



**+ emprendimiento
+ oportunidades**
COMUNIDAD DE MADRID

GUÍA INTERACTIVA: PLAN DE EMPRESA E INTERNACIONALIZACIÓN

➤ **Emprendimiento** ◀



CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,
HACIENDA Y EMPLEO



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



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: **“Plan de empresa e internacionalización”**.



INDICE

INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ NECESITAS UN PLAN DE EMPRESA?	7
LA DIFERENCIA ENTRE LANZARSE CON UN PLAN Y SIN ÉL	7
¿PARA QUÉ SIRVE EXACTAMENTE UN PLAN DE EMPRESA?	7
¿QUIÉN DEBERÍA HACER UN PLAN DE EMPRESA?	7
EL PLAN DE EMPRESA COMO DOCUMENTO VIVO	8
CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO	10
¿QUÉ ES EL RESUMEN EJECUTIVO Y POR QUÉ IMPORTA TANTO?	10
COMPONENTES ESENCIALES DEL RESUMEN EJECUTIVO	10
1. Descripción del negocio	10
2. El problema que resuelves	10
3. Tu propuesta de valor	10
4. Modelo de negocio	10
5. Mercado objetivo	10
6. Estrategia de internacionalización	10
7. Necesidades de inversión	11
CÓMO REDACTAR UN RESUMEN EJECUTIVO EFICAZ	11
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO	15
¿POR QUÉ HACER UN ANÁLISIS DE MERCADO?	15
ANÁLISIS DEL SECTOR Y TENDENCIAS	15
Herramienta: Análisis PESTEL	15
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	15
Herramienta: Análisis DAFO	15
Herramienta: Las 5 fuerzas de Porter	16
Benchmarking competitivo	16
PERFIL DEL CLIENTE IDEAL (BUYER PERSONA)	16
Preguntas para definir tu buyer persona	16
CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO	20
¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?	20
EL BUSINESS MODEL CANVAS	20
FUENTES DE INGRESOS: LOS PRINCIPALES MODELOS	20

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA COMERCIAL Y MARKETING	23
EL MARKETING MIX: LAS 4PS	23
Producto (Product)	23
Precio (Price)	23
Plaza / Distribución (Place)	23
Promoción (Promotion)	23
POSICIONAMIENTO Y PROPUESTA DE VALOR	23
CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES	24
Estrategia de captación	24
Estrategia de retención y fidelización	24
MARKETING DIGITAL: LOS CANALES CLAVE	24
PLAN DE VENTAS	24
CAPÍTULO 5: PLAN OPERATIVO	27
¿QUÉ ES EL PLAN OPERATIVO?	27
PROCESOS CLAVE DEL NEGOCIO	27
Mapa de procesos	27
RECURSOS HUMANOS	27
Preguntas clave para la planificación de RRHH	27
PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO	28
Principios para gestionar bien a los proveedores	28
INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA	28
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO	30
¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE EL PLAN FINANCIERO?	30
PRESUPUESTO INICIAL: LO QUE NECESITAS PARA ARRANCAR	30
Inversión inicial (gasto único)	30
Capital circulante inicial (gastos de los primeros meses)	30
PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS (3 AÑOS)	30
Cómo hacer proyecciones creíbles	31
EL PUNTO DE EQUILIBRIO (BREAK-EVEN)	31
Fórmula del punto de equilibrio	31
Ejemplo práctico	31
FUENTES DE FINANCIACIÓN	32
Ayudas específicas para emprendedores en Madrid	33

KPIS FINANCIEROS CLAVE	33
CAPÍTULO 7: PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	35
¿POR QUÉ INTERNACIONALIZAR?	35
Principales motivaciones para internacionalizar	35
7.1 — ANÁLISIS DE VIABILIDAD INTERNACIONAL	35
Dimensión 1: Capacidad interna de la empresa	35
Dimensión 2: Adecuación del producto al mercado internacional	36
Dimensión 3: Análisis de mercados objetivo	36
Dimensión 4: Riesgos y barreras	36
Dimensión 5: Análisis económico y retorno esperado	36
7.2 — SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	37
Proceso de selección de mercados	37
Matriz de selección de mercados	37
Fuentes de información para el análisis de mercados	38
7.3 — ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO	38
¿Cómo elegir la estrategia de entrada adecuada?	38
7.4 — ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	39
¿Qué puede necesitar adaptación?	39
7.5 — MARKETING Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL	39
Investigación del consumidor local	39
Estrategia de marca internacional	40
Canales de promoción internacional	40
7.6 — ASPECTOS FINANCIEROS Y LEGALES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	40
Presupuesto de internacionalización	40
Gestión de divisas y cobros internacionales	41
Aspectos fiscales y jurídicos	41
Financiación específica para la internacionalización	41
7.7 — HOJA DE RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN	42
CAPÍTULO 8: PLAN DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA	46
DE LA ESTRATEGIA A LA EJECUCIÓN	46
ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIÓN	46
Plantilla de plan de acción	46
EL CRONOGRAMA O DIAGRAMA DE GANTT	46

KPIS Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO	47
Principios del sistema de seguimiento	47
KPIs por área del plan de empresa	47
CONCLUSIONES GENERALES	49
LO QUE HAS CONSTRUIDO	49
EL PLAN DE EMPRESA COMO HERRAMIENTA VIVA	49
ANEXO A: GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE	51
ANEXO B: PLANTILLAS DE TRABAJO	53
B.1 — PLANTILLA DE ANÁLISIS DAFO	53
B.2 — PLANTILLA DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE MERCADOS INTERNACIONALES	53
B.3 — PLANTILLA DE BUYER PERSONA	53
ANEXO C: RECURSOS Y APOYOS PARA EMPRENDEDORES EN MADRID	55
PROGRAMA +EMPRENDIMIENTO +OPORTUNIDADES	55
EMPRENDIMIENTO Y APOYO EMPRESARIAL	55
FINANCIACIÓN Y SUBVENCIONES	55
INTERNACIONALIZACIÓN	55
FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	56

INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ NECESITAS UN PLAN DE EMPRESA?

Ruta interactiva del capítulo

En esta introducción aprenderás: qué es y para qué sirve un plan de empresa → por qué es imprescindible antes de lanzarte → qué dice la evidencia sobre los negocios que planifican → tu diagnóstico inicial como emprendedor.

La diferencia entre lanzarse con un plan y sin él

Muchos emprendedores piensan que un plan de empresa es un trámite burocrático para pedir financiación al banco. Están equivocados. Un plan de empresa es, ante todo, una herramienta de pensamiento: una forma de ordenar ideas, detectar riesgos antes de que ocurran, y tomar decisiones con información en lugar de con intuición.

Los estudios sobre supervivencia empresarial son contundentes: las empresas que arrancan con un plan de negocio tienen entre un 30% y un 40% más de probabilidades de sobrevivir los primeros cinco años que las que no lo tienen. No porque el plan sea mágico, sino porque el proceso de hacerlo obliga a pensar en cosas que de otro modo se ignoran hasta que son un problema.

¿Cuánto necesito para arrancar? ¿Cuándo empieza a ser rentable? ¿Quiénes son mis competidores de verdad? ¿Cómo voy a llegar a mis primeros clientes? Estas preguntas tienen respuestas muy diferentes si las haces antes de lanzarte que si las haces cuando ya llevas seis meses de operaciones.

¿Para qué sirve exactamente un plan de empresa?

El plan de empresa cumple varias funciones simultáneamente. No es un documento estático: es una hoja de ruta que evoluciona con tu negocio.

- ▶ **Clarificar tu idea:** Pasar de una idea vaga («quiero montar algo en el sector tecnológico») a un modelo de negocio concreto con clientes, ingresos, costes y estrategia definidos.
- ▶ **Detectar puntos débiles:** Muchos negocios que fracasan no tienen un problema de idea sino de ejecución. El plan de empresa ayuda a identificar esas debilidades antes de que cuesten dinero.
- ▶ **Planificar recursos:** Saber cuánto dinero necesitas, cuándo lo necesitas y de dónde va a venir es fundamental para no quedarte sin caja en el peor momento.
- ▶ **Comunicar a terceros:** Inversores, bancos, socios potenciales o administraciones públicas necesitan ver un plan estructurado. Es tu tarjeta de presentación como emprendedor serio.
- ▶ **Tomar decisiones con datos:** Un plan de empresa bien hecho te permite comparar la realidad con lo planificado y ajustar el rumbo con criterio.

¿Quién debería hacer un plan de empresa?

Esta guía está pensada para tres perfiles concretos dentro del programa +Emprendimiento +Oportunidades de la Comunidad de Madrid:

- ▶ **Autónomos y freelancers** que quieren profesionalizar su actividad o dar el salto a contratar y escalar.
- ▶ **Micropymes** con 1 a 10 empleados que necesitan estructura y claridad estratégica para crecer de forma sostenida.
- ▶ **Emprendedores con idea validada** que están listos para lanzar y necesitan planificar la fase de arranque de forma rigurosa.

En todos estos casos, el plan de empresa no tiene que ser un documento de 200 páginas. Puede ser conciso, práctico y directamente útil. Esta guía te ayudará a construirlo así.

El plan de empresa como documento vivo

Uno de los errores más comunes es pensar que el plan de empresa se hace una vez y ya está. En realidad, un buen plan de empresa se revisa y actualiza regularmente: al menos una vez al año, y siempre que ocurra algo significativo en el mercado, en tu empresa o en tu entorno.

Lo que escribas hoy no tiene por qué ser exactamente lo que ejecutes mañana. El mercado cambia, los clientes te sorprenden, aparecen competidores inesperados. Lo importante no es acertar con cada previsión, sino tener un marco de referencia que te permita entender qué está pasando y adaptar tu estrategia con inteligencia.

Vídeo: ¿Qué es un plan de empresa y por qué necesitas uno?



Una explicación clara y práctica sobre qué es un plan de empresa, sus componentes principales y por qué es indispensable para cualquier emprendedor.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=zchYG25A0d4>

Escanea el código QR para acceder directamente

Diagnóstico inicial: ¿Dónde estás ahora mismo?

Antes de comenzar, tómate 5 minutos para responder estas preguntas con honestidad. No hay respuestas correctas: son un punto de partida.

1. Describe tu idea de negocio en una sola frase (máx. 20 palabras):

2. ¿Cuánto llevas pensando en esta idea? ¿Has hablado ya con clientes potenciales?

3. ¿Cuál es tu mayor incertidumbre o miedo sobre este proyecto ahora mismo?

4. ¿Qué es lo que mejor sabes hacer dentro de este negocio? ¿Y lo que menos?

Mejor: _____

Menos: _____

5. Si tuvieras que lanzarte en 90 días, ¿qué necesitarías imperiosamente que no tienes ahora?

Antes de continuar, comprueba que tienes claro...

Entiendo para qué sirve un plan de empresa (no solo para pedir financiación)

Sé que el plan es un documento vivo que se actualiza

He completado mi diagnóstico inicial con honestidad

Tengo claro qué perfil de emprendedor/a soy

Estoy dispuesto/a a dedicar tiempo real a completar los ejercicios de esta guía



CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO

Ruta interactiva del capítulo

En este capítulo aprenderás: qué es el resumen ejecutivo → qué debe incluir obligatoriamente → cómo redactarlo de forma atractiva → los errores más comunes → ejercicio práctico para redactar el tuyo.

¿Qué es el resumen ejecutivo y por qué importa tanto?

El resumen ejecutivo es la primera sección que leerá cualquier persona que evalúe tu plan de empresa: un inversor, un banco, un socio potencial, un organismo público. Aunque aparece al principio del documento, se escribe al final, una vez que tienes toda la información del plan desarrollada.

Su función es captar la atención y transmitir lo esencial en pocas páginas. Si alguien solo va a leer una parte de tu plan, va a ser esta. Por eso debe ser claro, concreto, convincente y honesto.

Un resumen ejecutivo bien escrito no es un extracto del plan: es una narrativa coherente que responde a las preguntas que cualquier persona con experiencia empresarial haría al evaluar un negocio. No copies y pegues párrafos de otros capítulos: reescríbelos con un tono directo y orientado a convencer.

Componentes esenciales del resumen ejecutivo

1. Descripción del negocio

¿Qué hace tu empresa? ¿A qué sector pertenece? ¿En qué fase se encuentra (idea, startup, empresa en crecimiento)? Esta descripción debe ser precisa y concisa. Evita el lenguaje técnico excesivo y las generalidades. En lugar de «empresa de tecnología», di «plataforma SaaS de gestión de turnos para clínicas dentales».

2. El problema que resuelves

Todo negocio exitoso resuelve un problema real para un cliente real. Define claramente cuál es el problema que has identificado en el mercado. Cuantifícalo si puedes: ¿cuántas personas lo tienen? ¿Qué les cuesta actualmente no resolverlo? ¿Qué soluciones existen hoy y por qué no son suficientes?

3. Tu propuesta de valor

La propuesta de valor es la razón por la que un cliente elige tu producto o servicio frente a las alternativas. No es una lista de características técnicas: es la respuesta a la pregunta «¿por qué yo y no otro?». Debe ser específica, creíble y diferenciadora.

4. Modelo de negocio

¿Cómo gana dinero tu empresa? ¿Vende productos, cobra suscripciones, cobra comisiones, factura por horas? El modelo de negocio define el mecanismo por el cual el valor que generas se convierte en ingresos reales.

5. Mercado objetivo

¿A quién le vendes? Define tu cliente objetivo de la forma más específica posible. «Todo el mundo» no es un mercado objetivo. Cuantifica el mercado al que te diriges (TAM, SAM, SOM si puedes) o al menos describe su tamaño y características principales.

6. Estrategia de internacionalización

Si tu plan contempla salir al exterior, el resumen ejecutivo debe incluir una mención específica: qué mercados, en qué plazo, con qué modelo de entrada. Esta parte es especialmente relevante para el programa +Emprendimiento +Oportunidades, que apoya el desarrollo internacional de pymes madrileñas.

