



# GUÍA PRÁCTICA

**Para crear una  
Empresa en España**



# **GUÍA PRÁCTICA**

**PARA CREAR UNA EMPRESA EN ESPAÑA**

# ÍNDICE

## A. EL EMPRENDEDOR/A

1. Identificación
2. Puntos fuertes del emprendedor
3. Motivación y objetivos
4. Anexos

_____	7
_____	7
_____	7
_____	7

## B. EL SERVICIO

1. El servicio
2. Sector de la actividad
3. Plan de operaciones
4. Costos
5. Estrategias de futuro

_____	8
_____	9
_____	10
_____	12
_____	12

## C. EL MERCADO

1. Conocimiento del mercado
2. Definir el publico objetivo
3. Identificar las empresas competidoras
4. Establecer el plan de marketing

_____	13
_____	16
_____	17
_____	18

# ÍNDICE

## D. LA ORGANIZACIÓN

1. Separar actividades	_____	22
2. Definir el organigrama	_____	22
3. Establecer la política de recursos	_____	22
4. Identificar la normatividad laboral	_____	22
5. Cuantificar los costos	_____	22

## E. EL PLAN FINANCIERO

1. Cálculo de inversión inicial	_____	23
2. Financiamiento de la inversión inicial	_____	23
3. Plan de financiamiento a tres o cinco años	_____	23
4. Cuentas de resultados provistos a tres o cinco años	_____	24
5. Cálculo de punto muerto	_____	24
6. Plan de tesorería	_____	25
7. Cálculo de fondo de maniobra	_____	25
8. Balances provisionales a tres o cinco años	_____	26

# **CONTENIDO**

Como crear una empresa en España

# PLAN DE EMPRESA

De

(Nombre de la empresa)

Actividad:

Emprendedor / a:

DNI / NIF:

## **El Emprendedor / A**

### INTRODUCCIÓN

Contenido del Apartado

#### **1. Identificación**

##### **1.1 Empresario Individual**

- Nombres y apellidos
- DNI / NIE
- Dirección y Teléfono

#### **2. Puntos Fuertes del Emprendedor**

- Formación y experiencia profesional
- Formación y experiencia directiva
- Formación y experiencia comercial
- Conocimiento del sector
- Otras características profesionales relevantes

#### **3. Motivación y Objetivos**

- Justificación y antecedentes de la empresa a construir
- motivación y objetivos personales del emprendedor / a
- Objetivos, valores o misión de la empresa

#### **4. Anexos**

## El Servicio

### INTRODUCCIÓN

Contenido del Apartado

#### **1. El Servicio**

##### **1.1 Definición del Servicio**

- Necesidades a cubrir
- Estrategia a emplear para satisfacer las necesidades descritas
- Elementos de diferenciación (Novedades y ventajas que el servicio aporta respecto a la competencia)

##### **1.2 Descripción del Servicio**

- Descripción técnica del servicio por gamas o líneas del producto
- Patentes y otras garantías de dirección que posean y los costos que se derivan (adjuntar un anexo con la documentación acreditativa).
- Condiciones de la oferta del servicio a los clientes
- Elaboración de la matriz DAFO referida al servicio. Es decir, identificar por una parte las Debilidades y Amenazas referidas a la presentación del servicio y, por otro lado, las posibles Fortalezas y Oportunidades

## **El Servicio**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	OPORTUNIDADES

### **2. Sector de Actividad**

- Características del sector: concentración o dispersión; barreras de entrada: volumen de facturación; evolución y perspectivas futuras (tanto comerciales como tecnológicas).
- Productos substitutivos y posicionamiento de la nueva empresa (teniendo en cuenta su evolución).
- Regulación del sector y permisos necesarios para actuar

## El Servicio

Contenido del Apartado

### **3. Plan de Operaciones**

#### **3.1 Localización, instalación y elementos de transporte**

- Especificar las características de la localización de la empresa y los motivos de su elección; descripción física del local: superficie, distribución, almacén, etc; maquinaria; vehículos; equipamientos y suministros necesarios. Adjuntar facturas, pro-formas de los gastos de instalación

#### **3.2 Aprovisionamiento**

- Identificación de todos los proveedores indicando: productos, precios, calidades, condiciones de pago, términos de entrega, descuentos, influencia de los competidores sobre los proveedores. Anexar catálogos y presupuestos de los proveedores.

