però  
Què comunicar?*



La imatge de l'empresa que volem que entenguen els clients, la qualitat, el tracte al client, el compromís davant la societat, la manera de fer el treball, etc., es transmeten per moltes vies i no sols amb publicitat, xarxes socials, web. Per a comunicar s'ha de pensar en:

- La imatge de l'empresa
- Mitjançant mitjans i accions diverses: venda personal, telemarketing, merchandaising, concursos, descomptes, paquets promocionals
- Periodicitat i duració de les accions publicitàries
- Costos de les accions publicitàries.
- Pla de vendes



## Pla de vendes

Saber quant es pot arribar a guanyar o millor encara, fixar-se uns objectius de vendes ajudarà a establir estratègies i a motivar-se a aconseguir estos objectius. Per tant, en este punt del pla de negoci es realitzarà la primera aproximació econòmica de la idea de negoci, es tracta de realitzar una previsió d'ingressos de manera coherent en la qual es tinguen en compte els resultats de la gestió i activitats realitzades pel promotor, els costos fixos, el cost mitjà dels productes/servicis i el seu preu de venda.

- En primer lloc, podem establir com cobrir gastos, és a dir analitzar què hauríem de vendre per a no tindre pèrdues.
- En segon lloc, hem de remenar escenaris més optimistes, sempre tenint en compte la capacitat de producció. Si del resultat d'esta anàlisi s'arriba a la conclusió que no s'arriba a cobrir gastos, pot realitzar-se una previsió a més llarg termini, intentar reduir costos, establir altres estratègies, plantejar la possibilitat de posar a la venda un altre tipus de producte/servicis.

El resultat d'este estudi es bolcarà posteriorment en l'anàlisi econòmica financera.

| Càlcul mensual per unitats |              |                   |                  |                           |
|----------------------------|--------------|-------------------|------------------|---------------------------|
|                            | Cost/ unitat | Preu venda/unitat | Ingresse/ unitat | Cost mensual de producció |
| <b>Producte A</b>          |              |                   |                  |                           |
| <b>Producte B</b>          |              |                   |                  |                           |

| Pla de vendes del primer any |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|                              | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| <b>Mesos</b>                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| <b>Vendes</b>                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| <b>IVA repercutit</b>        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |

|                       | Total any 1 | Total any 2 | Total any 3 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Mesos</b>          |             |             |             |
| <b>Vendes</b>         |             |             |             |
| <b>IVA repercutit</b> |             |             |             |

| Pla de compres / costos del primer any |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|                                        | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| <b>Mesos</b>                           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| <b>Vendes</b>                          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| <b>IVA suportat</b>                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |

|                     | Total any 1 | Total any 2 | Total any 3 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Mesos</b>        |             |             |             |
| <b>Costos</b>       |             |             |             |
| <b>IVA suportat</b> |             |             |             |

**L'IVA** és un impost que grava el consum de qualsevol bé o servici.

**L'IVA repercutit** és l'import d'IVA que es cobra en vendre un producte o servici

**L'IVA suportat** és tot aquell IVA que l'autònom o empresa paga pels productes o servicis que haja necessitat per al desenvolupament de la seua activitat econòmica

