

Universidad
Politécnica
de Cartagena



industriales
etsii UPCT

Elaboración de un Plan de Empresa para una clínica de fisioterapia.

Titulación: Ingeniería en Organización Industrial

Alumno/a: Juan Pedro Hernández Gómiz
Director/a/s: Eusebio Ángel Martínez Conesa

Cartagena, Mayo de 2017



Índice general

- Capítulo 0 Introducción**
- Capítulo 1 Memoria o historia de la idea**
 - 1.1 Definición de las características generales del proyecto
 - 1.2 Presentación de los emprendedores
 - 1.3 Datos básicos del proyecto
- Capítulo 2 Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa**
 - 2.1 Entorno económico
 - 2.2 Entorno sociocultural
 - 2.3 Entorno normativo
 - 2.4 Entorno tecnológico
- Capítulo 3 Actividad de la empresa**
 - 3.1 Definición de los servicios que prestará la empresa
 - 3.2 Factores determinantes de éxito en el sector
- Capítulo 4 Proceso de prestación del servicio**
 - 4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio
 - 4.2 Subcontrataciones
 - 4.3 Aprovisionamientos / Gestión de stock
 - 4.4 Procedimientos y controles de calidad
 - 4.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos
- Capítulo 5 El mercado**
 - 5.1 Definición del mercado
 - 5.2 La competencia
 - 5.3 Análisis DAFO
 - 5.4 Conclusiones del análisis de mercado
- Capítulo 6 La comercialización del servicio**
 - 6.1 Presentación de la empresa
 - 6.2 Acciones de promoción
 - 6.3 Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia
 - 6.5 Prescriptores
- Capítulo 7 Localización de la empresa**
 - 7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección
 - 7.2 Terrenos, edificios e instalaciones.
 - 7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento



Capítulo 8 Recursos Humanos

- 8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear
- 8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos
- 8.3 Organigrama
- 8.4 Perfil de las personas que se contratarán y selección de personal
- 8.5 Formas de contratación

Capítulo 9 Plan Económico-Financiero

- 9.1 Entrada del inmovilizado
- 9.2 Financiación del proyecto
- 9.3 Política de amortización del inmovilizado
- 9.4 Previsión de ingresos
- 9.5 Previsión de costes y otros gastos
- 9.6 Política del circulante
- 9.7 Cuenta de resultados
- 9.8 Balance de situación
- 9.9 Previsión de tesorería
- 9.10 Ratios del proyecto
- 9.11 Valoración del proyecto
- 9.12 Conclusión

Capítulo 10 Aspectos formales del proyecto

- 10.1 Elección de la forma jurídica
- 10.2 Protección jurídica
- 10.3 Autorizaciones y permisos
- 10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales

Capítulo 11 Planificación temporal de la puesta en marcha

Capítulo 12 Conclusiones

Capítulo 13 Anexo

- A. Encuesta

Capítulo 14 Bibliografía

Contenido de figuras

Figura 1. Evolución PIB en España 2012-2016.....	10
Figura 2. Evolución de la demanda nacional y exterior	11
Figura 3. Evolución del PIB en España comparado con Europa.....	11
Figura 4. Evolución tasa de desempleo en España.....	12
Figura 5. Evolución población activa en España.....	13
Figura 6. Evolución población activa en España.....	13
Figura 7. Puestos de trabajo a tiempo completo.....	14
Figura 8. Evolución del IPC en España 2015-2016.....	15
Figura 9. Rentas. Precios corrientes. Tasa de variación interanual.....	16
Figura 10. Evolución población en España.....	17
Figura 11. Flujograma prestación del servicio.....	26
Figura 12. Distribución sexo.....	30
Figura 13. Distribución edad encuestados.....	30
Figura 14. Situación laboral encuestados.....	31
Figura 15. Practicantes de deporte encuestados.....	31
Figura 16. Frecuencia.....	32
Figura 17. Tipo de deporte practicado.....	32
Figura 18. Lesionados alguna vez.....	33
Figura 19. Origen de la lesión.....	33
Figura 20. Tipo de lesión.....	34
Figura 21. Porcentaje que ha acudido a fisioterapia.....	34
Figura 22. Sesiones de fisioterapia recibidas.....	35
Figura 23. La competencia directa.....	37
Figura 24. Motivos para la elección.....	38
Figura 25. Grado de satisfacción.....	38
Figura 26. Hospitales públicos en Cartagena.....	40
Figura 27. Centros médicos privados.....	41
Figura 28. Estructura análisis DAFO.....	42
Figura 29. Logotipo.....	46
Figura 30. Plano de planta de la clínica.....	52
Figura 31. Comunicaciones con la clínica.....	53
Figura 32. Línea de autobús urbano.....	53
Figura 33. Organigrama.....	56
Figura 34. Proceso de selección de personal.....	58
Figura 35. Evolución ingresos cinco primeros años.....	67
Figura 36. Trámites constitución de un “ERL”	84
Figura 37. Trámites generales de un “ERL”	85
Figura 38. Trámites que dependen de la actividad de un “ERL”	86
Figura 39. Cronograma.....	88



Contenido de tablas

Tabla 1. Datos básicos del proyecto.....	8
Tabla 2. Factores clave de éxito.....	23
Tabla 3. Características encuesta.....	29
Tabla 4. Características de la competencia directa.....	39
Tabla 5. Matriz DAFO para FISIOGOMIZ.....	43
Tabla 6. Nuestras tarifas.....	49
Tabla 7. Comparación tarifas competencia.....	50
Tabla 8. Distribución superficie de la clínica.....	51
Tabla 9. Relación de puestos de trabajo.....	54
Tabla 10. Formas de contratación.....	59
Tabla 11. Entrada del inmovilizado.....	60
Tabla 12. Inversión inicial.....	61
Tabla 13. Financiación del proyecto.....	62
Tabla 14. Cuadro amortización préstamo.....	63
Tabla 15. Política amortización inmovilizado.....	64
Tabla 16. Amortizaciones cinco primeros años.....	64
Tabla 17. Previsión ingresos por servicios primer año.....	66
Tabla 18. Previsión ingresos total primer año.....	67
Tabla 19. Gastos y costes a tener en cuenta.....	68
Tabla 20. Estimación de gastos y costes primer año.....	69
Tabla 21. Estimación de gastos y costes segundo año.....	70
Tabla 22. Estimación de gastos y costes tercer, cuarto y quinto año.....	70
Tabla 23. Política del circulante.....	71
Tabla 24. Cuenta de resultados primer año.....	72
Tabla 25. Balance provisional primer año a 01/01.....	73
Tabla 26. Balance provisional primer año a 31/12.....	74
Tabla 27. Previsión de tesorería primer año.....	75
Tabla 28. Cálculo del VAN cinco primeros años.....	78



Capítulo 0. Introducción

En los últimos años se ha observado un aumento por la preocupación y cuidado que tiene la sociedad en temas relacionados con la salud y la calidad de vida. Es notable que para conseguir ese estado saludable, uno de los principales métodos por el que se ha optado ha sido por el de la práctica deportiva.

Con la práctica deportiva, además de conseguir un estado físico saludable, se pretende conseguir también un estado psíquico estable, ya que sirve de ayuda ante cualquier problema o preocupación que nos ronde la mente. Este hecho es de tener muy en cuenta sobre todo entre las personas en situación de desempleo, ya que muchas optan por emprender un deporte o practicar más frecuentemente el que ya practica con el objetivo de tener su cabeza ocupada.

Con este auge por mantenerse sano y como consecuencia practicar más deporte, creemos que el aumento de las diversas lesiones derivadas también aumentará.

Por otro lado, debido al ritmo de vida acelerado que llevamos, podemos llegar a sufrir situaciones de agobio y estrés, las cuales en muchos casos llegan incluso a mermar poco a poco nuestra salud con el día a día.

Además hay que sumar que también se ha observado un aumento en el envejecimiento de la sociedad, siendo éste índice en concreto para Cartagena de un 14,3%. Este dato se traduce en que casi 34000 personas son mayores de 65 años, de las cuales aproximadamente 2000 son dependientes de otras terceras personas.

Por estos motivos, y algunos que veremos más adelante, creemos que existe un mercado al que podríamos satisfacer esas necesidades relacionadas con la salud mediante la implantación de una clínica de fisioterapia, donde podamos ayudarlos a lograr un estado de bienestar personal y vida sana a través de las distintas técnicas que la fisioterapia ofrece.

Finalmente, el consumidor de este tipo de servicio se ha vuelto más exigente al tratarse de un tema relacionado con la salud, es por eso que aparte del servicio en sí que ofreceremos, tendremos que ofrecer otros valores que lo hagan atractivo, es decir, deberemos cuidar otros aspectos como el trato personalizado y cercano, imagen de profesionalidad, así como un ambiente agradable.



Capítulo 1. Memoria o historia de la idea

1.1 Definición de las características generales del proyecto

En el presente proyecto se tratará de dar lo más detalladamente posible todos los pasos a seguir a la hora de poner en funcionamiento una clínica de fisioterapia, así como un análisis económico-financiero donde se analizará la viabilidad del mismo.

1.2 Presentación de los emprendedores

Nuestro grupo emprendedor estará formado por un profesional del campo de la fisioterapia y un estudiante de Organización Industrial. A continuación detallamos sus perfiles.

Nuestro *emprendedor 1* es una persona licenciada en fisioterapia por la Universidad de Murcia desde el año 1998 y colegiado por el Colegio Oficial de Fisioterapeutas de la Región de Murcia.

Actualmente trabajador del Hospital Santa Lucía, en Cartagena, trabajo que compagina con sus tareas como fisioterapeuta de un equipo de futbol local los fines de semana además de atender a sus propios pacientes en su casa, pues tiene unas habitaciones habilitadas para tal uso con un mínimo material.

Debido a los clientes que tiene, se ha planteado la apertura de su propio negocio, donde pueda ejercer como fisioterapeuta pues es ésta su verdadera vocación y lo que realmente le gusta.

Este *emprendedor 1* ha contactado y solicitado a nuestro *emprendedor 2*, Ingeniero Técnico Industrial y estudiante de último curso de Organización Industrial, la elaboración de un plan de empresa detallado para determinar si es viable o no la posibilidad de llevar a cabo dicho emprendimiento empresarial.

El fisioterapeuta será quien aporte conocimientos técnicos en la elaboración de este plan mientras que el *emprendedor 2* tratará de hacer un análisis exhaustivo de todos los factores que intervienen en la elaboración del plan de empresa.

Cada uno de ellos aporta diferentes experiencias, formación y aptitudes para que, combinándolas de manera óptima, se pueda garantizar la viabilidad de esta iniciativa.

1.3 Datos básicos del proyecto

Definición de la empresa	FISIOGOMIZ
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	8690. Otras actividades sanitarias.
Forma Jurídica	Emprendedor de Responsabilidad Limitada
Régimen	Estimación Directa Simplificada
Capital	No existe mínimo legal
Localización	Cartagena (Murcia)
Instalaciones	Bajo en propiedad de 46.24m ²
Personal y estructura Organizativa	Inicialmente la empresa contará con un único trabajador, el cual desempeñará todas las funciones dentro de la empresa. Si el volumen de negocio creciese, se contemplaría la posibilidad de contratación.
Cartera de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> -Fisioterapia deportiva, traumatológica y reumatológica. -Fisioterapia Manual y Osteopática -Fisioterapia Neurológica y Psicomotriz -Disfunciones posturales y algias vertebrales -Tratamiento de accidentes de tráfico
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Lesionados derivados de la práctica deportiva. -Personas lesionadas en accidentes de tráfico. -Personas mayores que sean dependientes. -Personas con dolores crónicos.
Herramientas de Promoción	<ul style="list-style-type: none"> -Anuncio en radio -Anuncio en periódicos -Buzoneo -Tarjetas de visita -Boca-boca -Página web -Redes sociales

Tabla 1. Datos básicos del proyecto
Fuente. Elaboración propia



Capítulo 2. Entorno de la empresa

En este capítulo realizaremos un análisis de las variables externas que afectarán al desarrollo de nuestra actividad (macroentorno).

Estas variables generalmente no sólo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades.

Realizando un análisis del entorno de nuestra organización podremos determinar qué estrategia competitiva llevaremos a cabo para nuestra empresa.

Para llevar a cabo dicho análisis, realizaremos un análisis PEST, el cual es el acrónimo de los factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

Con este análisis podremos obtener información para detectar los cambios del entorno y cómo nuestra empresa puede adaptarse a dichos cambios.

2.1 Entorno económico

El primer factor que debemos tener en cuenta en la valoración del entorno del negocio que queremos iniciar es el de tipo económico. Dentro de este factor, debemos prestar principal interés a las políticas económicas que lleva a cabo el gobierno, así como los ciclos económicos o el nivel de inflación.

En nuestro caso, estudiaremos algunos de los indicadores económicos más relevantes, como por ejemplo, el Producto Interior Bruto (PIB) y su relación con la demanda nacional y exterior, el desempleo, el IPC y las rentas.

2.1.1. Producto Interior Bruto (PIB)

El PIB puede definirse como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en el interior de un país durante un período de tiempo, generalmente un año, aunque también suelen darse datos del PIB trimestralmente.

El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad además de ser considerada como una de las principales variables de la contabilidad nacional de un país.

Veamos gráficamente su evolución en España desde el año 2012 hasta el tercer trimestre de 2016.

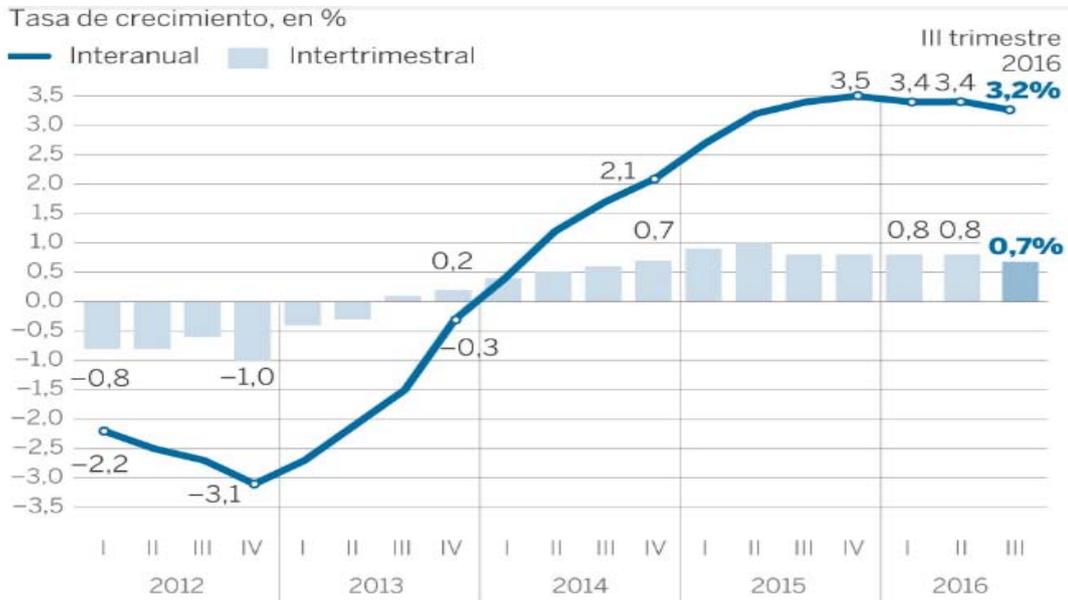


Figura 1. Evolución PIB en España 2012-2016
Fuente: INE 2016

Como podemos observar de la anterior gráfica, el PIB creció en España un 0.7% entre los meses de Julio y Septiembre, tras haber estado creciendo a un ritmo de 0.8% o superior durante seis trimestres consecutivos.

En el tercer trimestre de 2016, la economía española crece a un ritmo de un 3.2% respecto al 3.4% que crecía el trimestre anterior. Como podemos observar en la *Gráfica 2.1.1* esta bajada es como consecuencia de una menor aportación de la demanda nacional, pasando de 2.9 puntos en el trimestre anterior a 2.6 en el actual, compensada por una mayor aportación de la demanda exterior (0.6 puntos frente a 0.5).



Figura 2. Evolución de la demanda nacional y exterior
Fuente: INE 2016

Por último, en la siguiente gráfica podemos ver una comparativa entre la evolución del PIB en España con el de la Unión Europea (UE-28) y el de la Eurozona (UEM-19).

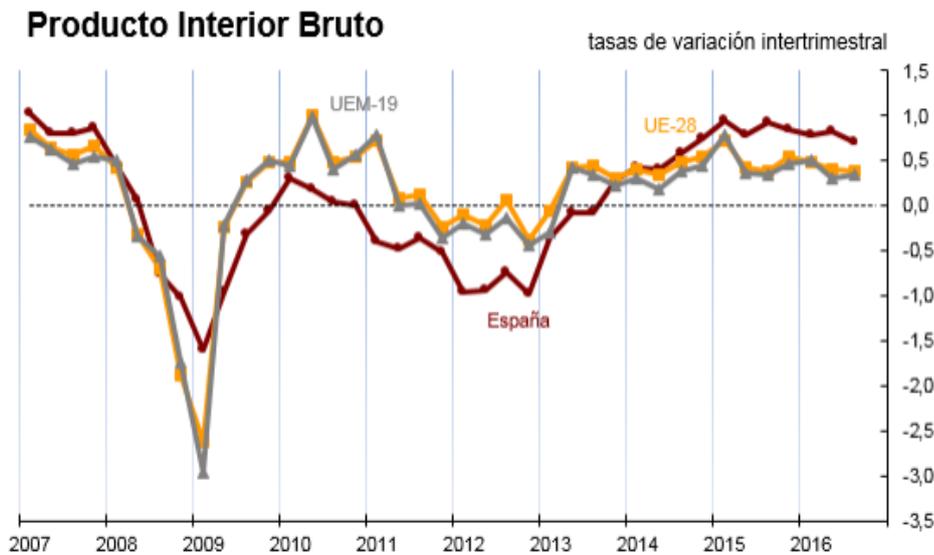


Figura 3. Evolución del PIB en España comparado con Europa
Fuente: INE 2016

Como podemos destacar del anterior gráfico, España está creciendo a un ritmo un tanto superior al europeo, ya que en el tercer trimestre de 2016 la Unión Europea (UE-28) ha experimentado un crecimiento del 0,4%, similar al registrado en el trimestre anterior, mientras que la Eurozona (UEM-19) registra una variación del 0,3%, también similar a la del trimestre anterior.

Todos estos datos se pueden considerar como “buenos”, ya que aunque sea a ritmo lento podemos decir que la economía va creciendo, aunque como posteriormente veremos, la gran lacra de la economía española sigue siendo el desempleo.

2.1.2. Desempleo

El desempleo es uno de los factores económicos más importantes del entorno en el que se va a mover un negocio. Esto es, básicamente, por la relación directa que hay entre el empleo y el consumo, y como consecuencia éste influye en el número de clientes que podremos tener.

Según datos del INE, el empleo en España se ha acelerado, ya que en el tercer trimestre de 2016 ha registrado una variación del 0,8%, una décima superior a la del trimestre anterior.

En términos anuales, el empleo presenta una tasa de crecimiento del 2,9%, una décima superior a la registrada en el trimestre precedente. Esta evolución supone un incremento neto de cuatrocientos noventa y nueve mil empleos equivalentes a tiempo completo en un año.

En el siguiente gráfico observaremos la evolución del desempleo en España desde el año 1990 hasta el año 2016.

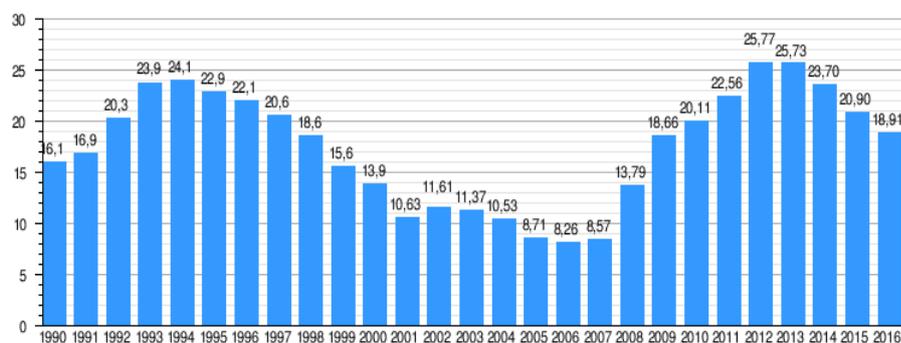


Figura 4. Evolución tasa de desempleo en España
Fuente: INE

Como podemos observar, el paro alcanzó su máximo en 2012 (25.77%), para situarlo actualmente en un casi 19% (18.91%).