#### **3.3 Proceso de prestación del servicio**

- Previsiones de producción y de existencias necesarias en función de las perspectivas de ventas del plan del mercado.

## El Servicio

### Contenido del Apartado

- Descripción y etapas del proceso de prestación y diagrama del servicio: tiempos de producción; posibles cuellos de botella; personal necesario y sus correspondientes costos; normativa laboral aplicable

#### **3.4 Medidas de calidad**

- Medidas de calidad que se implicarán al servicio y los costos que implican. Anexar certificaciones, asesoramiento de calidad, presupuestos y facturas.

#### **3.5 Subcontratación**

- Aspectos de la prestación del servicio a subcontratar y los costos que eso representa. Anexar catálogos, presupuestos, etc. de los subcontratistas.

#### **3.6 Seguros**

- Previsión de tipos de aseguradoras necesarias y los costos que representan

## El Servicio

Contenido del Apartado

### **4. Costos**

- Cuantificación de los costos indicados en los apartados anteriores; análisis de los costos de producción y almacenamiento y estudio de éstos por los principales productos, diferenciando entre los costos directos, indirectos, fijos y variables; previsión de las futuras evoluciones de los costos. Adjuntar documentación acreditativa relativa a los diferentes costos

### **5. Estrategias de futuro**

- Descripción de objetivos; duración; previsión de inversiones necesarias; nuevas adquisiciones de locales, maquinaria, etc.; previsión de amortizaciones.  
- Investigación y desarrollo de nuevos productos; calidad; recursos humanos.  
- Estratégicas: competitiva, de imagen corporativa, de expansión, etc., cuantificar los costos

## El Mercado

### INTRODUCCIÓN

Contenido del Apartado

#### 1. Conocimiento del Mercado

**Conocimiento del mercado** o mercados en los cuales se pretende trabajar así como su dimensión (número de clientes, transacciones, volumen de ventas, evaluación y tendencias del futuro), regulación específica, medidas de calidad.

Es importante conocer los diversos segmentos del mercado o mercados, las características de los clientes potenciales y las principales variables de segmentación demográfica (edad, sexo, estado civil, etc), geográfica, socioeconómica (capacidad adquisitiva, nivel de estudios, etc) hábitos de compra, gustos, así como las necesidades o utilidades que se pretende satisfacer.

El estudio previo de mercado permitirá hacer previsiones más realistas de las ventas, contribuyendo (por una parte) a definir las características y precios de los productos o servicios, y (por otro lado) conocer las estrategias de la competencia.

## El Mercado

Contenido del Apartado

### 1. Conocimiento del Mercado

Medianamente un estudio de mercado nos indicará cómo debemos ser capaces de responder las siguientes preguntas:

Quién compra? Características personales

Por qué compra? Motivaciones

Qué compra? Productos y marcas

Cómo compra? Busca el producto o compra el que se le ofrece

Cuándo compra? Ocasionalmente/ en momentos concretos/ son clientes estables

Cuánto compra? Cantidades

Dónde compra? Establecimientos, contexto, distancia..

## El Mercado

Contenido del Apartado

### **1. Conocimiento del Mercado**

Otro tema primordial a tratar es la investigación, sobre los fondos de información de los clientes y de los usuarios respecto a la adquisición y uso de los productos o servicios, y cómo estos son finalmente utilizados.

Es necesario anexar siempre el estudio de mercado realizado, indicando sobretodo el público objetivo, la muestra, las técnicas y el tipo de cuestionario a utilizar, haciendo referencia a las conclusiones realizadas.

Considerar, así mismo, las características de las empresas del mercado: fragmentación o concentración; “empresas líder” y públicos objetivos a los cuales se dirigen; ventajas y limitaciones desde el punto de vista comercial; canales de distribución; etc.

Recordar siempre que se debe tener en cuenta tanto las opiniones de las empresas y de los clientes sobre la situación del mercado con las previsiones sobre la evolución de éstas.

