



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE
NUEVA CREACIÓN**

Trabajo Fin de Grado presentado por Rafael Falcón Conde, siendo la tutora del mismo la profesora Lisbeth Cathiana Paillacho Bolaños.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno:

Dña. Lisbeth Cathiana Paillacho

D. Rafael Falcón Conde

Sevilla, Junio de 2022



GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS
TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2021-2022]

TÍTULO:

VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN

AUTOR:

RAFAEL FALCÓN CONDE

TUTOR:

D^a LISBETH CATHIANA PAILLACHO BOLAÑOS

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO: **ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo es determinar la viabilidad económica-financiera de un proyecto de nueva creación. Dicho proyecto consistirá en la apertura de una clínica de fisioterapia situado en el Aljarafe sevillano, concretamente en el pueblo de Valencina de la Concepción (Sevilla). Para ello, previamente, se ha de conseguir la viabilidad legal, comercial, técnica y organizativa. Finalmente, se demuestra que el proyecto es viable económica y financieramente durante el horizonte planificado de 3 años.

TÉRMINOS CLAVE:

Clínica fisioterapia; proyecto de nueva creación; viabilidad económica; viabilidad financiera.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2 PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA	13
2.1 CREACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
2.2 VIABILIDAD DE UN PROYECTO	14
2.3 OBJETIVOS.....	14
3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	17
3.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	17
3.2 ESTRUCTURA JURÍDICA/LEGAL.....	18
3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	19
3.3.1 Análisis del macroentorno	20
3.3.2 Análisis del microentorno	24
3.3.3 Análisis de la demanda	26
3.3.4 Análisis interno	27
3.3.5 Análisis DAFO/CAME	28
3.4 PLAN DE MARKETING	30
3.4.1 La segmentación.....	30
3.4.2 El posicionamiento.....	30
3.4.3 Marketing-Mix	30
3.5 PLAN DE OPERACIONES.....	32
3.5.1 Aprovisionamiento	32
3.5.2 Proceso productivo	35
3.6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	36
3.6.1 Determinación del número de personas necesarias para la empresa	36
3.6.2 Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto.....	37

3.6.3	Reclutamiento y selección.....	37
3.6.4	Contratos y retribución del personal	37
3.6.5	Organigrama.....	38
4	CAPÍTULO 3. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	39
4.1	INTRODUCCIÓN.....	39
4.2	INGRESOS Y GASTOS	39
4.2.1	Análisis de los ingresos.....	39
4.2.1.1	Escenario Pesimista.....	39
4.2.1.2	Escenario Moderado	40
4.2.2	Análisis de los gastos.....	41
4.3	ESTRATEGIAS.....	43
4.3.1	Estrategia de capital.....	44
4.3.1.1	Política de inversiones	44
4.3.1.2	Política de financiación	44
4.3.2	Estrategia financiera	45
4.3.3	Escenario de producto	46
4.3.4	Estrategia a corto plazo	46
4.4	VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA	46
4.4.1	Cuadro de cash-flow	47
4.4.2	Cuadro de necesidades netas de capital circulante (NNCC).....	47
4.4.3	Presupuesto de capital.....	48
4.4.4	Presupuesto de tesorería.....	49
4.4.5	Balances previsionales	50
4.5	RATIOS E INDICADORES FINANCIEROS	51
4.5.1	Equilibrio financiero.....	51
4.5.2	Ratios financieros de liquidez.....	52
4.5.2.1	Ratio liquidez.....	52
4.5.2.2	Ratio Quick	52

4.5.2.3	Ratio Tesorería.....	52
4.5.2.4	Ratio Cobertura Financiación no recurrente a c/p	53
4.5.3	Ratios financieros de solvencia	53
4.5.3.1	Ratio de solvencia	53
4.5.3.2	Patrimonio Neto	53
4.5.3.3	Ratio Cobertura Financiación no recurrente a l/p	54
4.5.4	Ratios financieros de rentabilidad.....	54
4.5.4.1	Rentabilidad económica de explotación (REE).....	54
4.5.4.2	Rentabilidad financiera ordinaria (RFO).....	55
4.5.5	Predicción de quiebra	56
5	CONCLUSIONES	57
6	BIBLIOGRAFÍA.....	59

1.1.1.1.1 Relación de Figuras

Figura 2.1. Proceso completo de creación de una empresa.....	13
Figura 2.2. Objetivos del presente proyecto.....	15
Figura 3.1. Situación en el plano de Valencina de la Concepción.	17
Figura 3.2. Fachada de la clínica.	17
Figura 3.3. Plano de la clínica.....	18
Figura 3.4. Comparativa Autónomo y SL.	19
Figura 3.5. Esquema del Diagnóstico Estratégico.....	19
Figura 3.6. Evolución de la tasa anual del IPC.....	21
Figura 3.7. Evolución de la Tasa de Variación interanual del PIB (%).	21
Figura 3.8. Evolución del salario medio en España.....	22
Figura 3.9. Número de personas por tramos de edad.	22
Figura 3.10. Las 5 fuerzas de Porter.....	24
Figura 3.11. Gráfico radial de las 5 fuerzas de Porter.	26
Figura 3.12. N.º de personas residentes en Valencina de la Concepción y en Castilleja de Guzmán.	26
Figura 3.13. Estrategias genéricas.....	28
Figura 3.14. Matriz DAFO.	29
Figura 3.15. Matriz CAME.....	29
Figura 3.16. Listado precios de los servicios.....	31
Figura 3.17. Listado precios de la maquinaria.....	33
Figura 3.18. Listado de otros activos.....	34
Figura 3.19. Listado precios de la materia prima.....	34
Figura 3.20. Mapa de procesos.....	35
Figura 3.21. Flujograma.	36
Figura 3.22. Resumen gastos laborales.....	37
Figura 3.23. Organigrama.....	38
Figura 4.1. Previsión ventas mensuales año 1 (escenario pesimista).	39

Figura 4.2. Previsión ventas horizonte planificación (escenario pesimista).	40
Figura 4.3. Previsión ventas mensuales año 1 (escenario moderado).	40
Figura 4.4. Previsión ventas horizonte planificación (escenario moderado).	41
Figura 4.5. Consumo individual estimado en cada servicio.	41
Figura 4.6. Consumo total estimado en cada servicio (en uds físicas).	42
Figura 4.7. Consumo de materia prima para el año 1 (en uds monetarias).	42
Figura 4.8. Total de gastos para los años 1, 2 y 3.	43
Figura 4.9. Desglose amortización anual del inmovilizado.	43
Figura 4.10. Activo del balance inicial.	44
Figura 4.11. Tabla amortización préstamo.	45
Figura 4.12. Pasivo del balance inicial.	45
Figura 4.13. Proceso a seguir en la planificación financiera.	46
Figura 4.14. Cuadro de cash-flow.	47
Figura 4.15. Cuadro de NNCC.	48
Figura 4.16. Presupuesto de capital.	48
Figura 4.17. Presupuesto de tesorería.	49
Figura 4.18. Balances previsionales.	50
Figura 4.19. Fondo de Maniobra.	51
Figura 4.20. Capital Corriente Típico.	51
Figura 4.21. Necesidad de Fondo de Maniobra.	51
Figura 4.22. Ratio circulante.	52
Figura 4.23. Ratio Quick.	52
Figura 4.24. Ratio Tesorería.	52
Figura 4.25. Ratio Cobertura FNR c/p.	53
Figura 4.26. Ratio de solvencia.	53
Figura 4.27. Patrimonio Neto.	53
Figura 4.28. Ratio Cobertura FNR a l/p.	54
Figura 4.29. Rentabilidad económica explotación.	54

Figura 4.30. Rentabilidad financiera ordinaria.....	55
Figura 4.31. Efecto apalancamiento financiero.....	55
Figura 4.32. Predicción de quiebra.....	56

1.1.1.1.2 Relación de Tablas

Tabla 4-1. Amortización inmovilizado.....	45
Tabla 4-2. Previsión ventas y gastos explotación.....	46

1. INTRODUCCIÓN

En virtud de la pandemia del coronavirus, el 2020 fue un año de desastre económico mundial siendo el 2021 un año de fuerte recuperación el cual continuará en 2022, eso sí, con una alta incertidumbre existente. Pero junto a este optimismo, existen factores económicos y geopolíticos que podrían frenar significativamente el impulso. Uno de estos factores es la aparición de nuevas variantes de COVID-19 que pudieran llevar a nuevas restricciones. También afectaría la alta inflación a causa de la subida de los precios energéticos, de los cuellos de botella en el transporte mundial y de la insuficiente oferta para satisfacer el incremento de la demanda. La posibilidad de una subida de tipos de interés o las tensiones del conflicto Ucrania-Rusia son otros de los factores que podrían detener la recuperación económica.

A pesar de esta incertidumbre, la tasa de emprendimiento español se recupera. Según un informe presentado de manera conjunta por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) y otras entidades colaboradoras, la actividad emprendedora ha aumentado un punto con respecto al año anterior pasando del 5,2% al 6,2%, y la tasa de negocios consolidados de 3,5 años en el mercado también creció, situando a España en la media y por encima de las economías impulsadas por la innovación. Adicionalmente, el porcentaje de abandonos empresariales está por debajo de la media de los países del mismo nivel de desarrollo del 1,9% frente al 2,9%.

Cabe destacar que en España los autónomos y las microempresas representan la mayor parte del tejido empresarial español, concretamente el 93,64% del total. De las 2.928.706 empresas que hay en España (datos de enero 2022), los autónomos sin asalariados representan el 55,18%, las microempresas (1-9 asalariados) el 38,46%, las pequeñas (10-49 asalariados) el 5,33%, las medianas (50-249 asalariados) el 0,85% y las grandes empresas (250 o más asalariados) el 0,17%. (CifrasPyme, 2022)

Con el estallido de la pandemia y todos los cambios que la acompañan, la edad de los emprendedores ha aumentado. Según el informe de Global Entrepreneurship Monitor GEM 2020-21, la edad promedio actual es de 42 años. Antes de la pandemia, las personas que emprendían estaban en el tramo de edad entre los 24 y los 35 años, con estudios universitarios y con pocas responsabilidades. La mayoría de estas personas han buscado esta alternativa como necesidad ante la escasez de empleo.

En mi caso particular, la creación de este nuevo proyecto viene motivada, además de por mi carácter emprendedor y mis capacidades, por el hecho de contar con familiares con la aptitud necesaria para llevarlo a cabo.

De allí que el objetivo del presente trabajo es determinar la viabilidad económica-financiera de un proyecto de nueva creación. Dicho proyecto consistirá en la apertura de una clínica de fisioterapia situado en el Aljarafe sevillano, concretamente en el pueblo de Valencina de la Concepción (Sevilla).

Este trabajo comenzará con una breve introducción, en la que se conocerá el panorama económico actual. Posteriormente, se dividirá en tres grandes bloques. El primero de ellos trata sobre la puesta en marcha de la empresa, así como los objetivos de este proyecto. A continuación, se entrará de lleno en el análisis de la empresa, con el estudio de los distintos planes legal, estratégico, marketing, operaciones y recursos humanos. El último capítulo se refiere al plan económico-financiero que recoge toda la información de los planes anteriores. Finalmente, se llegará a las conclusiones dónde se descubrirá la viabilidad o no de este proyecto.

2 PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA

2.1 CREACIÓN DE LA EMPRESA

El miedo al fracaso existente al crear un negocio obliga a cualquier persona con la vocación o la necesidad de acometer un proyecto empresarial, a que se plantee su puesta en marcha de una forma global evitando la simplificación y la intuición o suerte. Este enfoque es tan necesario para un pequeño negocio destinado al autoempleo como para una gran empresa con un proyecto de expansión. Para que un negocio subsista sin necesidad de esperar a la “suerte”, no se puede prescindir de la dirección y coordinación de las diferentes áreas funcionales de una empresa: recursos humanos, producción, finanzas, marketing, etc. En el proceso de creación de la empresa, todo emprendedor debería pasar por las siguientes etapas y no avanzar a la siguiente hasta que no valide la etapa anterior.

El punto de partida de la creación de una empresa radica en tener una buena idea de negocio y validarla. Una vez se haya valorado esta idea y tenga el visto bueno, se pasaría a la segunda etapa como es la construcción del modelo de negocio, donde se desarrollan las primeras bases de la empresa: a qué nos dedicamos, a quién y cómo le vendemos, como vamos a generar ingresos. Posteriormente, es hora de desarrollar la idea y reflejarla en el plan de negocio, el que servirá para captar posibles inversores o mostrárselo al banco cuando pidamos financiación. Finalmente, llega el momento de la constitución y puesta en marcha del negocio, la cual dependerá de la forma jurídica adoptada. Es cierto que hay trámites que son generales, independientemente de la forma jurídica elegida, pero hay otros que dependen de ciertos factores según la actividad, si se contratan trabajadores y otros específicos. (Castro y Rufino, 2015)

En el caso de la empresa propuesta en este TFG, se optará por la figura del empresario individual (autónomo) que, como tal, no tiene obligación de realizar ningún trámite de constitución, ya que no nos dedicamos a la explotación de buques mercantes, siendo ésta la excepción a la obligatoriedad de la realización de trámites.

Para la puesta en marcha sí que hay algunos trámites generales, otros trámites de carácter específico según el tipo de actividad y algunos adicionales en el caso de contratar a trabajadores y otros complementarios.

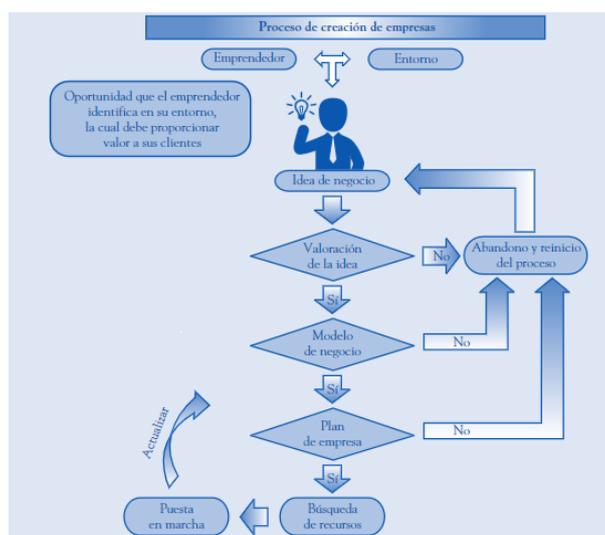


Figura 2.1. Proceso completo de creación de una empresa

Fuente: Creación de Empresas para Emprendedores, 2ª edición, PIRÁMIDE, Ignacio Castro Avacéns y José Ignacio Rufino Rus.

2.2 VIABILIDAD DE UN PROYECTO

En términos generales, cuando decimos que un proyecto es viable nos referimos a que tiene el visto bueno para ponerlo en marcha. Pero ¿qué quiere decir exactamente que un proyecto sea viable? Durbán (2011), distingue entre viabilidad económica y financiera. Un proyecto es viable económicamente cuando la rentabilidad que proporcionan los activos es superior al coste de su financiación y es viable financieramente cuando presenta un saldo acumulado de tesorería positiva o nula durante el horizonte proyectado.

En definitiva, la viabilidad económica analiza la rentabilidad de la empresa y la viabilidad financiera analiza si la empresa posee fondos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de pago ya sea a corto o a largo plazo, es decir, si tiene liquidez y solvencia.

