

PLAN DE NEGOCIO

ESMALTE & CO.

Salón de uñas y cuidado de manos
Barrio de Ríos Rosas · Chamberí · Madrid

Documento de constitución y búsqueda de financiación

Horizonte de proyección: 2027 – 2029

MATERIAL DIDÁCTICO. Esmalte & Co. es una empresa ficticia. Las cifras, porcentajes y datos de mercado que aparecen en este documento han sido elaborados como ejemplo verosímil para uso en el aula: no proceden de fuentes oficiales y no deben citarse como tales. Antes de redactar un plan real es imprescindible sustituirlos por datos propios y por estadísticas contrastadas (INE, Cámara de Comercio, Ayuntamiento de Madrid, patronal del sector). El documento no contiene datos de contacto reales.

1

Resumen ejecutivo

Esmalte & Co., S.L. es un salón especializado exclusivamente en el cuidado de las uñas y las manos que abrirá en enero de 2027 en un local a pie de calle de 65 m² en el barrio de Ríos Rosas (distrito de Chamberí, Madrid). El proyecto lo promueven dos técnicas de uñas con nueve y siete años de experiencia en centros de estética de la capital.

La propuesta de valor combina tres elementos que hoy están fragmentados en la oferta del barrio: **especialización técnica** (solo uñas, con personal certificado), **protocolo de higiene verificable** (esterilización en autoclave, material de un solo uso y extracción localizada de polvo en cada puesto) y **gestión digital de la cita** (reserva online 24 h, recordatorios y ficha técnica del cliente). El posicionamiento es de gama media-alta: por encima de las cadenas exprés en calidad y trazabilidad, por debajo de los centros de estética integral en precio.

78.000 € Inversión inicial	45.000 € Financiación ajena	164.000 € Ingresos año 1	232.000 € Ingresos año 3	12,9 % Margen EBITDA año 3
--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

Claves del proyecto

- Cuatro puestos de manicura y dos de pedicura; capacidad teórica de 800 servicios al mes.
- Ticket medio estimado de 31 €, con el esmaltado semipermanente como servicio motor (58 % de las visitas).
- Equipo de cuatro personas al cierre del año 1: las dos socias, que trabajan a pie de mesa, y dos técnicas contratadas.
- Modelo de recurrencia: la clienta de semipermanente vuelve cada 3 semanas, lo que permite trabajar con agenda cerrada y bonos prepago.

Resultado esperado

- Año 1 prácticamente en equilibrio: beneficio neto de 1.950 € sobre 164.000 € de ingresos.
- Año 2: 200.000 € de ingresos y 8.200 € de beneficio neto.
- Año 3: 232.000 € de ingresos, EBITDA de 30.000 € y beneficio neto de 18.400 €.
- Recuperación de la inversión (*payback*) prevista en el cuarto año de actividad.

Petición concreta a la entidad financiera

- Préstamo de 45.000 € a seis años, con un año de carencia de principal y aval de una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR).
- Las socias aportan 33.000 € de capital propio, el 42 % de la inversión total.
- Destino: obra y adecuación del local (28 %), mobiliario y equipamiento técnico (34 %) y fondo de maniobra (11 %).

Índice del documento

1.	Resumen ejecutivo	2	6.	Plan de operaciones	7
				6.1 Local · 6.2 Horario · 6.3 Normativa	
2.	La empresa y sus promotoras	3		6.4 Proveedores · 6.5 Calendario	
	2.1 Identificación · 2.2 Equipo promotor		7.	Organización y recursos humanos	8
	2.3 Misión y valores · 2.4 Servicios y tarifas			7.1 Plantilla · 7.2 Variable · 7.3 Retención	
3.	Análisis del mercado	4		7.4 Organigrama · 7.5 Indicadores (KPI)	
	3.1 Demanda · 3.2 Segmentos · 3.3 Competencia		8.	Plan económico-financiero	9
4.	DAFO y estrategia	5		8.1 Inversión · 8.2 Cuenta de resultados	
	4.1 Estrategias cruzadas · 4.2 Posicionamiento		9.	Viabilidad, riesgos y conclusión	10
5.	Plan de marketing y ventas	6		9.1 Punto muerto · 9.2 Sensibilidad · 9.3 Riesgos	
	5.1 Captación · 5.2 Fidelización · 5.3 Previsión				

Cómo usar este documento en clase

Las secciones siguen el orden habitual que exigen las entidades financieras y los programas públicos de apoyo al emprendimiento. Obsérvese que el resumen ejecutivo se coloca el primero pero **se redacta el último**: es una síntesis, no una introducción. Cada apartado numérico incluye la hipótesis de la que parte, de modo que el lector pueda discutirla; un plan cuyas cifras no se pueden rebatir es un plan que nadie se cree.