## Organització i recursos humans

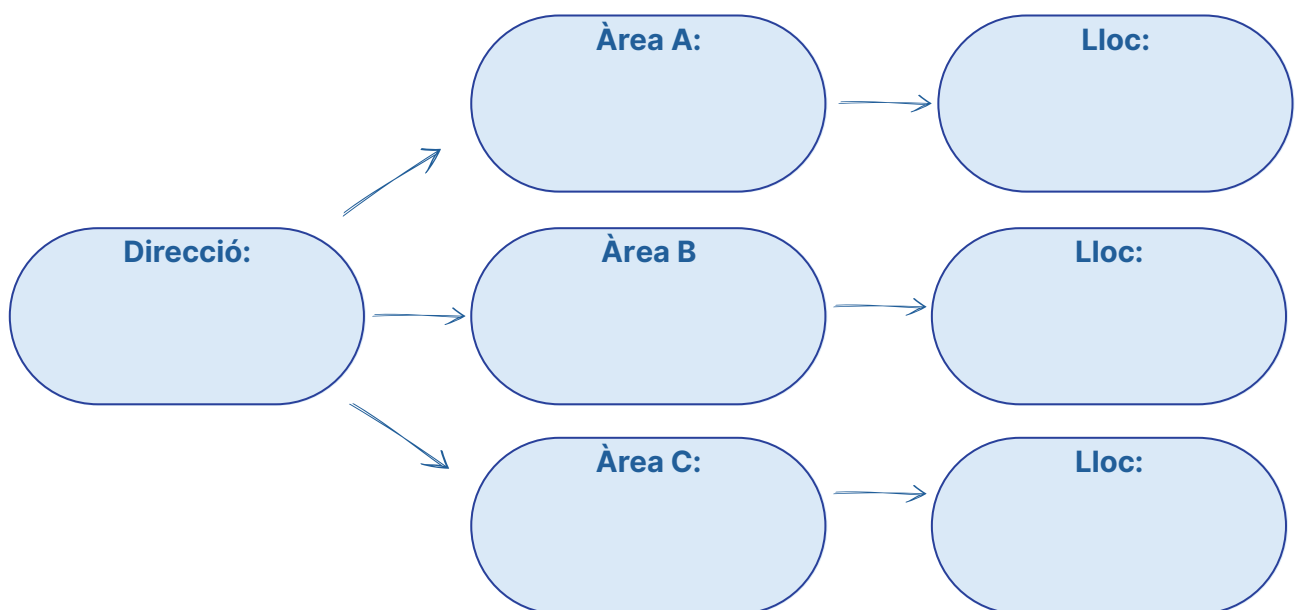
L'èxit d'un negoci depén tant de l'eficàcia dels seus partícips a l'hora de posar en marxa i desenvolupar una idea de negoci com de l'organització del negoci.



### Personal i tasques:

La persona emprenedora haurà d'analitzar les possibilitats de venda i els recursos disponibles per a posar en marxa el seu negoci amb la seua plantilla. La majoria dels casos amb els quals ens trobem en els inicis solen comptar amb el mateix emprenedor, o socis emprenedors i sense treballadors al seu càrrec, encara que a vegades, segons la naturalesa de l'activitat és necessari comptar amb treballadors. En este cas cal definir l'organigrama, les tasques a realitzar, les funcions que haurien de realitzar els partícips del negoci i el perfil de les persones necessàries amb la seua retribució.

**Pots començar per realitzar una anàlisi prèvia de la plantilla del teu negoci completant estes dos taules:**



|                                   | Treballador 1 | Treballador 2 | Treballador 3 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Lloc</b>                       |               |               |               |
| <b>Funcions</b>                   |               |               |               |
| <b>Perfil</b>                     |               |               |               |
| <b>Categoria Professional</b>     |               |               |               |
| <b>Tipus de contracte</b>         |               |               |               |
| <b>Període de prova</b>           |               |               |               |
| <b>Horari/ jornada</b>            |               |               |               |
| <b>Salari</b>                     |               |               |               |
| <b>Cost Seg. Soc. treballador</b> |               |               |               |
| <b>Cost Seg. Soc Autònoms</b>     |               |               |               |
| <b>Data inici</b>                 |               |               |               |

### Pla econòmic financer

En esta anàlisi s'utilitza tota la informació recopilada anteriorment, amb l'objectiu de sistematitzar-la i estudiar la viabilitat del projecte.

Començarem per arreplegar les inversions necessàries i el finançament amb la qual es compta per a poder posar en marxa la idea de negoci, es realitza l'anàlisi dels costos fixos i/o variables, la previsió de tresoreria i el balanç.