Algunos emprendedores creen tener un negocio viable por el hecho de que generan beneficios con la venta de sus bienes o servicios. Sin embargo, la viabilidad incluye también a la capacidad de hacer frente a sus obligaciones de pago. También se da la posibilidad de que ocurra lo contrario, algunos negocios están perfectamente financiados, con fondos suficientes, pero sus activos no les proporciona la rentabilidad suficiente como para sobrevivir en el largo plazo.

Es cierto que, para poder analizar la viabilidad económica y financiera, se requiere elaborar y demostrar previamente otras viabilidades. Por ejemplo, habrá que cumplir con la legislación vigente (viabilidad legal), comprobar si existe un mercado potencial y tener estrategias de marketing para captar ese mercado (viabilidad comercial), identificar las necesidades de recursos humanos (viabilidad organizativa) o disponer de la tecnología y recursos requeridos para llevar a cabo la actividad (viabilidad técnica). (Coll Morales, 2021).

Por tal razón, cualquier emprendedor que decida poner en marcha su idea, debería de realizar este análisis, importantísimo para poder pronosticar el rumbo de esa futura empresa.

2.3 OBJETIVOS

El objetivo general de este TFG es el análisis de la viabilidad económica-financiera de la clínica de fisioterapia, para evaluar una posible puesta en marcha, si las conclusiones así lo demuestran.

Para alcanzar la viabilidad económica y financiera son necesarios otros objetivos más específicos.

El primero de ellos es conocer la estructura jurídica/legal del negocio y los trámites necesarios para el inicio de la actividad empresarial. A continuación, se llevará a cabo el diagnóstico estratégico en el que se analizará el entorno, la elección de la estrategia competitiva y se concluirá con el DAFO/CAME. Posteriormente se darán a conocer los planes de marketing, operaciones y recursos humanos y finalmente se llegará al último y gran objetivo del presente trabajo, el plan económico-financiero. Una vez se tenga elaborado este último plan, se detallarán las conclusiones.



Figura 2.2. Objetivos del presente proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El proyecto anteriormente mencionado hace referencia a una futura clínica de fisioterapia, situada en la localidad de Valencina de la Concepción (Sevilla).



Figura 3.1. Situación en el plano de Valencina de la Concepción.

Fuente: Google Maps.

Concretamente, estaría instalada en la calle Clara Campoamor, una avenida situada en la entrada a Valencina de la Concepción, en una nave que se encuentra entre un gimnasio y una cafetería. Justo en frente están los supermercados *Cash Fresh* y *Día*, además del Instituto, al que acuden alumnos tanto del propio municipio como de Castilla de Guzmán. Al estar en esta zona tan estratégica se considera un punto bastante favorable.



Figura 3.2. Fachada de la clínica.

Fuente: Google Maps.

Entre sus especialidades, se encontrarían la fisioterapia oncológica y la geriátrica, a parte de la fundamental y principal fisioterapia musculoesquelética.

Adicionalmente, ofrecería un listado de servicios, detallados en el *Plan de Marketing*, esenciales para llevar a cabo sus especialidades, entre los que se encuentran el servicio a domicilio para aquellas personas que tengan dificultades en el desplazamiento hacia la clínica.

Para el desarrollo de la actividad, se dispondría de una nave en alquiler, de unos 150 m². Para ello, se firmaría un contrato con el arrendador de un año, prorrogable año a año, a voluntad del arrendatario. Dicha nave contaría con un área de recepción, una sala de espera y dos salas de tratamiento, con dos camillas cada una. Aparte, habría una sala para la rehabilitación y prevención de lesiones, así como dos vestuarios, separados por género. La cuota mensual de alquiler es de 550 € (luz, agua e internet no incluidos).



Figura 3.3. Plano de la clínica.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva y para terminar de conocer un poco mejor el proyecto, se detallan los pilares fundamentales de la cultura de la futura clínica:

Misión: Ofrecer el mejor servicio y calidad a nuestros pacientes para mejorar sus calidades de vida.

Visión: Aprovechar las capacidades de nuestros empleados para garantizar la satisfacción de nuestros pacientes.

Valores: Excelencia, fiabilidad, compromiso, innovación, seguridad y sostenibilidad.

Otros aspectos relevantes por destacar en este apartado serían los acuerdos de colaboración con el Valencia Fútbol Club y el World Fitness Center (Club de Fútbol y Gimnasio respectivamente de la localidad), cuyo impacto en el negocio afecta positivamente. Estos acuerdos consisten en aplicarles un descuento del 20% a todos los miembros procedentes de dichas entidades.

3.2 ESTRUCTURA JURÍDICA/LEGAL

Comienza el primero de los objetivos específicos del proyecto, en el que se dará a conocer la forma jurídica de la empresa, así como los trámites, tanto generales como específicos, que deriven de la forma jurídica.

Una de las primeras decisiones que debemos adoptar, cuando queremos poner en marcha un negocio, consiste en determinar qué forma jurídica consideramos que se adecua mejor a la empresa que queremos desarrollar. Tras haber analizado cada tipo de forma jurídica, haber pedido consejos/opiniones a distintos empresarios y mantener una charla con Andalucía Emprende, se optará por el empresario individual (Autónomo). No obstante, de cara al futuro se tendrá en cuenta un posible traslado a la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL) dependiendo de algunos factores y de la marcha del negocio. Por ejemplo, si se llega a un determinado número de ingresos conviene más la tributación de las SL que las del autónomo, ya que la retención de este último es progresiva en función de los ingresos mientras que las SL tributan a un tipo fijo menor. Otra razón de este cambio podrían ser la limitación al capital aportado y no a nuestro patrimonio o la facilidad de obtener financiación siendo SL.

A continuación, se mostrará una breve descripción, en las que se detallarán las fiscalidades, ventajas, inconvenientes y trámites de ambos tipos de forma jurídica:

AUTÓNOMO	SOCIEDAD LIMITADA
Persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad (comercial, industrial o profesional)	Sociedad con personalidad jurídica propia y carácter mercantil por la que se exige un capital mínimo de 3.000€, el cual es dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles
FISCALIDAD	FISCALIDAD
IRPF aplicado al rendimiento por actividades económicas	Impuesto sobre Sociedades
VENTAJAS	VENTAJAS
> Es la forma que conlleva menos gestiones para su constitución > Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario > Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño > Control total de la empresa por parte de los promotores > No se exige capital mínimo > Tributa por IRPF (mejor en los primeros años que el Imp. Sociedades)	> Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia > Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas > La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital > Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero > Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio
INCONVENIENTES	INCONVENIENTES
> La responsabilidad del empresario/a es ilimitada, es decir, responde con su patrimonio personal de las deudas generadas por la empresa > Si el volumen de beneficio es importante, está sometido a tipos impositivos elevados	> Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmisor > Obligatoriedad de llevar contabilidad formal y complejidad del Impuesto sobre Sociedades > Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones
TRÁMITES	TRÁMITES
1. Registro Mercantil a. Inscripción de la empresa (voluntario) 2. Hacienda a. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas b. Declaración censal 3. Seguridad Social a. Solicitud y alta de trabajadores por cuenta propia b. Afiliación y alta de trabajadores al régimen general de la SS (si se contratan trabajadores) c. Comunicación de apertura del Libro de visitas d. Obtención del calendario laboral 4. Ayuntamiento a. Licencia de obras b. Licencia de apertura	1. Registro General de Sociedades a. Certificación negativa del nombre 2. Notario a. Escritura pública 3. Hacienda a. Código de Identificación Fiscal b. Impuesto de TPAID c. Impuesto de Actividades Económicas d. Declaración censal 4. Registro Mercantil a. Inscripción de la empresa 5. Ayuntamiento a. Licencia de obras b. Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras c. Impuesto sobre Bienes Inmuebles d. Licencia de apertura

Figura 3.4. Comparativa Autónomo y SL.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Plataforma Pyme.

3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Tras darse a conocer el negocio, así como su estructura jurídica, el siguiente paso es realizar, lo que se conoce como “estudio del mercado”. Así pues, se continuará con el siguiente de los objetivos específicos del TFG, que consiste, en analizar la situación de la empresa a través de un doble análisis:

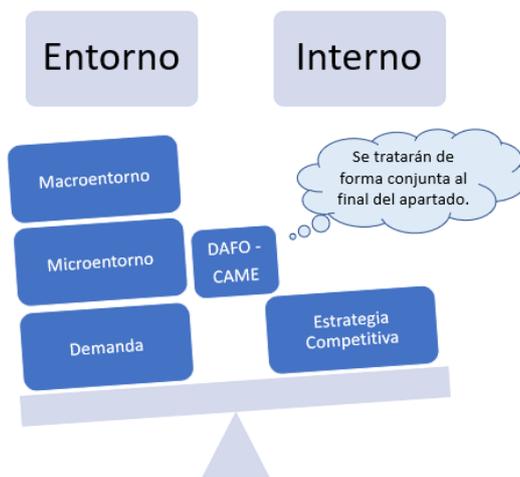


Figura 3.5. Esquema del Diagnóstico Estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Análisis del macroentorno

Incluye aquellos factores que afectan a todas las empresas de un ámbito geográfico. Son factores que no dependen de la propia compañía, es decir, la capacidad de influencia que tienen las empresas sobre estos factores es prácticamente nula por ejemplo: Covid-19. (Castro y Rufino, 2015).

Para ello, se hará un análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Un estudio de todo lo que rodea a la empresa, es decir, de todos aquellos factores externos que son relevantes para la propia organización.

a. Factores Políticos

La actualidad política española, está pasando por un período de inestabilidad, puesto que se trata de un Gobierno de coalición Psoe-Podemos, en el que hay discusiones y visiones distintas entre ambos partidos.

Por otro lado, es el segundo Gobierno más numeroso de la democracia, con 23 miembros. Este incremento de ministerios y vicepresidencias puede acarrear posibles conflictos de competencias.

Los períodos de inestabilidad política son perjudiciales para las empresas, ya que, ante la incertidumbre que se genera entre los ciudadanos, éstos reducen el consumo, produciéndose una caída en las ventas y beneficios de los negocios.

b. Factores Económicos

La situación macrofinanciera de la economía española ha continuado mejorando en los últimos meses, aunque persisten riesgos relevantes para la estabilidad financiera, por lo que se hace necesario seguir vigilándolos (Banco de España, 2021):

- El elevado endeudamiento público en España constituye una de las principales fuentes de vulnerabilidad por lo que, una vez asentada la recuperación, debería implementarse una política fiscal que favorezca la reducción del nivel de deuda y el crecimiento sostenible y equilibrado.
- La rentabilidad de las entidades bancarias ha vuelto a los niveles prepandemia. Sin embargo, se mantiene por debajo del que registran otras geografías y algunos sectores no financieros.
- Por su parte, la recuperación económica podría verse afectada negativamente por la evolución de la pandemia, el repunte de la inflación, el endurecimiento de las condiciones de financiación o la guerra de Ucrania.

Ante esta situación, el Gobierno de España presenta el Programa de Estabilidad 2022-2025 ante la Comisión Europea en el que señala una serie de importantes aspectos, entre los que destacan algunos como la reducción progresiva del déficit y la deuda, el apoyo a las comunidades autónomas, ciertas medidas para combatir los efectos de la guerra o el Programa Nacional de Reformas.

Uno de los indicadores económicos que sirven para analizar la situación de la economía es el IPC, ese que tanto está subiendo en los últimos meses a consecuencia del incremento de los precios de algunos bienes y servicios.

En la siguiente gráfica, se puede observar la evolución de este indicador, desde enero del 2021 hasta abril del 2022, ya que es el último mes del que hay información a fecha de la redacción de este apartado.

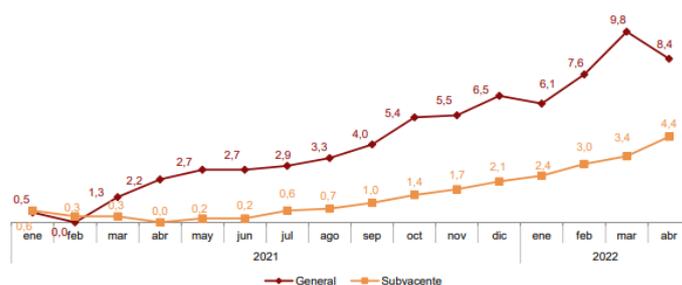


Figura 3.6. Evolución de la tasa anual del IPC.

Fuente: INE.

Se observa un claro repunte en la inflación desde principios del año 2021, debida a una combinación de varios factores, entre los que destacan; los atascos en las cadenas de suministro, la inyección de dinero a las economías por parte de los bancos centrales, el acelerado aumento del consumo tras un 2020 marcado por los confinamientos y el aumento en los precios de la energía y de los alimentos.

Para el mes de abril, el INE ha adelantado el dato, situándolo en un 8,4%. En caso de confirmarse, supondría una disminución de casi un punto con respecto al mes de marzo, cuando el indicador era del 9,8%. Esta caída es debida, principalmente, a los descensos de los precios de la electricidad y los carburantes.

Otro de los indicadores económicos que sirve para medir la riqueza que genera un país es el PIB, el que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en un determinado período de tiempo.

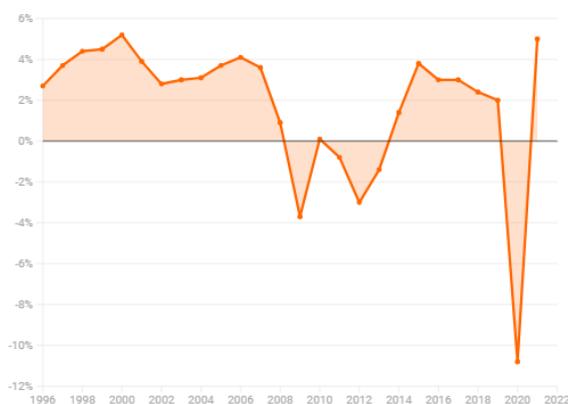


Figura 3.7. Evolución de la Tasa de Variación interanual del PIB (%).

Fuente: INE. El Economista.

En esta gráfica se aprecian dos períodos en los que los porcentajes son negativos. El primer período se corresponde con la crisis financiera de 2008 y la segunda etapa con la crisis del Covid 19.

Centrándonos en la actualidad, la economía española se expandió un 5% en 2021 y supone el mayor aumento desde el año 2000. Para una persona que quiere poner en marcha un negocio es un dato esperanzador. Aunque es cierto que el Gobierno ha recortado casi tres puntos su estimación del PIB de 2022 debido principalmente al frenazo económico desatado a raíz de la crisis de suministros global y a la invasión de Ucrania por parte de Rusia. (Sempere, P. y García, J. 2022. *Cincodías*)

c. Factores Sociales

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los españoles tienen una buena calidad de vida.

Si hablamos del salario medio en España, para el año 2021 fue de 2.236€ mensuales; subió un 3,09% con respecto al año anterior. Sin embargo, este incremento fue menor que el del IPC, que fue del 6,5%, por lo que los trabajadores perdieron poder adquisitivo. (Datosmacro, 2022).

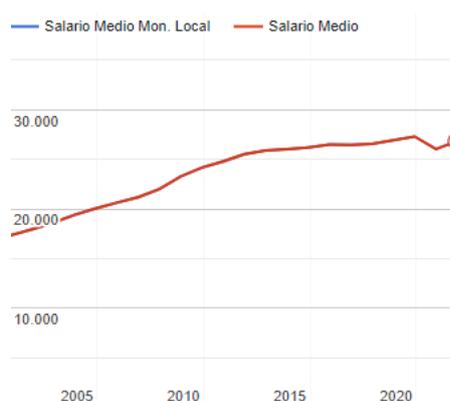


Figura 3.8. Evolución del salario medio en España.