Esta disminución del desempleo se debe principalmente a dos factores. El primer factor es la creación de nuevos empleos (mayoritariamente temporales), mientras que el segundo factor que consideramos que ha ayudado a la disminución del desempleo es la bajada de la población activa.



Figura 5. Evolución población activa en España
Fuente: INE

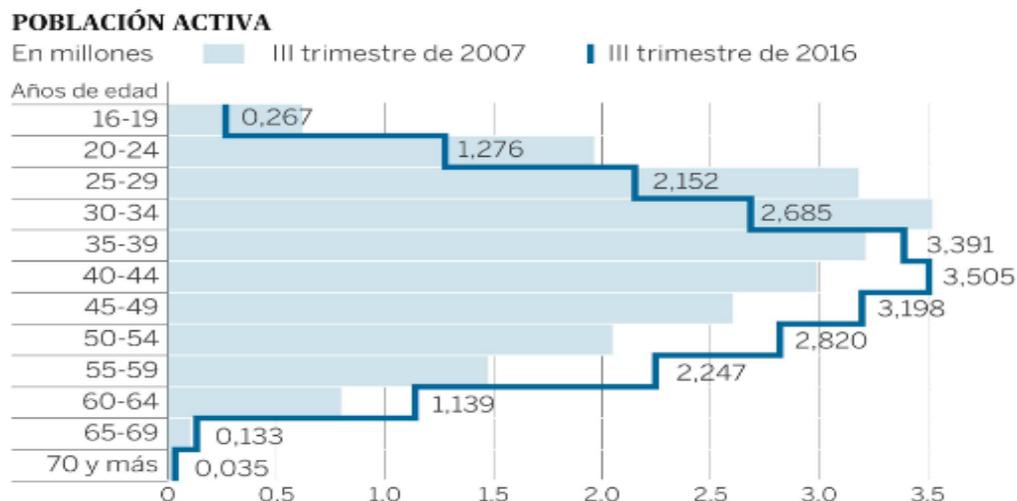


Figura 6. Evolución población activa en España
Fuente: INE

Por último, en la siguiente tabla podemos conocer los puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo en España.

	2015				2016		
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III
Ocupados	2,8	3,0	3,0	3,0	3,1	2,8	2,9
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-4,8	1,1	4,3	4,6	5,1	1,2	1,8
Industria	1,4	2,0	1,8	1,4	1,8	1,3	1,8
- Industria manufacturera	1,6	2,3	2,2	1,9	2,5	1,9	2,2
Construcción	7,9	7,5	5,8	5,2	1,5	1,5	3,5
Servicios	3,1	3,0	3,0	3,0	3,3	3,2	3,2
- Comercio, transporte y hostelería	3,3	2,9	2,8	3,5	3,7	3,5	3,8
- Información y comunicaciones	3,8	5,5	7,2	4,6	5,6	3,7	0,4
- Actividades financieras y de seguros	-0,9	3,7	-4,9	-4,3	-2,8	-4,5	-1,2
- Actividades inmobiliarias	-0,4	-3,8	-2,5	-0,9	1,4	1,0	5,8
- Actividades profesionales	8,1	6,3	6,6	4,7	4,7	4,7	3,4
- Administración pública, sanidad y educación	0,8	0,9	1,6	1,8	2,3	2,8	2,7
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	3,2	4,2	3,8	3,8	4,0	2,8	3,0
Asalariados	3,1	3,4	3,5	3,3	3,4	3,0	3,1
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-7,3	4,9	10,4	9,1	10,0	2,0	2,5
Industria	1,3	2,0	1,8	1,3	1,8	1,2	1,7
- Industria manufacturera	1,5	2,3	2,3	1,9	2,4	1,8	2,1
Construcción	8,3	7,1	6,0	5,6	1,6	2,1	4,3
Servicios	3,5	3,3	3,4	3,3	3,5	3,4	3,3
- Comercio, transporte y hostelería	4,0	3,7	3,7	4,4	4,5	4,5	4,9
- Información y comunicaciones	3,6	6,1	7,7	5,2	5,6	3,7	0,1
- Actividades financieras y de seguros	-1,6	3,3	-5,7	-4,8	-3,3	-4,8	-1,2
- Actividades inmobiliarias	-1,2	-4,7	-1,8	1,9	2,1	2,1	8,0
- Actividades profesionales	10,1	7,7	8,0	5,9	5,1	4,9	3,0
- Administración pública, sanidad y educación	0,6	0,7	1,3	1,6	2,1	2,6	2,5
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	4,2	4,6	4,1	3,6	4,1	2,5	2,8

Figura 7. Puestos de trabajo a tiempo completo
Fuente: INE

Según *datosmacro.com*, la Región de Murcia, presenta una tasa de desempleo del 19.8% respecto a la población activa, mientras que más concretamente, en Cartagena ésta se sitúa en un 19,97%.

2.1.3 IPC (Índice de Precios de Consumo)

Según el INE, el IPC es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Es, en definitiva, un indicador que nos permite calcular cómo evoluciona la inflación mes a mes.

Veamos su evolución en los últimos años en la siguiente gráfica:

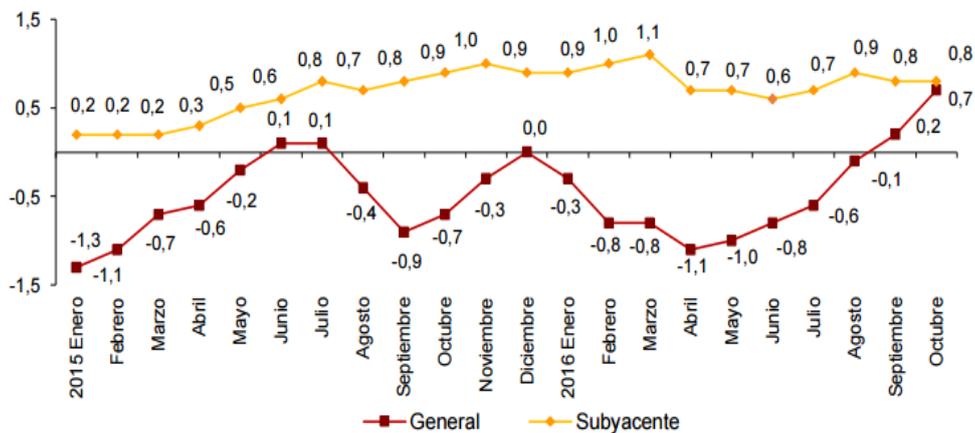


Figura 8. Evolución del IPC en España 2015-2016
Fuente: INE

De la anterior gráfica podemos observar que, actualmente tenemos un IPC general del 0,7%, cinco décimas mayor que en el mes anterior.

Por otro lado tenemos el IPC Subyacente. Este indicador no tiene en cuenta el IPC relativo a los componentes más volátiles, como son el índice energético (gas, electricidad, gasolina...) y el índice de alimentos no elaborados (frutas, verduras...). De este modo podría considerarse el IPC Subyacente incluso más preciso que el IPC general.

En nuestro caso, el IPC en la Región de Murcia pasó de un 0,1% en el mes de Septiembre a un 0,6% en el mes de Octubre.

El dato del IPC influirá en nuestro negocio de manera que cuanto más caro sea "llenar la cesta de la compra", menos dinero invertirá la población en adquirir otros productos o servicios.

2.1.4 Rentas

Según el INE, en el tercer trimestre de 2016 la remuneración de los asalariados permanece estable, con una tasa anual del 3,3%. Este resultado es consecuencia del comportamiento tanto del número de asalariados (que presenta una tasa del 3,1% frente al 3,0% del trimestre anterior), como de la evolución de la remuneración media por asalariado (que registra una tasa del 0,1% frente al 0,3% del segundo trimestre).

De esta manera, el crecimiento del coste laboral por unidad de producto (CLU) se sitúa en el -0,1%, cuatro décimas por debajo de la variación experimentada por el deflactor implícito de la economía (0,3%). La variación anual del excedente de explotación bruto / renta mixta bruta de la economía se reduce del 4,8% al 3,5%. Finalmente, los impuestos sobre la producción y las importaciones netos de subvenciones aceleran 2,1 puntos su crecimiento (pasando del 2,4% al 4,5%).

	2015				2016		
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	3,2	3,7	4,0	4,0	3,6	3,9	3,5
Remuneración de los asalariados	3,9	3,6	3,7	3,9	3,3	3,3	3,3
Coste laboral unitario (CLU)	0,9	0,2	-0,3	0,0	-0,3	-0,3	-0,1
Remuneración por asalariado	0,8	0,2	0,2	0,6	0,0	0,3	0,1
Productividad por trabajador	-0,1	0,1	0,4	0,6	0,3	0,6	0,2
Tasa de asalarización	0,3	0,4	0,5	0,4	0,3	0,2	0,2
Excedente de explotación bruto / Renta mixta bruta	1,4	2,4	3,7	3,3	3,9	4,8	3,5
Impuestos netos sobre la producción y las importaciones	7,3	9,4	7,0	7,1	3,5	2,4	4,5

Figura 9. Rentas. Precios corrientes. Tasas de variación interanual
Fuente: INE

2.2 Entorno sociocultural

En este apartado hablaremos de las principales variables socio-culturales que pueden afectar a nuestra empresa.

Para este estudio, las variables que analizaremos serán: el nivel poblacional, el grado de formación del consumidor y la calidad de vida de los hogares en España.

2.2.1. Demografía

La población residente en España se situó en 46.524.943 habitantes a 1 de enero de 2016, con una densidad de población de 93 habitantes/km².

La siguiente tabla refleja la evolución de la población española desde 2008:

España - Población				
Fecha	Población	Hombres	Mujeres	Densidad
2015	46.524.943	22.829.325	23.695.618	92
2014	46.624.382	22.890.383	23.733.999	92
2013	46.771.341	22.985.676	23.785.665	92
2012	47.129.783	23.196.386	23.933.397	93
2011	47.265.321	23.298.356	23.966.965	93
2010	47.190.493	23.283.187	23.907.306	93
2009	46.486.621	22.982.272	23.504.349	92
2008	46.239.271	22.880.534	23.358.736	91

Figura 10. Evolución población en España
Fuente: www.datosmacro.com

Respecto a la Región de Murcia, ésta cerró el año 2015 con una población de 1.464.440 personas, lo que supone una reducción de 2848 personas respecto a 2014.

En cuanto a la población de Cartagena, según datos del Ayuntamiento de Cartagena a 1 de Enero de 2016, ésta cuenta con una población de 216027 habitantes, de los cuales aproximadamente 110000 están comprendidos entre los 20 y 55 años, franja de edad que nos interesa para nuestro estudio de mercado.



2.3 Entorno tecnológico

Mediante la tecnología podremos ofrecer nuestros servicios de una manera mucho más rápida y sencilla, como por ejemplo a través de internet o de las redes sociales.

Es por eso que durante el desarrollo de nuestra actividad contaremos con la creación de una página web y un perfil de Facebook propios, donde cualquier persona podrá acceder y disponer de toda la información que necesite respecto a nuestra clínica de una manera cómoda y sencilla.

Además, nos comprometeremos a estar en un constante conocimiento de las últimas técnicas, aparatos e innovaciones que vayan apareciendo en el mundo de la fisioterapia con el objetivo de actualizarnos y así poder añadir más valor y calidad a los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Capítulo 3. Actividad de la Empresa

En este capítulo, haremos una presentación de la actividad que realizará nuestra empresa, para posteriormente, realizar un análisis de mercado donde se analizarán tanto los principales elementos del microentorno (clientes y competencia) así como aquellos elementos que componen el macroentorno.

3.1 Definición de los servicios que prestará la empresa

Según Philippe Kotler, 2012, *"el producto o servicio es el medio por el que satisfacemos las necesidades del consumidor"*.

En nuestro caso, el servicio que vamos a ofrecer va a consistir en una clínica donde pondremos a disposición de nuestros clientes una amplia selección de técnicas, métodos y tratamientos de Fisioterapia y Osteopatía.

A continuación, explicaremos en qué consisten tanto la Fisioterapia como la Osteopatía para tener un concepto de ambas y ver sus diferencias.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), 1958, ésta define a la Fisioterapia como *"el arte y la ciencia del tratamiento físico, es decir, el conjunto de técnicas que mediante la aplicación de medios físicos, curan, previenen, recuperan y readaptan a los pacientes susceptibles de recibir tratamiento físico"*

"El arte y la ciencia del tratamiento por medio de ejercicio terapéutico, calor, frío, agua, masaje y electricidad"

Mientras que la Osteopatía, según la Escuela Universitaria de Osteopatía de Murcia, *"Se basa en que todos los sistemas del cuerpo trabajan conjuntamente, están relacionados, y por tanto los trastornos en un sistema pueden afectar el funcionamiento de los otros. Es por tanto una práctica de tipo holístico. El tratamiento, que se denomina manipulación Osteopática, consiste en un sistema de técnicas prácticas orientadas a aliviar el dolor, restaurar funciones y promover la salud y el bienestar"*.

Podríamos decir que la osteopatía es un complemento de la fisioterapia, siendo ésta última mucho más amplia.



Entre los principales *servicios* que ofreceremos en nuestra clínica, se encuentran los siguientes:

- Fisioterapia deportiva, traumatológica y reumatológica.
- Fisioterapia Manual y Osteopática
- Fisioterapia Neurológica y Psicomotriz
- Disfunciones posturales y algias vertebrales
- Tratamiento de accidentes de tráfico
- Vendajes neuromusculares

Por otro lado, explicaremos brevemente en qué consisten las distintas *técnicas* que emplearemos para el tratamiento de las distintas patologías que presenten nuestros clientes, así como las acciones terapéuticas que presentan de su aplicación.

3.1.1 MASOTERAPIA DESESTRUCTURANTE

La masoterapia se define como el conjunto de técnicas manuales cuyo objetivo fundamental es la curación y rehabilitación de las lesiones corporales. Comúnmente es lo que conocemos como masaje terapéutico.

Dentro de la masoterapia, nosotros ofreceremos dos tipos de masajes, los cuales detallamos a continuación:

3.1.1.1 Masaje Básico:

Tiene como finalidad promover el correcto funcionamiento del aparato circulatorio, aumentando el oxígeno y nutrientes en las células y depurando elementos de desecho.

3.1.1.2 Masaje deportivo:

Está enfocado a los practicantes de cualquier modalidad deportiva, enfocándose principalmente en el sistema muscular así como en las estructuras tendinosas o ligamentosas.

Entre las principales ventajas de estas técnicas se encuentran las siguientes:

- Eliminar contracturas, dolores y sobrecargas musculares.
- Eliminar lesiones tendinosas o ligamentosas.
- Eliminar lesiones osteo-articulares, como por ejemplo los esguinces.

3.1.2 ELECTROTERAPIA

La electroterapia consiste en conseguir una respuesta fisiológica a partir de un estímulo físico producido por una corriente eléctrica, la cual se traduce en un efecto terapéutico. Normalmente usamos la electroterapia en cualquier patología que curse con algia (dolor) o inflamación.

3.1.3 ULTRASONIDOS

Consiste en transferir ondas mecánicas a través de un medio físico (gel), que permite que pueda propagarse y transmitir energía (calor profundo), las cuales producen un movimiento celular que mejora la cicatrización, así como también, un aumento de la temperatura en la zona en donde fue aplicado.

3.1.4 MAGNETOTERAPIA

La magnetoterapia consiste en la interacción de los campos magnéticos con las células, regenerándolas, mejorando la acción enzimática y repolarizando las membranas celulares.

Es una técnica segura, no invasiva, sin efectos secundarios, que produce una acción anti estrés y la cual produce una aceleración en la reparación de las células.

Su uso es muy recomendado para tratar lesiones importantes como pueden ser fracturas o en procesos inflamatorios severos.

3.1.5 ONDA CORTA (RADARTERAPIA)

La radarterapia utiliza ondas electromagnéticas para transmitir calor en profundidad en los tejidos, obteniendo un efecto analgésico y antiinflamatorio. Además, provoca una elevada vasodilatación.

Entre sus acciones terapéuticas tenemos:

- Reducción del dolor
- Mejora de la extensibilidad del colágeno
- Reducción de la rigidez articular
- Reducción de los edemas y exudados inflamatorios
- Incremento del flujo hemático



3.1.6 LASERTERAPIA

Los láseres de baja y media potencia (que son los utilizados en fisioterapia) actúan como reguladores y normalizadores de la función celular, desencadenando el dispositivo que la pone en funcionamiento.

El láser emite fotones que producen reacciones fototérmicas y fotoquímicas como sucede con la luz normal, pero debido a su monocromaticidad, coherencia y elevada intensidad, la absorción de energía por parte del organismo es mayor, aumentando de esa manera sus efectos biológicos.

Entre los principales beneficios de la laserterapia se encuentran:

- Efecto antiinflamatorio.
- Efecto analgésico.
- Produce un efecto bioestimulante y trófico, aumentando la producción de diferentes proteínas y activando el proceso de reparación de las células.

Normalmente usamos el LASER cuando queremos tratar las siguientes lesiones:

- Tendinopatías
- Lesiones ligamentosas
- Roturas musculares

3.2 Factores clave de éxito

En la siguiente tabla mostraremos los factores clave de éxito que consideramos importantes para nuestro negocio, e indicaremos la posición relativa de cada uno de ellos según el grado de importancia que le vamos a asignar.

Factor clave de éxito	Posición relativa en el proyecto
Personal cualificado	2
Precio	6
Instalaciones	4
Localización	5
Atención personalizada	1
Esfuerzo comercial	3

*Tabla 2. Factores clave de éxito
Fuente: Elaboración propia*

Para nuestra clínica de fisioterapia consideramos que el factor clave de éxito más importante es la atención personalizada que tengamos hacia cada cliente/paciente, donde mostremos empatía con él y donde realicemos un seguimiento y evaluación de la evolución de su patología, con el objetivo de curarlo y de que nos recuerde fácilmente e incluso recomiende a terceras personas.

Todo esto no puede ser posible sin un personal altamente cualificado y con sobrada experiencia, nuestro segundo FCE a tener en consideración.

Estos dos factores, junto con un importante esfuerzo comercial ya sea a través de publicidad o simplemente el boca a boca a través de otros pacientes o conocidos, nos podría dar cierto prestigio y reconocimiento de nuestra marca en el sector.

Por otro lado, hemos de contar con unas instalaciones debidamente acondicionadas y modernas para el desempeño de nuestra actividad, contando con la última maquinaria y tecnología disponible en el mercado.

En menor medida, aunque no menos importante, creemos que una buena localización, con fácil acceso y aparcamiento cercano y gratuito nos podría dar también una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

Si conseguimos implantar y mantener los anteriores factores con la máxima calidad, y los combinamos con unas tarifas de precios asequibles y en concordancia a los servicios prestados, nuestras probabilidades de éxito aumentarán considerablemente dentro de este sector.



Capítulo 4. Proceso de prestación del servicio

En el siguiente capítulo nos centraremos en cómo será el proceso de prestación de nuestros servicios, detallando cada etapa de la que se compone éste.

Posteriormente veremos qué política seguiremos tanto para el aprovisionamiento como para la gestión de stock, así como nuestra gestión de la calidad.

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio de nuestra clínica consta de las siguientes etapas:

1. Petición del servicio por parte del cliente/paciente
2. Recepción de la solicitud de cita
3. Gestión de recursos
4. Prestación del servicio
5. Gestión administrativa

A continuación pasamos a detallar un poco más las etapas.

1. Petición del servicio por parte del cliente/paciente

Esta es la etapa inicial para la prestación de nuestros servicios. Hay varias maneras por las que nuestro cliente/paciente puede solicitarnos una cita para acudir a nuestra clínica.

La primera y más sencilla es mediante una llamada telefónica, bien al móvil personal del propietario o bien al teléfono fijo que hay en la clínica.

Si bien se prefiere, ofrecemos la posibilidad de mandar un correo electrónico a la dirección de correo que dispondrá la clínica.

La tercera vía por la que se puede pedir cita es acudiendo directamente a la clínica.

Por último, la cuarta opción mediante la cual podemos contactar con el propietario es a través de Whatsapp, mandando un mensaje para concertar una cita.



2. Recepción de la solicitud del servicio

Una vez hecha la petición, de manera automática recibimos dicha solicitud. Si dicha solicitud se realiza mediante vía telefónica o de manera presencial en la clínica, el fisioterapeuta realizará una breve entrevista con el paciente para saber el origen de la patología de la que quiere tratarse.

3. Gestión de recursos

Una vez recibida la solicitud se procederá a la gestión de recursos para prestar el servicio, por ejemplo, el utillaje que se va a necesitar (cremas, sábanas, papel...) así como los productos necesarios para una posterior limpieza.