7. Necesidades de inversión

Si buscas financiación externa, declara aquí cuánto necesitas, para qué lo usarás y qué retorno puedes ofrecer al inversor. Si no buscas inversión externa, este apartado puede sustituirse por un resumen de la situación financiera y las perspectivas de rentabilidad.

Cómo redactar un resumen ejecutivo eficaz

La clave del resumen ejecutivo está en el tono: debe ser seguro sin ser arrogante, realista sin ser pesimista, y específico sin ser técnico en exceso. Aquí van algunas pautas prácticas:

- ▶ **Escríbelo en último lugar:** Solo cuando tengas claro todo lo demás podrás resumirlo bien. Los emprendedores que lo escriben primero suelen acabar con un texto vago y genérico.
- ▶ **Máximo 2 páginas:** Si necesitas más, no has sintetizado suficiente. Un buen resumen ejecutivo cabe en 400-600 palabras.
- ▶ **Evita el jargon:** Palabras como «disruptivo», «paradigma» o «solución 360°» transmiten poco. Usa lenguaje concreto y ejemplos cuando sea posible.
- ▶ **Datos siempre que puedas:** «El mercado europeo de X supera los 2.000 millones de euros» es mucho más convincente que «el mercado es enorme».
- ▶ **Revísalo con ojos externos:** Pide a alguien que no conozca tu proyecto que lo lea. Si tiene dudas o preguntas, es que necesitas clarificarlo.

Vídeo: Cómo redactar un resumen ejecutivo que convenza



Aprende a estructurar y redactar el resumen ejecutivo de tu plan de empresa con ejemplos reales y consejos prácticos para captar la atención de inversores y bancos.

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=x_KwWPEIB1I

Escanea el código QR para acceder directamente

Juego de memoria: Componentes del resumen ejecutivo	
Relaciona cada concepto con su definición. Después comprueba tus respuestas:	
Término / Concepto	Definición
Descripción del negocio	Qué hace la empresa, en qué sector y en qué fase de desarrollo se encuentra
Propuesta de valor	La razón específica por la que el cliente elige este negocio frente a las alternativas
Modelo de negocio	El mecanismo por el que el valor creado se convierte en ingresos reales
Mercado objetivo	El segmento específico de clientes al que se dirige el producto o servicio
Necesidades de inversión	El capital externo que se requiere, su uso específico y el retorno esperado
Propuesta de valor	Responde a la pregunta: ¿por qué yo y no otro?

Test: ¿Verdadero o Falso? — Resumen ejecutivo		
Marca ✓ (Verdadero) o X (Falso) en cada afirmación:		
Afirmación	✓	X
El resumen ejecutivo se escribe al principio del proceso de planificación, antes que el resto del plan		
Un buen resumen ejecutivo no debe superar las 2 páginas		
El resumen ejecutivo es solo un requisito burocrático para pedir préstamos al banco		
La propuesta de valor debe diferenciarse claramente de la competencia		
El resumen ejecutivo puede ignorar la estrategia de internacionalización aunque esté en el plan		
Los inversores suelen leer primero el resumen ejecutivo antes de decidir si siguen leyendo		



Ejercicio: Redacta tu resumen ejecutivo

Usa las casillas siguientes para construir el borrador de tu resumen ejecutivo. Sé concreto y usa datos reales de tu proyecto:

Mi empresa / proyecto se llama:

El problema que resuelvo (para quién y cómo de grave es):

Mi propuesta de valor única (por qué me elegirían a mí):

Cómo gana dinero mi empresa (modelo de negocio):

Mi cliente objetivo (lo más específico posible):

¿Contemplo internacionalización? ¿A qué mercados y en qué plazo?

Necesidades de inversión (si aplica):

Checklist del Capítulo 1: Resumen ejecutivo

- He descrito mi negocio en una frase clara y específica
- He identificado el problema que resuelvo y para quién
- He definido mi propuesta de valor diferenciadora
- He explicado cómo gana dinero mi empresa
- He descrito mi mercado objetivo con datos o segmentación específica
- He mencionado si contemplan internacionalización y a qué mercados
- He indicado mis necesidades de financiación (o explicado que no las tengo)
- El texto cabe en menos de 2 páginas y es comprensible para alguien externo

Recursos y referencias oficiales

[Comunidad de Madrid — Servicios para empresas y emprendedores](#)

[CEAJE — Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios](#)

[Plataforma +Emprendimiento +Oportunidades — Todos los recursos del programa](#)





CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO

Ruta interactiva del capítulo

En este capítulo aprenderás: cómo estudiar el sector en el que operas → análisis de la competencia (DAFO, Porter, PESTEL) → cómo definir el perfil de tu cliente ideal → herramientas de benchmarking → ejercicio completo de análisis de mercado.

¿Por qué hacer un análisis de mercado?

Uno de los errores más frecuentes entre los emprendedores es enamorarse de su idea sin validarla en el mercado. El análisis de mercado no es un requisito burocrático: es el proceso por el que conviertes suposiciones en evidencia. Sin él, estás tomando decisiones importantes basándote en lo que crees que es verdad, no en lo que realmente es.

Un buen análisis de mercado responde a tres preguntas fundamentales: ¿qué tan grande es la oportunidad?, ¿a quién le vendo?, ¿quiénes son mis competidores reales y cómo me diferencio? Dedicar tiempo a responderlas con rigor puede ahorrarte meses de trabajo en la dirección equivocada.

Análisis del sector y tendencias

Antes de estudiar a tus competidores concretos, necesitas entender el sector en el que operas. Esto implica conocer su tamaño, su ritmo de crecimiento, sus factores clave de éxito y las tendencias que lo están transformando.

Herramienta: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL examina los factores del macroentorno que pueden afectar a tu empresa. Su nombre es un acrónimo de las dimensiones que analiza:

Dimensión	Qué analiza	Ejemplos relevantes
Político	Legislación, estabilidad política, políticas de apoyo empresarial	Regulación del trabajo autónomo, ayudas públicas, normativa de exportación
Económico	PIB, inflación, tipos de interés, poder adquisitivo	Ciclos económicos, coste del crédito, evolución del consumo
Social	Demografía, tendencias culturales, hábitos de consumo	Envejecimiento, teletrabajo, economía gig, sostenibilidad
Tecnológico	Innovación, digitalización, nuevas herramientas	Inteligencia artificial, plataformas digitales, automatización
Ecológico	Normativa ambiental, sostenibilidad, economía circular	Regulaciones CO ² , packaging sostenible, etiquetado ecológico
Legal	Leyes sectoriales, protección de datos, propiedad intelectual	RGPD, normativa de facturación, registro de marcas

Análisis de la competencia

Herramienta: Análisis DAFO

El análisis DAFO (también conocido como SWOT en inglés) es una de las herramientas más utilizadas en estrategia empresarial. Combina el análisis interno de tu empresa con el análisis del entorno externo:

Dimensión	Origen	Qué analiza
Debilidades (D)	Interno	Aspectos negativos de tu empresa: recursos limitados, falta de experiencia, tecnología obsoleta...
Amenazas (A)	Externo	Factores del entorno que pueden perjudicarte: competidores fuertes, cambios regulatorios, crisis económica...
Fortalezas (F)	Interno	Lo que haces bien: know-how especializado, red de contactos, tecnología propia, reputación...
Oportunidades (O)	Externo	Factores del entorno que puedes aprovechar: mercados emergentes, tendencias favorables, vacíos de mercado...

Herramienta: Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de Porter analiza la estructura competitiva de tu sector a través de cinco dimensiones que determinan la rentabilidad potencial del negocio:

- ▶ **Rivalidad entre competidores:** ¿Cuántos son? ¿Compiten por precio o por diferenciación? ¿El mercado crece o está saturado?
- ▶ **Poder de negociación de los clientes:** ¿Pueden comparar fácilmente y cambiar de proveedor? ¿El precio es el factor decisivo?
- ▶ **Poder de negociación de los proveedores:** ¿Hay muchos proveedores o solo unos pocos? ¿Qué pasa si sube el precio de los insumos clave?
- ▶ **Amenaza de nuevos entrantes:** ¿Es fácil que aparezcan nuevos competidores? ¿Qué barreras de entrada existen?
- ▶ **Amenaza de productos sustitutivos:** ¿Hay formas alternativas de resolver el mismo problema que los clientes podrían preferir?

Benchmarking competitivo

El benchmarking consiste en analizar sistemáticamente a tus competidores principales para identificar sus fortalezas y debilidades, y detectar oportunidades de diferenciación. No se trata de copiar lo que hacen bien, sino de entender qué puedes hacer mejor.

Competidor	Producto/Servicio	Precio	Canales	Punto fuerte	Punto débil
Competidor A					
Competidor B					
Competidor C					
Tu empresa					

Perfil del cliente ideal (Buyer Persona)

El concepto de «buyer persona» designa una representación semificticia de tu cliente ideal, basada en datos reales y en tus mejores suposiciones sobre sus características demográficas, motivaciones, comportamientos y puntos de dolor.

Un buyer persona no es un segmento estadístico («hombres de 30-45 años con estudios universitarios»): es una persona concreta con nombre, historia y contexto. Cuanto más específico seas, más útil te resultará para tomar decisiones sobre producto, precio, comunicación y canales.

Preguntas para definir tu buyer persona

- ▶ **Perfil demográfico:** ¿Qué edad tiene? ¿Dónde vive? ¿Cuál es su situación laboral y nivel de ingresos?
- ▶ **Motivaciones:** ¿Qué quiere conseguir? ¿Qué metas persigue en su vida profesional y personal?
- ▶ **Puntos de dolor:** ¿Qué frustraciones tiene? ¿Qué problemas no consigue resolver con las soluciones actuales?
- ▶ **Comportamiento de compra:** ¿Cómo busca información? ¿En qué se fija para decidir? ¿Quién influye en su decisión?
- ▶ **Canales preferidos:** ¿Dónde pasa su tiempo online y offline? ¿Qué redes usa? ¿Lee blogs, ve vídeos, asiste a eventos?

Vídeo: Cómo hacer un análisis de mercado paso a paso



Guía práctica sobre cómo analizar el mercado antes de lanzar tu empresa: metodología, fuentes de información, errores comunes y ejemplos reales.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=FSURPGHqHc>

Escanea el código QR para acceder directamente

Juego de memoria: Herramientas de análisis estratégico	
Relaciona cada concepto con su definición. Después comprueba tus respuestas:	
Término / Concepto	Definición
PESTEL	Analiza el macroentorno en 6 dimensiones: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal
DAFO	Combina análisis interno (Fortalezas/Debilidades) con análisis externo (Oportunidades/Amenazas)
5 Fuerzas de Porter	Evalúa la estructura competitiva del sector: rivalidad, clientes, proveedores, entrantes, sustitutos
Benchmarking	Análisis sistemático de competidores para identificar diferencias y oportunidades de mejora
Buyer Persona	Representación semificticia del cliente ideal basada en datos reales y suposiciones informadas
TAM/SAM/SOM	Segmentación del mercado total, asequible y objetivo para dimensionar la oportunidad de negocio



Test: ¿Verdadero o Falso? — Análisis de mercado		
Marca ✓ (Verdadero) o X (Falso) en cada afirmación:		
Afirmación	✓	X
El análisis DAFO solo analiza factores internos de la empresa		
El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a entender la rentabilidad potencial de un sector		
Un buyer persona es lo mismo que un segmento estadístico de clientes		
El análisis PESTEL examina factores del macroentorno que pueden afectar al negocio		
Si no tienes competidores, no necesitas hacer análisis de mercado		
El benchmarking consiste en copiar lo que hacen los competidores más exitosos		



Ejercicio: Construye tu análisis de mercado

Completa este análisis con información real de tu mercado:

Sector / mercado en el que opero:

Tamaño estimado del mercado (o descripción si no tienes datos exactos):

Mis 3 competidores principales y qué les diferencia de mí:

1. _____
2. _____
3. _____

Mis 3 fortalezas principales (análisis DAFO):

- F1. _____
- F2. _____
- F3. _____

Mi principal amenaza del entorno:

Mi cliente ideal (buyer persona): nombre ficticio, edad, ocupación, problema principal:

¿Qué tendencia del mercado puedo aprovechar (Oportunidad del DAFO)?