Fuente: INE. Datosmacro.com.

El aumento de los sueldos beneficiaría a la clínica de fisioterapia por dos motivos. El primero de ellos sería porque los futuros pacientes, al tener sueldos mayores, estarían más dispuestos a acudir a la clínica. El segundo motivo es porque, al ser un negocio familiar, los trabajadores de la clínica se beneficiarían de ese incremento en los salarios afectando positivamente a sus calidades de vida. En cambio, la creciente subida del IPC afectaría a la inversa, reduciéndose el poder adquisitivo de los pacientes y trabajadores de la clínica.

Otro aspecto para tener en cuenta en este apartado es el número de personas por tramos de edad residente en España.

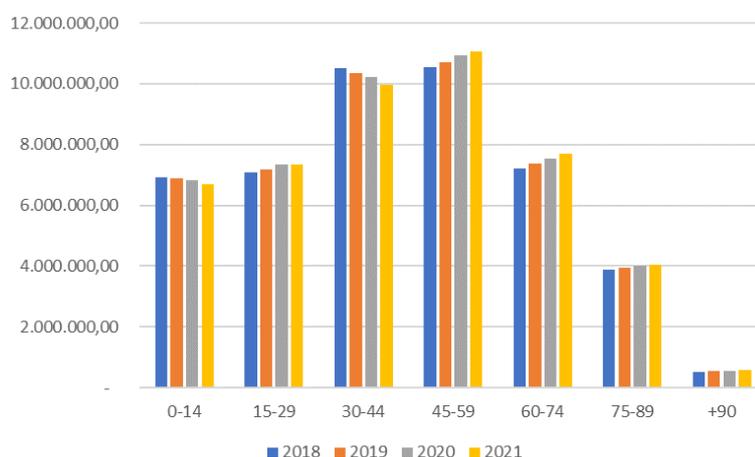


Figura 3.9. Número de personas por tramos de edad.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

Observando el gráfico, se deduce que el número de personas menores de 14 años y las que se encuentran entre los 30 y los 44 años han disminuido en el año 2021 con respecto al año 2018. Así mismo, desde los 45 años hacia adelante, la población ha experimentado un aumento, lo cual indica un envejecimiento de la sociedad. La edad media ha aumentado cuatro años.

A esta empresa, el hecho de que la población este envejeciendo le afecta positivamente, ya que una de sus especialidades es la fisioterapia geriátrica, encargada de tratar diversas enfermedades propias del envejecimiento.

Otro aspecto positivo que se deduce es el aumento de la población entre los 15 y los 29 años, ya que es la franja de edad más propensa a realizar deporte que, como se describirá en apartados posteriores, es otra de las especialidades de esta clínica.

d. Factores Tecnológicos

La innovación tecnológica ha beneficiado enormemente a la atención médica, ha mejorado la calidad de vida de todos y ha creado muchas comodidades tanto para los profesionales de la salud como para los pacientes.

Algunos de los aspectos más influyentes, en los que estos factores nos ayudan a resolver los problemas que nos surgen en el día a día son los siguientes:

- Mejoras en la atención de los pacientes, más segura, gracias al historial médico, ya que éste, debe de estar actualizado y a disposición de los médicos.
- Mejora de máquinas, tratamientos y medicamentos. Los equipos son cada vez más integrales y posibilitan más garantías en las intervenciones y que sean menos dolorosas.
- El uso de internet como fuente de información, por ejemplo, con búsquedas relacionadas con lesiones musculares.

e. Factores Ecológicos

Con respecto al medio ambiente, existe un amplio marco normativo con el que, desde la Unión Europea hasta los municipios, van poniendo su granito de arena para conseguir un futuro mejor.

En nuestro caso, como norma fundamental, tenemos el artículo 45 de nuestra Constitución Española, que establece tanto el derecho a “disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo”.

Dentro de toda la legislación general, las empresas deben también cumplir ciertos aspectos y leyes para respetar el medio ambiente y no recibir sanciones. Algunas de ellas son:

Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.

La Ley 26/2007, de 23 de octubre de Responsabilidad Medioambiental.

Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases.

Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera.

f. Factores Legales

El cumplimiento legal es cada vez más importante en el mundo empresarial. Todas las empresas están sometidas a estos factores, por consiguiente, les pueden impactar negativamente en su actividad.

Para evitar que esto ocurra, se hace indispensable cumplir con las diferentes normas legales. En particular, a este negocio le afectan algunas de ellas:

Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.

Decreto 16/1994, de 25 de enero, sobre autorización y registro de centros y establecimientos sanitarios.

Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.

Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, por el que se establece las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios.

Decreto 69/2008, de 26 de febrero, por el que se establece los procedimientos de las autorizaciones sanitarias y crea el Registro Andaluz de Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios.

Otro aspecto importante para destacar en este apartado sería la relación de documentos que deben estar disponibles durante la visita de inspección. Algunos de ellos serían:

La publicidad del centro, el modelo de historia clínica e informe de alta, el registro de pacientes, los protocolos de higiene de manos, uso correcto de guantes y de limpieza y desinfección de locales e instalaciones, algunos procedimientos (archivar y proteger la historia clínica, de protección de la confidencialidad), la licencia municipal de apertura, el censo de los equipos electro médicos y su plan de mantenimiento, la cartera de servicios del centro y los protocolos asistenciales.

3.3.2 Análisis del microentorno

Considera los factores que influyen sobre empresas pertenecientes al mismo sector. Según Michael Porter (2010), propone un modelo para analizar la rentabilidad de un sector a largo plazo. El modelo se llama “Las cinco fuerzas de Porter” y es uno de los modelos de análisis estratégico más conocidos y utilizados. Además, ayuda a tener una foto de las distintas fuerzas que afectan a un sector.

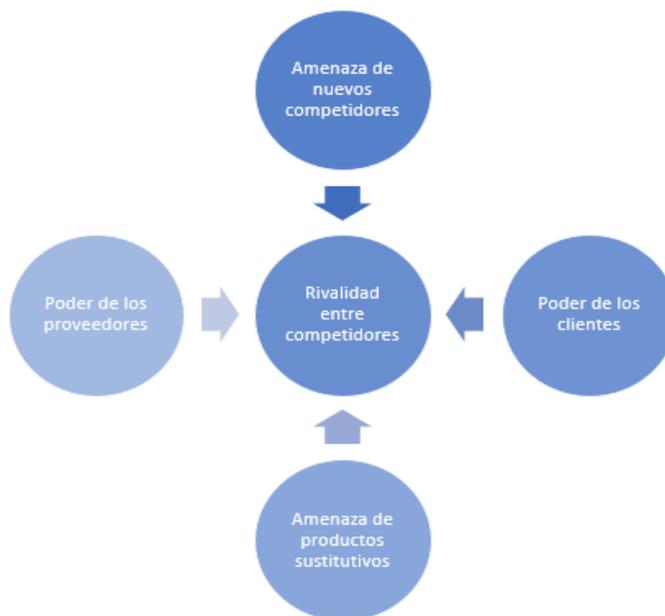


Figura 3.10. Las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia con datos de The Power MBA.

a. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Es uno de los factores más importantes y está relacionado con las barreras de entrada. Si las barreras son altas, la amenaza será menor por tanto más rentable.

Teniendo en cuenta que este negocio es de nueva creación, sería el nuevo competidor, pero se va a tratar una serie de barreras de entradas para cuando ya esté dentro del mercado.

Marca: Uno de nuestros objetivos es crear una marca con la que los clientes se sientan identificados y ser reconocidos a nivel comarcal.

Costes de cambio: Mantener a los clientes “retenidos” en la empresa, que estén desincentivos a cambiarse.

Protección legal: Como se ha visto en apartados anteriores, en este sector, hay que cumplir con algunas normas legales, por lo que se estaría mejor protegidos que si no hubiera que hacerlo.

Inversión necesaria: Es una de las barreras más difícil de superar, pero con ciertas estrategias, este negocio lo conseguirá. Una vez superada esta barrera, será un factor positivo para la empresa, ya que estaríamos dentro del mercado.

b. Productos sustitutivos

Son los productos que satisfacen las mismas necesidades, aunque no tienen por qué competir frontalmente. Un ejemplo de ellos serían los medicamentos, ya que hay personas que se automedican por iniciativa propia y sin previo reconocimiento médico.

Otro sustitutivo serían los quiromasajistas, puesto que realizan masajes manuales, aunque, existe controversia sobre su efectividad terapéutica al no ser una profesión sanitaria reconocida como tal.

Esta fuerza no se considera como una amenaza, ya que no pueden sustituir el valor que ofrece esta clínica.

c. Poder de negociación de los clientes

Mientras más fuerza tengan menos rentable será. Hay que tener en cuenta dos factores:

Costes de cambio: Grado de facilidad con el que los clientes cambian de clínica de fisioterapia. En este sector, es cierto que los clientes pueden estar constantemente cambiando de una clínica a otra, sin que les suponga un alto coste.

Commodities: Que una propuesta de valor sea igual que las de los demás. En este caso, en el que nos diferenciamos de la competencia con un modelo de negocio peculiar, no se trata solo de una cuestión de precios, sino de calidad del servicio. Por lo tanto, el poder del cliente no es tan fuerte como en el caso de un sector muy comoditizado, en el que todos ofrecen lo mismo y si es solo una cuestión de precios.

d. Poder de negociación de los proveedores

Al existir una amplia gama de suministradores de material de fisioterapia en el mercado no hay proveedores irremplazables. Por este motivo, éstos no tienen un alto poder de negociación sobre nosotros lo que consideramos un aspecto positivo.

e. Rivalidad entre competidores

Las 4 fuerzas comentadas anteriormente influyen en el grado de rivalidad competitiva que hay en el sector. Tras analizar cada una de ellas se deducen más aspectos positivos que negativos, aunque faltan algunos factores aún por descubrir.

Actualmente hay dos clínicas de fisioterapia en la localidad. De los datos obtenidos con la indagación llevada a cabo se destaca que una de ellas no es una clínica de fisioterapia como tal, es un centro en el que también tiene consulta de podología, de hecho, en la localidad se conoce más por la especialidad en podología que en fisioterapia. En cuanto a la otra podría considerarse el principal competidor, ya que hablan medianamente bien sobre ella, aunque es cierto que tiene precios bastante elevados.

Cabe mencionar también la inexistencia de este servicio en Castilleja de Guzmán, localidad más cercana de Valencina de la Concepción por lo que se abre un amplio abanico de opciones.



Figura 3.11. Gráfico radial de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia. Escala 1-5.

En esta figura se puede observar la “foto” de las fuerzas que le afectan a la clínica. La amenaza de los productos sustitutivos es el factor menos preocupante, ya que, como se comentó en ese apartado, se intuye que estos productos no pueden sustituir el valor añadido que aporta la clínica. A su vez, la rivalidad entre competidores puede ser la fuerza que más influya en este negocio, puesto que como se mencionó anteriormente, existen ciertos competidores cercanos.

El resto de las fuerzas no son tan preocupantes en sí, aunque deberían tenerse en cuenta y tenerlas “controladas”.

3.3.3 Análisis de la demanda

En este apartado se va a realizar un breve análisis sobre los posibles clientes potenciales. Como se comentó anteriormente, en la localidad vecina de Castilleja de Guzmán no existe ninguna clínica de fisioterapia, por lo que se debería tener en cuenta este municipio para el análisis.

En la siguiente tabla se muestran el número de personas por tramos de edad residentes en las dos localidades que más influencia van a tener en el negocio.

VALENCINA DE LA CONCEPCIÓN						
SEXO/EDAD	5-14	15-29	30-44	45-59	60-74	+75
HOMBRES	442	767	679	994	679	211
MUJERES	430	674	689	1067	704	328

CASTILLEJA DE GUZMÁN						
SEXO/EDAD	5-14	15-29	30-44	45-59	60-74	+75
HOMBRES	213	363	209	452	145	45
MUJERES	164	299	226	479	144	46

Figura 3.12. N.º de personas residentes en Valencina de la Concepción y en Castilleja de Guzmán.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

Valencina de la Concepción y Castilleja de Guzmán, con casi 8.000 y 3.000 habitantes respectivamente, son dos de los municipios más ricos de la provincia. (Diario de Sevilla, 2020). Ambos pueden presumir de una economía saneada, con una renta media per cápita de 25.383 y 24.363 respectivamente, siendo éste un aspecto de los más favorecedores para la clínica, ya que no es lo mismo estar en un mercado con clientes de bajo poder adquisitivo que en un mercado con clientes de alto poder adquisitivo. Lógicamente, esto es una media y habrá parte del público que se encuentre en un escalón inferior, pero, por este motivo, la clínica ofrece precios accesibles para la mayoría de las personas.

Una vez visto cómo se distribuye la población en esta zona, se procederá a la segmentación del mercado y a conocer a los potenciales clientes. Se distinguirán perfectamente en 3 grupos, lo cual no quiere decir que, si llega un paciente que no se encuentre en ninguno de estos grupos no se le vaya a atender. Son simplemente el mercado objetivo de este negocio y a los que se destinarán todos los recursos.

Segmentando en función de la especificación del área de la terapia, se enfocará mayoritariamente en la geriatría, ya que como se vio en el análisis del macroentorno, concretamente en los factores sociales, la población está experimentando un envejecimiento lo que conlleva que este segmento represente gran parte del mercado total en el presente y en el futuro.

La siguiente área a la que se prestará especial atención es la fisioterapia oncológica, puesto que la Sociedad Española de Oncología Médica (SEOM) estima que el número de nuevos casos de cáncer en España crecerá en los próximos 20 años, por lo tanto, se piensa que hay gran cuota de mercado.

Finalmente, al último segmento al que se dirige esta clínica serán los deportistas que necesitan atención integral, desde la prevención de lesiones hasta la rehabilitación de estas (Acuerdos con el Valencina Fútbol Club y el World Fitness Center), así como toda persona que sufra algún tipo de lesión o dolor (cervical, lumbar, muscular, etc.) ya sea relacionado con su puesto de trabajo o procedente de accidentes de tráfico.

3.3.4 Análisis interno

Una vez abordado el análisis del entorno, se continuará con factores que ya sí dependen de la propia empresa, concretamente se hará un análisis para elegir la estrategia competitiva que mejor se adapte a este negocio.

Una ventaja competitiva es una característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores. (Porter, 2010). Un claro ejemplo de este concepto es cuando Messi jugaba en el Barcelona. En esos años el Barcelona tenía una evidente ventaja competitiva con respecto a los demás clubes de fútbol ya que era considerado el mejor futbolista del mundo.

Una vez introducido el término, se darán a conocer las distintas estrategias a elegir y posteriormente, decantarnos por la que consideramos más conveniente para nuestra clínica.

Para definir las alternativas que tiene toda empresa para competir, Porter (2010) establece dos dimensiones:

- La fuente de la ventaja competitiva, que son dos: liderazgo en costes o diferenciación
- El alcance u objetivo estratégico. Aquí diferencia entre las empresas que se dirigen a la gran mayoría o a todos los segmentos del mercado y las empresas que se centran en un segmento concreto. A partir de estas dos dimensiones,

define tres estrategias genéricas: liderazgo en coste, diferenciación y segmentación.



Figura 3.13. Estrategias genéricas.

Fuente: The Power MBA.

