

Plan de negocio

Turnia

Turnia

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Propuesta de Valor	5
Descripción del Producto	5
Problema a Resolver	5
Solución Propuesta	5
Beneficios para el Cliente	5
Diferencias Frente a la Competencia	6
Análisis de Mercado	7
Tamaño del Mercado	7
Tendencias del Mercado	7
Segmentación de Clientes	7
Principales Competidores	7
Análisis PESTEL	8
Estrategia de Mercado	9
Estrategia de Adquisición de Clientes	9
Plan de Lanzamiento	9
Presupuesto de Adquisición de Clientes	9
Plan de Ventas	9
Plan Operativo	10
Recursos Clave	11
Procesos Operativos	11
Proveedores y Socios	11
Costes Operativos	11
Plan Financiero	12
Resumen Financiero	12
Ingresos por año	12
Cuenta de pérdidas y ganancias	12
Balance de situación	13
Tesorería	13
Márgenes de rentabilidad	14
Necesidades de Financiación y Retorno a los Inversores	14
Necesidades Financieras Iniciales	14
Retorno a los Inversores	15

Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación	16
Riesgo de Adopción de la Plataforma	16
Riesgo Financiero	16
Riesgo de Retención de Clientes	16
Riesgo Tecnológico	16
Riesgo de Satisfacción del Cliente	16

Resumen Ejecutivo

Turnia es un programa en la nube (SaaS) de reservas online para centros pequeños: peluquerías, centros de estética, clínicas de fisioterapia y academias. Lo fundamos tres socios en enero de 2027, con el producto mínimo ya hecho: uno lleva la dirección y las ventas, otro la tecnología y el tercero el producto y el diseño. Trabajamos desde un coworking del 22@, en Barcelona, y empezamos a vender en marzo de 2027.

Ofrecemos agenda, reservas las 24 horas, recordatorios por SMS o WhatsApp y cobro de señales, con una suscripción mensual sin permanencia: Plan Esencial a 29 € al mes y Plan Pro a 69 € al mes.

Financiamos el proyecto con 520.000 €: 45.000 € de los fundadores, dos rondas de inversión y un préstamo ENISA. Prevemos unas ventas de 54.753 € en 2027, 284.431 € en 2028 y 682.067 € en 2029. Los dos primeros años perdemos dinero porque invertimos en equipo y en captar clientes; 2029 cierra con un beneficio de 28.022 €. En diciembre de 2029 contamos con 1.386 centros y 72.062 € de ingresos recurrentes al mes.

Propuesta de Valor

Descripción del Producto

Turnia es un programa en la nube que el centro usa desde el ordenador o el móvil, sin instalar nada. Incluye:

- **Agenda** del centro y de cada profesional.
- **Reservas online las 24 horas:** el cliente elige servicio, día y hora sin llamar.
- **Recordatorios por SMS o WhatsApp** antes de cada cita.
- **Cobro de señales** al reservar.

Lo vendemos en dos planes, con precios sin IVA y sin permanencia:

- **Plan Esencial:** 29 € al mes (32 € desde 2029), para centros de 1-2 profesionales.
- **Plan Pro:** 69 € al mes (75 € desde 2029), para equipos, con recordatorios ilimitados y cobros.

Problema a Resolver

Muchos centros pequeños siguen dando las citas por teléfono o apuntándolas en una agenda de papel. Eso les genera problemas a diario:

- La profesional tiene que dejar lo que está haciendo para coger el teléfono, y si no puede, la llamada se pierde.
- Fuera del horario del centro no se puede reservar, aunque sea cuando el cliente tiene tiempo de hacerlo.
- Cuando un cliente se olvida de la cita y no aparece, ese hueco ya no se puede llenar.
- Con varias personas en el equipo, la agenda de papel da lugar a errores y a citas que se pisan.

Solución Propuesta

Una herramienta sencilla, pensada para el tamaño de estos centros:

- El cliente reserva por internet a cualquier hora y la cita entra directamente en la agenda.
- Turnia envía un recordatorio por SMS o WhatsApp antes de la cita, para que el cliente no se olvide.
- El centro puede cobrar una señal al reservar, de modo que quien no se presenta ya ha pagado una parte.
- Todo el equipo comparte una sola agenda, accesible desde cualquier dispositivo.

Cobramos una cuota mensual sin permanencia, y una persona de atención al cliente acompaña a cada centro en la puesta en marcha.