Checklist del Capítulo 2: Análisis de mercado

- He analizado las tendencias clave del sector con PESTEL
- He identificado al menos 3 competidores principales y los he comparado
- He realizado un análisis DAFO completo (4 cuadrantes)
- He definido mi cliente ideal con un perfil de buyer persona detallado
- He cuantificado (o estimado) el tamaño del mercado al que me dirijo
- He identificado mi ventaja competitiva diferencial
- He analizado las barreras de entrada al mercado

Recursos y referencias oficiales

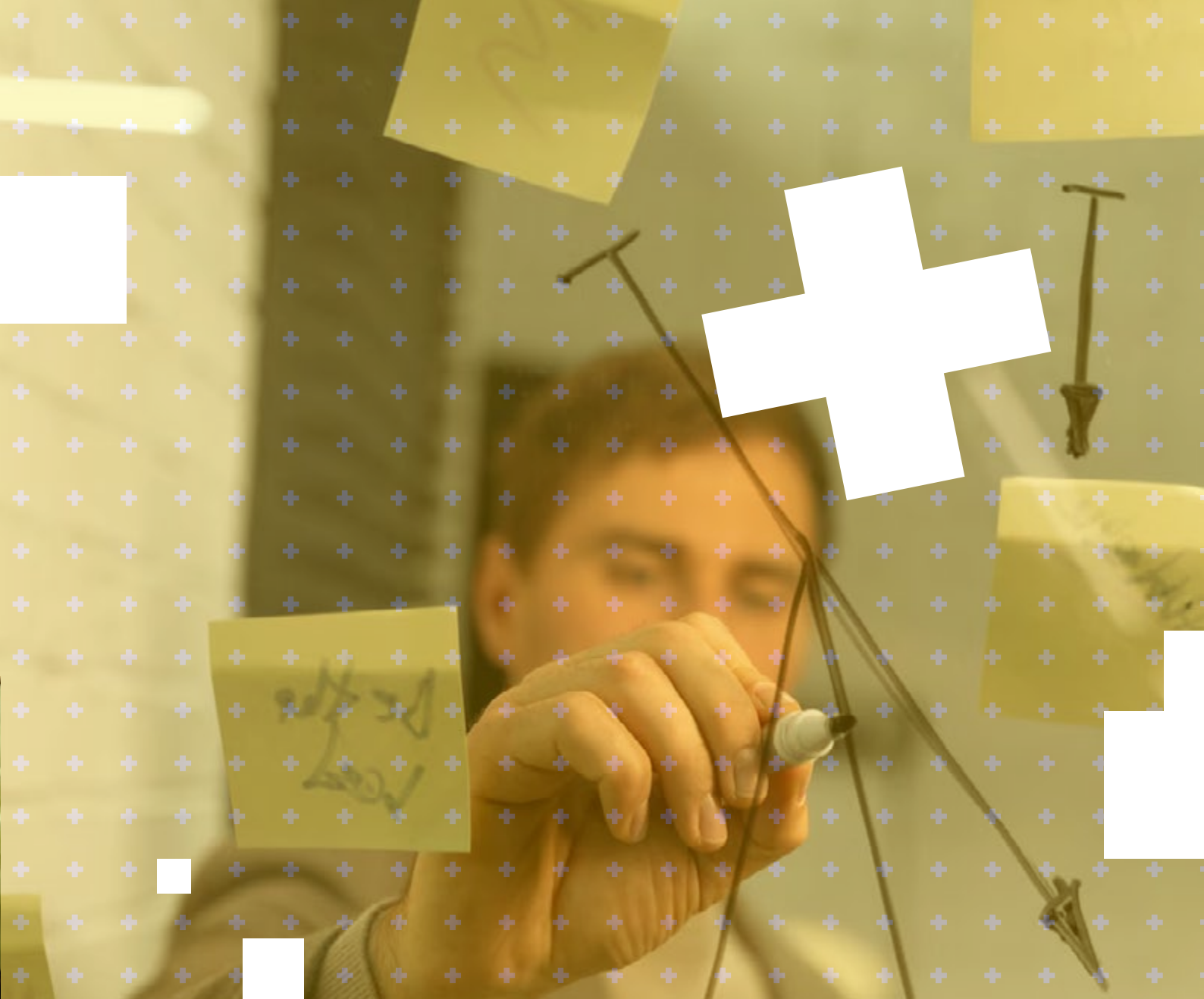
[INE — Instituto Nacional de Estadística: datos de mercado y demografía](#)

[IESTADIS — Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid](#)

[ICEX — Información y estudios de mercados internacionales](#)

[Cámara de Comercio de Madrid — Informes sectoriales y análisis de mercado](#)





CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO

Ruta interactiva del capítulo

En este capítulo aprenderás: qué es un modelo de negocio → el Business Model Canvas como herramienta de diseño → fuentes de ingresos → estructura de costes → relación con el cliente → ejercicio práctico con tu propio Canvas.

¿Qué es un modelo de negocio?

El modelo de negocio describe cómo tu empresa crea valor, lo entrega a sus clientes y captura una parte de ese valor en forma de ingresos. No es lo mismo que un plan de empresa: el modelo de negocio explica la lógica del negocio, mientras que el plan de empresa detalla cómo se va a ejecutar esa lógica.

Un mismo producto puede tener modelos de negocio muy distintos. Una biblioteca, Netflix y un vendedor de libros de segunda mano ofrecen todos acceso a libros, pero con modelos de negocio radicalmente diferentes. Definir bien tu modelo de negocio es fundamental para asegurarte de que tiene sentido económico y competitivo.

El Business Model Canvas

Desarrollado por Alexander Osterwalder, el Business Model Canvas (BMC) es la herramienta más utilizada en el mundo para diseñar y visualizar modelos de negocio. Organiza los 9 bloques fundamentales de cualquier negocio en un único lienzo visual.

 Socios clave ¿Quiénes son tus principales proveedores y socios? 	 Actividades clave ¿Qué actividades son imprescindibles?  Recursos clave ¿Qué activos necesitas? 	 Propuesta de valor ¿Qué problema resuelves? ¿Qué beneficio aportas? 	 Relación cliente ¿Cómo te relacionas con cada segmento?  Canales ¿Cómo llegas a tus clientes? 	 Segmentos cliente ¿A quiénes creas valor?
 Estructura de costes ¿Cuáles son los costes más importantes? 		 Fuentes de ingresos ¿Por qué valor están dispuestos a pagar tus clientes? 		

Completa el Canvas anterior con la información de tu empresa. No tiene que ser definitivo: es un borrador de trabajo que irás refinando a lo largo del proceso de planificación.

Fuentes de ingresos: los principales modelos

La forma en que tu empresa genera dinero es una decisión estratégica, no solo operativa. Aquí están los modelos de ingresos más habituales:

Modelo de ingreso	Descripción	Ejemplos
Venta directa	Cobro único por producto o servicio entregado	Comercios, talleres, consultoras, agencias
Suscripción	Pago periódico a cambio de acceso continuado	SaaS, membresías, gimnasios, Netflix
Comisión / intermediación	Porcentaje de cada transacción que facilitas	Marketplaces, agencias inmobiliarias, brokers
Freemium	Versión gratuita + funciones premium de pago	Apps, plataformas digitales, herramientas SaaS
Licencia / franquicia	Cobro por el derecho a usar tu tecnología o marca	Software, franquicias, patentes
Publicidad	Cobro a anunciantes por el acceso a tu audiencia	Medios digitales, plataformas de contenido
Alquiler / leasing	Cobro por el uso temporal de un activo	Coworkings, plataformas de alquiler, maquinaria

Vídeo: Business Model Canvas explicado paso a paso



Aprende a utilizar el Business Model Canvas con ejemplos prácticos. Entiende los 9 bloques y cómo se relacionan entre sí para diseñar tu modelo de negocio.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=lcJahcyYXp4>

Escanea el código QR para acceder directamente

Juego de memoria: Los 9 bloques del Business Model Canvas

Relaciona cada concepto con su definición. Después comprueba tus respuestas:

Término / Concepto	Definición
Segmentos de cliente	Los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa busca servir y crear valor
Propuesta de valor	El conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de clientes específico
Canales	Cómo la empresa comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor
Relación con clientes	El tipo de relación que la empresa establece y mantiene con cada segmento de clientes
Fuentes de ingresos	El dinero que genera la empresa de cada segmento de clientes
Recursos clave	Los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione
Actividades clave	Las cosas más importantes que la empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione
Socios clave	La red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione
Estructura de costes	Todos los costes en los que se incurre para operar el modelo de negocio

Ejercicio: Analiza el modelo de negocio de tu empresa

Responde estas preguntas para definir con claridad tu modelo de negocio:

¿Cuáles son tus 1-3 fuentes de ingreso principales?

1. _____

2. _____

3. _____

¿Cuál es tu coste fijo mensual estimado? (alquiler, sueldos, suscripciones, etc.)

¿Cuántas ventas/clientes necesitas al mes para cubrir costes?

¿Qué recurso clave NO tienes todavía y necesitas conseguir?

¿Cuál es el tipo de relación con el cliente que mejor se adapta a tu negocio?

Autoservicio

Asistencia personal

Comunidad

Cocreación

Otro: _____

Checklist del Capítulo 3: Modelo de negocio

He completado el Business Model Canvas con información de mi empresa

He definido claramente mi propuesta de valor

He identificado mis 1-3 fuentes de ingreso principales

Sé cuál es mi estructura de costes principal

He identificado mis socios clave (proveedores, partners)

Tengo claro cómo llegaré a mis clientes (canales)

He pensado en el tipo de relación que quiero mantener con mis clientes





CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA COMERCIAL Y MARKETING

Ruta interactiva del capítulo

En este capítulo aprenderás: el marketing mix (4Ps) → estrategia de posicionamiento → captación y retención de clientes → plan de ventas → marketing digital → alianzas estratégicas → ejercicio práctico de tu estrategia comercial.

El marketing mix: las 4Ps

El marketing mix es uno de los marcos más clásicos y útiles para estructurar tu estrategia comercial. Organiza las decisiones de marketing en torno a cuatro dimensiones:

Producto (Product)

¿Qué vendes exactamente? ¿Cuáles son sus características, atributos y beneficios? ¿Cómo está diseñado, empaquetado y etiquetado? ¿Cuál es su ciclo de vida y cómo evolucionará? ¿Hay una gama de productos o solo uno?

Precio (Price)

¿Cuánto cobras? ¿Con qué criterio fijas el precio: coste más margen, precio de mercado, valor percibido por el cliente, precio de penetración? ¿Ofreces descuentos, bonos o precios escalonados? La política de precios tiene un impacto directo en tu posicionamiento y en tu rentabilidad.

Plaza / Distribución (Place)

¿Dónde y cómo van a comprar tus clientes? ¿Venta directa o a través de intermediarios? ¿Tienda física, online o ambas? ¿Distribución local, nacional o internacional? Los canales de distribución determinan quién puede acceder a tu producto y cómo.

Promoción (Promotion)

¿Cómo vas a comunicar tu propuesta de valor y llegar a tus clientes? ¿Publicidad digital o tradicional? ¿Redes sociales, email marketing, SEO, eventos, relaciones públicas? ¿Cuál es tu presupuesto y qué ROI esperas de cada canal?

Dimensión	Tu decisión	Indicador de éxito
Producto		
Precio		
Plaza / Distribución		
Promoción		

Posicionamiento y propuesta de valor

El posicionamiento es la imagen mental que quieres que tu marca ocupe en la mente de tu cliente ideal. Se define por lo que te hace diferente y relevante para ese cliente, en comparación con las alternativas que tiene.

Una forma clásica de definir el posicionamiento es completar esta frase:

Para [cliente objetivo], [nombre de tu empresa] es la única [categoría] que [beneficio diferencial] porque [razón creíble].

Captación y retención de clientes

Estrategia de captación

La captación de clientes es el proceso de atraer a personas que no te conocen y convertirlas en compradores. Los canales de captación más efectivos dependen de tu tipo de negocio, pero hay algunos principios universales:

- ▶ **Define primero el canal antes que el mensaje:** ¿Dónde está tu cliente cuando tiene el problema que resuelves? Ahí debes estar tú.
- ▶ **Mide el coste de adquisición (CAC):** ¿Cuánto te cuesta conseguir un nuevo cliente? Si cuesta más que lo que genera de media, el negocio no es sostenible.
- ▶ **Empieza por lo que puedes controlar:** Antes de pagar publicidad, agota los canales gratuitos: networking, referencias, contenido orgánico.

Estrategia de retención y fidelización

Retener a un cliente existente cuesta 5 veces menos que captar uno nuevo. Sin embargo, muchas empresas invierten casi todo su presupuesto de marketing en captación y casi nada en retención. Aquí van algunas estrategias de retención:

- ▶ **Onboarding excelente:** Los primeros 30 días de relación con el cliente determinan si se queda o se va. Asegúrate de que tenga una experiencia de inicio positiva y sin fricciones.
- ▶ **Comunicación regular y personalizada:** Email marketing, llamadas de seguimiento, contenido de valor. No contactes solo cuando quieres venderles algo.
- ▶ **Programas de fidelización:** Descuentos por volumen, acceso preferente a novedades, trato preferencial. Hazles sentir que ser cliente tuyo tiene ventajas claras.
- ▶ **Net Promoter Score (NPS):** Pregunta regularmente a tus clientes si te recomendarían. Los promotores (puntuación 9-10) son tu mejor canal de captación.

Marketing digital: los canales clave

Para la mayoría de las pymes y autónomos, el marketing digital es el canal más eficiente por su coste y su capacidad de segmentación. Estos son los canales más relevantes:

Canal	Fortalezas	Para qué es mejor
SEO (posicionamiento orgánico)	Tráfico gratuito, sostenible a largo plazo	Negocios B2C con intención de búsqueda clara
Google Ads / SEM	Inmediato, segmentable, medible	Generar leads cuando hay urgencia o intención clara
Redes sociales (Instagram, LinkedIn)	Construcción de marca, engagement, comunidad	Negocios visuales (Instagram) o B2B (LinkedIn)
Email marketing	Bajo coste, alta conversión, personalizable	Retención y nurturing de leads existentes
Contenido y blog	Autoridad, SEO, educación del cliente	Sectores donde el cliente necesita información antes de comprar
Webinars y eventos online	Generación de leads cualificados	Servicios de alto valor donde la confianza es clave

Plan de ventas

El plan de ventas traduce la estrategia comercial en objetivos concretos, acciones específicas y métricas de seguimiento. Un buen plan de ventas debe incluir:

- ▶ **Objetivos de ventas:** ¿Cuántos clientes nuevos necesitas al mes? ¿Cuál es el ticket medio? ¿Cuánto ingreso bruto quieres generar?
- ▶ **Pipeline de ventas:** ¿Cuántos prospectos necesitas en el embudo para conseguir un cliente? Define las fases (contacto, presentación, propuesta, cierre) y los ratios de conversión.
- ▶ **Acciones concretas:** ¿Qué vas a hacer esta semana para conseguir nuevos clientes? ¿Cuántas llamadas, propuestas, publicaciones?
- ▶ **KPIs de seguimiento:** Número de visitas web, leads generados, tasa de conversión, CAC, ticket medio, churn rate.

