root

Plan de empresa

Fichas de trabajo

CONTENIDO

F0 Cómo usar este cuaderno
F1 Idea y propuesta de valor
F2 Equipo promotor
F3 Cliente y mercado
F4 Competencia y posicionamiento
F5 Modelo de negocio
F6 Marketing y ventas
F7 Operaciones
F8 Organización y personas
F9 Forma jurídica y trámites
F10 Inversión inicial y financiación
F11 Previsión de resultados a 3 años
F12 Tesorería año 1
F13 DAFO y riesgos
F14 Hoja de ruta
F15 Resumen ejecutivo

Fo Cómo usar este cuaderno

OBJETIVO

Trabajar las fichas de forma que el plan sea útil, se pueda comprobar y siga vivo después de escribirlo.

CÓMO TRABAJAR

1. Rellena las fichas en orden: cada una se apoya en las anteriores.
2. Escribe corto y con datos: cifras, nombres y fechas mejor que adjetivos.
3. Marca con ✱ las suposiciones y valídalas con clientes antes de darlas por buenas.
4. Revisa el plan cada 3 meses y anota qué ha cambiado.

DATOS DEL PROYECTO

Nombre del proyecto	
Promotores	
Fecha	
Versión	

REGISTRO DE REVISIONES

Versión	Fecha	Qué ha cambiado

✓ ANTES DE PASAR

Tienes claro el orden de trabajo y has anotado la fecha de la primera revisión. ☐

F1 Idea y propuesta de valor

OBJETIVO

Explicar en pocas palabras qué problema resuelves, para quién y por qué tu solución merece la pena.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Qué problema resuelves y cómo se resuelve hoy?
2. ¿Cuál es tu solución y qué la hace distinta?
3. ¿Por qué ahora? ¿Qué ha cambiado para que esto tenga sentido hoy?

Problema	Solución	Por qué ahora

TU PROPUESTA EN UNA FRASE

«Ayudamos a ____ a ____ gracias a ____»

Ayudamos a _____

a _____

gracias a _____

✓ ANTES DE PASAR

Lo entiende alguien ajeno en 30 s. ☐

F2 Equipo promotor

OBJETIVO
Mostrar que el equipo puede sacar adelante el proyecto y cómo se reparten el trabajo y la propiedad.

QUIÉN ESTÁ

Nombre	Rol	Experiencia clave	Dedicación %	Participación %

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Qué capacidades faltan en el equipo y cómo las vais a cubrir (contratar, externalizar, incorporar un socio)?

2. ¿Tenéis pacto de socios? ¿Qué recoge y qué falta por acordar (decisiones, dedicación, entrada y salida de socios)?

✓ ANTES DE PASAR
Producto, ventas y finanzas tienen responsable. ☐

F3 Cliente y mercado

OBJETIVO

Saber a quién vendes, quién decide la compra y cuánto mercado puedes conseguir de verdad.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Qué tipos de cliente tienes y qué necesita cada uno?
2. En cada segmento, ¿quién decide la compra y quién la paga? No siempre es la misma persona.
3. ¿Cómo es tu cliente ideal, el que más valor recibe y antes te compra?

SEGMENTOS DE CLIENTE

Segmento	Necesidad	Quién decide	Quién paga

PERFIL DEL CLIENTE IDEAL

Quién es, a qué se dedica, dónde está, qué le preocupa, cómo compra hoy y cuánto gasta.

F3 Cliente y mercado

TAMAÑO DEL MERCADO

	Definición	Cifra	Fuente
TAM mercado total			
SAM al que puedes llegar			
SOM lo que puedes captar			

CONVERSACIONES CON CLIENTES POTENCIALES

#	Con quién	Qué has aprendido
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

✓ ANTES DE PASAR

Has hablado con al menos 10 clientes potenciales. ☐

F4 Competencia y posicionamiento

OBJETIVO

Conocer las alternativas que ya tiene tu cliente y dejar claro en qué te diferencias.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Quién resuelve hoy el mismo problema? Incluye competidores directos y sustitutos (otra forma de resolverlo, o no hacer nada).
2. ¿En qué son fuertes y en qué flojean? ¿Qué precio tienen?
3. ¿Qué tienes tú que sea difícil de copiar?