Abans d'exposar les dades en les taules següents diferenciarem alguns conceptes:

|                  |                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inversió</b>  | Allò que es necessita adquirir, contractar o preparar per a poder atendre el públic                                                                                                 |
| <b>Gasto</b>     | Quantia a pagar per a poder prestar el servici al client com a aprovisionament, gastos d'explotació, de personal, comercials, en definitiva una disminució del patrimoni del negoci |
| <b>Ingrés</b>    | Previsió d'ingressos a obtindre per la nostra activitat, un augment del patrimoni del negoci                                                                                        |
| <b>Cobrament</b> | És quan es realitza efectiu un ingrés, quan hi ha entrada efectiva de diners en la tresoreria del negoci                                                                            |
| <b>Pagament</b>  | Eixida de diners de la caixa per a pagar els gastos relatves al negoci                                                                                                              |

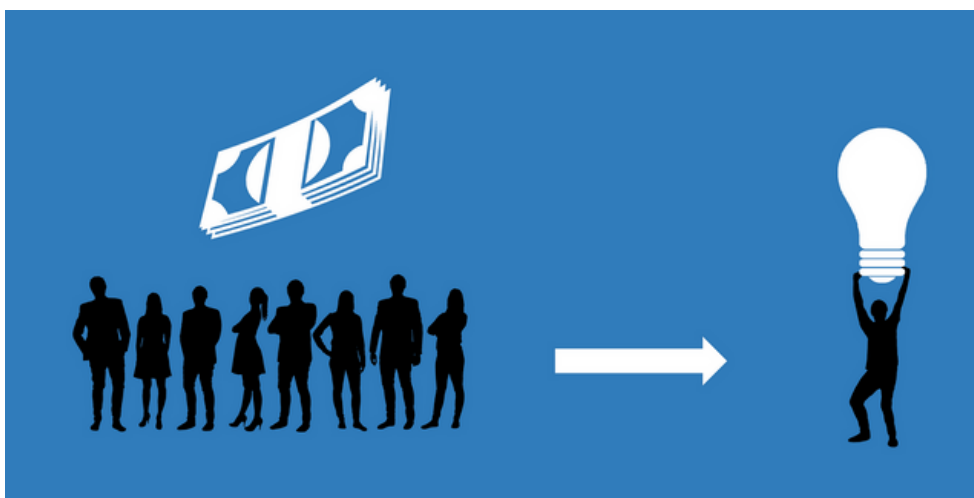


| PLA D'INVERSIONS                     |       |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| CONCEPTE                             | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
| <b>IMMOBILITZAT MATERIAL</b>         |       |       |       |
| Terrenys i béns naturals             |       |       |       |
| Construccions                        |       |       |       |
| Instal·lacions Tècniques             |       |       |       |
| Maquinària                           |       |       |       |
| Utillatge                            |       |       |       |
| Altres Instal·lacions                |       |       |       |
| Mobiliari                            |       |       |       |
| Equip informàtic                     |       |       |       |
| Elements de transport                |       |       |       |
| Un altre immobilitzat material       |       |       |       |
| Terrenys i béns naturals             |       |       |       |
| <b>IMMOBILITZAT INMATERIAL</b>       |       |       |       |
| Gastos de formalització de deutes    |       |       |       |
| Gastos de constitució                |       |       |       |
| Gastos de primer establiment         |       |       |       |
| Gastos I + D                         |       |       |       |
| Concessions Administratives          |       |       |       |
| Propietat industrial – intel·lectual |       |       |       |
| Drets de traspàs                     |       |       |       |
| Fons de Comerç                       |       |       |       |
| Aplicacions Informàtiques            |       |       |       |
| <b>IMMOBILITZAT FINANCER</b>         |       |       |       |
| Finances                             |       |       |       |
| <b>ALTRES</b>                        |       |       |       |
| Comanda inicial de mercaderia        |       |       |       |
| Comanda inicial envasos              |       |       |       |
| Comanda inicial material d'oficina   |       |       |       |
| <b>TOTAL</b>                         |       |       |       |

| TIPUS                           | CONCEPTE       | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|---------------------------------|----------------|-------|-------|-------|
| Existències deutors             | Clients        |       |       |       |
|                                 | Adm. Públiques |       |       |       |
| Fons de maniobra/<br>Tresoreria |                |       |       |       |