Beneficios para el Cliente

- **Menos tiempo al teléfono:** las reservas llegan solas y la profesional puede centrarse en atender.
- **Reservas fuera de horario:** el centro recibe citas también por la noche y en fin de semana.
- **Menos huecos vacíos:** los recordatorios y las señales reducen las citas a las que el cliente no acude.
- **Orden en la agenda:** cada profesional ve sus citas y el responsable ve las de todo el equipo.
- **Sin compromiso:** el centro paga mes a mes y puede darse de baja cuando quiera.

Diferencias Frente a la Competencia

- **Frente a la agenda de papel o el teléfono:** reservas a cualquier hora, recordatorios automáticos y cobro de señales, sin cambiar la forma de trabajar del centro.
- **Frente a otros programas de reservas:** un producto pensado solo para centros pequeños, con un plan de entrada de 29 € al mes para 1-2 profesionales y ayuda en la puesta en marcha.
- **Frente a las plataformas genéricas de reservas:** Turnia es la herramienta del propio centro, y la relación con sus clientes sigue siendo suya.
- **Sin permanencia:** el centro se queda porque le resulta útil, no porque le ate un contrato.

Análisis de Mercado

Tamaño del Mercado

Calculamos el mercado de abajo arriba, a partir de los centros que necesitamos.

- **A quién vendemos:** peluquerías, centros de estética, clínicas de fisioterapia y academias con pocos profesionales que hoy reservan por teléfono o en papel.
- **Centros que se suman:** 285 altas en 2027, 670 en 2028 y 990 en 2029. Una vez descontadas las bajas, en diciembre de 2029 tenemos 742 centros en el Plan Esencial y 644 en el Plan Pro, 1.386 en total.
- **Lo que factura cada centro:** unos 52 € al mes de media sin IVA, entre los dos planes.
- **Resultado:** 72.062 € de ingresos recurrentes al mes en diciembre de 2029.

El plan se sostiene con unos 80 centros nuevos al mes en 2029, repartidos entre cuatro sectores con muchos negocios pequeños.

Tendencias del Mercado

- Cada vez más clientes prefieren reservar desde el móvil, cuando les viene bien, en lugar de llamar en horario de apertura.
- WhatsApp se ha convertido en una forma habitual de comunicarse entre los negocios y sus clientes.
- El pago con tarjeta y por internet es cada vez más normal, también para importes pequeños como una señal.
- Los negocios pequeños están más acostumbrados a pagar programas por suscripción mensual en vez de comprar una licencia.

Son tendencias que facilitan que un centro pequeño dé el paso de la agenda de papel a una herramienta en la nube.

Segmentación de Clientes

Dividimos a los clientes por sector y por tamaño.

- **Por sector:** peluquerías, centros de estética, clínicas de fisioterapia y academias. Todos trabajan con cita previa y sufren las mismas llamadas y las mismas ausencias.
- **Centros de 1-2 profesionales (Plan Esencial):** necesitan una agenda sencilla y reservas online a un precio bajo. En diciembre de 2029 son 742 centros, algo más de la mitad.
- **Equipos (Plan Pro):** necesitan una agenda compartida, recordatorios ilimitados y cobros. En diciembre de 2029 son 644 centros y aportan unos dos tercios de los ingresos recurrentes.

Principales Competidores

-

Agenda de papel y teléfono: gratis y conocida por todos, pero obliga a atender llamadas, no permite reservar fuera de horario y no recuerda las citas.

- **Mensajes y calendarios de uso general:** el centro apunta las citas en un calendario del móvil y confirma por mensaje, a mano, cita por cita.
- **Otros programas de reservas:** resuelven la agenda, pero algunos están pensados para negocios más grandes o para un solo sector.
- **Plataformas genéricas de reservas:** dan visibilidad, pero el cliente reserva dentro de la plataforma y no en el espacio del centro.

Nuestro hueco: los centros pequeños de estos cuatro sectores que quieren dejar el papel con una herramienta sencilla, asequible y sin permanencia.