Tras analizar cada una de ellas, este proyecto se decantará por la segmentación especializada en diferenciación, es decir, se implantará una estrategia de diferenciación, pero centrándose en los tres segmentos mencionados en el apartado anterior (geriatría, oncología y deportistas).

La estrategia de diferenciación ofrece una propuesta más atractiva para los clientes que la de los competidores. Los factores de diferenciación más habituales son: un producto de calidad o con ciertas particularidades muy valoradas por los clientes, la marca, la experiencia del cliente, seguridad, servicio post-venta, etc.

En general, cuando los pacientes nos eligen porque nos consideran mejor en algo, la sensibilidad al precio es menor que cuando nos eligen por ser barato. Esto permite mayores márgenes. Además, la lucha competitiva es menor, debido a que hay “espacio” para diferentes propuestas, a diferencia con una estrategia de liderazgo en coste, en el que todos compiten en precio y la lucha es mayor.

La estrategia de segmentación implica enfocarse en un segmento de clientes concreto. Esta especialización se puede dar en tres dimensiones:

- Centrarse en un segmento concreto desde el punto de vista demográfico.
- Enfocarse en una localización concreta, desde un punto de vista geográfico.
- Desde una perspectiva de producto, es decir, prestar servicios muy concretos, a diferencia de los competidores que ofrecen una amplia gama.

La verdadera clave de esta estrategia es que enfocarse en un nicho, permite ser capaces de satisfacer mejor las necesidades de ese nicho que los competidores, que se dirigen a todo el mercado. Se trata de ser mejor que los demás.

Habitualmente, el foco en un nicho es insuficiente. Por ello, debemos optar por especializarnos en coste o en diferenciación. La estrategia de nicho es la opción natural de casi todas las empresas cuando nacen.

Algunas de las ventajas de esta estrategia son las siguientes: Se conoce mejor al cliente y se mantienen relaciones más cercanas, por lo que son menos sensibles al precio; se tiene mayor capacidad de crear servicios adaptados a las necesidades de cada paciente y es más fácil alcanzar rápido una posición de liderazgo en un nicho, lo que genera cierta protección y barreras de entrada.

3.3.5 Análisis DAFO/CAME

En este apartado se llega a la conclusión del primero de los objetivos específicos del presente proyecto, el diagnóstico estratégico.

Tras la observación de la empresa a través del doble análisis (interno y externo) se obtendrá un conocimiento exhaustivo sobre ésta, de cara a posibles estrategias a aplicar en el futuro.

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas (análisis interno) y las amenazas y oportunidades (análisis externo) se abordará el método estratégico denominado CAME, el cual expondrá una serie de acciones para aplicar sobre cada uno de los factores descritos en la matriz DAFO.



Figura 3.14. Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 3.15. Matriz CAME.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 PLAN DE MARKETING

En este apartado comienza el tercero de los subobjetivos del proyecto, uno de los más importantes y necesario para que el negocio tenga éxito, ya que es la base de todos los demás, puesto que se encarga de la gestión de las relaciones con los clientes.

Es el programa que describe el modo en que pensamos vender los servicios y productos. Además, tiene un doble reto: Atraer a nuevos clientes, con una ventaja competitiva superior y mantener a los clientes actuales satisfechos.

3.4.1 La segmentación

La mayoría de los mercados no son homogéneos, suelen estar compuestos por un conjunto de personas con características y atributos diversos. Por este motivo, si quiere satisfacer todas sus necesidades se hace necesario proponer una oferta diferenciada para cada uno de los grupos de clientes.

En virtud de ello, se debe definir un mercado objetivo, es decir, especificar los grupos de pacientes a los que se dirigirán todas las acciones de marketing.

Como ya se vio en el análisis de la demanda, dentro del diagnóstico estratégico se pondrá el foco en los siguientes tres segmentos de clientes:

- o Personas mayores (+65 años), para tratar y aliviar las distintas enfermedades y patologías resultante del envejecimiento.
- o Personas que hayan superado un cáncer, para abordar la mayor parte de sus secuelas y mejorar su calidad de vida.
- o Personas que sufran cualquier tipo de lesión/dolor, bien en accidentes de tráfico, en su puesto de trabajo o relacionadas con el deporte.

3.4.2 El posicionamiento

Es la “imagen” que tiene el consumidor en su mente sobre la empresa. Un posicionamiento de marca efectivo puede traducirse en ventas continuas, ya que la oferta está en los pensamientos del cliente. También conlleva a una mejor reputación e imagen en el mercado, gracias a la visibilidad y conocimiento de la marca.

La estrategia de posicionamiento de esta clínica estará basada en el problema que soluciona, o sea, presentando la marca y resaltando los beneficios que proporciona.

El objetivo es ofrecer un servicio superior. En otras palabras, que los pacientes tengan unas percepciones (servicio recibido) mayor que sus expectativas (servicio esperado). Si se consiguiese mantener este nivel de servicio, sería otro factor favorable para obtener una ventaja competitiva frente a los competidores.

3.4.3 Marketing-Mix

El marketing mix engloba cuatro elementos que sirven para analizar algunos aspectos básicos de la empresa: producto, precio, distribución y promoción. En este negocio, al ser una empresa de servicios, a la variable producto se le denomina *servicio*.

a. El servicio

Esta clínica, dispondrá de una variedad de servicios, enfocada principalmente, al mercado objetivo descrito anteriormente.

- Fisioterapia geriátrica: Rehabilitación en personas de tercera edad a través del ejercicio multicomponente y rehabilitación en accidentes cardiovasculares.
- Fisioterapia oncológica: Tratamiento de la fatiga, del déficit motor y equilibrio, del dolor, la linfedema y terapia en disfunciones vesico esfinterianas.

- Fisioterapia musculoesquelética: Rehabilitación de fracturas, tendinosis, aumento de rango de movilidad, aumento de la fuerza, tratamiento de cicatrices, patología ligamentosa y tratamiento latigazo cervical o whiplash.

La evolución de este elemento será el que marque el devenir de la empresa, pues, de no cumplirse, sería imposible asegurar la supervivencia.

b. El precio

Tras conocer los servicios que se ofrecerán, llega el elemento del marketing mix más importante, el único que genera ingresos y beneficios.

Para la determinación de los precios, se ha tenido en cuenta la estrategia de *fijación de precios basada en un buen valor*. Dicha estrategia consiste en establecer precios coherentes con los cambios económicos y las percepciones de los compradores. Se basa en ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio justo. (Armstrong et al., 2016).

En la siguiente tabla se mostrará un listado con los precios de los servicios.

SERVICIOS	DURACIÓN	PRECIO
Primera consulta sin diagnóstico	60'	55 €
Primera consulta con diagnóstico	15'	30 €
A domicilio	50'	45 €
Masoterapia general	35'	25 €
Fisioterapia geriátrica *	45'	150 €
Fisioterapia oncológica *	45'	200 €
Fisioterapia musculoesquelética *	45'	250 €
* Precios calculados para un bono de 10 sesiones.		

Figura 3.16. Listado precios de los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

En función de la patología y del proceso de rehabilitación y recuperación necesario para cada paciente, se llevará a cabo una equivalencia del precio a pagar, adaptándonos por tanto a sus necesidades. Es decir, si el paciente consume su primer bono, pero necesita algunas sesiones adicionales, se le cobrará la parte proporcional.

Por consiguiente, también se realizará el procedimiento contrario. Si el paciente cumple su objetivo primordial, esto es, la completa recuperación de su lesión, se le devolverá el importe de aquellas sesiones no disfrutadas.

Aquellos pacientes que precisen de ganancia articular y de fuerza, debido a las lesiones que hayan sufrido, dispondrán de la sala de rehabilitación, la cual no requiere de un pago extra, ya que va incluido en el pago realizado.

c. Canal de distribución

Consiste en prestar el servicio adecuado a la persona indicada en el momento requerido. Este negocio dispondrá de 2 opciones:

La opción directa que nos proporcionará mayores beneficios, al no haber intermediarios, a través de nuestra página web o el boca-boca.

Utilización del canal indirecto que nos abrirá la posibilidad de atraer a nuevos clientes, a través de la colaboración con las 2 entidades anteriormente mencionadas.

d. La comunicación

Este apartado tiene dos objetivos fundamentales: Crear conocimiento acerca de la existencia de esta nueva empresa y mantener la fidelidad de los clientes.

Para ello, se van a analizar algunos de los principales instrumentos de comunicación.

- La publicidad: Supone un proceso de comunicación de carácter masivo, con un importante coste para el negocio. El principal objetivo es dar a conocer la nueva marca. Con ese fin, se utilizarán los medios de comunicación más apropiados para llegar al mercado objetivo.
Se colocarán carteles publicitarios en residencias de mayores, hospitales (unidad de oncología), campos de fútbol y gimnasios de la zona.
Se hará uso de Facebook e Instagram Ads, en el que se puede invertir la cantidad que se desee, segmentando en función del público al que se quiera llegar. Adicionalmente, se realizarán campañas en Google Adwords (SEO y SEM).
Y el último medio de publicidad que se utilizará será el boca a boca, ofreciendo una devolución del 10% del importe pagado al cliente que nos recomiende ante cualquier conocido suyo. Se estima que será el más importante y el que captará a más pacientes.
- El marketing directo: Se establecerán comunicaciones directas con los pacientes, de manera personalizada e interactiva a través del correo electrónico.

3.5 PLAN DE OPERACIONES

El objetivo principal de este plan reside en describir los recursos necesarios para prestar el servicio, así como todo el proceso imprescindible para lograr la máxima satisfacción de nuestros pacientes.

3.5.1 Aprovisionamiento

En este apartado se muestran los inputs necesarios para desarrollar eficientemente la prestación del servicio, los precios de cada artículo y las cantidades a comprar en el momento inicial.

- a. **Maquinaria:** Conjunto de bienes de equipo necesarios para la realización del servicio.

MAQUINARIA	PRECIO	UNIDADES	TOTAL	PROVEEDOR
epte	1.460,00	1	1.460,00	quirumed
magnetoterapia	298,00	1	298,00	amazon
ultrasonido	500,00	2	1.000,00	quirumed
microondas	3.200,00	1	3.200,00	logarsalud
ecografo	2.800,00	1	2.800,00	fisaude
infrarojo	65,00	4	260,00	quirumed
camilla con pedal	560,00	4	2.240,00	quirumed
escalerilla hombro	54,00	1	54,00	ortoweb medical
bandas elásticas (3 niveles)	5,00	4	20,00	outlet pc
rueda	290,00	1	290,00	ortoweb medical
mancuernas (juego de 1 a 10 kg)	240,00	1	240,00	iron strength
balon medicinal (juego de 1 a 10 kg)	33,00	1	33,00	iron strength
maquina de traccion cervical	29,00	1	29,00	ortoprime
bosu	17,00	2	34,00	amazon
mesa con agarre	780,00	1	780,00	nostrumtransport
pistola laser	500,00	1	500,00	ortoweb medical
cinturon movilizaciones	18,00	1	18,00	aliexpres
electroestimulador (tens/ems)	40,00	4	160,00	amazon
			13.416,00	

Figura 3.17. Listado precios de la maquinaria.

Fuente: Elaboración propia.

- b. **Instalaciones:** Espacio físico en el que se lleva a cabo el proceso productivo, el cual se dio a conocer anteriormente en el apartado Descripción del negocio.
- c. **Otros activos:** Aquí se encuadran los demás activos no mencionados anteriormente; todo el mobiliario del centro, los ordenadores y demás conjuntos electrónicos; las aplicaciones informáticas y el vehículo utilizable para los desplazamientos a domicilio.

MOBILIARIO	PRECIO	UNIDADES	TOTAL	PROVEEDOR
mostrador recepción	850,00	1	850,00	ofitipo
silla recepción	59,00	1	59,00	ikea
estantería separador ambiente	284,00	1	284,00	ikea
estantería recepción + sala de consulta	50,00	4	200,00	ikea
mesa nido sala espera	49,00	1	49,00	ikea
sillón sala espera	100,00	1	100,00	ikea
sillas sala espera + sala consulta	49,00	5	245,00	ikea
lavabo	50,00	2	100,00	ikea
váter	149,00	2	298,00	ikea
escritorio sala consulta	129,00	1	129,00	ikea
banco vestuarios	145,00	4	580,00	taquillea
taquilla	350,00	2	700,00	taquillea
duchas	125,00	4	500,00	leroy merlin
taburete con ruedas	45,00	2	90,00	ikea
			4.184,00	
CONJUNTOS ELECTRÓNICOS	PRECIO	UNIDADES	TOTAL	PROVEEDOR
ordenador	500,00	2	1.000,00	mediamarkt
televisor	450,00	1	450,00	mediamarkt
aire acondicionado	350,00	3	1.050,00	leroy merlin
impresora	50,00	2	100,00	mediamarkt
			2.600,00	
APLICACIÓN INFORMÁTICA	PRECIO	UNIDADES	TOTAL	PROVEEDOR
Página web	800,00	1	800,00	entrebits
ELEMENTO DE TRANSPORTE	PRECIO	UNIDADES	TOTAL	PROVEEDOR
Citroen C3 (aportación)	12.000,00	1	12.000,00	citroen

Figura 3.18. Listado de otros activos.

Fuente: Elaboración propia.

d. **Materia Prima:** Materiales que se van a consumir en la prestación del servicio.

MATERIA PRIMA	PRECIO	PROVEEDOR
electrodos (pack 50)	7,00	amazon
papel camilla (5 rollos x 60m)	25,00	amazon
gel de ultrasonidos (5 litros)	15,00	amazon
kinesiotaping (5m)	3,00	quirumed
aguja electrolisis (200 uds)	12,00	dh material medico
alcohol (5 litros)	35,00	girodmedical
aguja puncion seca (100 uds)	6,50	iberomed
aguja epte (200 uds)	9,00	ortoweb medical
tijeras (pack 3 tamaños)	12,00	amazon
algodón (250g)	7,00	amazon
gasas estériles (100 uds)	7,50	amazon
geles fríos en bolsa (10 uds)	17,00	amazon
aceites para masajes (500 ml)	8,00	amazon
cremas para masajes (5l)	50,00	fisaude

Figura 3.19. Listado precios de la materia prima.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la periodicidad de suministro cabe mencionar que será en función de la demanda de las materias primas. En cuanto al plazo de envío, no supondrán una demora de más de 3 días hábiles. Acerca de las condiciones de pago; se hará mediante transferencia bancaria a 30 días, desde que nos llega la factura (para las materias primas). Para la compra de la maquinaria se pagará al contado, cuando se realice la misma.

3.5.2 Proceso productivo

Se va a elaborar un mapa de procesos (estratégicos, clave y de apoyo) y posteriormente se va a proceder a uno de los procesos más críticos o clave. Para ello, se realizará el flujograma de dicho proceso.

El principal objetivo de este apartado es implantar una dinámica estable que lleve a eliminar el desorden y a aprovechar las oportunidades de mejora.



Figura 3.20. Mapa de procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos estratégicos son actuaciones ligadas al medio y largo plazo de la clínica, con respecto a los procesos clave, representan la esencia del trabajo y sus decisiones se toman en el día a día. Por último, los procesos de apoyo sirven como soporte para la correcta realización de los procesos clave y estratégicos. (Calvo de Mora et al., 2021).

Para el desarrollo del flujograma que se muestra a continuación, se ha decidido proceder a, el proceso *diagnóstico del paciente*, ya que, al ser una empresa de nueva creación, se le da bastante importancia al mismo.