## Pla de finançament

| TIPUS                     | CONCEPTE | QUANTIA |
|---------------------------|----------|---------|
| Aportació pròpia          |          |         |
| Finançament alié          |          |         |
| <i>Préstecs bancaris</i>  |          |         |
| <i>Microcrèdits</i>       |          |         |
| <i>Préstecs familiars</i> |          |         |
| <i>Altres</i>             |          |         |
| TOTAL                     |          |         |



## Anàlisi de costos

| CONCEPTE                        |                             | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|---------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|
| VENDES                          |                             |       |       |       |
| COSTOS VARIABLES                |                             |       |       |       |
|                                 | Compra de mercaderies       |       |       |       |
|                                 | Compra de matèries primeres |       |       |       |
| COSTOS FIXOS (sense interessos) |                             |       |       |       |
|                                 | Lloguer                     |       |       |       |
|                                 | Sous i salaris bruts        |       |       |       |
|                                 | Publicitat                  |       |       |       |
|                                 | Aigua                       |       |       |       |
|                                 | Fem                         |       |       |       |
|                                 | Electricitat                |       |       |       |
|                                 | Telefonia                   |       |       |       |
|                                 | Transports                  |       |       |       |
|                                 | Material oficina            |       |       |       |
|                                 | Taxes i llicències          |       |       |       |
|                                 | Servicis exteriors          |       |       |       |
|                                 | Altres costos fixos         |       |       |       |
| ALTRES GASTOS                   |                             |       |       |       |
|                                 | Gastos financers            |       |       |       |
|                                 | Impostos                    |       |       |       |

## Provisió de tresoreria

La tresoreria permet conèixer els diners líquids disponibles per a operar diàriament. Encara que un negoci siga rendible, la falta de liquiditat pot suposar falta de competitivitat i a vegades pot ocasionar el tancament del negoci. La liquiditat permet fer front als pagaments. La tresoreria arreplega els cobraments i pagaments, és a dir els ingressos i els costos només si estan realitzats.

Es recomana realitzar la taula reflectint dades mensuals per a confeccionar de forma més senzilla la dels 3 anys.

| CONCEPTE               | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| <b>COBRAMENTS</b>      |       |       |       |
| <b>PAGAMENTS</b>       |       |       |       |
| Sous i salaris bruts   |       |       |       |
| Seguretat Social       |       |       |       |
| Lloguers               |       |       |       |
| Subministraments       |       |       |       |
| Transport              |       |       |       |
| Servicis externs       |       |       |       |
| Assegurances           |       |       |       |
| Gastos diversos        |       |       |       |
| Quotes finançament     |       |       |       |
| Gastos variables       |       |       |       |
| <b>Total pagaments</b> |       |       |       |
| Saldo                  |       |       |       |
| Saldo anterior         |       |       |       |
| Saldo acumulat         |       |       |       |

## Compte de resultats

El compte de resultats representa el benefici comptable de l'empresa que s'obté per comparació dels ingressos generats amb els gastos incorreguts durant un període de temps. En este compte es tenen en compte els resultats següents:

|                                                   |                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resultat d'explotació (BAIT)</b>               | És el Benefici Abans d'Interessos i Impostos. És el resultat de restar a l'import net de la xifra de negocis tots els gastos ressenyats anteriorment. |
| <b>Gastos financers</b>                           | Inclou els interessos dels préstecs                                                                                                                   |
| <b>Benefici abans d'impostos (BAI)</b>            | Resultat de restar els gastos financers (interessos) al resultat d'explotació (BAIT)                                                                  |
| <b>Benefici després d'impostos o benefici net</b> | Representa el benefici real i és la diferència entre el total d'ingressos i el total de gastos, una vegada fets tots els descomptes, inclòs impostos. |

