

**GUÍA
PARA LA
ELABORACIÓN
DE
PROYECTO
EMPRESARIAL**

AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL
EXCMO. AYUNTAMIENTO DE LLANES

ÍNDICE

1. El Promotor y la Idea

2. El Producto o Servicio

3. El Proceso Productivo

4. Los Recursos Humanos

5. El Mercado

6. El Plan de Marketing

 Política de Producto

 Política de Precio

 Política de Distribución

 Política de Comunicaciones

7. Plan Económico-financiero

 Presupuesto de Inversiones y su Financiación

 Presupuesto de Tesorería (Cash-Flow)

 Cuenta de Resultados Previsional

 Balance de Situación Previsional

PROYECTO EMPRESARIAL

Consiste en desarrollar por escrito la actividad económica de nuestra futura empresa, de manera que permita dar una idea de la viabilidad técnica, económica, financiera y social de la misma. Para ello resulta necesario que el futuro empresario medite sobre todos los factores que puedan influir en su proyecto, tanto los controlables, como los no controlables.

Se pretende establecer una secuencia lógica de aspectos que deben ser analizados en profundidad, si bien, se adaptarán al tipo de actividad económica que se plantee, aumentándose o reduciéndose según se considere necesario.

La elaboración de un documento que contemple los aspectos más importantes relacionados con la futura actividad resulta necesario y sumamente útil, tanto para el propio autoanálisis, como para su utilización como carta de presentación ante entidades financieras, Administraciones públicas y en general todas aquellas entidades con las que resulte necesario entrar en contacto.

El esquema aquí propuesto intente ser un guión de trabajo lo más sencillo posible que ayude a recapacitar antes de “lanzarse” a la aventura empresarial. La elaboración de un plan de empresa de forma realista y adecuada resulta condición necesaria e imprescindible para el planteamiento correcto de una actividad económica, si bien no es garantía de éxito dada la gran cantidad y heterogeneidad de factores que en la actualidad afectan al desarrollo de una actividad empresarial.

Por tanto, se han de analizar los siguientes puntos:

1. EL PROMOTOR Y LA IDEA

El Promotor:

- Conocimientos, aptitudes y experiencia (especie de Currículum Vitae realista).
- Conocimientos, por parte del promotor, del entorno local donde se pretende instalar la actividad.
- Capacidad empresarial (asunción de riesgos, toma de decisiones, capacidad organizativa, espíritu emprendedor, capacidad creativa e innovadora, constancia, etc).
- Relaciones sociales ya establecidas y capacidad para establecer otras.

La Idea:

- Analizar cómo surgió la idea (por la invención, por las aficiones o hobbies, por la observación de las tendencias sociales y nuevas necesidades, por la investigación de nuevos usos para cosas ordinarias, por la experiencia en el trabajo, etc.).
- Primeros pros y contras surgidos.
- Evolución de la idea y tiempo transcurrido desde que surgió la misma hasta el momento actual.

2. EL PRODUCTO O SERVICIO

- Principales características técnicas:
 - Flexibilidad (es la capacidad de adaptarse a situaciones distintas, así como a los cambios que puedan surgir).
 - Calidad.
 - Manejabilidad.
 - Durabilidad (ver si el producto o servicio es una innovación o por el contrario lleva muchos años en el mercado y se está quedando obsoleto, lo que sería indicador de la necesidad de ir pensando en otro producto o servicio que lo sustituya).
 - Evolución (mejora o no de otro ya existente).
- Elementos innovadores o diferenciadores de nuestro producto respecto a otros productos existentes (competencia).
- A qué mercado se dirige (a qué segmentos de mercado, es decir, a qué tipos de clientes de características homogéneas nos vamos a dirigir).
- Tipo de necesidad que satisface:
 - Necesidad ya existente, pero no cubierta.
 - Necesidad que se crea (no existía anteriormente).
 - Necesidad ya existente y ya cubierta por productos iguales o similares de la competencia.
- Definir qué ventajas competitivas ofrece respecto a productos iguales o similares de la competencia; ventajas competitivas en:
 - Precios
 - Servicios

- Envase
- Calidad
- Proceso de fabricación
- Producto final
- Diseño

Y ver si la diferencia va a ser percibida por nuestros potenciales clientes.