COMPETIDORES

Competidor (directo o sustituto)	Precio	Fuertes	Débiles

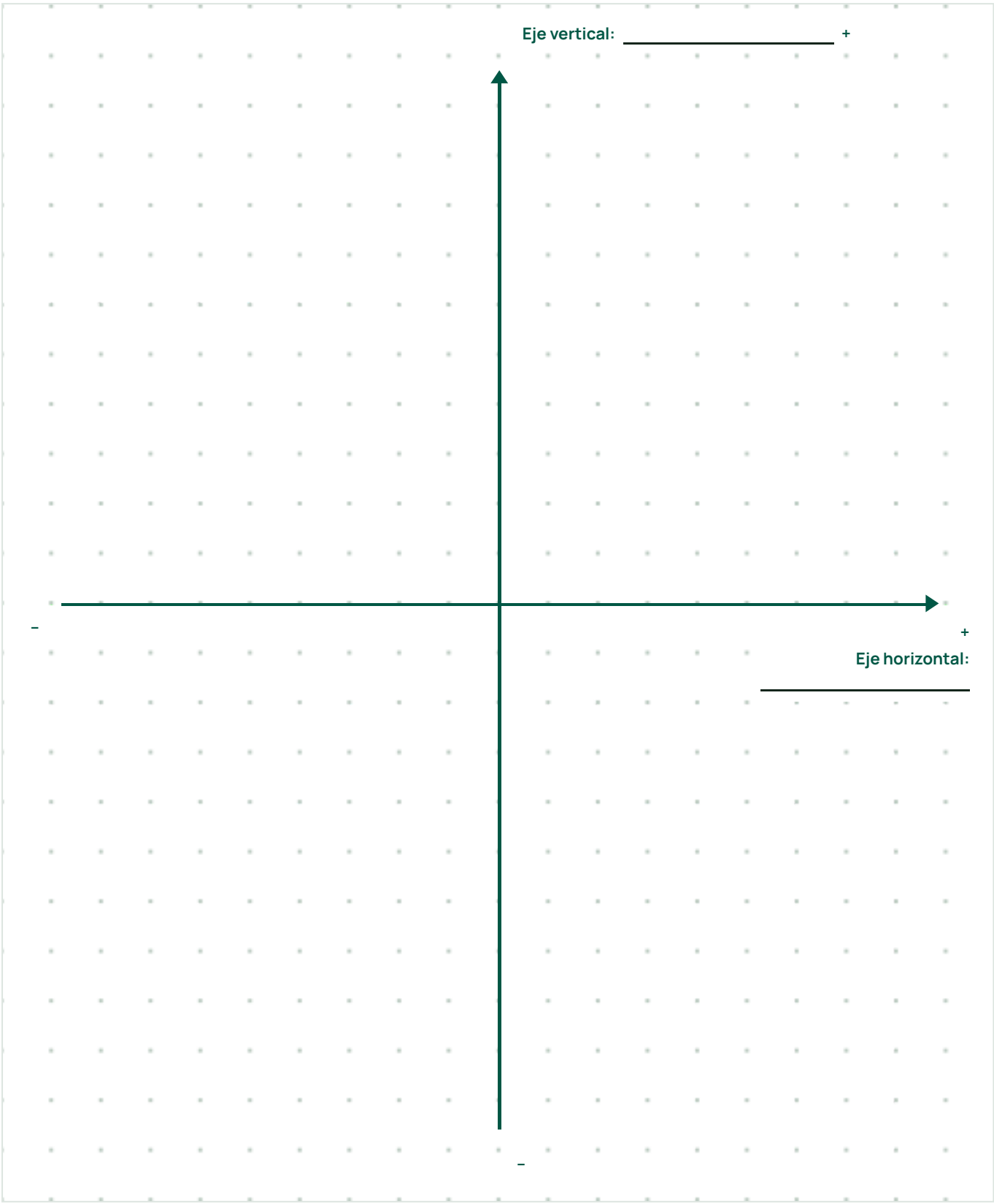
VENTAJA DIFÍCIL DE COPIAR

Conocimiento, relaciones, datos, tecnología, ubicación, marca... ¿Por qué no te la pueden copiar en seis meses?

F4 Competencia y posicionamiento

MAPA DE POSICIONAMIENTO

Elige dos criterios que de verdad importen a tu cliente, ponlos en los ejes y sitúa a cada competidor y a tu proyecto.



✓ ANTES DE PASAR

«No tengo competencia» no vale. ☐

F5 Modelo de negocio

OBJETIVO

Describir cómo ganas dinero, cuánto te deja cada venta y qué necesitas para que el negocio funcione.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Quién te paga, por qué y cuánto? ¿Cómo has fijado el precio?
2. ¿Cuánto te cuesta servir a una unidad o a un cliente? ¿Qué margen queda?
3. ¿Qué recursos, actividades y socios son imprescindibles?