2 La empresa y sus promotoras

2.1 Identificación

Denominación social	Esmalte & Co., S.L. (en constitución)
Nombre comercial	Esmalte & Co.
Forma jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Capital social	33.000 €, íntegramente desembolsado (50 % cada socia)
Domicilio de la actividad	Local comercial a pie de calle, 65 m². Barrio de Ríos Rosas, distrito de Chamberí (Madrid)
Actividad (CNAE)	9602 – Peluquería y otros tratamientos de belleza
Epígrafe IAE	972.2 – Salones e institutos de belleza
Inicio previsto	Enero de 2027

Se elige la S.L. y no el trabajo autónomo por tres motivos: limita la responsabilidad al patrimonio social, facilita la entrada de un tercer socio si el proyecto se replica y mejora la posición negociadora frente al banco y al arrendador. El coste (constitución, contabilidad y cuota de autónomo societario de ambas socias) está recogido en el plan económico.

2.2 Equipo promotor

Socia	Perfil	Rol en el proyecto	Dedicación
Socia A	Técnica superior en Estética; 9 años en dos centros de Madrid, los tres últimos como responsable de sala. Certificación en uña esculpida.	Dirección general, finanzas, compras y relación con proveedores. Trabaja además a pie de mesa el 60 % de su jornada.	Completa
Socia B	Técnica de uñas con 7 años de experiencia y formación específica en <i>nail art</i> y en manicura rusa. Formadora habitual para un distribuidor de producto.	Responsable técnica y de calidad: protocolos, formación interna del equipo y contenidos de redes sociales.	Completa

Carencia detectada y cómo se cubre: ninguna de las dos socias tiene formación contable ni experiencia previa en gestión de personal. Se externaliza la asesoría fiscal y laboral (200 €/mes) y ambas cursarán el programa gratuito de gestión empresarial de la Cámara de Comercio antes de la apertura.

2.3 Misión, visión y valores

Misión	Visión	Valores
Cuidar las uñas y las manos de nuestras clientas con criterio técnico y seguridad sanitaria, en un servicio rápido de reservar y puntual.	Ser en cinco años el salón de uñas de referencia de Chamberí y abrir un segundo local en un distrito limítrofe.	Higiene sin excepciones · formación continua · transparencia de precios · respeto del tiempo del cliente

2.4 Cartera de servicios y tarifas

Servicio	Duración	PVP	% de visitas	Margen bruto
Manicura exprés (limado y esmaltado tradicional)	30 min	18 €	9 %	94 %
Manicura con esmaltado semipermanente	50 min	27 €	38 %	91 %
Retirada + manicura semipermanente	65 min	32 €	20 %	90 %
Construcción de uña de gel o acrílico	105 min	52 €	7 %	86 %
Relleno de gel o acrílico (cada 3-4 semanas)	75 min	39 €	12 %	87 %
Pedicura spa completa	60 min	35 €	8 %	90 %
Pedicura con semipermanente	70 min	38 €	6 %	89 %
Extras: <i>nail art</i> por uña / reparación	5-15 min	2-6 €	—	95 %

Ticket medio resultante: 31 €, ya incluida la venta cruzada de aceite de cutículas y limas (unos 1,2 € por visita). El bono de cinco manicuras semipermanentes a 120 € (-11 %) se ofrece solo a partir de la tercera visita: es una herramienta de fidelización, no de captación.

3

Análisis del mercado

3.1 Dimensionar la demanda: del barrio a la cliente

El error más frecuente en un plan de negocio local es partir de la facturación del sector en España. Lo útil es el camino inverso: acotar el área de influencia real —en un salón de barrio, 10-12 minutos andando— y estimar cuántas visitas genera.

