

Guía Práctica de Emprendimiento Enfermero de Madrid



Ilustre Colegio
Oficial de Enfermería
de Madrid

aitc | ÁREA DE INNOVACIÓN
Y TRANSFORMACIÓN
CULTURAL

Guía Práctica de Emprendimiento Enfermero de Madrid

Autor

Daniel Baldó, PhD.

Director del Área de Innovación y Transformación Cultural del
Ilustre Colegio Oficial de Enfermería de Madrid

Editorial

Colegio Oficial de Enfermería de Madrid
Área de Innovación y Transformación Cultural

Edición

1ª edición – 2026

Diseño

Pie de Página

Impresión

Estrella Servicios Gráficos

© 2026 Colegio Oficial de Enfermería de Madrid (CODEM)

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-84-09-85274-1

Depósito Legal: M-10656-2026

Aviso legal

No se permite la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros usos), sin autorización previa y por escrito del Colegio Oficial de Enfermería de Madrid.

Este documento tiene carácter informativo, orientativo y consultivo. En ningún caso sustituye el asesoramiento legal, fiscal o sanitario específico. El contenido ha sido elaborado con rigor técnico, si bien puede estar sujeto a cambios normativos posteriores a su publicación.

UN PROYECTO DE



Ilustre Colegio
Oficial de Enfermería
de Madrid



ÁREA DE INNOVACIÓN
Y TRANSFORMACIÓN
CULTURAL

Prólogo

LA ENFERMERÍA, la sociedad y el sistema sanitario se encuentran en un momento de profunda transformación. Los cambios demográficos, el aumento de la cronicidad, la complejidad creciente de los procesos asistenciales y la incorporación de nuevas tecnologías están obligando a repensar, rediseñar y evolucionar la manera en que se organizan y prestan los cuidados.

Las enfermeras y enfermeros han demostrado históricamente su capacidad para responder a las nuevas necesidades de la sociedad con rigor científico, compromiso y una profunda visión humanista. De hecho, el emprendimiento enfermero, aunque hoy lo presentamos como un concepto emergente, ha formado parte de la evolución de la profesión desde sus orígenes.

La Enfermería siempre ha estado dispuesta a explorar más allá de las estructuras tradicionales para dar respuesta a problemas de cuidado complejos cuando aún no existían soluciones eficaces. La enfermera estadounidense Evelyn Lundeen, por ejemplo, ante la falta de alternativas para la supervivencia de recién nacidos prematuros, impulsó de forma independiente modelos pioneros de cuidado neonatal y técnicas de alimentación adaptadas que contribuyeron de forma decisiva a mejorar su pronóstico. Hoy, estos avances forman parte esencial de la práctica neonatal en los sistemas sanitarios avanzados.

El emprendimiento enfermero representa una oportunidad estratégica porque permite abrir nuevos espacios de desarrollo profesional y amplificar el impacto del cuidado.

Emprender implica explorar, innovar y desarrollar soluciones a necesidades de cuidado complejas. Debe entenderse, en este sentido, como un verdadero laboratorio de ideas, metodologías, modelos y soluciones eficientes que fortalecen el cuidado de la sociedad e inspiran la transformación del sistema sanitario para que se produzca una mejora en sus resultados en salud.

«El emprendimiento enfermero representa una oportunidad estratégica porque permite abrir nuevos espacios de desarrollo profesional»

Desde el Ilustre Colegio Oficial de Enfermería de Madrid, estamos convencidos de que apoyar el emprendimiento es impulsar el desarrollo y la autonomía profesional de nuestras enfermeras y enfermeros, favorecer su posicionamiento estratégico dentro del sistema sanitario y abrir nuevas vías de crecimiento alineadas con las necesidades actuales y futuras de la sociedad. El emprendimiento enfermero estructurado es la evolución natural de una profesión con capacidad para pensar, crear y liderar la nueva era de los cuidados.

Esta *I Guía Práctica de Emprendimiento Enfermero de Madrid* nace precisamente con este propósito.

Se trata de una herramienta rigurosa, estructurada y orientada a la acción, diseñada para acompañar a las enfermeras y enfermeros en el proceso de transformar una idea en un proyecto viable, sostenible y alineado con el marco legal, científico y profesional de nuestra disciplina. Una guía que no solo ofrece información, sino que articula un camino posible.

Este documento es, además, una expresión del compromiso de nuestro Colegio con la innovación, el liderazgo y la transformación del rol enfermero. Forma parte de una visión más amplia que sitúa a la Enfermería en el lugar que le corresponde: como referente del cuidado de alto valor, como agente activo en la construcción del sistema sanitario del futuro y como actor relevante dentro del tejido económico, social e industrial.

Por ello, animo a todas las enfermeras y enfermeros a explorar este camino con ambición, responsabilidad y sentido estratégico. El emprendimiento no es solo una oportunidad individual, sino una palanca colectiva para transformar la Enfermería, incrementar el impacto del cuidado y mejorar la vida de las personas.

El futuro de la Enfermería se construye con autonomía, compromiso e innovación. Y esta guía es, sin duda, un paso decisivo en esa dirección.

D. Jorge Andrada

Presidente del Ilustre Colegio Oficial de Enfermería de Madrid

Nota del autor

DURANTE DÉCADAS, las enfermeras y enfermeros hemos desarrollado nuestra práctica profesional, principalmente, dentro de estructuras diseñadas por otros. Siempre lo hemos hecho desde la evidencia científica, con una gran capacidad para cuidar a las personas desde su realidad y con una admirable habilidad para dar respuesta a las necesidades complejas que surgen en los seres humanos por el mero hecho de vivir.

Sin embargo, el contexto actual exige avanzar. La sociedad necesita que las enfermeras y enfermeros asumamos un papel activo en el diseño, la evolución y la transformación de los cuidados. En este escenario, el emprendimiento enfermero adquiere un significado que trasciende lo individual para convertirse en una acción con un fuerte sentido de progreso profesional y propósito de cuidado.

Emprender implica asumir la responsabilidad de identificar necesidades complejas no resueltas, comprender el alcance de la autonomía profesional, diseñar soluciones de alto valor y trasladar la mejor evidencia científica a la práctica.

En esencia, supone incorporar una lógica de acción orientada a resultados en salud, eficiencia y valor para las personas. Solo desde esta perspectiva, el emprendimiento se alinea con el sentido y la evolución histórica de nuestra profesión.

La integración de la Enfermería en el emprendimiento permite que nos posicionemos estratégicamente en espacios en los que, a pesar de aportar un enorme valor, tradicionalmente, no se ha contado con nues-

tra presencia, como lo son el ejercicio profesional liberal, el ámbito económico o el ecosistema industrial. Amplificar la mirada enfermera hacia nuevos terrenos, no solo expande las oportunidades profesionales, sino que contribuye a mejorar la calidad, la pertinencia y el impacto de las soluciones de cuidado que se desarrollan.

Emprender es un proceso complejo que requiere de un fuerte compromiso y responsabilidad profesional. Por eso, esta guía nace con la intención de facilitar, encuadrar y ordenar el proceso de emprendimiento enfermero. En este sentido, aunque es cierto que no existe una única forma de emprender, hemos conseguido construir un marco claro, estructurado y aplicable que permite transformar ideas en proyectos sólidos y alineados con el ordenamiento jurídico vigente, el marco competencial de la Enfermería española y el actual contexto sociodemográfico.

«El emprendimiento enfermero trasciende lo individual para convertirse en una acción con un fuerte sentido de progreso profesional y propósito de cuidado»

El lector o lectora encontrará en estas páginas no solo información, sino recursos accesibles y, sobre todo, un itinerario lógico y validado por diferentes organismos oficiales que transforma el emprendimiento enfermero en una realidad pertinente y plausible.



Esta *Guía Práctica de Emprendimiento Enfermero de Madrid* representa un punto de partida estructurado para explorar nuevas formas de ejercer la profesión, generar valor y contribuir, desde la Enfermería, a la transformación y evolución de los cuidados.


Transformar el rol enfermero y generar soluciones de cuidado de alto impacto exige creatividad, compromiso, nuevo conocimiento y estrategia al servicio del cuidado de las personas, y es precisamente ahí donde se sitúa el punto de partida sobre el que se articula este documento.