- Tener en cuenta las distintas fases del Ciclo de Vida del Producto de tal forma que se cuente en la empresa con una cartera formada por productos que estén en todas sus fases (fase de lanzamiento, fase de crecimiento, fase de madurez y fase de declive). Así evitaremos ofrecer a nuestros clientes productos o servicios a punto de quedarse obsoletos, garantizando la evolución y adaptación de nuestros productos o servicios a las necesidades del mercado.
- Homologación y permisos especiales.
- Protección jurídica (propiedad industrial, propiedad intelectual, patentes y marcas, etc).
- Conocer los productos de la competencia.
- Conseguir una cuota mínima del cliente para rentabilizar la empresa, es decir, como mínimo para cubrir costes.
- Evolución del producto (duración, nuevas alternativas y productos sustitutivos del mismo).

3. EL PROCESO PRODUCTIVO

- Proveedores de inmovilizado (maquinaria, furgonetas, etc.):
 - Otras fórmulas paralelas a la compra (leasing, renting, etc.).
 - Número de posibles proveedores.
 - Condiciones de mantenimiento que ofrece cada uno de los proveedores.
 - Condiciones económicas que impone el proveedor (forma de pago, etc.).
- Diseño del producto o servicio adaptándolo a las exigencias del mercado.
- Política de compra adecuada; para ello es necesario:
 - Conocer a los proveedores (de existencias: materias primas, productos semiterminados, mercaderías-productos que se compran y se venden sin transformar-, etc.).

- Seleccionar a los proveedores adecuados.
- Negociar con ellos.
- Decisiones de almacén:
 - Cálculo de aprovisionamiento de materias primas en función de: espacio de almacén, capacidad productiva, nivel de demanda, etc.
 - Decisiones sobre nivel de stock en productos semiterminados y terminados.
- Organización del proceso productivo en todas sus fases:
 - Qué volumen se va a producir.
 - Cómo se distribuye la producción en el tiempo.
- Posibilidad de subcontratación de distintas fases en función de la diferencia entre los costes de producción y la contratación de las fases a otra empresa.
- Incorporación o no de nuevas tecnologías (ver si resulta necesario o si aportará alguna ventaja a la empresa).
- Implantación o no de Sistemas de Control de Calidad.
- Cálculo del coste del producto o servicio.

4. LOS RECURSOS HUMANOS

- Especificar la necesidad de personal, tanto en número como en nivel de cualificación requerido (estudio de cada puesto de trabajo que se necesita cubrir y definición del perfil requerido).
- Diseño de un organigrama (relaciones jerárquicas) y definición de funciones y responsabilidades.
- Establecer los mecanismos de selección de personal adecuados.
- Necesidad o no de implantar un sistema de formación para los empleados.
- Marco legal de relaciones laborales (convenio colectivo del sector, tipo de contrato, etc.).
- Política de retribuciones (cómo incentivar).
- Coste de personal.

5. EL MERCADO

- Segmentar el mercado en submercados pequeños y homogéneos según características socioeconómicas (edad, sexo, poder adquisitivo, estado civil, nivel cultural, medio rural o urbano, geográficos, estilo de vida ...), pero siempre teniendo en cuenta que estos grupos tengan características de compra comunes. Después ver hacia qué segmentos nos vamos a dirigir.
- Tamaño del mercado al que nos vamos a dirigir.
- Características del mercado al que nos vamos a dirigir.