Paso del cálculo	Hipótesis	Resultado
Población en un radio de 1,2 km	Zona densa de Chamberí	62.000 personas
Mujeres de 18 a 60 años	38 % de esa población	23.600
Usuaris de manicura profesional	18 % son usuarias habituales	4.250 clientas
Frecuencia media de visita	Cada 4,5 semanas → 11,5 visitas/año	48.900 visitas/año
Mercado potencial anual de la zona	Ticket medio de mercado: 28 €	≈ 1,37 M €
Cuota objetivo de Esmalte & Co. en el año 3	7.150 visitas propias sobre 48.900	14,6 %

La cuota del 14,6 % es exigente pero alcanzable porque la demanda está muy atomizada: ningún operador de la zona supera hoy el 10 %. Conviene presentar también el escenario pesimista (cuota del 10 %), que se recoge en el análisis de sensibilidad del apartado 9.2.

3.2 Segmentos de clientela

Segmento	Perfil	Peso	Qué valora	Gasto anual
Profesional urbana	25-45 años, trabaja en la zona o vive en ella	58 %	Puntualidad, reserva online, horario de tarde	330 €
Clienta de diseño	20-35 años, uña esculpida y <i>nail art</i>	19 %	Tendencias, técnica, resultado fotografiable	560 €
Ocasión especial	Bodas, comuniones, eventos; a menudo en grupo	15 %	Disponibilidad de última hora, ambiente	95 €
Cuidado sénior	Mayores de 55; pedicura y salud de la uña	8 %	Trato, accesibilidad, horario de mañana	210 €

3.3 Competencia en el área de influencia

Tipo de competidor	Nº en la zona	Precio semiperm.	Fortaleza principal	Debilidad que explotamos
Cadena exprés de bajo coste	2	14-18 €	Precio y rotación; sin cita previa	Alta rotación de personal y calidad irregular
Peluquería con servicio de uñas	7	20-25 €	Clientela cautiva del corte y color	La uña es un servicio secundario, sin especialista fijo
Centro de estética integral	3	30-38 €	Servicio amplio y local cuidado	Agenda saturada por tratamientos largos; espera de 10 días
Salón especializado en uñas	1	26-30 €	Competidor directo, buena reputación	Sin reserva online ni horario de sábado tarde
Técnica a domicilio o en su vivienda	n.d.	15-22 €	Precio y comodidad	Sin garantía sanitaria ni factura; no compete en confianza

Conclusión del análisis: el hueco no está en el precio —ese terreno ya lo ocupan las cadenas exprés y la economía sumergida— sino en la franja de 26-32 € con especialización, higiene demostrable y disponibilidad inmediata de cita. Ahí solo hay un competidor directo y no opera digitalmente.

4 DAFO y estrategia

DEBILIDADES

- Marca desconocida: no hay clientela de arrastre.
- Tesorería ajustada durante los seis primeros meses.
- Fuerte dependencia de las dos socias; su baja pararía el 50 % de la capacidad.
- Inversión inicial elevada y poco recuperable (obra en local alquilado).

FORTALEZAS

- Dos técnicas certificadas con cartera personal de clientas.
- Protocolo de higiene por encima del estándar del barrio.
- Especialización: solo uñas, sin dispersión de servicios.
- Coste fijo contenido: las socias trabajan a pie de mesa.

AMENAZAS

- Guerra de precios de las cadenas exprés.
- Intrusismo y economía sumergida sin costes regulatorios.
- Revisión al alza del alquiler al vencer los cinco años.
- Endurecimiento normativo sobre productos (HEMA, lámparas UV) y residuos.
- Sector sensible al ciclo: es un gasto discrecional.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento sostenido del esmaltado semipermanente y su recurrencia.
- Demanda de producto *clean* y libre de HEMA, aún poco cubierta.
- Digitalización baja de la competencia local.
- Línea adicional de formación para profesionales en horario de cierre.
- Acuerdos con peluquerías de la zona que no ofrecen uñas.