Daniel Baldó, PhD

Director de Innovación y Transformación Cultural
del Ilustre Colegio Oficial de Enfermería de Madrid

Índice

I. AVAL JURÍDICO DEL EMPRENDIMIENTO ENFERMERO EN ESPAÑA	13	
¿En qué áreas puede emprender una enfermera y desarrollar su negocio?	16	
II. MODELOS DE NEGOCIO Y FORMAS JURÍDICAS EN ESPAÑA	21	
Modelos de negocio	23	
Formas jurídicas en España	25	
III. FASES DEL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO ENFERMERO	29	
Fase 1. Definición del proyecto y propuesta de valor	31	
Fase 2. Boceto del plan estratégico y plan de empresa	32	
Fase 3. Testeo, validación y perfeccionamiento	36	
Fase 4. Preparación para la acción	39	
Identidad visual y nombre comercial	39	
Constitución jurídica y trámites administrativos asociados	40	
Infraestructura, recursos materiales y organización operativa del proyecto	44	
Equipo humano, contratación y alianzas estratégicas	46	
Financiación, ayudas y subvenciones públicas	48	
Cumplimiento normativo específico	49	

Propiedad intelectual, regulación y acceso al mercado en proyectos de I+D+i	50
Fase 5. Implementación y evaluación continuada	52
Puesta en marcha de la actividad	52
Seguimiento de la actividad y control del rendimiento (KPI)	53
Evaluación de resultados y toma de decisiones de optimización	53
Gestión de la calidad y seguridad	54
Cumplimiento con las obligaciones fiscales.....	54
Estrategia de crecimiento y escalabilidad	56
Posicionamiento y consolidación en el mercado	56
IV. ACCESO DIRECTO A TRÁMITES, AYUDAS PÚBLICAS, RECURSOS DE APOYO E INFORMACIÓN	57 

I. Aval jurídico del emprendimiento enfermero en España

LA *LEY 14/2013*, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, define a las personas que emprenden como aquellas que, independientemente de su condición de persona física o jurídica, desarrollan una actividad económica empresarial o profesional.

El presente documento se elabora con arreglo a la legislación española vigente que, en su *Ley 2/1974, de 13 de febrero, sobre Colegios Profesionales*, recoge que corresponde a los Colegios Profesionales ordenar la actividad profesional de los colegiados en su área territorial y en el ámbito de sus competencias. Al mismo tiempo, la Constitución Española en su artículo 38 reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado y subraya que los poderes públicos deben garantizar y proteger su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general.

La Enfermería está reconocida como una disciplina científica con objeto propio: el cuidado de la salud de las personas, las familias y las comunidades. Como tal, dispone de estructuras conceptuales, teorías, modelos y metodologías específicas que sustentan un cuerpo de conocimiento autónomo y diferenciado. De este modo, se reconoce que las enfermeras y los enfermeros tienen la **capacidad de pensar, generar y aplicar su conocimiento con plena autonomía dentro de su ámbito competencial** y así lo recoge la ley:

- El *Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, de organización de las enseñanzas universitarias y aseguramiento de la calidad*, incluye la Enfermería como un ámbito de conocimiento propio, lo que supone el reconocimiento de su propia identidad científica y académica.

- La Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de ordenación de las profesiones sanitarias, reconoce la Enfermería como profesión sanitaria y en su artículo 4.7 dice que el ejercicio de las profesiones sanitarias se llevará a cabo con plena autonomía técnica y científica, sin más limitaciones que las establecidas en esta ley y por los demás principios y valores contenidos en el ordenamiento jurídico y deontológico.

En virtud de lo anterior, **las enfermeras y enfermeros españoles cuentan con el fundamento constitucional, legal y académico necesario para emprender** y ejercer su actividad profesional por cuenta propia dentro del ámbito de sus competencias y con sujeción al ordenamiento jurídico vigente.

¿EN QUÉ ÁREAS PUEDE EMPRENDER UNA ENFERMERA Y DESARROLLAR SU NEGOCIO?

Las enfermeras y enfermeros españoles pueden desarrollar **proyectos de emprendimiento tanto en el contexto sanitario-asistencial como en el ámbito empresarial, industrial y consultivo** vinculado directa o indirectamente al cuidado y la salud, siempre que identifiquen una propuesta de valor coherente con su formación, experiencia y competencias profesionales.

En el ámbito asistencial, el emprendimiento debe estar alineado con las competencias que se le atribuyen a la Enfermería como profesión sanitaria titulada que, conforme a la Ley 44/2003, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias (LOPS), son la **dirección, evaluación y prestación de los cuidados de Enfermería orientados a la promoción, mantenimiento y recuperación de la salud, así como a la prevención** de enfermedades y discapacidades.

Encuadre epistemológico de la autonomía profesional enfermera

La práctica enfermera autónoma gira en torno a la evaluación, diagnóstico y abordaje del modo en que las personas, las familias y las comunidades responden a los procesos vitales o problemas de salud y a sus esfuerzos proactivos por mejorar su salud y prevenir dichos problemas.

Los enfermeros y enfermeras tienen autonomía profesional plena para emitir diagnósticos enfermeros y resolverlos de manera independiente a través de una estrategia integral de cuidados. Estos juicios diagnósticos surgen del razonamiento clínico enfermero y, tal y como describe la NANDA-I, reflejan respuestas humanas ante problemas de salud o procesos vitales reales o potenciales. **Los diagnósticos enfermeros permiten identificar las necesidades de cuidado que se derivan de la respuesta fisiológica, psicológica, social o espiritual de una persona ante una situación determinada para, después, seleccionar las intervenciones enfermeras autónomas que son necesarias para su resolución.** Cualquier proyecto de emprendimiento a este nivel puede desarrollarse por un enfermero o enfermera de forma independiente.

Sin embargo, aunque los diagnósticos enfermeros sirven para definir el campo autónomo de actuación de los profesionales de la Enfermería, no toda intervención enfermera debe estar sujeta a ellos. Las enfermeras y enfermeros españoles pueden actuar de manera colaborativa alrededor de diagnósticos médicos (enfermedades, afecciones o lesiones que explican los signos y síntomas de una persona) y complicaciones potenciales de una enfermedad, diagnóstico o terapia, mediante acciones de tratamiento, vigilancia, seguimiento y control.

En estos casos el responsable del diagnóstico y tratamiento sería el profesional médico, por lo que en aquellos supuestos en los que el proyecto de emprendimiento incida en el ámbito del diagnóstico o tratamiento de enfermedades, el proyecto deberá articularse dentro de un circuito colaborativo interdisciplinar o ajustarse a los protocolos y requisitos legalmente establecidos.

PRINCIPALES ÁMBITOS EN QUE LAS ENFERMERAS PUEDEN DESARROLLAR SUS PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO

Clínico-asistencial	Consultoría	I+D+i	Otros ámbitos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Atención domiciliaria ■ Autocuidado ■ Bienestar holístico ■ Cronicidad ■ Cambio de hábitos ■ Cuidados paliativos ■ Dermoes-tética ■ Educación sanitaria ■ Envejecimiento saludable ■ Gestión de casos complejos ■ Prevención y promoción de la salud ■ Salud escolar ■ Salud laboral ■ Salud mental ■ Práctica avanzada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auditoría ■ Asesoría técnica ■ Consultoría académica ■ Calidad asistencial ■ Planificación y gestión sanitaria ■ Recursos humanos ■ Seguridad del paciente ■ Transformación de organizaciones sanitarias y procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aplicaciones móviles ■ Big data aplicado a cuidados ■ Herramientas profesionales ■ IA aplicada a cuidados ■ Plataformas digitales ■ Producto sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formación ■ Editorial sanitaria ■ Publicaciones científicas ■ Publicaciones literarias

Emprendimiento enfermero fuera del entorno estrictamente sanitario

Fuera del contexto estrictamente sanitario, las enfermeras y los enfermeros pueden desarrollar actividades económicas en cualquier sector lícito en el que aporten valor, pues, en estos casos, en tanto que no se configura acto sanitario, su actuación se rige por el marco general del

derecho mercantil, civil y administrativo aplicable a cualquier actividad empresarial, así como por la normativa sectorial específica que pudiera ser de aplicación.

En este sentido, resulta especialmente relevante la aportación de las enfermeras y enfermeros para emprender en el ámbito de la consultoría y del I+D+i sanitario, pues, en la actualidad, la transformación del sector salud está generando una **demanda creciente de productos, procesos y servicios orientados a optimizar el cuidado, el autocuidado y la autogestión de la salud desde una perspectiva integral** y basada en evidencia. El diseño de dispositivos tecnológicos, la creación de productos biosanitarios, la mejora de circuitos asistenciales, la definición de nuevos roles profesionales o la adaptación a marcos regulatorios emergentes constituyen espacios en los que la experiencia clínica, el conocimiento científico-técnico, la capacidad analítica y la visión sistémica de las enfermeras y enfermeros aportan un valor estratégico singular.