Factores que pueden influir en el mercado:

- I. Factores externos: influyen en la empresa y se pueden controlar al 100%.
 - a. Macroentorno: Componen el macroentorno todos aquellos factores que pueden incidir a medio plazo o largo plazo en el desarrollo de nuestra actividad, como:
 - Nuevas tecnologías
 - Entorno legislativo e institucional
 - Modas y tendencias
 - Demografía
 - Infraestructuras y comunicaciones
 - Climatología
 - Y todas aquellas que puedan afectar a la venta del producto o servicio
 - b. Microentorno: Se compone de clientes, competencia y proveedores.
 - Clientes: análisis y definición del potencial consumidor o cliente al que nos dirigimos.
 - Competencia: análisis y definición de la competencia. Características diferenciadoras respecto a la competencia. Importante tener en cuenta que la competencia se compone de :
 - Empresas que ofrecen un producto o servicio igual o similar al nuestro.
 - Empresas que ofrecen un producto o servicio sustitutivo al nuestro.

- Proveedores: análisis y definición de los proveedores de Activo Circulante (es decir, proveedores de materias primas, de productos semiterminados o de mercaderías).
 - Número de proveedores y localización de los mismos.
 - Condiciones económicas (rappels por volumen de compra, formas de pago y plazos, etc).
 - Condiciones de suministro (transporte “quién lo paga”, plazos de entrega, cantidad mínima de pedido, etc.).
- II. Factores internos: influyen en la empresa, pero sí podemos controlarlos, y son: el producto, la distribución, el precio y la comunicación (los veremos más detalladamente en el siguiente punto: El Plan de Marketing). Las decisiones a cerca de los mismos es lo que se denomina Plan de Marketing.

6. EL PLAN DE MARKETING

Política de Producto:

Resulta necesario disponer de una cartera de productos que se complementen y que ofrezcan un servicio total en cuanto a la necesidad que se pretende satisfacer.

Ejemplo: cámara de fotos y carrete.

Ejemplo: pan y leche.

Deberá tenerse en cuenta:

- La presentación del producto (envase, envoltorio, etc).
- El uso de una imagen de marca que ayude a distinguir el producto de los de la competencia.
- El servicio postventa (principalmente utilizado en productos de consumo duradero).

Política de Precio:

La fijación del precio estará en función del coste real de elaboración del producto o servicio, del margen comercial (beneficios) y de los precios de la competencia. Es importante valorar otros factores como la innovación, la capacidad adquisitiva y otras características de la demanda, etc.

Se pueden establecer varias políticas de precios al comienzo de la actividad:

- Precios bajos: sacrificando beneficios al principio de la actividad para adquirir cuota de mercado, y a medida que transcurre el tiempo ir subiendo el precio poco a poco, pero teniendo en cuenta el riesgo de perder la cuota de mercado.
- Precios aproximados a los de la competencia: cuando tenemos algún elemento que diferencie nuestro producto o servicio respecto al producto o servicio que ofrece la competencia.
- Precios altos: se utilizan cuando el precio es un indicador de calidad del producto y eso lo va a percibir el cliente (el producto se diferencia notablemente de los productos de la competencia por su calidad). Ejemplo: en el mercado del automóvil la marca Jaguar.

Dentro de la política de precios hay que tener en cuenta las decisiones a cerca de:

- Descuentos.
- Rappels (descuentos sobre volumen de pedidos).
- Condiciones de cobro (financiación a los clientes o cobro al contado).
- Muy importante, ya que se puede ahogar la empresa por falta de liquidez.
- Devolución o no del dinero en caso de no satisfacer el producto o servicio al cliente.
- Etc.

Política de Distribución:

Hay que tener en cuenta si nuestro cliente es un intermediario, el consumidor final, o ambos. La distribución se puede llevar a cabo:

- De fabricante a mayorista, de éste a minorista y del minorista al consumidor final.
- De fabricante a minorista y de éste al consumidor final.
- De fabricante al consumidor final (bien directamente o a través de comercial).

Tener en cuenta también que a mayor número de intermediarios, menor coste de distribución para fabricante, pero menor control del producto.

Otras fórmulas de distribución:

- **Franquicia:** es un contrato por el cual una empresa concede a otra, bajo unas contrapartidas establecidas previamente, el derecho a presentarse bajo su razón social o de vender sus productos.
- **Nuevos métodos de distribución:** venta por correo, venta por televisión, venta por Internet, etc.

