



+ emprendimiento
+ oportunidades
COMUNIDAD DE MADRID

GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

➤ **Emprendimiento** ◀

PRIMERO

GRACIAS

POR SEGUIR ESTE PROYECTO

+Emprendimiento +Oportunidades Comunidad de Madrid es un proyecto que tiene como finalidad impulsar el emprendimiento, la digitalización y la mejora de la competitividad de los pequeños negocios de la región.

El programa incluye acciones de **asesoramiento, información, formación, sensibilización y divulgación** en materia de emprendimiento y desarrollo empresarial, contribuyendo a la **transformación productiva hacia una economía digital y sostenible** y al fortalecimiento de las competencias profesionales del tejido empresarial madrileño. El programa en su conjunto, no solo persigue el fortalecimiento del tejido productivo mediante el fomento del autoempleo y la economía social, sino que, también constituyen una herramienta estratégica de cohesión territorial y de equilibrio en el desarrollo regional, con un enfoque explícito hacia la igualdad de oportunidades en zonas menos favorecidas, especialmente en los **pequeños municipios y entornos rurales**.

En el marco del convenio regulador del proyecto se desarrollan diferentes herramientas para apoyar a las personas emprendedoras, autónomos y microempresas de la Comunidad de Madrid: **vídeos explicativos, guías interactivas**, una **herramienta digital con píldoras formativas**, una **aplicación web para la evaluación de competencias** y un **portal multiplataforma** que reúne estos y otros recursos del programa.

Las **guías interactivas** forman parte de esta línea de trabajo y están diseñadas para ofrecer contenidos prácticos, accesibles y aplicados, orientados a la **mejora de la competitividad, la digitalización, el emprendimiento y la gestión empresarial**. A través de estos materiales se pretende **apoyar la consolidación de los negocios existentes y facilitar nuevas oportunidades de emprendimiento** en la Comunidad de Madrid.

Por ello, les presentamos la guía práctica para la elaboración de un plan de negocio.



INDICE

CÓMO USAR ESTA GUÍA	7
RUTA RÁPIDA DE TRABAJO	7
MÓDULO 1. BASE ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE VALOR	8
1.1. PARA QUÉ SIRVE REALMENTE UN PLAN DE NEGOCIO	9
1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	9
1.3. PROPUESTA DE VALOR	10
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD, LA OFERTA Y LA FORMA JURÍDICA	10
1.5. ERRORES FRECUENTES EN ESTA FASE	11
EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÓDULO 1	11
MÓDULO 2. MERCADO, CLIENTE Y POSICIONAMIENTO	12
2.1. ANALIZA EL ENTORNO SIN PERDER EL FOCO	13
2.2. COMPRENDE EL SECTOR Y LA COMPETENCIA	13
2.3. DEFINE A TU CLIENTE IDEAL	14
2.4. ANALIZA A LA COMPETENCIA CON UNA MATRIZ SIMPLE	15
2.5. DE LA INFORMACIÓN A LA ESTRATEGIA: DAFO Y CAME	15
2.6. ERRORES FRECUENTES EN ESTA FASE	16
EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÓDULO 2	16
MÓDULO 3. ESTRATEGIA COMERCIAL Y OPERACIONES	17
3.1. DISEÑA TU ESTRATEGIA COMERCIAL CON LÓGICA	18
3.2. PRODUCTO, PRECIO Y CANALES	18
3.3. COMUNICACIÓN Y CAPTACIÓN DE CLIENTES	19
3.4. OPERACIONES: CÓMO ENTREGAS LO QUE PROMETES	19
3.5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	20
3.6. ERRORES FRECUENTES EN ESTA FASE	20
EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÓDULO 3	20
MÓDULO 4. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	21
4.1. EMPIEZA POR UNA PREVISIÓN DE VENTAS REALISTA	22
4.2. COSTES, MARGEN Y PUNTO DE EQUILIBRIO	22
4.3. INVERSIÓN INICIAL Y FUENTES DE FINANCIACIÓN	23
4.4. TESORERÍA, CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE	23

4.5. INDICADORES MÍNIMOS PARA TOMAR DECISIONES	24
4.6. ERRORES FRECUENTES EN ESTA FASE	24
EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÓDULO 4	24
MÓDULO 5. CIERRE DEL PLAN, ANEXOS Y REVISIÓN FINAL	25
5.1. RESUMEN EJECUTIVO	26
5.2. DOCUMENTACIÓN DE APOYO	26
5.3. PRESENTA EL PLAN CON UNA LÓGICA CLARA	27
5.4. TU PITCH DE UN MINUTO	27
5.5. ERRORES FRECUENTES EN EL CIERRE	27
EJERCICIO PRÁCTICO DEL MÓDULO 5	28
ANEXO 1. RECURSOS OFICIALES Y DE APOYO	29
ANEXO 2. CUADERNO DE TRABAJO RESUMIDO	30
BASE ESTRATÉGICA	30
MERCADO Y CLIENTE	30
COMERCIAL Y OPERACIONES	30
FINANZAS	30
ANEXO 3. CHECKLIST FINAL DE REVISIÓN	31
MÓDULO 1. RECURSOS INTERACTIVOS PARA DEFINIR LA BASE ESTRATÉGICA	32
MÓDULO 2. RECURSOS INTERACTIVOS PARA ANALIZAR MERCADO Y CLIENTE	33
MÓDULO 3. RECURSOS INTERACTIVOS PARA ESTRATEGIA COMERCIAL Y OPERACIONES	34
MÓDULO 4. RECURSOS INTERACTIVOS PARA VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	35
MÓDULO 5. RECURSOS INTERACTIVOS PARA CIERRE, PRESENTACIÓN Y REVISIÓN FINAL	36
ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 1 - RUTA DE TRABAJO RECOMENDADA	37
ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 2 - MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	38
ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 3 - HERRAMIENTAS PARA LEER EL MERCADO	39
ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 4 - FICHA RÁPIDA DE BUYER PERSONA	40
ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 5 - ESTRATEGIA COMERCIAL Y OPERACIONES	41
ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 6 - PUNTO DE EQUILIBRIO Y SEGUIMIENTO FINANCIERO	42
ANEXO 3. CUADERNO PRÁCTICO AMPLIADO	43
FICHA PRÁCTICA 1. PROBLEMA, OPORTUNIDAD Y CLIENTE INICIAL	44
FICHA PRÁCTICA 2. PROPUESTA DE VALOR ÚNICA	45
VERIFICACIÓN RÁPIDA	45
FICHA PRÁCTICA 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	46

FICHA PRÁCTICA 4. FORMA JURÍDICA Y TRÁMITES BÁSICOS	47
FICHA PRÁCTICA 5. ANÁLISIS PESTEL	48
FICHA PRÁCTICA 6. COMPETENCIA Y 5 FUERZAS DE PORTER	49
VERIFICACIÓN RÁPIDA	49
FICHA PRÁCTICA 7. FICHA DE BUYER PERSONA	50
FICHA PRÁCTICA 8. MATRIZ COMPARATIVA DE COMPETENCIA	51
VERIFICACIÓN RÁPIDA	51
FICHA PRÁCTICA 9. ESTRATEGIA COMERCIAL	52
FICHA PRÁCTICA 10. OPERACIONES, PROVEEDORES Y CAPACIDAD	53
VERIFICACIÓN RÁPIDA	53
FICHA PRÁCTICA 11. VENTAS, COSTES Y MARGEN	54
VERIFICACIÓN RÁPIDA	54
FICHA PRÁCTICA 12. PUNTO DE EQUILIBRIO	55
VERIFICACIÓN RÁPIDA	55
FICHA PRÁCTICA 13. INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIACIÓN	56
FICHA PRÁCTICA 14. RESUMEN EJECUTIVO Y PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO	57
ANEXO 4. CASOS PRÁCTICOS ORIENTATIVOS	58
ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 1 - CAFETERÍA DE BARRIO CON PROPUESTA DIFERENCIADA	59
CÓMO SE ABORDA EL CASO	59
DECISIONES CLAVE	59
INDICADORES QUE CONVIENE VIGILAR	59
ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 2 - TIENDA ONLINE DE COSMÉTICA NATURAL	60
CÓMO SE ABORDA EL CASO	60
DECISIONES CLAVE	60
INDICADORES QUE CONVIENE VIGILAR	60
ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 3 - SERVICIO DIGITAL PARA AUTÓNOMOS	61
CÓMO SE ABORDA EL CASO	61
DECISIONES CLAVE	61
INDICADORES QUE CONVIENE VIGILAR	61
ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 4 - CENTRO DE BIENESTAR Y ENTRENAMIENTO	62
CÓMO SE ABORDA EL CASO	62
DECISIONES CLAVE	62
INDICADORES QUE CONVIENE VIGILAR	62

ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 5 - TALLER DE ARREGLOS Y PERSONALIZACIÓN TEXTIL	63
CÓMO SE ABORDA EL CASO	63
DECISIONES CLAVE	63
INDICADORES QUE CONVIENE VIGILAR	63
CIERRE Y RECOMENDACIÓN DE USO	64

CÓMO USAR ESTA GUÍA

Esta guía está pensada para ayudarte a convertir una idea empresarial en un plan de negocio claro, realista y útil. No pretende complicar el proceso, sino ayudarte a tomar mejores decisiones y a ordenar la información imprescindible para poner en marcha, consolidar o hacer crecer tu actividad.

Qué vas a conseguir con esta guía

- Entender la estructura básica de un plan de negocio.
- Definir tu propuesta de valor y tu cliente ideal.
- Analizar mercado, competencia y posicionamiento.
- Diseñar una estrategia comercial y operativa coherente.
- Estimar ventas, costes, inversión y necesidades de financiación.
- Llegar al final con un primer borrador sólido y revisable.

Ruta rápida de trabajo

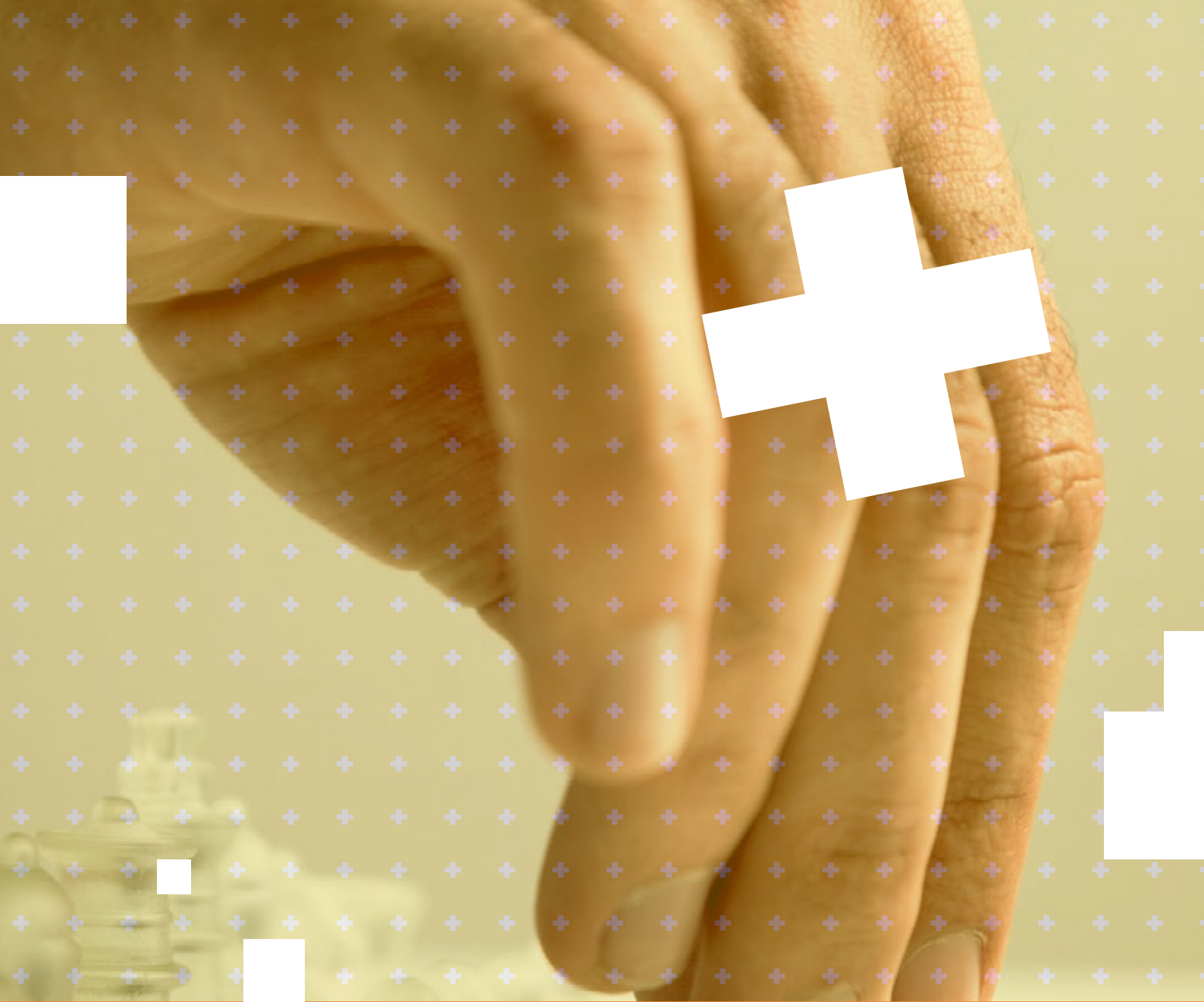
Paso	Qué hacer	Resultado esperado
1	Define el problema que resuelves, a quién te diriges y por qué te van a elegir.	Base estratégica clara.
2	Analiza mercado, cliente y competencia con datos y observación directa.	Oportunidad de mercado mejor delimitada.
3	Diseña tu estrategia de ventas, comunicación y operación diaria.	Plan de acción comercial y operativo.
4	Calcula ventas, costes, inversión, tesorería y punto de equilibrio.	Viabilidad económica inicial.
5	Redacta el resumen ejecutivo y revisa anexos y comprobaciones finales.	Documento listo para presentar o trabajar internamente.