II. Modelos de negocio y formas jurídicas en España

EL CONOCIMIENTO DE los distintos modelos de negocio, así como de las diferentes formas jurídicas aplicables al ejercicio profesional por cuenta propia en España, resulta esencial para la toma de decisiones estratégicas coherentes con el proyecto de emprendimiento.

MODELOS DE NEGOCIO

En el ámbito de los cuidados, los modelos de negocio pueden adoptar diversas configuraciones en función del tipo de servicio prestado, del cliente objetivo y del grado de escalabilidad del proyecto. A continuación, se describen los principales modelos de negocio aplicables al ámbito del emprendimiento enfermero.

Prestación directa al paciente o Business to Consumer (B2C)

El modelo B2C es uno de los modelos de negocio más habituales. En él, la enfermera o enfermero presta servicios directamente al paciente o usuario final, quien asume el pago del servicio. Este modelo es el habitual para consultas de Enfermería (atención domiciliaria, educación preventivo-terapéutica y seguimiento de personas con enfermedades crónicas, entre otros). Se caracteriza por una elevada autonomía profesional y una relación directa con el paciente, lo que facilita la personalización de la atención.

No obstante, presenta limitaciones en términos de crecimiento, al tratarse de un modelo intensivo en tiempo y depender de la capacidad operativa del profesional.

Venta a empresas u organizaciones o Business to Business (B2B)

El B2B o venta orientada a organizaciones es otro de los modelos de negocio relevantes en Enfermería. En este tipo de modelo, los servicios se dirigen a empresas, aseguradoras u otras entidades.

Se trata del modelo propio de actividades como programas de salud corporativa, consultoría en cuidados, venta de formación especializada, asesoría externa de cualquier índole o participación en proyectos de innovación.

Su principal ventaja es que permite acceder a contratos de mayor volumen y estabilidad, si bien exige un mayor nivel de posicionamiento estratégico y presenta ciclos de captación más prolongados.

Prestación a través de organizaciones o Business to Business to Consumer (B2B2C)

El B2B2C es un modelo de negocio que se sitúa en la intersección de los dos anteriores. Quien ofrece el servicio firma un contrato de colaboración con una empresa o aseguradora, pero presta el servicio de forma directa a los pacientes, usuarios o clientes.

Su principal ventaja es que permite que los profesionales cuyos servicios se basan en la prestación directa, puedan acceder a un mayor volumen de pacientes, aunque existe un menor control sobre las condiciones económicas, de gestión y de proceso, por una mayor dependencia de terceros en la toma de decisiones estratégicas.

Relación comercial con la Administración Pública o Business to Government (B2G)

El B2G es un modelo de negocio muy habitual en proyectos de I+D+i. El enfermero o enfermera que emprende accede al mercado a través de

licitaciones, contratos con servicios de salud o programas de compra pública de innovación, entre otros.

Su principal ventaja es la oportunidad de desarrollar proyectos de gran alcance e impacto. Sin embargo, implica un alto nivel de exigencia técnica, administrativa y regulatoria, así como procesos de acceso más complejos.

Modelos híbridos

En la práctica, es habitual que los proyectos adopten modelos híbridos, combinando la prestación directa de servicios, tradicional y digital, con colaboraciones con empresas y organizaciones. Este enfoque permite equilibrar la generación de ingresos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la capacidad de adaptación del proyecto a distintos contextos y oportunidades del mercado.

FORMAS JURÍDICAS EN ESPAÑA

La elección de la forma jurídica constituye una decisión clave en el desarrollo del proyecto, ya que determina el marco legal de la actividad, las obligaciones fiscales y contables, el régimen de responsabilidad y las posibilidades de crecimiento. Esta elección debe realizarse teniendo en cuenta múltiples factores, entre los que destacan el nivel de riesgo económico, el volumen de actividad previsto, la necesidad de inversión, el número de personas implicadas en el proyecto, el tipo de clientes y la proyección de crecimiento.

En términos generales, **es frecuente que los proyectos de emprendimiento enfermero se inicien bajo la forma de trabajador autónomo** y, si crecen y se consolidan, se produzca un progreso hacia estructuras societarias más complejas. Esta evolución permite adaptar la estructura jurídica a las necesidades reales del proyecto, mejorar la protección

del patrimonio personal y facilitar el acceso a nuevas oportunidades de desarrollo.

A continuación, se describen las principales formas jurídicas de la actividad profesional por cuenta propia en España, así como sus ventajas e inconvenientes.

Trabajador autónomo

El trabajador autónomo es una persona física que desarrolla una actividad económica por cuenta propia. Su constitución es sencilla y requiere, fundamentalmente, el alta en Hacienda mediante el modelo 036, el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social y, en su caso, la obtención de las autorizaciones sanitarias pertinentes.

Entre sus principales ventajas se encuentran la simplicidad administrativa, el bajo coste inicial y la plena autonomía en la toma de decisiones. Sin embargo, presenta como inconveniente la responsabilidad ilimitada, ya que el profesional responde con su patrimonio personal frente a las obligaciones que se puedan derivar de la actividad. No obstante, existe la posibilidad de limitar parcialmente dicha responsabilidad declarándose empresario de responsabilidad limitada ante notario e inscribiendo el documento en el registro mercantil de la Comunidad de Madrid.

Esta forma jurídica resulta especialmente adecuada en las fases iniciales del proyecto, cuando la actividad se desarrolla de una forma individual, la inversión es reducida y el objetivo principal es validar la propuesta de valor. Asimismo, puede mantenerse como forma jurídica estable en proyectos de pequeña escala o con bajo nivel de riesgo, características habituales de las consultas de Enfermería presenciales, digitales y domiciliarias.

Sociedad de responsabilidad limitada (SL)

La sociedad de responsabilidad limitada es una entidad con personalidad jurídica propia, independiente de la de sus socios. Su constitución implica la realización de diversos trámites, como la obtención de la certificación negativa de denominación social, la apertura de una cuenta bancaria para el depósito del capital social, el otorgamiento de escritura pública ante notario, la inscripción en el Registro Mercantil y las correspondientes altas fiscales y en la Seguridad Social.

Entre sus principales ventajas destaca la limitación de la responsabilidad al capital aportado, así como una mayor credibilidad frente a terceros y un mejor acceso a financiación. No obstante, implica una mayor complejidad administrativa, costes de constitución y mantenimiento, y obligaciones contables más exigentes.

Esta forma jurídica resulta recomendable en proyectos con previsión de crecimiento, necesidad de inversión, actividad con cierto nivel de riesgo o interacción habitual con el entorno empresarial.

Sociedad limitada profesional (SLP)

La sociedad limitada profesional es una modalidad específica de sociedad diseñada para el ejercicio de actividades profesionales reguladas, como es el caso de la Enfermería. En este tipo de sociedades, la mayoría del capital y de los derechos de voto debe pertenecer a profesionales colegiados, y la entidad debe inscribirse tanto en el Registro Mercantil como en el colegio profesional correspondiente.

Esta forma aporta una mayor seguridad jurídica en el ejercicio de actividades sanitarias y resulta especialmente adecuada para proyectos clínicos desarrollados por equipos de profesionales. Sin embargo, implica mayores exigencias normativas y limitaciones en la composición societaria.

Comunidad de bienes

La comunidad de bienes es una forma jurídica sencilla que permite a dos o más personas desarrollar una actividad económica común. Su constitución suele realizarse mediante un contrato privado y requiere el alta en Hacienda y en la Seguridad Social de cada uno de los comuneros.

Entre sus ventajas se encuentran la facilidad de constitución y el bajo coste, si bien presenta importantes inconvenientes, como la responsabilidad ilimitada de sus miembros y una menor protección jurídica. Por ello, suele recomendarse en fases iniciales o en proyectos de pequeña dimensión.

Cooperativa

La cooperativa es una forma jurídica basada en la asociación de personas que se unen para desarrollar una actividad económica de forma conjunta, con un funcionamiento democrático y participativo. Su constitución requiere el cumplimiento de una normativa específica y la inscripción en el registro correspondiente. Este modelo puede resultar especialmente adecuado para proyectos colectivos, de carácter social o comunitario, en los que se busca la implicación activa de los socios. No obstante, su gestión es más compleja y los procesos de toma de decisiones pueden ser más lentos.

III. Fases del desarrollo de un proyecto de emprendimiento enfermero

LAS FASES QUE conducen a la creación de un proyecto de emprendimiento suelen desarrollarse de forma entremezclada. De hecho, es habitual tener que avanzar y retroceder entre diferentes etapas para revisar o ajustar determinados aspectos a medida que el proyecto evoluciona.