4. Prestación del servicio

Subdividiremos la prestación del servicio en las siguientes etapas:

- Entrevista con el paciente.
- Exploración inicial.
- Evaluación.
Basada en los datos obtenidos durante la exploración inicial. En esta subetapa se podrían identificar posibles problemas que requiriesen la consulta a otro especialista.
- Diagnóstico
A partir de los datos obtenidos en la exploración inicial y evaluación, el fisioterapeuta maneja éstos con el fin de determinar un pronóstico lo más exacto posible y elegir las estrategias más apropiadas.
- Pronóstico
Donde se determinará el nivel óptimo de mejora del paciente y el tiempo requerido para alcanzarlo.
- Reexaminación
Para determinar si hay que realizar cambios en el tratamiento debido al descubrimiento de nuevas técnicas o a la falta de progreso del paciente.
- Análisis de los resultados

5. Gestión administrativa

Una vez finalizada la prestación del servicio, el cliente pasa por la recepción de la clínica y abona el importe de la sesión. Por último, se crea una ficha en el ordenador donde se registran todos los datos del paciente para obtener un histórico de visitas. En este punto el proceso de prestación del servicio llega a su fin.

En el siguiente flujograma representaremos el proceso descrito anteriormente:

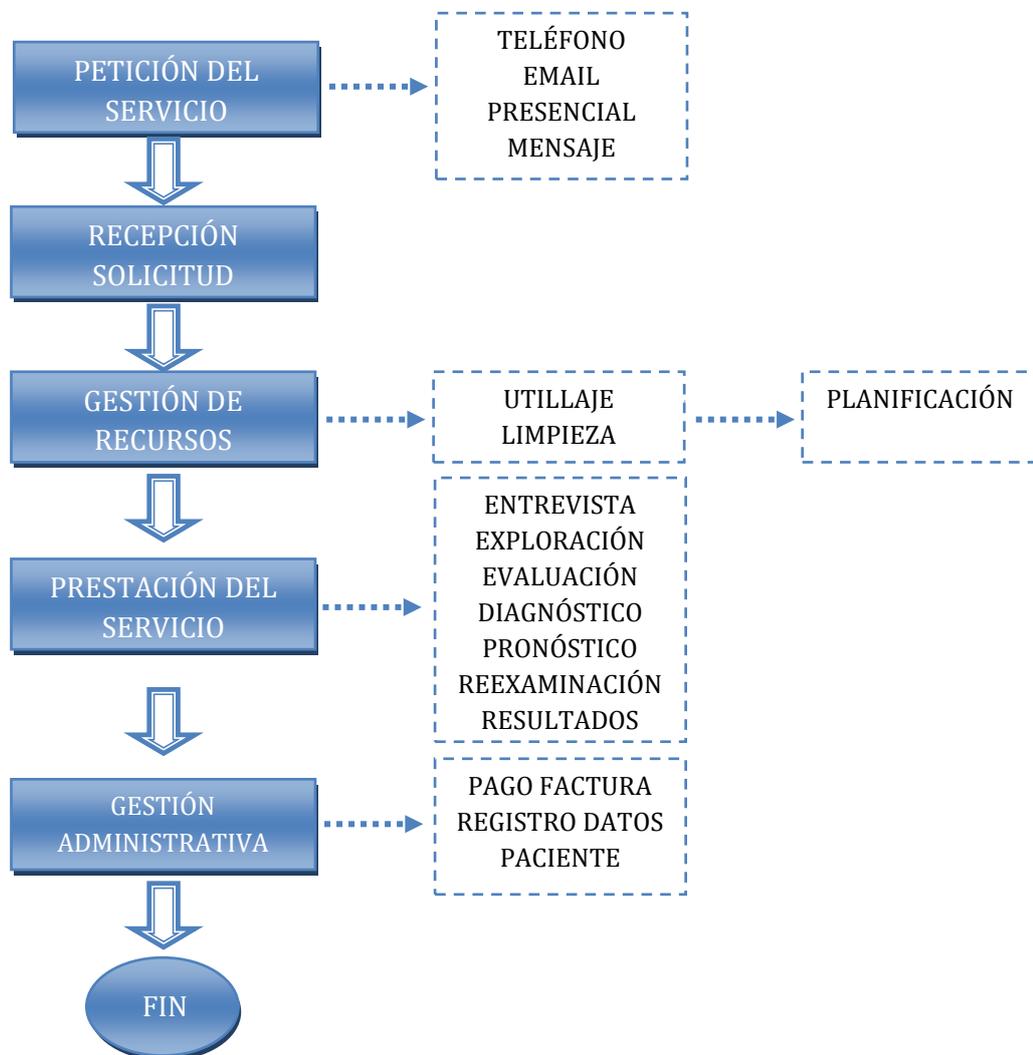


Figura 11. Flujograma prestación del servicio
Fuente: Elaboración propia

4.2 Subcontrataciones

Con el fin de centrar todos nuestros esfuerzos y capacidades en llevar a cabo y desarrollar la actividad en la que somos especialistas, la fisioterapia, hemos decidido subcontratar los servicios de asesoramiento fiscal y laboral, el cual nos supondrá un coste mensual de 40€.

4.3 Aprovisionamiento y gestión de stocks

Para el aprovisionamiento inicial de nuestro negocio se ha decidido comprar toda la maquinaria a una empresa especializada en el sector, Marpe Suministros Médicos Hospitalarios.

Por otro lado, al tratarse de una clínica de tamaño no muy grande (46m²), para el aprovisionamiento de consumibles, utillaje y muebles será el mismo propietario el que realice esas compras para el total acondicionamiento inicial.

La gestión de stock, al tratarse inicialmente de una clínica con un único trabajador, correrá a cargo del dueño del negocio, el cual se encargará de controlar el stock e ir personalmente a comprar el material para tener un stock suficiente en todo momento, a excepción de la maquinaria que pudiera romperse o averiarse, en cuyo caso se precisaría de un técnico de mantenimiento, siempre y cuando el producto no estuviese en garantía.

4.4 Procedimientos y controles de calidad

Nuestra clínica cumplirá con toda la normativa existente vigente para el ejercicio de la fisioterapia.

El fisioterapeuta que llevará a cabo los tratamientos es Diplomado Universitario en Fisioterapia por la Universidad de Murcia, además de estar debidamente colegiado.

En FISIOGOMIZ nos comprometemos a estar en una continua formación y evolución para ofrecer a nuestros clientes la mayor calidad posible. Todo esto junto con un mantenimiento adecuado de nuestras instalaciones y administración de recursos.

Capítulo 5. El Mercado

Para realizar nuestro estudio de mercado nos centraremos en analizar aquellos aspectos más importantes del microentorno, como son los clientes a los que queremos hacer llegar nuestros servicios y la competencia a la que nos enfrentaremos dentro del sector.

5.1 Definición del mercado

Contextualmente, este negocio se va a llevar a cabo en la ciudad de Cartagena (Murcia), la cual tiene una población de 216.000 habitantes y cuya renta neta per cápita por hogar es de 25.850,00€ aproximadamente. Este dato es importante a tener en cuenta ya que no todo el mundo puede permitirse actualmente pagar una sesión de fisioterapia, así que nuestro negocio irá dirigido a priori a personas de clase social media-alta que puedan costearse este gasto.

Para analizar el mercado en el que queremos desarrollar nuestro negocio, previamente segmentaremos éste en tres tipos de cliente al que queremos hacer llegar nuestros servicios.

El perfil del primer cliente que buscamos es el de aquella persona que practica algún tipo de deporte de manera frecuente, es decir, 2-3 veces por semana, ya sea de manera amateur o federada.

Cabe destacar que Cartagena es una ciudad con mucha tradición en el deporte, ya que entre otros, dispone de $409.723m^2$ de instalaciones deportivas y, donde casi 35000 usuarios hacen uso de estas instalaciones anualmente, en la que existen cerca de 480 asociaciones deportivas y donde el Ayuntamiento destina una partida presupuestaria de 7 millones de euros anuales para fomentar y mantener el deporte cartagenero.

Así pues, con estos datos, cuanto mayor sea el número de personas que practican deporte, mayor será la probabilidad de que surjan lesiones.

Nuestro segundo cliente objetivo será aquel que haya sufrido cualquier tipo de accidente, ya sea laboral o de tráfico, o incluso aquel que sufra de algún tipo de dolor derivado de malas posturas o dolores crónicos y necesite recibir un tratamiento de fisioterapia.

Según datos proporcionados por el concejal de Seguridad Ciudadana y Vía Pública, Francisco Aznar, los accidentes de tráfico aumentaron en Cartagena un 44% en el año 2015 respecto al año 2014, pasando de 1459 accidentes de tráfico a 2102 accidentes en el año 2015, siendo ninguno de ellos mortal.

Este dato nos parece interesante ya que el 100% de las personas que resultan implicadas en un accidente de tráfico requieren rehabilitación y fisioterapia, es por eso que los accidentados de tráfico son clientes potenciales a los que queremos llegar.

Por último, nuestro tercer cliente objetivo serán las personas mayores, bien porque sean dependientes de terceros o bien que porque hayan sufrido algún tipo de caída (algo que cada vez es más frecuente entre las personas mayores) y necesiten acudir a fisioterapia para su recuperación.

Aunque consideremos los anteriores como nuestros principales clientes objetivo, en FISIOGOMIZ trataremos a cualquier paciente que se nos presente, ya que como empresa recién creada necesitamos captar la mayor cantidad de pacientes para crecer y promocionarnos.

Para que nuestro estudio de mercado sea lo más representativo posible, se ha buscado información en distintas fuentes externas, así como realizado una encuesta a 300 personas residentes en Cartagena para saber acerca de sus hábitos deportivos, recoger información de si han sufrido algún tipo de lesión en el último año, conocer qué tipo de lesiones han podido sufrir, si han acudido a fisioterapia para tratarse dichas lesiones y saber dónde han acudido para tratarlas. En el apartado *Anexos* disponemos del formato de la encuesta.

En el siguiente cuadro mostraremos los datos del estudio que vamos a realizar:

Universo	Personas de edad entre 20-55 años
Ámbito	Cartagena
Tamaño población	300
Tamaño muestral	300

Tabla 3. Características encuesta
Fuente: Elaboración propia

A continuación mostraremos los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Sexo:

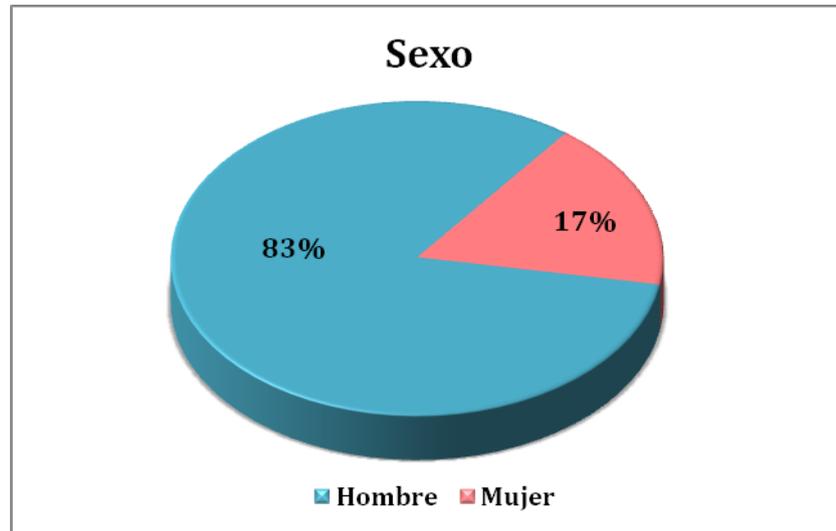


Figura 12. Distribución sexo encuesta
Fuente: Elaboración propia

Edad:

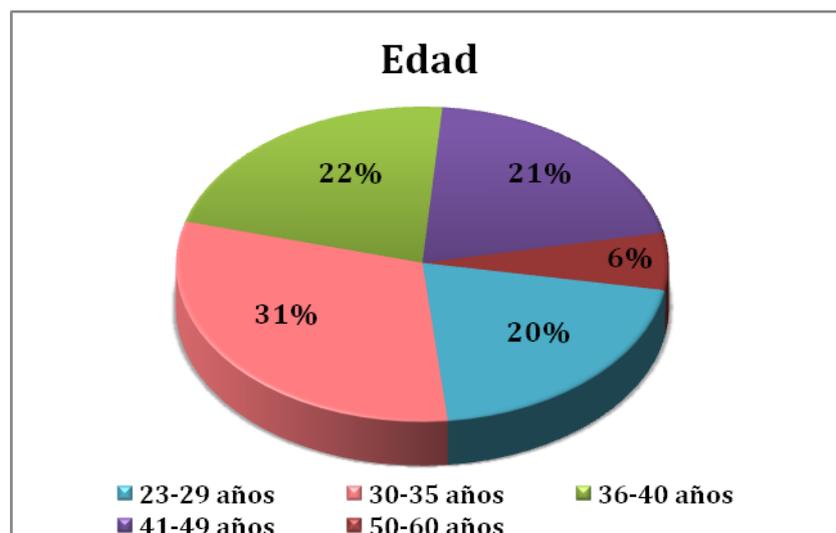


Figura 13. Distribución edad encuestados
Fuente: Elaboración propia

Situación laboral:



Figura 14. Situación laboral encuestados
Fuente: Elaboración propia

Practicantes de deporte:

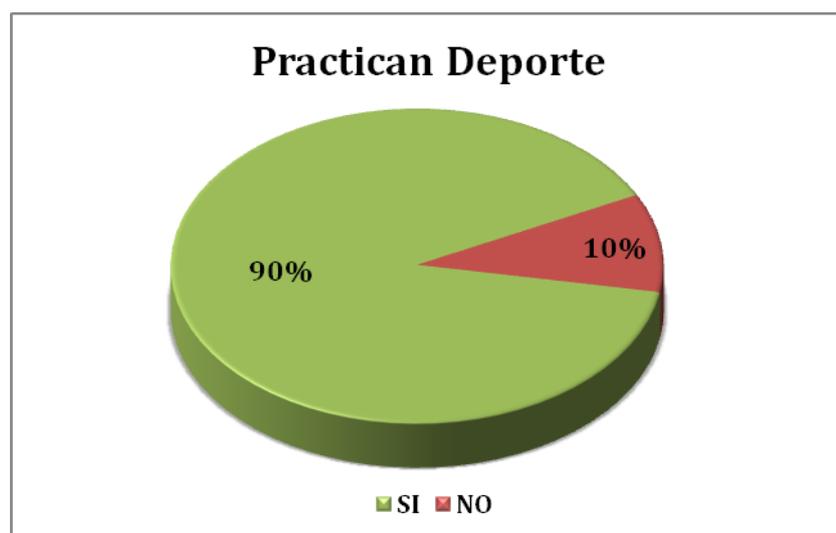


Figura 15. Practicantes de deporte encuestados
Fuente: Elaboración propia

Frecuencia:

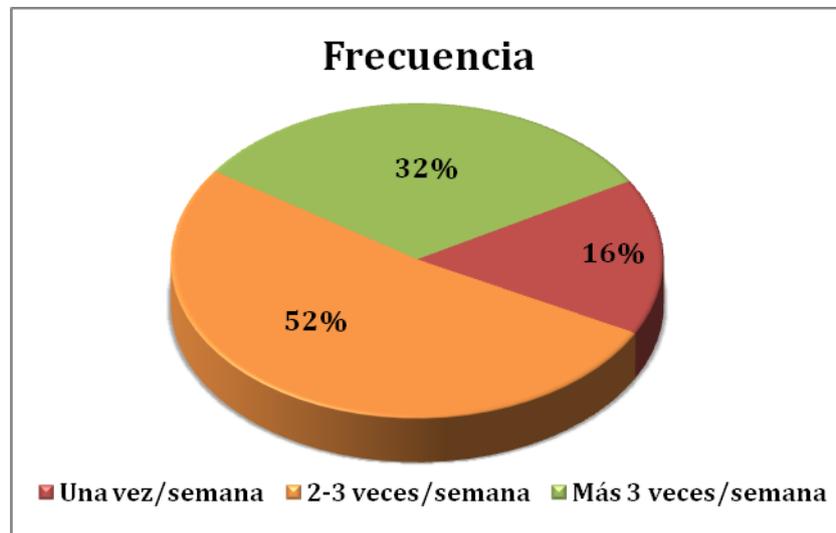


Figura 16. Frecuencia deportiva encuestados
Fuente: Elaboración propia

Deporte practicado:

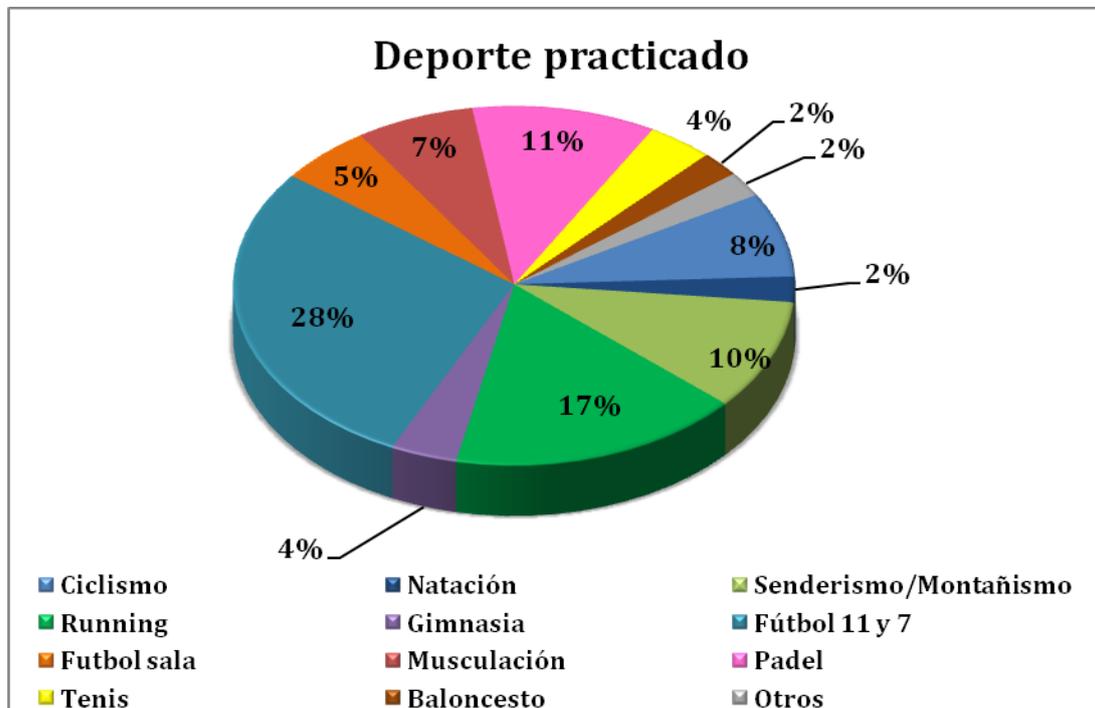


Figura 17. Deporte practicado
Fuente: Elaboración propia

Lesionado alguna vez:

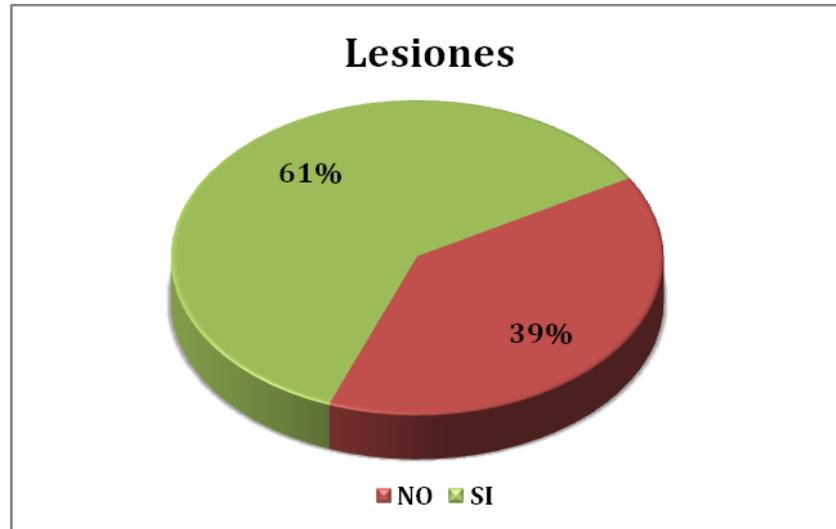


Figura 18. Lesionados alguna vez
Fuente: Elaboración propia

Origen de la lesión:

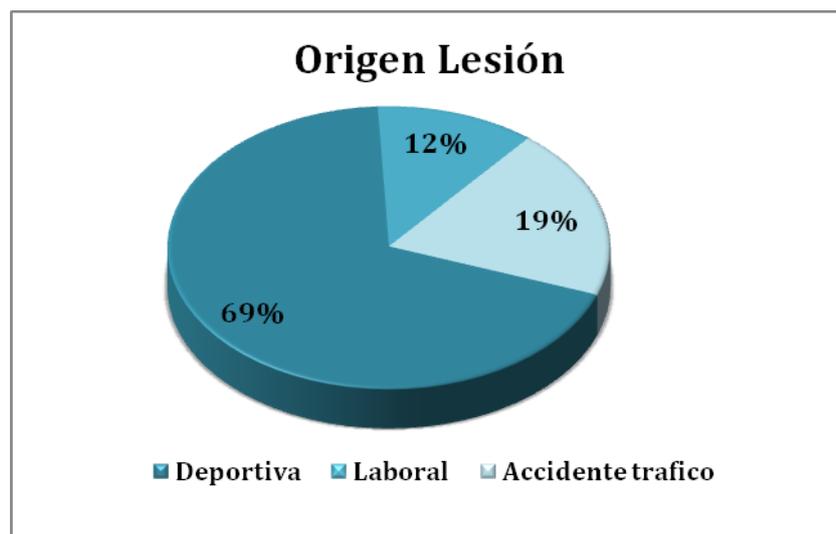


Figura 19. Origen lesión encuestados
Fuente: Elaboración propia

Tipo de lesión:

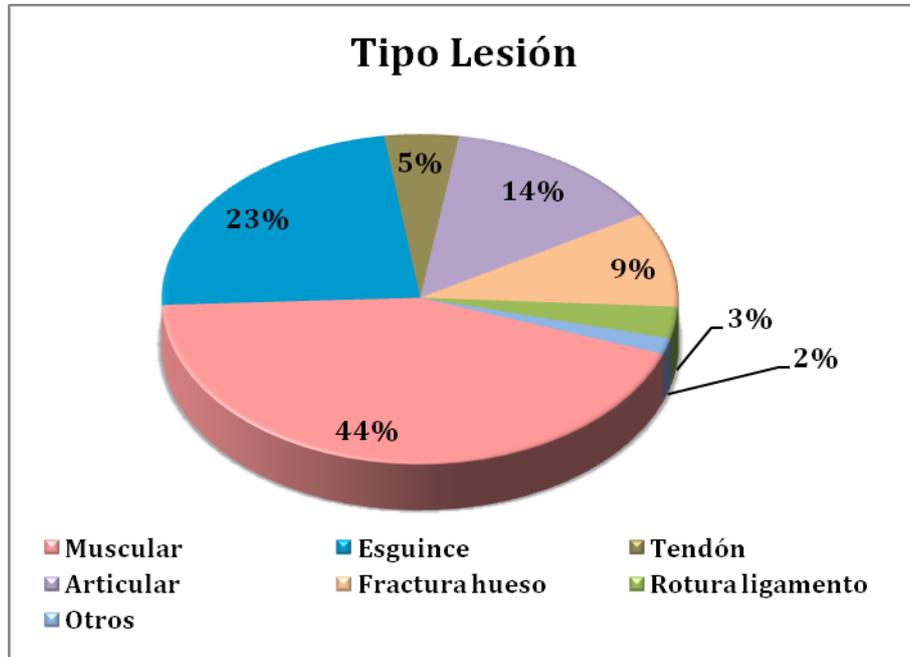


Figura 20. Tipo de lesión encuestados
Fuente: Elaboración propia

Han acudido a fisioterapia para tratar sus lesiones:



Figura 21. Personas que han acudido a fisioterapia
Fuente: Elaboración propia

Sesiones de fisioterapia recibidas:

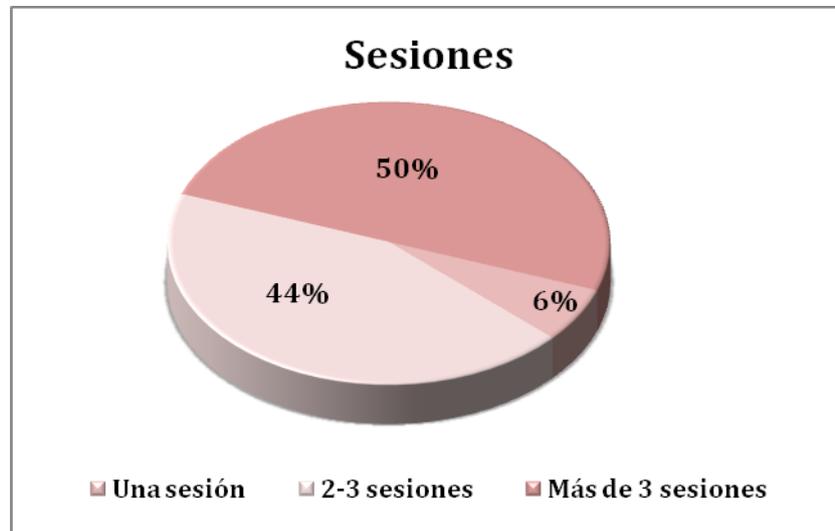


Figura 22. Sesiones de fisioterapia recibidas
Fuente: Elaboración propia



Estos son los datos más destacados obtenidos de la anterior encuesta:

-Un 86% de los encuestados se encuentran en situación de empleo, lo cual es siempre un buen dato ya que mucha gente considera la fisioterapia como un gasto de lujo, de este modo cuanto más gente se encuentre con trabajo menos preocupación tendrá a la hora de solicitar una cita para tratarse.

-Un 90% de los encuestados practica deporte, donde un 52% lo hace con una frecuencia de 2-3 veces por semana e incluso un 32% de los encuestados dice practicar deporte en más de 3 veces a la semana, datos que a nuestro juicio son positivos ya que consideramos que cuanto más alta sea la frecuencia en que se practique deporte mayor será el riesgo y probabilidad de caer lesionado.

-El 61% de los encuestados dice haber sufrido alguna vez una lesión en el último año, repartiéndose éstas un 69% del tipo deportiva, un 12% del tipo laboral y un 19% accidentes de tráfico.

-Un 68% de los lesionados dice haber acudido a fisioterapia en su proceso de recuperación, donde un 44% ha recibido entre 2 y 3 sesiones de media en su recuperación y un 50% ha recibido incluso más de 3 sesiones, datos bastante positivos para nuestros intereses.

5.2 La competencia

Principalmente, los tipos de competencia a los que nos enfrentaremos será:

1. Competencia directa: estará formada por otras clínicas de fisioterapia de características similares a la nuestra.

De la encuesta anterior, obtenemos que las clínicas más frecuentadas por nuestros clientes son las siguientes:

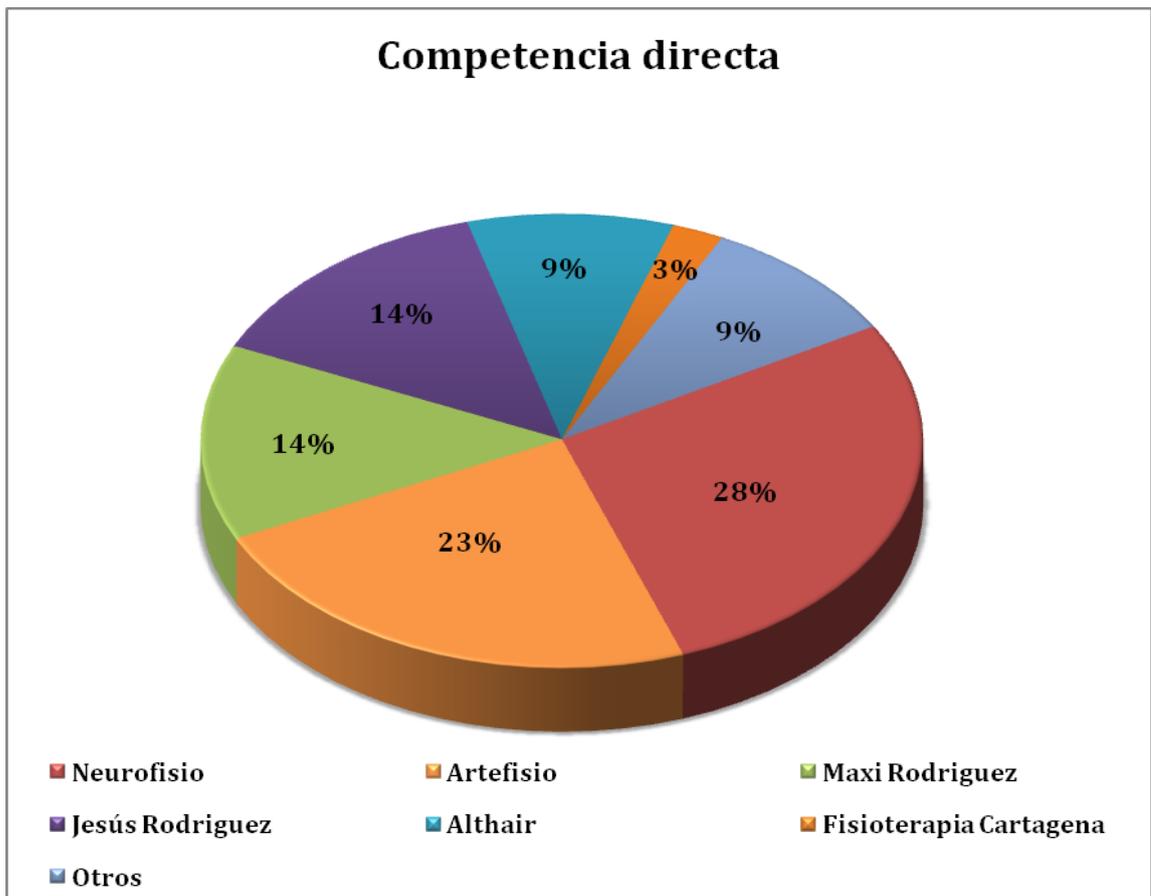


Figura 23. Competencia directa
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, entre los principales motivos por los que nuestros encuestados han elegido acudir a una u otra clínica se encuentran los siguientes:

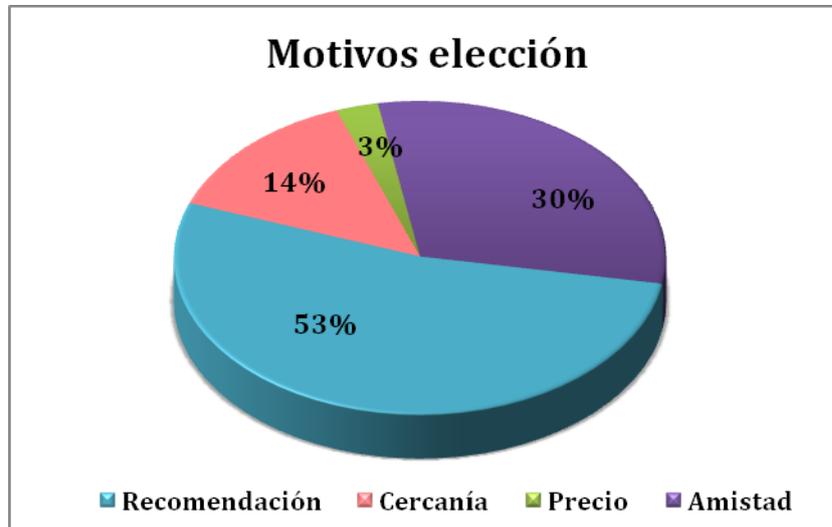


Figura 24. Motivos para la elección
Fuente: Elaboración propia

Por último, mostraremos el grado de satisfacción obtenido.



Figura 25. Grado de satisfacción
Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el siguiente cuadro mostraremos un resumen de las principales clínicas que conforman nuestra competencia más directa con algunas de sus características más importantes.

Capítulo 5. El Mercado

CLÍNICA	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS	SUPERFICIE	TARIFAS	ANTIGÜEDAD	CONVENIOS
Policlínica Neurofisió	C/Paz de Belgrado, N°10	Fisioterapia Osteopatía Podología Suelo Pélvico	70 m ²	35€/Sesión	10 años	Futbol sala Cartagena
Artefisió	Av. Venecia, N°19		65 m ²	35€/Sesión	10 años	SABIC Innovative
Maxi Fisioterapia	C/ Ramón y Cajal, N°234	Fisioterapia Acupuntura Pilates	70 m ²	30€/Sesión	8 años	Ruta de las fortalezas
Althair Fisioterapia	C/ Pintor Balaca, N°33	Fisioterapia	70 m ²	30€ primera sesión 25€/resto sesiones Bono 5 sesiones→115€ Bono 10 sesiones→230€	7 años	VIVA GYM Repsol Cartagena CC.OO. Allianz CASER DKV
Ceretrur	C/ Pintor Balaca, N°38	Fisioterapia Osteopatía	400 m ²	30€/sesión	20 años de experiencia 5 Fisioterapeutas 1 Auxiliar de Clínica	Compañías aseguradoras
Fisioterapia Cartagena	C/ Jiménez de la Espada, N°71	Fisioterapia Osteopatía	80 m ²	30€/sesión	15 años	Repsol
Mediterráneo Fisioterapia	Av. Nueva Cartagena, N°42	Fisioterapia Osteopatía	60 m ²	25€/sesión	18 años	-
Massalia	C/Montseny, N°26	Fisioterapia Osteopatía	50 m ²	26€/Sesión 45€/Sesión doble 120€/5 Sesiones	10 años	Escuela Futbol Base Club Atletismo El Cano Club Baloncesto Salesianos UCAM Atletismo Cartagena
Zenfis	Av. La Española, N°11	Fisioterapia Osteopatía Pilates	100 m ²	25€/sesión	6 años	-
GAEN Fisioterapia	C\Turquesa, n°22, bajo	Fisioterapia	60 m ²	19€/sesión	16 años	Waterpolo Cartagena, Club Atletismo Cartagena, Club Atletismo Mandarache, Adeslas, DKV, Cigna
Jesús Rodríguez	C\Salitre n°15	Fisioterapia y Osteopatía	65 m ²	25€/sesión	20 años	-

Tabla 4. Características de la competencia directa
Fuente: Elaboración propia

2. Sanidad pública: normalmente cuando una persona ha sufrido algún tipo de accidente o lesión acude a su médico de cabecera y/o especialista que tienen asignados en la Seguridad Social. En el caso de Cartagena, los lugares públicos donde podemos recibir tratamiento de fisioterapia son el Hospital Universitario de Santa Lucía, el Hospital Santa María del Rosell así como cualquier otro Centro de Salud.

Según la web *infosalus.com*, los servicios de rehabilitación de la sanidad pública en Cartagena realizan anualmente unas 7000 sesiones de fisioterapia aproximadamente.

Para nosotros sería conveniente conseguir convenios con la sanidad pública para la captación de clientes.

En el siguiente plano mostraremos dónde están ubicados dichos hospitales públicos.

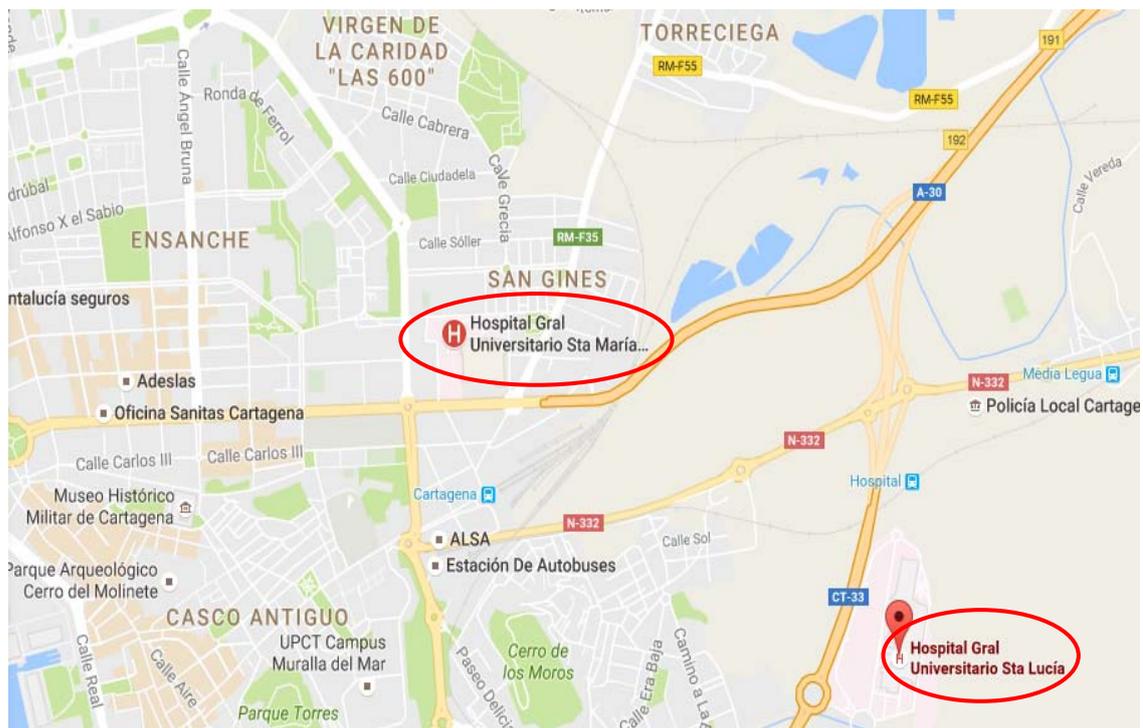


Figura 26. Hospitales públicos en Cartagena
Fuente: Google Map

3. Centros médicos privados que prestan a las personas que tienen contratado un seguro privado con su compañía.

De nuestra encuesta obtenemos que los centros médicos privados más frecuentados en Cartagena por nuestros encuestados para tratarse sus lesiones Centro Médico Virgen de la Caridad , Hospital Perpetuo Socorro y Practiser, con la siguiente proporción:

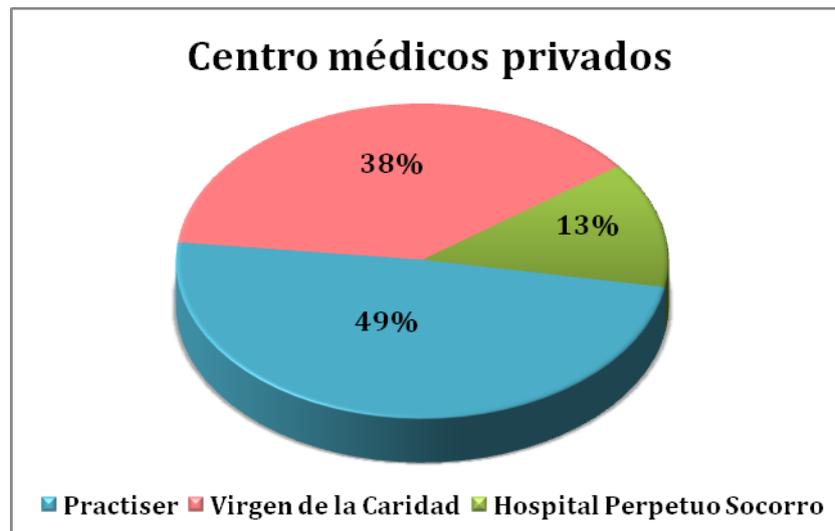


Figura 27. Centros médicos privados
Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el 100% de los encuestados que dicen acudir a centros médicos privados es a través del seguro concertado por sus empresas con estos centros.

4. Centros menos especializados en la materia que ofrecen servicios complementarios entre los que se encuentra la fisioterapia, como por ejemplo balnearios, SPA's o incluso hoteles.
5. Por último, consideraremos el intrusismo laboral otra competencia a la que tendremos que hacer frente.

5.3 Análisis DAFO

Una vez estudiado y analizado el mercado, así como los diferentes clientes objetivo y competencia, pasaremos a elaborar la matriz DAFO correspondiente a nuestro negocio. En base a él, pretenderemos aprovechar las oportunidades detectadas, eliminando o disminuyendo las amenazas que se nos presenten a partir de nuestras fortalezas y debilidades.

5.3.1 Definiciones

Una *Fortaleza* es un aspecto positivo de una situación interna y actual, es decir, una ventaja competitiva, mientras que una *Debilidad* es un aspecto negativo de la situación actual, es decir una carencia o punto débil.

Por otro lado, consideraremos una *Amenaza* cualquier aspecto negativo del entorno exterior que puede poner en peligro la consecución de nuestros objetivos.

Por último, será una *Oportunidad* aquel aspecto positivo del entorno exterior que nos pueda generar una ventaja competitiva en el futuro.

Las Debilidades y Fortalezas se sitúan en el ciclo interno de la empresa donde se analizan tanto los recursos como las capacidades de la empresa.

En cuanto a las Amenazas y Oportunidades, éstas se encuentran fuera de la empresa, es decir, son factores externos, por tanto no se pueden controlar y deberemos aprovecharnos de ellas o tratar de disminuirlas.