Vídeo: Estrategia de marketing mix para pymes y autónomos



Aprende a definir tu estrategia comercial y de marketing con ejemplos prácticos adaptados a pymes. Marketing digital, captación, retención y plan de ventas.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=png2zPD5lfQ>

Escanea el código QR para acceder directamente

Test: ¿Verdadero o Falso? — Estrategia comercial y marketing

Marca ✓ (Verdadero) o X (Falso) en cada afirmación:

Afirmación	✓	X
El precio solo debe fijarse en función del coste de producción más un margen		
Retener a un cliente existente suele costar menos que captar uno nuevo		
El posicionamiento se refiere a la imagen que quieres ocupar en la mente de tu cliente		
El marketing digital es siempre más efectivo que el marketing tradicional para cualquier tipo de negocio		
El CAC (coste de adquisición de cliente) es una métrica importante en la estrategia de captación		
LinkedIn es el canal de redes sociales más adecuado para cualquier tipo de negocio		

Ejercicio: Diseña tu estrategia comercial

Define los elementos clave de tu estrategia comercial:

Mi posicionamiento (completa la frase):

«Para _____, mi empresa es la única _____ que _____ porque _____.»

Mis 2 canales de captación principales:

Canal 1: _____

Canal 2: _____

Precio de mi producto/servicio principal: € _____ (¿Cómo lo has fijado?)

¿Qué haré para retener a los clientes que ya tengo?

Objetivo de ventas para los próximos 3 meses (clientes nuevos o facturación):

¿Cuánto presupuesto de marketing puedo destinar al mes? € _____

Checklist del Capítulo 4: Estrategia comercial

- He definido mi posicionamiento de marca de forma específica y diferenciada
- He completado el análisis de las 4Ps para mi negocio
- He identificado mis 2-3 canales de captación principales
- Tengo una estrategia básica de retención de clientes
- He fijado objetivos de ventas concretos y medibles para los próximos 3 meses
- Sé cuánto me cuesta captar un cliente (CAC estimado)
- Tengo un plan de acción de marketing para las próximas 4 semanas





CAPÍTULO 5: PLAN OPERATIVO

Ruta interactiva del capítulo

En este capítulo aprenderás: los procesos clave del negocio → planificación de recursos humanos → gestión de proveedores y cadena de suministro → necesidades de espacio e infraestructura → tecnología y herramientas → ejercicio de planificación operativa.

¿Qué es el plan operativo?

El plan operativo responde a una pregunta fundamental: ¿cómo va a funcionar esto en la práctica? Mientras que los capítulos anteriores definen qué vas a hacer y para quién, el plan operativo define cómo lo vas a hacer: qué procesos, con qué recursos, con qué tecnología y con qué personas.

Un plan operativo bien diseñado ayuda a evitar tres problemas muy comunes en empresas jóvenes: la improvisación constante (no saber qué hacer cuando se presenta un problema), el cuello de botella operativo (todo depende de una sola persona o recurso) y el desperdicio de recursos por falta de procesos claros.

Procesos clave del negocio

Los procesos son las secuencias de actividades que convierten inputs (materiales, tiempo, información) en outputs (productos, servicios, valor para el cliente). En todo negocio hay tres tipos de procesos:

- ▶ **Procesos estratégicos:** Toma de decisiones, planificación, gestión financiera. Son los que determinan la dirección de la empresa.
- ▶ **Procesos operativos (core):** Los que directamente crean y entregan valor al cliente: producción, prestación del servicio, atención al cliente, ventas.
- ▶ **Procesos de soporte:** Los que permiten que todo lo demás funcione: RRHH, contabilidad, mantenimiento, IT.

Mapa de procesos

Para cada proceso operativo clave, es útil definir: qué actividades incluye, quién es responsable, qué inputs necesita, qué outputs produce y cuáles son los indicadores de rendimiento (KPIs). Aquí tienes una plantilla:

Proceso	Actividades principales	Responsable	KPI clave
Proceso 1:			
Proceso 2:			
Proceso 3:			
Proceso 4:			

Recursos humanos

Las personas son el recurso más importante de cualquier empresa. En la fase inicial, el equipo suele ser pequeño y muchos roles recaen sobre el fundador. Es importante tener claridad sobre qué necesitas ahora y qué necesitarás en los próximos 12-24 meses.

Preguntas clave para la planificación de RRHH

- ▶ **¿Qué habilidades necesitas que no tienes?** Identifica los gaps y decide si cubrirlos contratando, formando o externalizando.
- ▶ **¿Qué externalizar y qué hacer in-house?** No todo tiene que ser empleados: muchas funciones son más eficientes externalizadas (contabilidad, diseño, IT, marketing digital) especialmente en fases iniciales.
- ▶ **¿Cuándo contratar y a quién?** La primera contratación es siempre la más difícil. Contrata antes de que lo necesites urgentemente, no después.
- ▶ **¿Cómo vas a atraer y retener talento?** El salario no lo es todo: cultura, propósito, flexibilidad y desarrollo profesional son factores cada vez más decisivos.

Rol / Puesto	Funciones principales	¿Interno o externo?	Coste estimado/mes	Cuándo incorporar
Fundador/a	Dirección, ventas, operaciones	Interno	—	Ya

Proveedores y cadena de suministro

La cadena de suministro abarca todos los pasos desde que adquieres los inputs hasta que el producto o servicio llega al cliente. Una cadena de suministro bien gestionada reduce costes, mejora la calidad y aumenta la fiabilidad de entrega.

Principios para gestionar bien a los proveedores

1. **No dependas de un solo proveedor.** La concentración de riesgo en un único proveedor es una vulnerabilidad crítica. Ten siempre al menos una alternativa para los insumos más importantes.
2. **Formaliza las relaciones.** Los acuerdos verbales no bastan. Define por escrito precios, plazos, condiciones de pago y garantías. Protégete ante incumplimientos.
3. **Evalúa regularmente.** Usa indicadores de desempeño: puntualidad, calidad, precio competitivo. No te conformes con un proveedor que «más o menos funciona» si hay mejores opciones.
4. **Negocia a largo plazo.** Si puedes comprometerte a volúmenes, obtendrás mejores condiciones. Los proveedores valoran la predictibilidad tanto como tú.

Infraestructura y tecnología

Define las necesidades de espacio físico y herramientas tecnológicas que requiere tu operación. Esto incluye desde la ubicación de tu oficina o local hasta las aplicaciones de software que usas a diario.

Necesidad	Descripción	Coste estimado/mes	Prioridad
Espacio físico			Alta / Media / Baja
Software de gestión (ERP/CRM)			Alta / Media / Baja
Herramientas de marketing digital			Alta / Media / Baja
Comunicación y colaboración			Alta / Media / Baja
Otro:			Alta / Media / Baja

Ejercicio: Diseña tu plan operativo

Define los aspectos operativos clave de tu negocio:

Describe el proceso principal por el que creas y entregas valor a tu cliente (de inicio a fin):

¿Qué parte de este proceso podría ser un cuello de botella? ¿Cómo lo evitarías?

¿Qué funciones vas a externalizar inicialmente y por qué?

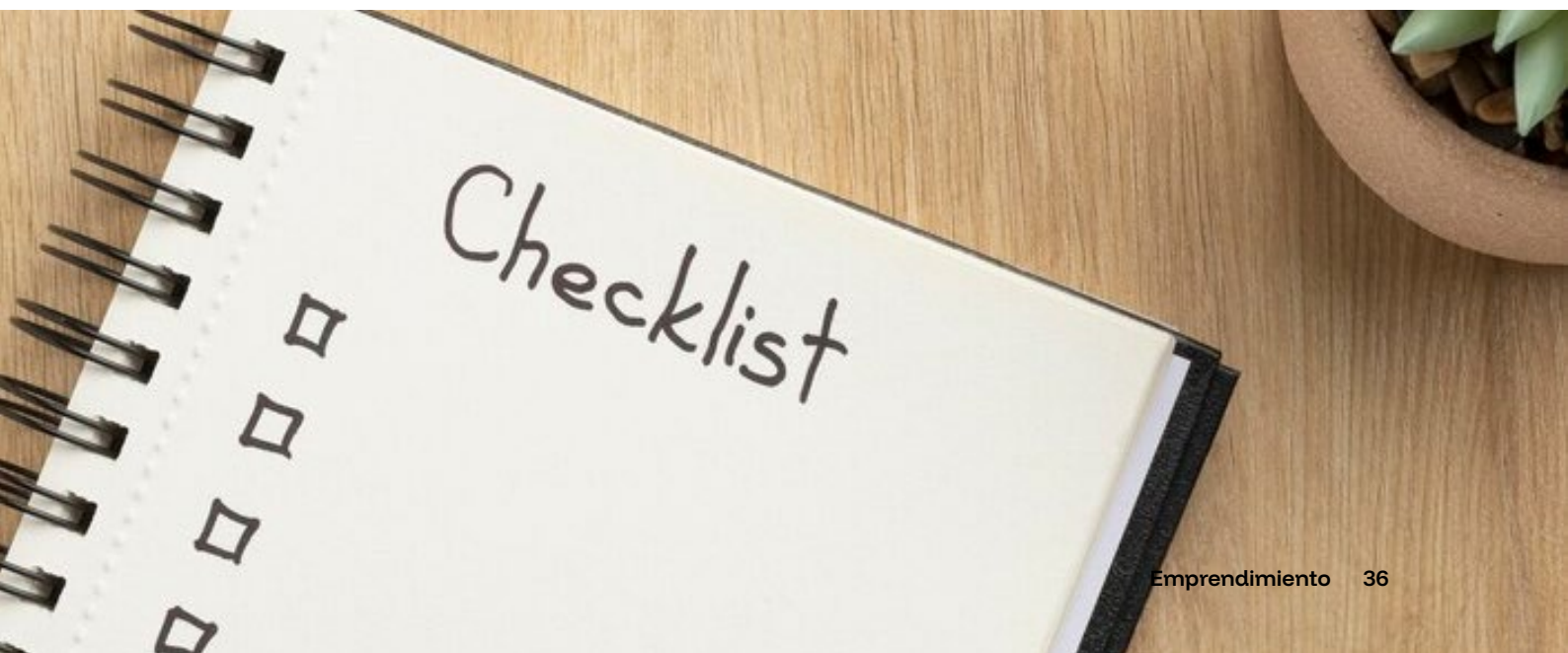
Externalizo: _____

Porque: _____

¿Cuándo necesitarás tu primera contratación y para qué rol?

Checklist del Capítulo 5: Plan operativo

- He mapeado los procesos operativos clave de mi negocio
- He definido quién es responsable de cada proceso
- He identificado los roles que necesito cubrir en los próximos 12 meses
- He decidido qué funciones externalizar y qué hacer internamente
- He identificado mis proveedores principales y tengo alternativas para los críticos
- He estimado mis necesidades de espacio e infraestructura
- He listado las herramientas tecnológicas que necesito y sé cuánto cuestan





CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

Ruta interactiva del capítulo

En este capítulo aprenderás: cómo elaborar un presupuesto inicial → proyecciones de ingresos y gastos → el punto de equilibrio → fuentes de financiación disponibles → KPIs financieros clave → ejercicio práctico de planificación financiera.

¿Por qué es tan importante el plan financiero?

El plan financiero es la traducción numérica de todo lo que has pensado en los capítulos anteriores. Si el modelo de negocio explica la lógica, y la estrategia explica el camino, el plan financiero responde a la pregunta más importante: ¿tiene sentido económico todo esto?

Un plan financiero riguroso no garantiza que las cosas saldrán exactamente como planeas (rara vez lo hacen), pero sí garantiza que has pensado en los números con seriedad, que conoces cuánto necesitas, cuándo necesitas rentabilidad y qué márgenes de error puedes tolerar.

Para emprendedores sin formación financiera, esta parte puede parecer intimidante. No tiene por qué serlo. Los conceptos fundamentales son accesibles y las herramientas que presentamos aquí no requieren conocimientos avanzados de contabilidad.

Presupuesto inicial: lo que necesitas para arrancar

El presupuesto inicial es la estimación de todos los costes que debes afrontar antes de generar tus primeros ingresos. Se divide en dos categorías:

Inversión inicial (gasto único)

Son los desembolsos que haces una sola vez al arrancar: compra de equipamiento, obras de acondicionamiento, constitución legal, diseño web, depósitos, etc.

Concepto	Descripción	Importe (€)
Equipamiento y mobiliario		
Tecnología y software (licencias)		
Acondicionamiento / obras		
Constitución y trámites legales		
Web y branding inicial		
Stock inicial		
Otros gastos de arranque		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		

Capital circulante inicial (gastos de los primeros meses)

Es el dinero que necesitas para cubrir los gastos corrientes hasta que los ingresos sean suficientes para financiarlos. Una regla habitual es calcular entre 3 y 6 meses de gastos fijos como colchón de seguridad.

Proyecciones de ingresos y gastos (3 años)

Las proyecciones financieras son estimaciones del comportamiento futuro de tus ingresos y costes. En la fase inicial son necesariamente imprecisas, pero deben ser realistas y fundamentadas (no simplemente optimistas).

Cómo hacer proyecciones creíbles

- **Parte de lo pequeño:** En lugar de estimar cuánto puede crecer el mercado, estima cuántos clientes puedes conseguir cada mes dado tu capacidad real de captación.
- **Diferencia escenarios:** Haz tres proyecciones: pesimista, base y optimista. Asegúrate de que el negocio sobrevive incluso en el escenario pesimista.
- **Justifica las hipótesis:** Para cada número que pongas, anota de dónde viene: «basado en 10 clientes a 500€/mes» es mucho más sólido que poner una cifra redonda sin justificación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS TOTALES			
— Línea de ingreso 1:			
— Línea de ingreso 2:			
COSTES VARIABLES TOTALES			
MARGEN BRUTO			
COSTES FIJOS TOTALES			
— Personal			
— Alquiler			
— Marketing			
— Software y tech			
— Otros fijos			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS			

El punto de equilibrio (break-even)

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el que tus ingresos igualan exactamente a tus costes totales. Por encima de ese punto, generas beneficios; por debajo, pérdidas. Es uno de los indicadores más importantes del plan financiero.