No obstante, de forma general, se acepta que la creación de un proyecto de emprendimiento en salud se desarrolla a través de las siguientes fases:

- Fase 1. Definición del proyecto y de la propuesta de valor.
- Fase 2. Boceto del plan estratégico y del plan de empresa.
- Fase 3. Testeo, validación y perfeccionamiento del proyecto.
- Fase 4. Preparación para la acción.
- Fase 5. Implementación y evaluación continuada.

FASE 1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO Y PROPUESTA DE VALOR

Cuando una enfermera o enfermero tiene una idea relativa al cuidado que considera diferencial y para la que identifica una necesidad no cubierta o insuficientemente cubierta en el mercado, el primer paso es darle forma para convertirla en un proyecto de emprendimiento. En esta primera fase, **se debe realizar un ejercicio profundo de análisis y reflexión para identificar la propuesta de valor y definir el proyecto** de emprendimiento.

En esta etapa, la persona emprendedora debe describir con claridad:

- Identidad del proyecto.
- Justificación, aval científico y propuesta de valor.
- Marco normativo y competencial.
- Misión, visión y valores.
- Cartera de productos o servicios.
- Metodología y funcionamiento.
- Recursos necesarios: materiales, humanos, económicos, digitales, de proceso y de cualquier otra índole relevante en cada caso.

Por último, a partir de lo anteriormente expuesto, es importante identificar tanto las fortalezas como las debilidades del proyecto (análisis interno), así como las amenazas y las oportunidades que surgen desde el exterior (análisis externo). Tras ello, conviene asignar una prioridad del 0 al 10 a cada uno de los ítems identificados en el análisis para después abordar o integrar, al menos, los más importantes:

- Las debilidades deben estar resueltas o controladas antes de elaborar el plan estratégico.
- Conviene identificar estrategias que permitan mitigar o controlar las amenazas detectadas.
- Las fortalezas y las oportunidades deben ser aprovechadas al máximo a lo largo del desarrollo del plan estratégico y la puesta en marcha del proyecto.

FASE 2. BOCETO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE EMPRESA

Una vez diseñado el proyecto, es momento de comenzar a estructurar la estrategia. En esta segunda etapa, el objetivo es realizar una primera aproximación tanto del plan estratégico, que define la dirección y las prioridades del proyecto a medio plazo, como del plan de empresa o *business plan*, que describe cómo se pondrá en marcha, cómo se organizará y cómo se sostendrá económicamente.

Plan estratégico

El plan estratégico es el documento que define la dirección y las prioridades del proyecto a medio plazo. Establece **qué se quiere lograr, hacia dónde se quiere avanzar y cuáles son las principales líneas de actuación para conseguirlo**. Normalmente, se desarrolla para un periodo de 3 a 5 años y responde a las preguntas: *¿Qué queremos conseguir con nuestro proyecto en los próximos años? ¿Cuál es el mejor camino para lograrlo?*

Los elementos que debe incluir el plan estratégico son:

- **Misión.** Refleja cuál es el propósito y la razón de ser del proyecto. Debe responder a la pregunta de *¿para qué se construye?*
- **Objetivo general.** Define el resultado principal que se desea alcanzar al final del ciclo estratégico (habitualmente 3-5 años). Debe ser concreto, realista y coherente con la misión del proyecto. Responde a *¿qué se quiere conseguir con el proyecto?*
- **Líneas estratégicas.** Son los grandes ejes de actuación en los que se debe poner el foco para cumplir con el objetivo general del presente ciclo estratégico. Indican en qué ámbitos se concentrarán los esfuerzos, es decir, las direcciones principales de trabajo. En general, no deben ser más de 10 por ciclo, siendo ideal de 3 a 5.
- **Objetivos estratégicos.** Se definen para cada línea estratégica. Reflejan entre 1 y 3 grandes resultados por línea estratégica que deberán ser alcanzados para avanzar hacia el objetivo general. Es importante que sean relevantes, evaluables y prioritarios, así como que incluyan un horizonte temporal.
- **Objetivos operativos.** Constituyen los resultados concretos y medibles que son necesarios para avanzar hacia el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos en el corto-medio plazo.
- **Acciones e iniciativas.** Se trata de las tareas, acciones e iniciativas que se llevarán a cabo para cumplir cada uno de los objetivos operativos descritos con anterioridad.

- **Cronograma.** Debe reflejar cuándo se llevarán a cabo cada una de las actividades e iniciativas que son necesarias para cumplir con los objetivos operativos. Es importante que la cronología diseñada sea coherente con las necesidades y prioridades del proyecto.
- **Indicadores de rendimiento** o *Key Performance Indicators* (KPI). Los indicadores de rendimiento o KPI son datos concretos que permiten evaluar si se está avanzando o no correctamente en el proyecto. Para cada objetivo estratégico y operativo, se debe definir, al menos, un indicador que permita medir si se está logrando su cumplimiento. Por ejemplo, número de pacientes atendidos, ingresos económicos, tasa de fidelización, nivel de satisfacción o número de derivaciones recibidas.

Plan de empresa

El plan de empresa es el documento que describe **cómo se va a poner en marcha, organizar y sostener económicamente el proyecto**. Su objetivo es demostrar que la idea puede convertirse en una actividad empresarial económicamente viable, realista y sostenible. El plan de empresa responde a las preguntas: *¿Cómo se pondrá en marcha el proyecto? ¿Cómo funcionará en la práctica? ¿Cómo se sostendrá económicamente?*

De forma general, los apartados que debe incluir un plan de empresa son:

- **Resumen ejecutivo.** Es una síntesis del proyecto que permite comprender rápidamente: la idea de negocio, el problema o necesidad que aborda, el servicio o producto que se ofrece, el público objetivo, el modelo de ingresos y los principales elementos de viabilidad. Aunque aparece al inicio del documento, suele elaborarse al final, una vez desarrollado el resto del plan.

- **Descripción del proyecto y servicios,** incluyendo: motivación de la idea, descripción del producto o servicios, necesidades que pretende cubrir y valor diferencial frente a otras soluciones existentes. Responde a qué se va a ofrecer y por qué resulta pertinente hacerlo.
- **Análisis del mercado y del entorno:** tamaño y características del mercado, perfil del cliente o usuario, tendencias del sector, análisis de la competencia, oportunidades y riesgos del entorno. El objetivo es demostrar que existe una demanda real para el servicio o producto propuesto.
- **Modelo de negocio.** Describe detalladamente cómo el proyecto generará valor y cómo obtendrá ingresos. Suele incluir: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de acceso al mercado, fuentes de ingresos, estructura básica de costes y socios o alianzas clave. En muchos programas de emprendimiento se utiliza el *Business Model Canvas*, desarrollado por Alexander Osterwalder, como herramienta visual que permite estructurar de forma sintética los principales elementos del modelo de negocio.
- **Plan de marketing y estrategia comercial.** Explica cómo el proyecto llegará a sus clientes o usuarios. Incluye: posicionamiento del servicio, estrategia de comunicación, canales de captación de clientes, política de precios y estrategia de crecimiento. Este apartado responde a la pregunta: *¿cómo se atraerán y mantendrán los clientes?*
- **Plan operativo.** Describe cómo se desarrollará la actividad en la práctica. Incluye: procesos de prestación del servicio, recursos necesarios, equipamiento o tecnología, proveedores y colaboradores y organización del trabajo. Permite entender cómo funcionará el proyecto en el día a día.
- **Organización y equipo.** Presenta a las personas que impulsarán el proyecto, incluyendo tanto la estructura organizativa, como el perfil profesional, las funciones y las responsabilidades de cada miembro del equipo. Además, conviene prever y definir las nece-

sidades futuras de personal. Este apartado es relevante porque la viabilidad de un proyecto depende en gran medida del equipo que lo desarrolla.

- **Plan económico-financiero.** Analiza la viabilidad económica del proyecto. Incluye habitualmente: inversión inicial necesaria, previsión de ingresos, previsión de gastos, estimación del punto de equilibrio (*break-even point*), previsión de flujo de caja (*cash flow*) y proyecciones económicas a varios años (habitualmente 3–5). Este apartado permite valorar si el proyecto puede sostenerse económicamente en el tiempo.

En este punto, con el proyecto ya definido y con una primera aproximación tanto del plan estratégico como del plan de empresa, es necesario someter la idea a un proceso de contraste, testeo y validación. El objetivo es comprobar si el proyecto resulta realmente viable desde el punto de vista técnico, organizativo y económico, así como identificar posibles mejoras antes de su puesta en marcha.

Para ello, resulta necesario comenzar a analizar el proyecto desde una perspectiva más empresarial y orientada al mercado real

FASE 3. TESTEO, VALIDACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Esta tercera fase consiste en someter al proyecto a un proceso de contraste con la realidad social y empresarial. El objetivo es **comprobar si la propuesta diseñada resulta viable, relevante y sostenible, así como identificar posibles ajustes** antes de proceder a su puesta en marcha definitiva.