Tot i que un projecte empresarial pot mostrar resultats negatius el primer o el segon any, perquè els inicis dels negocis mai són fàcils, la permanència d'este signe en els resultats al llarg del període per al qual s'ha plantejat el Pla d'Empresa és la verificació de la més que probable inviabilitat econòmica del projecte.



| CONCEPTE                                       | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Vendes                                         |       |       |       |
| Costos Variables                               |       |       |       |
| Compra de mercaderies                          |       |       |       |
| Compra de matèries primeres                    |       |       |       |
| <b>MARGE BRUT</b>                              |       |       |       |
| Costos Fixos (sense impostos)                  |       |       |       |
| Arrendaments                                   |       |       |       |
| Comunicació                                    |       |       |       |
| Transports                                     |       |       |       |
| Servicis professionals independents            |       |       |       |
| Material d'oficina                             |       |       |       |
| Reparació i conservació                        |       |       |       |
| Subministraments                               |       |       |       |
| Mà d'obra indirecta                            |       |       |       |
| Tributs                                        |       |       |       |
| Amortitzacions                                 |       |       |       |
| Altres gastos                                  |       |       |       |
| <b>BENEFICIS ABANS D'INTERESSOS I IMPOSTOS</b> |       |       |       |
| Gastos financers                               |       |       |       |
| <b>BENEFICIS ABANS D'IMPOSTOS</b>              |       |       |       |
| Impostos                                       |       |       |       |
| <b>BENEFICIS DESPRÉS D'IMPOSTOS</b>            |       |       |       |

## Conclusió final

El propòsit i finalitat del Pla d'Empresa és mostrar als seus destinataris la coherència i viabilitat del projecte empresarial que conté. Un dels índexs més utilitzats per a analitzar la viabilitat econòmica i financera d'una empresa és el llindar de **rendibilitat o punt mort**.

Este índex és similar a un punt d'equilibri, que servix per a relacionar el resultat de l'empresa amb les vendes d'esta, els ingressos s'igualen als gastos i el benefici del negoci o empresa seria igual a zero.



Finalment , la conclusió final consistix a afirmar sobre la base de l'anàlisi realitzada durant els últims punts.

|                                                                                     |                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|  | <b>RESULTAT: NEGOCI VIABLE ECONÒMICA I FINANCERAMENT</b>    |
|  | <b>RESULTAT: NEGOCI NO VIABLE ECONÒMICA I FINANCERAMENT</b> |

En acabar el pla de negoci se solen annexar tots aquells documents que resulten interessants a qui vaja dirigit el projecte, entre ells: document identificatiu, curriculum vitae, títols i certificats formatius, documents acreditatius de circumstàncies que puguin estar relacionades, com per exemple acreditar la capacitat econòmica actual aportant moviments bancaris o acreditant la inversió amb factures proforma o pressupostos, precontractes de lloguer o traspàs, entre altres.

En el cas de les persones estrangeres, a més, s'acreditaran aquells requisits a complir per a sol·licitar una autorització o modificar-la. En este cas, certificats d'empadronament, passaport, llibre de família o certificat de matrimoni, i qualsevol altre que es considere important o que aporte garanties al projecte.

Per a facilitar l'elaboració del pla de negocis, resulta útil utilitzar plantilles per a la recollida d'informació, posteriorment es traslladarà a document, servisca com a exemple la següent [plantilla](#).