Fórmula del punto de equilibrio

Punto de Equilibrio (unidades) = Costes Fijos Totales ÷ (Precio por unidad – Coste variable por unidad)

Punto de Equilibrio (€) = Costes Fijos Totales ÷ (1 – Costes Variables / Ingresos Totales)

Ejemplo práctico

Imagina una empresa con estos datos:

Parámetro	Valor
Costes fijos mensuales	8.000 €
Precio de venta por unidad	200 €
Coste variable por unidad	80 €
Margen de contribución por unidad	120 €
PUNTO DE EQUILIBRIO	8.000 ÷ 120 = 67 unidades/mes

Esto significa que la empresa necesita vender 67 unidades al mes solo para no perder dinero. A partir de la unidad 68, cada venta genera 120€ de beneficio.

Ejercicio: Calcula tu punto de equilibrio

Completa los datos para calcular tu propio punto de equilibrio:

Mis costes fijos mensuales (€): _____

Precio de venta de mi producto/servicio principal (€): _____

Coste variable por unidad/transacción (€): _____

Cálculo:

Margen de contribución = Precio - Coste variable = _____

Punto de equilibrio = Costes fijos ÷ Margen de contribución = _____

¿Es ese número alcanzable? ¿En cuántos meses crees que podrías llegar a él?

¿Qué podrías hacer para reducir el punto de equilibrio? (reducir costes fijos / aumentar precio / reducir costes variables)

Fuentes de financiación

Una de las preguntas más frecuentes de los emprendedores es cómo financiar su empresa. Las opciones son múltiples y no excluyentes entre sí:

Fuente	Tipo	Ventajas	Inconvenientes
Recursos propios (ahorros)	Interna	Sin deuda ni dilución	Limita el volumen de inversión
FFF (Family, Friends & Fools)	Interna/Externa	Accesible, flexible	Riesgo de tensiones personales
Préstamo bancario	Externa - deuda	Volumen relevante, sin dilución	Requiere garantías, hay que devolver
Business angels	Externa - capital	Capital + mentoring y red	Dilución de capital, proceso largo
Venture capital / inversores	Externa - capital	Gran volumen, aceleración	Alta dilución, alta exigencia de retorno
Crowdfunding	Externa - mixta	Validación + financiación simultánea	Requiere comunidad, incierto
Subvenciones y ayudas públicas	Externa - no reintegrable	No hay que devolver	Convocatorias limitadas, burocracia
ICO / préstamos bonificados	Externa - deuda blanda	Tipos reducidos, condiciones favorables	Requiere aval o garantía

Ayudas específicas para emprendedores en Madrid

La Comunidad de Madrid ofrece varias líneas de apoyo específicas para emprendedores y pymes. Infórmate de las convocatorias activas en los recursos oficiales:

Recursos y referencias oficiales

[Comunidad de Madrid — Financiación para empresas y emprendedores](#)

[ICO — Instituto de Crédito Oficial: líneas de financiación](#)

[ENISA — Empresa Nacional de Innovación: préstamos participativos para startups](#)

[Kit Digital — Ayudas para digitalización de pymes](#)

KPIs financieros clave

Para hacer seguimiento de la salud financiera de tu empresa, define desde el principio cuáles serán tus indicadores clave de rendimiento financiero:

- ▶ **Facturación mensual:** El total de ingresos generados en el mes. Compáralo con el objetivo del plan.
- ▶ **Margen bruto:** Ingresos menos costes variables, expresado como porcentaje. Mide la eficiencia de tu modelo de producción.
- ▶ **EBITDA:** Beneficio antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización. Proxy de la rentabilidad operativa.
- ▶ **Flujo de caja (cash flow):** Diferencia entre cobros y pagos en un período. Una empresa puede ser rentable y tener problemas de caja. Controla siempre el flujo de caja.
- ▶ **Días de cobro / pago:** ¿En cuántos días cobras de tus clientes? ¿En cuántos pagas a tus proveedores? Una diferencia grande puede crear problemas de liquidez.
- ▶ **Ratio de supervivencia:** ¿Cuántos meses puedes operar con el cash actual si los ingresos se detuvieran? Se conoce como «runway».

Vídeo: Plan financiero para empresas — cómo hacerlo paso a paso



Guía completa sobre cómo elaborar el plan financiero de tu empresa: presupuesto inicial, proyecciones, punto de equilibrio y fuentes de financiación con ejemplos prácticos.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=-se8zX4pqU8>

Escanea el código QR para acceder directamente

Juego de memoria: Conceptos financieros clave	
Relaciona cada concepto con su definición. Después comprueba tus respuestas:	
Término / Concepto	Definición
Punto de equilibrio	El nivel de ventas en el que los ingresos igualan exactamente a los costes totales
Margen de contribución	La diferencia entre el precio de venta y el coste variable de cada unidad
Flujo de caja (cash flow)	La diferencia entre los cobros y los pagos en un período determinado
CAC (Coste de Adquisición de Cliente)	El coste total de marketing y ventas dividido entre el número de nuevos clientes conseguidos
EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización — mide rentabilidad operativa
Runway	El número de meses que una empresa puede operar con su caja actual si los ingresos cesaran

Checklist del Capítulo 6: Plan financiero
He estimado la inversión inicial necesaria con desglose por concepto He calculado el capital circulante necesario para los primeros 3-6 meses He elaborado proyecciones de ingresos y gastos para 3 años He calculado mi punto de equilibrio en unidades y en euros He identificado mis fuentes de financiación y sé cuánto necesito de cada una He definido al menos 3 KPIs financieros que seguiré mensualmente He revisado si el modelo financiero tiene sentido en el escenario más pesimista





CAPÍTULO 7: PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Ruta interactiva del capítulo

Este es el capítulo más extenso de la guía. Aprenderás: análisis de viabilidad internacional → selección del mercado objetivo → estrategias de entrada → adaptación del producto → marketing internacional → aspectos financieros y legales → recursos de apoyo específicos para pymes madrileñas.

La internacionalización ya no es solo para las grandes empresas. Las pymes madrileñas tienen hoy acceso a herramientas, redes de apoyo y financiación específica para dar el salto al exterior. Este capítulo te proporciona el marco y las herramientas para hacerlo con rigor.

¿Por qué internacionalizar?

Expandir un negocio más allá de las fronteras nacionales es una decisión estratégica que puede transformar completamente su potencial de crecimiento. Sin embargo, internacionalizar sin preparación es uno de los errores más costosos que puede cometer una pyme.

Las razones para internacionalizar van más allá del crecimiento: en muchos sectores, la internacionalización es necesaria para sobrevivir ante la competencia global, para acceder a economías de escala o para diversificar el riesgo de depender de un solo mercado.

Principales motivaciones para internacionalizar

- ▶ **Saturación del mercado local:** Si el mercado doméstico está maduro o muy competido, los mercados exteriores ofrecen oportunidades de crecimiento adicionales.
- ▶ **Diversificación de riesgos:** Depender de un solo mercado expone a la empresa a ciclos económicos locales, cambios regulatorios o crisis sectoriales.
- ▶ **Economías de escala:** Vender más unidades del mismo producto reduce el coste unitario y mejora la rentabilidad.
- ▶ **Acceso a talento:** En algunos sectores, los mejores perfiles están en otros países.
- ▶ **Oportunidades específicas:** Un producto que en España tiene demanda limitada puede tener una oportunidad enorme en otro mercado por razones culturales, demográficas o regulatorias.
- ▶ **Ventaja competitiva internacional:** «Hecho en España» o «empresa madrileña» puede ser un activo de posicionamiento en determinados mercados exteriores.

7.1 — Análisis de viabilidad internacional

Antes de identificar mercados concretos o diseñar estrategias de entrada, es imprescindible evaluar si tu empresa está realmente preparada para internacionalizarse. No todas las empresas lo están en el mismo momento de su desarrollo.

El análisis de viabilidad debe cubrir cinco dimensiones:

Dimensión 1: Capacidad interna de la empresa

¿Dispones de los recursos (humanos, financieros, operativos) necesarios para gestionar la complejidad añadida que supone operar en otro mercado? Algunos indicadores de preparación interna:

- ▶ **Recursos humanos:** ¿Hay alguien en el equipo con experiencia internacional o con idiomas? ¿Puedes dedicar tiempo y personas a la expansión sin desatender el mercado local?
- ▶ **Recursos financieros:** La internacionalización tiene costes significativos por delante de los ingresos: viajes, adaptación, marketing, asesoría legal. ¿Tienes colchón para asumir esos costes?
- ▶ **Capacidad operativa:** ¿Puedes servir a clientes en otro país sin que tu operación local se resienta? ¿Tienes capacidad de producción o prestación de servicio adicional?
- ▶ **Procesos y sistemas:** ¿Tus sistemas de gestión soportan la complejidad de operar en múltiples países (facturación en otra moneda, gestión de IVA europeo, etc.)?

Dimensión 2: Adecuación del producto al mercado internacional

No todos los productos o servicios se venden igual en todos los países. Antes de internacionalizar, debes preguntarte honestamente: ¿mi producto tiene demanda real en otro mercado, o lo asumo porque me resulta intuitivo?

Factores que pueden limitar la internacionalización del producto: normativas específicas del país (especialmente en alimentación, farmacia, finanzas), requisitos de certificación, preferencias culturales muy distintas, necesidad de traducción o localización costosa, dependencia de infraestructuras locales.

Dimensión 3: Análisis de mercados objetivo

La selección del mercado no debe basarse en preferencias personales ni en la percepción de facilidad. Debe estar fundada en datos. Es un error frecuente que las pymes españolas elijan automáticamente Latinoamérica por el idioma compartido sin analizar realmente el mercado.

La proximidad geográfica, cultural o lingüística puede ser un factor a considerar, pero no el único ni necesariamente el más importante. En muchos casos, los mercados europeos más cercanos (Francia, Portugal, Italia, Alemania) ofrecen mayor potencial y menos fricción operativa.

Dimensión 4: Riesgos y barreras

Cada mercado exterior presenta sus propios riesgos. Los más habituales son:

Tipo de riesgo	Descripción	Cómo mitigarlo
Riesgo cambiario	Fluctuación del tipo de cambio si operas fuera del área euro	Coberturas cambiarias, facturar en euros cuando sea posible
Riesgo político/regulatorio	Cambios de gobierno, reformas legales, inestabilidad	Diversificar mercados, seguir el panorama político local
Riesgo logístico	Plazos de entrega, costes de transporte, aduanas	Estudiar bien la cadena de suministro y los aranceles
Riesgo cultural	Malentendidos, diferencias en expectativas y comportamiento	Buscar socios locales, formación intercultural
Riesgo de cobro	Impagos, diferentes plazos de pago, normativas de cobro	Seguros de crédito, CESCE, pagos anticipados o cartas de crédito

Dimensión 5: Análisis económico y retorno esperado

Antes de comprometerte con un mercado, haz los números. ¿Cuánto cuesta entrar en ese mercado (viajes, prospección, adaptación, asesoría)? ¿Cuándo esperas ver los primeros ingresos? ¿Qué retorno sobre la inversión es razonable esperar?

En la mayoría de los casos, la internacionalización no genera retorno en el primer año. Planifica con un horizonte de al menos 2-3 años y asegúrate de que puedes sostener los costes durante ese período.

Test de viabilidad: ¿Está tu empresa lista para internacionalizar?
Puntúa cada afirmación de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo):
1. Tenemos recursos financieros para absorber los costes de internacionalización durante 12-24 meses: /5 _____
2. Contamos con al menos una persona con experiencia o formación en comercio exterior: /5 _____
3. Nuestro producto/servicio tiene demanda probada o potencial claro en el exterior: /5 _____
4. Nuestros procesos y sistemas pueden soportar operar en otro país sin grandes adaptaciones: /5 _____
5. Hemos analizado al menos 2-3 mercados específicos con datos reales: /5 _____
PUNTUACIÓN TOTAL: _____ / 25
Interpretación: 5-12: No es el momento. Consolida primero el mercado local. 13-18: En camino. Trabaja en las dimensiones con puntuación más baja. 19-25: Buena preparación. Puedes avanzar con el análisis de mercados.

7.2 — Selección del mercado objetivo

Una vez confirmada la viabilidad de internacionalizar, el siguiente paso es elegir con rigor en qué mercado o mercados vas a entrar. Esta decisión tiene implicaciones a largo plazo: cambiar de mercado a mitad del proceso es costoso y desorientador.

Proceso de selección de mercados

- 1. Identificación de mercados candidatos:** Define entre 4 y 6 mercados que, a priori, podrían ser interesantes para tu producto/servicio. No te limites a los obvios.
- 2. Análisis comparativo con datos:** Para cada mercado candidato, recopila datos objetivos sobre los criterios más relevantes.
- 3. Evaluación cualitativa:** Complementa los datos con factores cualitativos como barreras culturales, acceso a redes de contacto y percepción de la marca española.
- 4. Priorización y decisión:** Elige un mercado principal y uno o dos mercados secundarios como alternativa o expansión futura.

Matriz de selección de mercados

Usa esta matriz para comparar los mercados candidatos de forma sistemática. Puntúa cada criterio de 1 a 5 y suma los totales ponderados:

Criterio de selección	Peso	Mercado A	Mercado B	Mercado C
Tamaño del mercado y crecimiento	20%			
Accesibilidad logística	15%			
Barreras regulatorias y aranceles	20%			
Competencia local e internacional	15%			
Afinidad cultural / idioma	10%			
Costes de entrada	10%			
Riesgo país (económico/político)	10%			
PUNTUACIÓN PONDERADA TOTAL	100%			

Fuentes de información para el análisis de mercados

- ▶ **ICEX (icex.es):** Estudios de mercado, directorio de compradores, misiones comerciales. Es la fuente más completa para pymes españolas.
- ▶ **Cámaras de Comercio:** Asesoramiento personalizado, base de datos de empresas internacionales, programas de internacionalización.
- ▶ **Banco Mundial y FMI:** Datos macroeconómicos de países, indicadores de riesgo, estadísticas de comercio internacional.
- ▶ **Eurostat:** Estadísticas de la UE: mercado único, flujos comerciales, datos de consumo.
- ▶ **Embajadas y oficinas comerciales:** Información sobre el entorno empresarial local, contactos, eventos.