En esta etapa, el proyecto comienza a analizarse desde una perspectiva más aplicada y orientada al entorno real, por lo que, en términos generales, implica las siguientes acciones:

- Contrastar la propuesta de valor con potenciales **usuarios o clientes**. De hecho, si el proyecto lo permite, conviene probar un piloto

reducido para detectar errores de proceso y hacer los ajustes que sean necesarios para subsanarlos.

- Revisar el modelo de negocio con **expertos del ámbito empresarial**. Esto permite afinar la viabilidad económica del proyecto como negocio.
- Identificar posibles **barreras regulatorias o de mercado** y ajustar aquellos elementos que puedan comprometer la viabilidad técnica, legal u organizativa del proyecto.

Para facilitar este proceso, existen diversos **recursos de apoyo al emprendimiento** dentro del ecosistema madrileño de derecho público, tales como Madrid Emprende, la Cámara de Comercio de Madrid o el servicio para autónomos, pymes y emprendedores de la Comunidad de Madrid gestionado por su Dirección General de Autónomos y Emprendimiento.

Estas plataformas habitualmente ofrecen servicios, generalmente de acceso gratuito o a coste reducido, tales como:

- Asesoramiento técnico y jurídico personalizado para la creación de empresas.
- **Programas estructurados** de aceleración e incubación de proyectos.
- Consultoría y mentoría especializada por parte de profesionales con amplia experiencia empresarial.
- Apoyo en el desarrollo y validación del modelo de negocio.
- Orientación en **financiación, inversión y acceso a ayudas públicas**.
- Formación en gestión empresarial, marketing, estrategia y escalabilidad.
- Acceso a espacios de trabajo, redes de colaboración y **ecosistemas de emprendimiento**.

La participación en este tipo de programas permite a las personas emprendedoras contrastar su proyecto con expertos, recibir retroalimentación externa cualificada y perfeccionar su propuesta antes de asumir inversiones o compromisos operativos relevantes.

ACCESO A RECURSOS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO



- **Madrid Emprende**
www.madridemprende.es
- **Cámara de Comercio de Madrid**
<https://servicioempresariales.camaramadrid.es/emprendimiento/>
- **Servicio para autónomos, pymes y emprendedores de la Comunidad de Madrid**
<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/autonomos-pymes-emprendedores>
- **Plataforma PYME**
<https://plataformapyme.es/es-es/herramientas-digitales/Paginas/default.aspx>

No obstante, no todos los proyectos requieren necesariamente pasar por canales formales de testeo y validación. En aquellos casos en los que la iniciativa presente un grado suficiente de madurez, una estructura empresarial sencilla o una clara viabilidad técnica y económica, el proceso de validación podrá llevarse a cabo mediante mecanismos más directos de contraste y revisión, sin necesidad de participar en programas estructurados de acompañamiento empresarial.

El resultado esperado de esta fase es un proyecto revisado, validado y optimizado, con un modelo de negocio más robusto, una estrategia más realista, una mejor comprensión del mercado en el que se pretende operar y, en los casos necesarios, la identificación de posibles vías de financiación.

Una vez alcanzado este punto, el proyecto podrá avanzar hacia la fase siguiente: la preparación para su puesta en marcha.

FASE 4. PREPARACIÓN PARA LA ACCIÓN

En esta fase, **deben prepararse todos los elementos necesarios para iniciar la actividad empresarial**. Para ello, es preciso implementar las decisiones administrativas, organizativas y operativas previstas con anterioridad para convertir el proyecto en una actividad profesional y/o empresarial real.

Entre las principales acciones que suele ser necesario desarrollar en esta etapa se encuentran las siguientes:

Identidad visual y nombre comercial

La identidad de marca constituye un elemento clave en la fase de preparación para la acción, ya que permite traducir la propuesta de valor del proyecto en una **expresión visual, conceptual y estratégica coherente, reconocible y diferenciada** en el mercado.

En este sentido, la construcción de la marca no debe limitarse al diseño de un nombre o logotipo, sino que implica el desarrollo de un sistema integral que articule la forma en que el proyecto se presenta, comunica y posiciona frente a su público objetivo.

Entre las principales acciones que deben ejecutarse en esta fase se encuentran:

- **Definición del *namings* y registro de la marca:** selección del nombre comercial, verificación de disponibilidad y, en su caso, registro ante la Oficina Española de Patentes y Marcas para garantizar su protección jurídica.
- **Diseño de una identidad visual corporativa** y del resto de elementos gráficos (logotipo, tipografía, paleta cromática, estilo visual...), manteniendo la coherencia con el espacio diferencial que ocupa el proyecto en el mercado y con la misión y valores que se desean transmitir.

- **Definición de la identidad verbal y del tono comunicacional**, incluyendo estilo comunicativo, lenguaje y narrativa de la marca, a favor de la misión, la visión y los valores del proyecto y en línea con las características del público objetivo.
- **Diseño y desarrollo de la experiencia-paciente o experiencia-cliente**, considerando la forma en que los usuarios interactúan con el servicio o producto e incluyendo elementos digitales, atención al cliente y materiales de comunicación, entre otros.
- **Coherencia y consistencia multicanal**: adaptación de la identidad a los diferentes canales (web, redes sociales, materiales corporativos...), garantizando una imagen homogénea y profesional.

El desarrollo de una identidad de marca sólida no solo contribuye a mejorar la visibilidad y diferenciación del proyecto, sino que constituye un activo estratégico que facilita el acceso al mercado, la generación de confianza y el posicionamiento en entornos altamente competitivos, como es el ámbito sanitario y del cuidado.

Constitución jurídica y trámites administrativos asociados

En España, antes de iniciar cualquier actividad económica por cuenta propia, es necesario realizar los siguientes trámites:

- **Alta en la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT)** mediante la presentación del modelo 036 de declaración censal.

ACCESO DIRECTO A TRÁMITES



- **Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas**
<https://www.oepm.es/es/>

En él, se deberán seleccionar los epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y los Códigos Nacionales de Actividad Económica (CNAE) que mejor se ajusten a la actividad que se va a desarrollar. En Enfermería, lo más habitual es seleccionar el IAE 836 – Ayudantes técnicos sanitarios y fisioterapeutas y el CNAE 8694 – Actividades de Enfermería y Enfermería obstétrica. Si la actividad económica no es clínico-asistencial, con frecuencia, se utilizan epígrafes de IAE y CNAE alternativos, únicos o combinados, tal y como se muestra en la tabla denominada *Principales IAE y CNAE utilizados por los profesionales de Enfermería que desarrollan su actividad profesional por cuenta propia, sociedad mercantil o mediante cualquier otra forma jurídica prevista en el ordenamiento jurídico vigente*.

- **Alta en la Seguridad Social** en el régimen que corresponda en función de la forma de ejercicio de la actividad y de la posición del profesional dentro de la empresa:

Con carácter general, cuando la actividad se ejerce por cuenta propia o se ostenta el control efectivo de una sociedad mercantil, el profesional deberá darse de alta en el **Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)**, incluyendo la figura del autónomo societario.

En el caso de constituirse una sociedad mercantil u otra forma jurídica con trabajadores, la empresa deberá inscribirse en la Seguridad Social y obtener un **Código de Cuenta de Cotización (CCC)**, necesario para la contratación de trabajadores y el cumplimiento de sus obligaciones en materia de cotización.

El alta en el Régimen General de la Seguridad Social se producirá únicamente en aquellos supuestos en los que el profesional no ostente el control efectivo de la sociedad y exista una relación laboral por cuenta ajena, incluyendo los administradores sin control societario (en régimen general asimilado) o trabajadores de la propia empresa sin participación significativa en el capital social.

En caso de crear una empresa, con carácter previo a lo anteriormente descrito, se debe realizar todo el proceso de constitución formal para formalizar su nacimiento jurídico, incluyendo:

- Solicitud de certificación negativa de denominación social a través del registro mercantil central.
- Apertura de cuenta bancaria y depósito del capital social mínimo.
- Redacción de los estatutos sociales (actividad, estructura y funcionamiento) y otorgamiento de escritura pública de constitución ante notario.
- Obtención del NIF provisional a través del modelo 036 de la AEAT.