INTRODUCCIÓN

Un plan de negocio no es un trámite para rellenar y archivar. Es una herramienta de gestión que te obliga a ordenar ideas, contrastarlas con la realidad y comprobar si el proyecto se sostiene en el mercado y en los números.

Su valor principal no está solo en el documento final, sino en el proceso de reflexión que genera: te ayuda a priorizar, a detectar riesgos, a fijar objetivos y a decidir con más criterio. También te será útil si necesitas explicar tu proyecto a una entidad financiera, a una persona socia o a un posible colaborador.

A lo largo de la guía encontrarás explicaciones sencillas, ejemplos cercanos a pequeños negocios y ejercicios breves para pasar de la teoría a la acción. La recomendación es trabajar módulo a módulo y construir una primera versión simple, que después podrás revisar y mejorar.



MÓDULO 1. BASE ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE VALOR

Qué vas a trabajar en este módulo

Aquí vas a definir la esencia del proyecto: qué haces, para quién, qué problema resuelves y qué forma empresarial encaja mejor con tu actividad.

1.1. Para qué sirve realmente un plan de negocio

El plan de negocio cumple tres funciones principales. La primera es interna: te ayuda a ordenar decisiones, priorizar recursos y convertir una idea difusa en un proyecto gestionable. La segunda es externa: sirve para explicar tu negocio con claridad a bancos, colaboradores, proveedores o posibles socios. La tercera es preventiva: te permite identificar riesgos antes de invertir tiempo y dinero.

- ▶ Úsalo como una hoja de ruta, no como un documento estático.
- ▶ Redáctalo con un nivel de detalle suficiente para decidir, no para impresionar.
- ▶ Revisalo periódicamente: un plan útil evoluciona cuando cambian el mercado, los costes o tus objetivos.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Empieza con una herramienta oficial y un ejemplo sencillo</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Abrir la herramienta oficial Plan de Empresa de IPYME▶ Consultar el manual de uso de la herramienta	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Anota tres decisiones que este plan te ayudará a tomar en los próximos seis meses.▶ Escribe dos riesgos que quieras vigilar desde el primer borrador.

Pregunta clave

Si una persona ajena a tu proyecto leyera tu plan, ¿entendería con claridad qué vendes, a quién y cómo piensas hacerlo viable?

1.2. Misión, visión y valores

Estos tres elementos te ayudan a dar coherencia al proyecto y a tomar decisiones con criterio. No son frases decorativas: deben servirte para mantener una dirección clara cuando surjan dudas, cambios o nuevas oportunidades.

Elemento	Qué define	Pregunta útil	Ejemplo breve
Misión	La razón de ser actual del negocio.	¿Qué hacemos, para quién y de qué manera?	Ayudamos a familias del barrio a comer mejor con menús caseros y saludables listos para llevar.
Visión	La meta a medio plazo.	¿En qué queremos convertirnos en tres o cinco años?	Ser un referente local en alimentación saludable de proximidad.
Valores	Los principios que guían la forma de trabajar.	¿Qué no estamos dispuestos a sacrificar?	Cercanía, calidad, honestidad y cumplimiento.

No necesitas redactar textos grandilocuentes. Una buena misión es clara. Una buena visión es concreta y creíble. Unos buenos valores se traducen en comportamientos observables.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Aterriza la identidad del negocio con apoyo guiado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Usar el autodiagnóstico y las herramientas de la fase Idea de Plataforma PYME ▶ Ver la herramienta general de planificación y diagnóstico 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Redacta una misión de una sola frase: qué haces, para quién y con qué promesa. ▶ Elige tres valores y escribe cómo se notarán en la atención al cliente o en la forma de trabajar.

1.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor resume por qué tu cliente debería elegirte. Debe centrarse en el beneficio que recibe la persona compradora y en el rasgo que te diferencia de otras alternativas. Cuanto más concreta sea, más útil será para vender, comunicar y fijar precios.

- ▶ Evita definiciones genéricas como “calidad” o “buen servicio” si no explicas en qué se traducen.
- ▶ Pon el foco en el problema que resuelves y en el resultado que ofreces.
- ▶ Comprueba que tu promesa es relevante para el cliente y sostenible para tu negocio.

Fórmula práctica
Ayudamos a [cliente] a [lograr un resultado] mediante [solución concreta y diferencial].

Ejemplo: “Ayudamos a profesionales con poco tiempo a mantener una alimentación saludable mediante menús caseros semanales, listos para recoger y con pedido digital sencillo”.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Convierte tu propuesta de valor en un mensaje claro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Abrir el Lienzo Modelo de Negocio de Plataforma PYME ▶ Ver un vídeo breve sobre propuesta de valor 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Completa la frase “Ayudamos a... a conseguir... mediante...”. ▶ Pide a una persona ajena al proyecto que la lea y te diga si entiende el beneficio en menos de un minuto.

1.4. Descripción de la actividad, la oferta y la forma jurídica

En este apartado debes explicar qué vendes, cómo se presta o produce el servicio y qué estructura jurídica te conviene. La descripción de la oferta debe ser comprensible para alguien que no conozca tu sector.

- ▶ Qué vendes exactamente: producto, servicio o combinación de ambos.
- ▶ A quién te diriges y en qué contexto compra.
- ▶ Qué problema resuelves y qué te diferencia.
- ▶ Qué necesitas para operar: local, equipamiento, licencias, herramientas digitales o proveedores.

Sobre la forma jurídica, conviene comparar primero las alternativas más habituales para autónomos, microempresas y pequeños proyectos con pocos socios.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Revisa la forma jurídica antes de decidir</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Comparar formas jurídicas en la guía oficial de Plata-forma PYME ▶ Consultar CIRCE y los Puntos de Atención al Emprendimiento 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Compara al menos dos opciones jurídicas con estos criterios: responsabilidad, fiscalidad, trámites y crecimiento. ▶ Anota qué documentación necesitarías preparar para la opción que hoy te encaja mejor.

Forma	Cuándo suele encajar	Ventajas principales	Aspectos a vigilar
Autónomo	Actividad individual o de arranque sencillo con poca estructura.	Alta rápida, menor complejidad administrativa y control directo.	Responsabilidad personal sobre las deudas del negocio y menor separación entre patrimonio personal y actividad.
S.L.	Negocios con vocación de crecimiento, necesidad de imagen societaria o varios socios.	Responsabilidad limitada al capital aportado y estructura más adecuada para incorporar socios o financiación.	Más obligaciones formales. Actualmente puede constituirse desde 1 euro, aunque si no alcanza 3.000 euros se aplican reglas específicas de protección de acreedores.
Comunidad de bienes	Proyecto muy pequeño entre dos o más personas que comparten un bien o una actividad.	Tramitación relativamente sencilla y reparto flexible entre comuneros.	Responsabilidad personal y solidaria; suele ser menos recomendable si el proyecto quiere crecer o asumir riesgos relevantes.
Cooperativa	Proyecto colectivo donde prima la participación de las personas socias y la gestión democrática.	Participación, posible acceso a apoyos específicos y alineación con proyectos de economía social.	Mayor complejidad de funcionamiento y necesidad de una implicación real de las personas socias.

Recomendación práctica

No elijas la forma jurídica solo por costumbre o por rapidez.

Valora responsabilidad, fiscalidad, número de socios, inversión inicial y objetivos de crecimiento.

Si tienes dudas, contrasta la decisión con una asesoría, notaría o punto de atención al emprendimiento.

1.5. Errores frecuentes en esta fase

- ▶ Empezar a vender sin haber definido con claridad a quién te diriges.
- ▶ Confundir una idea interesante con una propuesta de valor validada.
- ▶ Redactar misión y visión demasiado abstractas y poco útiles para tomar decisiones.
- ▶ Elegir la forma jurídica sin pensar en el riesgo, la responsabilidad o la evolución del proyecto.

Ejercicio práctico del módulo 1

1. Redacta en una frase qué haces, para quién y qué resultado ofreces.
2. Escribe una propuesta de valor con la fórmula recomendada.
3. Anota tres valores que deban notarse en la forma de trabajar del negocio.
4. Compara dos formas jurídicas posibles y justifica cuál encaja mejor.



MÓDULO 2. MERCADO, CLIENTE Y POSICIONAMIENTO

Qué vas a trabajar en este módulo

El objetivo es comprobar que existe una oportunidad real, entender a quién te diriges y decidir cómo quieres ser percibido frente a la competencia.

2.1. Analiza el entorno sin perder el foco

Cuando analizas el entorno no necesitas describirlo todo. Necesitas detectar los factores que pueden ayudarte o perjudicarte. La herramienta PESTEL es útil si la aplicas con sentido práctico y la relacionas con tu actividad concreta.

Factor	Qué observar	Ejemplo cercano a pequeño negocio
Político y legal	Normativa, licencias, protección de datos, requisitos sectoriales.	Un centro estético debe revisar autorizaciones, protección de datos y requisitos sanitarios.
Económico	Renta disponible, inflación, tipos de interés, evolución de costes.	La subida de suministros puede afectar a hostelería o comercio con márgenes ajustados.
Social	Hábitos de consumo, cambios demográficos y nuevas preferencias.	Mayor demanda de conveniencia, sostenibilidad o compra local.
Tecnológico	Herramientas que mejoran ventas, gestión o experiencia de cliente.	Reserva <i>online</i> , cobro digital o automatización de recordatorios.
Ecológico	Exigencias o oportunidades ligadas a sostenibilidad y ahorro de recursos.	Envases reutilizables o reducción de desperdicio alimentario.
Legal	Obligaciones específicas del sector y del canal de venta.	Venta <i>online</i> con información precontractual y política de devoluciones.

Selecciona solo los factores que de verdad impactan en tu negocio. Una oportunidad o una amenaza bien formulada te servirá después para el análisis DAFO.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Selecciona solo el entorno que de verdad afecta a tu negocio</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Usar la herramienta DAFO de Plataforma PYME▶ Ver un vídeo práctico sobre análisis PESTEL	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Escribe una oportunidad y una amenaza con impacto directo en ventas, costes o normativa.▶ Descarta todo factor que no cambie una decisión real de tu negocio.

2.2. Comprende el sector y la competencia

Antes de entrar en un mercado conviene entender su nivel de competencia, la presión de precios y la facilidad con la que pueden aparecer nuevas alternativas. El modelo de las cinco fuerzas de Porter sigue siendo útil si se traduce a preguntas simples.

- ▶ ¿Hay muchos competidores directos y pelean por precio?
- ▶ ¿Es fácil que aparezcan negocios parecidos al tuyo?
- ▶ ¿Tu cliente puede cambiar de proveedor sin coste ni esfuerzo?
- ▶ ¿Dependes de pocos proveedores clave?
- ▶ ¿Existen soluciones sustitutivas, aunque provengan de otro sector?

Recurso interactivo	Actividad aplicada
Analiza el sector con una mirada competitiva <ul style="list-style-type: none"> • Ver un vídeo claro sobre las 5 fuerzas de Porter • Usar después la matriz de posicionamiento de Plataforma PYME 	Ponlo en práctica ahora <ul style="list-style-type: none"> • Valora de 1 a 5 la rivalidad, la amenaza de entrada y el poder de cliente y proveedor. • Marca en qué fuerza necesitas diferenciarte más para no competir solo por precio.

Consejo práctico

No estudies solo a grandes competidores. Observa también negocios pequeños, propuestas digitales, sustitutos y opiniones reales de clientes.

2.3. Define a tu cliente ideal

Vender a todo el mundo casi siempre significa comunicar mal y gastar más. Te conviene construir un perfil claro de cliente ideal o buyer persona: una representación útil de la persona a la que quieres atraer con prioridad.

Aspecto	Qué conviene definir
Perfil básico	Edad aproximada, situación vital o profesional, ubicación y capacidad de gasto.
Necesidad principal	Problema concreto que quiere resolver y urgencia con la que lo vive.
Motivaciones	Qué resultado busca, qué valora y qué le haría confiar en tu oferta.
Objeciones	Precio, tiempo, falta de confianza, complejidad o comparaciones con otras opciones.
Canales	Dónde se informa, qué redes utiliza, si busca en Google, si prefiere WhatsApp, tienda física o recomendación.

Un buyer persona útil no es una ficha decorativa. Te sirve para escribir mejores mensajes, elegir canales, ajustar precios y diseñar una experiencia de compra más fluida.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
Define a tu cliente ideal con una evidencia mínima <ul style="list-style-type: none"> • Ver un vídeo de apoyo para construir tu perfil de cliente ideal • Explorar la fase Idea de Plataforma PYME para trabajar hipótesis de cliente 	Ponlo en práctica ahora <ul style="list-style-type: none"> • Describe una persona concreta: edad aproximada, necesidad principal, objeción habitual y canal por el que se informa. • Redacta un mensaje comercial breve pensado solo para ese perfil.

2.4. Analiza a la competencia con una matriz simple

En lugar de describir a cada competidor de forma extensa, compáralos con los mismos criterios. Esto te ayudará a encontrar huecos de mercado y a justificar tu posicionamiento.

Criterio	Tu negocio	Competidor A	Competidor B
Propuesta de valor			
Precio o rango			
Punto fuerte visible			
Debilidad percibida			
Canal de venta			
Opinión de clientes			

Apóyate en fuentes sencillas pero útiles: página web, redes sociales, reseñas, visita al punto de venta, conversación con clientes y observación del proceso de compra.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Compara a la competencia con criterios observables</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Usar la matriz de posicionamiento de Plataforma PYME ▶ Consultar la herramienta DAFO para ordenar hallazgos 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Elige tres competidores y compáralos por precio, promesa, canal y experiencia de cliente. ▶ Anota una debilidad visible de cada uno y qué oportunidad abre para tu negocio.