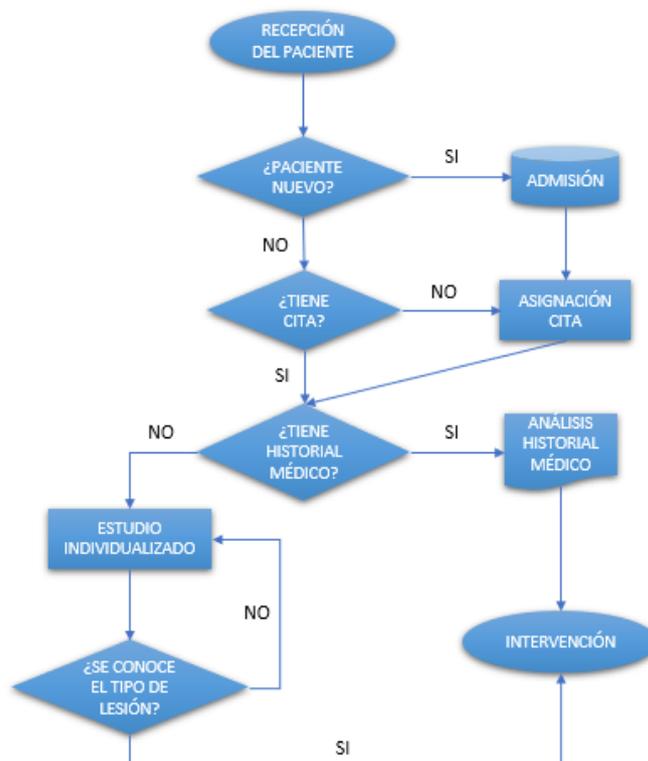


Figura 3.21. Flujograma.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez transcurrido un período de tiempo de unos 3-4 meses, si este proceso no alcanza los resultados esperados, se establecerán las acciones de mejora necesarias para que el resultado sea conforme.

3.6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este apartado se centrará en la descripción de la estructura organizacional de la empresa, concretamente se detallarán las necesidades de personal, sus características y la política a seguir en materia de gestión de recursos humanos.

3.6.1 Determinación del número de personas necesarias para la empresa

En principio serán dos personas las que trabajen en la clínica:

- Rafael Falcón, gerente del negocio. Será la persona dada de alta como autónomo. Es técnico superior en Administración y Finanzas y realizó un MBA (Master of Business Administration), por The Power MBA.
- Belén Domínguez, encargada del desarrollo del objeto del negocio. Graduada en Fisioterapia y Técnico Superior en Dietética. Tendrá un contrato indefinido a jornada completa.

En función de la demanda de la clínica, si se estima oportuno disponer de más personal, se llevará a cabo la contratación de la persona idónea para el puesto específico.

3.6.2 Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto

- a. Gerente: Llevará a cabo la planificación de los objetivos generales y específicos de la clínica a corto y largo plazo, dirigir a ésta y tomar decisiones, asimismo debe controlar los procesos planificados comparándolos con lo realizado y detectar las diferencias. Además, tiene que desempeñar las tareas habituales de recepcionista, ya que su puesto de trabajo será en la recepción de la clínica.
- b. Fisioterapeuta: Diseñar e implementar el plan de tratamiento personalizado para cada paciente, estar al tanto de las últimas técnicas y tratamientos en la materia, hacer seguimiento al historial del paciente y evaluar su progreso hasta el final.

3.6.3 Reclutamiento y selección

Cuando la demanda del negocio estime oportuno crear una nueva vacante se llevará a cabo un proceso de reclutamiento y su posterior selección. Por causas técnicas, organizativas y económicas se ha optado por realizar convenios con las distintas universidades de la provincia para así tener un amplio abanico de becarios interesados en el aprendizaje “real” de cara a su inserción en el mundo laboral. Una vez se disponga de un conjunto de candidatos, se iniciará el proceso de selección, en el que se realizarán entrevistas personales y pruebas de idoneidad.

3.6.4 Contratos y retribución del personal

A priori, sólo habrá un contrato, ya que uno de los dos trabajadores estará dado de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA). Dicho contrato será de tipo indefinido y a jornada completa. El cálculo del coste total de este empleado se ha obtenido aplicando los siguientes porcentajes:

- 12 % de retención de IRPF.
- 6.35 % de Seguridad Social del trabajador. Hay que tener en cuenta que este importe no supone un coste para la empresa, ya que es por cuenta del trabajador, aunque lo pague la propia compañía.
- 30 % de Seguridad Social de la empresa.

Con respecto al autónomo, no tiene una nómina fija. Sin embargo, es recomendable que se fije una retribución fija mensual, para separar el dinero personal del negocio. Dicha retribución asciende a 16 mil euros anuales distribuidos en 12 pagas mensuales. Habría que añadirle los 60 € mensuales (sólo el primer año) de la cuota de autónomos.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los gastos laborales (en €) de los dos empleados de la clínica.

EMPLEADOS	Salario Bruto anual	Ret IRPF anual	SS Trabajador anual	Salario Líquido anual	SS Empresa anual	Cuota Autónomo anual	Total coste empresa anual
Rafael Falcón				16.000,00		720,00	16.720,00
Belén Domínguez	19.500,00	2.340,00	1.238,25	15.921,75	5.850,00		21.771,75

Figura 3.22. Resumen gastos laborales.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.5 Organigrama

A continuación, se mostrará el posible organigrama de la clínica en un futuro, cuando ésta vaya creciendo y aumente el número de trabajadores dado que al principio habrá únicamente dos empleados.



Figura 3.23. Organigrama.

Fuente: Elaboración propia.

4 CAPÍTULO 3. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

4.1 INTRODUCCIÓN

En este apartado se llega al último y gran objetivo de este proyecto. Es el más importante, puesto que aquí se recoge toda la información desarrollada en los planes anteriores (en unidades monetarias) y el que determina si el proyecto es viable o no lo es.

El horizonte temporal analizado abarca desde el inicio de la actividad, el 01/09/2022 hasta el 31/08/25, tres años más tarde desde el comienzo. El período contable de esta empresa empieza a principios de septiembre y termina a finales de agosto, no coincidiendo con el año natural.

4.2 INGRESOS Y GASTOS

4.2.1 Análisis de los ingresos

En las siguientes tablas aparecerán los ingresos estimados separados por tipo de servicios durante los primeros 12 meses de actividad. Para esta previsión se han tenido en cuenta dos posibles escenarios; uno pesimista y otro moderado. No se ha supuesto un escenario optimista, puesto que es preferible analizar en base a estos dos escenarios, ya que se consideran los más reales.

4.2.1.1 Escenario Pesimista

AÑO 1												
SERVICIO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Domicilio												
Nº Pacientes	0	1	1	2	3	3	3	4	4	3	3	1
Precio	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Ingresos	0	40	40	80	120	120	120	160	160	120	120	40
Masoterapia												
Nº Pacientes	2	3	4	4	5	4	5	5	5	6	6	4
Precio	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ingresos	40	60	80	80	100	80	100	100	100	120	120	80
F. Geriátrica												
Nº Pacientes	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	3
Precio	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Ingresos	0	150	150	150	300	300	300	450	450	450	600	450
F. Oncológica												
Nº Pacientes	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	1
Precio	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Ingresos	0	0	0	0	200	200	200	200	400	400	400	200
F. Musc-Esq												
Nº Pacientes	0	1	2	2	3	4	5	5	5	4	6	3
Precio	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Ingresos	0	250	500	500	750	1000	1250	1250	1250	1000	1500	750
1º Consulta												
Nº Pacientes	2	5	7	7	11	11	13	14	15	15	18	11
Precio medio	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Ingresos	70	175	245	245	385	385	455	490	525	525	630	385
Total Ingresos (€)	110	675	1.015	1.055	1.855	2.085	2.425	2.650	2.885	2.615	3.370	1.905
	22.645											

Figura 4.1. Previsión ventas mensuales año 1 (escenario pesimista).

Fuente: Elaboración propia.

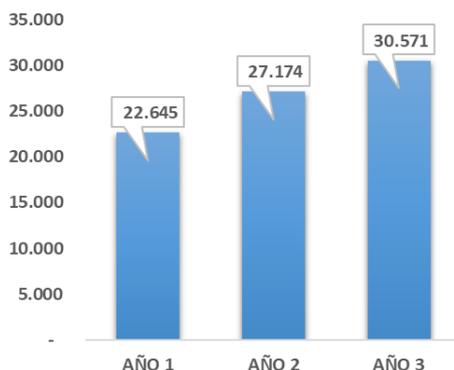


Figura 4.2. Previsión ventas horizonte planificación (escenario pesimista).

Fuente: Elaboración propia.

Como era de esperar, en este tipo de escenario no se llega al nivel de ingresos mínimos para la asegurar la supervivencia de la clínica, por lo tanto, se da por concluido este análisis en función de esta previsión, deduciendo lógicamente la no viabilidad de este negocio.

Por este motivo, se va a continuar con el análisis de la viabilidad teniendo en cuenta el otro tipo de escenario.

4.2.1.2 Escenario Moderado

AÑO 1												
SERVICIO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Domicilio												
Nº Pacientes	4	5	6	6	7	7	8	8	9	9	8	7
Precio	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ingresos	180	225	270	270	315	315	360	360	405	405	360	315
Masoterapia												
Nº Pacientes	5	5	6	8	8	9	8	9	9	10	9	7
Precio	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Ingresos	125	125	150	200	200	225	200	225	225	250	225	175
F. Geriátrica												
Nº Pacientes	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	6
Precio	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Ingresos	450	450	600	600	750	750	900	900	1050	1050	1200	900
F. Oncológica												
Nº Pacientes	1	2	2	2	3	3	4	3	5	4	5	4
Precio	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Ingresos	200	400	400	400	600	600	800	600	1000	800	1000	800
F. Musc-Esq												
Nº Pacientes	5	6	6	7	7	8	8	9	10	9	10	8
Precio	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Ingresos	1250	1500	1500	1750	1750	2000	2000	2250	2500	2250	2500	2000
1º Consulta												
Nº Pacientes	14	16	18	21	23	25	26	27	31	30	32	25
Precio medio	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Ingresos	560	640	720	840	920	1000	1040	1080	1240	1200	1280	1000
Total Ingresos (€)	2.765	3.340	3.640	4.060	4.535	4.890	5.300	5.415	6.420	5.955	6.565	5.190
	58.075											

Figura 4.3. Previsión ventas mensuales año 1 (escenario moderado).

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos de este primer año se han obtenido sumando los ingresos mensuales, los cuales se han calculado multiplicando el número de pacientes estimados por cada tipo

de servicio y su precio. El precio de la 1ª consulta es un promedio entre la primera consulta con diagnóstico y sin diagnóstico.

A continuación, se muestran las previsiones de ventas para un horizonte de 3 años, en los dos escenarios anteriormente mencionados. Se ha calculado con un incremento de las ventas en un 35 % para el segundo año y un 50 % en el tercer año, con respecto al primero.

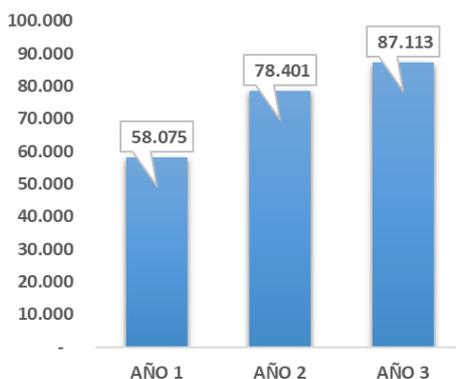


Figura 4.4. Previsión ventas horizonte planificación (escenario moderado).

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto importante que destacar en este apartado es que la clínica introducirá la opción de recogida de paquetes, es decir, ser un punto de recogida o entrega de paquetes online. Con esta estrategia se podría obtener un ingreso extra cada mes, además las ventas podrían crecer ya que irían nuevas personas al local para recoger sus paquetes y sería un gran reclamo publicitario. Se estima que, con esta estrategia, se obtendrán unos ingresos extras anuales de 750 €.

4.2.2 Análisis de los gastos

En la tabla que aparece a continuación se detallan las materias primas necesarias para los tres años de planificación calculadas según las previsiones de ventas expuestas en el apartado anterior. Para realizar dicho cálculo se han seguido los siguientes pasos:

- 1) Se ha estimado cuanto consume un paciente en cada tipo de servicio (geriatría, oncología, musculoesquelética, etc.)

Materia Prima	Primera consulta	A domicilio	Masoterapia general	Fisioterapia geriátrica	Fisioterapia oncológica	Fisioterapia musculoesquelética
electrodos (uds)	2,0	2,0		2,0		2,0
papel camilla (1,8 m)	1,8	1,8	1,8		1,8	1,8
gel ultrasonidos (ml)	30,0	30,0			30,0	30,0
kinesiotaping (cm)	30,0	30,0				30,0
aguja electrolisis (uds)	4,0	4,0				4,0
alcohol (ml)	20,0	20,0	20,0			20,0
aguja punción seca (uds)	3,0	3,0				3,0
aguja epte (uds)	1,0	1,0				1,0
algodón (gramos)	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0
gasas estériles (uds)	2,0	2,0		2,0		2,0
aceites masaje (ml)	20,0	20,0	20,0	20,0		20,0
cremas masaje (ml)	40,0	40,0	40,0	40,0		40,0

Figura 4.5. Consumo individual estimado en cada servicio.

Fuente: Elaboración propia.

- 2) El número resultante del apartado nº 1 se ha multiplicado por el número de pacientes de cada servicio y así obtener el total de materia prima necesaria.

Materia Prima	Primera consulta	A domicilio	Masoterapia general	Fisioterapia geriátrica	Fisioterapia oncológica	Fisioterapia musculo esquelética	Total
nº pacientes	288	84	93	64	38	93	660
electrodos (uds)	576,0	168,0	-	128,0	-	186,0	1.058,0
papel camilla (metros)	518,4	151,2	167,4	-	68,4	167,4	1.072,8
gel ultrasonidos (ml)	8.640,0	2.520,0	-	-	1.140,0	2.790,0	15.090,0
kinesiotaping (cm)	8.640,0	2.520,0	-	-	-	2.790,0	13.950,0
aguja electrolisis (uds)	1.152,0	336,0	-	-	-	372,0	1.860,0
alcohol (ml)	5.760,0	1.680,0	1.860,0	-	-	1.860,0	11.160,0
aguja punción seca (uds)	864,0	252,0	-	-	-	279,0	1.395,0
aguja epte (uds)	288,0	84,0	-	-	-	93,0	465,0
algodón (gramos)	576,0	168,0	186,0	128,0	76,0	372,0	1.506,0
gasas estériles (uds)	576,0	168,0	-	128,0	-	186,0	1.058,0
aceites masaje (ml)	5.760,0	1.680,0	1.860,0	1.280,0	-	1.860,0	12.440,0
cremas masaje (ml)	11.520,0	3.360,0	3.720,0	2.560,0	-	3.720,0	24.880,0

Figura 4.6. Consumo total estimado en cada servicio (en uds físicas).

Fuente: Elaboración propia.

- 3) El total de MP necesaria calculado en la tabla anterior se redondeará al alza y posteriormente se multiplicará por su precio de compra para conocer el valor total del consumo del primer año. Para poder estimar la necesidad de materia prima de los años 2 y 3, se ha multiplicado el valor del año 1 por el porcentaje de incremento de la demanda en estos años.