ACCESO DIRECTO A TRÁMITES



- **Alta en la AEAT (modelo 036)**
<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G322.shtml>
- **Alta en el RETA de la Seguridad Social**
https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/Categorias/Altas%2C+bajas+y+modificaciones/Altas+y+afiliacion+de+trabajadores/Alta_trabajo_autonomo
- **Certificado digital de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre**
<https://www.sede.fnmt.gob.es/>
- **Inscripción y asignación de un Código de Cuenta de Cotización para una empresa**
<https://sede.seg-social.gob.es/wps/portal/sede/sede/EmpresasyProfesionales/Afiliacion+e+Inscripcion/202377>
- **Solicitud de certificación negativa de denominación social**
<https://www.rmc.es/privado/CertificacionesDenominaciones.aspx>

PRINCIPALES IAE Y CNAE UTILIZADOS POR LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE DESARROLLAN SU ACTIVIDAD PROFESIONAL POR CUENTA PROPIA, SOCIEDAD MERCANTIL O MEDIANTE CUALQUIER OTRA FORMA JURÍDICA PREVISTA EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO VIGENTE

Ámbito de actividad	IAE	CNAE
Actividad clínica de Enfermería, incluyendo dermoestética sanitaria	836 – Ayudantes técnicos sanitarios y fisioterapeutas	8694 – Actividades de Enfermería y Enfermería obstétrica
Consultoría estratégica y sanitaria	899 – Otros profesionales relacionados con servicios no clasificados en otras partes	7022 – Otras actividades de consultoría de gestión empresarial
Docencia y formación sanitaria	826 – Personal docente de enseñanzas diversas	8559 – Otra educación no clasificada en otras partes
Desarrollo de aplicaciones, herramientas digitales o soluciones tecnológicas para la salud	899 – Otros profesionales relacionados con servicios no clasificados en otras partes 763 – Programadores y analistas de informática (sólo si la persona programa)	6201 – Actividades de programación informática 6209 – Otros servicios relacionados con tecnologías de la información
Investigación y desarrollo tecnológico o de producto sanitario (I+D+i)	936 – Investigación científica y técnica 842 – Servicios técnicos de Ingeniería (si se constituye como empresa tecnológica)	7219 – Otra investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas
Publicaciones científicas o editoriales sanitarias	899 – Otros profesionales relacionados con servicios no clasificados en otras partes (si se constituye como profesional independiente) 476 – Edición de libros y publicaciones (si se constituye como empresa editorial)	5811 – Edición de libros

- Inscripción en el Registro Mercantil de Madrid. Con frecuencia, este trámite se realiza de forma automática desde la notaría.
- Obtención del NIF definitivo, una vez practicada la inscripción registral, mediante la correspondiente actualización censal a través del modelo 036 ante la Agencia Tributaria.

Para poder realizar todos estos procesos de forma ágil por vía telemática, es conveniente contar con un **certificado digital oficial** como el expedido por la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

Infraestructura, recursos materiales y organización operativa del proyecto

Antes de comenzar la actividad económica, es importante disponer de la infraestructura, los recursos materiales y los procesos organizativos necesarios para garantizar la operatividad y puesta en marcha del proyecto. A tal efecto, se incluye:

- Definir el espacio de trabajo desde el que se desarrollará la actividad (consulta presencial, espacio virtual, domicilio, despacho en coworking, oficina, etc.) y formalizar los trámites y contratos necesarios para su utilización. En Madrid, es preciso inscribir los espacios de trabajo de nueva creación en el censo de locales y actividades del Ayuntamiento de Madrid. Asimismo, si se trata de un centro en el que se vaya a realizar algún tipo de acto sanitario, incluso si este no es intervencionista, deberá solicitarse la correspondiente **autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios** a la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid. En el caso de desarrollar la actividad sanitaria en un espacio de coworking, este deberá estar previamente autorizado como centro sanitario.
- Adquirir mediante compra o alquiler, **los recursos materiales, el equipamiento y la tecnología** necesaria para la prestación del servicio o el desarrollo del producto.

- Diseñar y documentar los **procesos organizativos** y de prestación del servicio, incluyendo aspectos operativos como el correo electrónico corporativo, la página web, el programa de gestión de agendas, el sistema de solicitud de citas, los formularios de contacto, el registro de usuarios o pacientes, los circuitos de atención, el modelo de facturación y la gestión documental, entre otros.
- Definir el **sistema de contabilidad y gestión económica** del proyecto, que podrá desarrollarse mediante herramientas manuales (por ejemplo, hojas de cálculo como Excel®), a través de software especializado o mediante la contratación de asesoría o gestoría externa. No obstante, deberá tenerse en cuenta la normativa vigente en materia de prevención del fraude fiscal, en particular la *Ley 11/2021*, que establece que los sistemas informáticos de factura-

ACCESO DIRECTO A INFORMACIÓN Y TRÁMITES



- **Autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios del Ayuntamiento de Madrid**
<https://sede.comunidad.madrid/autorizaciones-licencias-permisos-carnes/autorizacion-centros-sanitarios>
- **Registro en el censo de locales y actividades de la Comunidad de Madrid**
<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.55349e3f0da533d9ed03ed030514a5a0/?vgnnextoid=d4968173cec9c410VgnVCM100000171f5a0aRCRD&channelPath=&btn1=buscar&text=Censo+de+locales+y+actividades+Solicitud+de+alta+de+un+nuevo+local&tipo=Censo+de+locales+y+actividades.+Solicitud+de+alta+de+un+nuevo+local>
- **Sistemas informáticos de facturación (SIF) y VERI*FACTU**
<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/sistemas-informaticos-facturacion-verifactu.html>

ción y gestión deben garantizar la integridad, conservación, accesibilidad, legibilidad, trazabilidad e inalterabilidad de los registros, quedando prohibidos aquellos que permitan la manipulación o eliminación de datos. El desarrollo reglamentario de dicha normativa ha dado lugar al sistema conocido como **VeriFactu**, un conjunto de requisitos técnicos que deben cumplir los programas de facturación cuya obligatoriedad se prevé de forma progresiva a lo largo de 2026-2027. Por el momento, quedan fuera del ámbito de esta normativa los registros manuales.

Equipo humano, contratación y alianzas estratégicas

Antes de lanzar el proyecto, resulta fundamental definir el equipo humano necesario para su puesta en marcha, incluyendo, en su caso, un organigrama funcional que refleje la estructura organizativa y la distribución de responsabilidades. En este sentido, es recomendable **diseñar los perfiles profesionales requeridos, delimitar sus funciones y responsabilidades, así como establecer las condiciones de colaboración más adecuadas para cada caso** (contratación laboral, colaboración profesional por cuenta propia o proveedores externos, entre otras).

Asimismo, deberá determinarse el encuadramiento jurídico-laboral de cada perfil, teniendo en cuenta las implicaciones en materia de Seguridad Social (Régimen General, Régimen General asimilado o Régimen Especial de Trabajadores Autónomos), así como las obligaciones fiscales y laborales derivadas de cada modalidad. En el caso de actividades sanitarias, será necesario **garantizar que los profesionales cuenten con la titulación habilitante correspondiente, colegiación** y cumplimiento de la normativa específica aplicable al ejercicio profesional.

Posteriormente, se deberán planificar los procesos de selección, captación y networking necesarios para incorporar los perfiles definidos, alineando el equipo con los valores, el modelo de prestación del servicio y los objetivos estratégicos del proyecto.

ACCESO DIRECTO A TRÁMITES

- **Alta de empleados en el Régimen General de la Seguridad Social**
https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/empleados/seguridad-social/alta-empleados.html

ACCESO DIRECTO A FINANCIACIÓN, AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS

- **Apoyo a la búsqueda de financiación de la Comunidad de Madrid**
<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/apoyo-busqueda-financiacion>
- **Ayudas para Autónomos, Emprendedores y Entidades de la Economía Social de la Comunidad de Madrid**
<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/autonomos-pymes-emprendedores>
- **Compra pública de innovación**
<https://contratos-publicos.comunidad.madrid/informacion-general/compra-publica-innovacion>
- **Foros de inversión Madrid Emprende**
<https://www.madridemprende.es/foros-de-inversion-de-madrid-emprende/>
- **Incentivos y ayudas para autónomos del Gobierno de España**
<https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/incentivos-ayudas-emprendedores-autonomos.html>

Además, conviene identificar los principales *stakeholders* o actores relevantes del entorno, tales como instituciones, asociaciones profesionales, empresas, proveedores y potenciales socios o colaboradores para, después, establecer contactos iniciales y posibles alianzas estratégicas que puedan favorecer el desarrollo del proyecto.