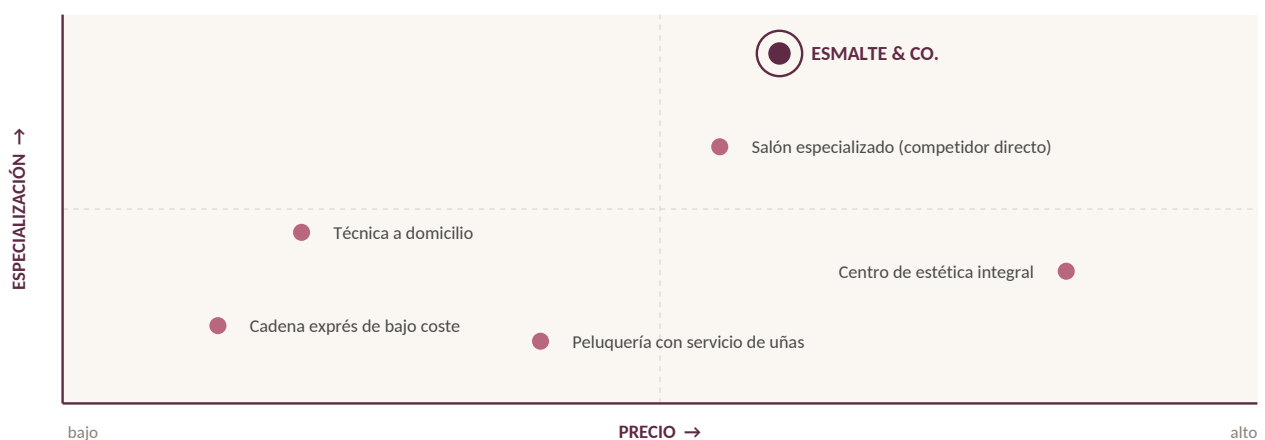
4.1 Del DAFO a las decisiones

Un DAFO solo sirve si cada casilla se traduce en una acción concreta con responsable y plazo. Estas son las cuatro estrategias cruzadas que ordenan el resto del plan:

Cruce	Estrategia	Acción concreta en el plan
F + O (ofensiva)	Convertir la especialización en argumento de venta	Toda la comunicación gira en torno a «únicamente uñas, hechas por técnicas certificadas». Producto libre de HEMA como estándar de la casa, no como extra de pago.
D + O (reorientación)	Compensar la falta de marca con canal digital	Reserva online desde el día 1, perfil de Google con fotos reales y campaña local en redes durante los tres primeros meses (2.400 €).
F + A (defensiva)	No entrar en la guerra de precios	Ningún descuento sobre el servicio base. La palanca es el bono prepago, que asegura visitas futuras sin devaluar la tarifa.
D + A (supervivencia)	Blindar la caja y reducir la dependencia personal	Fondo de maniobra de 8.200 € en el plan de inversión, carencia de un año en el préstamo y protocolos escritos que permitan sustituir a cualquier técnica en 48 h.

4.2 Posicionamiento

Esmalte & Co. se sitúa en el cuadrante de **precio medio y especialización alta**. La promesa que la clienta debe poder repetir con sus palabras es: «*es el sitio donde te hacen las uñas bien, con material esterilizado, y siempre tienen hueco esta semana*». Cualquier decisión operativa que ponga en riesgo una de esas tres ideas —calidad, higiene, disponibilidad— se descarta, aunque mejore el margen a corto plazo.



Mapa de posicionamiento competitivo en el área de influencia. El cuadrante superior derecho —precio medio-alto con alta especialización— está prácticamente vacío: ahí se sitúa la propuesta.

5 Plan de marketing y ventas

5.1 Captación: qué se hace y cuánto cuesta

Acción	Momento	Coste año 1	Objetivo medible
Ficha de Google Business con fotos propias y gestión activa de reseñas	Desde el mes -1	0 € (tiempo interno)	40 reseñas y 4,6/5 al cierre del año 1
Instagram y TikTok: 4 publicaciones semanales de trabajos reales	Continuo	0 € + 1.200 € en promoción	2.500 seguidores locales; 15 % de las citas
Campaña de apertura: buzón y reparto en calle (5.000 unidades)	Semanas -2 a +4	1.100 €	180 primeras visitas
Rótulo, escaparate y cartel de tarifas visible desde la calle	Apertura	En inversión inicial	35 % de las visitas de captación vienen del paso
Acuerdo con 4 peluquerías del barrio (comisión cruzada del 10 %)	Mes 2	800 € estimados	25 clientas nuevas al trimestre
Programa «trae a una amiga»: 5 € de saldo para cada una	Desde el mes 4	1.600 €	20 % de las altas del año
Colaboración con 3 microinfluencers locales (canje de servicio)	Meses 1, 5 y 9	500 €	Alcance local de 60.000 impresiones
Total presupuesto de marketing, año 1		7.200 € (4,4 % de las ventas)	