## 6. Qüestionari per a l'elaboració d'un pla d'empresa

Suggeriments per a l'elaboració del pla d'empresa:

- Considera el **pla d'empresa com una cosa orientativa, no com una obligació**, això t'ajudarà a començar a treballar amb diferents alternatives.
- **No delegues la realització del pla d'empresa**, ningú pot substituir-te en la tasca de planificar el teu negoci i l'experiència acumulada en este procés pot ser una cosa molt valuosa i intransferible.
- Quan siga possible, **treballa amb dades reals**. Hi haurà parts del pla d'empresa on et veuràs obligat a treballar amb previsions, en totes les altres és recomanable buscar informació per a arribar fins a la dada exacta.
- **Contrasta el pla amb altres informacions escrites**. Tracta de verificar les teues dades amb altres informacions existents de negocis similars -pots accedir a esta informació a través de bases de dades, associacions sectorials, informacions estadístiques...
- **Construïx un sistema de control**. El sistema d'informació i de control ha d'estar dissenyat per a donar un ràpid senyal en relació amb els problemes crítics i per a indicar el grau de compliment del pla.
- **Troba un equilibri entre la planificació i l'acció**. La planificació no és un exercici teòric que realitza el autònom aïllant-se del món real sinó que, en moltes ocasions, l'única manera de reduir determinades incerteses requerix portar a la pràctica accions concretes que vagen fent que el procés de realització del pla d'empresa avance.



### **La Idea**

*(Resumix en un parell de frases clares i precises quina és la idea de negoci. Com va sorgir la idea, per què creus en el teu projecte. Raons de mercat: quina necessitat pretens satisfer, per què vas triar la zona...)*



### **El promotor / Promotora**

*(Presentació del promotor/a (els que van tindre la idea i la van dur a terme), la teua experiència, la teua formació, els teus objectius com a futur treballador/per compte propi, etc)*



### **Missió i objectius**

*(Quina és la missió del teu negoci; quins són els objectius del teu negoci...)*



### **Producte: Visió general**

*(Descriu els productes i/o servicis que oferixes en el teu negoci. Si tens molts, fes una descripció general i després centra't en aquell o aquells que t'aporten la major part dels beneficis- eixe sense el qual no podries viure- el Core Bussines que li diuen...)*



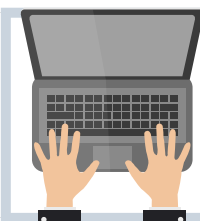
### **Punts forts i avantatges**

*(Descriu els punts forts i els avantatges del teu negoci, centrant-te en allò que et fa més competitiu, el teu valor afegit- allò que fa que el teu negoci tinga èxit: relacions amb la clientela, diferenciació de la competència...)*



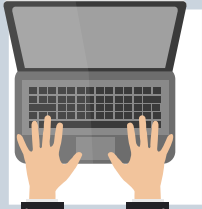
### **Clientela**

*(Definix el teu públic objectiu: persones joves, familiar, professional...)*



### Anàlisi de la competència

(Describeu la teua relació amb la competència: punts forts i punts febles tant del teu negoci com dels teus competidors. Assenyala allò que et diferencia d'ells i allò que cregues que uns altres fan millor...)



### Competitivitat

(Describeu la teua relació amb la competència: punts forts i punts febles tant del teu negoci com dels teus competidors. Assenyala allò que et diferencia d'ells i allò que cregues que uns altres fan millor...)



### Anàlisi D.A.F.O.

(Reflectiu tant els punts forts i febles de l'empresa, com les oportunitats i amenaces amb què ens trobem i ens trobarem en el nostre mercat)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                  | <b>OPORTUNITATS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>AMENACES</b> |
| <div style="font-size: 2em; color: orange; margin-bottom: 10px;">D</div> <div style="font-size: 2em; color: lightblue; margin-bottom: 10px;">A</div> <div style="font-size: 2em; color: orange; margin-bottom: 10px;">F</div> <div style="font-size: 2em; color: lightblue;">O</div> | <p><b>FORTALESES</b></p><br><br><br><br><p><b>DEBILITATS</b></p> | <div style="border: 1px solid #ccc; height: 200px; width: 100%; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 0; right: 0; bottom: 0; left: 0; border-left: 1px solid #ccc; border-right: 1px solid #ccc; border-top: 1px solid #ccc; border-bottom: 1px solid #ccc;"></div> </div> |                 |