2.5. De la información a la estrategia: DAFO y CAME

El análisis DAFO resume lo aprendido y te ayuda a diferenciar lo interno de lo externo: fortalezas y debilidades del proyecto; oportunidades y amenazas del entorno. La clave está en que el DAFO desemboque en decisiones. Para eso sirve la matriz CAME.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Pasa del diagnóstico a una decisión concreta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Completar el DAFO en la herramienta oficial ▶ Apoyarte en la matriz de posicionamiento para priorizar estrategia 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Elige una sola acción CAME para el próximo trimestre. ▶ Define responsable, fecha y criterio de seguimiento para que no se quede en una idea.

Herramienta	Para qué sirve	Pregunta útil
DAFO	Ordenar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	¿Qué me favorece, qué me limita y qué pasa fuera de mi control?
CAME	Corregir, afrontar, mantener y explotar.	¿Qué acción concreta voy a tomar a partir del diagnóstico?

Ejemplo sencillo

Fortaleza: buena atención y cercanía.

Oportunidad: aumento de demanda en el barrio.

Estrategia: reforzar captación local con recomendaciones y acuerdos con comercios próximos.

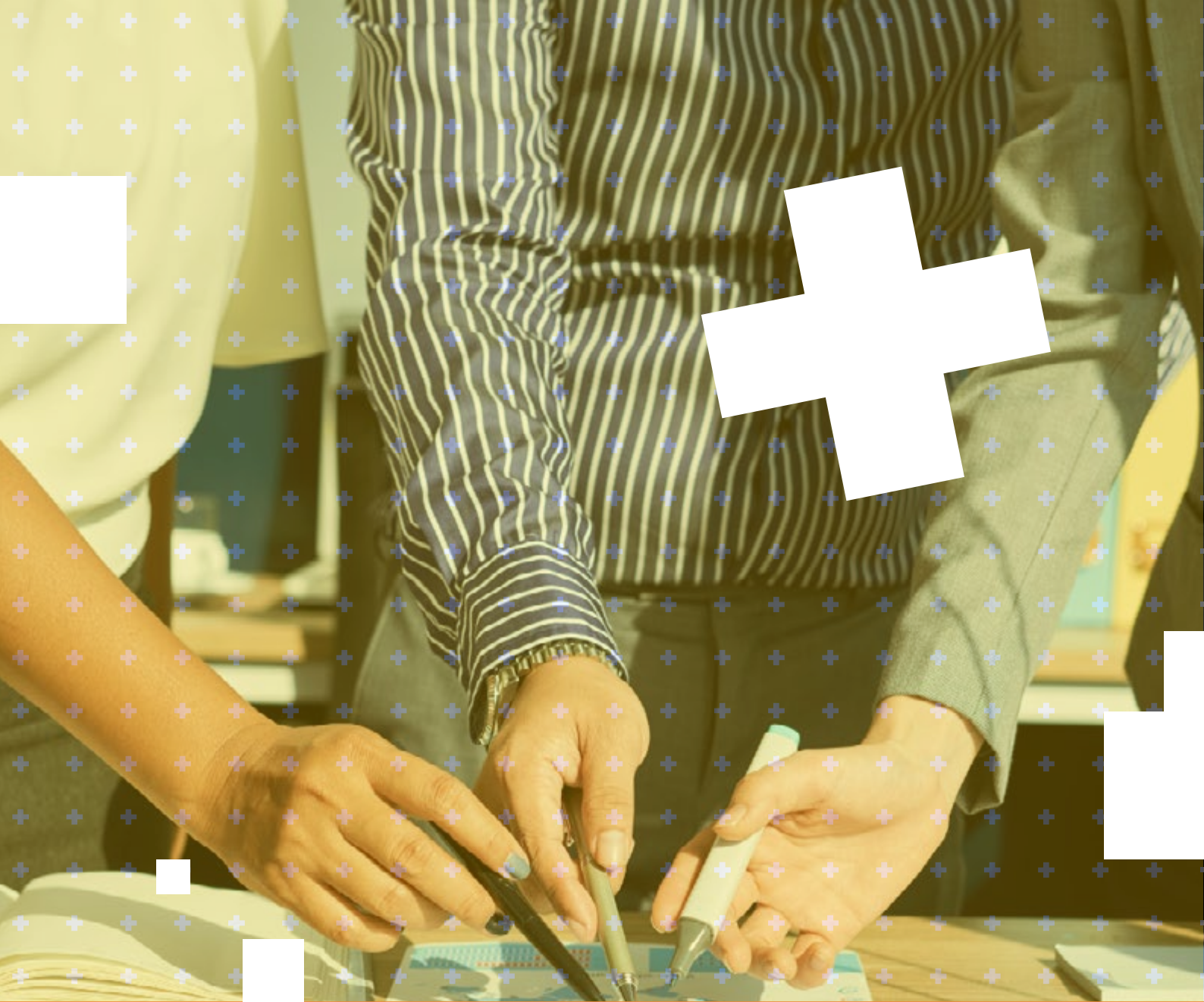
2.6. Errores frecuentes en esta fase

- ▶ Quedarse en descripciones generales del mercado sin relacionarlas con el negocio.
- ▶ Definir un cliente ideal demasiado amplio o poco realista.
- ▶ Analizar a la competencia solo desde la intuición y no desde hechos observables.
- ▶ Hacer un DAFO descriptivo sin convertirlo en decisiones o acciones.

Ejercicio práctico del módulo 2

5. Escribe una oportunidad y una amenaza del entorno que afecten directamente a tu actividad.
6. Completa una ficha breve de tu cliente ideal con necesidad, motivaciones y objeciones.
7. Analiza al menos dos competidores con la matriz comparativa.
8. Redacta una acción CAME prioritaria para los próximos tres meses.





MÓDULO 3. ESTRATEGIA COMERCIAL Y OPERACIONES

Qué vas a trabajar en este módulo

En este módulo pasas del análisis a la ejecución: cómo vas a vender, a entregar valor y a organizar el trabajo diario sin perder coherencia ni margen.

3.1. Diseña tu estrategia comercial con lógica

La estrategia comercial debe conectar con el cliente, con tus recursos y con tu posicionamiento. No necesitas estar en todos los canales ni ofrecer de todo; necesitas elegir bien.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Elige pocos canales y ejecútalos bien</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Revisar el Lienzo Modelo de Negocio para conectar propuesta, canales y clientes▶ Consultar el apartado general de herramientas digitales para seguir profundizando	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Selecciona un canal principal y uno de apoyo.▶ Explica por qué encajan con tu cliente y con tu capacidad real de gestión.

Bloque	Qué debes decidir	Pregunta útil
Producto o servicio	Qué ofreces, qué incluye y qué experiencia acompaña a la compra.	¿Qué recibe exactamente el cliente y qué parte de la experiencia añade valor?
Precio	Cuánto cobras y por qué.	¿El precio cubre costes, refleja valor y encaja con el mercado?
Distribución	Cómo llega tu oferta al cliente.	¿Dónde compra o reserva tu cliente con mayor comodidad?
Comunicación	Cómo te descubren, te consideran y terminan comprando.	¿Qué mensaje y qué canal te darán mejor retorno al inicio?

3.2. Producto, precio y canales

A la hora de definir el producto o servicio conviene distinguir entre la oferta principal y los elementos que mejoran la experiencia: rapidez, garantía, acompañamiento, personalización, facilidad de reserva o entrega, entre otros.

El precio debe sostener el negocio. Para fijarlo, combina tres referencias: costes, valor percibido y comparación con el mercado. Un precio muy bajo puede dificultar la rentabilidad y transmitir poca confianza si no está justificado.

- ▶ Precio de entrada si buscas captar primeros clientes sin erosionar tu margen.
- ▶ Precio medio coherente si compites por relación calidad-precio.
- ▶ Precio superior si tu propuesta es claramente diferencial y la experiencia acompaña.

En distribución, prioriza el canal que más simplifique la compra. En algunos negocios será la tienda física; en otros, la web, WhatsApp, reserva online, entrega a domicilio o un *marketplace*. La clave está en que el canal sea cómodo para el cliente y viable para ti.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Revisa el precio y el canal antes de lanzar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ver un vídeo breve sobre fijación de precios ▶ Consultar de nuevo la herramienta oficial de plan de empresa para contrastar hipótesis económicas 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Anota tu precio mínimo sostenible, tu precio objetivo y el argumento que justifica el valor. ▶ Revisa si el canal elegido simplifica la compra o introduce fricción innecesaria.

3.3. Comunicación y captación de clientes

La comunicación debe explicar con claridad qué problema resuelves, qué te hace diferente y cómo puede comprar la persona interesada. Especialmente al inicio, conviene concentrar esfuerzos en pocos canales y medir qué funciona.

- ▶ Contenido útil en redes si tu negocio necesita visibilidad y confianza.
- ▶ Posicionamiento en buscadores y ficha local si te compran por proximidad o necesidad inmediata.
- ▶ Campañas puntuales de *SEM* si tienes una oferta clara y medible.
- ▶ *Email marketing* o mensajería para seguimiento y repetición de compra.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Conecta la comunicación con una acción medible</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Abrir la herramienta Plan de Empresa para trabajar previsiones de captación y ventas ▶ Ver un ejemplo sencillo de resumen de propuesta y comunicación comercial 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Escribe una llamada a la acción concreta para web, red social o folleto. ▶ Define qué indicador revisarás cada mes: contactos, presupuesto pedido, venta cerrada o repetición.

<p>Aterriza el mensaje</p> <p>Qué haces. Para quién es. Qué resultado ofreces. Qué debe hacer ahora la persona interesada.</p>

3.4. Operaciones: cómo entregas lo que prometes

El proceso operativo debe ser sencillo, repetible y controlable. Cuanto más claro lo tengas, más fácil será calcular tiempos, necesidades de personal, cuellos de botella y puntos críticos de calidad.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Haz visible el proceso antes de crecer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Consultar la red de apoyo al emprendimiento de la Comunidad de Madrid ▶ Revisar los servicios de inicio y desarrollo de empresa en la Comunidad de Madrid 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dibuja tu proceso en cinco pasos desde la captación hasta la entrega. ▶ Marca dónde puede haber retrasos, errores o dependencia de una sola persona o proveedor.

Paso	Ejemplo en un servicio	Qué conviene controlar
1. Captación	Llega una consulta por web, teléfono o recomendación.	Tiempo de respuesta y registro del contacto.
2. Oferta	Se explica el servicio, se resuelve dudas y se cierra la reserva.	Claridad, condiciones y facilidad de contratación.
3. Prestación	Se realiza el servicio o se prepara el pedido.	Calidad, tiempos y coordinación interna.
4. Entrega	Se entrega el resultado, pedido o servicio finalizado.	Puntualidad, revisión y experiencia de cliente.
5. Seguimiento	Se solicita valoración o se propone nueva compra.	Fidelización, incidencias y repetición.

3.5. Organización y recursos humanos

Aunque al principio una sola persona asuma varias funciones, conviene separar mentalmente los grandes bloques del negocio: dirección, ventas, operación y administración. Esto te ayudará a detectar sobrecarga y a decidir en qué área necesitarás apoyo antes.

- ▶ Dirección: objetivos, decisiones clave y seguimiento.
- ▶ Ventas y comunicación: captación, atención y fidelización.
- ▶ Operación: prestación del servicio, producción o logística.
- ▶ Administración y finanzas: facturación, cobros, pagos y control.

Si vas a contratar, calcula el coste completo del puesto y no solo el salario bruto. Si vas a apoyarte en profesionales externos, define bien el alcance del servicio y su impacto en costes.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Organiza roles y apoyo externo desde el principio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar CIRCE y los Puntos de Atención al Emprendimiento • Explorar los servicios de asesoramiento para personas emprendedoras de la Comunidad de Madrid 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escribe qué tareas harás tú, cuáles externalizarás y cuáles necesitarás delegar cuando aumente la demanda. • Calcula el coste completo de al menos un apoyo externo clave.

3.6. Errores frecuentes en esta fase

- ▶ Querer estar en demasiados canales desde el primer momento.
- ▶ Fijar precios por intuición o copiando a la competencia sin revisar costes y valor.
- ▶ No documentar el proceso operativo y depender solo de la memoria o la improvisación.
- ▶ Subestimar el tiempo necesario para vender, responder, entregar y hacer seguimiento.

Ejercicio práctico del módulo 3

9. Escribe tu mensaje principal en dos líneas: qué haces, para quién y qué resultado ofreces.
10. Elige un canal principal de captación y justifica por qué lo priorizas.
11. Dibuja en cinco pasos tu proceso operativo.
12. Define qué funciones cubres tú y cuáles necesitarás delegar o contratar.



MÓDULO 4. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Qué vas a trabajar en este módulo

Aquí traduces la estrategia a números para comprobar si el proyecto puede sostenerse, cuánto necesitas invertir y cuándo podrías alcanzar el equilibrio.

4.1. Empieza por una previsión de ventas realista

La previsión de ventas no debe construirse desde el deseo, sino desde hipótesis razonables. Una forma útil es utilizar un embudo de conversión: cuántas personas te conocen, cuántas se interesan, cuántas compran y cuánto gasta de media cada cliente.

Variable	Qué representa	Ejemplo simple
Alcance o tráfico	Personas que entran en contacto con tu negocio.	1.000 visitas mensuales a la web o 400 consultas locales.
Conversión	Porcentaje que termina comprando o reservando.	2 % de las visitas compran.
Ventas	Número de operaciones cerradas.	20 ventas al mes.
Ticket medio	Importe medio por operación.	45 € por compra.
Ingreso estimado	Ventas multiplicadas por ticket medio.	900 € mensuales.

Trabaja siempre con tres escenarios: prudente, realista y favorable. El objetivo no es adivinar el futuro, sino entender cuánto depende tu viabilidad de cada hipótesis.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
Trabaja las ventas con escenarios prudentes <ul style="list-style-type: none">▶ Abrir la herramienta oficial Plan de Empresa para simular escenarios▶ Consultar la herramienta de plan de empresa de Plataforma PYME	Ponlo en práctica ahora <ul style="list-style-type: none">▶ Haz una previsión prudente, una realista y una exigente para los tres primeros meses.▶ Comprueba si tu capacidad operativa soporta el escenario más favorable.