Materia Prima	AÑO 1				
	uds	UDS	UDS a comprar	Precio	Valor
electrodos (pack 50)	1058	21,16	22	7	154,0 €
papel camilla (5 rollos de 60 m)	1072,8	3,576	4	25	100,0 €
gel ultrasonidos (5 litros)	15,09	3,018	4	15	60,0 €
kinesiotaping (5 metros)	139,5	27,9	28	3	84,0 €
aguja electrolisis (200 uds)	1860	9,3	10	12	120,0 €
alcohol (5 litros)	11,16	2,232	3	35	105,0 €
aguja punción seca (100 uds)	1395	13,95	14	6,5	91,0 €
aguja epte (200 uds)	465	2,325	3	9	27,0 €
algodón (250 g)	1506	6,024	7	7	49,0 €
gasas estériles (100 uds)	1058	10,58	11	7,5	82,5 €
aceites masajes (500 ml)	12440	24,88	25	8	200,0 €
cremas masaje (5 litros)	24,88	4,976	5	50	250,0 €
					1.322,5 €

Figura 4.7. Consumo de materia prima para el año 1 (en uds monetarias).

Fuente: Elaboración propia.

Tras conocer el consumo de materia prima, en la siguiente tabla se muestran todos los gastos necesarios del horizonte de planificación.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
gastos de personal	42.070,00	43.067,20	43.753,60
suministros	1.880,00	1.880,00	1.880,00
arrendamiento local	6.600,00	6.600,00	6.600,00
arrendam software	1.260,00	1.260,00	1.260,00
seguros	1.200,00	1.200,00	1.200,00
publicidad	2.000,00	1.500,00	750,00
limpieza	1.200,00	1.200,00	1.200,00
papelería	480,00	480,00	480,00
consumo mp	1.322,50	1.770,00	1.949,50
gastos fros	386,07	319,49	251,57
amortización inmov	3.231,68	3.231,68	3.231,68

Figura 4.8. Total de gastos para los años 1, 2 y 3.

Fuente: Elaboración propia.

- Gastos de Personal: Es la suma del salario bruto (del indefinido) + la Cuota de la SS a cargo de la empresa + Salario líquido (del autónomo) + Cuota autónomo.
La cuota del autónomo son 60 € los primeros 12 meses, 143,10 € entre los meses 13 y 18 y 200,30 € entre los meses 19 y 36.
- Suministros: 90 € agua (trimestral) + 200 € luz (trimestral) + 60 € internet y teléfono (mensual).
- Alquiler local: 550 € mensuales.
- Alquiler software: 105 € mensuales.
- Seguros: 500€ del local (anual) + 700 € de responsabilidad civil (anual).
- Publicidad: 2.000 €, 1.500 € y 750 € anuales para los años 1, 2 y 3 respectivamente.
- Limpieza: 100 € mensuales
- Papelería: 40 € mensuales
- Consumo de materia prima: Datos proporcionados de la figura 4.7.
- Gastos financieros: Datos proporcionados de la figura 4.11.
- Amortización del inmovilizado:

	V. Inicial	Vida útil	AIM anual
Aplicaciones informáticas	800,00	5	160,00
Maquinaria	13.416,00	18	745,33
Mobiliario	4.184,00	20	209,20
Equipos para procesos de información	2.600,00	10	260,00
Elementos de transporte	12.000,00	14	857,14
Remodelacion local	5.000,00	5	1.000,00
			3.231,68

Figura 4.9. Desglose amortización anual del inmovilizado.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 ESTRATEGIAS

A continuación, se definen las pautas básicas que van a definir el plan financiero de este negocio para los tres próximos años.

4.3.1 Estrategia de capital

4.3.1.1 Política de inversiones

En este subapartado se recogen todos los bienes y derechos que la compañía adquiere para su puesta en marcha. Dicho en otras palabras, el activo del balance inicial, que se clasificará en Corriente y No Corriente.

Para los desplazamientos a domicilio, Rafael Falcón aportará un vehículo valorado en 12.000€. Además, se dispondrá de la página web de la empresa, a un precio de 800 € y se adquirirá toda la maquinaria, el mobiliario y los aparatos informáticos necesarios para llevar a cabo la actividad.

El local donde se llevará a cabo la actividad, en la actualidad está diáfano, por lo que será necesario una remodelación de este, la cual asciende a unos 5.000 aproximadamente. El arrendador, pide una fianza de dos meses de alquiler.

Por otro lado, las existencias iniciales serán las necesarias para los primeros cuatro meses.

A) ACTIVO NO CORRIENTE	38.000,00
I. Inmovilizado intangible	800,00
5. Aplicaciones informáticas	800,00
II. Inmovilizado material	37.200,00
1. Terrenos y construcciones	5.000,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	32.200,00
2.1. Maquinaria	13.416,00
2.2. Mobiliario	4.184,00
2.3. Equipos para procesos de información	2.600,00
2.4. Elementos de transporte	12.000,00
B) ACTIVO CORRIENTE	5.000,01
II. Existencias	330,63
2. Materias primas	330,63
V. Inversiones financieras a corto plazo	1.100,00
5. Fianzas	1.100,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.569,38
1. Tesorería	3.569,38
TOTAL ACTIVO (A+B)	43.000,0

Figura 4.10. Activo del balance inicial.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.2 Política de financiación

Aquí se recogerán las fuentes de financiación necesarias para la adquisición de las inversiones anteriormente mencionadas. Dicho de otra forma, el pasivo del balance inicial. Se distinguen dos grandes grupos:

- Patrimonio Neto

Los dos promotores del negocio aportarán 5.000 € (cada uno) además del vehículo anteriormente mencionado.

- Pasivo

Gran parte de la financiación procede de un familiar de Rafael Falcón, que se destinará para la compra de la maquinaria, el mobiliario, la página web y los elementos electrónicos. Se recibirá un préstamo de esta persona por 21.000 €, a devolver en un plazo de 6 años con un 2% de interés nominal. La tabla de amortización de este préstamo se ha obtenido mediante el sistema francés.

Período	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital Pte	Capital Amortizado
0				21.000,00 €	
1	3.715,11 €	386,07 €	3.329,04 €	17.670,96 €	3.329,04 €
2	3.715,11 €	319,49 €	3.395,62 €	14.275,34 €	6.724,66 €
3	3.715,11 €	251,57 €	3.463,54 €	10.811,80 €	10.188,20 €
4	3.715,11 €	182,30 €	3.532,81 €	7.278,99 €	13.721,01 €
5	3.715,11 €	111,65 €	3.603,46 €	3.675,53 €	17.324,47 €
6	3.715,11 €	39,58 €	3.675,53 €	0,00 €	21.000,00 €

Figura 4.11. Tabla amortización préstamo.

Fuente: Elaboración propia.

A) PATRIMONIO NETO	22.000,00
I. Capital	22.000,00
III. Reservas	-
VII. Resultado del ejercicio	
B) PASIVO NO CORRIENTE	21.000,00
II. Deudas a largo plazo	21.000,00
5. Préstamo familiar	21.000,00
C) PASIVO CORRIENTE	-
III. Deudas a corto plazo	-
5. Préstamo familiar	
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-
1. Proveedores	
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	43.000,0

Figura 4.12. Pasivo del balance inicial.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Estrategia financiera

Cuando haya beneficios, se mantienen en Reservas, no se reparte entre los promotores, ya que cada uno tiene su sueldo mensual. Si hubiera pérdidas en algún ejercicio, éstas se compensarán lo antes posible. Las inversiones se amortizan según las tablas de coeficiente de amortización de la Agencia Tributaria, salvo la remodelación del local, ya que existen evidencias de que esta empresa, quedará ubicada en este local como mínimo cinco años.

INMOVILIZADO	VIDA ÚTIL
Aplicación informática	5
Maquinaria	18
Mobiliario	20
Equipos electrónicos	10
Elemento de transporte	14
Remodelación local	5

Tabla 4-1. Amortización inmovilizado.

4.3.3 Escenario de producto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	58.075	78.401	87.113
Compras	1.300	1.700	1.900
Gastos de personal	42.070	43.067,2	43.753,6
Otros gastos de explotación	14.770	14.120	13.370

Tabla 4-2. Previsión ventas y gastos explotación.

4.3.4 Estrategia a corto plazo

- Clientes: Se cobrará el 100% de las ventas al contado.
- Proveedores: Se pagará a los proveedores a 30 días.

El cálculo del saldo de proveedores se ha obtenido de la siguiente manera:

$$\text{Compras} \times (30/360)$$

- Existencias: Están representadas exclusivamente por las materias primas necesarias para la prestación del servicio. Representan el 100% de las compras, teniendo en cuenta las existencias iniciales y el consumo. Es decir, su saldo en balance se ha calculado de la siguiente manera: $\text{EX inic MP} + \text{Compras MP} - \text{Consumo MP}$

4.4 VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA

A continuación, se detallan los estados financieros proyectados para un horizonte de 3 años. Para ello, se ha seguido el siguiente esquema:

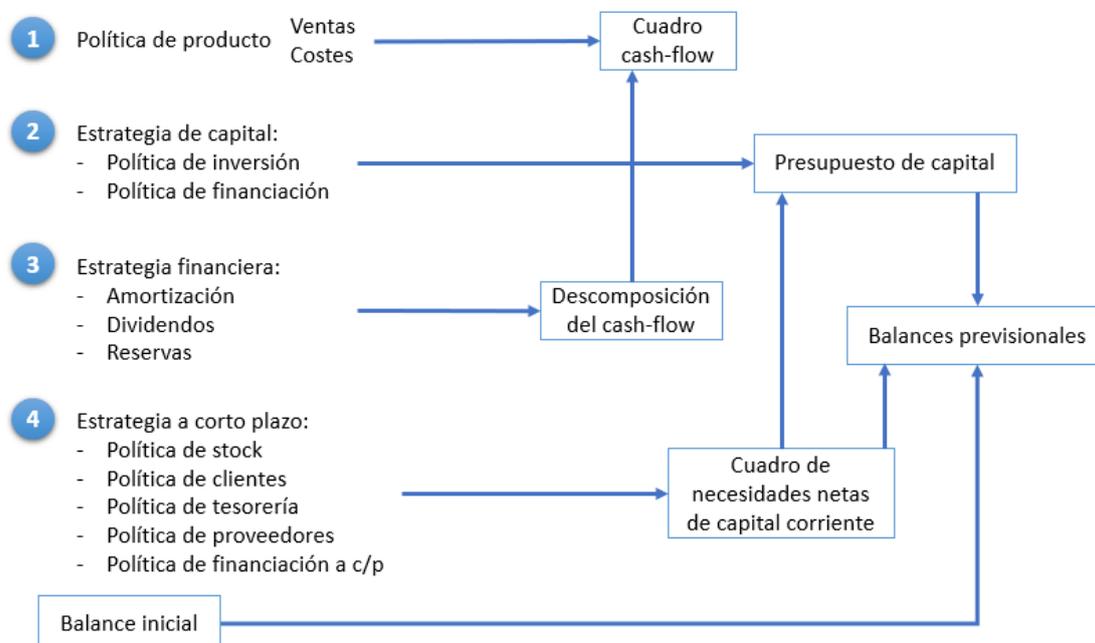


Figura 4.13. Proceso a seguir en la planificación financiera.

Fuente: Elaboración propia basado en el manual: *Planificación financiera en la práctica empresarial*.

4.4.1 Cuadro de cash-flow

Este cuadro recoge todos los gastos e ingresos de la actividad empresarial, separados en ingresos y gastos de explotación y atípicos o extraordinarios. Para calcular la autofinanciación, se parte del cash Flow total y se le restan los gastos financieros e impuestos.

CONCEPTO	31/08/2023	31/08/2024	31/08/2025
1 Ventas	58.075,00	78.401,00	87.113,00
2 Compras MP	1.300,00	1.700,00	1.900,00
3 Variación stocks de MP	- 22,50	- 70,00	- 49,50
4 Consumo MP	1.322,50	1.770,00	1.949,50
5 Cargas de Personal	42.070,00	43.067,20	43.753,60
6 Otras cargas explotación	14.770,00	14.120,00	13.370,00
8 Coste de Explot (4+5+6-7)	58.162,50	58.957,20	59.073,10
10 Coste de las ventas (8-9)	58.162,50	58.957,20	59.073,10
11 Cash-Flow explotación (1-10)	- 87,50	19.443,80	28.039,90
12 C-F atípico (punto recogida paquetes)	750,00	750,00	750,00
15 Cash-Flow total (11+12+13+14)	662,50	20.193,80	28.789,90
16 Amortización inmovilizado	3.231,68	3.231,68	3.231,68
18 Gastos Fros pasivo a l/p	386,07	319,49	251,57
20 Resultado Bruto (15-16-17-18-19)	- 2.955,25	16.642,63	25.306,65
21 Compensación de pérdidas		2.955,25	
22 Impuestos (20-21) * t		2.600,60	4.808,26
23 Resultado Neto (20-21-22)	- 2.955,25	11.086,78	20.498,38
25 Reservas (23-24)	- 2.955,25	11.086,78	20.498,38
26 Autofinanciación (16+17+21+25)	276,43	17.273,71	23.730,06

Figura 4.14. Cuadro de cash-flow.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la última línea del cuadro, la empresa estaría generando recursos en todo el horizonte temporal, aunque, por razones obvias, el primer año lo haga en una cuantía prácticamente insignificante.

No obstante, hasta el segundo año no comenzaría a obtener beneficios, puesto que en el primero tendría pérdidas, al no generar cash-flow de explotación positivos y ser incapaz de cubrir los gastos de amortización del inmovilizado y los intereses del préstamo. A partir de aquí, la proyección es bastante favorable, ya que cada año se duplica el resultado obtenido el año anterior.

4.4.2 Cuadro de necesidades netas de capital circulante (NNCC)

El siguiente cuadro muestra las modificaciones en el capital corriente de la empresa. Estas variaciones son la diferencia entre la necesidad de activo corriente y los recursos a corto plazo utilizados.

Cuentas	Saldo Inicial	31/08/2023	31/08/2024	31/08/2025
Existencias de MP	330,63	308,13	238,13	188,63
1 Variación Ex. MP		- 22,50	- 70,00	- 49,50
Tesorería Objetivo	3.569,38	2.000,00	2.000,00	2.000,00
4 Variación tesorería objetivo		- 1.569,38	-	-
5 Activo Corriente (1+2+3+4)		- 1.591,88	- 70,00	- 49,50
Proveedores	-	108,46	133,33	154,17
6 Variación Proveedores		108,46	24,88	20,83
Impuestos a pagar		-	650,15	1.202,07
9 Variación impuestos a pagar		-	650,15	551,91
10 Pasivo Corriente (6+7+8+9)		108,46	675,03	572,75
Necesidades Netas de Capital Corriente (5-10)		- 1.700,34	- 745,03	- 622,25

Figura 4.15. Cuadro de NNCC.

Fuente: Elaboración propia.

Las NNCC, al tomar signo negativo, y por tanto, disminuciones del activo, indican que la empresa está financiando su activo a corto plazo con los recursos que ella misma genera.

4.4.3 Presupuesto de capital

Aquí se cuantifican las salidas y entradas de recursos a largo plazo que tendría la empresa en todo el horizonte temporal, es decir, las variaciones que se producirán en la parte permanente del balance. Se calcula en términos de renta, no de tesorería.

