



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
(MBA)**

**2015/2016**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PROYECTO DE VIABILIDAD DE APERTURA DE UNA  
CLÍNICA DE FISIOTERAPIA**

**VIABILITY PROYECT OF OPENING OF A  
PHYSIOTHERAPY CLINIC**

**AUTOR: FERNANDO MESONES REVUELTA**

**TUTORA: ELISA PILAR BARAIBAR DIEZ**

**OCTUBRE 2016**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
1. PRESENTACIÓN .....	5
2. RELATIVO A LA FISIOTERAPIA.....	6
3. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	8
3.1. APERTURA DE PRIMER CENTRO DE TRABAJO .....	8
3.2. DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	8
3.2.1. Alternativas.....	9
3.2.1.1. Liérganes .....	9
3.2.1.2. Ontaneda .....	11
3.2.1.3. Alternativa elegida.....	14
3.3.MISIÓN.....	15
3.4.VISIÓN .....	15
3.5.VALORES.....	15
4. ANALISIS DEL ENTORNO.....	16
4.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO.....	16
4.1.1.Factores político-legales .....	16
4.1.2.Factores económicos.....	17
4.1.3.Factores Socio-Culturales.....	18
4.1.4.Factores tecnológicos.....	19
4.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO .....	19
4.2.1.Competidores actuales y potenciales .....	19
4.2.2.Productos sustitutivos.....	19
4.2.3.Poder de negociación con proveedores y clientes .....	20
5. PLAN DE MARKETING.....	21
5.1. OBJETIVOS INICIALES DEL MARKETING.....	21
5.2. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO .....	21
5.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	23
5.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	23
5.5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	25
6. ANÁLISIS TÉCNICO.....	26
6.1. LOCALIZACIÓN.....	26

6.2. PROCESO PRODUCTIVO .....	26
6.3. RECURSOS HUMANOS.....	26
7. PREVISIÓN DE DEMANDA E INGRESOS .....	28
8. ANÁLISIS DE COSTES .....	30
8.1. Inversión inicial.....	30
8.2. Costes variables .....	33
8.3. Costes fijos .....	33
9. AREA ECONÓMICA-FINANCIERA.....	34
9.1. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.....	34
9.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	35
9.3. CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO.....	35
9.4. CÁLCULO DEL VAN.....	36
10. CONCLUSIONES .....	38
11. BIBLIOGRAFÍA.....	39

## RESUMEN

En el presente documento estudiamos la posibilidad de abrir una segunda clínica de fisioterapia tras la que tenemos actualmente en la localidad de Villacarriedo. Lo primero que nos planteamos es la ubicación en la que abrir nuestro nuevo centro de trabajo, para ello planteamos dos posibles localidades cercanas a la actual y en las que actualmente no existe este tipo de servicio. Tras analizar varios puntos de las dos posibles ubicaciones finalmente nos decidimos por la localidad de Ontaneda. La ausencia de competidores y el modelo de negocio son las principales razones para elegir esta opción.

El negocio estará formado por dos socios que invertirán a partes iguales, por lo que habrá menores riesgos al invertir, aunque también menores beneficios en caso de que el negocio funcione. Los dos socios serán los únicos trabajadores de la clínica, por lo que no se contratará ningún tipo de personal. Ambos trabajadores tienen la formación adecuada para todos los tratamientos ofertados y experiencia en otros centros de trabajo, además siguen estudiando para mejorar y aprender nuevas técnicas.

No se utilizará ningún tipo de financiación externa, ya que con los fondos aportados por los dos socios hay capital suficiente para adecuar el local, dar de alta los servicios necesarios (agua, luz, seguro,...) y adquirir el equipamiento para ofertar el servicio de manera adecuada. Además se invertirá un capital importante en una máquina (T-care power), la cual permite una recuperación más rápida, acelerando el metabolismo celular, mejorando la circulación y teniendo acción antiinflamatoria y cicatrizante. Esta máquina supondrá un gran salto de calidad para nuestra clínica, ya que no es muy común encontrarla.

A partir de los datos reales de apertura de la primera clínica hemos estimado la demanda que tendremos en nuestro nuevo negocio, la cual crecerá continuamente hasta el sexto mes, a partir del cual esperamos que se estabilice. Teniendo en cuenta los precios (bastante económicos) que tendrán nuestros servicios y todos los gastos previstos, hemos analizado la viabilidad del negocio, la cual resulta viable y produciendo beneficios desde el primer año de actividad.

## ABSTRACT

In this paper we study the possibility of opening our second physiotherapy clinic, after the one we are running successfully today in the village of Villacarriedo. The first thing we considered was the location in which to open our new workplace, for this we proposed two possible locations without such service and close to Villacarriedo. After analyzing several points for the two possible locations we finally selected the town of Ontaneda. The absence of competitors and the business model are the main reasons for choosing this option.

The business will be formed by two partners who will invest equally, so there will be lower risk in investing, but also lower profits if the business works. The two partners will be the only clinic workers, so any extra staff shall not be hired. Both workers have adequate training for all treatments offered and experience in other workplaces. Also, they will continue to study to improve and learn new techniques.

Any external funding will not be used, because the funds provided by the two partners will be enough to bring the local, to register the necessary services (water, electricity, insurance,...) and acquire equipment to offer the service properly. In addition, significant capital will be invested in a machine (T-care power), which allows faster recovery, accelerating cell metabolism, improving circulation and taking anti-inflammatory and healing action. This machine will be a great leap in quality to our clinic because it is not very common to find it.

From the actual data of the opening of the first clinic we have estimated the potential demand we may face in our new business, which it may grow continuously until the sixth month. From that point on, we expect a stabilization. Having taken into account the inexpensive price of our services and all the fixed expenditures, we have analyzed the viability of the business reaching the conclusion that the business will be profitable from the first year of activity

## 1. PRESENTACIÓN

Lo que planteamos en este trabajo es la apertura de una nueva clínica de fisioterapia en una localización por estudiar. La razón de elegir este tema de trabajo es la situación actual de mi hermano, el cual tiene una clínica en la localidad de Villacarriedo desde hace tres años, y la posibilidad de aumentar el volumen de trabajo por medio de un nuevo centro de trabajo.

Lo que se buscará es ubicar este nuevo centro de trabajo en una localidad que este situada próxima a Villacarriedo, de manera que en un mismo día se pueda trabajar, en caso de ser necesario en la nueva ubicación y en la actual. Además para la ubicación también se buscará una localidad en la que no exista el servicio, igual que se hizo en el primer caso.

Actualmente solo hay un único trabajador que trabaja en la clínica, y al abrir un segundo centro de trabajo, no será capaz de cubrir toda la demanda del servicio, por lo que se deberá de contratar algún empleado, o buscar algún socio para el nuevo negocio.

El servicio ofertado será realizado por un profesional sanitario y consistirá en una variedad de tratamientos para prevenir, curar o recuperar al paciente. Para ello lo primero que realizará será un diagnóstico y después creará un plan terapéutico. En este servicio la herramienta principal son las manos, pero también existen máquinas que permiten actuar de una manera más efectiva en la zona a tratar.

## 2. RELATIVO A LA FISIOTERAPIA

La Fisioterapia es una disciplina de la Salud que ofrece una alternativa terapéutica no farmacológica que, en muchos casos, ayuda a paliar los síntomas de múltiples dolencias, tanto agudas como crónicas. Tiene preparación universitaria en España desde hace unos 30 años, por lo que es una profesión relativamente moderna y que evoluciona muy rápidamente con nuevas técnicas y tratamientos.

La fisioterapia se suele asociar a los deportistas, sobre todo para la recuperación de lesiones, pero en realidad sus funciones son más: prevenir, curar y recuperar por medio de diferentes técnicas. El fisioterapeuta deberá establecer una valoración previa y personalizada para cada enfermo y emitir el diagnóstico fisioterápico, que consistirá de un sistema de evaluación funcional y un sistema de registro e historia clínica de fisioterapia, en función de los cuales, planteará unos objetivos terapéuticos y en consecuencia diseñará un plan terapéutico utilizando para ello los agentes físicos propios y exclusivos de su disciplina. Sin ningún género de dudas, la herramienta principal del fisioterapeuta es la mano.

Las técnicas más importantes se presentan a continuación (Pérez Porto, 2008):

- Masoterapia: aplicación de distintas modalidades de masaje, como el masaje terapéutico, el drenaje linfático manual terapéutico, el masaje transverso profundo, crio-masaje, masaje deportivo, inducción y liberación miofascial, técnicas manuales neuro-musculares, miotensivas, masaje del tejido conjuntivo, masaje reflejo, masaje del periostio, etc.
- Kinesioterapia, o Terapia por el Movimiento.
- Manipulación vertebral y de articulaciones periféricas. Fisioterapia Manual Ortopédica o Terapia Manual
- Reeducción postural global y métodos kinésicos manuales analíticos o globales de valoración y tratamiento, potenciación, estiramiento y reequilibración de la función músculo-esquelética.
- Control motor.
- Movilizaciones articulares, neuro-meníngeas, fasciales y viscerales.
- Estiramientos Analíticos en Fisioterapia: Maniobras terapéuticas analíticas en el tratamiento de patologías músculo-esquelética.
- Métodos manuales de reeducación del tono postural, sinergias y patrones neuro-motores patológicos en el caso de la Fisioterapia Neurológica
- Métodos manuales de desobstrucción de la vía aérea, reequilibración de los parámetros ventilatorios y reeducación al esfuerzo en el caso de la Fisioterapia Respiratoria.
- Gimnasia miasténica hipopresiva y otros métodos analíticos o globales para la reeducación de disfunciones pélvicas uro-ginecológica en el ámbito de la Fisioterapia Obstétrica.
- Vendaje funcional y Kinesio-Taping.
- Fibrólisis Diacutánea

Técnicas usando otros elementos que las manos:

- Electroterapia: aplicación de corrientes eléctricas.
- Ultrasonoterapia: aplicación de ultrasonidos.
- Hipertermia de contacto: Aplicación de equipos de hipertermia.
- Hidroterapia: Terapia por el Agua.
- Termoterapia: Terapia por el Calor.
- Mecanoterapia: aplicación de ingenios mecánicos a la Terapia.
- Radiaciones: excepto radiaciones ionizantes.
- Magnetoterapia: Terapia mediante Campos Electromagnéticos.
- Crioterapia: Terapia mediante el Frío.
- Láser-terapia.
- Vibro-terapia.
- Presoterapia.
- Terapia por Ondas de Choque Radiales.
- Electro bio-feedback.