4.2. Costes, margen y punto de equilibrio

Distinguir bien entre costes fijos y variables es esencial. Los costes fijos están presentes aunque no vendas; los variables dependen directamente del volumen de actividad. Esta diferencia te permite calcular el margen y el punto de equilibrio o *break-even point*.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
No fijas precios sin mirar margen y equilibrio <ul style="list-style-type: none">▶ Ver un vídeo práctico sobre punto de equilibrio▶ Ver un apoyo breve sobre fijación de precios	Ponlo en práctica ahora <ul style="list-style-type: none">▶ Separa costes fijos y variables.▶ Calcula cuánto necesitas vender al mes para no perder dinero y compáralo con tu previsión realista.

Concepto	Qué incluye	Ejemplos
Costes fijos	Gastos estructurales que mantienes con o sin ventas.	Alquiler, gestoría, cuota, software, sueldos fijos.
Costes variables	Gastos ligados a cada venta o servicio.	Materia prima, comisiones, envíos, consumibles.
Margen de contribución	Lo que queda de cada venta para cubrir estructura.	Precio de venta menos coste variable unitario.
Punto de equilibrio	Nivel mínimo de ventas para no perder dinero.	Costes fijos ÷ margen de contribución.

Recordatorio útil

No necesitas una contabilidad perfecta para empezar a calcular.
 Sí necesitas una estimación honesta y revisable.
 El mayor error suele estar en infravalorar costes y sobreestimar ventas.

4.3. Inversión inicial y fuentes de financiación

Antes de arrancar, enumera todo lo que necesitas para empezar a operar. Además de equipamiento o acondicionamiento, incluye licencias, web, imagen, stock inicial y un pequeño colchón de tesorería para los primeros meses.

Bloque	Qué puede incluir
Gastos de puesta en marcha	Constitución, licencias, trámites, imagen, rotulación.
Inversión material	Mobiliario, maquinaria, equipos, reforma o adecuación.
Inversión intangible	Web, software, registro de marca, herramientas digitales.
Circulante inicial	Stock, caja mínima, pagos iniciales a proveedores y reservas de liquidez.

Después, identifica cómo vas a financiar esa necesidad: ahorro propio, aportaciones de socios, financiación bancaria, acuerdos con proveedores, ayudas o una combinación de varias fuentes.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Busca financiación con criterio y documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Consultar ayudas y financiación en la Comunidad de Madrid ▶ Explorar opciones de aval y financiación para autónomos y pymes en Avalmadrid 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haz una lista de inversión inicial y distingue qué parte cubrirás con recursos propios y cuál requerirá financiación. ▶ Prepara una carpeta con presupuesto, calendario de pagos y justificación de la inversión.

4.4. Tesorería, cuenta de resultados y balance

Muchos negocios no fallan por falta de ventas potenciales, sino por falta de liquidez. Por eso conviene separar tres documentos básicos:

- ▶ Plan de tesorería: recoge cuándo cobras y cuándo pagas realmente.
- ▶ Cuenta de resultados: muestra si el negocio gana o pierde dinero en un periodo.
- ▶ Balance: refleja lo que la empresa tiene, debe y aporta en una fecha concreta.

Para un pequeño negocio, lo más importante al principio es controlar la tesorería mes a mes. Si vendes pero cobras tarde, o si inviertes demasiado al inicio, puedes generar tensión de caja aunque el negocio parezca rentable sobre el papel.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>La tesorería se revisa mes a mes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ver un vídeo sencillo sobre flujo de caja ▶ Consultar la Agencia Tributaria para formularios, calendario y gestiones 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Anota cuándo cobras y cuándo pagas realmente en los tres primeros meses. ▶ Marca los meses en los que podrías necesitar liquidez adicional aunque el negocio venda.

4.5. Indicadores mínimos para tomar decisiones

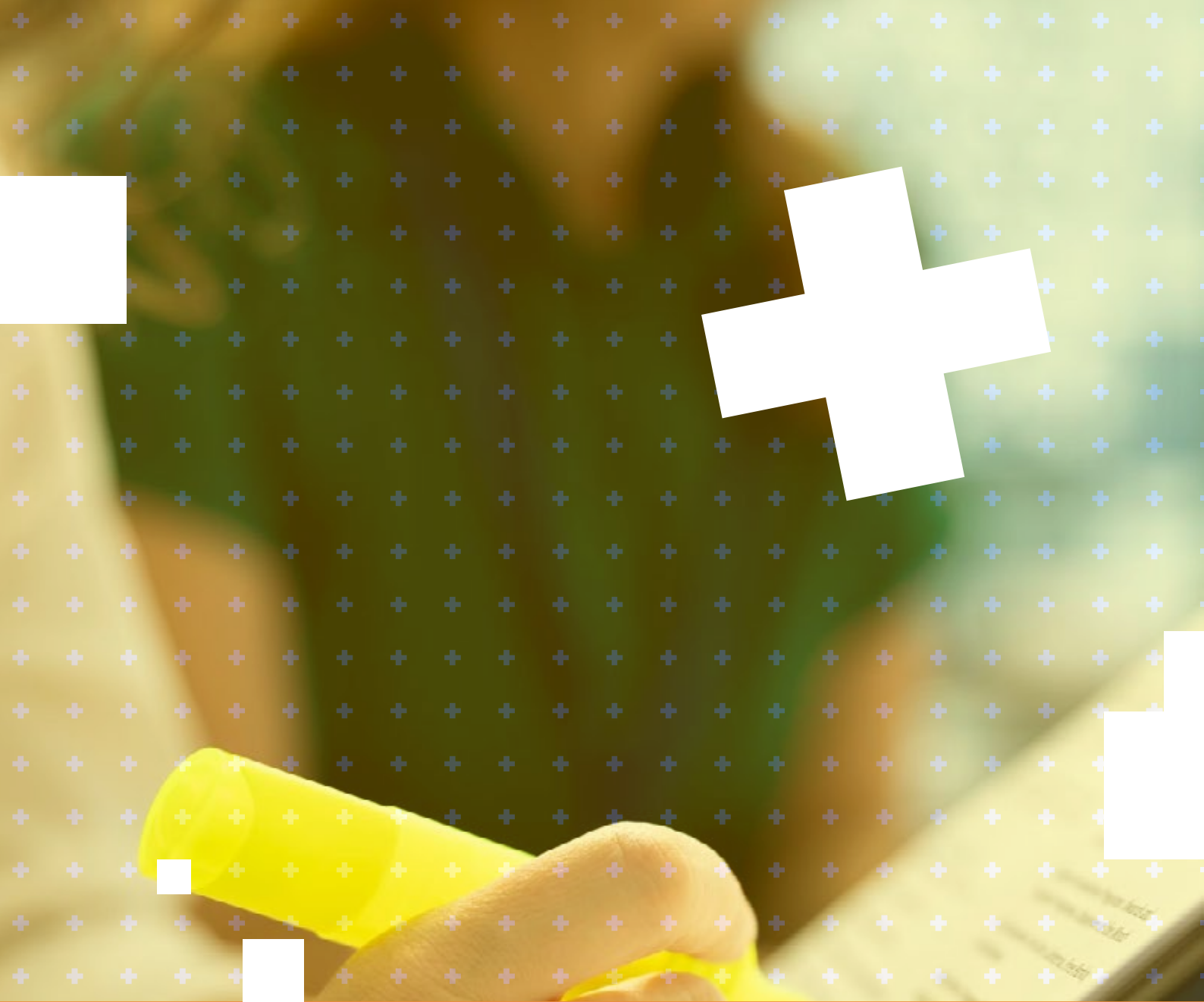
- ▶ Ingresos mensuales previstos y reales.
- ▶ Margen por producto o servicio.
- ▶ Costes fijos mensuales.
- ▶ Punto de equilibrio.
- ▶ Meses de tesorería comprometida.
- ▶ Necesidad de financiación adicional y calendario de devolución, si procede.

4.6. Errores frecuentes en esta fase

- ▶ Construir previsiones de ventas sin base en tráfico, demanda o capacidad real.
- ▶ Olvidar gastos pequeños que, sumados, afectan mucho al margen.
- ▶ No reservar liquidez para los primeros meses de actividad.
- ▶ Confundir beneficio contable con dinero disponible en caja.

Ejercicio práctico del módulo 4

13. Haz una previsión prudente de ventas para los tres primeros meses.
14. Separa tus costes fijos de los variables y calcula el margen de contribución.
15. Estima cuántas ventas necesitas al mes para cubrir costes.
16. Haz una lista de inversión inicial y anota qué parte financiarás con recursos propios y cuál con recursos ajenos.



MÓDULO 5. CIERRE DEL PLAN, ANEXOS Y REVISIÓN FINAL

Qué vas a trabajar en este módulo

El último paso es presentar el proyecto con claridad, sintetizar lo importante y dejar preparada la documentación que da credibilidad al trabajo realizado.

5.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la puerta de entrada al plan. Se escribe al final, pero se coloca al principio del documento definitivo. Debe explicar de forma breve el problema detectado, la solución propuesta, el mercado objetivo, el modelo de ingresos, la ventaja competitiva y las cifras clave.

- ▶ Qué necesidad cubres.
- ▶ Qué ofreces y a quién.
- ▶ Por qué tu propuesta es relevante y diferencial.
- ▶ Cómo generas ingresos.
- ▶ Qué inversión necesitas y qué previsión manejas.

Piensa en él como una versión clara y convincente de tu proyecto, no como una copia resumida de todos los apartados.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Resume el proyecto para que se entienda rápido</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Ver un vídeo breve sobre resumen ejecutivo▶ Volver al Plan de Empresa de IPYME para comprobar coherencia final	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Redacta una versión de una página y otra de medio folio.▶ Pide a otra persona que lo lea y te diga qué entiende del negocio y qué duda le queda.

5.2. Documentación de apoyo

Los anexos refuerzan la credibilidad del plan. No se trata de añadir papeles sin criterio, sino de incluir aquello que demuestre que has hecho el trabajo: comparativas, presupuestos, encuestas, currículos, licencias, imágenes del producto, tablas financieras o acuerdos preliminares.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Refuerza el plan con documentación útil, no con relleno</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Consultar la Zona PYME de la OEPM para proteger marca, diseño o innovación▶ Buscar marcas y nombres comerciales en la base de datos de la OEPM	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Haz una lista corta de anexos realmente relevantes: presupuestos, CV, evidencias de mercado, proyecciones y documentación legal.▶ Si la marca es importante para tu negocio, comprueba su disponibilidad antes de avanzar.

Tipo de anexo	Cuándo aporta valor
Datos de mercado	Si justifican una demanda, una tendencia o un cambio de consumo.
Presupuestos y proveedores	Si sustentan inversión inicial o estructura de costes.
Currículos o experiencia promotora	Si el proyecto depende del conocimiento o trayectoria del equipo.
Tablas financieras	Si el documento principal recoge solo el resumen y necesitas el detalle aparte.
Material comercial o prototipos	Si ayudan a visualizar mejor la oferta.

5.3. Presenta el plan con una lógica clara

Un buen documento no solo debe estar bien pensado: también debe ser fácil de leer. Utiliza títulos claros, evita repeticiones, resume antes de desarrollar y deja que tablas, listas y ejemplos ayuden a la comprensión.

Antes de darlo por cerrado

Comprueba si cualquier persona entendería el proyecto leyendo solo los títulos y resúmenes.
 Elimina repeticiones y tecnicismos innecesarios.
 Revisa que mercado, operación y finanzas digan lo mismo desde distintos ángulos.

5.4. Tu pitch de un minuto

Preparar una explicación breve del negocio te ayudará tanto en reuniones como en tu propia claridad mental. El objetivo es poder explicar el proyecto en menos de un minuto sin perder el hilo esencial.

Recurso interactivo	Actividad aplicada
<p>Ensayo el cierre oral del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ver un apoyo breve sobre resumen ejecutivo y presentación del plan ▶ Consultar de nuevo los servicios de apoyo al emprendimiento de la Comunidad de Madrid 	<p>Ponlo en práctica ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prepara una presentación breve de un minuto con problema, solución, cliente, modelo de ingresos y necesidad de apoyo. ▶ Grábate, escucha el resultado y elimina tecnicismos innecesarios.

Estructura sugerida

1. Qué problema has detectado.
2. A quién afecta.
3. Qué solución ofreces.
4. Qué te diferencia.
5. Cómo ganas dinero.
6. Qué necesitas para dar el siguiente paso.

5.5. Errores frecuentes en el cierre

- ▶ Entregar un documento largo pero poco claro.
- ▶ No revisar si las cifras encajan con la capacidad operativa.
- ▶ Olvidar explicar por qué el proyecto es relevante para el cliente.
- ▶ No preparar una versión breve para presentar el negocio oralmente.

Ejercicio práctico del módulo 5

17. Redacta un resumen ejecutivo de una página.
18. Prepara un pitch breve siguiendo la estructura propuesta.
19. Haz una revisión cruzada: propuesta de valor, cliente, ventas, costes y forma jurídica.



ANEXO 1. RECURSOS OFICIALES Y DE APOYO

Los siguientes recursos te pueden ayudar a ampliar información, contrastar trámites y trabajar la parte financiera con apoyo institucional.

- ▶ [Plataforma PYME — Herramientas digitales para plan de empresa](#) — para estructurar el plan y trabajar plantillas y apoyos.
- ▶ [Plataforma PYME — Elección de forma jurídica](#) — para comparar opciones y revisar requisitos básicos.
- ▶ [Portal IPYME — Ayudas e incentivos](#) — para localizar convocatorias y recursos públicos.
- ▶ [CIRCE y puntos de atención al emprendimiento](#) — para trámites de constitución y apoyo al inicio de actividad.



ANEXO 2. CUADERNO DE TRABAJO RESUMIDO

Utiliza estas preguntas para reunir la información mínima del plan antes de redactarlo o para comprobar que no dejas huecos importantes.