## El Mercado

Contenido del Apartado

### 2. Definir el Público Objetivo

**Definir el público objetivo.** Analizar los diversos segmentos de mercado y escoger aquello que resulte más adecuado para iniciar la actividad. Plantearse el liderazgo de este segmento y definir las acciones a desarrollar para este fin.

Identificar los tipos de clientes y sus necesidades; procesos de compra y hábitos de consumo; clientes principales y maneras de fidelizarlos; cuantificar la dimensión de los segmentos escogidos y el potencial de compra del producto o servicio a ofrecer; prevenir la expansión hacia nuevos segmentos o países; cuantificar las ventas previsibles en términos de cantidad de productos y de ingresos monetarios.

## El Mercado

Contenido del Apartado

### **3. Identificar las Empresas Competidoras**

**Identificar las empresas competidoras**, específicamente en el ámbito del público objetivo escogido; estrategias comerciales que apliquen; características y calidad de sus productos; precios; condiciones de suministro y pago; servicios de post-venta; patentes; fase del ciclo de vida en que se encuentran sus productos; canales de distribución; puntos fuertes y puntos débiles.

Evaluar la existencia de un posible nexo de mercado. Prevenir su reacción frente a un nuevo competidor; prevenir también nuevas situaciones derivadas del futuro desarrollo de la empresa.

Comparar la empresa a crear con las ya existentes mediante la matriz DAFO ( de la misma manera que se hizo en el apartado dedicado al producto, es decir, identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la futura empresa en la comercialización de sus productos o servicios); definir los objetivos comerciales para los próximos años (como mínimo para los primeros tres años).

## El Mercado

Contenido del Apartado

### **4. Identificar las Empresas Competidoras**

**Establecer el plan de marketing** teniendo en cuenta todo lo anterior, diferenciando – si es preciso- el comportamiento de los diferentes segmentos o países. Establecer una propuesta de posicionamiento de la empresa, es decir, definir cuáles son las características de la imagen que deseamos de nuestros clientes potenciales asocien con nuestra empresa, producto o servicio, e identificar las principales variables. Analizar, de la misma forma, las políticas de:

#### **4.1 Producto o Servicio:**

Definido desde el punto de vista del cliente. Analizar la calidad: novedades que aporta y ventajas que ofrecen; marca; presentación; atención al cliente; personalización y diferenciación del producto; garantía; servicios post-venta; formación y motivación del personal ( en cuanto a la diferenciación del producto, las explicaciones deberán concordar con el apartado relativo al producto o servicio).

## El Mercado

### Contenido del Apartado

#### **4.2 Precio:**

analizar el mercado, los precios de la competencia, las expectativas de los clientes y los costos propios, determinar la política de precios a seguir por la nueva empresa. Determinar si es necesario ofrecer descuentos; diseñar campañas; establecer las condiciones de pago y el financiamiento de las ventas; determinar la política de diferenciación en el precio.

#### **4.3 Distribución:**

facilitar la proximidad y la comodidad al cliente: trabajar por la buena imagen del producto o servicio mediante opciones como la venta directa, al detalle, al mayorista; diseñar campañas; estudiar las ventajas e inconvenientes de los diferentes canales, y seleccionar los más adecuados para el cliente (de manera que se pueda encontrar el producto sin problemas) y para el emprendedor (simplificación del transporte). Considerar la diferenciación en la distribución.

## El Mercado

### Contenido del Apartado

#### **4.4 Comunicación:**

Procedimientos y soportes mediante los cuales se dará a conocer los productos a los potenciales clientes. Se debe tener presente que el público objetivo, el mensaje a transmitir (debe ser claro y preciso, indicando qué se ofrece y donde se puede obtener), el presupuesto, los medios y las vías indirectas de comunicación. En este sentido, se debe priorizar la satisfacción del cliente (no generando expectativas superiores a la realidad) . Considerar la diferenciación en la comunicación.

#### **4.5 Cuantificar los costos:**

Cuantificar los costos de comercialización de acuerdo con la estrategia escogida según el público objetivo y las previsiones de ventas establecidas. Realizar un listado de gastos que incorpore todos los aspectos previstos en el plan comercial; cuantificar los costos mediante presupuestos, tarifas de precios y otros elementos de valoración, estableciendo para todo un margen para posibles oscilaciones o imprevistos.