Política de Comunicación:

Resulta necesario definir una imagen de la empresa o del producto o servicio, según cada caso, que permita establecer una comunicación con el cliente, transmitirle un mensaje que culmine con el establecimiento de relaciones con la empresa. Nos interesan sobre todo los clientes, pero no se deben olvidar inversores, instituciones financieras, instituciones públicas, etc. Dentro de la política de comunicación tenemos:

- **Promoción:** Conjunto de incentivos a corto plazo para estimular la compra de un determinado producto o servicio.
 - Descuento en el precio del producto.
 - Regalo de un producto por la compra de una cantidad (2X1, 3X2, ...).
 - Regalo de muestras.
 - Otros regalos.
 - Etc.
- **Publicidad:** Presentación no personal del producto o servicio a través de los medios de comunicación o de forma directa con el fin de dar a conocer, o bien recordar, una marca o producto, o para estimular la demanda.
 - Periódicos.
 - Revistas.
 - Televisión.
 - Radio.
 - Cine.
 - Vallas publicitarias.
 - Publicidad directa: correo, teléfono, entrega personal, folletos, etc.
- **Relaciones públicas:** Consiste en potenciar y mantener unas buenas relaciones entre la empresa y los clientes, empleados, accionistas y el

público en general. Dentro de las relaciones públicas, está también la publicidad gratuita: artículos en periódicos o revistas especializadas, presentaciones en conferencias, debates, ...

- **Fuerza de ventas:** Presentación oral de un producto y/o servicio con el propósito de venderlo. La venta personal incluye la venta por teléfono y los centros de demostración.

7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Se trata de reflejar con números la idea empresarial con el objeto de determinar si el proyecto es viable o no.

Hay que tener en cuenta que la idea que concebimos puede ser razonable y los diferentes aspectos que la concretan pueden estar correctamente definidos, pero si los recursos económicos y financieros no están bien estructurados la actividad será inviable. Por ello deben realizarse los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de inversiones y su financiación.
- Presupuesto de tesorería (cash-flow).
- Cuenta de resultados previsional (ingresos y gastos).
- Balance de situación previsional.

Presupuesto de inversiones y su financiación

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa, podemos clasificarlas en dos grupos:

- Inversiones en activo fijo.
- Inversiones en activo circulante.

El **Activo Fijo**, también llamado **inmovilizado**, lo forman las inversiones necesarias para realizar el proceso productivo o la presentación de servicios.

Son inversiones a largo plazo, porque comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo y se van recuperando lente y gradualmente, a través del proceso de amortización. Su principal característica es su permanencia durante más de un año en la empresa y deben ser financiadas con recursos propios o a largo plazo (Pasivo Fijo).

El concepto de Activo Fijo comprende los siguientes aspectos:

- Gastos de Establecimiento (Gastos de Constitución, Primer Establecimiento, etc).

- Inmovilizado Material (Maquinaria, Edificios, Terrenos, Mobiliario y Enseres, Elementos de Transporte, etc).
- Inmovilizado Material (Gastos en I+D, Patentes, Marcas, Nombre Comercial, Derechos de Traspaso, Aplicaciones Informáticas, etc).
- Inmovilizado Financiero (Participaciones en empresas del grupo y asociadas, Depósitos y Fianzas a largo plazo, etc).

Hay que tener en cuenta, como ya de ha dicho, que las inversiones en Activo Fijo deben ser objeto de un cuidadoso y meditado estudio, pues al comienzo de la actividad las inversiones en este concepto son muy elevadas y un error en su planificación puede condicionar la supervivencia y el futuro de la empresa.

Las inversiones en **Activo Circulante** son complementarias o derivadas de las inversiones en Activo Fijo. Son las inversiones típicas de ciclo corto que se repiten con periodicidad continua y suelen recuperarse al final del período **dinero-mercancías-dinero**, también llamado **Ciclo de Explotación**. En general, su ciclo de permanencia en la empresa es menor al año y deben ser financiadas con deudas a corto plazo (Pasivo Circulante).