5.2 Fidelización: el verdadero motor del negocio

Captar una clienta nueva cuesta unos 14 € (CAC); retenerla, prácticamente nada. Con 11,5 visitas anuales de media, la clienta recurrente aporta 356 € al año. Por eso el plan destina más esfuerzo a que vuelva que a que entre:

- **Cita de vuelta cerrada en el mostrador** antes de que la clienta salga: el objetivo es que el 65 % se vaya con la próxima reservada.
- **Recordatorio automático** 24 h antes por mensaje, para reducir las ausencias del 12 % al 5 %.
- **Ficha técnica** con el color, la forma y las incidencias de cada visita: la clienta no tiene que repetir sus preferencias.
- **Bono de 5 sesiones** a 120 €: asegura 4 meses de visitas y adelanta caja.
- **Reparación gratuita** dentro de los 5 días siguientes al servicio: convierte una queja en una prueba de calidad.
- **Recuperación de inactivas:** mensaje a los 60 días sin visita con una propuesta de hueco concreto, no con un descuento.

5.3 Previsión de ventas del año 1

La previsión se construye desde la capacidad instalada, no desde un deseo de facturación. Capacidad teórica: 4 técnicas × 8 servicios al día × 25 días = 800 servicios al mes. La variable crítica es la **tasa de ocupación** de los puestos.

Concepto	T1	T2	T3	T4	Año 1
Ocupación media de los puestos	38 %	52 %	58 %	68 %	54 %
Servicios realizados	912	1.248	1.160	1.780	5.100
Ingresos por servicios	28.300 €	38.700 €	36.000 €	55.000 €	158.000 €
Venta de producto en tienda	900 €	1.400 €	1.300 €	2.400 €	6.000 €
Ingresos totales	29.200 €	40.100 €	37.300 €	57.400 €	164.000 €

El tercer trimestre baja pese a la mejora de la ocupación: agosto es un mes flojo en un barrio residencial de Madrid y el salón cierra dos semanas. El cuarto recoge el efecto de navidades y fin de año, el pico anual del sector.

6 Plan de operaciones

6.1 El local

Distribución de los 65 m²

- Sala principal con 4 puestos de manicura (18 m²).
- Zona de pedicura con 2 sillones y separación visual (14 m²).
- Recepción, expositor de producto y espera para 4 personas (12 m²).
- Cabina cerrada para tratamientos y formación (9 m²).
- Trastienda: almacén, autoclave, taquillas y aseo (12 m²).

Condiciones del arrendamiento

- Renta de 1.650 €/mes (25,4 €/m²), IVA aparte.
- Contrato de 5 años con 2 de obligado cumplimiento.
- Fianza de 2 mensualidades (3.300 €).
- Carencia de renta de 1 mes para ejecutar la obra.
- Actualización anual según índice de referencia pactado.

6.2 Horario y capacidad

	Lunes a viernes	Sábado	Domingo
Horario de atención	10:00 – 20:30	10:00 – 18:00	Cerrado
Técnicas en sala	3 a 4 (turnos solapados)	4	—
Servicios/día a plena ocupación	32	26	—

Los turnos se solapan entre las 16:00 y las 20:30, la franja que concentra el 46 % de las reservas. El sábado trabaja el equipo completo y las socias libran de forma rotatoria un día entre semana.

6.3 Higiene, seguridad y normativa

Es el apartado que un evaluador lee con más atención en este sector, porque un incidente sanitario cierra el negocio. Debe detallarse, no despacharse en una línea.