## El Mercado

### Contenido del Apartado

Hacer previsiones de la evolución de los gastos de comercialización para los próximos años, de acuerdo con las previsiones de ventas y con los diferentes escenarios considerados (evoluciones más favorables o desfavorables del mercado, expansión futura hacia nuevos segmentos, nuevos mercados o nuevos países, desarrollo de productos o servicios alternativos, etc).

También es conveniente elaborar un programa de las acciones a realizar durante los primeros meses de creación de la empresa, especificando los resultados que se desean lograr para que sirva de guía de guía cuando comience la actividad.

## La Organización

### INTRODUCCIÓN

#### Contenido del Apartado

- 1. Separar las actividades** Separar las actividades que le son propias como empresario y propietario de aquellos que le corresponden como trabajador; en el caso de ser más de un emprendedor, es necesario repartirse las tareas empresariales y establecer los procesos de toma de decisiones estratégicas y tácticas de la empresa, sin olvidar acordar la forma de remunerarlas.
- 2. Definir el organigrama de la empresa** de acuerdo con los criterios organizativos personales, las actividades a realizar y las relaciones entre ellos; definir también los puestos de trabajo.
- 3. Establecer la política de recursos humanos** y prevenir las necesidades de subcontratación de servicios o contratación de personal a corto, mediano y largo plazo; definir las modalidades de contratación más adecuados, así como los procedimientos de reclutamiento, selección y remuneración del personal; programar una política de formación, promoción y motivación de los trabajadores.
- 4. Identificar la normativa laboral** y las obligaciones legales relacionadas con el personal; las limitaciones en función de la actividad; las normas de seguridad e higiene aplicables; los convenios colectivos; etc.
- 5. Cuantificar los costos de personal** derivados de la organización que se escoge.

## El Plan Financiero

### INTRODUCCIÓN

#### Contenido del Apartado

**1. Cálculo de la inversión inicial:** estará en función del volumen de la actividad prevista en el plan de mercado, así como de la forma de titularidad de los activos de la empresa. Incluirá el desembolso necesario para financiar tanto la inmovilización material (local, maquinaria, mobiliario y enseres, equipos informáticos, etc) como la inmaterial (gastos de constitución, de primer establecimiento, derechos de traspaso, etc) y las existencias necesarias para cubrir el stock inicial.

**2. Financiamiento de la inversión inicial:** podrá hacerse mediante el financiamiento externo o bien mediante el financiamiento propio. El financiamiento de la inversión inicial deberá tener en cuenta el financiamiento de fondos de maniobra necesaria para el desarrollo de la actividad normal de la empresa.

**3. Plan de financiamiento a tres o cinco años:** permitirá delimitar cuáles serán las necesidades de financiamiento que tendrá la empresa a largo plazo, y cómo cubrirlas mediante los recursos generados por la empresa (indicando las aportaciones de los socios, el endeudamiento o los ingresos obtenidos con la venta de activos). Estas necesidades dependerán tanto de las inversiones en activos fijos o en fondos de maniobra como de las condiciones de devolución de los capitales.

### El Plan Financiero

#### Contenido del Apartado

**4. Cuentas de resultados provistos a tres o cinco años:** muestra los beneficios esperados por la empresa como la diferencia entre ingresos y gastos. Es importante especificar tanto las diferentes partidas que determinen la cuenta de resultados como su tendencia y evolución, destacando cómo poder efectuar cambios de estos resultados al resultado global de la empresa.

El ingreso principal proviene de las ventas cuantificadas en el plan de mercado; los gastos se encuentran especificados en los diferentes apartados del plan de empresa (costos de las ventas; amortizaciones y provisiones; gastos comerciales; del personal; de administración y generales; de suministro externo; financieros; tributos; etc.). También es conveniente especificar las diferentes hipótesis que se han considerado a la hora de calcular las diferentes partidas que forman las cuentas de resultados.

**5. Cálculo de punto muerto:** cuantificar el volumen mínimo de actividad a partir del cual la empresa comienza a obtener beneficios (punto que permite cubrir todos los costos – fijos y variables-).