El concepto de Activo Circulante comprende los siguientes aspectos:

- Disponible (Dinero en efectivo en Caja y Bancos).
- Realizable (“Clientes”: deudas de clientes, “Efectos comerciales a Cobrar”: deudas en forma de letras y otros, “Deudores diversos”: deudas de otros deudores que no sean clientes, “Hacienda Publica Deudora”: lo que nos debe Hacienda, etc).
- Existencias (Mercaderías, Materias Primas, Productos en curso, Productos terminados, etc).

Cuando la empresa comienza su actividad, todo el activo circulante está o suele estar en caja y bancos. A continuación, cuando se pone en marcha el proceso productivo y de distribución, el activo disponible se va transformando en activos menos líquidos (deudas de clientes, existencias de materias primas, de productos en curso y de productos terminados).

Las empresas, para llevar a cabo su actividad de producción y distribución deben disponer de los recursos financieros suficientes. Una vez que se hayan definido y valorado las inversiones proyectadas para el inicio de la actividad (terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte, patentes, marcas, etc), debemos pensar cómo las vamos a financiar.

Para ello deberá cumplirse la condición de que, como norma general cualquier empresa tiene que financiar sus elementos de **Activo Fijo** con **recursos propios y/o créditos a largo plazo** y su **Activo Circulante** con **deudas o créditos a corto plazo**, aunque, parte del **Activo Circulante** también debe ser financiado con **fondos a largo plazo**. Este último concepto es el denominado **“Fondo de Maniobra”**.

El Fondo de Maniobra es un concepto fundamental para las empresas y una garantía para la estabilidad financiera da largo plazo de las mismas. Se define gráficamente de la siguiente forma:

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO FIJO (Inmovilizado)	PASIVO FIJO
ACTIVO CIRCULANTE	FONDO DE MANIOBRA
	PASIVO CIRCULANTE

Para la realización del plan de inversiones se puede seguir este modelo:

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	
CONCEPTO	INVERSIÓN (en euros)
Gastos de constitución y establecimiento	
Terrenos y bienes naturales	
Construcciones y edificios	
Maquinaria e instalaciones	
Utillaje (herramientas)	
Mobiliario y enseres	
Equipos para procesos de información	
Elementos de transporte	
Derechos de traspaso	
Patentes y marcas, nombre comercial	
Aplicaciones informáticas	
Existencias (materias primas, mercaderías, ...)	
Disponible (para gastos de mantenimiento antes de cobrar las primeras facturas).	
TOTAL	

El plan de financiación no es un documento contable, sino un documento financiero, que pone de relieve las necesidades de financiación de un período y los recursos que la empresa utiliza para satisfacer estas necesidades.

Las fórmulas de financiación de una empresa suelen ser básicamente dos:

- Financiación propia. Es la que proviene de fuentes propias de la empresa (capital aportado por los socios, por ejemplo: ahorros, indemnizaciones por despido).
- Financiación ajena. Es la que proviene de fuentes ajenas, y normalmente suele dividirse en financiación bancaria (normalmente préstamos bancarios) y financiación no bancaria (proveedores, acreedores, leasing, ...).

Existen otros tipos de fórmulas de financiación como pueden ser las sociedades de capital riesgo, las sociedades de garantía recíproca y las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas para el fomento de las actividades empresariales.

Para la realización del plan de financiación se puede seguir el siguiente modelo:

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL	
CONCEPTO	INVERSIÓN (en euros)
Aportaciones de los socios	
Préstamos a largo plazo	
Préstamos a corto plazo	
Créditos	
Subvenciones	
Arrendamientos financieros	
Otros	
TOTAL	

Presupuesto de Tesorería (Cash-flow)

Indica todas las entradas y salidas efectivas de dinero de la caja o de las cuentas bancarias de la empresa, y la fecha en la cual estos movimientos son efectuados.

La elaboración del presupuesto de tesorería, también llamado **Cash-flow**, tiene por objeto estudiar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago más inmediatos y proporciona una medida de solvencia financiera a corto plazo.

La gestión de tesorería debe permitirnos anticiparnos al futuro, tratando de estimar las entradas (cobros) y salidas (pagos) de dinero, precisando las fechas de disponibilidad de los cobros y de exigibilidad de los pagos. Asimismo, debemos procurar que no se produzcan desajustes entre cobros y pagos que pudieran conducirnos a una **Suspensión de Pagos**.