ACCESO DIRECTO A PREMIOS

- **Premios ACTÚAUPM**
https://www.upm.es/Investigacion/innovacion/CreacionEmpresas/Servicios/Competicion_Creacion_Empresas
- **Premio EmprANDE**
<https://ande.org/>
- **Premios Emprendimiento Digital**
<https://sede.comunidad.madrid/ayudas-becas-subsunciones/premios-emprendimiento-digital-2025>
- **Premios Emprendimiento Joven**
<https://sede.comunidad.madrid/premios/premios-emprendimiento-joven-carne-joven-0>
- **Premios EmprendeXXI**
<https://www.emprendedorxxi.es/>
- **Premios Madrid Emprende**
<https://www.madridemprende.es/premios/>

Financiación, ayudas y subvenciones públicas

Con carácter preparatorio, es necesario, formalizar, si procede, operaciones de financiación, tales como préstamos bancarios, líneas de crédito, financiación pública, subvenciones o inversión externa.

Además, resulta conveniente revisar las diferentes convocatorias a premios, ayudas y subvenciones públicas, estatales y comunitarias, que existen para apoyar el emprendimiento y el trabajo autónomo y, en su caso, formalizar la solicitud de petición correspondiente.

Cumplimiento normativo específico

En aquellos proyectos vinculados al ámbito sanitario o sociosanitario, será necesario, además, revisar y cumplir con la normativa sectorial específica, que puede incluir autorizaciones sanitarias, seguros de responsabilidad civil profesional, protección de datos, normativa de productos sanitarios o requisitos regulatorios adicionales.

Propiedad intelectual, regulación y acceso al mercado en proyectos de I+D+i

En aquellos proyectos de emprendimiento vinculados al desarrollo de productos sanitarios, tecnología sanitaria, herramientas digitales o in-

ACCESO DIRECTO A TRÁMITES E INFORMACIÓN

- **Autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios del Ayuntamiento de Madrid**
<https://sede.comunidad.madrid/autorizaciones-licencias-permisos-carnes/autorizacion-centros-sanitarios>
- **Normativa sobre datos personales**
https://www.hacienda.gob.es/es-ES/EI%20Ministerio/Paginas/DPD/Normativa_PD.aspx
- **Legislación sobre productos sanitarios**
<https://www.aemps.gob.es/la-aemps/legislacion/legislacion-sobre-productos-sanitarios/>
- **Obligaciones en materia de información y documentación clínica**
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-22188>

ACCESO DIRECTO A TRÁMITES



■ Compra pública de innovación

<https://contratos-publicos.comunidad.madrid/informacion-general/compra-publica-innovacion>

■ Mercado CE

https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_es.htm

■ Oficina Española de Patentes y Marcas

<https://www.oepm.es/es/>

■ Plataforma de Contratación del Sector Público

https://contrataciondelestado.es/wps/portal/plataforma/inicio/!ut/p/z1/04_Sj9CPyKssyOxPLMnMzOvMAfljo8zinYtLBydDBONDlxDLQwczQIDnS1dDlwMLI31wwkpiAJKG-AAjgZAVFgJabGziZhXmEBZsGe7gYGnh5uLj6hhqYG7kZmUAV4zCjIjTDIdFRUBAD_nKPx/dz/d5/L2dBISEvZOFBIS9nQSEh/

■ Registro de la Propiedad Intelectual del Gobierno de España

<https://www.cultura.gob.es/cultura/areas/propiedadintelectual/mc/rpi/inicio.html>

■ Sede electrónica de la AEMPS

<https://sede.aemps.gob.es/>

■ Sistema EUDAMED

<https://ec.europa.eu/tools/eudamed/#/screen/home>

■ Legislación sobre productos sanitarios

<https://www.aemps.gob.es/la-aemps/legislacion/legislacion-sobre-productos-sanitarios/>

novaciones aplicadas al cuidado, será necesario considerar los aspectos relacionados con la propiedad intelectual, el cumplimiento regulatorio y el acceso al mercado.

Entre las principales actuaciones que pueden resultar necesarias se encuentran:

- Evaluar la protección de la propiedad intelectual o industrial, incluyendo el **registro de marcas, patentes**, modelos de utilidad, diseños industriales y derechos de autor, según la naturaleza de la innovación desarrollada.
- Analizar los requisitos regulatorios aplicables al producto o tecnología, especialmente en el caso de los productos sanitarios, que deben cumplir con la normativa europea vigente y obtener el **mercado CE**, el pasaporte europeo que se exige a los productos regulados por normativa europea específica, antes de su comercialización.
- Realizar el registro del producto sanitario en el sistema europeo **EUDAMED** y cumplir con los requisitos de notificación y registro ante la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS).
- Diseñar la estrategia de acceso al mercado, que puede incluir **procesos de compra pública, licitaciones**, acuerdos con proveedores sanitarios o colaboración con empresas privadas del sector.
- En algunos procesos de compra o de licitación, es frecuente que se demande la certificación ISO 13485 como garantía de calidad sanitaria.

FASE 5. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN CONTINUADA

Llegados a este punto, una vez que se han resuelto con éxito todas las etapas anteriores, el proyecto se encuentra en disposición de iniciar su actividad de forma efectiva en el mercado.

Esta fase representa la puesta en marcha real del negocio y, a diferencia de las anteriores, no tiene un carácter puntual o limitado en el tiempo, sino que se configura como un proceso continuo que acompaña al proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida. De hecho, la capacidad de medir, interpretar y actuar de forma precisa sobre la realidad del proyecto constituye uno de los principales factores de éxito del emprendimiento enfermero.

En esta etapa, **el foco se sitúa en la ejecución operativa del proyecto, la consolidación del modelo de negocio y la toma de decisiones de mejora** basadas en datos.

El resultado esperado de esta fase es la consolidación de un proyecto funcional, sostenible y en evolución constante, capaz de adaptarse a las necesidades del entorno, generar valor real para sus usuarios y mantener su viabilidad económica a medio y largo plazo.

Entre las principales acciones que deben desarrollarse en esta fase se encuentran las siguientes:

Puesta en marcha de la actividad

En esencia, incluye:

- Iniciar la prestación efectiva de los servicios o la comercialización de aquellos productos que hayan sido definidos en el plan de empresa.
- Activar los canales de captación de clientes o usuarios (web, redes sociales, derivaciones, colaboraciones y networking, entre otros).
- Implementar los circuitos operativos diseñados (gestión de agenda, atención al cliente, facturación, seguimiento, etc.).
- Garantizar la coherencia con los valores y estándares de calidad definidos desde el inicio del proyecto.

Seguimiento de la actividad y control del rendimiento (KPI)

La realización de un seguimiento sistemático de la actividad constituye la base de la excelencia y de la mejora continua. En este sentido, es importante:

- Monitorizar de forma periódica los indicadores clave definidos en el plan estratégico y el plan de empresa (actividad, ingresos, costes, rentabilidad, satisfacción, fidelización, etc.).
- Analizar desviaciones respecto a los objetivos previstos e identificar sus causas.
- Establecimiento de sistemas estructurados de recogida y análisis de datos que permitan una evaluación objetiva del rendimiento del proyecto.

Evaluación de resultados y toma de decisiones de optimización

El carácter analítico de este punto permite transformar los datos en decisiones estratégicas. En general, incluye:

- Hacer una valoración del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Revisar la viabilidad económica real del proyecto a partir de datos actualizados (flujo de caja, punto de equilibrio, márgenes, etc.).
- Identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones orientadas a la optimización del modelo de negocio, pudiendo implicar ajustes en precios, cartera de servicios, procesos, experiencia o posicionamiento.
- Establecer ciclos estructurados de mejora continua como el ciclo de Deming o PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar).

Gestión de la calidad y seguridad

En general, consiste en lo siguiente:

- Garantizar el mantenimiento de estándares de calidad asistencial, organizativa y técnica.
- En proyectos sanitarios, asegurar el cumplimiento continuado de la normativa vigente, incluyendo protección de datos, seguridad del paciente y responsabilidad profesional.
- Valorar la implantación de sistemas de gestión de calidad y modelos de excelencia que refuercen la estructura y credibilidad del proyecto.

Cumplimiento con las obligaciones fiscales

En España, el cumplimiento de las obligaciones fiscales de cualquier trabajador por cuenta propia incluye:

- **Registro contable de la actividad.** El trabajador autónomo o empresa deberá mantener un control ordenado y actualizado de su actividad económica mediante libros de ingresos y gastos. Con carácter mínimo, los registros deberán incluir:
 - Libro de ingresos, en el que se recojan, para cada operación: el número de factura, la fecha, la identificación del cliente (DNI, NIE o NIF), el concepto del servicio que se ha prestado y el importe percibido.
 - Libro de gastos, en el que se consignen: fecha, proveedor o empresa emisora (con su NIF), concepto, detalle del bien o servicio adquirido y el importe correspondiente.
- **Declaración y pago del IRPF** con carácter trimestral mediante el modelo 130 (pago fraccionado) y, posteriormente, de forma anual a través de la declaración de la renta (modelo 100).