7.3 — Estrategias de entrada al mercado

Una vez elegido el mercado, hay que decidir cómo entrar en él. Cada estrategia implica un nivel diferente de compromiso, riesgo e inversión. No hay una estrategia universalmente mejor: la elección depende de tu sector, tu producto y tus recursos.

Juego de memoria: Estrategias de entrada al mercado internacional	
Relaciona cada concepto con su definición. Después comprueba tus respuestas:	
Término / Concepto	Definición
Exportación directa	La empresa vende directamente a clientes o distribuidores en el extranjero desde su sede en España, sin intermediarios
Exportación indirecta	Se vende al exterior a través de intermediarios como trading companies o empresas exportadoras especializadas
Acuerdos de distribución	Se establecen alianzas con distribuidores o agentes locales que representan la marca en el país destino
Implantación local	La empresa abre una delegación, filial u oficina de representación en el mercado objetivo
Licencia / franquicia	Se cede el uso de la marca, tecnología o modelo de negocio a un operador local a cambio de royalties
Joint venture	Se crea una empresa conjunta con un socio local, compartiendo riesgos, recursos y beneficios

¿Cómo elegir la estrategia de entrada adecuada?

Estrategia	Inversión requerida	Control sobre el negocio	Riesgo	Velocidad de entrada
Exportación directa	Baja	Medio	Bajo	Rápida
Exportación indirecta	Muy baja	Bajo	Muy bajo	Muy rápida
Distribución / representación	Baja-Media	Medio	Bajo-Medio	Media
Implantación local	Alta	Alto	Alto	Lenta
Licencia / franquicia	Baja (inicial)	Bajo	Bajo-Medio	Media
Joint venture	Media	Compartido	Medio	Media

7.4 — Adaptación del producto o servicio

Uno de los errores más costosos al internacionalizar es asumir que lo que funciona en España funcionará igual en otro mercado. Cada país tiene su propia cultura, normativa, lenguaje y expectativas del consumidor. Ignorar esto puede condenar la expansión desde el principio.

¿Qué puede necesitar adaptación?

- ▶ **Normativa y certificaciones:** Especialmente crítico en alimentación, cosmética, farmacia, finanzas y tecnología. Cada país puede requerir certificaciones específicas, ingredientes distintos o formatos regulados.
- ▶ **Idioma y comunicación:** No basta con traducir. Hay que localizar: adaptar nombres comerciales, taglines, instrucciones de uso, iconografía y referencias culturales.
- ▶ **Diseño y presentación:** Colores, formatos, tamaños y estética visual tienen connotaciones distintas en distintas culturas.
- ▶ **Precio y condiciones comerciales:** El precio que funciona en España puede ser percibido como muy caro o muy barato en otro mercado. Las condiciones de pago también varían mucho (plazo, forma, divisa).
- ▶ **Servicio posventa y soporte:** ¿Puedes dar soporte en el idioma del cliente? ¿En su franja horaria? Estas cuestiones afectan directamente a la satisfacción del cliente.

Marco «Estandarizar vs. Adaptar»

Una buena regla práctica es: estandariza todo lo que puedas (para reducir costes) y adapta lo que debes (para ser relevante en el mercado local). Pregúntate para cada elemento de tu oferta:

- ¿Puede funcionar tal como está en el nuevo mercado?
- ¿Requiere solo traducción/localización menor?
- ¿Necesita una adaptación sustancial del producto?
- ¿Requiere un producto completamente nuevo?

Cuanto más hacia el final de esa lista, mayor será el coste y la complejidad de la internacionalización.

7.5 — Marketing y expansión internacional

Tener un buen producto y un mercado elegido no basta si nadie sabe que existes. El marketing internacional requiere una estrategia específica, no solo la traducción de lo que ya haces en España.

Investigación del consumidor local

Antes de lanzar campañas, entiende cómo busca, compara y decide comprar el cliente en tu mercado objetivo. ¿Se fía del boca a boca o de las reseñas online? ¿Qué redes sociales usa? ¿Compra en marketplaces o en tiendas especializadas? ¿Le importa la marca o solo el precio?

Estrategia de marca internacional

¿Mantendrás la misma marca en el extranjero o crearás una versión localizada? Ambas opciones tienen ventajas e inconvenientes. Mantener la marca original tiene sentido si ya tiene reconocimiento o si «Made in Spain» es un activo de posicionamiento. Adaptarla puede ser necesario si el nombre tiene connotaciones negativas o difícil pronunciación en el idioma local.

Canales de promoción internacional

Canal	Descripción	Coste	Especialmente útil en
Publicidad digital internacional	Google Ads, Meta Ads, LinkedIn Ads segmentados por país	Medio	B2C y B2B con clientes activos online
Participación en ferias internacionales	Stands en ferias del sector en el mercado objetivo	Alto	B2B industrial, alimentación, moda
Marketing de contenidos localizado	Blog, vídeos, podcast en el idioma del mercado	Bajo-Medio	Sectores con ciclo de venta largo
Embajadas comerciales y organismos	Red española en el exterior, eventos institucionales	Bajo	Primeras prospecciones de mercado
Redes sociales locales	Plataformas dominantes en cada mercado (WeChat en China, VK en Rusia, etc.)	Variable	Mercados fuera de la UE
ICEX y Extenda	Programas de apoyo a la internacionalización de pymes	Subvencionado	Cualquier mercado

Vídeo: Plan de internacionalización — guía completa para pymes



Cómo diseñar un plan de internacionalización paso a paso: análisis de mercados, estrategias de entrada, adaptación del producto y recursos de apoyo para empresas españolas.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=zchYG25A0d4>

Escanea el código QR para acceder directamente

7.6 — Aspectos financieros y legales de la internacionalización

La internacionalización implica decisiones financieras y legales que deben abordarse desde el principio. Ignorarlos no los hace desaparecer: suelen surgir como problemas en el momento más inoportuno.

Presupuesto de internacionalización

Elabora un presupuesto realista que incluya todos los costes de la expansión, no solo los más evidentes:

Concepto de coste	Estimación anual (€)	Notas
Viajes y prospección de mercado		Misiones comerciales, ferias, reuniones
Adaptación del producto / certificaciones		Normativas locales, traducciones
Marketing y promoción local		Web localizada, publicidad, ferias
Asesoría legal y fiscal		Contratos, registro de marca, fiscalidad
Costes logísticos y de distribución		Transporte, almacenamiento, aduanas
Personal dedicado / representación		Viajante, agente comercial, filial
Otros imprevistos (10-15% buffer)		Siempre reserva un colchón
TOTAL PRESUPUESTO INTERNACIONALIZACIÓN		

Gestión de divisas y cobros internacionales

Si operas en mercados fuera de la eurozona, tendrás que gestionar el riesgo de tipo de cambio. Una venta firmada a un precio en dólares puede valer menos cuando cobres si el dólar se deprecia. Algunas opciones para gestionar este riesgo:

- ▶ **Facturar en euros siempre que sea posible:** Simplifica la gestión y elimina el riesgo cambiario del lado del vendedor (lo asume el comprador).
- ▶ **Contratos forward:** Acuerdos con el banco para fijar el tipo de cambio de una transacción futura. Garantizan el margen aunque el tipo varíe.
- ▶ **Diversificación de monedas:** No concentres todos tus cobros en una sola moneda extranjera.

Aspectos fiscales y jurídicos

Antes de operar en otro país, es fundamental entender el marco fiscal y legal aplicable. Los puntos críticos son:

- ▶ **Establecimiento permanente:** Operar de forma continuada en un país puede crear lo que se llama un «establecimiento permanente», lo que implica obligaciones fiscales en ese país. Consulta con un asesor fiscal internacional.
- ▶ **IVA europeo:** La UE tiene un sistema de IVA transfronterizo que puede ser complejo para pymes. Desde 2021 existe el sistema OSS (One Stop Shop) que simplifica la declaración.
- ▶ **Registro de marca:** Registrar tu marca en el mercado objetivo protege tu identidad y evita que un competidor local la registre antes. OEPM en España, EUIPO para la UE, WIPO para nivel internacional.
- ▶ **Contratos con distribuidores:** Asegúrate de que los contratos con agentes o distribuidores internacionales contemplen: exclusividad (o no), zona de actuación, objetivos, comisiones y condiciones de rescisión.
- ▶ **Protección de datos:** Si operas en la UE, el RGPD aplica independientemente de dónde esté tu empresa. Para mercados fuera de la UE, infórmate de la regulación local.

Financiación específica para la internacionalización

Existen programas y líneas de financiación específicas para ayudar a las pymes españolas a internacionalizarse:

Organismo	Programa	Tipo de ayuda
ICEX España Exportación e Inversiones	ICEX Next	Cofinanciación de gastos de internacionalización (50%)
Comunidad de Madrid	Programa IMADE internacionalización	Ayudas directas y asesoramiento gratuito
ICO	Línea ICO Internacional	Financiación para exportadores e inversores en exterior
CESCE	Seguro de crédito a la exportación	Cobertura de riesgos de impago en ventas al exterior
Cámaras de Comercio	Programas de internacionalización	Misiones comerciales, formación, matchmaking
Fondo Europeo FEDER	Programas de internacionalización regional	Subvenciones cofinanciadas por la UE

Vídeo: Herramientas del ICEX para pymes que quieren exportar



Conoce todos los servicios y programas que ofrece el ICEX para ayudar a las pymes españolas a internacionalizarse: estudios de mercado, misiones comerciales, financiación y más.

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=x_KwWPEIB1I

Escanea el código QR para acceder directamente

7.7 — Hoja de ruta de internacionalización

La internacionalización es un proceso, no un evento. Una hoja de ruta clara ayuda a mantener el foco y a gestionar los recursos de forma eficiente a lo largo del tiempo.

Fase	Periodo	Objetivos principales	Recursos necesarios
Fase 1: Preparación	Meses 1-3	Análisis de viabilidad, selección de mercado, adaptación inicial del producto	Equipo directivo, asesor externo
Fase 2: Prospección	Meses 4-6	Misiones comerciales, contactos locales, validación de demanda	Viajes, ICEX, Cámara de Comercio
Fase 3: Lanzamiento	Meses 7-12	Primeras ventas, acuerdo con distribuidor o agente, web localizada	Marketing local, asesoría legal
Fase 4: Crecimiento	Año 2-3	Consolidación de relaciones, ampliación de cartera, nuevos mercados	Personal dedicado, inversión mayor

Test: ¿Verdadero o Falso? — Plan de internacionalización		
Marca ✓ (Verdadero) o X (Falso) en cada afirmación:		
Afirmación	✓	X
Latinoamérica es siempre el mejor mercado para una pyme española por el idioma compartido		
El análisis de viabilidad internacional debe evaluar la capacidad interna de la empresa antes de seleccionar mercados		
La exportación indirecta ofrece mayor control sobre el negocio que la implantación local		
El ICEX ofrece programas de cofinanciación para gastos de internacionalización de pymes		
Registrar la marca en el mercado de destino antes de entrar ayuda a evitar conflictos legales		
Las pymes no pueden acceder a financiación pública para sus procesos de internacionalización		
La adaptación del producto siempre requiere cambios completos en la oferta para cada mercado		
El tipo de cambio es un riesgo relevante solo para empresas que operan fuera de la eurozona		



Juego de memoria: Conceptos clave de internacionalización	
Relaciona cada concepto con su definición. Después comprueba tus respuestas:	
Término / Concepto	Definición
Joint venture	Empresa conjunta creada con un socio local del mercado de destino, compartiendo riesgos y beneficios
Establecimiento permanente	Presencia estable en un país que genera obligaciones fiscales locales aunque la empresa sea extranjera
Tipo de cambio	Riesgo de que la fluctuación de divisas afecte al valor real de los cobros en monedas extranjeras
ICEX Next	Programa de cofinanciación del ICEX que cubre el 50% de los gastos de un plan de internacionalización
Exportación directa	Venta directa a clientes o distribuidores del extranjero desde la sede española, sin intermediarios
Buyer persona internacional	Perfil del cliente ideal en el mercado de destino, que puede diferir significativamente del cliente local
EUIPO	Oficina de Propiedad Intelectual de la UE, donde se registran marcas con validez en todos los países miembros
OSS (One Stop Shop)	Sistema europeo simplificado para declarar el IVA de ventas transfronterizas dentro de la UE



Ejercicio: Diseña tu plan de internacionalización

Responde estas preguntas para dar forma a tu estrategia de internacionalización:

¿Por qué quiero internacionalizar mi empresa? (motivación principal):

¿En qué plazo me planteo comenzar a explorar mercados exteriores?

En menos de 6 meses En 6-12 meses En 1-2 años Es un objetivo a largo plazo

Mi puntuación en el test de viabilidad fue ____/25. Las dimensiones que más necesito mejorar son:

1. _____
2. _____

Los 3 mercados candidatos que más me interesan (y por qué):

1. _____
2. _____
3. _____

La estrategia de entrada que mejor se adapta a mi situación es:

Exportación directa Distribución local Implantación Licencia/franquicia
Joint venture

¿Qué elementos de mi producto/servicio necesitarían adaptación para el mercado elegido?

¿Qué organismos de apoyo voy a contactar primero? (ICEX, Cámara, IMADE...)