Análisis PESTEL

- **Político:** existen ayudas públicas para empresas jóvenes, como los préstamos ENISA para emprendedores, que forman parte de nuestra financiación.
- **Económico:** los centros pequeños vigilan mucho sus gastos; una cuota mensual baja y sin permanencia facilita la decisión.
- **Social:** los clientes esperan poder reservar desde el móvil y a cualquier hora.
- **Tecnológico:** los servidores en la nube, la mensajería por WhatsApp y los pagos con tarjeta permiten ofrecer el servicio a un coste por centro bajo.
- **Ecológico:** el impacto es reducido; trabajamos en un coworking y el producto sustituye a la agenda de papel.
- **Legal:** tratamos datos de los clientes de cada centro, lo que nos obliga a cumplir la normativa de protección de datos, con especial cuidado en las clínicas de fisioterapia.

Estrategia de Mercado

Estrategia de Adquisición de Clientes

- **Publicidad online en Google y Meta:** anuncios dirigidos a los dueños de centros que buscan una forma de dar citas por internet. Es el canal con más presupuesto desde marzo de 2027.
- **Ferias y eventos del sector:** presencia en encuentros de peluquería, estética, fisioterapia y formación para enseñar el producto en persona.
- **Equipo comercial:** un comercial desde octubre de 2027 y un segundo desde febrero de 2029, que contactan con los centros y les hacen demostraciones.
- **Puesta en marcha acompañada:** atención al cliente ayuda a cada centro nuevo a configurar su agenda, para que empiece a usarla desde el primer día.

Contamos con que captar cada centro nos cueste unos 220 € en 2028 y 2029, y recuperarlo con unos 5 meses de cuota.

Plan de Lanzamiento

- **Enero de 2027:** constitución de la sociedad con el producto mínimo hecho; entra un desarrollador full-stack.
- **Febrero de 2027:** cierre de la ronda pre-semilla de 150.000 €.
- **Marzo de 2027:** empezamos a vender y arranca la publicidad online.
- **Mayo a octubre de 2027:** se incorporan atención al cliente y puesta en marcha (mayo) y el primer comercial (octubre). En junio llega el préstamo ENISA.
- **Enero de 2028:** ronda semilla de 250.000 €, segundo desarrollador y ampliación del coworking. En abril entra marketing de captación.
- **2029:** subida de precios, segundo comercial (febrero) y tercera persona de atención al cliente (agosto). Desde mayo, los ingresos de cada mes ya cubren los gastos de la actividad.

Presupuesto de Adquisición de Clientes

- **Publicidad online (Google y Meta):** 2.500 € al mes desde marzo de 2027. Se refuerza con 3.500 € más al mes en 2028 y otros 2.500 € en 2029, hasta 8.500 € al mes.
- **Ferias y eventos del sector:** 5.000 € al año.
- **Viajes y visitas comerciales:** 350 € al mes.

Sin contar sueldos ni viajes, son unos 30.000 € en 2027, 77.000 € en 2028 y 107.000 € en 2029. Sobre las ventas, el peso baja del 55 % en 2027 a cerca del 16 % en 2029. A esto se suman los sueldos de los comerciales y de marketing de captación.

Plan de Ventas

-

Altas: en el Plan Esencial, 187 centros en 2027, 402 en 2028 y 546 en 2029; en el Plan Pro, 98, 268 y 444.

- **Bajas:** cada mes se da de baja alrededor del 3,5 % de los clientes del Plan Esencial y del 2 % de los del Pro.
- **Estacionalidad:** en agosto y diciembre entran menos centros nuevos, y en julio algo menos desde 2028.
- **Precios:** 29 € y 69 € al mes en 2027 y 2028; 32 € y 75 € desde 2029.
- **Clientes en diciembre:** 164 en Esencial y 91 en Pro en 2027, 443 y 313 en 2028, y 742 y 644 en 2029.
- **Ventas previstas:** 54.753 € en 2027, 284.431 € en 2028 y 682.067 € en 2029, sin IVA.

Plan Operativo

- **Lugar de trabajo:** un coworking del 22@ con 5 puestos, que ampliamos con 4 más en enero de 2028.
- **Equipo:** los tres cofundadores y un desarrollador desde el inicio. Después entran atención al cliente, comerciales, un segundo desarrollador y marketing de captación, hasta 11 personas a finales de 2029.
- **Producto:** el cofundador de tecnología y la cofundadora de producto y diseño deciden las mejoras a partir de lo que piden los centros.
- **Cobros:** los centros pagan su cuota cada mes con tarjeta, a través de una pasarela de pago.
- **Pagos:** pagamos a nuestros proveedores al contado.