	31/08/2023	31/08/2024	31/08/2025
PRESUPUESTO DE INVERSIONES			
2. Necesidades netas de capital circulante	- 1.700,34	- 745,03	- 622,25
3. Amortización financiera recursos a l/p	3.329,04	3.395,62	3.463,54
3.1 Amortizaciones pasivos ajenos nuevos a l/p	3.329,04 €	3.395,62 €	3.463,54 €
TOTAL EMPLEOS (1+2+3+4)	A 1.628,70	2.650,60	2.841,29
PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN			
5. Autofinanciación	276,43	17.273,71	23.730,06
TOTAL RECURSOS (5+6+7+8+9)	B 276,43	17.273,71	23.730,06
Superávits/Déficits del período	B-A - 1.352,27	14.623,11	20.888,78
Superávits/Déficits acumulados	- 1.352,27	13.270,84	34.159,62

Figura 4.16. Presupuesto de capital.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que en el primer año haya déficits, debido a que la empresa no genera suficiente autofinanciación, se observa cómo ya en el segundo y tercer año se consiguen superávits acumulados bastante elevados, lo que indica que los recursos obtenidos cubren con exceso la totalidad de las inversiones. La casilla superávits acumulados del tercer año indica un posible indicio de viabilidad financiera de la empresa, a expensas de poder confirmarlo en el siguiente apartado, a través de los ratios.

Uno de los objetivos de este presupuesto consiste en equilibrar, a ser posible, los empleos y recursos en todo el horizonte de planificación. De modo que habría que intentar conseguir superávits positivos pero cercano a cero en todos los años planificados. Por este motivo, al haber déficits en el primer año, será necesario alisar el presupuesto en el inicio de la actividad. Por ejemplo, se podría negociar una carencia en la devolución del préstamo durante el primer año.

Como los superávits cada año son bastantes más elevados (sobra financiación o falta inversión), lo cual indica un bajo aprovechamiento de los recursos empleados, habría

que implementar alguna estrategia que permita utilizar eficientemente estos recursos en el futuro. Para ello, existen dos posibilidades:

- Aumentar la inversión sin llegar a sobrepasar los niveles de financiación.
- Si no se encuentran posibilidades de inversión, se podrían tomar algunas medidas a largo y a corto plazo.
 - Adelantar las devoluciones del préstamo con el fin de reducir los gastos financieros.
 - Implantar el sistema de cobro a clientes mediante financiación.

4.4.4 Presupuesto de tesorería

Este presupuesto proporciona la relación de pagos y cobros según su origen. Además, indica la situación de liquidez de la empresa en cada año del horizonte de planificación.

A diferencia del anterior presupuesto, éste se realiza en términos de tesorería y no de renta. Está subdividido en cinco tesorerías parciales, donde cuatro de ellas, provienen del cuadro de cash-flow y una del presupuesto de capital, por lo que actúa como nexo entre el corto y el largo plazo. El saldo acumulado en cada año será el que aparezca en la tesorería del balance.

	CONCEPTOS	31/08/2023	31/08/2024	31/08/2025
1	Cobros por ventas	58.075,00	78.401,00	87.113,00
2	Pagos por explotación	58.031,54	58.862,33	59.002,77
3	Tesorería de explotación (1-2)	43,46	19.538,68	28.110,23
8	Pagos por amortizaciones financieras de deudas a l/p	3.329,04 €	3.395,62 €	3.463,54 €
11	Tesorería por operaciones de capital (4+5+6+7-8-9-10)	- 3.329,04	- 3.395,62	- 3.463,54
12	Cobros por actividades no explotación	750,00	750,00	750,00
14	Tesorería atípica (12-13)	750,00	750,00	750,00
16	Pagos por intereses de deuda a l/p	386,07	319,49	251,57
17	Pagos por retribución de los recursos a l/p (15+16)	386,07	319,49	251,57
22	Pago de Impuestos		1.950,45	4.256,35
23	Tesorería por operaciones a c/p (18-19-20-21-22)	-	- 1.950,45	- 4.256,35
24	Tesorería Neta (3+11+14-17+23)	- 2.921,65	14.623,11	20.888,78
25	Tesorería Acumulada	647,73	15.270,84	36.159,62

Figura 4.17. Presupuesto de tesorería.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque por una cantidad muy cercana a cero (año 1), se aprecia cómo la tesorería de explotación será positiva desde el primer año de actividad y se irá incrementando notablemente, mostrando síntomas de liquidez.

La tesorería por operaciones de capital será negativa en todo el horizonte, al no haberse financiado en estos años, puesto que se autofinanciará, como se aprecia en la figura 4.14. Los pagos de esta tesorería parcial se corresponden con la devolución del préstamo solicitado en el momento inicial, siendo éste el único momento en el que se ha necesitado financiación ajena.

En la tesorería atípica se ha incluido el cobro de la estrategia consistente en introducir en la clínica la opción de recogida/entrega de paquetes.

Por último, la tesorería por retribución de los recursos a l/p y la tesorería por operaciones a c/p recogen los pagos de los intereses del préstamo y de los impuestos, respectivamente.

A pesar de que la tesorería generada en el primer año será negativa, la tesorería acumulada en ese momento será positiva, al quedar excedentes de tesorería en el momento inicial. Para los años posteriores, se observa un fuerte incremento, a causa

del crecimiento de las ventas, lo que conlleva paralelamente el aumento de los cobros por ventas.

4.4.5 Balances previsionales

A continuación, se muestran los balances previsionales para todo el horizonte temporal, incluido el del momento inicial.

	01/09/2022	31/08/2023	% V	% H	31/08/2024	% V	% H	31/08/2025	% V	% H
A) ACTIVO NO CORRIENTE	38.000,00	34.768,33	94,4%	-8,5%	31.536,66	65,5%	-9,3%	28.304,98	43,0%	-10,2%
I. Inmovilizado intangible	800,00	640,00	1,7%	-20,0%	480,00	1,0%	-25,0%	320,00	0,5%	-33,3%
5. Aplicaciones informáticas	800,00	640,00	1,7%	-20,0%	480,00	1,0%	-25,0%	320,00	0,5%	-33,3%
II. Inmovilizado material	37.200,00	34.128,33	92,7%	-47,7%	31.056,66	64,5%	-54,9%	27.984,98	42,6%	-66,0%
1. Terrenos y construcciones	5.000,00	4.000,00	10,9%	-20,0%	3.000,00	6,2%	-25,0%	2.000,00	3,0%	-33,3%
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	32.200,00	30.128,33	81,8%	-27,7%	28.056,66	58,3%	-29,9%	25.984,98	39,5%	-32,6%
2.1. Maquinaria	13.416,00	12.670,67	34,4%	-5,6%	11.925,34	24,8%	-5,9%	11.180,01	17,0%	-6,2%
2.2. Mobiliario	4.184,00	3.974,80	10,8%	-5,0%	3.765,60	7,8%	-5,3%	3.556,40	5,4%	-5,6%
2.3. Equipos para procesos de información	2.600,00	2.340,00	6,4%	-10,0%	2.080,00	4,3%	-11,1%	1.820,00	2,8%	-12,5%
2.4. Elementos de transporte	12.000,00	11.142,86	30,3%	-7,1%	10.285,72	21,4%	-7,7%	9.428,57	14,3%	-8,3%
B) ACTIVO CORRIENTE	5.000,01	2.055,85	5,6%	-58,9%	16.608,97	34,5%	707,9%	37.448,24	57,0%	125,5%
II. Existencias	330,63	308,13	0,8%	-6,8%	238,13	0,5%	-22,7%	188,63	0,3%	-20,8%
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	330,63	308,13	0,8%	-6,8%	238,13	0,5%	-22,7%	188,63	0,3%	-20,8%
V. Inversiones financieras a corto plazo	1.100,00	1.100,00	3,0%	0,0%	1.100,00	2,3%	0,0%	1.100,00	1,7%	0,0%
5. Fianzas	1.100,00	1.100,00	3,0%	0,0%	1.100,00	2,3%	0,0%	1.100,00	1,7%	0,0%
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.569,38	647,73	1,8%	-81,9%	15.270,84	31,7%	2257,6%	36.159,62	55,0%	136,8%
1. Tesorería	3.569,38	647,73	1,8%	-81,9%	15.270,84	31,7%	2257,6%	36.159,62	55,0%	136,8%
TOTAL ACTIVO (A+B)	43.000,01	36.824,18	100,0%	-14,4%	48.145,62	100,0%	30,7%	65.753,23	100,0%	36,6%
A) PATRIMONIO NETO	22.000,00	19.044,75	51,7%	-13,4%	33.086,78	68,7%	73,7%	53.585,17	81,5%	62,0%
I. Capital	22.000,00	22.000,00	59,7%	0,0%	22.000,00	45,7%	0,0%	22.000,00	33,5%	0,0%
III. Reservas	-	-	0,0%	0,0%	11.086,78	23,0%	0,0%	31.585,17	48,0%	184,9%
VII. Resultado del ejercicio	-	-	0,0%	0,0%	11.086,78	23,0%	0,0%	31.585,17	48,0%	184,9%
VII. Resultado del ejercicio	-	2.955,25	-8,0%	0,0%	-	0,0%	-100,0%	-	0,0%	0,0%
B) PASIVO NO CORRIENTE	21.000,00	14.275,34	38,8%	-32,0%	10.811,80	22,5%	-24,3%	7.278,99	11,1%	-32,7%
II. Deudas a largo plazo	21.000,00	14.275,34	38,8%	-32,0%	10.811,80	22,5%	-24,3%	7.278,99	11,1%	-32,7%
5. Préstamo familiar	21.000,00	14.275,34	38,8%	-32,0%	10.811,80	22,5%	-24,3%	7.278,99	11,1%	-32,7%
C) PASIVO CORRIENTE	-	3.504,08	9,5%	0,0%	4.247,02	8,8%	21,2%	4.889,04	7,4%	15,1%
III. Deudas a corto plazo	-	3.395,62	9,2%	0,0%	3.463,54	7,2%	2,0%	3.532,81	5,4%	2,0%
5. Préstamo familiar	-	3.395,62	9,2%	0,0%	3.463,54	7,2%	2,0%	3.532,81	5,4%	2,0%
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	108,46	0,3%	0,0%	783,48	1,6%	22,9%	1.356,23	2,1%	100,5%
1. Proveedores	-	108,46	0,3%	0,0%	133,33	0,3%	22,9%	154,17	0,2%	15,6%
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	-	-	0,0%	0,0%	650,15	1,4%	0,0%	1.202,07	1,8%	84,9%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	43.000,00	36.824,17	100,0%	-14,4%	48.145,60	100,0%	30,7%	65.753,20	100,0%	36,6%

Figura 4.18. Balances previsionales.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la estructura económica, al principio del horizonte temporal, el AnC tendrá bastante más peso que el AC, debido a la fuerte inversión realizada y a la escasa tesorería que poseerá la empresa. A medida que avanza el tiempo, el AnC irá disminuyendo, por las amortizaciones de los inmovilizados. Sin embargo, el AC estará aumentando, incluso superando al AnC en el tercer año, gracias a la tesorería generada a lo largo del período.

En la estructura financiera, se aprecia cómo la empresa está financiada, en sus inicios, a partes iguales entre recursos ajenos y recursos propios. Sin embargo, al final del horizonte temporal, en más del 80% se financiará con recursos propios, gracias a la devolución del préstamo y a las ganancias retenidas en la empresa, en forma de reservas, al no repartir dividendos.

4.5 RATIOS E INDICADORES FINANCIEROS

4.5.1 Equilibrio financiero

En este apartado se trata de determinar si las inversiones están equilibradamente financiadas. Para ello, se determina la composición y relación entre las inversiones y los recursos permanentes, así como su evolución en el tiempo.

En primer lugar, es necesario determinar el Fondo de Maniobra (FM) desde el punto de vista del pasivo $\rightarrow (PN + PnC) - AnC$

	2023	2024	2025
AnC	34.768,33	31.536,66	28.304,98
PN	19.044,75	33.086,78	53.585,17
PnC	14.275,34	10.811,80	7.278,99
FM	- 1.448,24	12.361,93	32.559,18

Figura 4.19. Fondo de Maniobra.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se calcula el Capital Corriente Típico (CCT) \rightarrow Al activo corriente funcional se le resta el pasivo espontáneo ligado al ciclo de operaciones. En esta empresa, el AC funcional está formado por las existencias y la tesorería objetivo. El PC espontáneo lo componen los proveedores y la deuda con la Administración Pública.

	2023	2024	2025
AC funcional	955,85	2.238,13	2.188,63
PC espontáneo	108,46	783,48	1.356,23
CCT	847,40	1.454,64	832,39

Figura 4.20. Capital Corriente Típico.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado el FM y el CCT, se pasa a calcular las necesidades de fondo de maniobra de la empresa $\rightarrow CCT - FM$

ANÁLISIS FINANCIERO	INDICADORES	31/08/2023	31/08/2024	31/08/2025
EQUILIBRIO FINANCIERO	FONDO DE MANIOBRA	- 1.448,24	12.361,93	32.559,18
	CAPITAL CORRIENTE TÍPICO	847,40	1.454,64	832,39
	NECESIDAD DE F. MANIOBRA	2.295,64	- 10.907,29	- 31.726,78

Figura 4.21. Necesidad de Fondo de Maniobra.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa partiría en una situación de desequilibrio financiero, puesto que estaría financiando sus activos no corrientes con pasivos circulantes. Asimismo, tendría problemas de financiación a corto plazo, ya que el ciclo de explotación de la empresa estaría demandando recursos. Es decir, sus activos funcionales no estarían cubiertos con pasivos corrientes espontáneos ($CCT > 0$). Esta dificultad de financiación perdura en todo el período planificado. Para solventarlo, podría optarse por aumentar el plazo de pago a los proveedores y disminuir la tesorería funcional.

A partir del segundo año, ya se encontrará en equilibrio financiero. A pesar de tener un $CCT > 0$, no habría necesidad de FM ($FM > CCT$), ya que los problemas de financiación a corto plazo quedarán cubiertos por los excedentes de FM.

4.5.2 Ratios financieros de liquidez

4.5.2.1 Ratio liquidez

Este ratio indica la liquidez de la empresa en el corto plazo y mide la capacidad de hacer frente a los compromisos de pago según el análisis fondo. Se ha calculado siguiendo la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio circulante} = \text{AC} / \text{PC}$$

	2023	2024	2025
AC	2.055,85	16.608,97	37.448,24
PC	3.504,08	4.247,02	4.889,04
AC/PC	0,59	3,91	7,66

Figura 4.22. Ratio circulante.

Fuente: Elaboración propia.

Salvo el primer año, en el que el ratio no llega al uno, la empresa generaría suficiente liquidez con su activo corriente para cubrir el total de la deuda a corto plazo.

4.5.2.2 Ratio Quick

Al igual que el anterior, mide la capacidad para cancelar el PC empleando únicamente los recursos líquidos de la empresa, por lo que no tiene en cuenta las existencias de ésta. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ratio Quick} = \text{AC} - \text{Existencias} / \text{PC}$$

	2023	2024	2025
AC	2.055,85	16.608,97	37.448,24
EXISTENCIAS	308,13	238,13	188,63
PC	3.504,08	4.247,02	4.889,04
(AC - EX) / PC	0,50	3,85	7,62

Figura 4.23. Ratio Quick.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, este ratio es prácticamente idéntico al anterior, debido a que la empresa mantiene escasas unidades de materia prima en sus inventarios.