Checklist del Capítulo 7: Plan de internacionalización

He completado el test de viabilidad internacional y conozco mis áreas de mejora
He analizado al menos 3 mercados candidatos con la matriz de selección
He elegido un mercado principal y tengo justificación sólida para esa elección
He decidido la estrategia de entrada más adecuada para mi empresa y mercado
He identificado qué elementos de mi producto/servicio necesitan adaptación
He elaborado un presupuesto realista para la internacionalización
He identificado los principales riesgos y cómo los voy a mitigar
Conozco los programas de apoyo disponibles (ICEX, IMADE, Cámaras) y los voy a aprovechar
He planificado la hoja de ruta con fases, plazos y recursos necesarios

Recursos y referencias oficiales

[ICEX España Exportación e Inversiones — Todos los servicios para internacionalizar tu empresa](#)

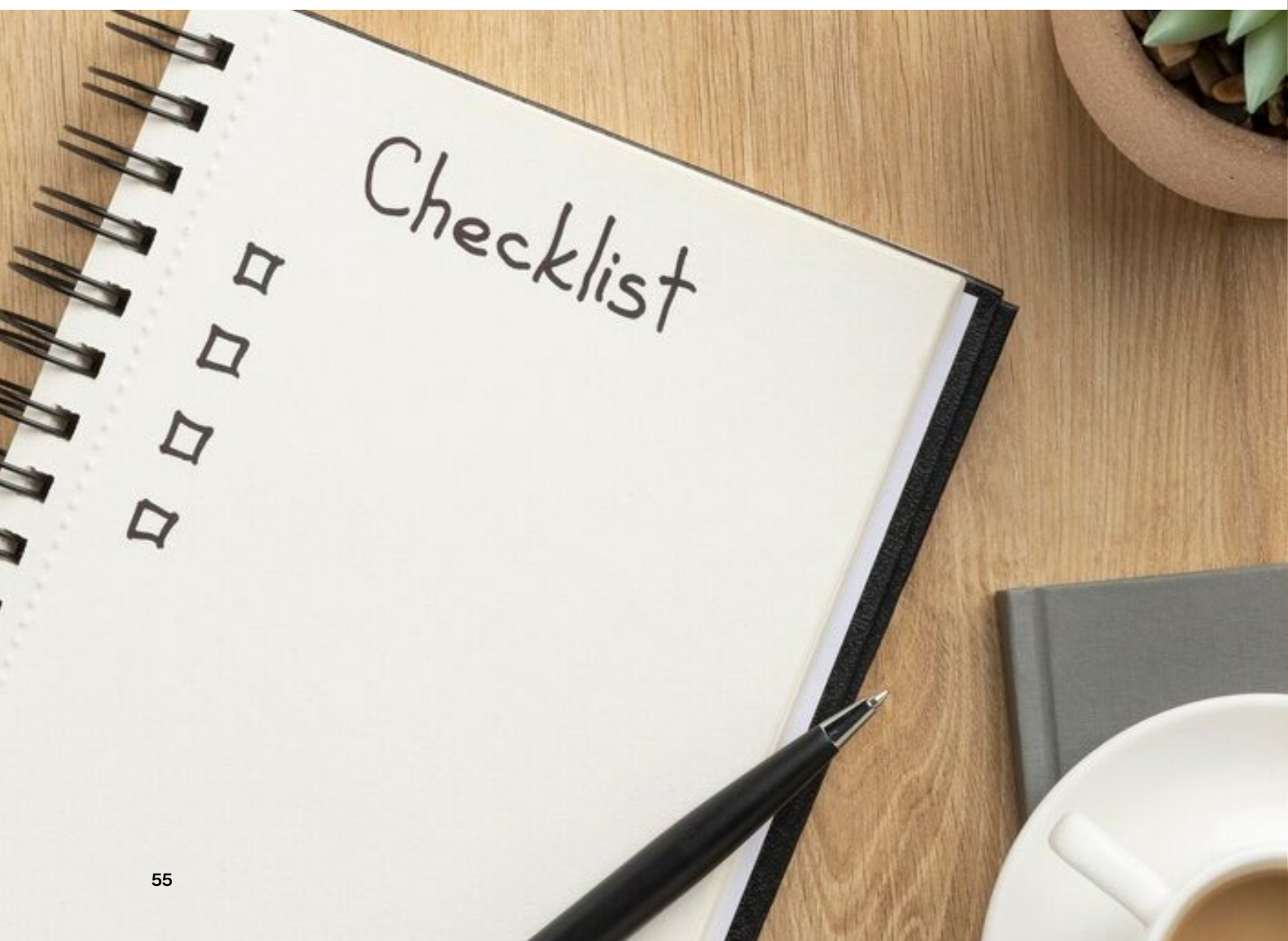
[ICEX Next — Programa de cofinanciación para pymes que se internacionalizan](#)

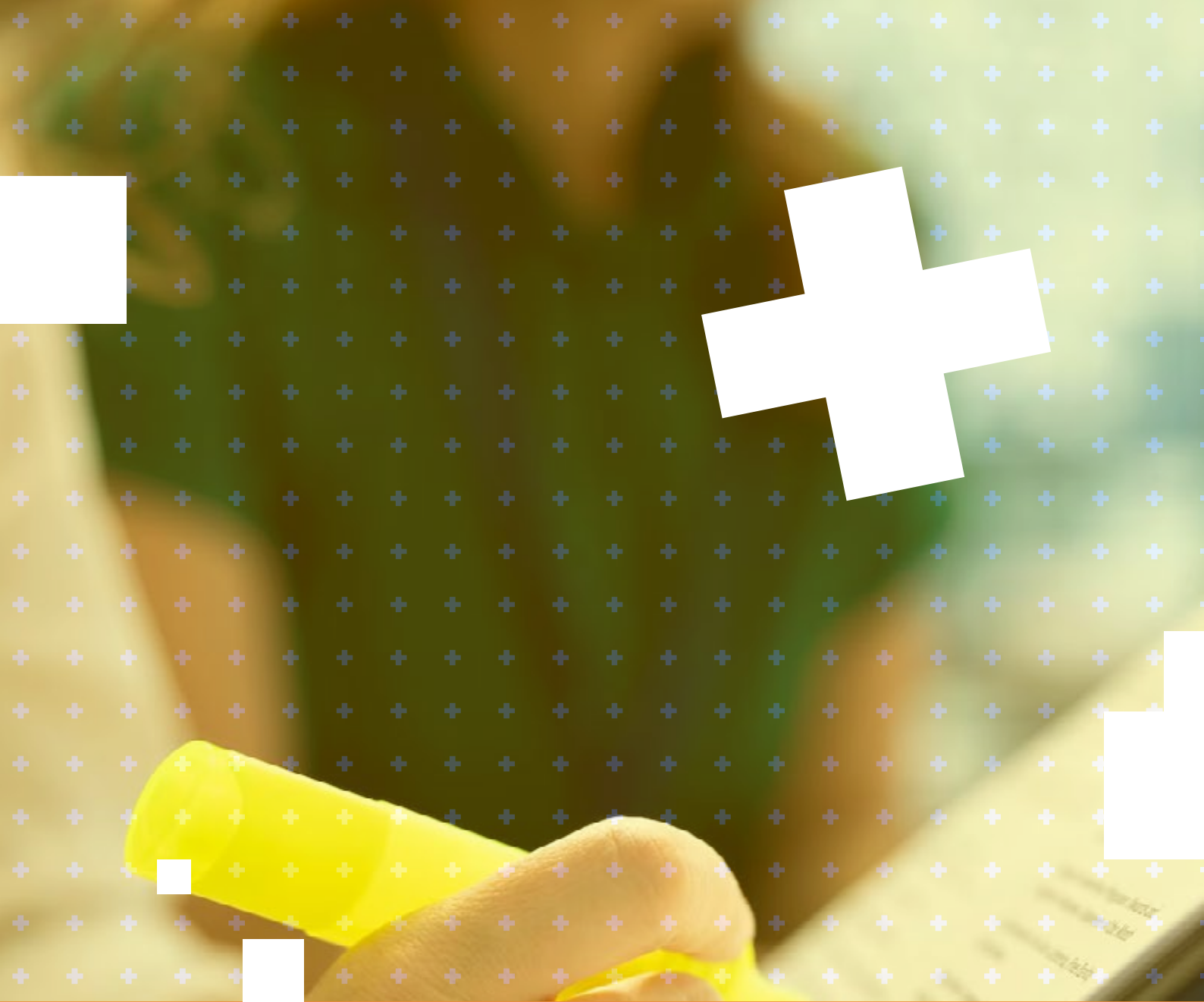
[Cámara de Comercio de Madrid — Servicios de internacionalización](#)

[Comunidad de Madrid — IMADE: Internacionalización de empresas](#)

[CESCE — Seguro de crédito a la exportación y cobertura de riesgos](#)

[EUIPO — Registro de marcas europeas](#)





CAPÍTULO 8: PLAN DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA

Ruta interactiva del capítulo

En este capítulo aprenderás: por qué es imprescindible tener un plan de acción → cómo estructurarlo correctamente → cómo crear un cronograma (Gantt) → KPIs de seguimiento → cómo revisar y actualizar el plan → plantilla de tu plan de acción.

De la estrategia a la ejecución

Un plan de empresa sin plan de acción es un documento de intenciones. El plan de acción es el puente entre lo que quieres hacer y lo que realmente haces. Transforma estrategias abstractas en tareas concretas, con responsables, fechas y recursos asignados.

El error más común no es no tener un plan: es tenerlo pero no ejecutarlo porque está mal diseñado. Un buen plan de acción es específico, realista y medible. No «desarrollar la estrategia de marketing», sino «publicar 3 artículos de blog por semana durante el mes de marzo a cargo de [nombre], con objetivo de 500 visitas únicas».

Estructura del plan de acción

Un plan de acción efectivo incluye para cada tarea los siguientes elementos:

- ▶ **Qué:** Descripción concreta de la acción. Usa verbos de acción (elaborar, publicar, contratar, cerrar, lanzar).
- ▶ **Para qué:** El objetivo que persigue esta acción. Conecta cada tarea con un objetivo estratégico.
- ▶ **Quién:** La persona responsable de ejecutarla. Una tarea con más de un responsable suele no tener ninguno.
- ▶ **Cuándo:** Fecha de inicio y fecha límite. Las fechas abiertas no existen: si no tiene fecha, no ocurre.
- ▶ **Con qué:** Recursos necesarios: presupuesto, herramientas, apoyo externo, tiempo.
- ▶ **Cómo sabremos que está hecho:** El indicador o resultado que confirma que la tarea se completó con éxito.

Plantilla de plan de acción

Acción	Objetivo	Responsable	Inicio	Fin	Presupuesto	Indicador

El cronograma o diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es la herramienta más usada para visualizar el cronograma de un plan de acción. Muestra las tareas en el eje vertical y el tiempo en el eje horizontal, permitiendo ver de un vistazo cuándo se hace cada cosa, cuáles se solapan y cuál es la secuencia lógica.

A continuación tienes una plantilla de Gantt simplificada para los primeros 6 meses. Completa con tus propias acciones y marca los meses en que cada una estará activa:

Acción / Área	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución y trámites legales						
Diseño web y presencia online						
Captación de primeros clientes						
Estrategia de marketing digital						
Primera revisión del plan financiero						
Exploración de mercados internacionales						
Proceso de selección de proveedores						
[Añade tu acción aquí]						
[Añade tu acción aquí]						

KPIs y sistema de seguimiento

El plan de acción solo funciona si hay un sistema de seguimiento regular. Sin revisión periódica, el plan se convierte en un documento que nadie mira.

Principios del sistema de seguimiento

- **Revisión semanal:** Cada semana, dedica 30 minutos a revisar el estado de las tareas activas. ¿Qué está en plazo? ¿Qué se ha retrasado? ¿Qué necesita recursos adicionales?
- **Revisión mensual:** Cada mes, revisa si el plan de acción sigue siendo relevante y actualiza los objetivos si el contexto ha cambiado.
- **Revisión trimestral o semestral:** Evalúa el avance hacia los objetivos estratégicos. ¿Estás en el camino correcto? ¿Necesitas corregir el rumbo?

KPIs por área del plan de empresa

Área	KPI clave	Frecuencia de revisión	Objetivo (completar)
Ventas / Ingresos	Facturación mensual, nº de clientes nuevos, ticket medio	Mensual	
Marketing	Visitas web, tasa de conversión, coste por lead	Semanal / Mensual	
Operaciones	Tiempo de entrega, calidad, reclamaciones	Mensual	
Finanzas	Cash flow, runway, margen bruto, deuda	Mensual	
Equipo	Productividad, rotación, satisfacción	Trimestral	
Internacionalización	Nº de contactos internacionales, primeras ventas	Mensual	

Ejercicio: Diseña tu plan de acción para los próximos 90 días

Identifica las 5 acciones más importantes que debes completar en los próximos 90 días para avanzar en tu plan de empresa:

Acción 1 (la más urgente e importante):

Qué: _____

Responsable: _____

Fecha límite: _____

Indicador de éxito: _____

Acción 2:

Qué: _____

Fecha límite: _____

Acción 3:

Qué: _____

Fecha límite: _____

Acción 4:

Qué: _____

Fecha límite: _____

Acción 5:

Qué: _____

Fecha límite: _____

¿Con qué frecuencia vas a revisar el avance de estas acciones?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Checklist del Capítulo 8: Plan de acción

He definido las acciones prioritarias para los próximos 3 meses con fecha y responsable

He elaborado un cronograma visual (Gantt) con las principales acciones

He asignado un responsable claro a cada tarea (no «todo el equipo»)

He definido los KPIs que seguiré en cada área del negocio

He establecido un sistema de revisión regular (semanal/mensual)

He conectado cada acción con un objetivo estratégico del plan de empresa

El plan de acción es realista dado los recursos que tengo disponibles

CONCLUSIONES GENERALES

Has llegado al final de esta guía. Si has completado los ejercicios de cada capítulo, tienes entre tus manos los cimientos de un plan de empresa completo. Es el momento de reflexionar sobre el trabajo realizado y sobre los próximos pasos.