### 3. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1. APERTURA DE PRIMER CENTRO DE TRABAJO

La situación estudiada es la de mi hermano, quien actualmente trabaja en una clínica de fisioterapia propia, y se plantea la posibilidad de abrir un nuevo centro.

Varios condicionantes propiciaron a que se llevara a cabo la apertura del primer centro de trabajo:

- Para empezar, el haber acabado recientemente el grado en fisioterapia y la inserción en el mundo laboral en una profesión que cada vez tenía más importancia en la sociedad, pero en el que había bastante incertidumbre. Es una profesión en la que una de las principales opciones es el autoempleo. Además en este grado los futuros profesionales obtienen su título con bastante experiencia en el mundo laboral, ya que tienen que hacer prácticas en varias empresas o centros de salud.
- En la localidad de Villacarriedo no existía ese tipo de servicio, lo más parecido era una clínica de masaje, pero como está explicado anteriormente, la fisioterapia engloba mucho más que eso. Otra razón por la que se ubicó allí la clínica fue la disponibilidad de un local propio que no estaba usándose, situado en la plaza del ayuntamiento, la zona más céntrica del pueblo.

Una vez se hizo una pequeña obra y se equipó adecuadamente el local, se procedió a la apertura de la clínica. Ésta poco a poco fue aumentando la clientela, en buena parte por el hecho de que el fisioterapeuta es de dicha localidad y conocía a mucha gente de la zona, por lo que el boca a oreja tuvo bastante culpa del éxito de este negocio. Por último destacar que una estrategia de precios muy competitiva y la atención a domicilio también han sido las principales medidas para afianzar una clientela.

#### 3.2. DESARROLLO DE LA EMPRESA

Debido al aumento de la clientela y el que buena parte de ella acuda de zonas algo alejadas nos lleva a cuestionarnos la posibilidad de abrir una nueva clínica, para ello trataremos que sea en un lugar a no más de 30-35 km de Villacarriedo, cercana a la actual para que acudan clientes antiguos y también ampliarlos.



**Figura 3.1.** Mapa de Cantabria con la zona de posible ubicación de la nueva clínica de fisioterapia. Fuente: Elaboración propia

En ese mapa superior podemos ver las zonas en las que podríamos ubicar nuestra nueva clínica.

Inicialmente descartamos la zona sur, por la poca población que reside, Vega de Pas (800 hab.) y San Pedro del Romeral (450 hab.); también descartamos la zona Santa María de Cayón, que pese a tener bastante población ya tiene al menos seis clínicas, por lo que es un mercado muy abastecido.

Con estas conclusiones nos quedan dos posibles localizaciones que analizaremos a continuación:

- Una primera zona en Liérganes (zona señalada de la parte derecha del mapa).
- Una segunda en la zona de Toranzo, con localidades como Ontaneda o Puente Viesgo (parte izquierda del mapa).



**Figura 3.2.** Mapa con posibles ubicaciones de la nueva clínica de fisioterapia. Fuente: Elaboración propia

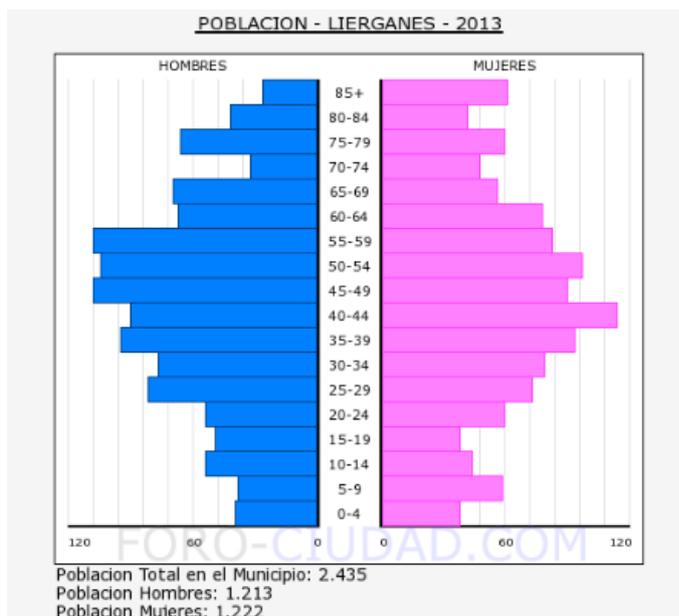
### 3.2.1. Alternativas

#### 3.2.1.1. Liérganes

##### *Población*

La primera ubicación que planteamos es la localidad de Liérganes, en la que actualmente no existe este servicio y el más cercano se encuentra a 6 kilómetros de distancia, en la localidad de Solares.

El municipio de Liérganes tiene una población de unos 2500 habitantes. Como puede verse en la siguiente pirámide de población la edad media es bastante avanzada, por lo que es bastante positivo de cara a la utilización de este tipo de servicio, ya que, las personas que más necesitan estos servicios son las de mediana y avanzada edad.



**Figura 3.3.** Pirámide de población de Municipio de Liérganes. Fuente INE

Además de los habitantes del municipio de Liérganes consideramos como clientela potencial a la población de municipios de la periferia, a pesar de que en la mayoría de ellos hay competidores, localizando nuevos nichos de mercado como pueden ser los clubes deportivos o empresas con elevado número de trabajadores, a los que se podría realizar diferentes ofertas o convenios.

Debido a que este será un segundo centro de trabajo casi con toda seguridad nos veremos en la obligación de contratar a un empleado.

#### *Modelo de negocio*

La idea de negocio consiste en colocar la nueva clínica en la zona céntrica del pueblo, para lo cual ya tenemos elegido un local en un edificio ubicado en el casco antiguo. El local consta de 86 m<sup>2</sup> totalmente diáfanos, por lo que deberíamos realizar una inversión para adecuar el local.

La obra consistiría en levantar un tabique para separar un box de unos 25-30 m<sup>2</sup> para trabajar en él, adecuar una sala de espera a la entrada del local y un baño; una parte del local la dejaríamos como almacén de material sin modificar, que con el tiempo podría ser usado para realizar otro box ya sea para realizar este mismo servicio u otro.

Por otro lado tras hablar de la obra hay que hablar de los recursos humanos. La persona que va a montar el negocio (mi hermano) ya trabaja en otro centro de trabajo, por lo que no podrá trabajar todo el tiempo en esta nueva clínica, por lo que necesitará contratar a un empleado. Lo preferible es que esta persona tenga la titulación de Grado en Fisioterapia y que tenga experiencia, aunque no es necesaria mucha. El contrato que se buscaría es un contrato por horas trabajadas.

La clínica no requerirá de personal administrativo, ya que los costes serían muy elevados y el servicio se realizará según cita previa la cual serán gestionadas en persona en el local o por teléfono o correo electrónico

Costes

GASTOS INICIALES	
Obra	4.500 €
Decoración y mobiliario	1.000 €
Pintura y vinilos	250 €
Cartel exterior	150 €
Equipamiento box (camilla y maquinaria)*	3.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>8.600 €</b>

**Tabla 3.1.** Gastos Iniciales en Lierganes. Fuente: elaboración propia<sup>1</sup>

GASTOS MENSUALES	
Alquiler	500 €/mes
Personal (variable según trabajo)**	1000€/mes
Agua, luz y basuras	200€/mes

**Tabla 3.2.** Gastos Mensuales en Lierganes. Fuente: elaboración propia<sup>2</sup>

### 3.2.1.2. Ontaneda

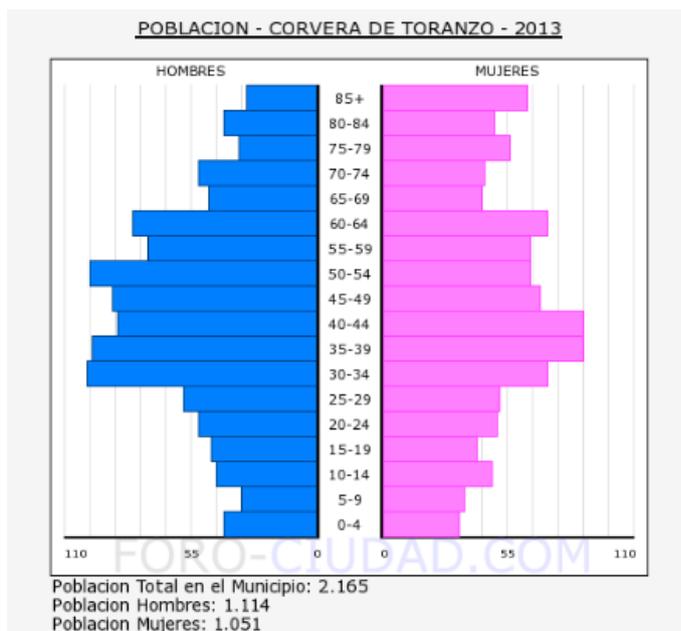
#### Población

La segunda ubicación es en la localidad de Ontaneda, la cual se ubica en el municipio de Corvera de Toranzo. Para esta posibilidad nuestra disposición sería la de asociarnos con un compañero de profesión que reside en la zona y que se dedica actualmente a realizar este servicio a domicilio por la zona además de trabajar en una clínica en Santander. Esta opción está bien vista por ambas partes, ya que en nuestro caso es la oportunidad de aumentar el mercado y en caso de la otra persona conseguiría un trabajo más cerca de casa y el pasar a trabajar para sí mismo. Además los riesgos y el desembolso inicial de cada uno de ellos serán menores.