Ámbito	Medida adoptada
Licencia de actividad	Declaración responsable ante el Ayuntamiento de Madrid con proyecto técnico visado, y alta en el registro de centros de estética de la Comunidad de Madrid.
Esterilización	Autoclave de clase B con control de ciclos registrado. Alicates y empujadores en bolsa individual sellada, abierta delante de la cliente. Limas y palos de naranjo de un solo uso.
Calidad del aire	Extracción localizada de polvo integrada en cada puesto y renovación forzada del aire; mascarilla FFP2 obligatoria en limado de acrílico.
Producto	Solo cosméticos con responsable en la UE y ficha de seguridad. Gama de esmaltes libre de HEMA como estándar. Registro de lote por si hay una reacción adversa.
Residuos	Contrato con gestor autorizado para residuos químicos (acetona, monómeros) y contenedor específico de punzantes.
Seguros y prevención	Póliza de responsabilidad civil de 300.000 € y de continente/contenido. Servicio de prevención ajeno y formación en PRL de todo el equipo.

6.4 Proveedores y aprovisionamiento

- Dos distribuidores mayoristas de producto profesional, para no depender de uno solo: reparto 70/30.
- Pedido mensual con pago a 30 días; el objetivo es cobrar al contado y pagar aplazado.
- Stock objetivo equivalente a 45 días de consumo, revisado cada mes.
- Coste de producto por servicio: 2,60-3,10 € según tipo (un 9 % del PVP medio).
- Alerta automática de reposición en el software cuando un artículo baja del mínimo.
- Renegociación anual de condiciones al superar los 15.000 € de compra.

6.5 Calendario de puesta en marcha

Mes -4	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 0
Constitución de la S.L. y firma del préstamo	Firma del alquiler y visado del proyecto	Obra, instalaciones y rótulo	Mobiliario, stock, selección de personal y pruebas	Apertura y campaña de lanzamiento

7 Organización y recursos humanos

7.1 Plantilla y coste

Puesto	Alta	Jornada	Bruto anual	Coste empresa	Año 1
Socia A – dirección y técnica	Mes 0	Completa	18.000 €	+ RETA 4.600 €	22.600 €
Socia B – responsable técnica	Mes 0	Completa	18.000 €	+ RETA 4.600 €	22.600 €
Técnica de uñas 1	Mes 0	Completa (40 h)	19.600 €	25.900 €	25.900 €
Técnica de uñas 2	Mes 4	Completa (40 h)	19.600 €	25.900 €	19.400 €
Total gastos de personal, año 1					90.500 €

Marco laboral: convenio colectivo estatal de peluquerías, institutos de belleza y gimnasios. Las socias cotizan en el régimen de autónomos societarios (RETA) y se asignan una retribución contenida el primer año, que sube a 22.000 € en el año 2 y a 25.000 € en el año 3. Es una decisión habitual y honesta: el plan no puede ocultar que el sueldo de quien emprende es la primera variable de ajuste.

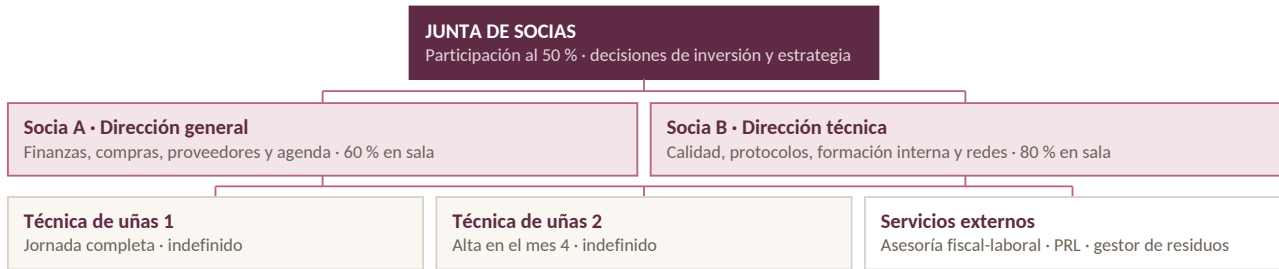
7.2 Retribución variable

- 3 % sobre la facturación individual que supere los 4.200 € mensuales.
- 8 % sobre la venta de producto en tienda atribuida a cada técnica.
- Prima trimestral de 150 € si la valoración media del salón se mantiene por encima de 4,5 sobre 5.
- El variable representa entre el 6 % y el 11 % del salario bruto.