Figura 28. Estructura análisis DAFO
Fuente: Estartrap, 2015

5.3.2 Matriz DAFO de FISIOGOMIZ

La matriz DAFO para nuestra clínica de fisioterapia, después de analizar su entorno interno y externo, quedará de la siguiente manera:

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Gran inversión económica inicial. D2. Falta de convenios con otras compañías y sanidad pública. D3. No ofrecer todos los servicios posibles de la fisioterapia. D.4 Dificultad para diferenciarse.	A1. Intrusismo laboral. A2. La competencia. A3. Actividad considerada “de lujo”.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Alta cualificación y experiencia del dueño. F2. Empatía con el cliente/paciente. F3. Equipos de última tecnología. F4. Acondicionamiento del local.	O1. Aumento de deportistas y lesiones. O2. Ausencia de clínicas cercanas. O3. Aumento preocupación por la salud. O4. Servicio a domicilio. O5. Listas de espera Seguridad Social.

Tabla 5. Matriz DAFO para FISIOGOMIZ
 Fuente: Elaboración propia

Del anterior cuadro, las principales debilidades a las que nos enfrentaríamos como empresa recién creada es al gran desembolso económico inicial que ésta requiere, con la incertidumbre que siempre tendremos respecto a si nuestro negocio será o no rentable, y si podremos recuperar la inversión inicial que hagamos.

Otra debilidad a la que inicialmente nos vamos a enfrentar es a la falta de convenios o acuerdos con otras compañías, ya sean aseguradoras o de otro ámbito privado, ya que éstas podrían abastecernos de una importante cartera de pacientes/clientes mensualmente.



También, otra debilidad que se nos presenta es la de no poder ofrecer todas las técnicas que existen en fisioterapia, sobre todo aquellas que requieren de un muy alto desembolso económico inicial en maquinaria, como por ejemplo la Electrólisis Percutánea Intratisular (EPI), técnica muy conocida entre los deportistas ya que es la técnica que se emplea para combatir la fascitis plantar entre otros.

Por otro lado, como puntos fuertes destacamos en el trato cercano y personalizado hacia el cliente, donde intentaremos crear empatía con él para que se sienta cómodo en todo momento y nos de su confianza. Esto junto con unas buenas instalaciones y la alta cualificación y prestigio del fisioterapeuta que dirigirá el negocio conformarán nuestras mayores fortalezas.

En el lado opuesto aparecen las amenazas. En nuestro caso tendremos como gran amenaza el intrusismo laboral, es decir, aquellas personas que ejercen la misma actividad que nuestra empresa de manera furtiva, ya sea ofreciendo servicios como los que nosotros ofrecemos a un precio mucho más barato o simplemente por no estar autorizado para ello.

Otra gran amenaza a la que nos enfrentamos es la situación económica actual del país. Aunque parece que la economía española está reactivándose poco a poco durante los últimos años, lo cierto es que no todo el mundo puede permitirse pagar por recibir una sesión de fisioterapia, ya que muchas veces se cataloga este servicio como un servicio "de lujo" del cual se puede prescindir.

El último componente de nuestra matriz son las oportunidades, entre las principales tenemos el aumento de personas que practican deporte y por consiguiente el aumento de lesiones que puedan aparecer y el aumento que creemos que existe en la sociedad en la preocupación por la salud.

Además, deberemos aprovecharnos de la ausencia de clínicas cercanas a la nuestra y hacernos con una importante cuota de mercado en la zona donde nos instalemos, así como las listas de espera que tiene la Seguridad Social para atender este tipo de servicios.

5.4 Conclusiones del análisis de mercado

Después de haber realizado el anterior análisis de mercado y de la competencia, creemos que existe un mercado importante de consumidores de los servicios de fisioterapia en Cartagena.

Comparándonos con nuestra competencia directa, consideramos que tenemos a nuestro favor los siguientes aspectos:

1. Una tarifa de precios razonable y competitiva acorde a los servicios ofertados y duración de las sesiones.
2. Al no contar con ningún trabajador contratado inicialmente, no se dará la posibilidad de que coincidan varios clientes a la vez en nuestra clínica tratándose sus respectivas lesiones, lo cual hace que la intimidad y privacidad de nuestros clientes permanezcan intactos, ya que según datos obtenidos de alguno de nuestros encuestados, hay fisioterapeutas que atienden a varios clientes a la vez en su clínica.
3. Evitaremos en la medida de lo posible el uso de maquinaria durante los tratamientos. Este hecho nos puede dar un efecto diferenciador respecto a nuestra competencia, ya que algunos de los encuestados nos han comentado el abuso de maquinaria por parte de algunas clínicas, sobretodo en el caso de los centros médicos privados en el proceso de recuperación de accidentes de tráfico.
4. Aunque seamos una empresa recién creada, la persona que va a regentar el negocio ya cuenta inicialmente con una cuota de pacientes, pues previamente trataba a un cierto número de personas de manera privada en su domicilio.

Es por estos motivos, entre otros, que creemos que podríamos tener la oportunidad de penetrar en el mercado de este sector. Para lograrlo, también deberemos realizar una buena campaña de publicidad además de contar con la ayuda de nuestros propios pacientes a través de su recomendación a otros terceros.

Capítulo 6. La comercialización del servicio

En este capítulo nos centraremos en describir los principales elementos que constituyen el modelo de Marketing-Mix, es decir, producto, precio, distribución y comunicación.

6.1 Presentación de la empresa

Nuestra clínica nace con la idea de ayudar a cuantas personas acudan a ella, obteniendo una respuesta y solución a su problema lo más rápido posible, a través de nuestra experiencia y conocimientos, y todo dentro de un ambiente cómodo y agradable.

Para nuestra empresa hemos elegido el nombre de FISIOGOMIZ, el cual queremos que sea fácilmente recordable para nuestros clientes como un sinónimo de recuperación y mejora del bienestar.

Respecto al logotipo que hemos escogido para nuestro negocio, también queremos que se asocie al servicio que vamos a desempeñar, siendo éste el siguiente:



Figura 29. Logotipo de FISIOGOMIZ

Por otro lado, la filosofía que pretendemos seguir es la de empleo de técnicas manuales siempre que podamos, minimizando el uso de maquinaria y aparatos salvo en los casos en los que esto no sea posible.

El horario de atención del que dispondremos será de lunes a viernes de 10 a 14h y de 16 a 21h, mientras que los sábados trabajaremos de 10 a 14h. En principio este sería nuestro horario, si bien éste podría sufrir modificaciones según sea necesario.



Respecto a la misión, visión y valores que queremos conseguir de nuestra empresa, consideramos los más importantes los que a continuación citamos:

- Misión:

La principal misión que tenemos es contribuir en la mejora de la calidad de vida de nuestros pacientes, ofreciéndole un trato personalizado y específico a cada uno de ellos para solucionar sus respectivas patologías.

- Visión:

Nuestra visión consistirá en penetrar en el sector de la fisioterapia en Cartagena y obtener una cuota de mercado que haga que nuestro negocio sea sostenible y lo más rentable posible. Para lograrlo, nos apoyaremos en unos equipos e instalaciones modernas, así como en nuestro interés de seguir formándonos, de reciclarnos, y de estar siempre enterados respecto a las últimas noticias y avances que vayan surgiendo en el mundo de la fisioterapia.

- Valores:

Nuestros principales valores serán el respeto hacia cualquier cliente, profesionalidad, crear un ambiente de empatía y confianza con nuestros pacientes y protección de su privacidad.

6.2 Acciones de promoción

Durante los primeros meses de vida de la empresa se hará un importante esfuerzo económico con el fin de darnos a conocer, ya que somos una empresa recién creada y debemos hacernos un hueco dentro del sector.

Para conseguir tal fin, se realizará una fuerte campaña inicial, para posteriormente, mantener algunas acciones de promoción pero con menor intensidad. En esta campaña utilizaremos tanto medios convencionales como no convencionales.

Entre los medios convencionales que usaremos para promocionarnos destacamos los siguientes:

-Campaña de radio:

Nos promocionaremos en la Cadena SER durante los tres primeros meses de creación, donde la publicidad de nuestra clínica aparecerá en 5 cuñas repartidas a lo largo del día, con una duración de 10 segundos por cuña.

-Periódicos:

El nombre de nuestra clínica aparecerá en periódicos y revistas de ámbito local durante los 2 primeros años de existencia, como por ejemplo las *Páginas Amarillas* y el periódico *La Verdad*.

-Colegio Oficial de Fisioterapeutas de la Región de Murcia:

Apareceremos en su web dentro del apartado *Colegiados y Clínicas en Cartagena*, todo de manera gratuita y perenne en el tiempo.

Por otro lado, entre los medios no convencionales tenemos los siguientes:

-Buzoneo:

Lo realizaremos al principio, coincidiendo con la puesta en marcha de nuestro negocio y así poder llegar a nuestros clientes objetivos. Lo realizaremos durante los primeros tres meses, para después disminuir la intensidad.

-Creación de la página web de la empresa:

Encargaremos la creación de la web de nuestra empresa. En ella aparecerá nuestra localización y contacto, incluirá una galería de fotos junto con una pequeña presentación de la misma, todos nuestros servicios de manera detallada, nuestras tarifas, así como la posibilidad de solicitar cita a través de ella.

-Tarjetas personales:

Donde incluiremos nuestros datos personales y nuestro contacto. Este tipo de tarjetas tienen el objetivo de ser entregadas a cada paciente que acuda a nuestra clínica, así como amigos o conocidos, con el fin de difundir nuestros servicios y promocionarnos.

-Redes sociales:

Consideramos que las redes sociales cada vez tienen más fuerza en la sociedad, ya que están presentes en el día a día. Así pues, crearemos un perfil en FACEBOOK, donde haremos algo muy similar a nuestra página web, es decir, incluiremos una galería de fotos de nuestro local combinándola con algunas otras fotos de nuestros pacientes (previo consentimiento) sometidos a algún tipo de tratamiento. Todo esto sin olvidar facilitar nuestra localización, formas de contactarnos y opiniones de nuestros pacientes respecto al servicio recibido.

6.3 Determinación del precio de venta y comparación con la competencia

Está claro que el precio es algo más que la simple cantidad monetaria que paga un cliente por adquirir un producto, es por eso que en FISIOGOMIZ queremos ofrecer un servicio de calidad, donde nuestra prioridad sea la salud y satisfacción de todos nuestros pacientes.

Actualmente la fijación de las tarifas que cada colegiado quiera establecer a sus pacientes es libre, no se rige por ningún estatuto, aunque en el caso de la Fisioterapia en la Región de Murcia, y más concretamente en Cartagena, el precio mínimo por sesión oscila entre 25-50€.

Nuestras tarifas van a depender de si nuestro paciente quiere darse una sesión simple de 45 minutos o si por lo contrario quiere una sesión mixta de 60 minutos donde pueda tratarse varias zonas afectadas en la misma sesión. Por último, tendremos una tarifa especial para los tratamientos a domicilio. En la siguiente tabla mostramos nuestras tarifas de precios:

Tipo tratamiento	Precio/sesión (€)	Duración
básico	25	45 min
especial	40	60 min
domicilio	50	45 min

Tabla 6. Nuestras tarifas
Fuente: Elaboración propia

Consideramos que estos precios no suponen una barrera para nuestros clientes objetivo, ya que según datos recogidos de la encuesta realizada para el análisis de mercado, hemos observado que parte de nuestra competencia tiene unas tarifas superiores a las nuestras.

En el siguiente cuadro podemos ver el precio por sesión de algunos de nuestros competidores:

CLÍNICA	Precio/sesión (€)	Duración sesión
PoliclínicaNeurofisisio	35	40 min
Artefisisio	35	40 min
Maxi Fisioterapia	30	45 min
Jesús Rodríguez Fisioterapia	25	40 min
Ceretrur	30	40 min
Althair	25	40 min
Masssalia	26	40 min
Zenfis	25	40 min
GAEN	19	35 min

*Tabla 7. Comparación tarifas competencia
Fuente: Elaboración propia*

6.4 Prescriptores

Personalmente creemos que la opinión personal, influencia y recomendación de pacientes a otros terceros es muy importante en este tipo de clínicas, ya que al tratarse de un servicio relacionado con la salud, los nuevos clientes buscarán información y opiniones de personas de confianza.

Así pues, consideramos que los principales prescriptores para nuestro negocio serán los propios pacientes que ya hayan pasado por nuestras instalaciones, principalmente a través del boca a boca, por lo tanto, debemos satisfacer a nuestros clientes con el trato y servicios recibidos.

Capítulo 7. La localización de la empresa

7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección.

Nuestra clínica estará ubicada en la calle Roma, en la Barriada San Ginés, Cartagena.

Los principales motivos por los que se escogió esta localización fueron:

- Compra de local propio a un precio relativamente no muy caro.
- Cercanía con posibles clientes objetivo, ya que muy cerca de nuestra clínica se ubica un campo de fútbol, dos gimnasios y unas instalaciones de pádel.
- Existencia de amplio aparcamiento gratuito muy cercano a la clínica.
- Ninguna clínica de fisioterapia cercana a la nuestra.
- Excelente vías de comunicación.

El local se ubicará en un bajo, el cual previamente era un bar. Nosotros compraremos este local en propiedad y lo reformaremos con el fin de adaptarlo a nuestro negocio.

7.2 Terrenos, edificios e instalaciones.

Como dijimos anteriormente, nuestro negocio inicialmente contará con un solo trabajador, el cual desempeñará todas las funciones de la empresa. Es por eso que optamos por la compra y adecuación de un local no muy grande pero que nos permita desarrollar nuestra actividad sin ningún problema.

En el siguiente cuadro mostraremos la distribución de nuestro local:

Uso	Superficie (m ²)
Vestíbulo	3.12
Sala de espera	6.73
Despacho	6.59
Aseo minusválidos	4.91
Gimnasio	17.67
Sala de masajes	5.90
Trastero	1.32
Total	46.24

Tabla 8. Distribución superficie de la clínica
Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el siguiente plano realizado por AutoCAD mostraremos un *layout* de la clínica:

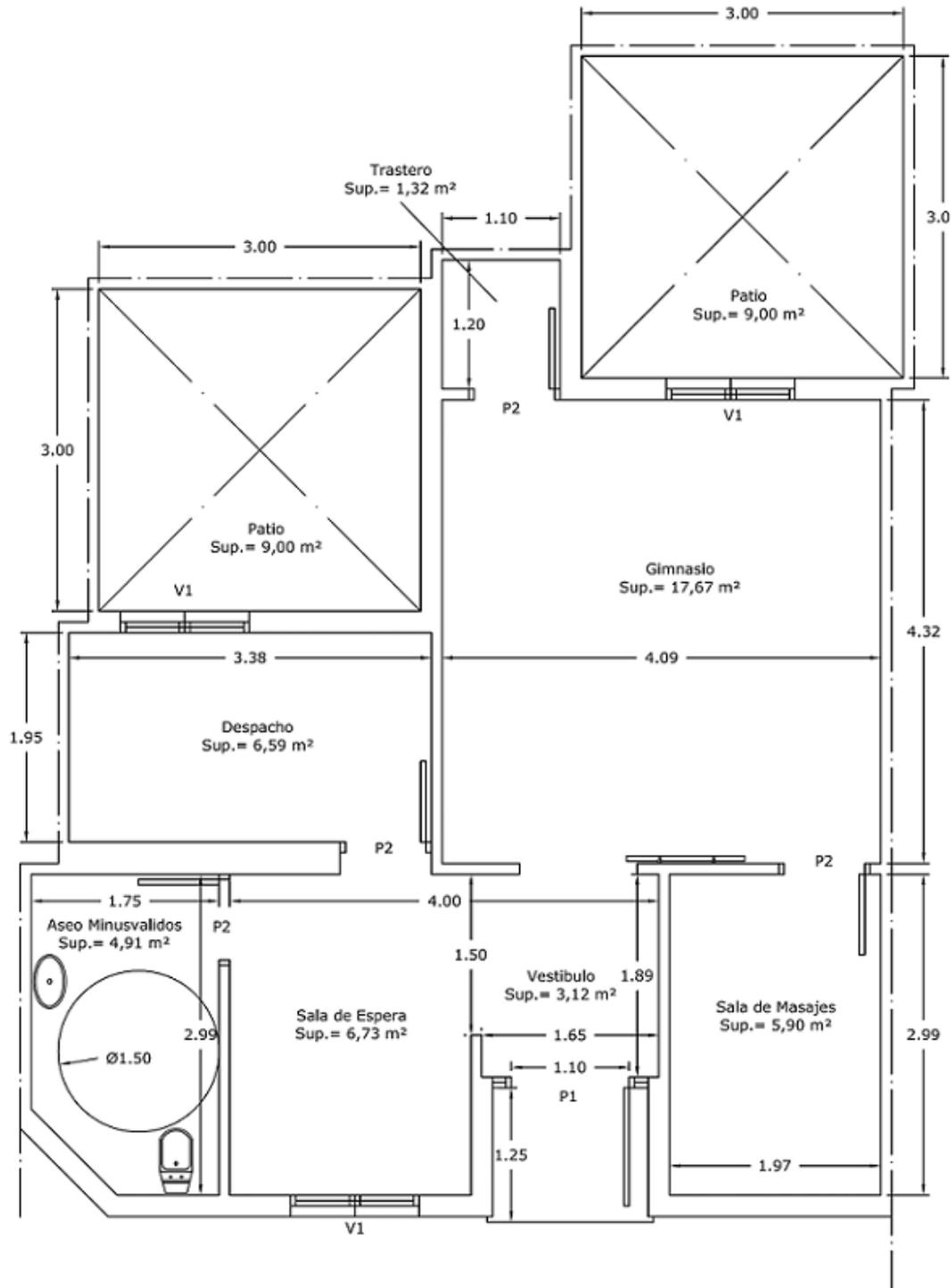


Figura 30. Plano de planta de la clínica
Fuente: Elaboración propia

7.3 Comunicaciones

A nuestra clínica se puede acceder perfectamente desde la autovía A-30, desde el Polígono Industrial a través de la carretera RM-F35, y desde cualquier otro punto de Cartagena.

En el siguiente plano podremos ver la ubicación de nuestra clínica:

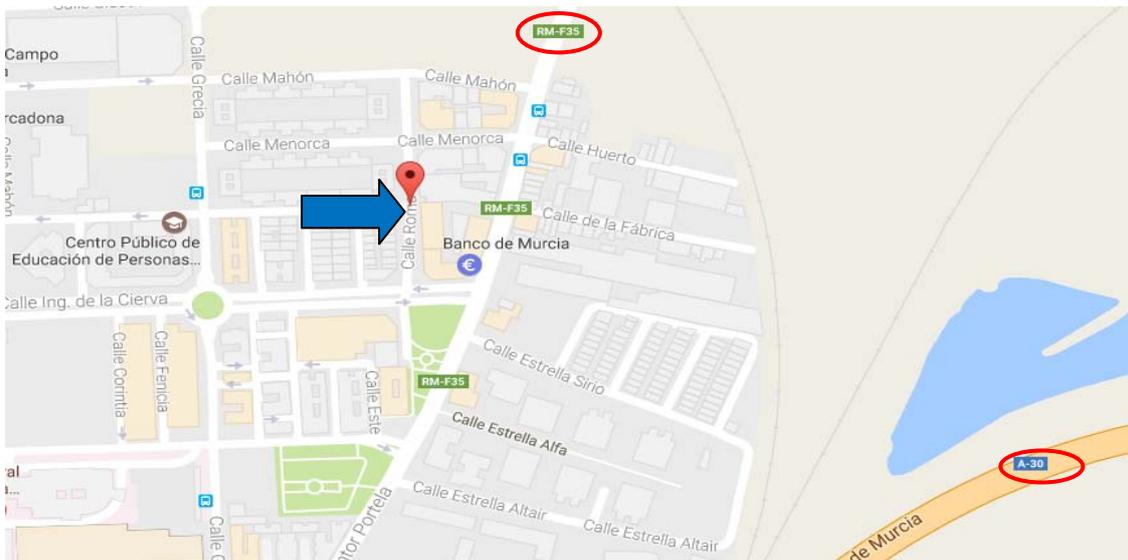


Figura 31. Comunicaciones con la clínica
Fuente: Google map

Respecto a la línea de autobús urbano que más cerca nos deja de nuestro local, es la línea nº2 de ALSA. La parada en el Colegio Stella Maris está frente a nuestra clínica.