El municipio de Corvera de Toranzo tiene aproximadamente 2000 habitantes, como podemos ver en el siguiente gráfico la edad está bastante repartida, con la mayor parte de la población entre los 30 y 60 años, población activa laboralmente, lo que no es un mal de cara a que requieran este servicio.

<sup>1</sup>Por ahora la maquinaria que adquiriremos es básica para realizar el servicio, debido a que no podemos hacer una inversión mayor sin financiación y en caso de que fuera necesario, se puede alguna máquina que no se tenga de la otra clínica.

<sup>2</sup>\*\*El sueldo del empleado será en función de los ingresos que genere, de los cuales percibirá entre un 40-50%, por lo que la estimación de gasto es una estimación de la situación inicial (previsiblemente de menos trabajo), pero que se espera que sea mayor con el tiempo

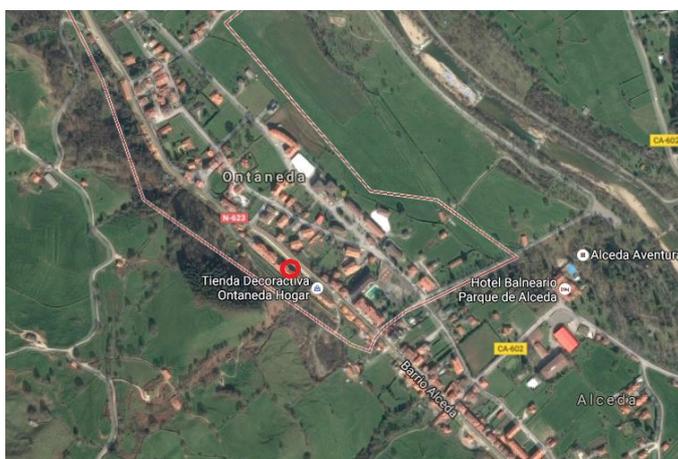


**Figura 3.4.** Pirámide de población de Municipio de Corvera de Toranzo. Fuente INE

No solo debemos considerar la población del municipio, esta localidad se encuentra bien comunicada con otras como Los Corrales de Buelna, Puente Viesgo o Renedo y alguna sin competencia más cercana como es el caso de La Vega de Pas o Villafufre. Teniendo en cuenta estas consideraciones vemos una clientela potencial de algo más de 20000 habitantes.

#### *Modelo de negocio*

La mejor opción que hemos encontrado es la de un primer piso en un edificio de la zona céntrica del pueblo, el local tiene 75 metros cuadrados con dos habitaciones que podrían ser utilizadas como box, un baño y una cocina que se usaría como almacén. El piso es a estrenar y no requiere de ninguna obra, además se puede acceder a él mediante ascensor. Como podrá verse a continuación se encuentra junto a la carretera nacional 623 (Santander-Burgos), y el piso da hacia la carretera por lo que una vez coloquemos el cartel será visible para todos los vehículos que pasen por la localidad al ser la principal vía de comunicación de la zona.



**Figura 3.5.** Mapa con la ubicación real de la nueva clínica. Fuente Google Maps



**Figura 3.6.** Fotografía interior de nueva clínica. Fuente: Milanuncios.com

El negocio consta de dos socios por lo que no será necesaria la contratación de personal. Los socios del negocio invertirán el mismo dinero. En cuanto a los ingresos el 50% lo percibirá la sociedad y el otro 50% será para la persona que esté tratando al cliente.

La clínica no requerirá de personal administrativo, ya que los costes serían muy elevados y el servicio se realizará según cita previa la cual serán gestionadas en persona en el local o por teléfono o correo electrónico.

#### Costes

GASTOS INICIALES	
Decoración y mobiliario	1.000 €
Pintura y vinilos	250 €
Cartel exterior	350 €
Equipamiento box (camilla y maquinaria)*	17.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>18.300 €</b>

**Tabla 3.3.** Gastos iniciales en Ontaneda. Fuente: elaboración propia<sup>2</sup>

GASTOS MENSUALES	
Alquiler	350 €/mes
Agua, luz y basuras	200€/mes

**Tabla 3.4.** Gastos mensuales en Ontaneda. Fuente: elaboración propia

<sup>2</sup>\* Al no tener que realizar obra y ser dos socios realizaremos una mayor inversión en maquinaria y equipamiento, además para que no haya problemas entre los socios, este establecimiento estará totalmente separado del otro de modo que no se podrán usar las máquinas de una en la otra. En la inversión en maquinaria destaca la máquina T-Care Power que cuesta unos 12.000€ y que proporciona un salto de calidad muy grande para la clínica.

### 3.2.1.3. Alternativa elegida

A continuación se presenta un análisis DAFO relativo a la nueva empresa y su localización en las dos posibles alternativas:

DEBILIDADES
Común para las dos alternativas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del servicio en las residencias de ancianos.</li> <li>• Competidores a no mucha distancia con cartera de clientes.</li> <li>• Gastos iniciales y previsiblemente pocos ingresos</li> </ul>
FORTALEZAS
Común para las dos alternativas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 3 años de experiencia ofreciendo este servicio en otro centro de trabajo.</li> <li>• Tarifas y precios asequibles de acuerdo a la calidad de los servicios.</li> <li>• Parte de la clientela actual reside en la localidad de la posible ubicación de la nueva clínica, lo cual da un reconocimiento o "fama".</li> <li>• Servicio realizado por profesionales cualificados y con experiencia.</li> <li>• Servicio disponible a domicilio.</li> </ul>
AMENAZAS
Común para las dos alternativas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Incertidumbre sobre la demanda</li> <li>• Posibles competidores ocupen el mercado.</li> <li>• Descenso de la población en zonas rurales</li> </ul>
Alternativa 1:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población con edad media elevada</li> <li>• Zona bien comunicada con grandes núcleos urbanos (competencia)</li> </ul>
OPORTUNIDADES
Común para las dos alternativas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio con una demanda en continuo crecimiento</li> <li>• Establecer tarifas especiales con grupos deportivos (atletismo, gimnasio, fútbol,...)</li> <li>• Parte de la clientela actual reside en la zona (boca a oreja)</li> </ul>
Alternativa 1:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio sin presencia en el municipio (excepto en residencia de ancianos)</li> </ul>
Alternativa 2:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores a grandes distancias</li> <li>• Uno de los socios reside en la zona (conoce clientela potencial)</li> </ul>

**Tabla 3.5.** Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente creemos que la mejor alternativa es la de ubicar nuestro nuevo negocio en la localidad de Ontaneda, debido a las siguientes razones:

1. El análisis DAFO que acabamos de ver en el que la alternativa de Ontaneda tiene más oportunidades y menos amenazas.
2. Un inconveniente de la alternativa elegida es que se ubique en la primera altura de un edificio, ya que lo que buscábamos era una planta baja, aunque comparando con la otra alternativa nos ahorramos los costes de la obra a realizar en la primera opción.

3. El cartel luminoso es más caro en la segunda opción (350€) al ocupar toda la fachada en vez de la parte superior de la puerta como en la primera opción (150€), pero es un gasto bastante pequeño en comparación con otros.
4. El gasto en el alquiler es menor en la segunda opción (350€ frente a 500€).
5. El que haya dos socios a partes iguales permite una mayor capacidad de invertir de forma que permite equipar por completo 2 boxes e invertir en una máquina que permitirá tratar lesiones de forma más rápida y mejorando los resultados que pueden obtenerse de manera manual.

### **3.3. MISIÓN**

La misión de la clínica es garantizar a nuestros clientes un excelente servicio y una atención personalizada mejorando la salud de estos.

### **3.4. VISIÓN**

Mejorar la calidad del servicio, orientando recursos y aplicando tecnologías y técnicas con la mayor rentabilidad posible, para posicionarnos en el mercado como una clínica que ofrece una asistencia eficiente, contribuyendo al bienestar de la clientela.

### **3.5. VALORES**

Los valores de la clínica son los siguientes:

- Espíritu constructivo: Somos positivos, somos optimistas, intentamos encontrar siempre soluciones creativas a los problemas.
- Siempre Innovadores: Investigar, tener curiosidad, formarnos, ganas de ofrecer la solución más adecuada.
- Honestidad: La confianza que el paciente ha puesto en nosotros es nuestro bien más preciado y la única manera de preservar este regalo es siendo siempre coherentes con nuestra misión.
- Escucha Activa: Queremos aprender cada día de nuestros pacientes, por lo que su opinión es básica para nosotros
- Trato exquisito: Todos hemos sido pacientes alguna vez y sabemos cómo nos gusta que nos traten y exactamente así es como tratamos a nuestros pacientes.
- Excelencia: La búsqueda de la excelencia es el motor de nuestro movimiento.

## 4. ANALISIS DEL ENTORNO

### 4.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO

En este apartado vamos a proceder a realizar un análisis de todos los factores ajenos a la empresa pero que influyen de manera significativa en nuestro negocio al ser incontrolables por ésta, con el fin de adquirir información significativa para la organización, analizarla y obtener las conclusiones que utilizaremos como guía para definir las decisiones estratégicas.

Es muy importante considerar el entorno de una organización a la hora de formular las estrategias competitivas, por lo que la herramienta a utilizar para poder llevar a cabo éste análisis es mediante un análisis PEST, es un análisis estratégico del macro entorno externo en el que trabaja la organización, ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro. Es una herramienta que nos permitirá esquematizar la información desarrollada para poder entender cuáles son las estrategias que existen.