Por otra parte, queremos hacer hincapié en que tampoco es conveniente tener recursos improductivos en la cuenta de caja de la empresa, pues haría que disminuyera la rentabilidad general de la misma.

Es importante distinguir claramente los conceptos de: **ingresos** y **gastos** y de **cobros** y **pagos**. Así, y a modo de ejemplo, una venta a crédito puede suponer un considerable incremento de los ingresos de la empresa y por tanto del beneficio empresarial, sin embargo, no incrementa (hasta que los clientes paguen) la tesorería (cobros) de la empresa.

Debido a la importancia del presupuesto de tesorería y a las consecuencias que se pueden producir por la incorrecta planificación del mismo, debemos insistir en que se deben arbitrar, de antemano, las medidas necesarias para paliar esos posibles desajustes; por ejemplo, modificando los calendarios de cobros y pagos, o a través de préstamos bancarios a corto plazo.

El Presupuesto de Tesorería se recomienda realizarlo, al menos, de forma mensual.

Para la elaboración del Presupuesto de Tesorería se puede seguir el siguiente modelo (pág. siguiente):

Cuenta de Resultados Previsional

Es un documento contable que describe la previsión de los ingresos y gastos de la empresa en el período de un año.

Comprenderá el conjunto de **Ingresos y Gastos** del ejercicio y por diferencia el resultado del mismo. Habrá que distinguir los **Resultados Ordinarios o de Explotación**, que son los vinculados a las actividades corrientes de la empresa, de los que no lo sean o de los que se originen en circunstancias extraordinarias.

Los resultados de la empresa podrán ser de dos tipos: positivos (ganancias) o negativos (pérdidas). Para el cálculo de los resultados ordinarios de explotación, es preciso hacer, por un lado una **previsión de ventas** y por otro **una previsión de los gastos** necesarios para llevar adelante la actividad normal de la empresa.

En cuanto a al **previsión de ventas**, cabe decir que tiene como fin calcular los ingresos que se prevé se vayan a producir en la empresa en un futuro inmediato. Es una tarea difícil de llevar a cabo, pero es la clave del futuro de la empresa. Existen varios métodos de llevar a cabo esta previsión, como pueden ser el deductivo, investigación de la competencia, etc. Simplemente destacar que el volumen de ventas deberá ser el suficiente para que la empresa pueda cubrir, al menos, los costes de actividad (costes fijos y variables).

En cuanto a la **previsión de gastos**, cabe decir que es un capítulo enormemente importante tanto para preparar nuestro proyecto, como para la marcha futura de la empresa. Debemos tener en cuenta no sólo los gastos correspondientes a la inversión inicial, sino todos los gastos y costes en los que va a incurrir nuestra empresa para intentar alcanzar los objetivos marcados.

Para la elaboración de la Cuenta de Resultados previsional se puede seguir el siguiente modelo:

CUENTA DE RESULTADOS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Subv. a la explotación • Ingresos financieros • Otros ingresos 					
(1) Total Ingresos					
Gastos					
<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Variación de existencias • Trabajos realizados por otras empresas • Otros gastos 					
Servicios Exteriores					
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos en I+D • Arrendamientos y Cánones • Reparaciones y Conservación • Servicios de Profesionales Independientes. Gestoría. • Transportes • Primas de seguros • Servicios bancarios y similares • Publicidad, propaganda y relaciones públicas • Suministros • Otros servicios 					
Tributos					
<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos, tasas, contribuciones, etc 					
Gastos de personal					
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y salarios • Seguridad social a cargo de la empresa y otros conceptos 					
Gastos financieros					
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses y otros 					
Amortizaciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación por amortizaciones • Amortización gastos primer establecimiento • Amortización Innov. Material • Amortización Innov. Inmaterial 					
(2) Total Gastos					
(1-2) Diferencia					

Balance de Situación Previsional

El Balance de Situación comprende el conjunto de bienes y derechos que constituyen el Activo de la empresa, así como las obligaciones y los fondos propios que forman el Pasivo de la misma.