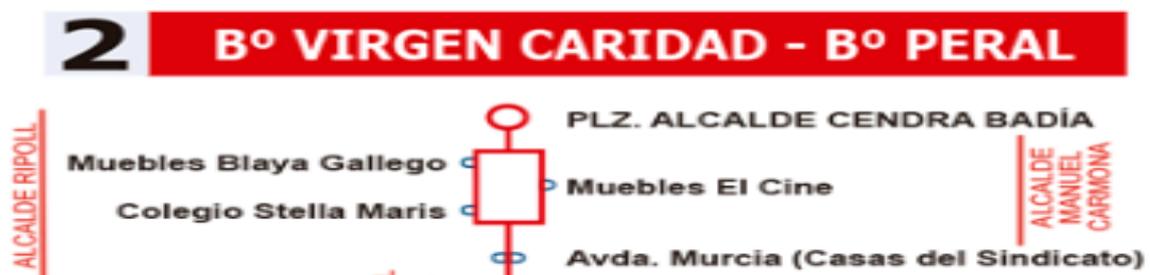


Figura 32. Línea de autobús urbano
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8. Recursos Humanos

8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Como ya hemos comentado anteriormente, inicialmente la clínica contará con un único trabajador, el propio emprendedor, que desempeñará todas las funciones dentro de la organización.

El período de tiempo en el que mantendremos esta situación dependerá de si la empresa consigue asentarse dentro del sector, con una cuota de mercado estable o si la empresa tuviese una demanda mayor de la esperada.

Si se diesen estas hipótesis, se tendría en cuenta la posibilidad de realizar nuevas incorporaciones para trabajar en la clínica, pero de momento, con el fin de optimizar gastos, el propio gerente estará a cargo de la misma.

Con la creación de esta empresa, se generarían los siguientes puestos de trabajo (aunque todos los desempeñe la misma persona):

Puesto de trabajo	Categoría profesional
Gerente	Gerente
Fisioterapeuta	Fisioterapeuta
Recepcionista	Auxiliar administrativo
Limpieza	Limpiador

Tabla 9. Relación de puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Recordamos que para poder ejercer la fisioterapia en España de manera legal es condición *sine qua non* ser licenciado en fisioterapia, además de haber solicitado la homologación del título y estar colegiado.



8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

En nuestra clínica de fisioterapia, como ya hemos comentado anteriormente, sólo habrá un único trabajador, el cual desempeñará todas las funciones dentro de la empresa.

Este dueño o gerente será la principal figura y máximo responsable de que todo funcione de manera correcta dentro de la clínica. Él tendrá que tomar todas las decisiones referentes a la clínica, desde la posibilidad de contratar a más personas, implantación de nuevas técnicas, adquisición de nueva maquinaria, hasta los productos que hay que comprar o incluso la limpieza de la clínica.

Asimismo, también realizará las tareas de recepción y organización de citas con los pacientes.

En nuestro caso, hasta que no se decida contratar a nuevos empleados porque así se requiera, todas las tareas, obligaciones y responsabilidades caerán sobre el emprendedor de este negocio.

8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

A continuación mostraremos cómo quedaría el organigrama de nuestra empresa:

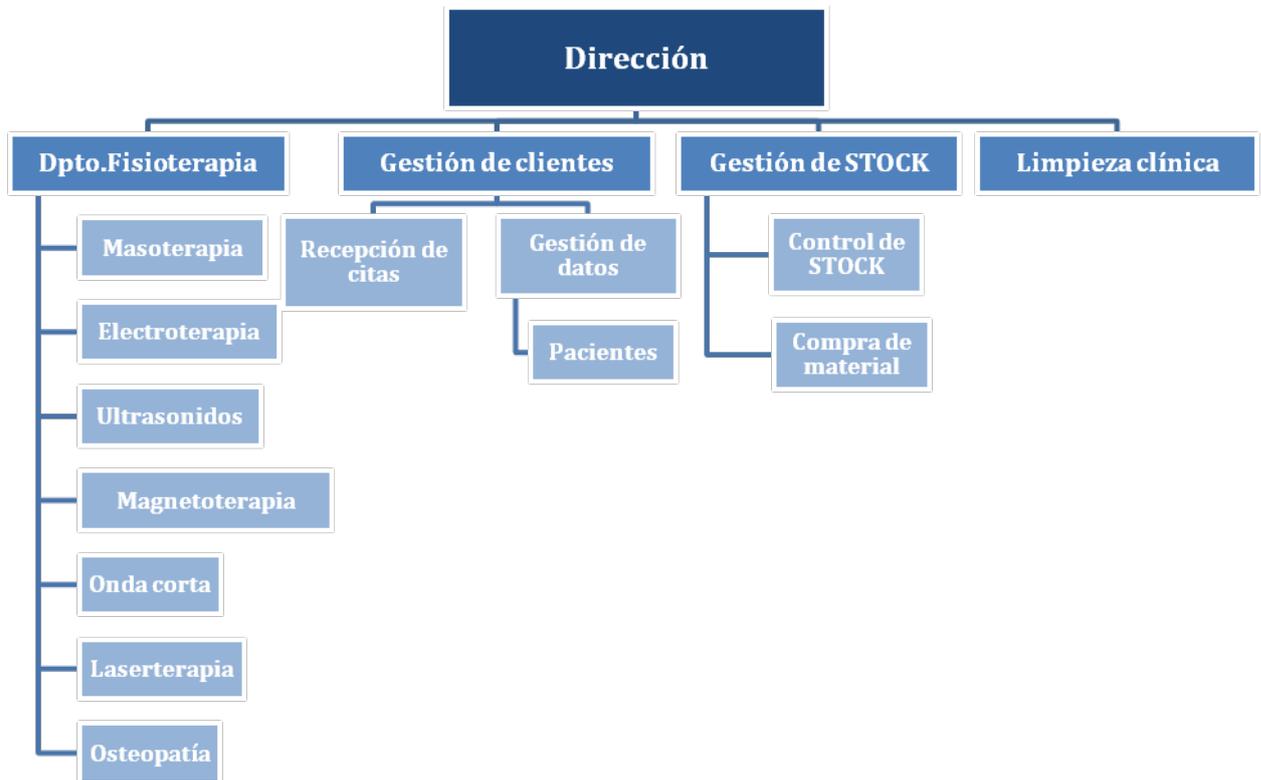


Figura 33. Organigrama
Fuente: Elaboración propia

La única función que estará ajena a la dirección de nuestra empresa será la relacionada con temas fiscales y de contabilidad. Para ello, se contará con los servicios externos de una asesoría que llevará el material laboral (seguros sociales), fiscal (declaraciones trimestrales y resúmenes anuales de IVA), contabilidad y tramitación de ayudas y subvenciones para la empresa.



8.4 Perfil de las personas que se contratarán y selección de personal

En el supuesto de que nuestra empresa se viese en la necesidad de contratar a más personal porque así fuese requerido, estos serían los perfiles que buscaríamos a priori para cada una de las vacantes:

-Recepcionista: persona entre 25-40 años, en posesión de un Grado Medio o Grado Superior, con soltura en el manejo de herramientas ofimáticas como Microsoft Excel y Word, y se valorará el conocimiento de otros idiomas. Personalmente, esta persona deberá ser amable con los clientes, responsable y con don de gentes.

-Limpieza: persona que posea al menos el graduado escolar y con experiencia en un puesto similar. Personalmente, esta persona deberá ser responsable, con capacidad de trabajar en equipo y con capacidad de adaptación.

-Fisioterapeuta: persona entre 25-35 años, que posea experiencia previa como fisioterapeuta. Se valorará formación complementaria relacionada con el sector. Personalmente deberá ser una persona responsable, con empatía y trato personalizado hacia el cliente/paciente, con capacidad de trabajar en equipo, paciencia y autocontrol.

Respecto a la selección de personal, el proceso que seguiremos será el siguiente:

1. Oferta de empleo, la cual podremos poner en diferentes portales de internet tales como Infojobs o cualquier otro dependiendo del coste de éste.
Otras opciones paralelas a la anterior puede ser el colocar un cartel en la puerta de la clínica o comentarlo a alguien de nuestra confianza por si conoce a alguien para el puesto que se oferte.
2. Recepción de curriculum vitae, bien a través del portal de internet si hemos optado por esa opción, o bien recogiendo los mismos en mano si hemos elegido la opción del boca-boca o de colocar un cartel en la propia clínica.
3. Entrevista personal para conocer todo cuanto queramos saber acerca del candidato.
4. Realización de una prueba técnica donde el candidato demuestre sus aptitudes para el puesto ofertado.

En el siguiente cuadro mostramos cómo sería el proceso anteriormente descrito:



Figura 34. Proceso selección de personal
Fuente: Elaboración propia

Este proceso no es fijo, ya que, dependiendo del puesto de trabajo que queramos cubrir, éste podría sufrir modificaciones.

8.5 Formas de contratación

Si se diese la necesidad de contratar a más personal, por las razones anteriormente descritas en el punto 8.1, la política que se quiere implantar en FISIOGOMIZ es la de mantener un personal fijo, ya que consideramos que no es fácil encontrar personal con la cualificación y aptitud adecuada para desempeñar el servicio de la fisioterapia.

Con motivo de vacaciones o alguna baja laboral, se contemplaría la necesidad de contratar a trabajadores de forma eventual. En este caso, generalmente buscaríamos trabajadores jóvenes, con poca experiencia laboral, a los que pudiéramos hacer un contrato en prácticas para ir formándolos acorde a la política establecida en nuestra clínica, con el objetivo de tenerlos en cuenta en una hipotética bolsa de empleo que se crearía para suplir necesidades como esta o por necesidades de aumento de plantilla.

Debido al horario de atención que tendrá nuestra clínica, la contratación será preferiblemente a tiempo completo, aunque podrá contemplarse la posibilidad de contratar a media jornada en función de las necesidades que tenga nuestra empresa.



En el siguiente cuadro se muestra las diferentes formas de contratación que llevaríamos a cabo:

Categoría profesional	Tipo de contrato	Nº de empleos
Gerente	Indefinido	1
Fisioterapeuta	6 meses+6meses+indefinido	1
Auxiliar Administrativo	6 meses+6meses+indefinido	1-2
Limpiador	6 meses+6meses+indefinido	1

*Tabla 10. Formas de contratación
Fuente: Elaboración propia*

Capítulo 9. Plan Económico-Financiero

En el siguiente capítulo recogeremos toda la información económico-financiera relacionada con nuestro proyecto, para determinar la viabilidad del este plan de empresa, y así poder tener un dato más a la hora de tomar la decisión de si emprender o no nuestro negocio.

9.1 Entradas del Inmovilizado

A continuación presentamos la inversión inicial que hemos estimado.

INMOVILIZADO INMATERIAL	
Gastos de investigación y desarrollo	4.000,00 €
Aplicaciones informáticas (creación página web)	549,00 €
TOTAL INMOVILIZADO INMATERIAL	4.549,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	
Compra local	50.000,00 €
Instalaciones técnicas	20.000,00 €
Maquinaria	11.612,00 €
Uillaje	200,00 €
Mobiliario	3.582,00 €
Equipos para proceso de información	552,00 €
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	85.946,00 €
TOTAL ACTIVO FIJO O NO CORRIENTE	90.495,00 €

*Tabla 11. Entrada del inmovilizado
Fuente: Elaboración propia*

A continuación desglosaremos la inversión inicial que vamos a realizar.

CONCEPTO	IMPORTE
I+D	4.000,00 €
Página web	549,00 €
Compra local	50.000,00 €
Obra de adecuación	20.000,00 €
Maquinaria	11.612,00 €
-Ultrasonidos	1.921,00 €
-Onda corta	2.895,00 €
-Corrientes eléctricas	1.584,00 €
-Camilla eléctrica 1	1.075,00 €
-Camilla eléctrica 2	1.455,00 €
-Laser	1.527,00 €
-Magnetoterapia	1.155,00 €
Mobiliario	3.582,00 €
Silla de oficina	70,00 €
Sillas sala de espera (x5)	160,00 €
Escritorio	200,00 €
Lejas (x3)	30,00 €
Dispensador de papel (x2)	54,00 €
Cubo de basura (x2)	8,00 €
Botiquín de pared	30,00 €
Extintor	30,00 €
-Aire acondicionado/calefacción	3.000,00 €
Herramientas , utensilios	200,00 €
Equipo Informático	552,00 €
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	90.495,00 €

Tabla 12. Inversión inicial
Fuente: Elaboración propia

9.2 Financiación del proyecto

El proyecto se va a financiar principalmente con dos tipos de financiación:

1. Patrimonio Personal, con un importe de 20.000€
2. Mediante un préstamo hipotecario solicitado al banco BMN en Cartagena por un importe de 75.000€ con un interés del 3.5% y un plazo de devolución de 15 años.

En la siguiente tabla mostraremos las necesidades financieras de nuestro proyecto.

Concepto	Importe
Necesidad financiera total	90.495,00 €
Capital aportado	20.000,00 €
Financiación ajena	70.495,00€
% de autofinanciación	21.05
Préstamo	75.000,00 €
Gasto apertura préstamo (2%)	1.500,00 €
Devolución préstamo (años)	15
TAE (%)	3.8
Cuota anual	6.651,59€
Cuota mensual	547,28€

*Tabla 13. Financiación del proyecto
Fuente: Elaboración propia*

A continuación mostraremos el cuadro de amortización de nuestro préstamo:

Años	Cuota anual(€)	Cuota capital(€)	Intereses(€)	Total amortizado	Capital Vivo
0					75.000,00 €
1	6.651,59 €	3.801,59 €	2.850,00 €	3.801,59 €	71.198,41 €
2	6.651,59 €	3.946,05 €	2.705,54 €	7.747,64 €	67.252,36 €
3	6.651,59 €	4.096,00 €	2.555,59 €	11.843,63 €	63.156,37 €
4	6.651,59 €	4.251,65 €	2.399,94 €	16.095,28 €	58.904,72 €
5	6.651,59 €	4.413,21 €	2.238,38 €	20.508,49 €	54.491,51 €
6	6.651,59 €	4.580,91 €	2.070,68 €	25.089,40 €	49.910,60 €
7	6.651,59 €	4.754,98 €	1.896,60 €	29.844,38 €	45.155,62 €
8	6.651,59 €	4.935,67 €	1.715,91 €	34.780,06 €	40.219,94 €
9	6.651,59 €	5.123,23 €	1.528,36 €	39.903,29 €	35.096,71 €
10	6.651,59 €	5.317,91 €	1.333,68 €	45.221,20 €	29.778,80 €
11	6.651,59 €	5.519,99 €	1.131,59 €	50.741,19 €	24.258,81 €
12	6.651,59 €	5.729,75 €	921,83 €	56.470,95 €	18.529,05 €
13	6.651,59 €	5.947,48 €	704,10 €	62.418,43 €	12.581,57 €
14	6.651,59 €	6.173,49 €	478,10 €	68.591,92 €	6.408,08 €
15	6.651,59 €	6.408,08 €	243,51 €	75.000,00 €	- €
Total	99.773,82 €	75.000,00 €	24.773,82 €		

Tabla 14. Cuadro amortización préstamo
Fuente: Elaboración propia

Para calcular la cuota anual nos hemos regido por el método francés, el cual aplica la siguiente fórmula:

$$Cuota\ anual\ préstamo = valor\ del\ préstamo * \frac{i * ((1 + i))^n}{(1 + i)^n - 1}$$

Siendo i el interés nominal del préstamo y n el número de años de duración del mismo.

Respecto al interés y la amortización, aplican las siguientes fórmulas:

$$Interés\ anual = \frac{Capital\ vivo * i}{100}$$

$$Amortización = Cuota\ anual - Interés\ anual$$

9.3 Política de amortización del inmovilizado

Respecto al sistema de amortizaciones que emplearemos, nos regiremos por los establecidos por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria, siendo éstos los siguientes:

Concepto	Amortización
Inversión en I+D	20,00%
Aplicaciones informáticas	33,00%
Construcciones	2,00%
Instalaciones	10,00%
Maquinaria	10,00%
Uillaje	30,00%
Mobiliario	10,00%
Equipos informáticos	25,00%

Tabla 15. Política de amortización del inmovilizado
Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla mostraremos las amortizaciones acumuladas para los cinco primeros años de existencia de nuestro negocio.

INMOVILIZADO INMATERIAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de investigación y desarrollo	4.000,00 €	800,00 €	1.600,00 €	2.400,00 €	3.200,00 €	4.000,00 €
Aplicaciones informáticas, página web	549,00 €	181,17 €	362,34 €	549,00 €		
TOTAL INMOVILIZADO INMATERIAL	4.549,00€	981,17 €				
INMOVILIZADO MATERIAL						
Compra local	50.000,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €
Instalaciones técnicas	20.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €	8.000,00 €	10.000,00 €
Maquinaria	11.612,00 €	1.161,20 €	2.322,40 €	3.483,60 €	4.644,80€	5.806,00€
Uillaje	200,00 €	60,00 €	120,00 €	180,00 €	200,00 €	
Mobiliario	3.582,00 €	358,20 €	716,40 €	1.074,60 €	1.432,80 €	1.791,00 €
Equipos para proceso de información	552,00 €	138,00 €	276,00 €	414,00 €	552,00 €	
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	85.946,00 €	4.717,40 €				
	IMPORTE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL ACTIVO FIJO O NO CORRIENTE	90.495,00 €	5.698,57 €	5.698,57 €	5.704,06€	4.928,40€	4.567,40€

Tabla 16. Amortizaciones cinco primeros años
Fuente: Elaboración propia

9.4 Previsión de Ingresos

Para la estimación de los ingresos durante el primer ejercicio de nuestra clínica hemos supuesto las siguientes premisas para cada uno de los servicios que ofrecemos:

-Tratamiento básico:

Estimamos que acudirán a nuestra clínica semanalmente a realizarse un tratamiento básico los siguientes pacientes:

- De lunes a viernes acudirán una media de 4 pacientes/día.
- Los sábados acudirán 3 pacientes.

Con los datos estimados anteriormente tendríamos un total de

$$23 \frac{\text{pacientes}}{\text{semana}} * 4 \frac{\text{semanas}}{\text{mes}} * 25 \frac{\text{€}}{\text{paciente}} = 2318 \frac{\text{€}}{\text{mes}}$$

Esta estimación la aplicaremos a todos los meses del año exceptuando Agosto, donde por motivos de vacaciones prevemos que los ingresos caerán, y Septiembre, donde esperamos un aumento significativo de ingresos por el fin de vacaciones y arranque de la temporada.

-Tratamiento especial:

Calculamos que un 10% de los pacientes que acudan mensualmente a realizarse un tratamiento será del tipo especial.

-Tratamiento a domicilio:

Sólo prevemos atender a 1 paciente/mes en su domicilio.

En la siguiente tabla mostraremos la previsión de ingresos que esperamos obtener, dentro de un escenario realista, para el primer año de funcionamiento de nuestro negocio.



Capítulo 9. Plan Económico-Financiero

PREVISIÓN INGRESOS AÑO 1												
Tipo Tratamiento	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
BÁSICO												
Nº de servicios	92	92	92	92	92	92	92	72	116	92	92	92
Precio (€)	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
Ingresos (€)	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €	2300 €
ESPECIAL												
Nº de servicios	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5
Precio (€)	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €
Ingresos (€)	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
A DOMICILIO												
Nº de servicios	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2
Precio (€)	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Ingresos (€)	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €

Tabla 17. Previsión ingresos por servicios primer año
Fuente: Elaboración propia

De manera resumida, nuestros ingresos estimados para el primer año sería la siguiente.

Mes	Servicio Básico	Servicio Especial	A domicilio	Total Ingresos	IVA Repercutido
1	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
2	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
3	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
4	2.300,00 €	200,00 €	100,00 €	2.600,00 €	546,00 €
5	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
6	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
7	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
8	1.800,00 €	160,00 €	50,00 €	2.010,00 €	422,10 €
9	2.900,00 €	240,00 €	100,00 €	3.240,00 €	680,40 €
10	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
11	2.300,00 €	200,00 €	50,00 €	2.550,00 €	535,50 €
12	2.300,00 €	200,00 €	100,00 €	2.600,00 €	546,00 €
	27.700,00 €	2.400,00 €	750,00 €	30.850,00 €	6.478,50 €
	CON IVA			37.328,50 €	

Tabla 18. Previsión ingresos total primer año
Fuente: Elaboración propia

A partir del primer año de funcionamiento de nuestra clínica esperamos crecer como mínimo a un ritmo de un 2% interanualmente.

De este modo, nuestra previsión de ingresos para los cinco primeros años de vida de nuestra empresa sería el que se muestra en la siguiente tabla.