La estructura que presenta éste análisis está compuesta por 4 bloques o factores, en los que no son independientes entre sí, muchos están relacionados. Los 4 bloques en los que se centra en analizar son los siguientes:

Factores político-legales: son aquellos factores referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

Factores económicos: Ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, tasa de desempleo, nivel de desarrollo, inflación, ingresos disponibles, etc.

Factores Socio-Culturales: son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc. así como las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

Factores Tecnológicos: Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

#### 4.1.1. Factores político-legales

*Planificación estratégica* (Todoempresa.com, 2016)

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, entre otras. Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

Motivados por la situación económica y social que atraviesa el país, el gobierno se ha visto obligado a implantar o modificar políticas de acción social, económicas para mejorar el sistema español.

A continuación procederemos a analizar la normativa que afecta de manera más significativa a la actividad llevada a cabo por nuestro negocio:

- LEY DE LIMITACIÓN DE PAGOS EN EFECTIVO
  - No podrán pagarse en efectivo las operaciones, en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, con un importe igual o superior a 2500€.
  - No se entenderá por uso de efectivo, la utilización de cheques bancarios nominativos, transferencias bancarias y el pago con tarjeta electrónica nominativa.
- IVA de los productos sanitarios sube al 21% salvo algunas excepciones (M. Castillo, 2014)
  - Los productos sanitarios, material, equipo o instrumental que objetivamente considerados, solamente puedan utilizarse para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias del hombre o de los animales tienen un I.V.A. del 21%, salvo algunas excepciones que tienen el 10%.
- LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS)
  - En una clínica se registran datos personales de los pacientes para realizar un mejor tratamiento y seguimiento personalizado. La ley de protección de datos personales tiene por objeto regular el tratamiento de los datos y ficheros, de carácter personal, independientemente del soporte en el cual sean tratados, los derechos de los ciudadanos sobre ellos y las obligaciones de aquellos que los crean o tratan.

#### 4.1.2. Factores económicos

*Que depara 2016 a la economía española* (María G. Mayo, 2016)

La economía Española es un factor clave para la evolución de las empresas, en estos momentos España se encuentra en una situación de crisis económica que ha afectado a todo el mundo, afectando de manera significativa a nuestro país afectando por completo el panorama de España, tanto a nivel económico como a nivel socio-cultural.

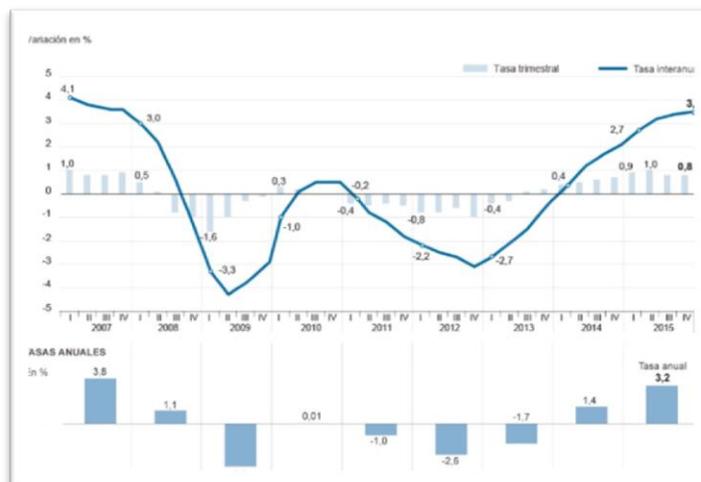
En el caso de España, la crisis financiera mundial, ha coincidido con el final de su propia fase cíclica expansiva y con el “pinchazo” de nuestra burbuja inmobiliaria. Es decir, en nuestro país coinciden dos crisis, la financiera mundial y la inmobiliaria española, con efectos acumulados en el deterioro de nuestra economía, de éste sector dependía una gran cantidad de subsectores que fueron arrastrados a la quiebra y la desaparición en el mercado.

Nuestra economía ha sufrido el impacto de la crisis financiera a través de dos vías:

- La restricción de crédito a familias y empresas, pues la falta de liquidez de las entidades financieras en ocasiones les ha impedido conceder nuevos préstamos y renovar las líneas de crédito de las que depende el funcionamiento diario de las pequeñas y medianas empresas (pymes).
- Los elevados tipos de interés derivados de la paralización de los mercados interbancarios, que, en contexto de elevado endeudamiento de los hogares, ha repercutido negativamente sobre la capacidad de compra de los consumidores, trayendo la demanda.

### Producto Interior Bruto (PIB)

El Producto Interior Bruto (PIB) es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un periodo determinado de tiempo. Es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es el objeto de estudio de la macroeconomía.



**Figura 4.1.** Evolución PIB España. Fuente: INE

Como puede apreciarse en el gráfico nuestra economía lleva dos años seguidos en crecimiento, destacando sobre todo el año pasado con un crecimiento mayor del 3%, siendo el país con mayor crecimiento dentro de las grandes potencias europeas. La previsión para este año es igual de positiva cercana al 2,7%. Estas previsiones supondrían que en el año 2017 se podría volver a los niveles de actividad previos a la crisis.

Los factores internos que más han influido en el aumento del PIB son el mayor consumo (debido a la creación de empleo) y la inversión (a causa de mejores condiciones de financiación); los externos la bajada del precio del petróleo y la depreciación del euro.

El principal factor que puede frenar el crecimiento es la inestabilidad política, ya que puede empeorar la confianza de los inversores.

#### 4.1.3. Factores Socio-Culturales

El uso de la fisioterapia se ha vuelto casi imprescindible en la sociedad de nuestro país, cada vez más y más personas reciben este tipo de servicios y este tipo de clínicas ya se extienden por todo el país. Estos servicios inicialmente se requerían únicamente para mejorar la movilidad y recuperar lesiones, pero sus usos han aumentado con los años en gran medida, sustituyendo en muchos casos al uso de medicamentos.

El modo de vida saludable que se extiende en nuestra sociedad con el aumento de la práctica de deporte también contribuye a la expansión de este mercado, al aumentar las lesiones. Otro foco importante son las personas que realizan trabajos de oficina al estar tantas horas sentadas en una misma postura; así como también quienes realizan trabajos con esfuerzos físicos.

#### **4.1.4. Factores tecnológicos**

Por un lado entre los grandes factores tecnológicos se encuentra internet, es un elemento fundamental para el mundo de la fisioterapia, ya que continuamente surgen nuevas técnicas y al ser una profesión “nueva”, está en continuo cambio para poder realizar los servicios adecuadamente es necesario continuar con la formación.

Además de internet cada poco tiempo surgen nuevos equipamientos para mejorar los diagnósticos de las lesiones y enfermedades, como el tratamiento de estas para ayudar al principal instrumento con el que se trabaja, las manos.

La importancia de las TIC'S cada vez es más importante en la población, ya que con ella se puede acceder a todos los servicios a través de internet, debido a su fácil acceso y amplia oferta. En nuestro sector, las clínicas de mayor prestigio están dotadas de páginas web donde el cliente puede acceder a toda la información que precise. En nuestro caso no creemos que sea necesario el tener página web, sino que con estar presentes en redes sociales será suficiente para poder atender a los pacientes con la máxima eficiencia y calidad.

### **4.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO**

#### **4.2.1. Competidores actuales y potenciales**

La principal razón de la ubicación de nuestra clínica como ya hemos comentado anteriormente es la falta de este servicio en la zona, las clínicas más cercanas se encuentran en las poblaciones de Corrales de Buelna al oeste, Renedo de Pielagos al norte y Villacarriedo al este, la cual es de uno de los dos socios de la actual clínica.

Pese a la falta clínicas privadas que ofrezcan el servicio, en Ontaneda hay un centro de salud perteneciente al Servicio Cántabro de Salud (SCS) que tiene este servicio. Este servicio debe ser solicitado al médico y que este considere que es necesario para el paciente, sin embargo en estos fisioterapeutas no realizan la gran cantidad de servicios que nosotros ofertamos.

En cuanto a la competencia potencial esta la posible ubicación de alguna otra clínica en las cercanías de la nuestra y esta no la consideramos muy disparatada, ya que como podemos comprobar en este mismo documento la apertura de un centro de trabajo no tiene un gran coste y a este coste no muy alto se le puede añadir alguna ayuda del gobierno por apertura de nuevo negocio (PYMES), como puede ser el pago de la cuota de autónomos. Para contrarrestar esta posible entrada de nueva competencia tenemos unos precios muy económicos, difíciles de igualar y una atención personalizada con una gran cantidad de tratamientos diferentes.

#### **4.2.2. Productos sustitutivos**

Como productos sustitutivos vemos dos principalmente: los medicamentos y los masajistas. Hay gente que no conoce nuestro tipo de servicio o no tiene confianza en él, por lo que cuando tiene dolores musculares o cualquier otro tipo de malestar físico opta por el uso de medicamentos, en ocasiones con receta y en otras por voluntad propia, esto último no debería realizarse. Respecto a este tema únicamente comentar que pese a que mucha gente opine del buen resultado que tienen los medicamentos su efecto es temporal y el uso de estos puede tener efectos secundarios en el organismo, en cambio los tratamientos físicos sobre el cuerpo tiene menores consecuencias.

Respecto a los masajistas con formación profesional o incluso sin titulación decir que son personas que no están capacitadas para realizar un tratamiento profesional y adecuado para dolencias físicas. Una cosa es recibir un masaje relajante y otra muy diferente es el que un cliente te acuda con dolencias físicas ya que inicialmente se debe realizar un diagnóstico de la causa del dolor y realizar el tratamiento más adecuado. Por lo que antes de acudir a recibir este tipo de servicios se debe conocer la titulación del profesional y si tiene capacidad para tratar la dolencia adecuadamente.