4.5.2.3 Ratio Tesorería

Este ratio es igual que los anteriores, pero con una medida más exigente de liquidez, es decir, teniendo en cuenta únicamente la tesorería.

$$\text{Ratio Tesorería} = \text{Tesorería} / \text{PC}$$

	2023	2024	2025
TESORERÍA	647,73	15.270,84	36.159,62
PC	3.504,08	4.247,02	4.889,04
(AC - EX) / PC	0,18	3,60	7,40

Figura 4.24. Ratio Tesorería.

Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar este ratio, se concluye que gran parte del AC está formado por la tesorería, puesto que las cantidades están muy próximas a la de los ratios anteriores, por lo que

la empresa podrá hacer frente a la totalidad de su deuda a corto plazo exclusivamente con su tesorería generada.

4.5.2.4 Ratio Cobertura Financiación no recurrente a c/p

Muestra la liquidez según el análisis flujo. Su valor indica el número de períodos en los que se tardaría en devolver la financiación no recurrente a corto plazo, usando para ello los flujos de explotación y los activos extrafuncionales.

Ratio cobertura FnR c/p = $\frac{\text{Financiación no recurrente c/p} - \text{Activos extrafuncionales c/p}}{\text{Flujo efectivo de explotación (FEE)}}$

	2023	2024	2025
FNR c/p	3.395,62	3.463,54	3.532,81
ACT EXT c/p	1.100,00	1.100,00	1.100,00
FEE	43,46	19.538,68	28.110,23
Ratio Cobertura	52,82	0,12	0,09

Figura 4.25. Ratio Cobertura FNR c/p.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis flujo confirma lo que indicaban los ratios fondos; el aumento considerable de la capacidad financiera a corto plazo, al experimentar una evolución muy positiva con respecto al primer año, cuando no aportaba la liquidez necesaria.

En definitiva, exceptuando el primer año (habitual en proyectos de nueva creación), la compañía generará liquidez tanto con su estructura (AC > PC), como con su ciclo de explotación (FEE > Deuda c/p), lo que le permitirá afrontar sus compromisos de pago a corto plazo. La capacidad financiera a corto plazo será suficiente en el futuro.

4.5.3 Ratios financieros de solvencia

4.5.3.1 Ratio de solvencia

Muestra si la empresa tuviera recursos suficientes para atender a todas sus obligaciones, liquidando todos sus activos.

Ratio de solvencia = $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$

	2023	2024	2025
ACTIVO TOTAL	36.824,18	48.145,62	65.753,23
PASIVO TOTAL	17.779,42	15.058,82	12.168,03
RATIO SOLVENCIA	2,07	3,20	5,40

Figura 4.26. Ratio de solvencia.

Fuente: Elaboración propia.

En todo el horizonte temporal, el ratio es superior a uno, indicando que se podría hacer frente a toda la deuda, si se liquidase todo el activo.

4.5.3.2 Patrimonio Neto

	2023	2024	2025
PATRIMONIO NETO	19.044,75	33.086,78	53.585,17

Figura 4.27. Patrimonio Neto.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los ratios fondo de solvencia permite concluir que la estructura de la empresa será solvente, debido al ascenso de su Patrimonio Neto y a los ratios de solvencia anteriormente comentados.

4.5.3.3 Ratio Cobertura Financiación no recurrente a l/p

Muestra la solvencia según el análisis flujo. Su valor indica el número de períodos en los que se tardaría en devolver la financiación no recurrente a largo plazo, usando para ello los flujos de explotación y los activos extrafuncionales.

Ratio cobertura FnR l/p = $\frac{\text{Financiación no recurrente l/p}}{\text{Flujo efectivo de explotación (FEE)} - \text{Activos extrafuncionales l/p}}$

	Flujo efectivo de explotación (FEE)		
	2023	2024	2025
FNR l/p	17.670,96	14.275,34	10.811,80
ACT EXT l/p	1.100,00	1.100,00	1.100,00
FEE	43,46	19.538,68	28.110,23
Ratio Cobertura	381,31	0,67	0,35

Figura 4.28. Ratio Cobertura FNR a l/p.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis de los ratios flujos, a excepción del primer año, se confirma la capacidad de solvencia que tendrá la empresa, que con sus activos extrafuncionales y su flujo de explotación, podrá hacer frente a toda la deuda a largo plazo en menos de un año.

4.5.4 Ratios financieros de rentabilidad

4.5.4.1 Rentabilidad económica de explotación (REE)

Es la rentabilidad de las inversiones cometidas por la empresa. Enlaza los resultados alcanzados y el volumen de inversión destinado para su obtención.

$REE = \text{Margen operativo explotación} \times \text{Rotación activo total}$

$\text{Margen operativo explotación} = \frac{\text{Resultado Explotación}}{\text{Ventas}}$

$\text{Rotación activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Funcional Total}}$

	2023	2024	2025
RESULTADO EXPLOTACIÓN	- 2.569,18	16.962,12	25.558,22
VENTAS	58.075,00	78.401,00	87.113,00
MARGEN OPERATIVO DE EXPLOTACIÓN	- 0,04	0,22	0,29
VENTAS	58.075,00	78.401,00	87.113,00
ACTIVOS FUNCIONALES TOTALES	35.724,18	47.045,62	64.653,23
ROTACIÓN ACTIVO TOTAL	1,63	1,67	1,35
RENTAB ECONÓMICA	-7,19%	36,05%	39,53%

Figura 4.29. Rentabilidad económica explotación.

Fuente: Elaboración propia.

A expensas del primer año, la rentabilidad de la compañía será bastante positiva; aumentando su capacidad económica a lo largo del horizonte temporal, siendo la rotación de activos la variable que más valor aportaría a esta rentabilidad. Además, un aspecto muy favorable es que esta rentabilidad la genera la actividad productiva de la empresa. Normalmente, los negocios, con altas inversiones en activos, tienen pequeñas rotaciones. En este caso, al tener una rotación superior a uno, denota que los activos de esta empresa serán muy eficientes.

4.5.4.2 Rentabilidad financiera ordinaria (RFO)

Representa la rentabilidad de los propietarios, con todos los efectos producidos sobre la cifra de resultado incorporados.

$$\text{RFO} = \text{BAT explotación} / \text{PN}$$

	2023	2024	2025
BAT explotación	- 2.955,25	16.642,63	25.306,65
PATRIMONIO NETO	19.044,75	33.086,78	53.585,17
RFO	-15,52%	50,30%	47,23%

Figura 4.30. Rentabilidad financiera ordinaria.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el análisis de la rentabilidad financiera confirma lo comentado en la rentabilidad económica. Comienza con valores negativos, pero ya en el segundo año pasaría a niveles bastante positivos. Las razones son las mismas; el incremento de las ventas año a año.

	2023	2024	2025
TOTAL PASIVO	17.779,42	15.058,82	12.168,03
PATRIMONIO NETO	19.044,75	33.086,78	53.585,17
Ratio endeudamiento (L) (PASIVO / PN)	0,93	0,46	0,23
GASTOS FINANCIEROS	386,07	319,49	251,57
FNR TOTAL	17.670,96	14.275,34	10.811,80
COSTE MEDIO DEUDA (i) (GASTOS FROS / FNR TOTAL)	2,18%	2,24%	2,33%
REO	-6,98%	35,23%	38,87%
EFFECTO APALANCAMIENTO (REO - i) x L	-8,55%	15,02%	8,30%
RFO ef apalancamiento REO + (REO - i) x L	-15,53%	50,25%	47,17%

Figura 4.31. Efecto apalancamiento financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la empresa no estaría aprovechando suficientemente la diferencia positiva entre la REO y el coste del pasivo (i), ya que tiene un reducido apalancamiento operativo. Como puede observarse, la RFO con el efecto apalancamiento es

prácticamente la misma que sin él. Para poder aumentar esta rentabilidad, la entidad debería financiarse con recursos ajenos. De este modo, por el efecto apalancamiento esta rentabilidad se vería incrementada.

4.5.5 Predicción de quiebra

Para finalizar el presente trabajo, se ha elaborado el modelo Altman Z-Score, consistente en fijar a la empresa un indicador global, que reúne varios indicadores económico-financieros, para predecir la probabilidad de quiebra de la compañía.

Altman Z-Score	31/08/2023	31/08/2024	31/08/2025
a) Fondo de maniobra / Total Activo (Liquidez)	- 0,04	0,26	0,50
b) Reservas / Total Activo (Rentabilidad Acumulada)	-	0,23	0,48
c) BAIT / Total Activo (Rentabilidad)	- 0,07	0,35	0,39
d) PN / Total Pasivos (Estructura Financiera)	1,07	2,20	4,40
e) Cifra Negocios / Total Activo (Rotación de Activos)	1,58	1,63	1,32
1,23 < z < 2,90	1,78	4,02	5,14

Figura 4.32. Predicción de quiebra.

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a la información de la figura anterior, en el primer año de vida del negocio, hay una baja probabilidad de quiebra, siendo la estructura financiera y la rotación de activos los indicadores que mantienen a la empresa en este nivel. Del segundo año en adelante, todos los indicadores se vuelven positivos, alejando a la compañía de la quiebra.

5 CONCLUSIONES

Tal y como se especificó en el apartado 2.2 de este trabajo, antes de llegar a la viabilidad económica-financiera, era necesario demostrar otras viabilidades (legal, comercial, organizativa y técnica). Pues bien, después de haber analizado estas cuatro áreas de la empresa, se deduce que sí son viables; puesto que se cumple con la legislación vigente, se ha comprobado que existe un mercado potencial al que se llegará con dichas estrategias de marketing, las necesidades de recursos humanos están bien identificadas y se disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.

Por este motivo, se puede avanzar hacia la viabilidad principal que tiene como objetivo este trabajo. Así pues, tras planificar y calcular numéricamente todo el horizonte temporal, se puede confirmar lo que ya se venía percibiendo; los resultados obtenidos indican que este proyecto sí es viable.

Lo es económicamente, dado que la rentabilidad que proporcionan los activos es superior al coste de su financiación, tal y como lo indica la figura 4.29. Asimismo, lo es financieramente, al presentar unos saldos de tesorería acumuladas positivas durante todo el horizonte, lo que permite responder a las obligaciones de pago tanto a corto como a largo plazo.

En definitiva, la empresa genera beneficios con la venta de sus servicios, fundamental para poder sobrevivir en el largo plazo y además aporta liquidez y solvencia, por lo que su capacidad de pago, no se verá comprometida en el futuro.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Aceituno Aceituno. (2015). Creación y gestión de empresas (6a ed.). CEF.
- Armstrong, Kotler, P., & Castellanos Verdugo, M. (2016). Marketing: introducción (2a ed.). Pearson.
- Banco de España (2021). Informe Estabilidad Financiera otoño 2021. https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/InformesEstabilidadFinanciera/21/IEF_2021_2_Pres.pdf
- Calvo de Mora, Criado García-Legaz, F., & Periañez-Cristobal, R. (2021). Gestión de la Calidad. Piramide.
- Campus Formación Granada (2021). Influencia de la tecnología en la salud. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de <https://www.campusformaciongranada.es/blog/influencia-tecnologia-salud/>
- Castro Abancéns, & Rufino Rus, J. I. (2015). Creación de empresas para emprendedores (2a edición). Larousse - Ediciones Pirámide.
- Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE). *Crece la actividad emprendedora en España y disminuye la brecha de género*. Recuperado de <https://www.cise.es/crece-la-actividad-emprendedora-en-espana-y-disminuye-la-brecha-de-genero/>
- Consejo General de Colegios de Fisioterapeutas de España. https://www.consejo-fisioterapia.org/consejo_legislacion.html
- D, A. (7 de octubre de 2020). Renta per cápita: estos son los pueblos más ricos de Andalucía. *Diario de Sevilla*. Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/economia/pueblos-ricos-Andalucia_0_1508249338.html
- Datosmacro.com. España-Salario medio. <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/espana>
- Dynamics (2022). *¿Qué necesitas, un Quiromasajista o un Fisioterapeuta?* Recuperado de <https://www.dynamics.coop/blog/quiomasajista-y-fisioterapeuta-diferencias/>
- Fernández, D. (25 de diciembre de 2021). La economía mundial en 2022: crecimiento en un estanque lleno de pirañas. *El País*.
- Instituto Nacional de Estadística (28 de abril de 2022). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0422.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2021). Población por edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/I0/&file=01002.px#!tabs-tabla>
- Irimia Diéguez, Durbán Oliva, S., Oliver Alfonso, M. D., & Palacín Sánchez, M. J. (2016). Planificación financiera en la práctica empresarial (2a ed.). Pirámide.
- Jiménez Cardoso, Arquero Montaña, J. L., Ruiz Albert, I., & Cañibano Calvo, L. (2019). Plan general de contabilidad: anotado: modificado por el RD 602/2016, de 2 de

diciembre, aplicable a los ejercicios iniciados desde el 1 de enero de 2016 (6a edición). Ediciones Pirámide.

Jiménez Cardoso, García-Ayuso Covarsí, M. M., & Sierra Molina, G. J. (2002). Análisis financiero (2a ed.). Pirámide.

Jimeno Bernal, J. (2016), Análisis CAME: *¿Qué es y cómo usarlo?* Recuperado el 25 de enero de 2016 de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/#:~:text=Afrontar%20las%20amenazas%3A%20Evitar%20que,para%20evitar%20perder%20nuestras%20fortalezas.>

Junta de Andalucía (2018). Protocolo de requisitos unidades de fisioterapia. https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/protocolo_fisioterapia.pdf

La Moncloa (2022). España remite a la Comisión Europea unas perspectivas macroeconómicas y fiscales marcadas por la máxima prudencia ante la elevada incertidumbre de la guerra. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2022/290422-programa-estabilidad.aspx>

Legálitas (2019). *¿Qué leyes ambientales deben cumplir las empresas?* Recuperado el 27 de septiembre de 2019 de <https://www.legalitas.com/actualidad/que-leyes-ambientales-deben-cumplir-las-empresas>

Medinilla, M. (2022). La economía española creció un 5% en 2021, el mayor aumento en 21 años, pero por debajo de la previsión del Gobierno. *El Economista*. Recuperado el 28 de enero de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11588817/01/22/La-economia-espanola-crecio-un-5-en-2021-el-mayor-aumento-desde-el-2000-aunque-por-debajo-de-la-prevision-del-Gobierno-.html>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022). Cifras Pyme Datos enero 2022. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CifrasPYME-enero2022.pdf>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022). Descripción formas jurídicas. [https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual%20\(Aut%C3%B3nomo\)&idioma=es-ES](https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=EIN&nombre=Empresario%20Individual%20(Aut%C3%B3nomo)&idioma=es-ES)

Porter. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Pirámide.

Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa: planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas. (2012). ADAMS.

Sociedad Española de Oncología Médico (SEOM). Las cifras del cáncer en España 2022. Recuperado de <https://seom.org/publicaciones/el-cancer-en-espanyacom>

Steinberg, F. y Martínez, J.P. (2022). *Real Instituto Elcano: La economía mundial ante el año 2022*. Recuperado el 26 de enero de 2022, de <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-economia-mundial-ante-el-ano-2022/>

Sempere, P. y García, J. (29 de abril de 2022). El Gobierno recorta en casi tres puntos el crecimiento del PIB en 2022 y lo sitúa en el 4,3%. *Cinco días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/04/28/economia/1651169942_242734.html

The Power MBA. *Conceptos clave: Estrategias competitivas.*

Unidad de datos (2021). Los gráficos que explican cómo ha cambiado la población en España tras un año de pandemia. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/espana/2021-04-20/poblacion-espana-un-ano-pandemia-coronavirus_3042247/