### Política de producte

*(Com presentes els teus productes i/o servici per a la seua venda...)*



### Política de preus

*(Describeu la teua política de preus general- alts, baixos, mitjans- i la teua política de promoció que afecten el preu i política de descomptes- per fidelització o altres- Indica el preu mig net final que reps en el conjunt de les operacions)*



### Publicitat i promoci

*(Describeu les teues accions publicitàries, els mitjans que utilitzes, les teues tàctiques i estratègia publicitària, el teu pla de promoció i indica el seu preu.)*



### **Estratègia de vendes**

*(Descriu la teua estratègia de vendes- si vens productes o servicis, i de quin tipus, si ho fas directament al consumidor final o a través d'intermediaris/as...)*



### **Equip de vendes**

*(Indica els recursos humans, com a treballadors/as o col·laboradors/as, si ho tens, i la seua trajectòria i experiència. Indica el lloc i les funcions que realitzes)*



### **Aspectes legals**

#### **Forma jurídica**

*(Definir el tipus de manera jurídica- treballador o treballadora autònoma, societat civil, limitada... Per a facilitar esta decisió es recomana consultar el Manual d'Emprenedoria)*



## Llicències i permisos

*(Detalla les llicències i permisos necessaris per a exercir la teua activitat, si n'hi ha)*



## Altres autoritzacions o requisits específics propis de l'activitat

*(Relaciona els permisos que necessites o has necessitat per a exercir l'activitat, l'àmbit - estatal, autonòmic, local- i les seues limitacions si n'hi ha)*



## ESTAT FINANÇAMENT



**Actiu Fix**

**Inmobilitzat material**

| TIPUS                          | CONCEPTE<br>(indicar els actius concrets) | QUANTIA |
|--------------------------------|-------------------------------------------|---------|
| Terrenys i béns naturals       |                                           |         |
| Construccions                  |                                           |         |
| Instal·lacions Tècniques       |                                           |         |
| Maquinària                     |                                           |         |
| Utillatge                      |                                           |         |
| Altres Instal·lacions          |                                           |         |
| Mobiliari                      |                                           |         |
| Equip informàtic               |                                           |         |
| Elements de transport          |                                           |         |
| Un altre immobilitzat material |                                           |         |

### Inmobilitzat immaterial

| TIPUS                                | CONCEPTE<br>(indicar els actius concrets) | QUANTIA |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|---------|
| Gastos de formalització de deutes    |                                           |         |
| Gastos de constitució                |                                           |         |
| Gastos de primer establiment         |                                           |         |
| Gastos I + D                         |                                           |         |
| Concessions Administratives          |                                           |         |
| Propietat intel·lectual industrial – |                                           |         |
| Drets de traspàs                     |                                           |         |
| Fons de Comerç                       |                                           |         |
| Aplicacions Informàtiques            |                                           |         |

### Inmobilitzat financer

| TIPUS    | CONCEPTE<br>(indicar els actius concrets) | QUANTIA |
|----------|-------------------------------------------|---------|
| Finances |                                           |         |

### Altres

| TIPUS                              | CONCEPTE<br>(indicar los activos concretos) | QUANTIA |
|------------------------------------|---------------------------------------------|---------|
| Comanda inicial de mercaderia      |                                             |         |
| Comanda inicial envasos            |                                             |         |
| Comanda inicial material d'oficina |                                             |         |

### Actiu circulant

| TIPUS               | CONCEPTE                  | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|---------------------|---------------------------|-------|-------|-------|
| Existències deutors | Clients                   |       |       |       |
|                     | Administracions públiques |       |       |       |
| Capital             |                           |       |       |       |