#### **4.2.3. Poder de negociación con proveedores y clientes**

Al tratarse de nuestra segunda clínica ya tenemos nuestros proveedores para la primera clínica y al tener mayor gasto con estos podremos negociar mejor el precio a pagar ya que los pagos siempre los realizamos al contado y preferimos negociar el precio antes que el tiempo de pago. El plazo de entrega de los productos es de 3 días hábiles, por lo que no nos es necesario tener demasiado stock, de todas maneras estamos acostumbrados a realizar un pedido cada tres meses y es la clínica tenemos algo de stock de seguridad para poder seguir trabajando pese a posibles problemas que podamos tener como problemas con envíos, aumento de demanda o problemas con los proveedores.

Los clientes pagan el servicio recibido justo al final de cada sesión, por lo que no hay que negociar ningún posible plazo de pago, ni alguna mejora en el precio por pronto pago.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. OBJETIVOS INICIALES DEL MARKETING

Tendremos unos precios muy competitivos para afianzar a la clientela con sesiones de una duración mayor a las de la competencia, además de hacer ofertas a diferentes grupos de personas como las que se dedican a realizar actividades deportivas.

Otro punto importante de cara a obtener la clientela es nuestro alto grado de especialización en diferentes técnicas y la continuación con la formación ya que es un aspecto muy importante en una profesión como esta que se encuentra en continua evolución.

Pero lo que hasta ahora nos ha servido para que el primer negocio funcione y esperemos que sea lo que sirva para que este vaya por el mismo camino, es el trato personal con los clientes, de manera que el mejor marketing que tengamos es el boca a oreja entre clientes.

A continuación desarrollaremos más profundamente las ideas comentadas.

### 5.2. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

En esta ocasión no podemos hablar de un producto, ya que lo que ofrecemos es un servicio. El principal elemento de este servicio es la finalidad, que consiste en mejorar la salud de nuestros clientes. Este servicio sigue una estrategia de diferenciación con un alto nivel de personalización realizando los tratamientos con la mayor calidad posible y con una duración de cada sesión mayor que otras clínicas de zonas próximas. De todas maneras como ya sabemos los resultados dados al recibir este servicio no dependen únicamente del tratamiento realizado, sino que los clientes deben seguir las recomendaciones del fisioterapeuta para maximizar los beneficios del tratamiento.

#### *Clínica de Fisioterapia Valles Pasiegos*

El nombre de nuestro negocio se debe a la ubicación éste, se encuentra en una zona de Cantabria conocida como la comarca del Pas, que se encuentra en la parte central de la provincia. Además, los dos socios son de esta zona y saben que el hecho de poner este nombre a la clínica causará mayor atractivo a los clientes.

Como logotipo de la empresa usaremos el mismo de la otra clínica para que se vea la relación entre las dos clínicas, aunque la primera clínica solo pertenezca a uno de los socios. Al igual que el logotipo la clínica será de color blanco y azul, ya que son colores relajantes. Además tenemos pensado poner algún ambientador relajante como podría ser la lavanda, el pomelo o el té verde.



**Figura 6.1.** Logotipo de la clínica. Fuente: elaboración propia

A continuación vamos a realizar una breve explicación de los tratamientos que serán ofertados en nuestra clínica:

- Masaje: (deportivo, relajante, descontracturante,...).
- Punción seca: (*Instituto para el estudio y tratamiento del dolor, 2015*) La punción seca es una técnica muy efectiva en el tratamiento del dolor miofascial, específicamente en el tratamiento de los llamados puntos gatillo miofasciales (PGM). Los PGM son puntos de máximo acortamiento de un músculo y son los causantes de un dolor referido (a distancia). La técnica consiste en una punción del músculo (en una banda tensa situada dentro del PGM) con una aguja estéril de acupuntura con el objetivo de destruir la placa motora, estimular el receptor muscular (huso neuromuscular) disminuyendo de forma inmediata el dolor que tiene el paciente y produciendo una relajación muscular refleja con aumento de la elasticidad muscular. La característica de ser una técnica local con la que llegamos hasta el PGM de forma directa, hace de la misma una de las técnicas más efectivas en el tratamiento de las deficiencias que presentan nuestros pacientes (dolor, limitación de la movilidad,...) relacionadas con problemas musculares. Es una técnica que nada tiene que ver con la acupuntura, es inocua, no tiene efectos secundarios y con la cual no se introduce ninguna sustancia dentro del organismo.
- Drenaje linfático: (*Vidanaturalia, 2015*) Técnica que se realiza con las manos a través de movimientos muy suaves, lentos y repetitivos que favorecen la circulación de la linfa, mejorando así cuadros edematosos, inflamaciones y retenciones de líquidos orgánicos. El sistema linfático colabora estrechamente con el sistema inmunológico, por lo que el drenaje linfático manual mejora de manera general el estado de salud y ejerce un papel muy beneficioso en el sistema nervioso, además de tratar específicamente distintas afecciones. Así el drenaje linfático manual es otra forma de reforzar el sistema inmunológico.
- RPG y Stretching: Reeducción Postural Global (RPG), método revolucionario de fisioterapia, que consiste en un trabajo corporal terapéutico basado principalmente en el estiramiento de las cadenas musculares más retraídas. Con la RPG, los fisioterapeutas tratan las deformidades corporales (escoliosis, hipercifosis, valgos, pies cavos...) y las patologías del aparato músculo-esquelético (dolor, artrosis, pinzamientos...).
- Electroterapia: tratamiento de lesiones por medio de la electricidad mediante TENS, un aparato que produce estimulaciones en el cuerpo sin efectos secundarios, se aplica directamente sobre los puntos dolorosos del cuerpo.
- Electrolisis Percutánea Terapéutica (EPTE): (Ionclinics S.L. 2016). La Electrólisis Percutánea Terapéutica EPTE® consiste en la aplicación de microcorrientes a través de una aguja de acupuntura. De esta manera, el fisioterapeuta accede al tejido blando dañado e induce así su autorrecuperación. La electrolisis percutánea terapéutica provoca una reacción física en tendón. Gracias a su modulador de intensidad ( $\mu\text{A}/\text{cm}^2$ ) se genera una inflamación controlada, necesaria para la recuperación. Las corrientes de baja intensidad apenas producen un leve cosquilleo en el paciente. En 48 horas, se recupera movilidad y el dolor de la lesión ha mitigado. Electrolisis Percutánea Terapéutica EPTE® está indicada para todo tipo de pacientes, desde deportistas de élite hasta trabajadores o amas de casa.

- Kinesiotaping: tiras que se colocan sobre la piel aliviando los dolores musculares, además reduce la inflamación y mejora la circulación, esta técnica es bastante popular en el mundo del deporte, pero se usa en muchas otras ocasiones.
- Vendaje Funcional: el vendaje propiamente dicho que se usa para inmovilizar alguna articulación, se usa sobre todo para lesiones como esguinces.
- Movilizaciones Neuromeningeas: tratamiento del sistema neuromuscular que centra su acción en la estimulación mecánica del sistema nervioso mejorando la movilidad. Las técnicas usadas son movimientos de estructuras musculares y óseas.
- Terapia Craneosacral: terapia muy delicada basada en la manipulación del cráneo y el sacro, zona donde acaba la columna vertebral.
- Diatermia: terapia que produce un calor profundo sin afectar a los tejidos superficiales (no produce quemaduras). Tiene una gran eficacia acelerando el metabolismo celular, mejorando la circulación y teniendo acción antiinflamatoria y cicatrizante.

### 5.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios que se va a seguir en este nuevo negocio es la misma que en la otra clínica. Las sesiones tendrán una duración de entre 30 y 45 minutos y tendrán un precio de 18€ la sesión. La duración de la sesión dependerá del tratamiento y las necesidades de la zona a tratar, ya que algunos tratamientos no deben superar los 30 minutos, aunque la duración sea diferente el precio será el mismo. Esta será la tarifa normal, pero existirán diferentes precios en función de diferentes circunstancias que se explican a continuación:

- Se buscarán acuerdos con clubes deportivos tanto de adultos como de niños para que acudan a nuestra clínica reduciéndoles el precio por sesión a 15€.
- Se dispondrá de un servicio a domicilio para la gente que no pueda desplazarse a nuestro centro de trabajo, con un recargo inicial de 2€, que podrá incrementarse en función de la distancia a realizar.
- 25€ por sesión en caso de utilizar la máquina T-care power (diatermia), la cual permite recuperarse primero de las lesiones ya que permite que el tejido muscular se regenere más rápido.
- Bonos, por el pago de 5 sesiones, 1 de regalo.

### 5.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La calidad del servicio ofertado es el mejor reclamo publicitario que puede tener la clínica, y más aún en un entorno rural en el que la apertura de cualquier nuevo comercio llega a oídos de todo el mundo rápidamente. Por esta razón descartamos la publicidad a través de prensa o radio. A corto plazo la estrategia comercial se apoya en las siguientes herramientas publicitarias:

- Promoción de lanzamiento: durante la primera semana se ofrecerá con la primera sesión de un cliente una segunda gratis, ya sea para la misma persona o para otra, de forma que capturemos el mayor número de clientes desde el comienzo.



**Figura 6.2.** Cartel apertura clínica. Fuente: elaboración propia.

- Folletos publicitarios: colocar en las localidades próximas folletos, de manera que informe de los servicios que se ofrecen, la localización de la clínica y teléfono de contacto, además de la promoción de apertura.