7.3 Selección, formación y retención

La rotación de personal es el problema crónico del sector y la principal causa de pérdida de clientas, que siguen a su técnica. Medidas: prueba técnica remunerada en el proceso de selección; contrato indefinido desde el primer día; dos jornadas de formación al año pagadas por la empresa (presupuesto de 1.200 €); y agenda repartida de modo que ninguna técnica concentre más del 35 % de la clientela recurrente.

7.4 Organigrama



7.5 Indicadores de seguimiento (KPI)

Indicador	Cómo se calcula	Objetivo año 1	Frecuencia
Tasa de ocupación de puesto	Horas vendidas / horas disponibles	54 %	Semanal
Ticket medio	Ingresos / número de servicios	31 €	Semanal
Tasa de recurrencia a 60 días	Clientas que repiten / clientas atendidas	58 %	Mensual
Ausencias sin avisar	Citas perdidas / citas confirmadas	< 5 %	Semanal
Coste de producto sobre ventas	Consumo / ingresos por servicios	< 10 %	Mensual
Valoración media online	Media de reseñas públicas	> 4,6 / 5	Mensual
Ventas por técnica y día	Ingresos / (técnicas × días)	165 €	Mensual

Un plan de negocio que no define cómo se medirá a sí mismo es una declaración de intenciones. Estos siete indicadores caben en una hoja y se revisan en una reunión de quince minutos cada lunes.

8 Plan económico-financiero

8.1 Inversión inicial y financiación

Concepto	Importe	%
Obra de adecuación del local (fontanería, electricidad, pintura, suelo)	22.000 €	28,2 %
Mobiliario: 4 mesas de manicura, 2 sillones de pedicura, recepción y espera	13.500 €	17,3 %
Equipamiento técnico: lámparas LED, tornos, autoclave, carritos	8.200 €	10,5 %
Ventilación y extracción localizada de polvo	4.500 €	5,8 %
Stock inicial de producto	6.500 €	8,3 %
Informática, TPV y software de gestión de citas	3.000 €	3,8 %
Marca, rótulo, web y campaña de lanzamiento	5.000 €	6,4 %
Licencias, proyecto técnico, notaría y constitución	3.800 €	4,9 %
Fianza del arrendamiento (2 mensualidades)	3.300 €	4,2 %
Fondo de maniobra (colchón de tesorería)	8.200 €	10,5 %
TOTAL INVERSIÓN	78.000 €	100 %

Origen de los fondos	Importe	%
Capital aportado por las socias	33.000 €	42,3 %
Préstamo bancario con aval SGR	45.000 €	57,7 %
TOTAL	78.000 €	100 %

Condiciones del préstamo

- Importe: 45.000 € · Plazo: 6 años · Tipo fijo: 6,0 % TIN.
- Un año de carencia de principal: solo intereses (225 €/mes).
- Cuota a partir del mes 13: 870 €/mes.
- Coste financiero total del periodo: unos 8.400 €.

8.2 Cuenta de resultados previsional

Concepto	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Ingresos por servicios	158.000 €		192.000 €		222.000 €	
Ingresos por venta de producto	6.000 €		8.000 €		10.000 €	
INGRESOS TOTALES	164.000 €	100 %	200.000 €	100 %	232.000 €	100 %
Aprovisionamientos (producto consumido)	-17.500 €	10,7 %	-21.700 €	10,9 %	-25.000 €	10,8 %
Gastos de personal	-90.500 €	55,2 %	-113.600 €	56,8 %	-128.600 €	55,4 %
Otros gastos de explotación	-44.600 €	27,2 %	-46.300 €	23,2 %	-48.400 €	20,9 %
EBITDA	11.400 €	7,0 %	18.400 €	9,2 %	30.000 €	12,9 %
Amortizaciones	-6.400 €		-6.400 €		-6.400 €	
Resultado de explotación (EBIT)	5.000 €	3,0 %	12.000 €	6,0 %	23.600 €	10,2 %
Gastos financieros	-2.700 €		-2.400 €		-1.900 €	
Resultado antes de impuestos	2.300 €		9.600 €		21.700 €	
Impuesto sobre sociedades (15 %)	-350 €		-1.440 €		-3.260 €	
RESULTADO NETO	1.950 €	1,2 %	8.160 €	4,1 %	18.440 €	7,9 %

Desglose de «otros gastos» en el año 1: alquiler 19.800 € · marketing 7.200 € · suministros 5.400 € · limpieza y mantenimiento 3.600 € · software y comisiones de TPV 2.900 € · asesoría 2.400 € · formación y varios 2.200 € · seguros 1.100 €.