Base estratégica

- ▶ ¿Qué problema resuelves?
- ▶ ¿A quién te diriges con prioridad?
- ▶ ¿Qué resultado concreto ofreces?
- ▶ ¿Qué te diferencia de la competencia?

Mercado y cliente

- ▶ ¿Cómo es tu cliente ideal?
- ▶ ¿Qué objeciones puede tener antes de comprar?
- ▶ ¿Qué alternativas utiliza hoy?
- ▶ ¿Qué tendencia del entorno te favorece o te perjudica?

Comercial y operaciones

- ▶ ¿Cuál será tu canal principal de venta?
- ▶ ¿Cómo se enterará la gente de que existes?
- ▶ ¿Qué pasos hay desde la captación hasta la entrega?
- ▶ ¿Cuál es tu principal cuello de botella?

Finanzas

- ▶ ¿Cuánto esperas vender al mes en un escenario prudente?
- ▶ ¿Cuáles son tus costes fijos y variables?
- ▶ ¿Cuánta inversión necesitas para arrancar?
- ▶ ¿Qué liquidez mínima necesitas para los primeros meses?

ANEXO 3. CHECKLIST FINAL DE REVISIÓN

Antes de cerrar el documento, revisa estos puntos esenciales.

Bloque	Comprobación	Revisado
Base estratégica	La propuesta de valor es clara y está centrada en el cliente.	
Base estratégica	La forma jurídica está justificada.	
Mercado	El cliente ideal y la competencia están definidos con criterios útiles.	
Mercado	El DAFO se ha traducido en decisiones o acciones.	
Comercial	Precio, canal y comunicación están alineados con el posicionamiento.	
Operación	El proceso operativo es viable y está descrito con claridad.	
Finanzas	Ventas, costes e inversión tienen una base razonable.	
Finanzas	Existe una previsión de tesorería para los primeros meses.	
Presentación	El resumen ejecutivo y el <i>pitch</i> breve están preparados.	
Presentación	El documento es claro, coherente y sin repeticiones innecesarias.	





EDICIÓN AMPLIADA: RECURSOS INTERACTIVOS, LÁMINAS VISUALES Y CUADERNO PRÁCTICO

Qué añade esta versión

Un bloque de recursos interactivos por módulo con enlaces oficiales y vídeos de apoyo.
Láminas visuales para reforzar conceptos clave del plan de negocio.
Un cuaderno práctico ampliado con fichas de trabajo listas para usar.
Cinco casos orientativos pensados para pequeños negocios y microempresas.

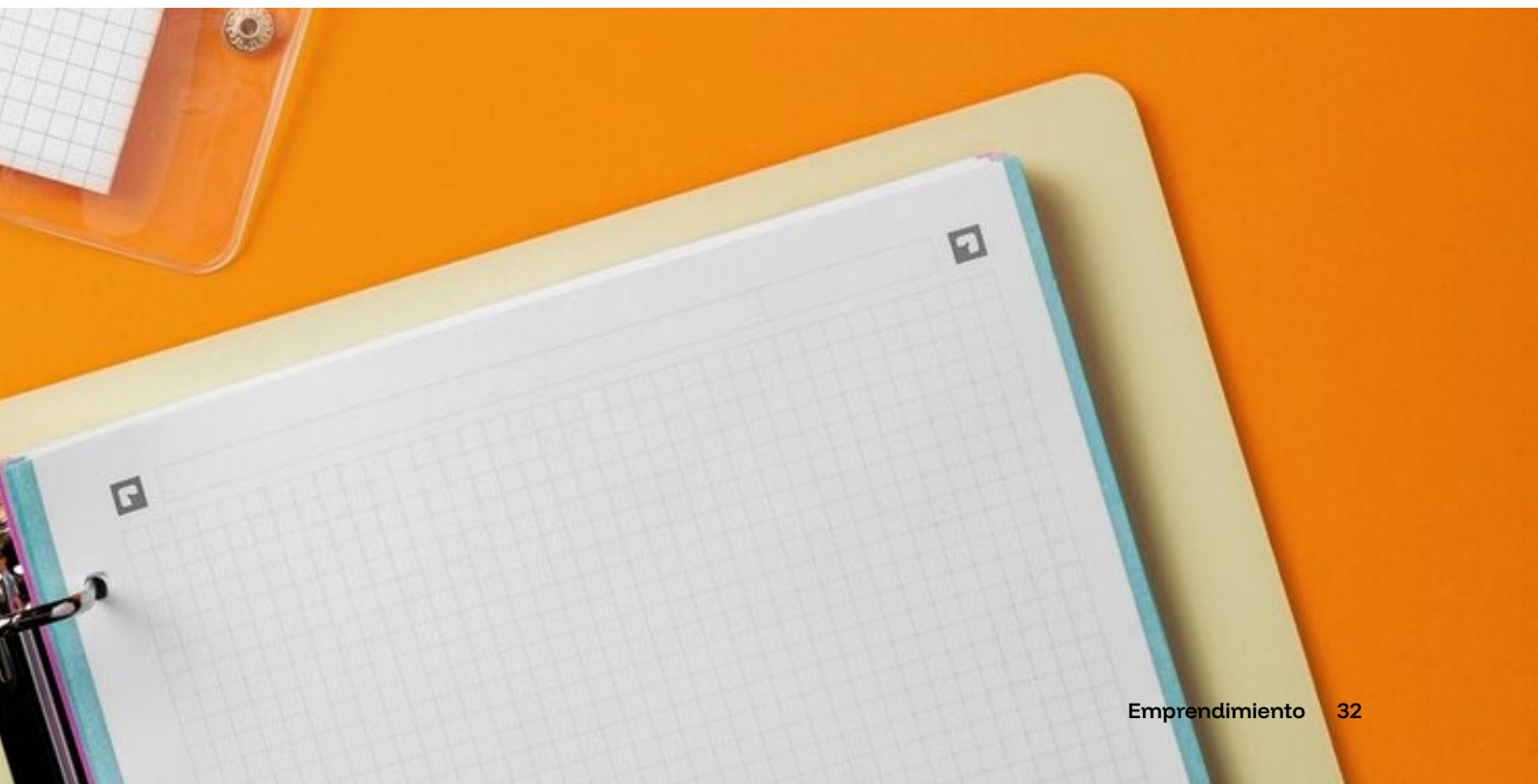
MÓDULO 1. RECURSOS INTERACTIVOS PARA DEFINIR LA BASE ESTRATÉGICA

En esta página encontrarás una selección breve de recursos que puedes consultar para ampliar el contenido de la guía o pasar de la teoría a la acción.

Tipo	Recurso	Uso recomendado	QR
Oficial	Plan de Empresa de la DGEIPYME Herramienta oficial para estructurar y simular el plan.	Úsalo para ordenar la idea de negocio y revisar su viabilidad técnica, económica y financiera.	
Oficial	Plataforma PYME - Plan de empresa Portal con herramientas y orientación metodológica.	Te ayuda a comprobar qué apartados debe incluir el documento y qué información conviene reunir.	
Oficial	Elección de forma jurídica - Plataforma PYME Comparador de formas jurídicas actualizado.	Consulta responsabilidad, número de socios y capital social antes de decidir la estructura legal.	
Vídeo	Cómo diseñar una propuesta de valor Vídeo práctico en español.	Ideal para aterrizar la promesa principal del negocio y diferenciar la oferta.	




Consejo de uso

Prioriza primero el recurso oficial para resolver trámites, requisitos o validaciones. Utiliza el vídeo para reforzar la parte práctica o entender mejor la herramienta. Si imprimes la guía, los códigos QR te permiten abrir los recursos desde el móvil.



MÓDULO 2. RECURSOS INTERACTIVOS PARA ANALIZAR MERCADO Y CLIENTE

En esta página encontrarás una selección breve de recursos que puedes consultar para ampliar el contenido de la guía o pasar de la teoría a la acción.





Tipo	Recurso	Uso recomendado	QR
Oficial	Comunidad de Madrid - Quiero montar una empresa Acceso a servicios de asesoramiento al emprendimiento.	Úsalo como puerta de entrada si necesitas acompañamiento o validación inicial.	
Oficial	Madrid Emprende - Información útil para emprender Recursos municipales para crear empresa y orientarte en trámites.	Muy útil para contrastar pasos, trámites y apoyos disponibles en Madrid.	
Vídeo	Cómo hacer un análisis PESTEL Vídeo en español sobre macroentorno.	Ayuda a detectar oportunidades y amenazas externas con una secuencia sencilla.	
Vídeo	Las 5 fuerzas de Porter - explicación sencilla Vídeo corto y didáctico.	Úsalo para entender la presión competitiva del sector antes de fijar precios o posicionamiento.	

Consejo de uso

Prioriza primero el recurso oficial para resolver trámites, requisitos o validaciones. Utiliza el vídeo para reforzar la parte práctica o entender mejor la herramienta. Si imprimes la guía, los códigos QR te permiten abrir los recursos desde el móvil.

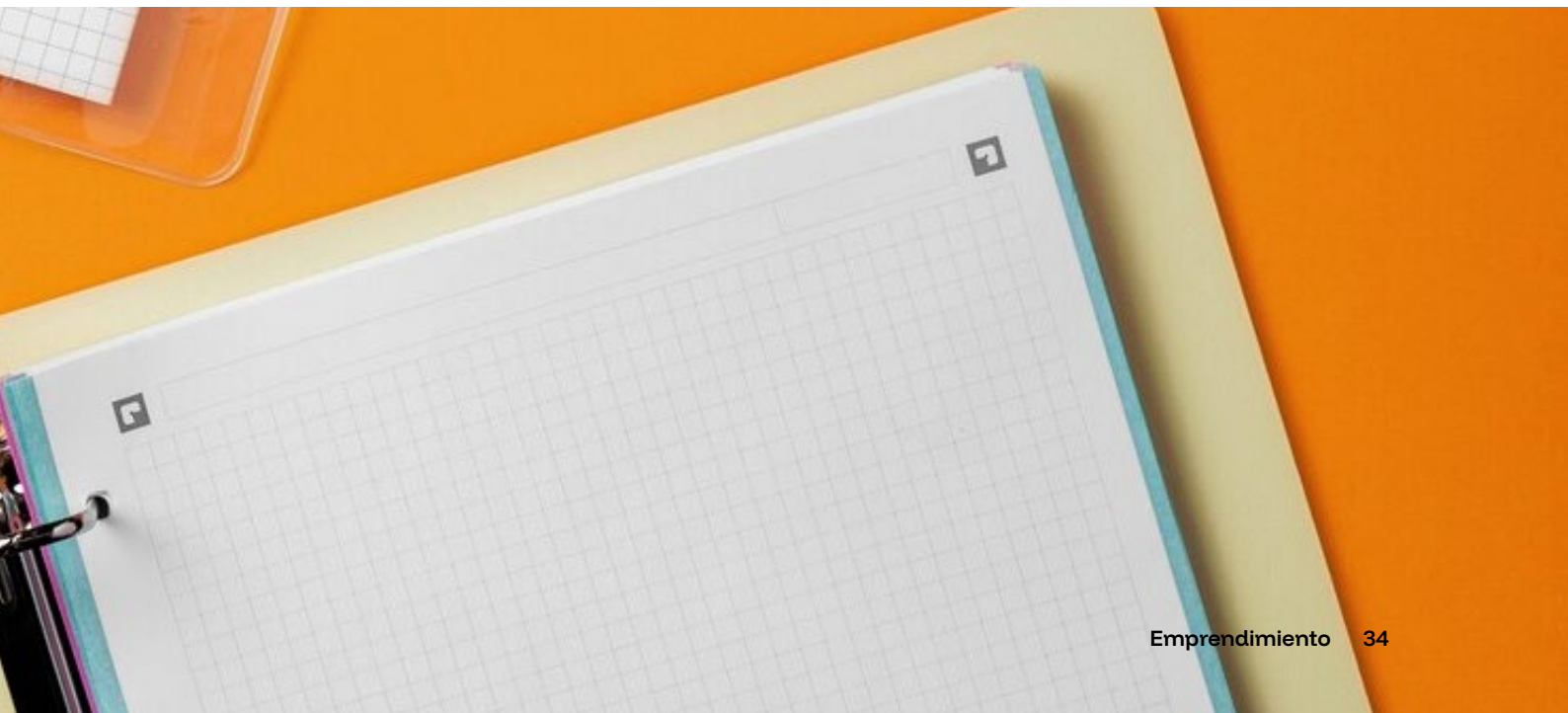
MÓDULO 3. RECURSOS INTERACTIVOS PARA ESTRATEGIA COMERCIAL Y OPERACIONES

En esta página encontrarás una selección breve de recursos que puedes consultar para ampliar el contenido de la guía o pasar de la teoría a la acción.

Tipo	Recurso	Uso recomendado	QR
Oficial	Programa de formación para personas emprendedoras - Comunidad de Madrid Oferta formativa pública para emprendimiento.	Complementa el plan con formación aplicada en ventas, gestión y habilidades empresariales.	
Oficial	OEPM - Buscar marcas y nombres comerciales Buscador oficial para revisar disponibilidad de marcas.	Úsalo antes de cerrar el nombre del negocio o invertir en identidad visual.	
Vídeo	Buyer Persona - qué es y cómo hacerlo Vídeo en español con ejemplo.	Ayuda a concretar mejor el cliente ideal y a afinar mensajes y canales.	
Vídeo	Cómo fijar precios - finanzas para emprendedores Vídeo práctico sobre fijación de precios.	Úsalo para revisar si tu precio cubre costes y comunica valor sin improvisación.	





Consejo de uso

Prioriza primero el recurso oficial para resolver trámites, requisitos o validaciones. Utiliza el vídeo para reforzar la parte práctica o entender mejor la herramienta. Si imprimes la guía, los códigos QR te permiten abrir los recursos desde el móvil.



MÓDULO 4. RECURSOS INTERACTIVOS PARA VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

En esta página encontrarás una selección breve de recursos que puedes consultar para ampliar el contenido de la guía o pasar de la teoría a la acción.