**Figura 6.3.** Folleto de publicidad. Fuente: elaboración propia.

- Patrocinio: buscaremos patrocinar a algún club deportivo haciéndoles camisetas para entrenar o competir con nuestra publicidad.
- Boca a oreja: este será el más importante de los aspectos analizados y sobre el que más se centrarán nuestros esfuerzos. Para ello resultará clave la calidad de nuestro servicio, lo que conlleva tanto el trato con el cliente, el servicio propiamente dicho y dar consejos para que el tratamiento resulte lo más efectivo posible y para prevenir que ocurran nuevas lesiones parecidas.
- Internet: inicialmente no tenemos pensado crear una página web, pero nos publicitaremos en los perfiles en redes sociales ya creados para la otra clínica,, además de dar consejos sobre prácticas adecuadas de deportes.

- Tarjetas de visita: las ofreceremos tanto en la propia clínica como en locales de algún conocido y centros deportivos de la zona.



**Figura 6.4.** Tarjeta de visita. Fuente: elaboración propia.

### 5.5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia principal de nuestro posicionamiento es la ubicación elegida, una zona en la que no hay competencia en varios kilómetros a la redonda, lo que facilitara a gente de las localidades próximas a recibir este servicio. Por otro lado como ya hemos visto anteriormente el servicio que se ofrece tiene un alto grado de especialización en multitud de campos dentro de la fisioterapia, por lo cual los clientes objetivos no se centran en un único tipo de dolencias (un tipo de cliente específico).

Otra parte importante en nuestro posicionamiento es el precio de nuestro servicio, el cual es inferior al de los competidores más cercanos y de las ciudades más cercanas (Santander y Torrelavega). Además, la duración de cada sesión es mayor de lo normal, entre 30 y 45 minutos.

## **6. ANÁLISIS TÉCNICO**

### **6.1. LOCALIZACIÓN**

Es uno de los puntos más importantes que nos ha llevado a tomar la decisión de montar esta nueva clínica de fisioterapia. Como ya vimos anteriormente inicialmente teníamos dudas entre dos posibles ubicaciones para nuestro negocio debido a la falta de competidores y la proximidad a la clínica actual y lugar de residencia del trabajador.

Tras analizar los pros y contras de cada una de las dos alternativas nos decidimos por ubicar la clínica en la localidad de Ontaneda, principalmente debido a no tener que contratar a nadie y compartir gastos, reduciendo los riesgos en caso de que el negocio no funcione.

Parte de la actual clientela de la primera clínica reside en la localidad y cercanías de Ontaneda, por lo que ya partiremos con clientela hecha y que además podrá recomendar nuestros servicios a otras personas. Además, el socio de la nueva clínica reside en la zona y conoce a bastante gente de la zona, por lo que atraerá bastantes clientes.

Dentro de la localidad nos situaremos en la zona central del pueblo junto a la carretera nacional Santander-Burgos, teniendo buena visibilidad desde esta, estará situada en el primer piso de un edificio con ascensor, de manera que es bastante accesible.

### **6.2. PROCESO PRODUCTIVO**

Al tratarse de un servicio comentaremos el proceso que sigue este. El proceso comienza cuando la persona llama y se le da cita, ya que se trata de un servicio por cita previa. Al atender al cliente se tiene una breve conversación con él para saber la dolencia y su causa. A partir de esos datos se busca el mejor tratamiento posible y se procederá a realizar éste. Durante el tratamiento se preguntará al cliente por posibles incomodidades o dolencias que se puedan estar causando a este mientras se realiza el tratamiento tanto en la zona a tratar como en otras, en caso de estar causando algún dolor se busca otra manera de realizar el servicio o se cambiará el tratamiento. Tras acabar el servicio se recomendará si el tratamiento debe continuar y con qué frecuencia o por el contrario ya se dará por finalizado. Finalmente se le darán consejos para mejorar más rápidamente como pueden ser ejercicios que mejoren la movilidad de alguna articulación, poner hielo o dar calor en la parte tratada o consejos preventivos para evitar que se vuelva a producir el daño.

### **6.3. RECURSOS HUMANOS**

Como ya hemos comentado anteriormente los recursos humanos de la clínica serán únicamente los dos socios del negocio. Ambos realizarán los servicios de forma habitual, individual y personal y su actividad económica en la empresa será del 50%. Los dos serán trabajadores autónomos por lo que no será necesaria la creación de ninguna empresa.

Los beneficios de cada servicio se dividirán en dos partes iguales, la mitad de ellos irán para un fondo común que se usará para cubrir gastos y para los beneficios de los dos socios y el otro 50% irá íntegramente para la persona que realizó el servicio.

La formación de ambos es la de Graduado en Fisioterapia y al ser profesionales que ofrecen un servicio relacionado con la salud deben asumir una gran responsabilidad social. El principal objetivo que se busca es proporcionar bienestar al cliente por lo que

deberán asumir este compromiso, sin escatimar esfuerzos para devolverlo a un estado de salud total.

Además de lo indicado anteriormente tienen las siguientes competencias:

- Habilidades comunicativas: capacidad de hacer preguntas y explicar con claridad el tratamiento a realizar.
- Tener empatía y saber tratar con los pacientes para conseguir que se sientan cómodos.
- Tener habilidades manuales.
- Capacidad de utilizar todas las herramientas y realizar todos los tratamientos que se ofertan.
- Buena condición física ya que el trabajo es físico en su mayor parte y resulta agotador.

## 7. PREVISIÓN DE DEMANDA E INGRESOS

Realizar una estimación de ingresos es una tarea muy complicada y que puede variar mucho con la realidad, por eso haremos una previsión bastante prudente basándonos en la apertura de la primera clínica.

A continuación aparece una tabla con los clientes medios diarios que tenía la primera clínica:

	1º MES	2º MES	3º MES	4º MES	5º MES	6º MES
CLIENTES/DIA	4	5	6	8	8	8

**Tabla 7.1.** Clientes diarios de la primera clínica los primeros seis meses. Fuente. Elaboración propia con información del promotor de la primera clínica.

Hay que tener en cuenta que inicialmente las sesiones eran de 1 hora de duración y que al tener todas las horas de apertura llenas tomamos la decisión de reducir el tiempo por sesión a entre 30-45 minutos, a partir de esta medida la asistencia de clientes cambio de la siguiente manera:

	7º MES	8º MES	9º MES	10º MES	11º MES	12º MES
CLIENTES/DIA	10	11	11	12	12	12

**Tabla 7.2.** Clientes diarios de la primera clínica de fisioterapia. Fuente. Elaboración propia con información del promotor de la primera clínica

Desde entonces, hasta día de hoy, la clientela que acude diariamente se ha estabilizado en 12 clientes diarios, aunque hay días en que la demanda es incluso mayor.

A partir de estos datos reales haremos una estimación de nuestra clínica teniendo en cuenta lo comentado a continuación:

- Primero cabe resaltar que en el primer caso el trabajador carecía de experiencia, solamente tenía los meses de prácticas obligatorios en la carrera; en caso contrario actualmente ambos fisioterapeutas tienen tres años de experiencia en clínicas.
- La gente que reside en la zona (clientela potencial) es mayor a la de la primera, alrededor de un 30% superior.
- En la primera ocasión había un fisioterapeuta a jornada completa; en cambio en esta segunda hay dos fisioterapeutas, uno de ellos a jornada completa y otro que acudirá en función de la necesidad y la clientela de su otro centro de trabajo, por lo que asumiremos que sean 2-3 horas diarias.
- La demanda de este servicio es continua, no varía apenas según el periodo del año en que nos encontramos.
- Haremos la previsión contando con una jornada laboral de 8 horas/día.

	1º MES	2º MES	3º MES	4º MES	5º MES	6º MES
CLIENTES/DIA	8	9	10	12	12	13

**Tabla 7.3.** Estimación demanda en nueva clínica. Fuente: Elaboración propia.

A continuación traduciremos los clientes al día en ingresos (€), para ello tendremos en cuenta las siguientes estimaciones:

- 20 días trabajados al mes.
- El 20% de los clientes pertenecerán a clubes deportivos (15€/sesión).
- 5% servicios a domicilio (20€/sesión).
- El 15% de la clientela recibirá diatermia (25€/sesión).
- 1% sesiones gratis por bonos de sesiones.

En la siguiente tabla aparecen los clientes estimados al mes según la estimación de clientela diaria anterior y considerando que se trabajen 20 días al mes:

	1º MES	2º MES	3º MES	4º MES	5º MES	6º MES
CLIENTES/MES	160	180	200	240	240	260

**Tabla 7.4.** Cliente los primeros meses. Fuente; elaboración propia.

A continuación calculamos los Ingresos brutos al mes teniendo en cuenta los clientes mensuales de la tabla anterior y los datos de la primera clínica que estiman porcentajes de la gente que va a recibir cada tipo de servicio que aparecen anteriormente:

	1º MES	2º MES	3º MES	4º MES	5º MES	6º MES
INGRESOS/MES	2.939,20 €	3.306,60 €	3.674,00 €	4.408,80 €	4.408,80 €	4.776,20 €

**Tabla 7.5.** Ingresos brutos al mes primeros 6 meses. Fuente: elaboración propia.

A partir del 6º mes esperamos que los ingresos se estabilicen en torno a ese valor, por lo que le consideraremos que esos sean los ingresos (4.776,20€) a partir de ese mes.

## 8. ANÁLISIS DE COSTES

### 8.1. Inversión inicial

A la hora de tomar la decisión entre las dos alternativas de ubicación planteadas ya comentamos más o menos los costes que tendrá nuestra empresa, pero tras haber elegido Ontaneda como ubicación del nuevo negocio, analizaremos los costes de forma detallada.