- En caso de emitir facturas a empresas o profesionales, estas podrán incluir una **retención del 15% en concepto de IRPF** (o del 7% en el caso de nuevos autónomos durante los primeros años). Estas retenciones serán ingresadas directamente por el pagador (empresa o profesional). Por su parte, quien emite la factura deberá tener en cuenta dichas retenciones en el modelo 130, consignándolas como “retenciones e ingresos a cuenta soportados”, lo que reducirá el importe a ingresar.
- Declaración y pago del IVA, cuando proceda, con carácter trimestral mediante el modelo 303 y, de forma anual, mediante el modelo 390 (resumen anual). Cabe señalar que las actividades sanitarias dirigidas al diagnóstico, prevención o tratamiento de enfermedades realizadas por profesionales sanitarios titulados están exentas de IVA, por lo que en estos casos no se repercute ni se declara este impuesto.
- **Retenciones practicadas a otros profesionales (autónomos).** Cuando se reciben facturas de otros profesionales autónomos con

ACCESO DIRECTO A TRÁMITES



- **Declaración y pago trimestral de IRPF (modelo 130)**
<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G601.shtml>
- **Declaración de la renta anual (modelo 100)**
<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G229.shtml>
- **Declaración trimestral de retenciones e ingresos a cuenta (modelo 111)**
<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/GH01.shtml>
- **Declaración anual de retenciones e ingresos a cuenta**
<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/GI10.shtml>

retención de IRPF, el autónomo que paga debe ingresar dichas retenciones mediante el modelo 111 trimestral y presentar el modelo 190 anual.

Estrategia de crecimiento y escalabilidad

En este punto, es importante:

- Analizar las posibilidades de expansión del proyecto: ampliación de servicios, acceso a nuevos segmentos de clientes, apertura de nuevas líneas de negocio o escalado digital.
- Valorar la necesidad de incorporar nuevos perfiles profesionales o establecer nuevas alianzas estratégicas.
- Explorar nuevas fuentes de financiación o inversión en función de la evolución del proyecto.

Posicionamiento y consolidación en el mercado

Por último, además de los aspectos operativos y estratégicos, en la fase de implementación es importante cuidar y proteger el posicionamiento. Esto, en líneas generales, incluye:

- Reforzar la estrategia de marca y comunicación para mejorar la visibilidad, la diferenciación y la reputación del proyecto.
- Consolidar la red de colaboradores, prescriptores y *stakeholders* clave.
- Fomentar la fidelización de clientes o pacientes mediante experiencias de valor sostenidas en el tiempo.

IV. Acceso directo a trámites, ayudas públicas, recursos de apoyo e información

AUTORIZACIÓN DE CENTROS

- **Autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios del Ayuntamiento de Madrid**

<https://sede.comunidad.madrid/autorizaciones-licencias-permisos-carnes/autorizacion-centros-sanitarios>

- **Registro en el censo de locales y actividades de la Comunidad de Madrid**

<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.55349e3f0da533d9ed03ed030514a5a0/?vgnextoid=d4968173cec9c410VgnVCM100000171f5a0aRCRD&channelPath=&btn1=buscar&text=Censo+de+locales+y+actividades+Solicitud+de+alta+de+un+nuevo+local&tipo=Censo+de+locales+y+actividades.+Solicitud+de+alta+de+un+nuevo+local>

FINANCIACIÓN, AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS

- **Ayudas para Autónomos, Emprendedores y Entidades de la Economía Social de la Comunidad de Madrid**

<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/autonomos-pymes-emprendedores>

- **Apoyo a la búsqueda de financiación de la Comunidad de Madrid**

<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/apoyo-busqueda-financiacion>

- **Compra pública de innovación**

<https://contratos-publicos.comunidad.madrid/informacion-general/compra-publica-innovacion>

- **Foros de inversión Madrid Emprende**

<https://www.madridemprende.es/foros-de-inversion-de-madrid-emprende/>

- **Incentivos y ayudas para autónomos del Gobierno de España**
<https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/incentivos-ayudas-emprendedores-autonomos.html>

LEGISLACIÓN DE ESPECIAL INTERÉS

- **Normativa sobre datos personales**
https://www.hacienda.gob.es/es-ES/EI%20Ministerio/Paginas/DPD/Normativa_PD.aspx
- **Legislación sobre productos sanitarios**
<https://www.aemps.gob.es/la-aemps/legislacion/legislacion-sobre-productos-sanitarios/>
- **Obligaciones en materia de información y documentación clínica**
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-22188>

LICITACIONES Y COMPRA PÚBLICA

- **Compra pública de innovación**
<https://contratos-publicos.comunidad.madrid/informacion-general/compra-publica-innovacion>
- **Plataforma de Contratación del Sector Público**
https://contrataciondelestado.es/wps/portal/plataforma/inicio!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMzOvMAfljo8zinYItLBydDBONDlxDLQwczQIDnS1dDIwMLI31wwkpiAJKG-AAjgZA_VFgJlabGziZhXmEBZsGe7gYGnh5uLj6hhqYG7kZmUAV4zCjIjTDIdFRUBAD_nKPx/dz/d5/L2dBISEvZOFBIS9nQSEh/

PREMIOS

- **Premios ACTÚAUPM**
https://www.upm.es/Investigacion/innovacion/CreacionEmpresas/Servicios/Competicion_Creacion_Empresas
- **Premio EmprANDE**
<https://ande.org/>

- **Premios Emprendimiento Digital**
<https://sede.comunidad.madrid/ayudas-becas-subsenciones/premios-emprendimiento-digital-2025>
- **Premios Emprendimiento Joven**
<https://sede.comunidad.madrid/premios/premios-emprendimiento-joven-carne-joven-0>
- **Premios EmprendeXXI**
<https://www.emprendedorxxi.es/>
- **Premios Madrid Emprende**
<https://www.madridemprende.es/premios/>

RECURSOS PÚBLICOS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO

- **Madrid Emprende**
www.madridemprende.es
- **Cámara de Comercio de Madrid**
<https://servicioempresariales.camaramadrid.es/emprendimiento/>
- **Servicio para autónomos, pymes y emprendedores de la Comunidad de Madrid**
<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/autonomos-pymes-emprendedores>
- **Plataforma PYME**
<https://plataformapyme.es/es-es/herramientas-digitales/Paginas/default.aspx>

TRÁMITES RELACIONADOS CON PRODUCTO SANITARIO

- **Marcado CE**
https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_es.htm
- **Sede electrónica de la AEMPS**
<https://sede.aemps.gob.es/>

- **Sistema EUDAMED**

<https://ec.europa.eu/tools/eudamed/#/screen/home>

TRÁMITES RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD SOCIAL

- **Alta en el RETA de la Seguridad Social**

https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/Categorias/Altas%2C+bajas+y+modificaciones/Altas+y+afiliacion+de+trabajadores/Alta_trabajo_autonomo

- **Alta de empleados en el Régimen General de la Seguridad Social**

https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/empleados/seguridad-social/alta-empleados.html

- **Inscripción y asignación de un Código de Cuenta de Cotización para una empresa**

<https://sede.seg-social.gob.es/wps/portal/sede/sede/EmpresasyProfesionales/Afiliacion+e+Inscripcion/202377>

TRÁMITES RELACIONADOS CON LA AGENCIA TRIBUTARIA

- **Alta en la AEAT (modelo 036)**

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G322.shtml>

- **Declaración y pago trimestral de IRPF (modelo 130)**

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G601.shtml>

- **Declaración de la renta anual (modelo 100)**

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G229.shtml>

- **Declaración trimestral de retenciones e ingresos a cuenta (modelo 111)**

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/GH01.shtml>

- **Declaración anual de retenciones e ingresos a cuenta**

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G110.shtml>

TRÁMITES RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD INTELECTUAL

- **Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas**

<https://www.oepm.es/es/>

- **Registro de la Propiedad Intelectual del Gobierno de España**

<https://www.cultura.gob.es/cultura/areas/propiedadintelectual/mc/rpi/inicio.html>

- **Solicitud de certificación negativa de denominación social**

<https://www.rmc.es/privado/CertificacionesDenominaciones.aspx>

MÁS INFORMACIÓN Y TRÁMITES

- **Certificado digital de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre**

<https://www.sede.fnmt.gob.es/>

- **Sistemas informáticos de facturación (SIF) y VERI*FACTU**

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/sistemas-informaticos-facturacion-verifactu.html>