### Compte de resultats



## Vendes (Indica les teues vendes o estimacions)

### Any 1

| Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  |
|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|       |       |       |        |        |        |
| Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|       |       |       |        |        |        |

| TIPUS            | CONCEPTE                    | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|
| Vendes           |                             |       |       |       |
| Costos variables | Compra mercaderia           |       |       |       |
|                  | Compra de matèries primeres |       |       |       |

## Costos fixos (sense interessos)

| CONCEPTE             | QUANTÍ | CONCEPTE            | QUANTIA |
|----------------------|--------|---------------------|---------|
| Lloguer              |        | Telefonia           |         |
| Sous i salaris bruts |        | Transports          |         |
| Publicitat           |        | Material oficina    |         |
| Aigua                |        | Taxes i llicències  |         |
| Fem                  |        | Servicis exteriors  |         |
| Electricitat         |        | Altres costos fixos |         |

### Altres gastos

| TIPUS            | CONCEPTE | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|------------------|----------|-------|-------|-------|
| Gastos financers |          |       |       |       |
| Impostos         |          |       |       |       |

### Fonts de finançament

| TIPUS                     | CONCEPTE<br>(indicar els actius concrets/ condiciones finançament) | QUANTIA |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------|
| Aportació pròpia          |                                                                    |         |
| Finançament alié          |                                                                    |         |
| <i>Préstecs bancaris</i>  |                                                                    |         |
| <i>Microcrèdits</i>       |                                                                    |         |
| <i>Préstecs familiars</i> |                                                                    |         |
| <i>Altres</i>             |                                                                    |         |

### Anàlisi Punt Mort

Es definix com a llinar de rendibilitat o punt mort al volum d'ingressos (vendes) a partir del qual l'empresa començarà a obtindre benefici.

|                      |  |                                    |  |
|----------------------|--|------------------------------------|--|
| Rang de vendes mínim |  | Costos fixos                       |  |
| Rang de vendes màxim |  | % de benefici<br>(marge comercial) |  |

### Compte de resultats

|                                           | MES | ANY 1 | ANY 2 | ANY 3 |
|-------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Ingressos                                 |     |       |       |       |
| <b>Total d'Ingressos</b>                  |     |       |       |       |
| Costo variable                            |     |       |       |       |
| Reposició materials / matèries primeres   |     |       |       |       |
| <b>Costo de Vendes</b>                    |     |       |       |       |
| <b>Marge Brut</b>                         |     |       |       |       |
| Lloguers i cànons                         |     |       |       |       |
| Rènting                                   |     |       |       |       |
| Manteniment i Reparacions                 |     |       |       |       |
| Servicis professionals                    |     |       |       |       |
| Transport                                 |     |       |       |       |
| Assegurances                              |     |       |       |       |
| Gastos bancaris                           |     |       |       |       |
| Publicitat i comunicació                  |     |       |       |       |
| Subministraments                          |     |       |       |       |
| Altres gastos i servicis                  |     |       |       |       |
| Sous i salaris                            |     |       |       |       |
| Costos seguretat social                   |     |       |       |       |
| Amortitzacions                            |     |       |       |       |
| <b>Total de Gastos</b>                    |     |       |       |       |
| <b>B.A.I.I.</b>                           |     |       |       |       |
| Obligacions i Bons                        |     |       |       |       |
| Deutes a llarg termini                    |     |       |       |       |
| <b>Interessos a llarg termini</b>         |     |       |       |       |
| Deutes a curt termini                     |     |       |       |       |
| Descompte d'Efectes                       |     |       |       |       |
| Descompte sobre Vendes per Ràpid Pagament |     |       |       |       |
| Diferències Negatives de Canvi            |     |       |       |       |
| <b>Interessos a curt termini</b>          |     |       |       |       |
| Altres Gastos Financers                   |     |       |       |       |
| <b>Gastos Financers</b>                   |     |       |       |       |
| <b>B.A.I.</b>                             |     |       |       |       |
| Impost sobre el Benefici/Renda            |     |       |       |       |
| <b>Benefici Net</b>                       |     |       |       |       |