9

Viabilidad, riesgos y conclusión

9.1 Umbral de rentabilidad y tesorería

Punto muerto – año 1		Tesorería	Año 1	Año 2	Año 3
Costes fijos totales	144.200 €	Saldo inicial	8.200 €	16.550 €	23.070 €
Margen de contribución	89,3 %	EBITDA generado	11.400 €	18.400 €	30.000 €
Facturación de equilibrio	161.500 €	Servicio de la deuda	–2.700 €	–10.440 €	–10.440 €
Equivale a	13.460 €/mes	Impuestos pagados	–350 €	–1.440 €	–3.260 €
Servicios necesarios	5.210 al año (≈ 17/día)	Saldo final	16.550 €	23.070 €	39.370 €
Margen de seguridad	1,5 %				

El margen de seguridad del primer año es de apenas el 1,5 %: una caída del 2 % en las ventas previstas lleva el ejercicio a pérdidas. Esta es la conclusión más importante de todo el análisis y justifica tanto el fondo de maniobra de 8.200 € como la carencia del préstamo. A partir del año 2, con los costes fijos ya absorbidos, cada euro adicional de venta aporta 89 céntimos de margen.

9.2 Análisis de sensibilidad

Escenario	Hipótesis	Ingresos año 1	EBITDA	Resultado neto
Pesimista	Ocupación del 44 %; ticket medio de 29 €	131.000 €	–14.100 €	–23.200 €
Realista (base)	Ocupación del 54 %; ticket medio de 31 €	164.000 €	11.400 €	1.950 €
Optimista	Ocupación del 62 %; ticket medio de 32 €	191.000 €	32.500 €	19.900 €

En el escenario pesimista la caja se agotaría hacia el mes 11. El plan de contingencia previsto es reducir a tres técnicas en sala, renegociar la renta y activar una ampliación de capital de 15.000 € comprometida verbalmente por un familiar de una de las socias.

9.3 Principales riesgos y respuesta

Riesgo	Prob.	Impacto	Medida preventiva o de contingencia
La ocupación no alcanza el 50 % en el primer semestre	Media	Alto	Refuerzo del presupuesto de captación en 1.500 € y retraso de la segunda contratación hasta el mes 7.
Baja o salida de una socia o técnica	Media	Alto	Protocolos escritos, agenda repartida y acuerdo con una bolsa de técnicas freelance para cubrir en 48 h.
Guerra de precios de las cadenas exprés	Alta	Medio	No competir en tarifa: reforzar bono prepagado y servicio garantizado. El público objetivo no es sensible a 4 € de diferencia.
Incidencia sanitaria o reacción alérgica	Baja	Muy alto	Trazabilidad de lote, producto libre de HEMA, autoclave con registro de ciclos y seguro de RC de 300.000 €.
Subida del alquiler al vencer el contrato	Media	Medio	Cinco años de duración y derecho de tanteo pactado; la obra se amortiza en ese plazo.
Retraso en licencias u obra	Media	Medio	Un mes de carencia de renta y colchón de tesorería; el presupuesto de obra incluye un 8 % de imprevistos.

Conclusión

- El proyecto es viable, pero **no holgado**: alcanza el equilibrio en el primer ejercicio por un margen estrecho y genera beneficio relevante a partir del segundo.
- La rentabilidad depende de una sola variable dominante —la tasa de ocupación de los puestos—, sobre la que se actúa con captación al inicio y recurrencia después.
- La financiación solicitada (45.000 € con un año de carencia) está dimensionada para cubrir el periodo de maduración sin comprometer la caja.

Nota para el aula. Este documento es un ejemplo de estructura y de nivel de detalle, no una plantilla para rellenar. Al analizarlo conviene discutir tres puntos: (1) si las hipótesis de ocupación y ticket medio están justificadas o son voluntaristas; (2) si el peso de los gastos de personal (55 %) es sostenible en este sector; y (3) qué le falta al plan —por ejemplo, un balance previsional y el cálculo del VAN y la TIR, que un banco pediría y que aquí se han omitido por espacio.