Tipo	Recurso	Uso recomendado	QR
Oficial	Importass - trabajo autónomo Portal de la Seguridad Social para trámites y simulación.	Consulta altas, datos de actividad y gestiones vinculadas al trabajo autónomo.	
Oficial	AEAT - Modelo 036 Información oficial sobre alta censal.	Revisa el trámite censal cuando vayas a iniciar la actividad o necesites actualizar datos.	
Oficial	Apoyo en la búsqueda de financiación - Comunidad de Madrid Información pública sobre opciones de financiación.	Te orienta sobre microcréditos y apoyos vinculados a la viabilidad del proyecto.	
Vídeo	Aprende sobre el flujo de caja Vídeo introductorio en español.	Te ayuda a entender por qué vender no siempre significa tener liquidez.	

Consejo de uso

Prioriza primero el recurso oficial para resolver trámites, requisitos o validaciones. Utiliza el vídeo para reforzar la parte práctica o entender mejor la herramienta. Si imprimes la guía, los códigos QR te permiten abrir los recursos desde el móvil.

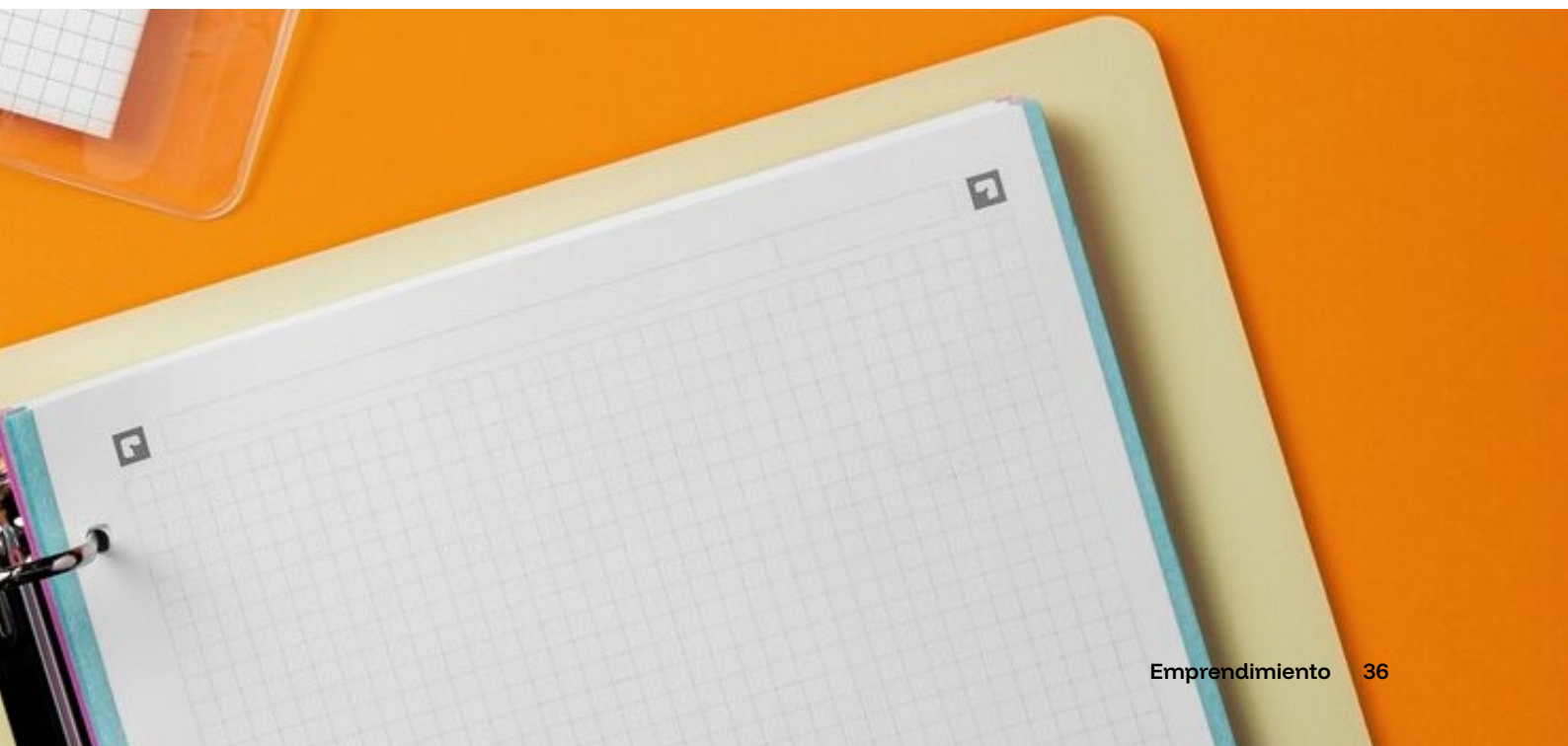
MÓDULO 5. RECURSOS INTERACTIVOS PARA CIERRE, PRESENTACIÓN Y REVISIÓN FINAL

En esta página encontrarás una selección breve de recursos que puedes consultar para ampliar el contenido de la guía o pasar de la teoría a la acción.

Tipo	Recurso	Uso recomendado	QR
Oficial	PAE Electrónico Portal estatal de apoyo al emprendimiento y trámites.	Úsalo para localizar servicios de apoyo, herramientas y acceso a información práctica.	
Oficial	Puntos de Atención al Emprendedor - Comunidad de Madrid Red regional de ventanillas de apoyo.	Muy útil si quieres revisar el plan con personal técnico antes de lanzarlo.	
Oficial	Avalmadrid - solicitar aval Información sobre avales y acceso a financiación.	Consulta esta opción si el proyecto necesita mejorar acceso al crédito o condiciones financieras.	
Vídeo	El resumen ejecutivo del plan de empresa Vídeo práctico en español.	Úsalo para redactar una síntesis clara, breve y persuasiva del proyecto.	

Consejo de uso

Prioriza primero el recurso oficial para resolver trámites, requisitos o validaciones. Utiliza el vídeo para reforzar la parte práctica o entender mejor la herramienta. Si imprimes la guía, los códigos QR te permiten abrir los recursos desde el móvil.

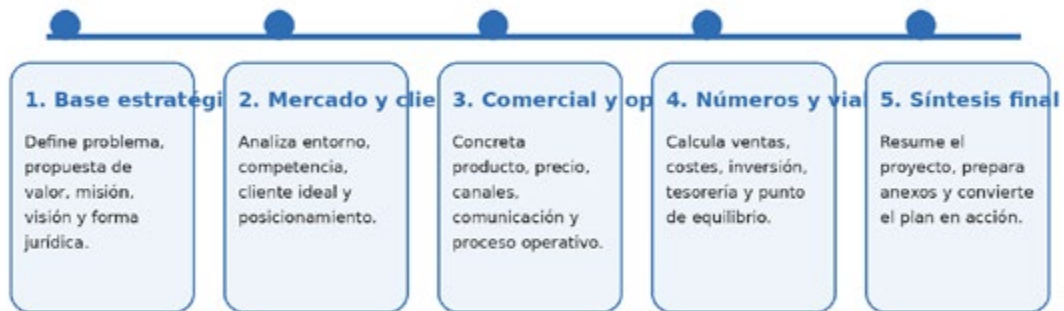


ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 1 - RUTA DE TRABAJO RECOMENDADA

Secuencia sugerida para trabajar la guía sin perder el hilo del proyecto.

Ruta práctica para construir tu plan de negocio

Orden recomendado de trabajo para emprendedores, autónomos y microempresas.



Consejo: trabaja el documento por módulos, valida tus hipótesis y actualiza los números cuando cambien tus costes, tus ventas o el contexto del mercado.

Cómo utilizar esta lámina

Empieza por la base estratégica antes de dedicar tiempo a canales, promociones o cálculos complejos. No saltes a la parte financiera si todavía no has definido qué vendes, a quién y por qué te elegirán. Vuelve atrás cuando descubras nueva información: un plan útil no se redacta una sola vez.

ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 2 - MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Plantilla visual para comprobar si el negocio tiene dirección y criterios de decisión.

Misión, visión y valores

Tres decisiones que dan coherencia a tu proyecto.

Misión

Qué haces hoy, para quién y de qué forma.

Visión

Dónde quieres estar en 3 a 5 años.

Valores

Cómo tomas decisiones y qué no estás dispuesto a sacrificar.

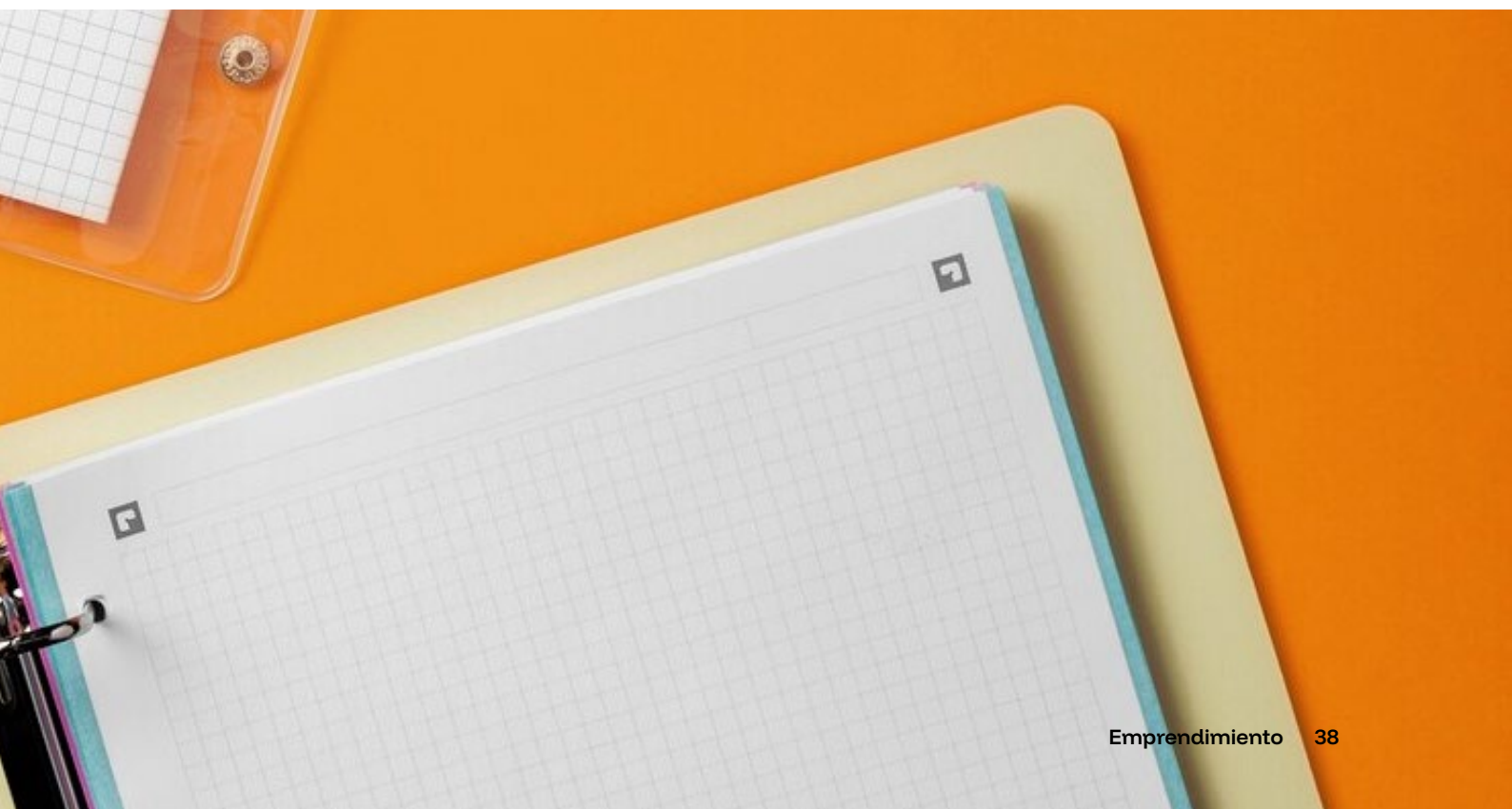
- Una misión clara ayuda a priorizar.
- Una visión realista orienta el crecimiento.
- Los valores sirven para decidir incluso cuando hay presión.

Cómo utilizar esta lámina

La misión aterriza el negocio en el presente y evita propuestas demasiado difusas.

La visión sirve para orientar el crecimiento, no para adornar el documento.

Los valores son especialmente útiles cuando debes decidir precios, proveedores o atención al cliente.



ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 3 - HERRAMIENTAS PARA LEER EL MERCADO

Cuatro enfoques que conviene combinar antes de fijar objetivos comerciales.

Radiografía del mercado

Cuatro herramientas que conviene usar de forma combinada.

PESTEL

Observa cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

5 fuerzas de Porter

Mide competencia, barreras de entrada, sustitutos y poder de clientes y proveedores.

Cliente ideal

Concreta el perfil de la persona a la que quieres vender y el problema que necesita resolver.

DAFO / CAME

Convierte el diagnóstico en decisiones: qué mantener, corregir, afrontar y explotar.

Cómo utilizar esta lámina

Analiza primero el entorno general y después el sector específico para no confundir tendencias con competencia.

Define tu cliente ideal con hechos observables y no solo con intuiciones.

Convierte el diagnóstico en acciones concretas para que el análisis no se quede en teoría.

ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 4 - FICHA RÁPIDA DE BUYER PERSONA

Modelo simple para ordenar dolores, motivaciones, objeciones y canales.