Lo que has construido

A lo largo de esta guía has trabajado en todos los elementos fundamentales de un plan de empresa profesional: desde el análisis del mercado y la definición del modelo de negocio hasta la planificación financiera y la estrategia de internacionalización.

Eso significa que ahora tienes una visión mucho más completa de tu negocio: sus oportunidades, sus riesgos, sus necesidades financieras y su potencial de crecimiento, incluyendo el que puede venir del exterior.

El plan de empresa como herramienta viva

Un plan de empresa no es un documento que haces una vez y guardas en un cajón. Es un instrumento de gestión que debe revisarse y actualizarse regularmente. Te recomendamos hacerlo:

- ▶ **Cada 6 meses:** Revisión completa para actualizar hipótesis, ajustar proyecciones y replantear la estrategia si el mercado ha cambiado.
- ▶ **Cada vez que ocurra algo significativo:** Un competidor nuevo, una oportunidad inesperada, un cambio regulatorio, la pérdida de un cliente clave.
- ▶ **Antes de cualquier decisión importante:** Antes de contratar, invertir, lanzar un producto nuevo o entrar en un mercado, vuelve al plan y asegúrate de que la decisión es coherente con él.

Reflexión final: las preguntas que importan

Antes de cerrar esta guía, tómate 10 minutos para responder estas preguntas con honestidad:

¿Qué capítulo te ha resultado más revelador o inesperado?

¿Qué parte del plan necesitas completar con más profundidad?

¿Cuál es la acción más importante que debes tomar esta semana?

¿Qué apoyo externo (asesor, mentor, organismo público) necesitas buscar?

Si tuvieras que resumir tu plan en 3 frases, ¿cuáles serían?

Próximos pasos concretos

- Completar o revisar los ejercicios que quedaron incompletos
- Revisar el plan financiero con un asesor o gestor de confianza
- Compartir el plan con alguien de confianza para obtener feedback externo
- Contactar con ICEX, Cámara de Madrid o el programa +Emprendimiento si contemplas internacionalización
- Establecer una fecha de revisión del plan (anotar en el calendario: dentro de 6 meses)
- Empezar a ejecutar las 5 acciones prioritarias del plan de acción

Recuerda: el plan perfecto que nunca se ejecuta vale menos que un plan imperfecto que se ejecuta con energía y se mejora continuamente. El siguiente paso es tuyo.

ANEXO A: GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE

Este glosario recoge los principales conceptos utilizados a lo largo de la guía. Úsalo como referencia rápida cuando no recuerdes el significado de un término.

Término	Definición
B2B (Business to Business)	Modelo de negocio en el que las ventas se realizan entre empresas, no a consumidores finales
B2C (Business to Consumer)	Modelo de negocio en el que los productos o servicios se venden directamente al consumidor final
Benchmarking	Proceso de comparación sistemática con los competidores para identificar mejores prácticas y oportunidades de diferenciación
Break-even / Punto de equilibrio	El nivel de ventas en el que los ingresos igualan los costes totales; por encima se generan beneficios
Burn rate	Velocidad a la que una empresa gasta su caja, especialmente en fases iniciales antes de alcanzar rentabilidad
Business Model Canvas	Herramienta de 9 bloques para diseñar y visualizar el modelo de negocio de una empresa
Buyer persona	Representación semificticia del cliente ideal basada en datos reales y suposiciones informadas
CAC (Coste de Adquisición de Cliente)	El coste total que supone conseguir un nuevo cliente, dividiendo el gasto en marketing/ventas entre el número de clientes nuevos
Cash flow (flujo de caja)	La diferencia entre los cobros y los pagos en un período. Una empresa puede ser rentable y tener problemas de caja
Coste variable	Gasto que aumenta o disminuye proporcionalmente al volumen de producción o ventas
Coste fijo	Gasto que no varía con el volumen de producción o ventas: alquiler, salarios fijos, seguros
DAFO / SWOT	Análisis estratégico que evalúa Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una empresa
EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Proxy de la rentabilidad operativa
Escalabilidad	Capacidad de un modelo de negocio para crecer en ingresos sin crecer proporcionalmente en costes
Establecimiento permanente	Presencia estable en un país extranjero que genera obligaciones fiscales en ese país

Exportación directa	Venta directa a clientes o distribuidores en el extranjero desde la sede en España
Freemium	Modelo de negocio que ofrece una versión gratuita del servicio con funciones premium de pago
ICEX	Instituto de Comercio Exterior de España. Ofrece servicios de apoyo a la internacionalización de empresas españolas
Joint venture	Empresa conjunta creada por dos o más entidades que comparten riesgos, inversiones y beneficios
KPI (Key Performance Indicator)	Indicador clave de rendimiento. Métrica concreta que permite seguir el progreso hacia un objetivo
LTV (Lifetime Value)	El valor total que genera un cliente a lo largo de toda su relación con la empresa
Margen bruto	Diferencia entre los ingresos y los costes variables, expresada en euros o como porcentaje sobre ventas
Margen de contribución	La diferencia entre el precio de venta y el coste variable de una unidad; contribuye a cubrir los costes fijos
NPS (Net Promoter Score)	Métrica que mide la probabilidad de que los clientes recomienden la empresa a otras personas (escala 0-10)
PESTEL	Análisis del macroentorno en seis dimensiones: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal
Pipeline de ventas	Embudo de ventas que representa las distintas fases desde el primer contacto hasta el cierre de una venta
Propuesta de valor	La promesa específica de beneficio que una empresa hace a sus clientes y que la diferencia de la competencia
Runway	El número de meses que una empresa puede operar con su caja actual si los ingresos cesaran completamente
SaaS (Software as a Service)	Modelo de distribución de software en el que se accede via internet por suscripción, sin instalar nada localmente
TAM / SAM / SOM	Total Addressable Market / Serviceable Addressable Market / Serviceable Obtainable Market. Capas de segmentación del mercado

ANEXO B: PLANTILLAS DE TRABAJO

B.1 — Plantilla de análisis DAFO

Completa los cuatro cuadrantes con los factores internos y externos de tu empresa:

F — FORTALEZAS (interno, positivo)	D — DEBILIDADES (interno, negativo)
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
O — OPORTUNIDADES (externo, positivo)	A — AMENAZAS (externo, negativo)
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____

B.2 — Plantilla de análisis comparativo de mercados internacionales

Usa esta tabla para comparar los mercados candidatos durante la fase de selección del plan de internacionalización:

Factor de análisis	Mercado 1: ____	Mercado 2: ____	Mercado 3: ____
Tamaño del mercado (€ o unidades)			
Tasa de crecimiento anual			
Competidores locales			
Barreras arancelarias/regulatorias			
Distancia cultural/lingüística			
Facilidad logística			
Riesgo político (1-5)			
Coste estimado de entrada			
Potencial de crecimiento (1-5)			
VALORACIÓN GLOBAL (1-5)			

B.3 — Plantilla de buyer persona

Completa este perfil para definir tu cliente ideal:

BUYER PERSONA: _____ (nombre ficticio)	
Perfil demográfico Edad: _____ Ocupación: _____ Nivel de ingresos: _____ Lugar de residencia: _____	Motivaciones y metas Meta 1: _____ Meta 2: _____ Valor más importante: _____
Puntos de dolor (frustraciones) Dolor 1: _____ Dolor 2: _____ Solución actual fallida: _____	Comportamiento de compra ¿Cómo busca? _____ ¿Qué valora para decidir? _____ Canales preferidos: _____

ANEXO C: RECURSOS Y APOYOS PARA EMPRENDEDORES EN MADRID

La Comunidad de Madrid y sus organismos asociados ofrecen un ecosistema completo de apoyo al emprendimiento. A continuación encontrarás los recursos más relevantes, organizados por categoría.

Programa +Emprendimiento +Oportunidades

El programa en el que se enmarca esta guía es una iniciativa gratuita de la Comunidad de Madrid y CEAJE dirigida a autónomos, micropymes y emprendedores. Ofrece formación, mentoring, materiales didácticos y acceso a una red de apoyo.

Recursos y referencias oficiales

[Portal oficial del programa +Emprendimiento +Oportunidades](#)

[CEAJE — Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios](#)

Emprendimiento y apoyo empresarial

Organismo	Qué ofrece	Enlace
Comunidad de Madrid — Empresa	Trámites, ayudas, financiación, formación para empresas	comunidad.madrid/empresa
Cámara de Comercio de Madrid	Asesoramiento, formación, networking, internacionalización	camaramadrid.es
Ayuntamiento de Madrid — Madrid Emprende	Viveros de empresas, mentoría, financiación	madridemprende.es
Red CEEI Madrid	Centros Europeos de Empresas e Innovación: incubación y apoyo a startups	ceei.es
Fundación Ship2B	Aceleración de empresas de impacto social	fundacionship2b.org

Financiación y subvenciones

Fuente de financiación	Tipo	Para qué
ICO — Instituto de Crédito Oficial	Préstamos bonificados	Inversión, circulante, internacionalización
ENISA	Préstamos participativos	Startups y empresas innovadoras
Comunidad de Madrid — IMADE	Ayudas directas y bonificaciones	Pymes madrileñas en crecimiento
CDTI	Ayudas a la I+D+i	Proyectos de innovación tecnológica
Lanzadera (Juan Roig)	Inversión + aceleración	Startups con tracción
Kit Digital (Red.es)	Subvención variable según tamaño de empresa	Digitalización de pequeñas empresas

Internacionalización

Organismo	Servicios principales
ICEX España Exportación e Inversiones	Estudios de mercado, ICEX Next (cofinanciación 50%), misiones comerciales, red de oficinas en 100+ países
Cámara de Comercio de España	Programas de internacionalización, base de datos de empresas internacionales, formación en comercio exterior
IMADE — Comunidad de Madrid	Asesoramiento personalizado para internacionalizar empresas madrileñas, financiación específica
CESCE	Seguro de crédito a la exportación, cobertura de riesgos de impago en ventas al exterior
COFIDES	Financiación de proyectos de inversión española en el exterior

Formación y desarrollo profesional

Recurso	Tipo	Temática
EOI Escuela de Organización Industrial	Formación presencial y online	Emprendimiento, gestión empresarial, digitalización
Fundae	Formación bonificada para empresas	Formación profesional continua financiada por la Seguridad Social
Google Activate	Cursos online gratuitos	Marketing digital, analítica web, productividad
ISDI	Másteres y programas ejecutivos	Transformación digital, ecommerce, marketing
Coursera / edX	MOOC de universidades top	Negocios, finanzas, estrategia, tecnología

Recursos y referencias oficiales

[+Emprendimiento +Oportunidades — Portal completo del programa CAM+CEAJE](#)

[Comunidad de Madrid — Todos los servicios para empresas](#)

[ICEX — Internacionalización de empresas españolas](#)

[Cámara de Comercio de Madrid](#)

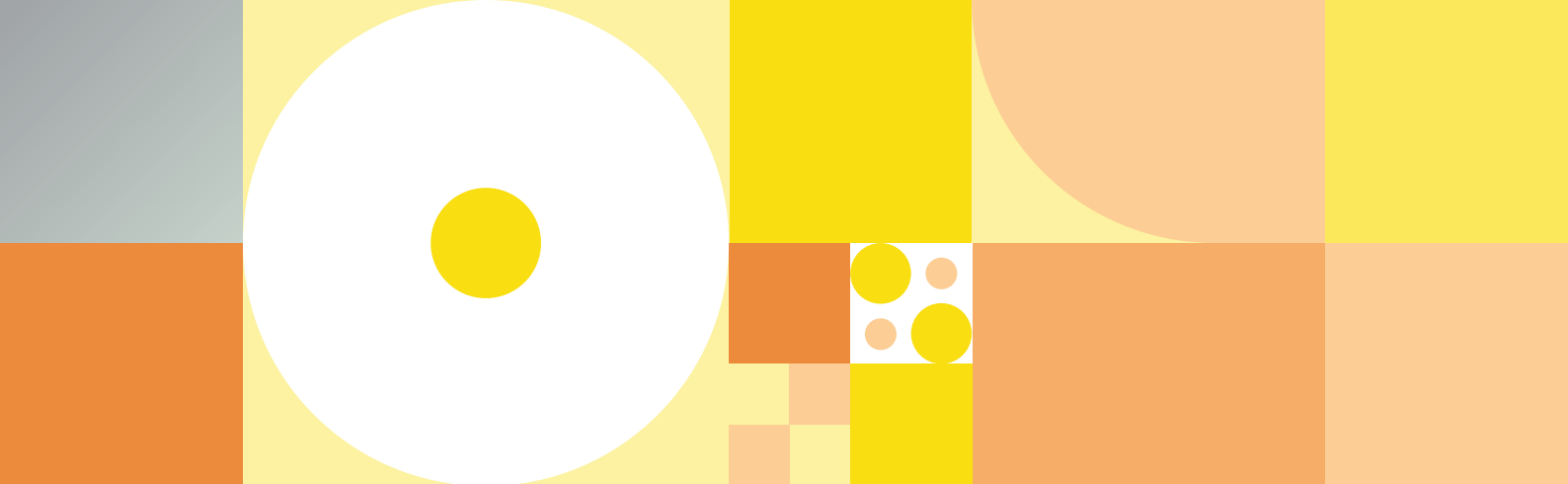
[ICO — Financiación para empresas y autónomos](#)

[ENISA — Préstamos participativos para empresas innovadoras](#)

[Kit Digital — Digitalización de pequeñas empresas y autónomos](#)

¡Mucho ánimo en tu proyecto empresarial! El equipo de +Emprendimiento +Oportunidades está aquí para apoyarte.

Comunidad de Madrid · CEAJE · +Emprendimiento +Oportunidades



+ emprendimiento
+ oportunidades
COMUNIDAD DE MADRID



CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,
HACIENDA Y EMPLEO



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