Fuentes de ingreso	
Precio y por qué	
Coste por unidad / cliente	
Margen por unidad	
Recursos clave	
Actividades clave	
Socios clave	

✓ ANTES DE PASAR

Cada venta deja margen positivo. ☐

F6 Marketing y ventas

OBJETIVO

Planificar cómo te conocen, te eligen y te vuelven a comprar, y cuánto cuesta conseguir cada cliente.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Dónde está tu cliente y por qué canal llegas a él?
2. ¿Qué haces en cada etapa para que avance a la siguiente y cómo lo mides?
3. ¿Cuánto te cuesta conseguir un cliente y cuánto margen te deja?

EMBUDO

Etapa	Acción	Canal	Coste	Indicador
Conocer				
Considerar				
Comprar				
Repetir / recomendar				

NÚMEROS CLAVE

CAC

_____ €

coste de conseguir un cliente

LTV

_____ €

margen que deja un cliente en toda la relación

LTV/CAC

_____

objetivo >3

F6 Marketing y ventas

PRIMERAS 3 ACCIONES DE LANZAMIENTO

#	Acción	Fecha	Responsable
1			
2			
3			

¿DE DÓNDE SALE TU PRIMER CLIENTE?

Nombre, empresa o lugar concreto. Cómo vas a llegar a él y qué le vas a ofrecer.

✓ ANTES DE PASAR

Sabes de dónde sale tu primer cliente. ☐

F7 Operaciones

OBJETIVO

Definir cómo entregas lo que vendes, con qué recursos y cuánto puedes atender al mes.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Qué pasos hay desde que entra un pedido hasta que lo cobras?
2. ¿Qué proveedores son críticos y qué harías si fallan?
3. ¿Cuántos pedidos o clientes puedes atender al mes y qué lo limita?

DEL PEDIDO AL COBRO

Pedido	→	Paso 2	→	Paso 3	→	Paso 4	→	Paso 5	→	Cobro

PROVEEDORES CLAVE

Proveedor	Qué suministra	Alternativa

CAPACIDAD MENSUAL

Capacidad

_____ **al mes**

unidades, pedidos o clientes

Límite

_____

qué te impide atender más

F7 Operaciones

RECURSOS

Recurso	Para qué	Coste	Propio / alquilado / externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo
			☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Externo

DEPENDENCIAS CRÍTICAS

¿Qué parte del proceso depende de una sola persona o de un solo proveedor? ¿Cuál es el plan B?

✓ ANTES DE PASAR

Nada crítico depende de una sola persona o proveedor. ☐

F8 Organización y personas

OBJETIVO

Planificar qué personas necesitas, cuándo se incorporan y cuánto cuestan.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Qué puestos necesitas el primer año y cuáles después?
2. ¿Cómo vais a retribuir a promotores y equipo?

PUESTOS

Puesto	Funciones	Año de incorporación	Coste anual

Organigrama año 1

Organigrama año 3

RETRIBUCIÓN

Salario fijo, variable, participación... ¿Desde cuándo cobran los promotores?

✓ ANTES DE PASAR

Costes de personal llevados a F11. ☐

F9 Forma jurídica y trámites

OBJETIVO

Elegir la forma jurídica que encaja con el proyecto y tener controlados los trámites para arrancar.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Cuánto riesgo personal quieres asumir si el negocio va mal?
2. ¿Cuántos socios sois y cómo vais a entrar y salir?
3. ¿Qué volumen de beneficio esperas? Cambia qué fiscalidad te conviene.

COMPARATIVA

Opción	Responsabilidad	Fiscalidad	Capital mínimo	Encaja porque
Autónomo				
S.L.				
Cooperativa				

DECISIÓN

Forma elegida

_____

Asesoría que lo ha validado

_____

F9 Forma jurídica y trámites

TRÁMITES

	Trámite	Fecha	Notas
☐	Alta en Hacienda		
☐	Alta en la Seguridad Social		
☐	Licencias municipales		
☐	Registro de marca		
☐	RGPD (protección de datos)		
☐	Seguros		
☐	Permisos sectoriales		
☐			
☐			

✓ ANTES DE PASAR

Validado con una asesoría. ☐

F10 Inversión inicial y financiación

OBJETIVO

Calcular cuánto dinero necesitas para arrancar y de dónde va a salir.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Qué tienes que comprar o pagar antes de vender nada?
2. ¿Cuántos meses puedes aguantar hasta que los cobros cubran los pagos?
3. ¿Quién pone el dinero y en qué condiciones?

INVERSIÓN

Concepto	Detalle	Importe (€)
Inmovilizado		
Gastos de constitución		
Existencias iniciales		
Colchón de tesorería 3-6 meses		
Total		

FINANCIACIÓN

Fuente	Importe (€)	Condiciones
Fondos propios		
Préstamo bancario / ENISA / microcréditos		
Subvenciones		
Inversores		
Total		

✓ **ANTES DE PASAR**

Inversión total = financiación total. ☐

F11 Previsión de resultados a 3 años

OBJETIVO

Estimar si el negocio gana dinero, cuándo y con qué hipótesis.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Cuántas unidades vendes cada año y a qué precio?
2. ¿Qué costes crecen con las ventas y cuáles son fijos?