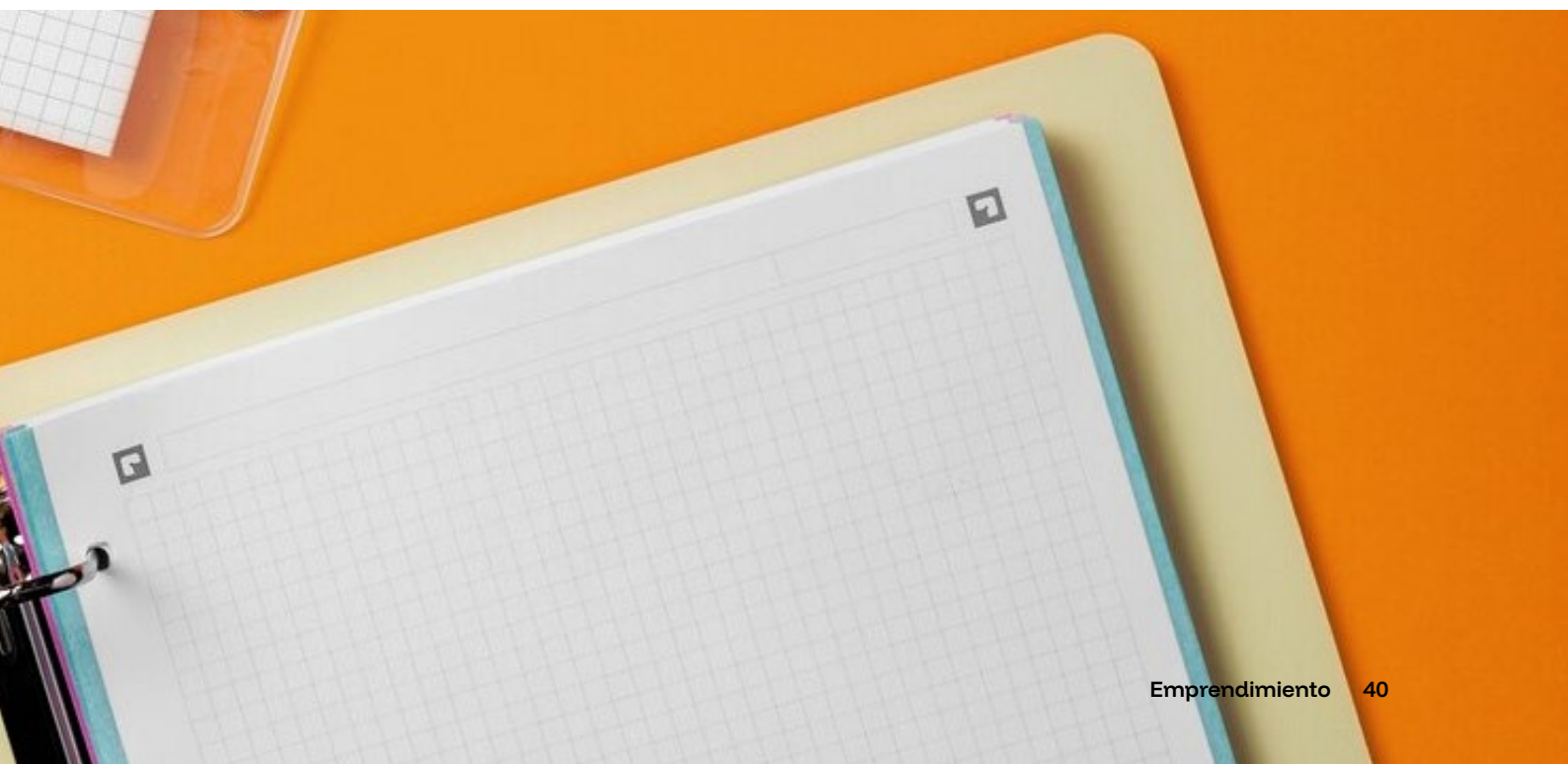
Ficha visual de buyer persona

Úsala como plantilla rápida para concretar a quién te diriges.

Perfil básico Edad, situación, ocupación, localización y contexto de compra.	Problema principal Qué le preocupa, qué quiere evitar y qué urgencia percibe.
Motivaciones Qué resultados busca y por qué le importan.	Objeciones Precio, tiempo, confianza, alternativas o desconocimiento.
Canales Dónde busca información y en qué formato consume contenido.	Mensaje que conecta Qué promesa debe leer para sentirse comprendido.

Cómo utilizar esta lámina

Trabaja con una persona concreta y evita describir a un público demasiado amplio. Piensa en cómo decide, dónde busca información y qué frenos le impiden comprar. Revisa la ficha después de hablar con clientes o de lanzar tus primeras pruebas.

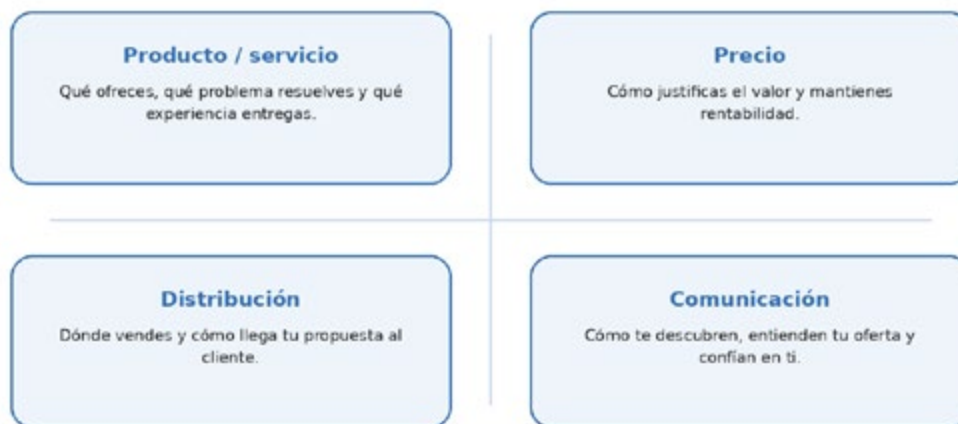


ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 5 - ESTRATEGIA COMERCIAL Y OPERACIONES

Recordatorio visual de las decisiones mínimas que deben estar conectadas entre sí.

Estrategia comercial y operaciones

Decisiones básicas para vender mejor sin perder el control del negocio.

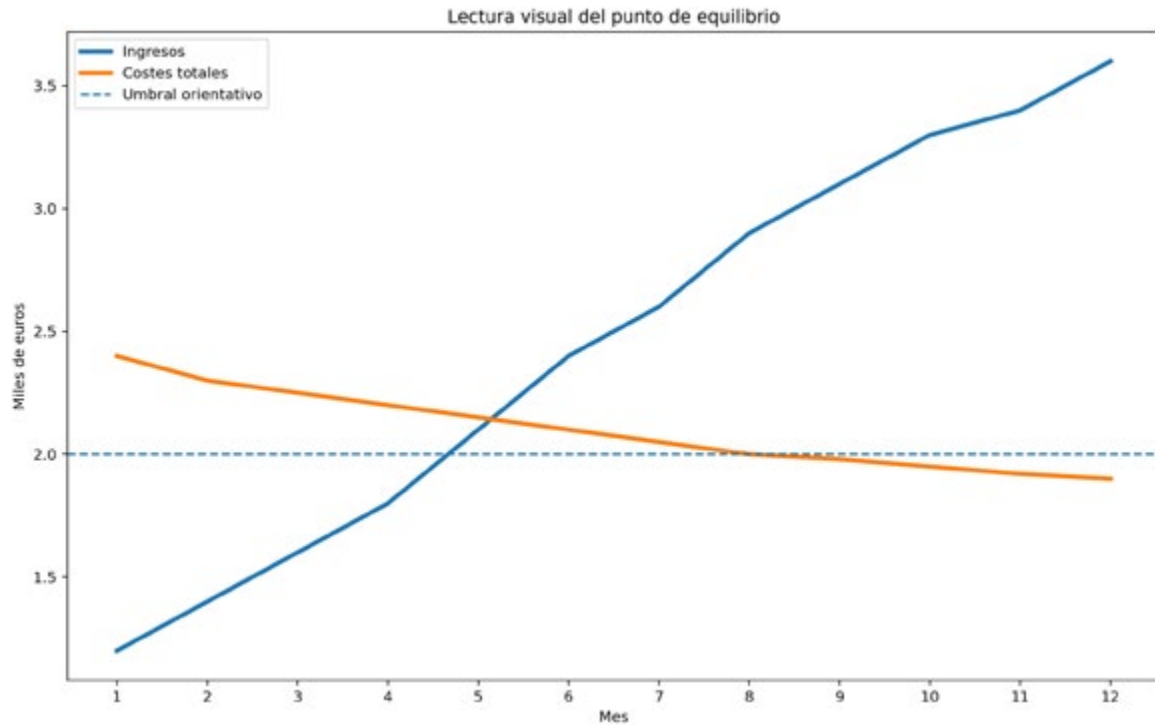


Cómo utilizar esta lámina

Producto, precio, distribución y comunicación deben responder a la misma propuesta de valor. No prometas una experiencia que luego tu operativa no pueda cumplir. Revisa este esquema cuando notes incoherencias entre ventas, margen y satisfacción del cliente.

ANEXO 2. LÁMINA VISUAL 6 - PUNTO DE EQUILIBRIO Y SEGUIMIENTO FINANCIERO

Lectura orientativa para entender cuándo el proyecto empieza a sostenerse.



Cómo utilizar esta lámina

El objetivo no es solo vender más, sino vender con un margen que cubra la estructura fija. La tesorería debe vigilarse mes a mes, aunque la cuenta de resultados parezca positiva. Usa esta lámina como apoyo cuando expliques tus números a una entidad financiera o a una persona socia.

ANEXO 3. CUADERNO PRÁCTICO AMPLIADO

Este bloque está diseñado para que puedas convertir la guía en trabajo real. La recomendación es imprimir solo las fichas que necesites o rellenarlas en digital mientras avanzas por módulos.

Cómo aprovechar mejor estas fichas

Responde primero con hipótesis sencillas y revísalas cuando hables con clientes o contrastes información.

No busques la perfección en la primera versión: busca claridad y capacidad de decisión.

Utiliza las fichas como apoyo para tutorías, reuniones con entidades de apoyo o preparación de financiación.



FICHA PRÁCTICA 1. PROBLEMA, OPORTUNIDAD Y CLIENTE INICIAL

Objetivo de la ficha

Aclarar qué necesidad existe, quién la sufre y por qué merece la pena convertirla en un proyecto empresarial.

Problema o necesidad que detecto

Quién la sufre con más intensidad

Cómo se resuelve hoy

Qué oportunidad veo que otros no están aprovechando

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
He descrito el problema con palabras sencillas	
He identificado un primer perfil de cliente	
Sé explicar por qué esta oportunidad tiene sentido ahora	

FICHA PRÁCTICA 2. PROPUESTA DE VALOR ÚNICA

Objetivo de la ficha

Redactar una propuesta de valor clara, concreta y útil para presentar el negocio.

Ayudo a...

A conseguir...

Mediante...

Mi diferencia principal frente a otras opciones es...

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
La propuesta se entiende en menos de 20 segundos	
Habla del beneficio para el cliente	
Incluye una diferencia real y defendible	

FICHA PRÁCTICA 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Objetivo de la ficha

Definir la identidad del proyecto con criterios que sirvan para decidir y priorizar.

Mi misión es...

Mi visión a 3-5 años es...

Mis tres valores no negociables son...

Cómo se notará cada valor en el día a día

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
La misión está en presente	
La visión es ambiciosa pero concreta	
Los valores son aplicables en decisiones reales	

FICHA PRÁCTICA 4. FORMA JURÍDICA Y TRÁMITES BÁSICOS

Objetivo de la ficha

Elegir una estructura jurídica coherente con el tamaño, el riesgo y la necesidad de financiación.

Forma jurídica que mejor encaja

Motivos de la elección

Trámites que tendré que realizar

Dudas que necesito resolver con asesoramiento

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
He comparado al menos dos opciones	
Conozco el nivel de responsabilidad que asumo	
Sé qué organismo o portal debo consultar	

FICHA PRÁCTICA 5. ANÁLISIS PESTEL

Objetivo de la ficha

Detectar factores externos que pueden crear oportunidades o amenazar el proyecto.

Factor político o legal relevante

Factor económico relevante

Factor social o demográfico relevante

Factor tecnológico o ecológico relevante

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
Cada factor está vinculado a mi negocio	
He identificado al menos una oportunidad y una amenaza	
Sé qué factor debo vigilar con más atención	

FICHA PRÁCTICA 6. COMPETENCIA Y 5 FUERZAS DE PORTER

Objetivo de la ficha

Ordenar el análisis competitivo antes de fijar precios, posicionamiento o volumen esperado de ventas.

Competidor directo principal

Competidor indirecto o sustituto

Barreras de entrada del sector

Poder de clientes y proveedores

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
He identificado competidores reales	
No confundo competencia con inspiración	
He detectado riesgos para mis márgenes	

FICHA PRÁCTICA 7. FICHA DE BUYER PERSONA

Objetivo de la ficha

Concretar el perfil del cliente ideal con dolores, motivaciones y objeciones.

Nombre o perfil representativo

Qué le frustra hoy

Qué resultado espera obtener

Dónde se informa y cómo decide

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
El perfil es concreto	
He incluido objeciones reales	
Sé dónde puedo encontrar a este cliente	

FICHA PRÁCTICA 8. MATRIZ COMPARATIVA DE COMPETENCIA

Objetivo de la ficha

Comparar alternativas del mercado con criterios útiles para vender mejor.

Criterios que voy a comparar

Fortaleza de mi propuesta

Debilidad a resolver

Hueco de mercado que puedo ocupar

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
La comparación no se basa solo en precio	
He identificado un hueco claro	
Sé qué debo mejorar para competir	

FICHA PRÁCTICA 9. ESTRATEGIA COMERCIAL

Objetivo de la ficha

Definir decisiones coherentes sobre producto, precio, distribución y comunicación.

Qué ofrezco exactamente

Cómo fijaré el precio

Canal principal de venta

Acción prioritaria de comunicación

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
Las cuatro decisiones están conectadas	
Mi canal principal encaja con el cliente	
La propuesta de valor se mantiene en toda la estrategia	

FICHA PRÁCTICA 10. OPERACIONES, PROVEEDORES Y CAPACIDAD

Objetivo de la ficha

Comprobar si el negocio puede cumplir lo que promete de forma ordenada y sostenible.