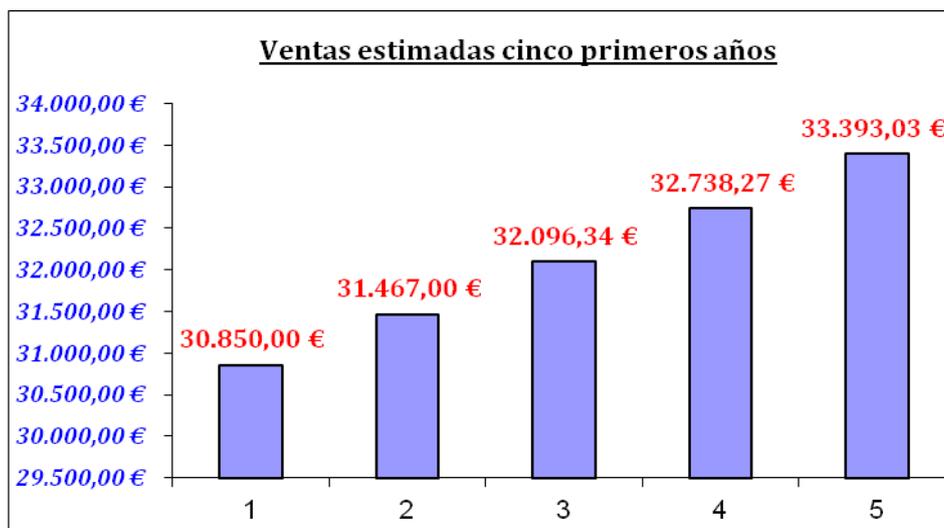


Figura 35. Evolución ingresos cinco primeros años
Fuente: Elaboración propia

9.5 Previsión de gastos y otros costes

Respecto a la previsión de gastos, vamos a realizar un estudio de los gastos que estimamos tener tanto el primer como el segundo año desde que iniciemos nuestra actividad, para, a partir del segundo año, estimar un incremento de nuestros gastos de un 1% anualmente.

En la siguiente tabla mostraremos todos aquellos gastos y costes que prevemos tener durante el desarrollo de nuestra actividad.

CONCEPTO	
-Préstamo BMN -Cuota Autónomo -Asesoría -Mantenimiento -Seguro Local -Colegiado -IBI -Proyecto técnico	-Registro Mercantil -Sueldo propio - Publicidad -Consumibles -Agua, luz e internet -Gestoría -ITAJD -Notaría -Licencia de obra y actividad

*Tabla 19. Gastos y costes a tener en cuenta
Fuente: Elaboración propia*



Capítulo 9. Plan Económico-Financiero



En la siguiente tabla recogeremos los gastos y costes para el primer año.

CONCEPTO	MESES												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
MANTENIMIENTO	579,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	909,00 €
COLEGIADO				54,00 €				54,00 €				54,00 €		162,00 €
ASESORIA FISCAL		40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	440,00 €
NOTARIA	625,00 €													625,00 €
GESTORIA	360,00 €													360,00 €
REGISTRO MERCANTIL	420,00 €													420,00 €
PROYECTO TECNICO		500,00 €	500,00 €											1.000,00 €
SEGURO LOCAL	135,00 €					135,00 €								270,00 €
PUBLICIDAD	700,00 €	700,00 €	750,00 €			50,00 €			50,00 €			50,00 €		2.300,00 €
AGUA,LUZ,INTERNET	370,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	1.910,00 €
CONSUMIBLES	- €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	1.122,00 €
IBI						40,00 €								40,00 €
ITAJD	750,00 €													750,00 €
LICENCIA DE OBRA Y ACTIVIDAD	695,20 €													695,20 €
SUELDO PROPIO	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.400,00 €
CUOTA AUTONOMO	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	3.444,00 €
PRESTAMO BMN	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	6.567,35 €
TOTAL	6.669,48 €	3.548,28 €	3.599,28 €	2.404,28 €	2.351,28 €	2.577,28 €	2.353,28 €	2.408,28 €	2.405,28 €	2.356,28 €	2.357,28 €	2.462,28 €		35.492,55 €
IVA SOPORTADO	2.413,45 €	1.196,06 €	1.236,35 €	292,30 €	250,43 €	322,32 €	252,01 €	295,46 €	293,09 €	254,38 €	255,17 €	338,12 €		

Tabla 20. Estimación de costes y gastos primer año
Fuente: Elaboración propia



Capítulo 9. Plan Económico-Financiero



Respecto al segundo año, estos son los costes y gastos estimados:

CONCEPTO	MESES												TOTALES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
MANTENIMIENTO	579,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	909,00 €
COLEGIADO				54,00 €				54,00 €					54,00 €	162,00 €
ASESORIA FISCAL		40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	440,00 €
SEGURO LOCAL	135,00 €					135,00 €								270,00 €
PUBLICIDAD		50,00 €				50,00 €			50,00 €				50,00 €	200,00 €
AGUA,LUZ,INTERNET	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	140,00 €	1.680,00 €
CONSUMIBLES	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	102,00 €	1.224,00 €
IBI						40,00 €								40,00 €
SUELDO PROPIO	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	14.400,00 €
CUOTA AUTONOMO	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	287,00 €	3.444,00 €
PRESTAMO BMN	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	547,28 €	6.567,35 €
TOTAL	2.991,28 €	2.398,28 €	2.349,28 €	2.404,28 €	2.351,28 €	2.577,28 €	2.353,28 €	2.408,28 €	2.405,28 €	2.356,28 €	2.357,28 €	2.462,28 €	2.462,28 €	29.414,35 €
IVA SOPORTADO	649,38 €	287,56 €	248,85 €	292,30 €	250,43 €	322,32 €	252,01 €	295,46 €	293,09 €	254,38 €	255,17 €	338,12 €	338,12 €	

Tabla 21. Estimación de gastos y costes segundo año
Fuente: Elaboración propia

A partir del segundo año, estimamos un incremento anual del 2% en los gastos:

	Año 3	Año 4	Año 5
Estimación Gastos	30.002,64€	30.602,69 €	31.214,74 €

Tabla 22. Estimación de gastos y costes tercer, cuarto y quinto año
Fuente: Elaboración propia

9.6 Política del circulante

Para la realización del proyecto vamos a contar inicialmente con una aportación personal de veinte mil euros así como un préstamo solicitado a BMN Cartagena por un importe de setenta y cinco mil euros.

A esta disponibilidad inicial sumaremos unos derechos de cobro de los clientes estimados para el primer año, es decir, treinta y siete mil trescientos veintiocho euros.

La suma de estas cantidades hace que tengamos para el primer año un total de activo circulante de ciento treinta y dos mil trescientos veintiocho euros para hacer frente tanto a la inversión inicial como a los gastos propios derivados de la actividad empresarial.

En la siguiente tabla queda resumido.

CONCEPTO	IMPORTE
Financiación propia	20.000,00 €
Financiación ajena	75.000,00 €
Clientes	37.328,50 €
Total Activo Circulante	132.328,50 €

*Tabla 23. Política del circulante
Fuente: Elaboración propia*

9.7 Cuenta de resultados

La cuenta de resultados para el primer año será:

CONCEPTO	IMPORTE
VENTAS	30.850,00 €
COSTES	- €
MARGEN BRUTO	30.850,00 €
COSTE PERSONAL	- 17.844,00 €
OTROS GASTOS EXPLOTACION	- 3.682,06 €
BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	9.323,94 €
AMORTIZACIONES	- 5.698,57 €
BENEFICIOS ANTES INTERES E IMPUESTOS	3.625,37 €
GASTOS FINANCIEROS	- 2.850,00 €
INGRESOS FINANCIEROS	- €
BBENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	775,37 €
IMPUESTOS BENEFICIOS (25%)	- 193,84 €
BENEFICIOS DESPUES IMPUESTOS	581,53 €

Tabla 24. Cuenta de resultados primer año
Fuente: Elaboración propia

El coste de personal se compone del sueldo propio más la cuota de autónomo que pagamos mensualmente.

Por otro lado, los gastos financieros hacen referencia a los intereses anuales que pagamos de préstamo.

9.8 Balance de situación

En este apartado haremos dos balances provisionales de situación para el primer año de funcionamiento de nuestra empresa, un primer balance será con fecha 01/01 mientras que un segundo balance será al cierre del ejercicio con fecha 31/12.

El balance provisional a fecha 01/01 quedará así:

ACTIVO FIJO O NO CORRIENTE		PASIVO FIJO O NO CORRIENTE	
CONCEPTO	IMPORTE	CONCEPTO	IMPORTE
-	-	Deudas a largo plazo entidades de crédito	71.198,41 €
		TOTAL	71.198,41 €

ACTIVO CIRCULANTE O CORRIENTE		PASIVO CIRCULANTE O CORRIENTE	
CONCEPTO	IMPORTE	CONCEPTO	IMPORTE
Bancos	95.000,00 €	Deudas a corto plazo entidades de crédito	3.801,59 €
TOTAL	95.000,00 €	TOTAL	3.801,59 €

PATRIMONIO NETO	
CONCEPTO	IMPORTE
Capital Social	20.000,00 €
TOTAL	20.000,00 €

TOTAL ACTIVO	95.000,00 €	TOTAL PASIVO	95.000,00 €
---------------------	--------------------	---------------------	--------------------

Tabla 25. Balance provisional primer año a 01/01
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el balance provisional a fecha 31/12 quedará así:

ACTIVO FIJO O NO CORRIENTE	
CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de investigación y desarrollo	4.000,00 €
Aplicaciones informáticas (creación página web)	549,00 €
Compra local	50.000,00 €
Instalaciones técnicas	20.000,00 €
Maquinaria	11.612,00 €
Uillaje	200,00 €
Mobiliario	3.582,00 €
Equipos para proceso de información	552,00 €
Amortizaciones	- 5.698,57 €
TOTAL	84.796,43 €

PASIVO FIJO O NO CORRIENTE	
CONCEPTO	IMPORTE
Deudas a L/P entidades de crédito	67.252,36 €
TOTAL	67.252,36 €

ACTIVO CIRCULANTE O CORRIENTE	
CONCEPTO	IMPORTE
HP IVA soportado	569,59 €
Bancos	8.030,92 €
TOTAL	8.600,51 €

PASIVO CIRCULANTE O CORRIENTE	
CONCEPTO	IMPORTE
HP IVA repercutido	1.617,00 €
Deudas a C/P entidades de crédito	3.946,05 €
TOTAL	5.563,05 €

PATRIMONIO NETO	
CONCEPTO	IMPORTE
Capital Social	20.000,00 €
Resultado del ejercicio	581,53 €
TOTAL	20.581,53 €

TOTAL ACTIVO	93.396,94 €	TOTAL PASIVO	93.396,94 €
---------------------	--------------------	---------------------	--------------------

Tabla 26. Balance provisional primer año a 31/12
Fuente: Elaboración propia

9.9 Previsión de tesorería

La estimación de cobros y pagos para el primer año la representamos en la siguiente tabla:

MES	INVERSION INICIAL	APORTACION PROPIA	PRESTAMO BMN	VENTAS BRUTAS	GASTOS BRUTOS	IVA REPERCUTIDO	IVA SOPORTADO	SALDO FINAL
0	-90.495,00 €	20.000,00 €	75.000,00 €					4.505,00 €
1				3.085,50 €	- 6.669,48 €			921,02 €
2				3.085,50 €	- 3.548,28 €			458,24 €
3				3.085,50 €	- 3.599,28 €			- 55,54 €
4				3.146,00 €	- 2.404,28 €	- 1.606,50 €	4.845,86 €	3.925,54 €
5				3.085,50 €	- 2.351,28 €			4.659,76 €
6				3.085,50 €	- 2.577,28 €			5.167,99 €
7				3.085,50 €	- 2.353,28 €	- 1.617,00 €	865,05 €	5.148,26 €
8				2.432,10 €	- 2.408,28 €			5.172,08 €
9				3.920,40 €	- 2.405,28 €			6.687,20 €
10				3.085,50 €	- 2.356,28 €	- 1.638,00 €	840,56 €	6.618,98 €
11				3.085,50 €	- 2.357,28 €			7.347,20 €
12				3.146,00 €	- 2.462,28 €			8.030,92 €
TOTAL	-90.495,00 €	20.000,00 €	75.000,00 €	37.328,50 €	- 35.492,55 €	- 4.861,50 €	6.551,47 €	

Tabla 27. Previsión de tesorería primer año
Fuente: Elaboración propia

Con lo que nuestro saldo final estimado de caja o tesorería a 31/12 del primer año sería de ocho mil treinta con noventa y dos euros.

9.10 Ratios del proyecto

A continuación calcularemos una serie de ratios económicos y financieros basándonos en nuestro balance provisional a fecha 31/12 de nuestro primer año para determinar la viabilidad de nuestra empresa.

9.10.1 Fondo de maniobra

Esta magnitud es esencial, puesto que nos indica la capacidad de solvencia de la empresa, es decir, si la empresa tiene recursos suficientes para hacer frente a los pagos más inmediatos. Su fórmula es:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Fondo de maniobra} = 8.600,51 - 5.563,05 = 3.037,46\text{€}$$

Nos encontramos en el caso de un fondo de maniobra positivo, lo cual supone un buen resultado ya que esto quiere decir que nuestros activos corrientes están financiados con recursos a largo plazo. De esta forma, la empresa será capaz de atender sus compromisos de pago en el corto plazo.

9.10.2 Ratio de liquidez

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{8.600,51 \text{ €}}{5.563,05 \text{ €}} = 1.546$$

Al ser nuestro ratio de solvencia superior a 1.5 nos encontramos en el escenario en el que nuestro activo circulante cubre los derechos de los acreedores a corto plazo, esto quiere decir que aparentemente no tendríamos problemas de liquidez.

9.10.3 Rentabilidad económica

El ratio de rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) con el activo total, para tratar de conocer la rentabilidad generada por la inversión de la empresa con independencia de cómo se haya financiado

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{3.625,37 \text{ €}}{93.396,94 \text{ €}} \times 100 = 3,88\%$$

Cuanto mayor sea este ratio, mejor estaremos aprovechando la inversión.

9.10.4 Rentabilidad financiera

En la rentabilidad financiera, por su parte, se trata de conocer el retorno que obtienen los propietarios de la empresa. Para ello, se toma el beneficio neto de la empresa, descontados intereses, que se destinan a retribuir fondos ajenos y no propios, e impuestos, y se compara con la aportación de los propietarios. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{581,53 \text{ €}}{20.581,53 \text{ €}} \times 100 = 2,83\%$$

Como en el caso de la rentabilidad económica, cuanto más elevado sea este ratio, mejor para el propietario de la empresa.

9.11 Valoración del proyecto

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos se basan en lo mismo, en la estimación de flujos de caja que tendrá la empresa.

9.11.1 VAN

A continuación, calcularemos el VAN para los próximos cinco años con los siguientes datos iniciales:

Inversión inicial (A)=90.945,00 €

TAE (k)=3.80%

n=5 años

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

AÑOS (n)	INVERSION INICIAL	SALDO INICIAL	INGRESOS	GASTOS	IVA REPERCUTIDO	IVA SOPORTADO	SALDO FINAL	FLUJOS CAJA (Q)
1	- 90.495,00 €	95.000,00 €	37.328,50 €	- 35.492,55 €	- 4.861,50 €	6.551,47 €	8.030,92 €	7.736,92 €
2		8.030,92 €	38.075,07 €	- 29.414,35 €	- 4.958,73 €	6.682,50 €	18.415,41 €	17.091,76 €
3		18.415,41 €	38.836,57 €	- 30.002,64 €	- 5.057,90 €	6.816,15 €	29.007,59 €	25.936,99 €
4		29.007,59 €	39.613,30 €	- 30.602,69 €	- 5.159,06 €	6.952,47 €	39.811,61 €	34.294,17 €
5		39.811,61 €	40.405,57 €	- 31.214,74 €	- 5.262,24 €	7.091,52 €	50.831,72 €	42.184,02 €
	- 90.945,00 €		194.259,01 €	- 156.726,97 €	- 25.299,44 €	34.094,11 €		127.243,86 €

Tabla 28. Cálculo del VAN cinco primeros años
Fuente: Elaboración propia

$$VAN = 127.243,86 € - 90.945,00 € = 36.298,86 €$$

Al obtener un VAN mayor que cero, esto nos indica que nuestro proyecto generará riqueza para la empresa más allá del retorno del capital invertido y financiado totalmente con fondos ajenos.



9.11.2 TIR

Es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, se trata pues de despejar la " k " de la fórmula del VAN.

En nuestro caso, interpolando, obtenemos una **TIR del 13.94%**, que es superior a la tasa de actualización de nuestro proyecto (3.80%), lo cual nos indica que nuestra inversión es rentable.

9.11.3 PAYBACK

Por último, una vez obtenidos los valores del VAN y TIR, calcularemos el plazo de recuperación de nuestra inversión inicial a través de los flujos de caja obtenidos.

De la tabla 28, obtenemos para los cuatro primeros años de actividad de nuestra empresa un sumatorio en los flujos de caja de 88.575,17 €, es decir, nos faltarían 5.435,16€ hasta llegar a los 90.495,00 € que componen nuestra inversión inicial.

Si suponemos una distribución lineal para el quinto año, donde tenemos unos flujos de caja de 42.184,02 €, obtendríamos esos 5.435,16€ en el segundo mes, con lo que nuestro *payback* o plazo de recuperación estaría estimado en 4 años y 2 meses.

9.12 Conclusiones

Como conclusión, podemos decir que, en base a los datos estimados en nuestro análisis económico-financiero, y a los resultados obtenidos en los anteriores ratios, nuestro proyecto es rentable.



Capítulo 10. Aspectos formales del proyecto

En este capítulo veremos la forma jurídica que adoptaremos para nuestro negocio en función de las posibles opciones que se nos presentan, valorando para cada una de ellas sus respectivas ventajas e inconvenientes. Asimismo, veremos las autorizaciones y trámites pertinentes tanto para el proceso de constitución como para la puesta en marcha de la modalidad jurídica que escojamos.

10.1 Elección de la forma jurídica

En nuestro caso, al tener claro que inicialmente no contaremos con ningún trabajador contratado, y que el único trabajador será el propio emprendedor, se nos presentan dos posibles alternativas para la elección de nuestra forma jurídica.

Estas dos posibles formas jurídicas a adoptar son la de Empresario Individual (Autónomo) o la de Emprendedor de Responsabilidad Limitada.

A continuación detallaremos las características de cada una de ellas y haremos una comparativa con el fin de elegir la que mejor se adapte para nuestra actividad empresarial.

10.1.1 Empresario Individual (Autónomo)

10.1.1.1 Definición:

El Empresario Individual (Autónomo) es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo.

10.1.1.2 Responsabilidades:

- Realizaremos la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones que deriven de ésta.
- Tendremos que responder con todo nuestro patrimonio frente a las posibles deudas contraídas durante la actividad de nuestra empresa.
- Si el empresario está casado puede dar lugar a que la responsabilidad derivada de sus actividades alcance a su cónyuge. Por ello hay que tener en cuenta el régimen económico que rige el matrimonio y la naturaleza de los bienes en cuestión.

10.1.1.3 Ventajas:

- Al tratarse de una empresa de tamaño reducido en cuanto a superficie y volumen de facturación, resulta muy recomendable esta elección.
- Es la forma que requiere menos gestiones para su constitución.
- Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.

10.1.1.4 Inconvenientes:

- La responsabilidad del empresario/a es ilimitada.
- Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados ya que la persona física tributa por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

10.1.2 **Emprendedor de Responsabilidad Limitada**

10.1.2.1 Definición:

La definición de un Emprendedor de Responsabilidad Limitada es la misma que la de un Empresario Individual, la gran diferencia entre uno y otro es que, con la aprobación de la Ley de Emprendedores 14/2013, de 27 de Septiembre, el Emprendedor no tendrá que responder con su patrimonio personal de las deudas contraídas en su actividad profesional o empresarial, eso sí, bajo determinadas condiciones.

Los bienes que quedan protegidos de la limitación de responsabilidad es la vivienda habitual del deudor, siempre y cuando no esté afecta a la actividad profesional o empresarial y que su valor no supere los trescientos mil euros. A esta cantidad se le puede aplicar un factor de 1.5 si la ciudad donde está inscrita la vivienda es de más de un millón de habitantes.

No obstante, quedarán exentas de la limitación de responsabilidad las deudas de derecho público.



10.1.2.2 Responsabilidades:

- Deberá realizar la inscripción en el Registro Mercantil con los datos correspondientes a su domicilio. De esta forma, se indicará el bien inmueble que se pretende excluir de la responsabilidad de las deudas.
- Deberá hacer constar en toda su documentación su condición de “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” o mediante la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal de las siglas «ERL».
- Transcurridos siete meses desde el cierre del ejercicio social sin que se hayan depositado las cuentas anuales en el Registro Mercantil, el emprendedor perderá el beneficio de la limitación de responsabilidad en relación con las deudas contraídas con posterioridad al fin de ese plazo. Recuperará el beneficio en el momento de la presentación.

10.1.2.3 Ventajas:

- El emprendedor podrá limitar su responsabilidad por las deudas derivadas del ejercicio de dicha actividad empresarial o profesional.
- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.
- No hay que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica, pero sí es necesario inscribir en el Registro Mercantil y en el Registro de la Propiedad la condición de Empresario de Responsabilidad Limitada indicando los datos de la vivienda habitual que quedará excluida de la responsabilidad de la empresa.
- Puede resultar más económica, dado que no se crea persona jurídica distinta del propio empresario.