Recursos Clave

Procesos Operativos

- **Alta de un centro:** el centro se suscribe, elige su plan y atención al cliente le ayuda a configurar servicios, horarios y profesionales.
- **Cobro mensual:** la cuota se cobra con tarjeta cada mes; si un cobro falla, avisamos al centro.
- **Atención al cliente:** resolvemos las dudas e incidencias de los centros.
- **Desarrollo:** publicamos mejoras de forma periódica y revisamos que funcionen antes de ponerlas en marcha.
- **Seguimiento de bajas:** revisamos cada mes qué centros se dan de baja y por qué, para corregir lo que podamos.

Proveedores y Socios

- **Proveedor de servidores y almacenamiento en la nube:** donde funciona Turnia y se guardan los datos de los centros.
- **Proveedor de envío de SMS y WhatsApp:** para los recordatorios de citas.
- **Pasarela de pago:** cobra las cuotas de los centros y las señales de sus clientes.
- **Coworking del 22@:** los puestos de trabajo del equipo.
- **Asesoría contable, laboral y legal:** contabilidad, nóminas, pacto de socios y documentación de las rondas.
- **Inversores y ENISA:** business angels en la ronda pre-semilla, inversores de la ronda semilla y el préstamo ENISA Jóvenes Emprendedores.

Costes Operativos

- **Costes por cliente:** 1,80 € al mes por centro activo en servidores y almacenamiento, 4,50 € al mes por centro del Plan Pro en SMS y WhatsApp y un 2,2 % de comisión de la pasarela de pago. El margen bruto queda en torno al 90 % de las ventas.
- **Personal:** el mayor gasto. Los cofundadores cobran 26.000 € al año cada uno, con una subida del 8 % anual; el resto del equipo, entre 24.000 € y 42.000 €, con una subida del 3 %, más la Seguridad Social.
- **Coworking:** 1.200 € al mes, y 2.100 € desde 2028.
- **Otros gastos:** herramientas de software (500 € al mes, 1.000 € desde 2028), asesoría (450 € al mes), seguros de responsabilidad civil y ciberriesgos (1.800 € al año) y gastos bancarios (50 € al mes), además de la captación.

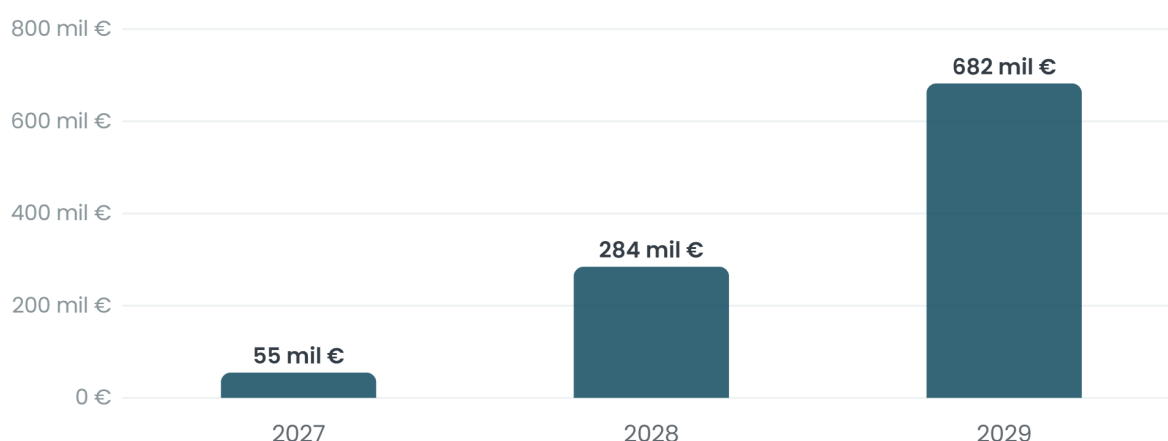
Plan Financiero

Resumen Financiero

- **Ventas:** 54.753 € en 2027, 284.431 € en 2028 y 682.067 € en 2029.
- **Margen bruto:** en torno al 90 % de las ventas los tres años.
- **EBITDA** (resultado antes de amortizaciones, intereses e impuestos): -206.613 € en 2027, -208.265 € en 2028 y 35.516 € en 2029.
- **Beneficio neto:** -210.663 € en 2027, -215.065 € en 2028 y 28.022 € en 2029.
- **Caja a fin de año:** 55.454 € en 2027, 102.139 € en 2028 y 147.514 € en 2029. El punto más bajo del plan es enero de 2027, con 11.956 €, antes de la ronda pre-semilla.

Perdemos dinero en 2027 y 2028 porque contratamos equipo y gastamos en captación antes de tener muchos clientes. Desde mayo de 2029 los ingresos de cada mes ya cubren los gastos de la actividad y 2029 es el primer año con beneficio.

Ingresos por año



Cuenta de pérdidas y ganancias

Cifras en €	2027	2028	2029
Ingresos	54.753	284.431	682.067
Coste de ventas	(5.506)	(29.003)	(65.775)
Margen bruto	49.247	255.427	616.292
Gastos de explotación	(255.860)	(463.692)	(580.776)
EBITDA	(206.613)	(208.265)	35.516
Beneficio neto	(210.663)	(215.065)	28.022

Balance de situación

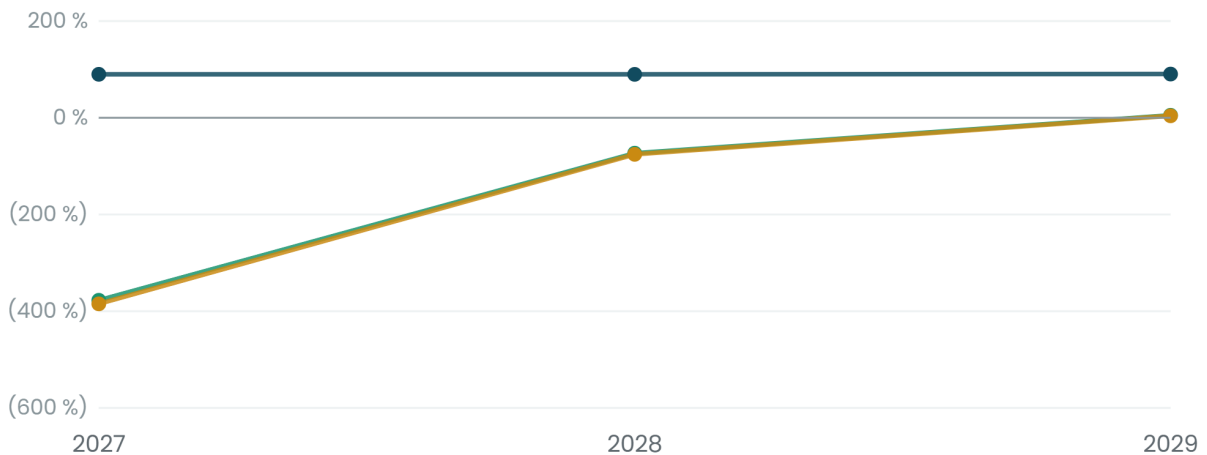
Cifras en €	2027	2028	2029
Activo			
Activo no corriente	7.950	9.150	7.600
Activo corriente	55.454	102.139	147.514
Total activo	63.404	111.289	155.114
Patrimonio neto y pasivo			
Patrimonio neto	(15.663)	19.272	47.294
Pasivo no corriente	75.000	75.000	68.156
Pasivo corriente	4.067	17.017	39.664
Total patrimonio neto y pasivo	63.404	111.289	155.114

Tesorería

Cifras en €	2027	2028	2029
Caja al empezar el año	0	55.454	102.139
Flujo de las operaciones	(202.546)	(195.315)	58.163
Flujo de inversión	(10.500)	(5.000)	(3.000)
Flujo de financiación	268.500	247.000	(9.787)
Variación de caja	55.454	46.685	45.375
Caja al terminar el año	55.454	102.139	147.514

Márgenes de rentabilidad

● Margen bruto ● EBITDA ● Beneficio neto



Necesidades de Financiación y Retorno a los Inversores

Necesitamos financiar el equipo y la captación durante los dos primeros años, en los que las pérdidas suman 425.728 €. Lo cubrimos con 520.000 €:

- **Fundadores:** 45.000 €, 15.000 € cada uno, en enero de 2027.
- **Ronda pre-semilla:** 150.000 € de business angels en febrero de 2027.
- **Ronda semilla:** 250.000 € en enero de 2028.
- **Préstamo ENISA Jóvenes Emprendedores:** 75.000 € en junio de 2027, a 7 años al 4 % y con 2 años de carencia. La cuota, de 1.381,24 € al mes, empieza en julio de 2029, cuando el resultado mensual ya es positivo.

Con esta financiación, la caja cierra cada año en positivo y termina 2029 con 147.514 €.

Necesidades Financieras Iniciales

Al ser un programa en la nube, la inversión inicial en bienes es pequeña:

- **Portátiles y pantallas del equipo:** 9.000 €
- **Registro de marca y dominios:** 1.500 €
- **Constitución, pacto de socios y marca:** 3.000 €
- **Gastos legales de la ronda pre-semilla:** 5.000 €

En total, 18.500 € sin IVA en los dos primeros meses. Más adelante compramos equipos para las nuevas incorporaciones (5.000 € en 2028 y 3.000 € en 2029) y pagamos 8.000 € de gastos legales de la ronda semilla.

La necesidad grande no está en estos bienes, sino en pagar sueldos y captación mientras los ingresos crecen. Además, en el primer trimestre de 2027 adelantamos 5.595 € de IVA que Hacienda nos devuelve después.

Retorno a los Inversores

Durante los tres años del plan no repartimos dividendos: todo el dinero se dedica a hacer crecer la base de clientes.

- El valor para los inversores está en esa base de clientes: en diciembre de 2029 tenemos 1.386 centros y 72.062 € de ingresos recurrentes al mes.
- Desde mayo de 2029 los ingresos de cada mes ya cubren los gastos de la actividad, y 2029 cierra con 28.022 € de beneficio.
- Las pérdidas de 2027 y 2028 se compensan con los beneficios futuros: no pagamos impuesto de sociedades en los tres años y quedan 397.706 € por compensar.

El plan no fija una valoración para las rondas ni el porcentaje que recibe cada inversor; se acordará en cada negociación.

Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación

Riesgo de Adopción de la Plataforma

Riesgo: que se den de alta menos centros de los previstos. Es el riesgo que más pesa en el plan: con un 20 % menos de altas, 2029 vuelve a pérdidas.

Cómo lo reducimos: seguimos cada mes las altas y el coste de captar cada centro, que prevemos en unos 220 €. Si las altas van por debajo de lo previsto, retrasamos las contrataciones y los refuerzos de publicidad hasta que el canal funcione. Combinamos publicidad online, ferias y venta directa para no depender de un solo canal.

Riesgo Financiero

Riesgo: el plan depende de cerrar las dos rondas a tiempo. La caja más baja llega en enero de 2027, con 11.956 €, antes de la ronda pre-semilla, y las pérdidas de 2028 solo se cubren con la ronda semilla de enero de 2028.

Cómo lo reducimos: empezamos con el producto mínimo hecho y 45.000 € de los fundadores, el préstamo ENISA tiene 2 años de carencia y su cuota no empieza hasta julio de 2029. Seguimos la caja cada mes con Viabbly y, si una ronda se retrasa, frenamos las contrataciones previstas.

Riesgo de Retención de Clientes

Riesgo: sin permanencia, un centro puede irse cualquier mes. El plan cuenta con que cada mes se dé de baja alrededor del 3,5 % de los clientes del Plan Esencial y del 2 % de los del Pro; si son más, los ingresos recurrentes crecen menos.

Cómo lo reducimos: acompañamos a cada centro en la puesta en marcha para que use Turnia desde el primer día. Además, revisamos cada mes por qué se van los centros que se dan de baja y corregimos lo que depende de nosotros.

Riesgo Tecnológico

Riesgo: una caída del servicio, un fallo en los recordatorios o un problema de seguridad con los datos de los centros y de sus clientes.

Cómo lo reducimos: trabajamos con un proveedor de servidores en la nube y un desarrollador desde el inicio, al que se suma un segundo en enero de 2028. Revisamos cada mejora antes de publicarla y tenemos contratado un seguro de ciberriesgos. También vigilamos el coste de los SMS y WhatsApp, que prevemos en 4,50 € al mes por centro del Plan Pro.

Riesgo de Satisfacción del Cliente

Riesgo: que al centro le cueste configurar la herramienta, que no resolvamos sus dudas a tiempo o que el producto no se adapte a cómo trabaja cada sector.

Cómo lo reducimos: desde mayo de 2027 tenemos una persona de atención al cliente y puesta en marcha, y el equipo crece hasta tres personas en 2029. Las mejoras del producto salen de lo que piden los propios centros de cada sector.