CUENTA DE RESULTADOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas			
– Coste de ventas			
= Margen bruto			
– Personal			
– Alquiler y suministros			
– Marketing			
– Otros			
– Amortizaciones			
= Resultado antes de impuestos			

F11 Previsión de resultados a 3 años

CONTINUACIÓN

HIPÓTESIS DE VENTAS (UNIDADES × PRECIO)

Producto o servicio	Año 1	Año 2	Año 3
	___ × ___ €	___ × ___ €	___ × ___ €
	___ × ___ €	___ × ___ €	___ × ___ €
	___ × ___ €	___ × ___ €	___ × ___ €
	___ × ___ €	___ × ___ €	___ × ___ €

PUNTO DE EQUILIBRIO

Costes fijos

_____ €

÷ Margen por unidad

_____ €

= Punto de equilibrio

_____ unidades

OTRAS HIPÓTESIS

Una línea por cifra: de dónde sale y cómo la has comprobado.

✓ ANTES DE PASAR

Cada cifra tiene una hipótesis escrita. ☐

F12 Tesorería año 1

OBJETIVO

Comprobar mes a mes que nunca te quedas sin caja, aunque el negocio dé beneficio.

PUNTO DE PARTIDA

Saldo inicial

_____ €

lo que tienes en el banco el mes 1

PREVISIÓN MENSUAL

Mes	Cobros	Pagos	Saldo mes	Saldo acumulado
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Total				

F12 Tesorería año 1

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿En cuántos días te pagan tus clientes? ¿Y en cuántos pagas tú a tus proveedores?
2. ¿Qué meses pagas IVA e impuestos? Normalmente en abril, julio, octubre y enero.

PLAZOS

Plazo de cobro

_____ días

Plazo de pago

_____ días

IVA E IMPUESTOS TRIMESTRALES

Trimestre	IVA (€)	IRPF o Sociedades (€)	Mes de pago
1T			
2T			
3T			
4T			

SI EL SALDO BAJA DE CERO

¿En qué mes pasa? ¿Cuánto falta? ¿Qué cambias en F10 (más financiación) o en cobros y pagos?

✓ ANTES DE PASAR

El saldo acumulado nunca es negativo; si lo es, vuelve a F10. ☐

F13 DAFO y riesgos

OBJETIVO

Ver con honestidad tus puntos fuertes y débiles, y prepararte para lo que puede salir mal.

PREGUNTAS GUÍA

1. Debilidades y fortalezas dependen de ti; amenazas y oportunidades, del entorno.
2. ¿Qué podría hacer fracasar el proyecto? ¿Qué harías si pasa?

	NEGATIVOS	POSITIVOS
INTERNOS	**Debilidades** D	**Fortalezas** F
EXTERNOS	**Amenazas** A	**Oportunidades** O

F13 DAFO y riesgos

RIESGOS

Riesgo	Probabilidad B/M/A	Impacto B/M/A	Mitigación
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	
	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	

✓ ANTES DE PASAR

Los tres riesgos mayores tienen plan. ☐

F14 Hoja de ruta

OBJETIVO

Convertir el plan en hitos con fecha y responsable, y decidir qué números vas a mirar cada mes.

PREGUNTAS GUÍA

1. ¿Qué tiene que estar hecho en 90 días, en 6 meses y en un año?
2. ¿Cómo sabrás, sin discutirlo, que un hito está cumplido?

HITOS

Hito	Fecha	Responsable	Cómo sé que está cumplido

F14 Hoja de ruta

KPI MENSUALES

KPI	Objetivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas													
Clientes nuevos													
CAC													
Margen													
Caja													

QUÉ CAMBIAS TRAS CADA REVISIÓN

Fecha y decisión tomada.

✓ ANTES DE PASAR

Los hitos de 90 días son concretos. ☐

F15 Resumen ejecutivo

OBJETIVO
Contar el proyecto en una página. Se rellena al final, con lo que sale de las fichas anteriores. Máximo 1 página.

Problema y solución	
Cliente y mercado	
Modelo de negocio	
Equipo	

CIFRAS CLAVE

Inversión	Ventas a 3 años	Punto de equilibrio
_____ €	_____ €	_____

Qué pides y para qué	

✓ ANTES DE PASAR
Cabe en una página y cada cifra sale de una ficha anterior. ☐