Para ello comenzaremos por enunciar la inversión que tendremos que realizar para adecuar el local y poner en marcha del negocio:

**Fianza del alquiler:** será de una mensualidad, la cual asciende a 350€.

**Acondicionamiento del local:** El local es a estrenar por lo que la instalación eléctrica, el aislamiento térmico y acústico, y el abastecimiento y saneamiento de agua se encuentran en estado correcto. A parte de esto el local tiene la distribución deseada con un salón que será utilizado como sala de espera, dos habitaciones que serán los box, el espacio reservado para la cocina que será el almacén y un aseo completo. Por lo que únicamente será necesario pintar, decorar y amueblar:

- **Pintura:** Predominará el color blanco que ya tiene el piso, la entrada y la sala de espera se acompañarán de tonos verdes que le proporcionan armonía y está relacionado con la naturaleza y la buena salud, además es bastante representativo para la zona, ya que las principales fuentes de ingresos son la ganadería y agricultura. Por otro lado los boxes serán de un azul claro que proporciona tranquilidad y por otro lado también es un color muy relacionado con la mente, parte del cuerpo muy relacionada con las dolencias físicas. Además se colocarán vinilos con algún dibujo. Unos 250 € serán suficientes para costearlo.
- **Decoración:** Los box no tendrán mucha decoración, únicamente algún cuadro relacionado con la anatomía como puede ser el sistema muscular, el óseo o algunas articulaciones más en detalle. Por otro lado la sala de espera tendrá algún cuadro de algún paisaje y una zona en la que se coloquen los títulos que muestren la formación de los fisioterapeutas. Por último alguna planta que de un toque diferente. Basándonos en el caso de la primera clínica este coste no será mayor de 200€.



**Figura 8.1.** Cuadros en clínica actual. Fuente: elaboración propia

- Mobiliario: para cada box nos hará falta una mesa-escritorio y tres sillas y unas estanterías y cajones para colocar los productos que se usarán con los pacientes. En la sala de espera será necesaria una mesa y un sofá y un par de sillas serán suficientes, ya que no se acumulará mucha gente en la sala de espera, al ser un servicio mediante cita previa. Por último necesitaremos lámparas y papeleras. Todo lo que hemos enumerado en este apartado no será de muy buena calidad, ya que no va a tener mucho uso, no gastaremos más de 800€, preferimos centrar nuestros fondos en equipamiento para prestar un mejor servicio.



**Figura 8.2.** Parte del box dedicada a conversar con el cliente para valorar el tratamiento más indicado en la clínica actual. Fuente: elaboración propia



**Figura 8.3.** Sala de espera de clínica actual. Fuente: elaboración propia

Además compraremos un cartel para colocar en la fachada del edificio, este será luminoso, para que en las tardes de invierno se vea dónde nos encontramos. Su coste será de 350€.

**Equipamiento informático:** creemos que será de gran utilidad para el servicio un Ipad para cada uno de los fisioterapeutas para poder mostrar a clientes diferentes prácticas de ejercicios a realizar para mejorar sus recuperaciones y sobre todo para poder gestionar adecuadamente los clientes para lo que también será necesaria una aplicación para gestionar los horarios, el historial de cada cliente en la clínica y la contabilidad de la empresa y que se encuentre sincronizada entre ambos socios. El coste total rondaría los 750€.

**Material de oficina:** bolígrafos, papel, grapadora,... Con 40€ cubriremos el gasto.

**Alta de servicios y licencia de apertura:** alta del agua, electricidad y licencia estimados en unos 300€.

**Material de seguridad y atención sanitaria:** extintor, detectores de humo y equipo de primeros auxilios que tendrá un coste de 200€.

**Equipamiento:** este es el gasto realmente importante que estará formado por dos camillas hidráulicas (2.000€), dos equipos de electro-estimulación (200€), 2 banquetas regulables (100€), un equipo de ultrasonidos (1.400€), camilla asistencia a domicilio (500€), máquina T-care power (12.000€). Todo suma un total de 16.200€.



Figura 8.3. Camilla hidráulica Fuente: osteosalut.com



Figura 8.4 Máquina T-Care Power Fuente: medicalexpo.com

INVERSIÓN INICIAL	
Fianza alquiler	350 €
Decoración y mobiliario	1.000 €
Pintura y vinilos	250 €
Equipamiento informático	750 €
Material de oficina	40 €
Cartel exterior	350 €
Alta servicios y licencia de apertura	300 €
Seguridad y atención sanitaria	200 €
Equipamiento box (camilla y maquir)	16.200 €
TOTAL	19.440 €

**Tabla 8.1.** Gastos iniciales. Fuente: elaboración propia

## 8.2. Costes variables

Aquellos que varían en función de la producción, los primeros meses varia, y a partir de los seis meses se esperamos que se estabilice la demanda, por lo cual estos costes también. Los costes variables son los siguientes:

**Vendas:** Estimamos que inicialmente sea de unos 150€ para los tres primeros meses, con el aumento esperado de la clientela este coste se elevará, consideramos que sea de 180€ para el segundo trimestre y a partir de ahí al estabilizarse la demanda también lo hará este gasto en torno a los 200€/ trimestre.

**Kinesiotape:** gasto de 70€ el primer trimestre, 90€ el segundo y a partir del tercero 100€.

**Papel desechable:** Usado para cubrir la camilla antes de cada servicio, tendrá un coste de unos 20€ los dos primeros trimestres, 30€ a partir del tercero.

**Electrodos:** 70€ el primer trimestre, 85€ el segundo y a partir del tercero 100€.

**Agujas:** utilizadas en tratamientos de punción seca, 40€ los dos primeros trimestres y 50€ a partir del tercer trimestre.

## 8.3. Costes fijos

Estos costes son siempre los mismos, no varían según la clientela atendida. Estos son los siguientes:

**Alquiler:** 350€ al mes como ya dijimos anteriormente.

**Servicios:** agua, luz y servicio de basuras lo estimamos en un coste de 200€ al mes

**Cuota de autónomos:** la cuota de los dos socios tendrá un coste de 540€mes.<sup>3</sup>

**Seguros:** el cual cubre robos por valor de hasta 15.000€ y el seguro de Responsabilidad civil, tiene un coste de 235€ al año.

**Cuota de colegio:** 30€ al mes por estar los dos socios colegiados en el colegio de fisioterapeutas.

<sup>3</sup> La cuotas de los dos se incluyen completas pese a que uno de los dos tenga dos centros de trabajo, para que los gastos sean iguales para los dos socios.

## 9. AREA ECONÓMICA-FINANCIERA

En este apartado a partir de datos anteriores como la previsión de ingresos y los costes analizaremos la viabilidad del proyecto:

Los cobros a clientes se realizarán al finalizar el servicio, por otro lado el pago a proveedores también se realizará al contado, salvo en el caso de la máquina T-care power, la que al ser un desembolso tan importante de dinero pagaremos en plazos.

Teniendo en cuenta la forma de pago a continuación aparece una tabla con los gastos totales durante el primer año:

GASTOS TOTALES	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Fianza alquiler	350 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Decoración y mobiliario	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pintura y vinilos	250 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Equipamiento informatico	750 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material de oficina	40 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cartel exterior	350 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alta servicios y licencia de apertura	300 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Seguridad y atención sanitaria	200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Equipamiento box	5.200 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Alquiler	0 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €
Agua, luz y basuras	0 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Seguro	0 €	235 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cuota autonomos	0 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €	540 €
Colegiado	0 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Vendas	0 €	150 €	0 €	0 €	180 €	0 €	0 €	200 €	0 €	0 €	200 €	0 €	0 €
kinesiotape	0 €	70 €	0 €	0 €	90 €	0 €	0 €	100 €	0 €	0 €	100 €	0 €	0 €
Papel desechable	0 €	20 €	0 €	0 €	20 €	0 €	0 €	30 €	0 €	0 €	30 €	0 €	0 €
Electrodos	0 €	70 €	0 €	0 €	85 €	0 €	0 €	100 €	0 €	0 €	100 €	0 €	0 €
Agujas	0 €	40 €	0 €	0 €	40 €	0 €	0 €	50 €	0 €	0 €	50 €	0 €	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>8.440 €</b>	<b>2.705 €</b>	<b>2.120 €</b>	<b>2.120 €</b>	<b>2.535 €</b>	<b>2.120 €</b>	<b>2.120 €</b>	<b>2.600 €</b>	<b>2.120 €</b>	<b>2.120 €</b>	<b>2.600 €</b>	<b>2.120 €</b>	<b>2.120 €</b>

Tabla 9.1 Resumen costes primer año. Fuente: elaboración propia

### 9.1. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

El balance que aparece a continuación nos muestra la situación económica financiera de la clínica al comenzar su actividad:

ACTIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
<b>A) Activo no corriente</b>	<b>A) Patrimonio neto</b>
Inmovilizado material	Fondos propios
Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	Capital
<b>B) Activo corriente</b>	<b>B) Pasivo no corriente</b>
Existencias	
Materias primas	<b>C) Pasivo corriente</b>
Periodificaciones a corto plazo	Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	Proveedores
Tesorería	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>

Tabla 9.2. Balance al comienzo de la actividad. Fuente: elaboración propia<sup>4</sup>

<sup>4</sup> En el balance no aparecen amortizaciones, ya que este balance es del momento de apertura del negocio.

Debemos resaltar que no habrá ningún tipo de financiación externa, todo lo invertido será capital propio ya que el desembolso no es muy grande y los dos socios tienen fondos suficientes para poder asumir los gastos iniciales que conlleva la apertura de este nuevo negocio, lo cual se ve en el apartado de capital, el cual será aportado al 50% por cada socio.

La máquina T-Care Power como ya hemos comentado antes no será pagada de inmediato sino que se pagará a lo largo del primer año de actividad, por lo que aparece en el balance en el apartado de pasivo corriente.

Respecto a los activos destacan los activos no corrientes, maquinaria y mobiliario, son la gran mayor parte del activo total, sobre todo debido a que el negocio ofrece un servicio y no un producto y las materias primas representan un gasto muy pequeño.

En periodificaciones a corto plazo se encuentran los gastos de seguro, fianza, y cuotas de colegiados y autónomos.