Es interesante calcularlo tanto en unidades físicas como en unidades monetarias (teniendo en cuenta la dificultad que representa su cálculo en unidades de producto cuando la empresa produce y comercializa una amplia gama de éstas), así como desglosarlo en sus dos modalidades:

## El Plan Financiero

### Contenido del Apartado

a.- Punto muerto de explotación (sólo cubre los costos operativos fijos)

b.- Punto muerto total (incluye sólo los gastos del ámbito financiero – comisiones e intereses- y otros gastos extraordinarios).

**6. Plan de tesorería:** permite observar la liquidez de la empresa y, por tanto, prevenir las necesidades de tesorería que puedan surgir, mediante la especificación de las partidas de cobros (por ventas o por otros conceptos), así como las partidas de pagos (por compras, gastos de personal, de suministros exteriores, de tributos, pagos de las inversiones i devoluciones del financiamiento y del capital social de los accionistas).

También se debe detallar las hipótesis consideradas para su cálculo, considerando la posible estacionalidad de la actividad: eso permitirá prevenir a tiempo las medidas. El primer año es conveniente que su desglosamiento sea mensual, pudiendo presentar a la tesorería acumulada anualmente para los siguientes años.

**7. Cálculos de fondos de maniobra:** los fondos de maniobra que es el capital necesario para cubrir el periodo que transcurre desde el momento que se inicia la inversión en el activo circulante hasta que éste se recupere a través de los cobros de las ventas (teniendo en cuenta que también se obtiene financiamiento de los proveedores y de los créditos): así entonces, la diferencia entre el activo circulante y el exigible es a corto plazo.

## El Plan Financiero

Contenido del Apartado

**8. Balances provisionales a tres a cinco años:** mostrar la estructura patrimonial de la empresa como los aspectos cuantitativos de todas las decisiones de inversión y financiamiento considerados en el plan de empresa.

- El activo fijo se refiere al inmovilizado material y el inmaterial.
  - El activo circulante engloba las existencias, las cuentas a cobrar y la tesorería.
- El pasivo, por su parte, indica los recursos propios, el endeudamiento a largo y corto plazo.

Estudiando la evolución de las partidas del balance se puede determinar la solvencia de la empresa, es decir, su capacidad para afrontar las obligaciones concretas.

Es necesario distinguir dos tipos de rentabilidad en la empresa:

**A. Rentabilidad económica**, calculada como un cociente de los beneficios antes de los impuestos e intereses entre los activos netos de la empresa, eso refleja el rendimiento proveniente de los activos netos de la eficiencia de la actividad.

### El Plan Financiero

#### Contenido del Apartado

**B. Rentabilidad financiera**, calculada como un cociente de los beneficios ante los impuestos de la empresa entre sus recursos propios; esta medida incluye los recursos propios utilizados y las cargas financieras.

Igualmente es importante calcular el grado de impulso operativo y financiero.

- **Grado de impulso operativo** – relacionado con la estructura de costos de la empresa-, se mide mediante el cociente del porcentaje de variación del beneficio antes de los impuestos y de los intereses entre el porcentaje de variación del volumen de venta, expresamente de esta manera el efecto que produce una variación de volumen de ventas sobre los beneficios ante de impuestos y de intereses.

### El Plan Financiero

#### Contenido del Apartado

- **Grado de impulso financiero** – relacionado con los capitales propios de la empresa-, se mide mediante el producto de los cocientes: el cociente del beneficio ante los impuestos y de los intereses entre el beneficio ante de los impuestos, y el cociente de los activos totales entre los recursos propios. Permitirá evaluar la repercusión positiva o negativa de el endeudamiento sobre la rentabilidad de los recursos propios.

Es aconsejable elaborar las cuentas provisionales con la misma amplitud temporal que los términos de la devolución de los préstamos, para así mostrar la capacidad de la empresa por generar recursos suficientes para su propia evolución.

El plan financiero debe reflejar la capacidad de generar recursos de la empresa que se pretende crear; paralelamente de debe prevenir con las variaciones en los costos, en los precios de venta o en las cantidades vendidas de los productos o servicios que modifiquen el punto muerto de la empresa, afectando de la misma manera las cuentas de resultados, plan de tesorería, etc.

Cuando se trabaja el plan financiero es muy conveniente regresar a revisar los otros apartados del plan de empresa, y, de esta manera, detectar posibles incoherencias (así como poder corregirlas).