Es un estado contable, que tiene entre sus fines:

- Descubrir la composición y estructura del patrimonio de la empresa, con referencia a un momento determinado. (Generalmente al final del ejercicio).
- Proporcionar la base para hacer un análisis de situación económico-financiera de la empresa. El análisis puede ser mediante ratios-relación, por cocientes entre dos masas patrimoniales. Ejemplo: ratio de rentabilidad financiera = beneficio después de impuesto / recursos propios. Cuanto mayor es el ratio, mayor es la rentabilidad de la empresa.
- Facilitar información para la toma de decisiones sobre una base racional.

El Balance de Situación se divide en dos grandes partes:

- **ACTIVO o Estructura Económica** de la empresa: es lo que la empresa posee (terrenos, maquinaria, existencias, caja, etc) y lo que le deben (clientes, deudores, etc).
- **PASIVO o Estructura Financiera** de la empresa: es lo que la empresa debe tanto a los socios o propietarios de la empresa (fondos propios: capital social, etc) como a terceros (proveedores, acreedores, bancos, etc).

A su vez, y como se ha mencionado anteriormente, el activo se subdivide en **Activo Fijo** y **Activo Circulante** y el pasivo se subdivide en **Neto**, **Pasivo Fijo** y **Pasivo Circulante**.

Para la elaboración del Balance de Situación previsional se puede seguir el siguiente modelo.

BALANCE DE SITUACIÓN			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO (INMOVILIZADO)	IMPORTE	PASIVO A LARGO PLAZO	IMPORTE
INMOVILIZADO MATERIAL <ul style="list-style-type: none"> • Terrenos • Edificios • Elementos de transporte • Mobiliario y enseres • Maquinaria • Equipos para procesos de información • Otro inmovilizado material 		RECURSOS PROPIOS (NETO) <ul style="list-style-type: none"> • Capital Social • Reservas • Beneficios • Subvenciones oficiales de capital 	
INMOVILIZADO INMATERIAL <ul style="list-style-type: none"> • Derechos de traspaso • Patentes y marcas, nombre comercial • Aplicaciones informáticas • Otro inmovilizado inmaterial 		EXIGIBLE A LARGO PLAZO <ul style="list-style-type: none"> • Préstamos a largo plazo • Acreedores a largo plazo • Proveedores a largo plazo 	
INMOVILIZADO FINANCIERO <ul style="list-style-type: none"> • Fianzas a largo plazo • Depósitos a largo plazo • Otro inmovilizado financiero 			
GASTOS AMORTIZABLES <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de constitución y puesta en marcha • Otros gastos amortizables 			
(-) FONDO DE AMORTIZACIÓN			
TOTAL ACTIVO FIJO NETO		TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	
ACTIVO CIRCULANTE	IMPORTE	PASIVO A CORTO PLAZO	IMPORTE
EXISTENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas • Productos terminados • Productos en curso • Otras existencias 		EXIGIBLE A CORTO PLAZO <ul style="list-style-type: none"> • Préstamos a corto plazo • Acreedores a corto plazo • Proveedores 	
REALIZABLE <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Deudores varios • Otro realizable 			
DISPONIBLE <ul style="list-style-type: none"> • Caja (dinero efectivo) • Bancos y Cajas de Ahorro 			
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	

Con la realización de todos estos cálculos se concluye la elaboración del **“Proyecto Empresarial”**.

Hemos podido constatar que requiere esfuerzo, trabajo y dedicación, pero podremos ver, en un futuro no muy lejano, las ventajas y los beneficios que aporta un plan bien elaborado. Pero además de aplicarlo e implantarlo en la empresa como instrumento de control de la gestión, debemos ir contrastando el comportamiento de acuerdo a lo establecido en el plan.

Deberemos tener la flexibilidad suficiente para determinar si se deben mantener las acciones previstas o introducir medidas de corrección para ajustarlo a las circunstancias cambiantes del mercado y de la propia empresa.