## 9.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Para obtener una estimación del resultado global que tendrá la empresa analizamos la cuenta de pérdidas y ganancias estimada de los primeros años.

El resultado del primer ejercicio es mucho menor debido a los costes iniciales y que los ingresos no son tan elevados como cuando se estabiliza la demanda del servicio, a partir del segundo el resultado estimado es el mismo ya que la demanda la consideramos estable.

Cabe resaltar que el resultado en el primer año ya es positivo, pese a la importante inversión realizada, esto se debe principalmente al rápido crecimiento esperado de la demanda y posteriormente su estabilización. Además, se debe al tipo de negocio, ya que al tratarse de un servicio no se requieren apenas existencias.

	AÑO 1	AÑO 2
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	52.170,80 €	57.314,40 €
COSTES DE EXPLOTACIÓN	35.840,00 €	15.595,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	16.330,80 €	41.719,40 €
IMPUESTOS (21%)	3.429,47 €	8.761,07 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>12.901,33 €</b>	<b>32.958,33 €</b>

**Tabla 9.3.** Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: elaboración propia<sup>5</sup>

## 9.3. CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO

A continuación, vamos a realizar el cálculo del punto muerto o umbral de rentabilidad. Este cálculo nos permite saber a partir de qué volumen de ventas la empresa empezará a obtener beneficios, es decir, el mínimo de clientes que debemos captar para cubrir nuestros costes.

Al ser muy complicado calcular cuantas unidades (clientes) tenemos que atender hasta que los ingresos superen los gastos, debido a las diferentes tarifas que tenemos. Para este cálculo hemos elaborado una tabla que recoge los cobros y pagos cada mes durante los primeros meses de actividad. Como podemos ver en la tabla alcanzaremos el punto muerto en el noveno mes de actividad, mes en el que los ingresos acumulados son superiores a los gastos

<sup>5</sup> Los ingresos son los calculados en el apartado 7. Previsión de ingresos

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
GASTOS	11.145 €	2.120 €	2.120 €	2.535 €	2.120 €	2.120 €	2.600 €	2.120 €	2.120 €
INGRESOS BRUTOS	2.939 €	3.307 €	3.674 €	4.409 €	4.409 €	4.776 €	4.776 €	4.776 €	4.776 €
IMPUESTOS	617 €	694 €	772 €	926 €	926 €	1.003 €	1.003 €	1.003 €	1.003 €
INGRESOS NETOS	2.322 €	2.612 €	2.902 €	3.483 €	3.483 €	3.773 €	3.773 €	3.773 €	3.773 €
RESULTADO	-8.823 €	492 €	782 €	948 €	1.363 €	1.653 €	1.173 €	1.653 €	1.653 €
ACUMULADO	-8.823 €	-8.331 €	-7.548 €	-6.600 €	-5.237 €	-3.584 €	-2.411 €	-758 €	895 €

**Tabla 9.4.** Cálculo punto muerto Fuente: elaboración propia

El resultado negativo de los primeros meses se debe a dos factores, los gastos iniciales y la escasa clientela.

## 9.4. CÁLCULO DEL VAN

En este apartado vamos a calcular el VAN (Valor Actual Neto) de nuestro proyecto de inversión. Esta herramienta es una de las más utilizadas para el análisis de viabilidad. Consiste en actualizar los flujos de caja que se esperan en un horizonte temporal mediante la siguiente formula:

$$VAN = -DI + \frac{CF_1}{(1+K)} + \frac{CF_2}{(1+K)^2} + \frac{CF_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{CF_n + VR_n}{(1+K)^n}$$

**Figura 9.1.** Formula VAN Fuente: monofrafiyas.com

Siendo:

- DI: desembolso inicial
- CF: flujos de caja
- VR: valor residual
- K: coste de capital de la empresa, en nuestro caso el coste de oportunidad
- n: año

Si el resultado es mayor de 0, significa que el proyecto es viable, y si es inferior, no. En nuestro caso, actualizaremos los flujos de caja para un horizonte temporal de 5 años, ya que trataremos de firmar un contrato de alquiler por esta duración, para tener una estabilidad durante un periodo de tiempo relativamente grande.

Ahora debemos determinar la tasa de descuento que emplearemos para actualizar los flujos de caja. Esa tasa es la rentabilidad mínima que exigiremos a nuestra inversión, que en este caso al ser toda la inversión capital propio será igual al coste de oportunidad. Este coste de oportunidad lo calcularemos a partir de la rentabilidad de depositar el dinero a plazo fijo. Analizando diferentes alternativas en diferentes entidades nos hemos quedado con la opción de la entidad Banca Farmafactoring con su depósito facta a 1 año, que ofrece una rentabilidad del 1,50%, con pagos trimestrales. Hemos elegido esta opción porque es la que ofrece mayor rentabilidad con este plazo de tiempo, que permite disponer del dinero en un 1 año, que es un plazo relativamente corto, de manera que el dinero no se encuentre bloqueado mucho tiempo.

VAN	DESEMBOLSO INICIAL	INGRESOS	COSTES	AMORTIZACIÓN	FLUJO DE CAJA	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	VAN ACUMULADO
AÑO 1	-8.440,00 €	52.170,80 €	-27.400,00 €	1.975,00 €	26.745,80 €	26.350,54 €	17.910,54 €
AÑO 2		57.314,40 €	-15.595,00 €	1.975,00 €	43.694,40 €	42.412,48 €	60.323,02 €
AÑO 3		57.314,40 €	-15.595,00 €	1.975,00 €	43.694,40 €	41.785,70 €	102.108,72 €
AÑO 4		57.314,40 €	-15.595,00 €	1.975,00 €	43.694,40 €	41.168,17 €	143.276,90 €
AÑO 5		57.314,40 €	-15.595,00 €	1.975,00 €	43.694,40 €	40.559,78 €	<b>183.836,67 €</b>

**Tabla 9.5.** VAN 5 primeros años. Fuente: elaboración propia<sup>6</sup>

Como podemos ver el resultado final es mayor de cero, por lo que el negocio es viable según estas previsiones de gastos e ingresos.

---

<sup>6</sup> La amortización del inmovilizado material la hemos calculado a partir de la siguiente fórmula:  

$$\text{Cuota de amortización} = (\text{coste de adquisición} - \text{valor residual}) / \text{vida útil}$$
 Para el cálculo hemos estimado la vida útil en 10 años y el valor residual despreciable (0), para todos los bienes.

## 10. CONCLUSIONES

En este trabajo se planteaba como objetivo estudiar la viabilidad de un proyecto de ampliación de un negocio con un segundo centro de trabajo.

El hecho de que este nuevo negocio lo formen dos socios a partes iguales conllevará una menor inversión para cada uno de ellos y al ser ellos dos los únicos trabajadores, estos tendrán una gran implicación en el negocio. Además, los socios residen en las cercanías a la localidad donde estará localizada la clínica y al ser una zona rural, son conocidos por parte de la clientela potencial, lo que les ayudará a que tenga una buena acogida.

Para protegerse de la posible entrada de competidores y afianzar la clientela continuamos con una política de precios bastante asequible, con diferentes ofertas para grupos de personas, principalmente deportistas, aunque también se podrían plantear ofertas a trabajadores de alguna empresa.

Los ingresos esperados en este negocio los hemos basado en los datos reales de apertura del primer centro de trabajo y en un periodo esperado de 6 meses se estabilizará la demanda tras un crecimiento continuo de la demanda desde la apertura del negocio. La demanda de este servicio es continua, no hay picos y valles de demanda, de manera que los ingresos esperados serán estables.

Los dos socios tienen titulaciones adecuadas para realizar la amplia variedad de tratamientos ofertados y además continúan formándose para aumentar las técnicas ofertadas y mejorarlas. Además este servicio se realiza fundamentalmente con las manos, pero la clínica estará equipada con maquinaria que mejora el trabajo manual de manera que recupere a los pacientes en un plazo de tiempo más corto.

Después de todo este análisis, hemos podido llegar a la conclusión de que la creación de este segundo centro de negocio en la localidad de Ontaneda resulta viable, generando beneficios desde el primer año de actividad, según nuestras previsiones.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Pérez Porto, J. (2008). *¿Qué es la fisioterapia?*. (Consulta: 15 de Julio de 2016). Disponible en: <http://fisioterapia.blogspot.com.es/p/que-es-fisioterapia.html>

Miguel Ángel Fernández (2016). *Que depara 2016 a la economía española*. (Consulta: 23 de Julio de 2016). Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2015/12/30/567a8a8d46163f713a8b4684.html>

Alejandro Bolaños (2016). *El PIB creció el 3,2% en 2015, la mayor subida desde el inicio de la crisis*. (Consulta: 5 de agosto de 2016). Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2016/01/29/actualidad/1454053782\\_817171.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/01/29/actualidad/1454053782_817171.html)

Anónimo (2016). *Planificación estratégica*. (Consulta: 4 de agosto de 2016) Disponible en: <http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20politicos.htm>

M. Castillo (2014). *IVA de los productos sanitarios sube al 21% salvo algunas excepciones* (Consulta 6 de agosto de 2016). Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/06/23/economia/1403521557.html>

Instituto para el estudio y tratamiento del dolor (2015) *Punción seca* (Consulta 14 de agosto de 2016). Disponible en: <http://www.mvclinic.es/tratamientos/puncion-seca>

Anónimo (2015) *Qué es el drenaje linfático manual y para qué sirve* (Consulta: 18 de agosto de 2016) Disponible en: <http://www.vidanaturalia.com/que-es-el-drenaje-linfatico-manual-y-para-que-sirve-el-drenaje-linfatico/>

lonclinics (2016) *¿Qué es la EPTE o Electrolisis Percutánea Terapéutica?* (Consulta: 18 de agosto de 2016) Disponible en: <http://www.electrolisisterapeutica.com/>