Paso a paso del proceso de entrega

Proveedor o recurso crítico

Punto débil operativo que debo vigilar

Plan alternativo si algo falla

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
He descrito el proceso completo	
Conozco mis dependencias críticas	
He pensado una alternativa si un proveedor falla	

FICHA PRÁCTICA 11. VENTAS, COSTES Y MARGEN

Objetivo de la ficha

Traducir la propuesta comercial a una estimación simple de ingresos y rentabilidad.

Mi precio medio de venta es

Mi coste variable por unidad o servicio es

Mis costes fijos mensuales aproximados son

Mi margen por venta o servicio es

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
El precio cubre los costes	
No estoy olvidando gastos estructurales	
Sé qué variable afecta más a la rentabilidad	

FICHA PRÁCTICA 12. PUNTO DE EQUILIBRIO

Objetivo de la ficha

Calcular cuántas ventas necesito para dejar de perder dinero.

Costes fijos mensuales

Margen por unidad

Ventas mínimas necesarias al mes

Si esa cifra me parece realista, por qué

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
He calculado el margen antes de calcular el punto de equilibrio	
La cifra resultante es comprensible	
Sé qué palancas pueden mejorar el resultado	

FICHA PRÁCTICA 13. INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIACIÓN

Objetivo de la ficha

Listar lo necesario para arrancar y decidir cómo se financiará.

Inversión o gasto inicial más importante

Tesorería mínima deseable

Aportación propia disponible

Financiación externa que podría necesitar

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
He incluido un colchón de tesorería	
No confundo gasto corriente con inversión inicial	
He valorado más de una fuente de financiación	

FICHA PRÁCTICA 14. RESUMEN EJECUTIVO Y PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO

Objetivo de la ficha

Sintetizar el proyecto y convertir el plan en próximos pasos concretos.

En una frase, mi negocio consiste en...

Mi cliente objetivo es...

Necesito invertir aproximadamente...

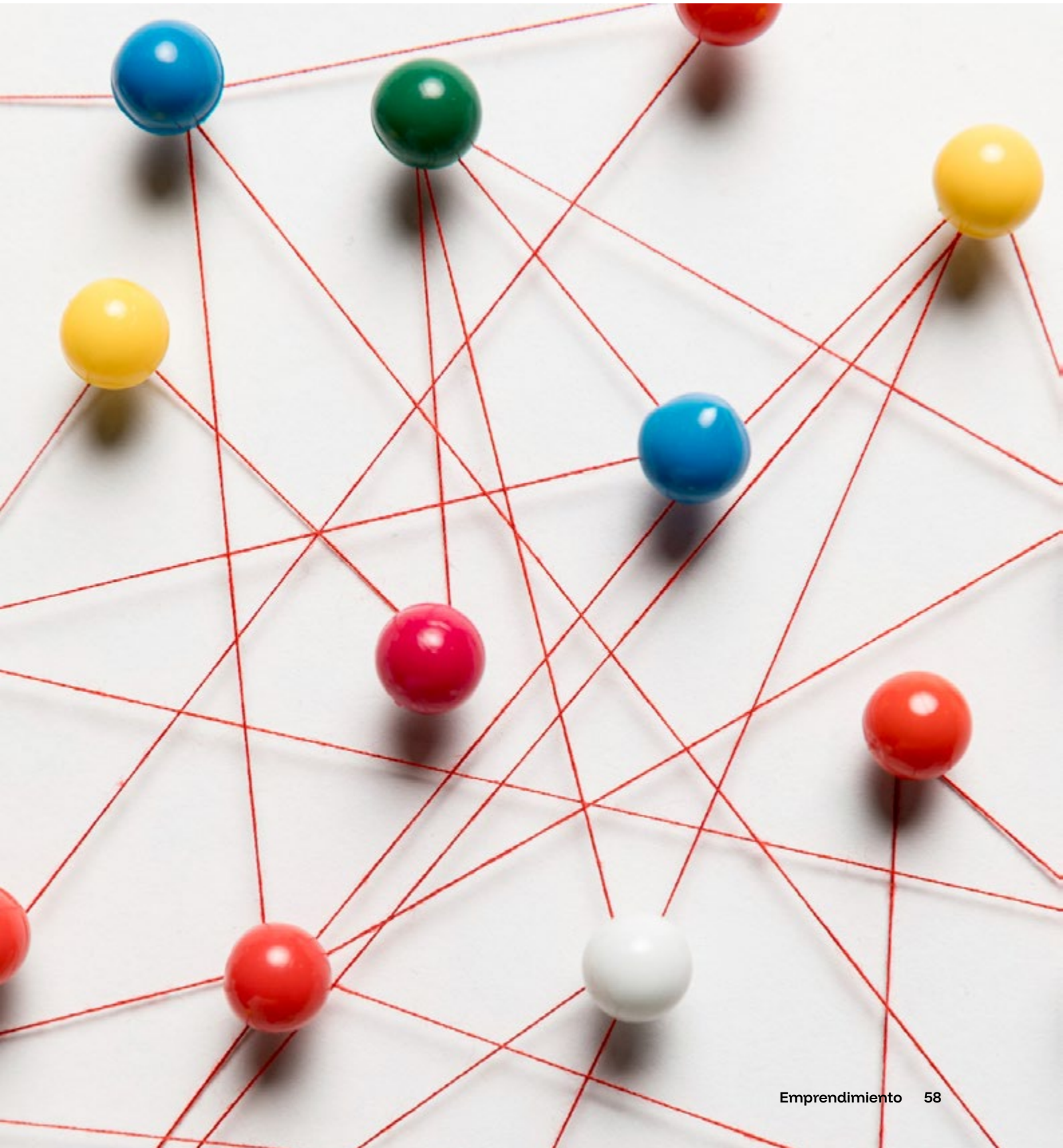
Tres acciones que voy a hacer en las próximas cuatro semanas

Verificación rápida

Punto de revisión	Hecho
Puedo explicar el proyecto con claridad	
El resumen no supera unas pocas líneas por idea	
El plan termina con decisiones concretas	

ANEXO 4. CASOS PRÁCTICOS ORIENTATIVOS

Los siguientes ejemplos no sustituyen el análisis de tu propio negocio, pero sí pueden ayudarte a aterrizar decisiones. Están pensados para actividades frecuentes entre personas emprendedoras, autónomos y microempresas.



ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 1 - CAFETERÍA DE BARRIO CON PROPUESTA DIFERENCIADA

Perfil del caso

Sector o actividad: Hostelería de pequeño formato

Retos de partida: El negocio quiere evitar competir solo por precio y necesita justificar una oferta de mayor valor.

Cómo se aborda el caso

- ▶ Se redefine el público objetivo: personas que valoran un espacio cómodo para desayunar o trabajar una hora.
- ▶ La propuesta de valor no se centra solo en el café, sino en la experiencia, la rapidez y la regularidad.
- ▶ Se ajusta el surtido para reducir referencias poco rentables y reforzar productos con mejor margen.

Decisiones clave

Área	Decisión
Oferta	Reducir referencias de baja rotación y crear dos combos claros de desayuno.
Precio	Aplicar un precio medio algo superior al entorno, pero con mejor presentación y servicio.
Canal	Reforzar reservas y pedidos por mensajería sencilla para oficinas cercanas.
Control	Medir tique medio, franja horaria y coste de materia prima por familia de producto.

Indicadores que conviene vigilar

- ▶ Tique medio diario
- ▶ Margen bruto por familia de producto
- ▶ Número de clientes repetidores
- ▶ Ventas en horas valle

Siguiente paso sugerido

Probar durante cuatro semanas una versión simplificada de carta.

Comparar ventas y margen antes y después del cambio.

ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 2 - TIENDA ONLINE DE COSMÉTICA NATURAL

Perfil del caso

Sector o actividad: Comercio digital especializado

Retos de partida: La marca recibe visitas, pero la conversión es baja y el coste de captación amenaza la rentabilidad.

Cómo se aborda el caso

- ▶ Se revisa el buyer persona y se detecta que la clientela necesita más confianza en ingredientes y resultados.
- ▶ La web se reorganiza priorizando beneficios, pruebas sociales y comparativas sencillas.
- ▶ Se separan campañas de captación y campañas de repetición para no mezclar objetivos.

Decisiones clave

Área	Decisión
Producto	Crear rutinas por necesidad: piel sensible, hidratación y regalo.
Precio	Mantener precio medio, pero introducir packs con mejor margen y envío incluido.
Comunicación	Priorizar contenido explicativo corto y testimonios reales.
Seguimiento	Medir coste por pedido, tasa de repetición y margen por canal.

Indicadores que conviene vigilar

- ▶ Conversión de la web
- ▶ Coste de captación
- ▶ Porcentaje de repetición
- ▶ Margen neto por pedido

Siguiente paso sugerido

Analizar la ficha de producto más vista y rehacer su mensaje principal.

Crear una secuencia de correo de postcompra para fomentar repetición.

ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 3 - SERVICIO DIGITAL PARA AUTÓNOMOS

Perfil del caso

Sector o actividad: Servicios profesionales

Reto de partida: La persona promotora ofrece muchas tareas distintas y el mercado no entiende con claridad qué compra.

Cómo se aborda el caso

- ▶ Se transforma una oferta genérica en tres servicios paquetizados con alcance y entregables definidos.
- ▶ Se cambia el discurso desde 'hago de todo' hacia 'resuelvo este problema concreto en este plazo'.
- ▶ Se introduce una entrevista inicial de diagnóstico para filtrar encargos poco rentables.

Decisiones clave

Área	Decisión
Oferta	Diseñar tres paquetes cerrados y una opción a medida solo para casos especiales.
Precio	Pasar de facturación por hora a precio por servicio con límites claros.
Proceso	Crear una propuesta comercial estándar y un calendario de entrega.
Control	Registrar tiempo real invertido por servicio para detectar desvíos.

Indicadores que conviene vigilar

- ▶ Horas reales por servicio
- ▶ Margen por proyecto
- ▶ Ratio de aceptación de propuestas
- ▶ Clientes recurrentes

Siguiente paso sugerido

Eliminar de la comunicación las tareas secundarias que diluyen el posicionamiento.

Revisar al cabo de dos meses si el nuevo precio cubre de verdad el tiempo invertido.

ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 4 - CENTRO DE BIENESTAR Y ENTRENAMIENTO

Perfil del caso

Sector o actividad: Servicios personales y salud no sanitaria

Reto de partida: El centro necesita llenar horas de baja ocupación sin devaluar la cuota principal.

Cómo se aborda el caso

- ▶ Se analizan franjas horarias y se detecta que la demanda más estable está en primeras horas y tarde.
- ▶ Se diseñan servicios de entrada con baja barrera, pero orientados a convertir a planes de continuidad.
- ▶ Se refuerza la experiencia de acogida y seguimiento para aumentar permanencia.

Decisiones clave

Área	Decisión
Oferta	Crear una sesión inicial y un bono corto para primeras pruebas.
Precio	Mantener cuota mensual, pero activar incentivos temporales solo en horas valle.
Canal	Captar mediante colaboraciones locales y recomendaciones de clientes actuales.
Seguimiento	Medir ocupación por franja, cancelaciones y permanencia media.

Indicadores que conviene vigilar

- ▶ Ocupación por franja horaria
- ▶ Tasa de conversión a cuota
- ▶ Permanencia media
- ▶ Ingresos por cliente activo

Siguiente paso sugerido

Lanzar un piloto de cuatro semanas en dos franjas valle.

Comparar la rentabilidad real frente a descuentos generalizados.

ANEXO 4. CASO PRÁCTICO 5 - TALLER DE ARREGLOS Y PERSONALIZACIÓN TEXTIL

Perfil del caso

Sector o actividad: Oficio local y economía circular

Reto de partida: El taller tiene alta demanda puntual, pero poca previsibilidad y dificultades para ordenar prioridades.

Cómo se aborda el caso

- ▶ Se clasifican los encargos por complejidad, urgencia y margen para planificar mejor la carga de trabajo.
- ▶ Se fijan plazos estándar y recargos transparentes para urgencias reales.
- ▶ Se introduce un pequeño catálogo de servicios frecuentes para simplificar presupuestos.

Decisiones clave

Área	Decisión
Oferta	Crear una carta simple de servicios y precios orientativos.
Precio	Aplicar recargos claros en servicios urgentes o muy complejos.
Proceso	Registrar fecha de entrada, fecha de entrega y tiempo estimado por trabajo.
Control	Medir trabajos entregados en plazo y rentabilidad por tipo de arreglo.

Indicadores que conviene vigilar

- ▶ Plazos cumplidos
- ▶ Ingreso medio por encargo
- ▶ Servicios con más margen
- ▶ Reclamaciones o repeticiones

Siguiente paso sugerido

Ordenar la agenda semanal por bloques de trabajo similares.

Revisar si algunos encargos pequeños consumen más tiempo del que compensan.

CIERRE Y RECOMENDACIÓN DE USO

Antes de dar por terminado tu plan

Comprueba que el documento explica con claridad qué problema resuelves, para quién y con qué propuesta de valor.

Revisa que las ventas previstas son coherentes con tu capacidad operativa y con el tamaño real del mercado al que te diriges.

Asegúrate de que has calculado costes fijos, costes variables, inversión inicial, tesorería y punto de equilibrio.

Pide a una tercera persona que lea el resumen ejecutivo: si no entiende el proyecto en pocos minutos, conviene simplificar.

Recuerda que un plan de negocio no se archiva: se revisa y se actualiza a medida que el negocio aprende.

Esta versión ampliada está pensada para acompañarte tanto en la puesta en marcha como en la consolidación del negocio. Utilízala como guía de trabajo, como apoyo para buscar financiación y como herramienta de revisión periódica.



+ emprendimiento
+ oportunidades
COMUNIDAD DE MADRID