10.1.2.4 Inconvenientes:

- Es necesaria la inscripción en el Registro Mercantil.
- El empresario responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad, excepto su vivienda habitual bajo determinadas condiciones.
- Tributa por tipos más elevados cuanto mayor es su volumen de renta.
- Obligación de elaborar y depositar anualmente en el Registro Mercantil las cuentas anuales de la actividad.

Ya que ambas formas son muy parecidas, adoptaremos la de Emprendedor de Responsabilidad Limitada ya que no ponemos en riesgo nuestra vivienda habitual.



10.2 Protección jurídica

Contrataremos un seguro que nos cubra cualquier daño de nuestra instalación así como un seguro de responsabilidad civil que nos proteja ante posibles daños a nuestros pacientes o terceros.

10.3 Autorizaciones y permisos

A continuación detallaremos los trámites que necesitaremos tanto para el proceso de constitución como para la puesta en marcha de nuestro negocio una vez elegida la forma jurídica de Emprendedor de Responsabilidad Limitada.

10.3.1 Trámites para el proceso de constitución:

Para el proceso de constitución deberemos comparecer ante notario para declarar formalmente nuestra voluntad de adquirir la condición de Emprendedor de Responsabilidad Limitada.

En dicho acta deberá constar lo siguiente:

1. La actividad empresarial o profesional que vamos a ejercer, con su código CNAE.
2. La identificación de la vivienda habitual y la declaración responsable de que no supera el valor máximo legal.

Posteriormente, el notario realizará los trámites necesarios para inscribirnos como Emprendedor de Responsabilidad Limitada en el Registro Mercantil, y registrar nuestra vivienda en el Registro de la Propiedad.

Una vez inscritos, se deberá hacer constar en toda la documentación nuestra condición de Emprendedor de Responsabilidad Limitada, mediante la adición a Nuestro nombre, apellidos y datos de identificación fiscal las siglas "ERL".

El siguiente paso en este proceso es el de liquidación del Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Esto deberá realizarse en la Consejería de Hacienda mediante la cumplimentación del formulario del Modelo 600.

En el siguiente cuadro resumiremos los trámites anteriores:

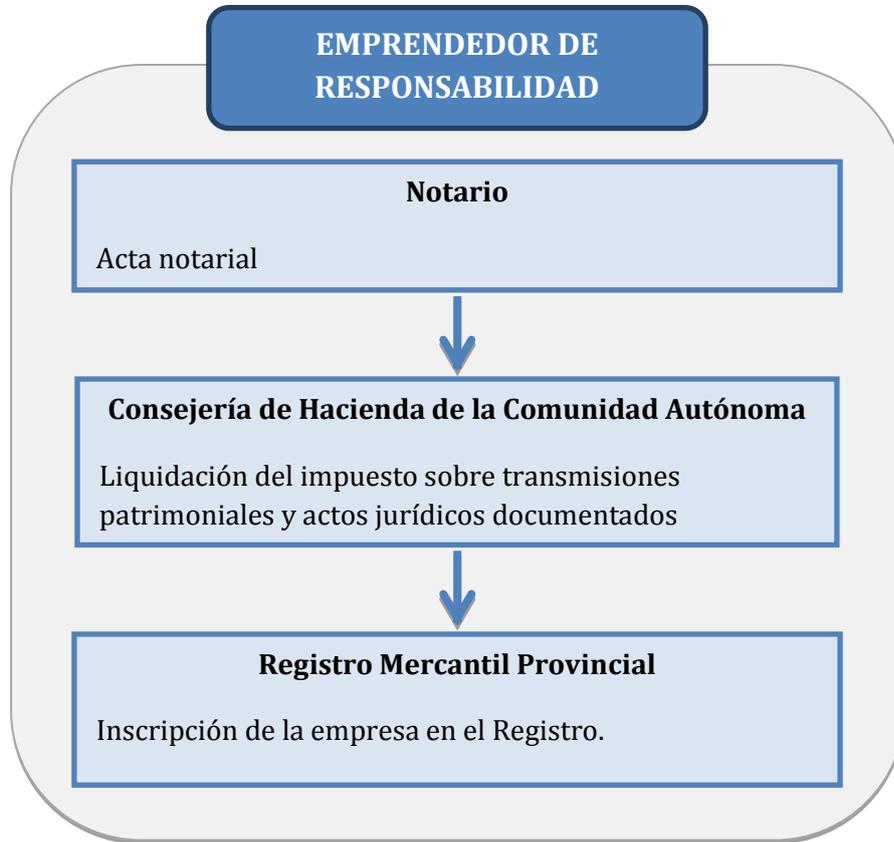


Figura 36. Trámites constitución de un “ERL”

Fuente: elaboración propia

10.3.2 Trámites para la puesta en marcha:

En el siguiente cuadro mostraremos los trámites generales que debemos tener en cuenta a la hora de la puesta en marcha como Emprendedor de Responsabilidad Limitada:

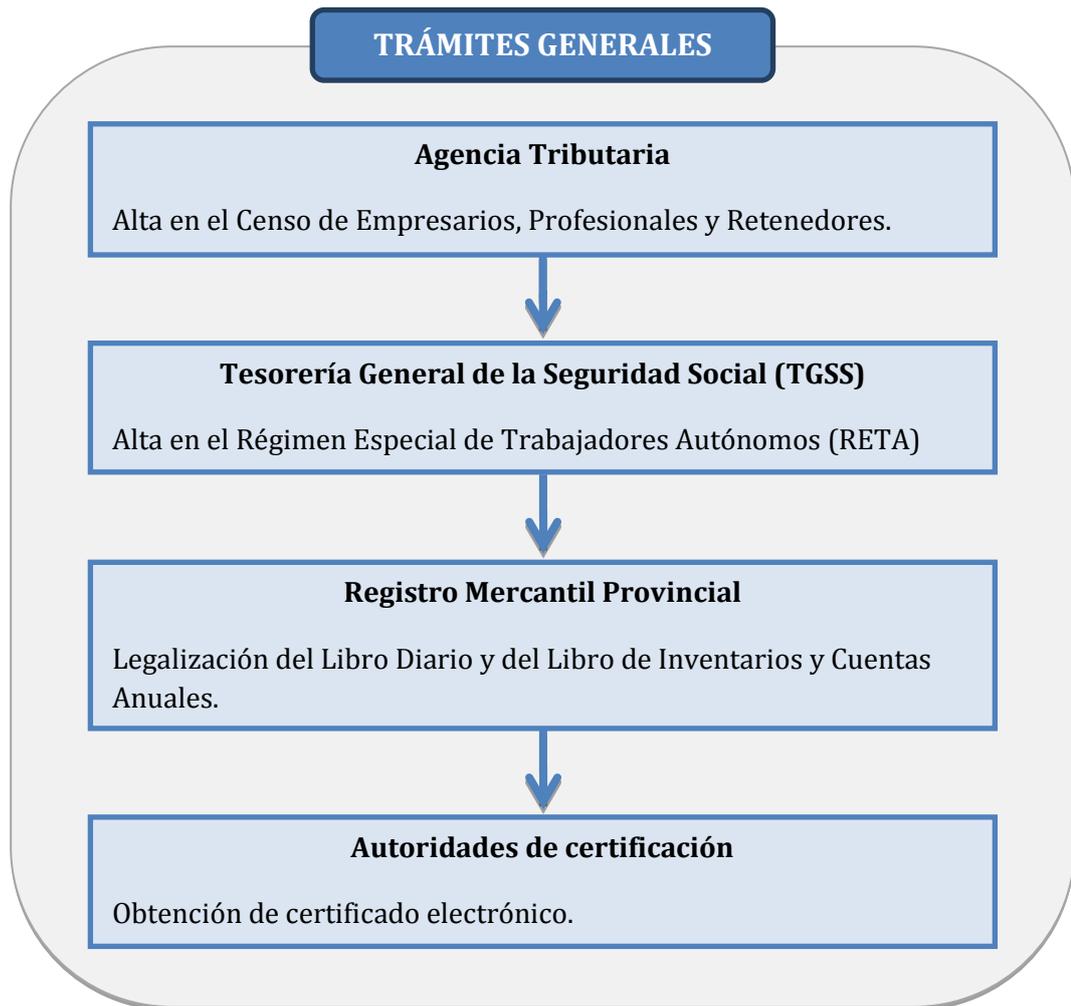


Figura 37. Trámites generales puesta en marcha de un “ERL”

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, debido a la actividad que vamos a desarrollar necesitaremos realizar también los siguientes trámites:

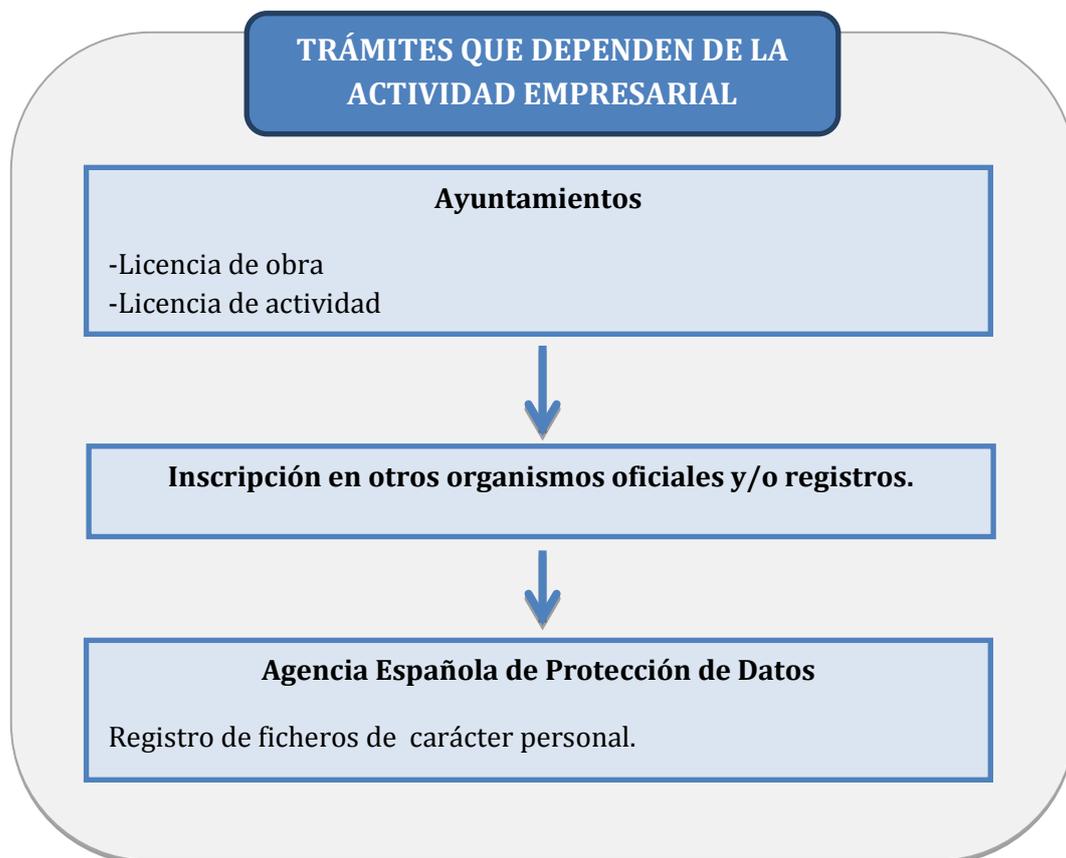


Figura 38. Trámites que dependen de la actividad empresarial de un "ERL"

Fuente: elaboración propia

Debido a que vamos a necesitar realizar una obra menor para acondicionar nuestro local, necesitaremos la pertinente licencia de obra, la cual solicitaremos al Ayuntamiento de Cartagena.

Por otro lado, también necesitaremos la correspondiente licencia de actividad para poder ejercer nuestra actividad.

10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales

Nuestras instalaciones contarán con las medidas de Seguridad e Higiene referidas a los siguientes asuntos:

- Sistema contra incendios
- Instalaciones eléctricas
- Evacuación de las instalaciones
- Calefacción y aire acondicionado
- Evacuación de las instalaciones

Además, las normas referidas a materia de prevención de riesgos laborales que seguiremos durante el desarrollo de nuestra actividad empresarial serán las siguientes:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (BOE 10.11.1995) y sus posteriores modificaciones.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero. Reglamento de los Servicios de Prevención. (BOE 31.1.1997) y sus posteriores modificaciones.
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril. Disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. (BOE 23.4.1997).
- Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio. Disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo. (BOE 7.8.1997).
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad.

Por otro lado, también serán de aplicación las siguientes normas específicas:

- Real Decreto 842/2002, de 2 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento electrotécnico para baja tensión.
- Real Decreto 2177/1996 por el que se aprueba la Norma Básica de la Edificación – Condiciones de Protección contra Incendio 1996 (NBE-CPI-96).
- Real Decreto 1316/1989, de 27 de octubre, sobre protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

Capítulo 11. Planificación temporal puesta en marcha

Los diversos trámites que debemos gestionar para la puesta en marcha de nuestra empresa serán los siguientes:

Actividad	Meses						
	1	2	3	4	5	6	7
Declaración previa al inicio de la actividad							
Solicitud de la certificación negativa del nombre							
Constitución como "ERL"							
Búsqueda de instalaciones							
Búsqueda de equipos							
Solicitud préstamo							
Solicitud licencia de obra							
Acondicionamiento del local							
Licencia de apertura							
Campaña publicitaria de lanzamiento							
Inicio de la actividad							

Figura 39. Cronograma
Fuente: Elaboración propia



Capítulo 12. Conclusiones

El objetivo que se ha perseguido con la elaboración de este plan de empresa ha sido el de recopilar y exponer una información lo más objetiva posible para que una persona interesada, nuestro emprendedor, considere o no la posibilidad de iniciar su propio negocio mediante la apertura de una clínica de fisioterapia.

Como principales conclusiones tenemos las siguientes:

-Respecto al análisis de mercado, a partir de los datos obtenidos de la encuesta, consideramos que existe una importante cantidad de consumidores de fisioterapia, a los que tendríamos que saber llegar y dejar satisfechos para ganar cuota de mercado.

-Por otro lado, referente a la competencia, también hemos observado un aumento significativo de clínicas de fisioterapia en la zona, lo cual siempre hace que la competencia sea más dura.

-Del análisis DAFO sacamos la conclusión de que el punto en donde debemos hacer hincapié es en conseguir acuerdos con otras compañías, ya sean aseguradoras o si fuese posible, con la sanidad pública.

- La persona que medita iniciar este negocio cuenta como gran punto a su favor que ya tiene una importante cartera de clientes, debido a que trabaja en un hospital de la ciudad además de colaborar con un club de fútbol local, hechos que además le han servido para promocionarse y adquirir cierto prestigio dentro del sector.

-Desde el punto de vista económico-financiero, todos los ratios que hemos calculado en función de nuestras estimaciones hechas dentro de un escenario realista, han sido positivos para nuestro proyecto.

Estos resultados hacen que nuestro proyecto pueda ser “atractivo”, sin embargo, siempre debemos ser cautelosos y conscientes de nuestras limitaciones.

A priori este proyecto sería viable, pero debemos compaginarlo con una adecuada gestión y administración de la empresa.

Capítulo 13. ANEXO

A. Encuesta

DATOS GENERALES	
Sexo:	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
Edad:	
Situación laboral:	<input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Desempleado <input type="checkbox"/> Jubilado <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Labores del Hogar
CUESTIONARIO	
1. Practicas Deporte:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
1.1. Si la respuesta ha sido SI, ¿Qué tipo de deporte sueles practicar? Marque con x, una o más de las siguientes opciones:	
<input type="checkbox"/> 1. Ciclismo	<input type="checkbox"/> 2. Natación
<input type="checkbox"/> 3. Senderismo/Montañismo	<input type="checkbox"/> 4. Running
<input type="checkbox"/> 5. Gimnasia	<input type="checkbox"/> 6. Fútbol 11 y 7
<input type="checkbox"/> 7. Futbol Sala	<input type="checkbox"/> 8. Musculación
<input type="checkbox"/> 9. Pádel	<input type="checkbox"/> 10. Gimnasia
<input type="checkbox"/> 11. Tenis	<input type="checkbox"/> 12. Baloncesto
<input type="checkbox"/> 13. Otros: _____	
1.2. ¿Con qué frecuencia?	
<input type="checkbox"/> Una vez por semana	<input type="checkbox"/> 2-3 veces por semana
<input type="checkbox"/> Más de 3 veces por semana	
2. ¿Has sufrido algún tipo de lesión en el último año?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

2.1. Si la respuesta ha sido SI, ¿Cuál ha sido el motivo de la lesión? <input type="checkbox"/> Deportiva <input type="checkbox"/> Laboral <input type="checkbox"/> Accidente de tráfico
2.2. ¿Qué tipo de lesión? Marque con x, una o más de las siguientes opciones <input type="checkbox"/> 1. Muscular <input type="checkbox"/> 2. Esguince <input type="checkbox"/> 3. Tendón <input type="checkbox"/> 4. Articular <input type="checkbox"/> 5. Fractura de Hueso <input type="checkbox"/> 6. Rotura de ligamento <input type="checkbox"/> 7. Herida superficial <input type="checkbox"/> 8. Otros: _____
2.3. ¿Has acudido al fisioterapeuta para tratarla? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
2.4. Si la respuesta es SI, ¿Cuántas sesiones de fisioterapia has recibido? <input type="checkbox"/> Una sesión <input type="checkbox"/> 2-3 sesiones <input type="checkbox"/> Más de 3 sesiones
2.5. ¿A qué clínica/fisioterapeuta acudiste?
2.8. ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Recomendación <input type="checkbox"/> Cercanía <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Amistad con el dueño <input type="checkbox"/> Mutua trabajo
2.5. ¿Cuál es tu grado de satisfacción? <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
2.9. ¿Cuál fue el precio por sesión? <input type="checkbox"/> <20€ <input type="checkbox"/> 20-25€ <input type="checkbox"/> >25€

Anexo A. Encuesta

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- [1] KOTLER, P., AMSTRONG, G., MERINO, M.J., PINTADO, T., JUAN, J.M. (2011). *Introducción al marketing*. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN: 9788483226766
- [2] Análisis del Microentorno. <http://app.ute.edu.ec/content/3482-138-16-1-4-4/MICROENTORNO%20DE%20LA%20EMPRESA.pdf>
- [3] Población en Cartagena. <http://www.cartagena.es/poblacion.asp>
- [4] Envejecimiento de la población. <http://www.ciudadportuaria.com/2013/05/cartagena-su-demografia.html>
- [5] Renta per cápita Región de Murcia. <http://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2016/08/05/renta-per-capita-murcianos-mitad/758122.html>
- [6] Instituto Nacional de Estadística. Indicadores. <http://www.ine.es/prensa/np960.pdf>
- [7] Proceso prestación del servicio. <http://concept-of-physio.weebly.com/modelo-de-intervencioacuten-en-fisioterapia>
- [8] Masoterapia. <http://vitaedolor.com/tratamiento-del-dolor/masoterapia/>
- [9] Marketing-Mix. Precio. <http://laculturadelmarketing.com/el-precio-la-p-del-marketing-mix-menos-valorada/>
- [10] Accidentes de tráfico en Cartagena. <http://www.laverdad.es/murcia/cartagena/201602/16/aumenta-numero-accidentes-trafico-20160216192314.html>
- [11] Personas dependientes en Cartagena. <http://www.cartagena.es/gestion/documentos/4072.pdf>
- [12] Análisis del mercado. La competencia. <http://www.infosalus.com/asistencia/noticia-hospital-santa-lucia-realiza-7000-sesiones-fisioterapia-pacientes-ingresados-2015-20160308124221.html>
- [13] Osteopatía. <http://www.euosteopatia.es/que-es-la-osteopatia/>
- [14] La competencia. Google map.
- [15] Maquinaria. <http://www.marpe.es/wp-content/uploads/2015/02/Ultrasonic-ESP.pdf>



- [16] Gastos notaría. <https://www.idealista.com/hipotecas/informacion-sobre-hipotecas/gastos-compraventa-vivienda#section2>
- [17] Actos jurídicos documentados <http://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/impuesto-sobre-actos-juridicos-documentados/>
- [18] Precio crear página web. <http://webartesanal.com/web-profesional/>
- [19] Simulador de préstamo. <https://www.credimarket.com/hipotecas/simular-hipoteca-mixta-maxima-vinculacion-bmn-shhiH08295b-bi105>
- [20] Gastos de constitución. https://campusadministrativo.es/gastos_constitucion
- [21] Elección forma jurídica. <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- [22] Ratios. <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah>