

# TRABAJO FIN DE GRADO



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa*

*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

**Creación de una empresa de neurorehabilitación.**

Autores: Andrea Alonso García y Carla Alonso García

Tutor: Dra. María Isabel Ros Clemente

*Murcia, 14 de junio de 2021*



## AGRADECIMIENTOS

Dar las gracias a todos nuestros docentes que nos han acompañado, especialmente a nuestra tutora Isabel Ros, por su ayuda, paciencia y dedicación a lo largo de nuestra etapa universitaria, gracias por el tiempo que nos ha dedicado, por los conocimientos que hemos adquirido gracias a ella y por su atención constante.

A nuestros padres, Carlos y Conchi por darnos la oportunidad de estudiar en esta universidad y poder cumplir todos nuestros sueños gracias a ellos. Por apoyarnos en los momentos más duros de la etapa universitaria y confiar siempre en nosotras, por los valores y principios que nos han inculcado y por formarnos como personas, son nuestro ejemplo a seguir.

Agradecerle a toda mi familia, sobretodo a mis abuelos Josefina, Conchita y Antonio por todo el cariño recibido y confianza en nosotras. Y a los que sabemos que desde el cielo nos guían por el buen camino todos los días de nuestra vida.

A nuestras amigas Ana y Penélope por ser las mejores empresarias y formar parte de nuestro apoyo diario, por su cariño, constancia, confianza y perseverancia en nosotras, si algo hemos aprendido es que nunca hay que rendirse y lo mejor está por venir. Sois lo mejor que nos hemos llevado de esta etapa de nuestras vidas para siempre y sabemos que podremos contar con vosotras en el futuro.

Gracias, por último, a los que han estado desde siempre, a nuestros amigos y amigas por la comprensión y paciencia que han tenido en los momentos más duros, sin ellos no hubiera sido posible seguir adelante.



## ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN .....	9
1.1- JUSTIFICACIÓN .....	9
1.2- OBJETIVO .....	10
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	10
1.3- ESTRUCTURA.....	11
2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL .....	11
2.1- IDEA DE NEGOCIO .....	11
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	13
2.3. LOCALIZACIÓN .....	15
2.4. MARCA Y LOGOTIPO .....	15
2.5. PÚBLICO OBJETIVO .....	15
3.- ESTUDIO DEL MERCADO.....	16
3.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO (PEST) .....	16
3.1.1. ANÁLISIS POLÍTICO JURÍDICO .....	16
3.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO .....	17
3.1.3. ANÁLISIS SOCIAL.....	18
3.1.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....	20
3.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO (5 FUERZAS DE PORTER) .....	21
3.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES .....	21
3.2.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	22
3.2.3. AMENAZAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS .....	22
3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	23
3.2.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES .....	23
3.3. ANÁLISIS DAFO.....	24
3.3.1. DEBILIDADES .....	24
3.3.2. FORTALEZAS.....	25

3.3.3. AMENAZAS .....	25
3.3.4. OPORTUNIDADES.....	25
3.4. MODELO DE NEGOCIO: BUSINESS MODEL CANVAS.....	26
4.- PLAN DE MARKETING/PLAN ESTRATÉGICO .....	32
4.1. OBJETIVOS.....	32
4.2. TIPO DE ESTRATEGIA .....	32
4.3. PLAN DE ACCIÓN .....	33
5.- PLAN DE OPERACIONES .....	37
5.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA E INSTALACIONES.....	37
5.1.1. HORARIO.....	38
5.2. DESARROLLO PRODUCTIVO.....	38
5.3. EQUIPAMIENTO DEL CENTRO .....	39
6.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	40
6.1. FORMA JURÍDICA .....	40
6.2. ORGANIGRAMA .....	41
6.3. RECURSOS HUMANOS.....	42
7.- PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA .....	43
7.1. INVERSIÓN INICIAL .....	43
En el cuarto año, la empresa decide invertir 100.000€ en maquinaria específica de neurorehabilitación. ....	44
7.1.1. NECESIDAD FINANCIERA.....	45
7.2. SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA .....	45
7.2.1. PREVISIÓN DE VENTAS Y GASTOS.....	45
7.2.2. CUENTA DE RESULTADOS .....	46
7.2.3. BALANCE ANUAL .....	47
7.2.4. CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO .....	48
7.2.5. PRESUPUESTO DE TESORERÍA Y FLUJOS DE CAJA .....	49

7.3. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS .....	50
7.3.1. VAN Y TIR .....	50
7.4. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....	51
8.- CONCLUSIONES.....	52
9.- BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXOS.....	55



## 1.- INTRODUCCIÓN

El proyecto que a continuación se va a describir, nace de la necesidad para la población, de una empresa que se preocupe por la salud de las personas que necesiten ayuda por problemas físicos y psíquicos. El centro médico en el que se va a desarrollar la actividad se ubicará en el centro de la capital de la ciudad de Murcia para tener así una ubicación idónea y que los desplazamientos se ajusten de esta manera a la comodidad de los pacientes.

La creación de un centro médico de rehabilitación en el que se va a llevar a cabo terapias para los distintos pacientes, dependiendo de las patologías que presenten, se pretende que sea un centro puntero para que puedan resolver sus problemas sin que los mismos necesiten desplazarse a otros puntos de España.

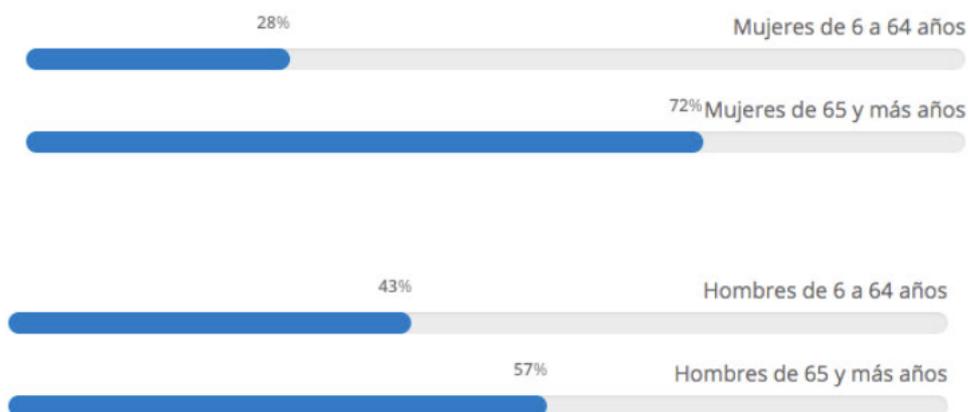
### 1.1- JUSTIFICACIÓN

Se contará con que en la Región de Murcia existe un importante número de pacientes que necesitan de los servicios del centro médico. Siendo Murcia capital el punto gráfico donde ubicarla, debido a las comunicaciones y que es donde se encuentra más población que en el resto.

Según los datos de la encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Dependencia (EDAD) (INE, 2008), da una idea sobre los problemas a los que la sociedad se enfrenta.

Hay 420.064 personas con daño cerebral que viven en España. El 78% de estas personas han sufrido un accidente cerebrovascular, mientras que el 22% de estas personas sufren de un daño cerebral adquirido.

## Grafico 1: Distribución en función del sexo y la edad



*Fuente: Personas con DCA según sexo y tramos de edad (España, 2008). Datos de la encuesta de discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia. (EDAD, 2008)*

### 1.2- OBJETIVO

#### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de este proyecto es dar servicio a la población que tenga problemas, físico-psíquico, mediante la creación de un local habilitado para estas necesidades en el centro de la Región de Murcia.

#### 1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.

- a) Realizar un análisis del entorno para conocer los centros médicos existentes en la capital y que ofertan los mismos servicios.
- b) Desarrollar un plan de marketing para poder dar a conocer los servicios con los que contamos.

- c) Desarrollar un plan de viabilidad con el fin de optimizar los recursos con los pacientes para obtener el mayor rendimiento posible.
- d) Definir un plan organizativo donde estén bien definidas las funciones y relaciones laborales.
- e) Desarrollar el plan financiero que determinará la viabilidad del centro médico.

### 1.3- ESTRUCTURA

La estructura de este proyecto se inicia con la presentación del centro médico y análisis del mercado objetivo, que permitirá elaborar un análisis de la debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, así como un plan de marketing. Se determinarán los recursos humanos necesarios para cada una de las áreas específicas y un plan de operaciones. Por último, se evaluará la viabilidad económica-financiera del proyecto.

## 2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

### 2.1- IDEA DE NEGOCIO

El Centro Médico NeuroMur SL es un centro multidisciplinar creado para satisfacer las necesidades de los pacientes de Murcia y sus alrededores, pudiendo realizar cualquier tipo de tratamiento en un centro nuevo, moderno y dinámico. Este centro dispone de la siguiente variedad de tratamientos:

- a) Medicina deportiva. Destaca varias disciplinas:
  - Prevención y tratamiento de lesiones deportivas.
  - Control y seguimiento del rendimiento deportivo.
  - Prevención y tratamiento de enfermedades (hipertensión, diabetes, cardiopatías) con la prescripción de ejercicio físico.

- b) Medicina general. Es la primera atención médica donde se detecta, se trata y se sigue una enfermedad y posteriormente se deriva al especialista correspondiente.
- c) Enfermería. El enfermero es la persona encargada de hacer extracciones de sangre, curas, vendajes y ayudar al médico en los tratamientos que sea necesario.
- d) Terapia ocupacional. Es la persona que trata con pacientes que tienen déficit físicos o psíquicos e intenta que estas personas puedan llegar a ser independientes y productivo, con ejercicios de: movilidad, memoria, atención y mucha estimulación.
- e) Logopeda. Evalúa y diagnostica los trastornos de comunicación, ya sea alteraciones de la voz, de la audición, del habla o lenguaje.
- f) Traumatólogo. Este profesional está especializado en las lesiones del aparato locomotor. Diagnostica al paciente la enfermedad para su posterior tratamiento.
- g) Neuropsicología. Se tratan a pacientes con problemas de aprendizaje, lenguaje, o diferentes funciones de ejecución.
- h) Neurología. El neurólogo es el especialista que diagnostica y trata las enfermedades del cerebro y la médula espinal.

La ventaja de este centro es que está dotado de personal cualificado para cualquier problema traumatológico o neurológico que se pueda presentar a una persona.

Con los profesionales que dispone el centro se podrá realizar tratamientos variados tanto en el ámbito deportivo como en el ámbito de daño cerebral.

En la tabla presentada a continuación, resumimos la idea de negocio del Centro Médico NeuroMur SL.

**Tabla 1: Resumen de la idea de negocio del Centro Médico NeuroMur S.L.**

Sector	Medicina y fisioterapia
Actividad	Otras actividades sanitarias
Categoría CNAE	8690
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Localización	Murcia. Ronda Norte, 1
Área del local	400m2
Personal	Director médico- Personal médico- Enfermería- Fisioterapia
Clientes	Toda la población de Murcia y alrededores
Servicios	Atención a pacientes con daño cerebral y lesiones deportivas.
Marketing	Redes sociales, promociones, radio...

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### **Misión:**

El término misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Kotler y Armstrong, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La principal misión de este centro es dar el servicio médico a la población cercana que necesite de los servicios anteriormente descritos, pudiendo asistir a un centro con una ubicación de fácil acceso.

**Visión:**

La visión es definida por Fleitman (2000) en su obra “Negocios Exitosos” como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La visión igualmente, de este centro es convertirse en un centro de referencia en la región de Murcia y regiones limítrofes, dando un trato de mejor calidad y efectivo a los pacientes, para crear un reconocimiento en el tiempo y a nivel nacional.

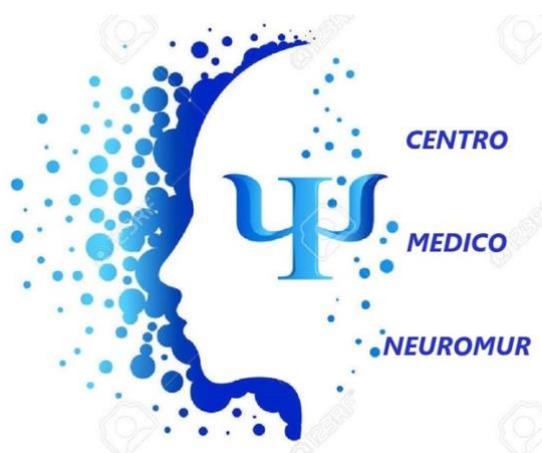
**Valores:**

- Calidad en los tratamientos: este valor es fundamental, ya que gracias a él se tendrá una rotación importante por la experiencia percibida de los pacientes que han recibido atención en el centro médico.
- Compromiso con la sociedad: el Centro Médico NeuroMur, con la realización de donaciones con parte del beneficio anual a ONGs, llevará a cabo una iniciativa de carácter social la cual beneficia a la gente necesitada, manteniendo un entorno social.
- Ambiente laboral: las personas que forman parte del equipo centro médico NeuroMur, son personas comprometidas con su trabajo, profesionales que crean una ventaja competitiva a la empresa, dando gran calidad en los servicios ofrecidos. De esta manera, esta empresa se compromete con los trabajadores permitiendo buenas condiciones laborales que les hace crecer individualmente en su trabajo diario y satisfacción propia.

### 2.3. LOCALIZACIÓN

El Centro Médico NeuroMur se ubicará en Ronda Norte, número 1. Se alquilará aquí porque es una lugar muy céntrico.

### 2.4. MARCA Y LOGOTIPO



*Fuente: Elaboración propia*

### 2.5. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo al que va dirigido esta empresa es a la población en general, en especial a tres grupos de personas, donde los tratamientos serán más repetitivos ya que sufren algún tipo de lesión:

- Personas que han sufrido algún accidente laboral, de tráfico o doméstico.
- Personas con algún grado de dependencia por discapacidad física, al igual que personas de la tercera edad.
- Personas que realizan algún tipo de deporte y tienen dolencias físicas o algún tipo de lesión.

### **3.- ESTUDIO DEL MERCADO**

#### **3.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO (PEST)**

En este punto se explica el análisis general del entorno de nuestro negocio y tiene como finalidad saber qué medio y qué mercado nos rodea a través del análisis PEST.

Este análisis tiene ciertas características que lo identifican:

- Evalúa los riesgos externos al analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Esto es esencial para contemplar los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado al introducir nuestros servicios.
- Mejora la labor directiva, ya que cuando se conocen las características del entorno, se puede aplicar una estrategia adecuada, individual y eficaz, además de minimizar los riesgos externos.
- Es una herramienta práctica, fácil y sencilla de utilizar.

##### **3.1.1. ANÁLISIS POLÍTICO JURÍDICO**

Para hablar de los aspectos políticos y legales actuales que afectan al entorno, se deben considerar las posibles limitaciones y las distintas políticas que puedan afectar a este ámbito sanitario de fisioterapia y los servicios que se establezcan.

Una de las normativas a cumplir es el Registro de Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios (RES) que es el libro oficial donde se inscriben las autorizaciones de funcionamiento, modificación, instalación y cierre de los centros, servicios y establecimientos sanitarios.

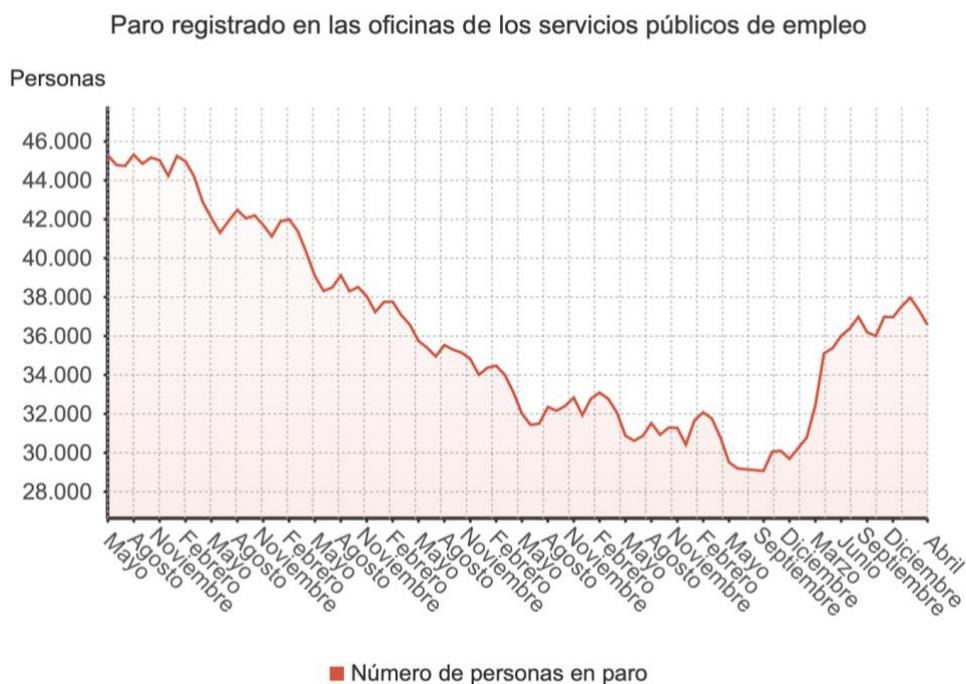
### 3.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Para crear esta empresa hay que tener en cuenta el estado de la economía, ya que dentro de esta hay muchas variables que hay que contemplar ya que influyen en el desarrollo del negocio.

Ante la crisis del COVID, se ha perdido gran cantidad de tratamientos debido a que los aforos son limitados, las medidas de seguridad limitan estos. Por el contrario, los pacientes que necesitan del tratamiento por lesiones sufridas por accidentes, así como lesiones deportivas si han necesitado de los servicios de fisioterapia a pesar de la situación actual.

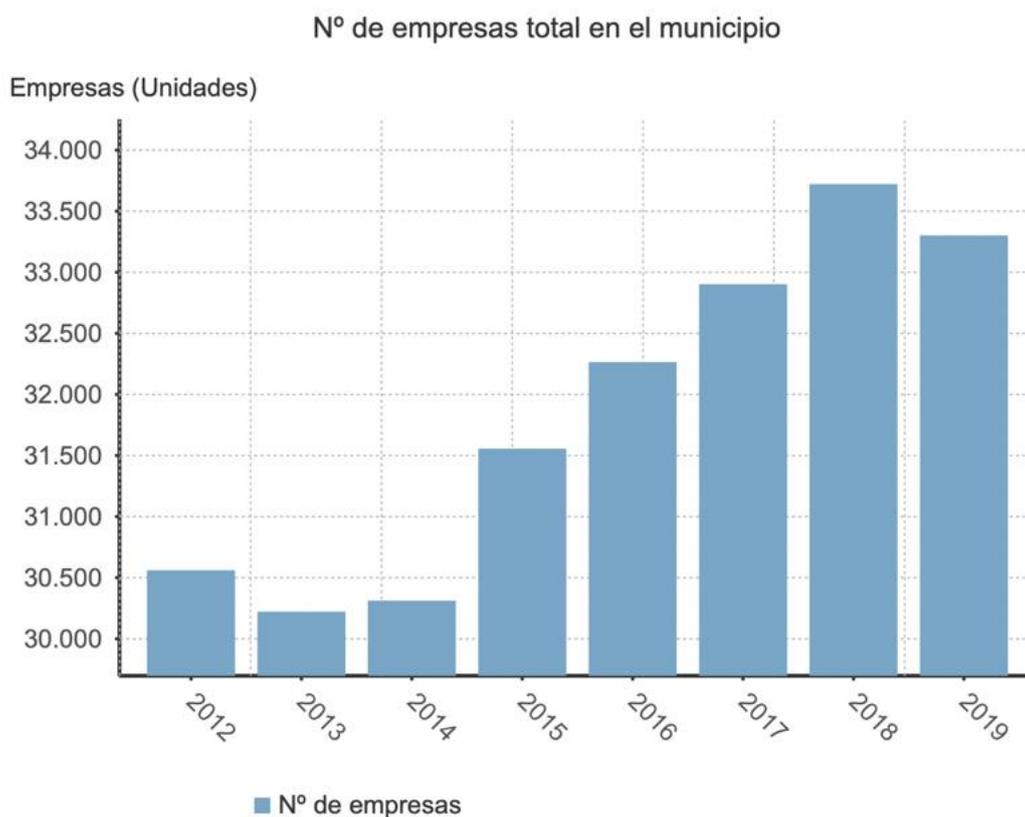
En abril de 2021 había un total de 36.5757 personas en paro en Murcia, es decir, ha variado un 4,18% respecto el año anterior.

**Grafico 2: Evolución del paro en el municipio de Murcia**



Murcia tenía 33.303 empresas activas en 2019, por lo que varía un -1,25 respecto el año anterior.

**Grafico 3: Número de empresas total en el municipio de Murcia**



Fuente: INE, [www.epdata.es](http://www.epdata.es)

### 3.1.3. ANÁLISIS SOCIAL

Los factores de esta dimensión influyen decisivamente en la empresa. Debemos considerar factores como el nivel de formación, educación o cualificación, la tasa de crecimiento, para conocer las características socioculturales del lugar donde se va a desarrollar la actividad.

La población actual está cada vez más envejecida, los tiempos van cambiando y ahora es habitual solicitar el servicio de un fisioterapeuta para así poder tener una mejor calidad de vida.

**Tabla 2: Avance Padrón Total Región de Murcia 2020**

	<b>TOTAL</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Total</b>	1.510.951	756.619	754.332
<b>De 0 a 4 años</b>	76.584	39.271	37.313
<b>De 5 a 9 años</b>	86.580	44.646	41.934
<b>De 10 a 14 años</b>	92.791	47.754	45.037
<b>De 15 a 19 años</b>	86.911	45.145	41.766
<b>De 20 a 24 años</b>	84.127	43.505	40.622
<b>De 25 a 29 años</b>	88.090	45.479	42.611
<b>De 30 a 34 años</b>	94.553	47.996	46.557
<b>De 35 a 39 años</b>	114.417	58.647	55.770
<b>De 40 a 44 años</b>	131.064	68.739	62.325
<b>De 45 a 49 años</b>	123.059	63.701	59.358
<b>De 50 a 54 años</b>	114.457	58.095	56.362
<b>De 55 a 59 años</b>	98.780	49.083	49.697
<b>De 60 a 64 años</b>	81.604	39.889	41.715
<b>De 65 a 69 años</b>	65.279	31.243	34.036
<b>De 70 a 74 años</b>	58.360	27.076	31.284
<b>De 75 a 79 años</b>	44.517	19.698	24.819
<b>De 80 a 84 años</b>	33.690	13.844	19.846
<b>De 85 y más años</b>	36.088	12.808	23.280

*Fuente: INE. Padrón Municipal de Habitantes. Datos provisionales.*

*Actualización: 21/04/2020*

Hay muchos cambios sociales, vamos a destacar los siguientes:

1. Debido a que la población cada vez es más longeva (**Tabla Avance Padrón 2020**), tiene unas necesidades que antes no existían. La preocupación por el bienestar en la actualidad es muy importante, por lo tanto, las personas demandan los servicios de fisioterapia para evitar deteriorarse en el tiempo.

2. En los próximos años, se necesitará más población activa, por ello, los países sufrirán un incremento de población extranjera y esto dará lugar a más posibles pacientes que necesiten el servicio de fisioterapia.

#### 3.1.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

El nivel técnico y la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías en el ámbito de productos sanitarios es crucial para la competitividad de la empresa. Este campo se actualiza constantemente de forma que se intenta mejorar la calidad y la satisfacción del cliente y tener así mejor bienestar.

Gracias a esta mejora continua, se tiene la ventaja competitiva de tener un gran conocimiento de esta área, pudiendo diferenciar nuestros productos de la competencia utilizando dicha tecnología.

Se desarrollan nuevas técnicas y métodos con el objetivo de mejorar los servicios para el bienestar de la población en general.

En la administración se necesita un software específico de clínica porque se necesita que este programa vaya conectado con las citas, a la vez se coordina con la facturación.

Es importante estar bien informados acerca de internet. La empresa se enfoca en crear una página web de la empresa, así como un perfil de Facebook, otro de Instagram y además poner publicidad en la televisión y en pancartas publicitarias, intentando llegar así a la gran mayoría de población tenga la edad que tenga.

### 3.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO (5 FUERZAS DE PORTER)

Este análisis se basa en saber cómo funciona y se desarrolla el sector industrial al cual pertenece este centro médico.

Para analizar desde el entorno específico, debemos basarnos en el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1980), a partir de este podemos saber qué atractivo tiene el sector en el que se desarrolla la actividad de la empresa, los factores de éxito, y saber las oportunidades y amenazas que nos ofrece la empresa.

Al analizar el entorno específico de esta empresa, se ha empezado creando la empresa a nivel regional, para luego seguir haciéndola crecer a nivel nacional, pero esto es un trabajo difícil, ya que es un sector con un alto nivel de competencia.

#### 3.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Se basa en analizar la intensidad actual de la competencia en esta industria. Por tanto, si esta intensidad aumenta, la posibilidad de aumentar las rentas disminuirá, y como resultado, el atractivo disminuirá.

Debido a la diferenciación de productos, el grado de la empresa es alto, y cada vez más empresas tienen el mismo propósito. Esta situación es difícil ya que el coste de cambio es alto. Además, el sector al cual pertenece la empresa se caracteriza por unas elevadas barreras de salida, como son los costes fijos implantados.

### 3.2.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Esta clínica está ante un sector atractivo y por lo tanto hay bastantes competidores. Aún así, existen fuertes barreras relativas, diferenciación de productos y altos requerimientos de capital. En el caso de aplicar políticas gubernamentales, se necesita cierta licencia para hacer posible el mejor desarrollo de la empresa.

Las clínicas actuales que incluyan servicios como los de este centro especializado en neurorehabilitación supondrá una amenaza de nuevos competidores ya que actualmente no existen competidores de esta especialidad.

Algunos nuevos competidores podrían ser:

- Hospital Quirónsalud Murcia
- Clínica del Dolor Murcia
- Centro Médico Milenium Murcia
- Clínica de Fisioterapia Murcia Thorax
- Hospital Virgen de la Caridad
- Hospital Virgen de la Vega

### 3.2.3. AMENAZAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Hace referencia a aquellos productos y servicios sustitutivos que cumplan la misma función que el servicio que oferta nuestro centro y que pueda ser consumido en lugar del nuestro dentro del mercado donde este centro de salud quiere introducirse.

En este caso existen muchas clínicas de fisioterapia con gran variedad de servicios a ofrecer, pero con los servicios integrales dependiendo del paciente a tratar y disponiendo de maquinaria altamente sofisticada no habrá otro centro que pueda hacer este tipo de tratamientos.

#### 3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes de este centro reciben diferentes tipo de tratamientos, ello se traduce a que el precio no es el mismo ya que dependiendo del tipo de servicio recibido necesitarán de una maquinaria y un tiempo.

La negociación con un cliente que pueda ser por pertenecer a una gran compañía que se deriva gran cantidad de ellos o por ser particular y necesitar una gran numero de sesiones.

En este centro habrá dos tipos de clientes. Por un lado, los pacientes que vengan derivados de la seguridad social que necesiten esta atención, por otro lado, los pacientes que tengan algún problema y que vengan de forma privada.

#### 3.2.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Nuestros proveedores son variados ya que son los que nos proveen de todo lo necesario para el funcionamiento de la clínica maquinaria de todo tipo, fungibles, gel, etc. Todo lo necesario tiene que ser negociado con nuestro proveedor tanto por la cantidad como la calidad del producto.

En este caso, el poder negociador de los proveedores es bajo, ya que hoy día, hay muchos proveedores que pueden suministrar este material sanitario imprescindible para dicha actividad. Se negociará con los proveedores que mejor calidad-precio proporcionen.

Es tan importante porque debemos de conseguir el mejor precio ello repercutirá en la rentabilidad directa ya que nos hará bajar el precio de la sesión.

También es importante negociar la forma de pago haciendo un pago diferido al igual que la recepción progresiva del pedido. De esta forma tampoco es necesario almacenarlo y no habrá peligro de que algún producto no se mantenga en condiciones favorables.

Debido a la gran cantidad de clínicas, la solidez de este departamento de esta empresa es alta, por lo que hay mucha competencia en cuanto al precio.

Cada vez más, la prestación de servicios dificulta la actividad de la industria, lo que hace que los clientes adquieran servicios de un precio menor, por lo que estos tienen un fuerte poder negociador, lo que obliga a la empresa a cambiar los precios acordados por los precios determinados en el mercado.

### 3.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO permite integrar las conclusiones del análisis externo e interno. Una gran ventaja de este análisis es que permite tener una visión global de la situación actual de la empresa y su entorno.

Tiene como objetivo principal determinar los puntos fuertes y débiles para poder responder a los cambios del entorno empresarial y realizar así un análisis que ayude a desarrollar estrategias de acción.

#### 3.3.1. DEBILIDADES

- Existe la necesidad de personal capacitado y profesionalizado para incrementar el campo de acción de la clínica, en el caso de necesitar más profesionales, se acudirá a un portal de contratación exigiendo una formación lo más completa posible.
- Gran inversión para el desarrollo del proyecto empresarial, ya que se necesitará de maquinaria especializada para los nuevos tratamientos de los pacientes.
- Capacidad de crecimiento limitado ya que se necesitará de espacio y personal cualificado para poder atender los suficientes pacientes.
- Elevada competencia en el ámbito privado.

### 3.3.2. FORTALEZAS

- El equipo está altamente cualificado ya que son necesarios unos conocimientos académicos para realizar su actividad. Equipo de gerencia (persona con cualificación en empresas) y equipo tratante (personal con cualificación en los tratamientos que se ofertan).
- El trato y la atención con los clientes es personalizado ya que el tratamiento es independiente con la duración del tratamiento individual de cada cliente necesaria. Se trata de que los clientes estén satisfechos con el servicio que se le da, se sientan cómodos y terminen su tratamiento con éxito, pudiendo así fidelizarlos.
- Existe la posibilidad de realizar conciertos con el servicio público y privado (clínicas, aseguradoras, mutuas), lo que nos hace crecer ya que se hacen alianzas con empresas que demandan la misma actividad. El personal está capacitado para tratar a los clientes-pacientes con cualquier patología.

### 3.3.3. AMENAZAS

- La sanidad pública es la principal competencia, esta es gratuita, aunque en contraposición, los tiempos de espera para iniciar los tratamientos son más dilatados. En este centro privado se atenderá de forma inmediata a los pacientes intentando diferenciarse en calidad y personalización de la atención del paciente.
- Los avances tecnológicos suponen una gran amenaza porque al tener que estar innovando continuamente, supone una inversión continua de equipos y en el caso de no realizarse, sería un centro obsoleto y por lo tanto perderíamos pacientes.

### 3.3.4. OPORTUNIDADES

- Habrá atención domiciliaria a los pacientes que así lo deseen bien sea por necesidad o por comodidad de los mismos.

- La sociedad actual, con sus rutinas, necesita un servicio en el ámbito personal, laboral y de ocio. Las personas dependientes también demandan nuestros servicios, por lo que todo lo anteriormente descrito sería una oportunidad de crecimiento para la clínica.
- Debido a las listas de espera en la sanidad pública, se podrá atender antes a los pacientes en este centro, ya que dispone de instalaciones y personal suficiente.
- El envejecimiento de la población con necesidades de los tratamientos que ofrecemos, al igual que accidentes laborales y deportivos. Nos adaptamos a la demanda de nuestro servicio ampliando instalaciones y personal.

**Tabla 3: Resumen DAFO**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Gran inversión inicial para el proyecto</li> <li>• Capacidad de crecimiento limitado</li> <li>• Gran competencia en el ámbito privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanidad pública es la principal competencia</li> <li>• Avances tecnológicos (OPORT)</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo muy cualificado</li> <li>• Atención a los clientes personalizada</li> <li>• Concierto con el servicio público y privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención domiciliaria</li> <li>• Envejecimiento de la población necesita de tratamientos</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia*

### 3.4. MODELO DE NEGOCIO: BUSINESS MODEL CANVAS

El Modelo de Negocio es una herramienta previa al plan de negocios. Permite conocer la forma en que la empresa crea y aporta valor, seduce a los clientes a pagar por el valor aportado y convierte ese pago en beneficio.

Trata de plasmar como es el negocio y qué factores clave definen las principales áreas de la empresa. Describe una propuesta de valor, unas actividades diseñadas y destinadas a la creación de ese valor, unos ingresos y estructuras de costes.

Esta herramienta es la adecuada para definir cada uno de los elementos que forman el modelo de negocio de una empresa. Permite visualizar de forma clara y sencilla los aspectos necesarios para el desarrollo de la idea de negocio y considera todos los elementos de manera íntegra.

A continuación se definen los nueve aspectos claves del Business Model Canvas de este centro médico. Estas nueve casillas cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

### ***1.- Segmentos de clientes***

Define los distintos grupos de personas/entidades a las que el centro médico quiere servir. Para aumentar la satisfacción y atención de clientes, la empresa puede agruparlos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes, para dar una solución adecuada.

La empresa se dirige a personas que hayan tenido algún tipo de accidente, personas con algún tipo de discapacidad, deportistas con lesiones y personas que tengan cualquier problema muscular.

### ***2.- Propuesta única de valor***

La PUV es el conjunto de características y beneficios que tiene el servicio o producto y que permite a la empresa cubrir la necesidad aportando un valor añadido específico para él.

Debe ser clara, única, concisa, diferente, relevante y convincente; que establezca por qué el producto y servicio de la empresa es diferente y mejor que el de la competencia.

El mensaje que lanza este centro médico es: “En nuestro Centro Médico disfrutarás de un servicio integral y disponemos de personas altamente calificadas para tratar un problema”.

### **3.- Canales**

Describe cómo la empresa se comunica con sus segmentos de clientes y cómo les entrega su Propuesta de Valor. Existen canales de comunicación y de distribución que constituyen los principales puntos de contacto entre la empresa y sus clientes.

En nuestro caso, se distribuirá el servicio contactando directamente con el cliente, vía email o teléfono, también mediante redes sociales (como Instagram, Facebook, Google), a través de vallas publicitarias, folletos...

### **4.- Relación con los clientes**

Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus clientes. Pueden ser automatizadas o personales. Una vez se han captado, se fideliza a los clientes y el negocio aumenta con ellos.

Se opta por la asistencia personal y exclusiva que se da en este centro para que los clientes se traten con el mismo personal y se logre la fidelización del cliente, debido a que esta empresa ofrece servicios y no productos.

## **5.- Flujo de ingresos**

Diseña la forma en que la empresa genera los ingresos procedentes de cada segmento de clientes, asegurando la sustentabilidad del modelo de negocio. Pueden coexistir los diferentes tipos de fuentes de ingresos que pueden ser por transacción o recurrentes.

Los ingresos provienen principalmente de los tratamientos que se les facilita a los clientes y el pago de los mismo en efectivo, tarjeta de crédito o mediante bonos (se aplica un descuento a los clientes que tengan que hacer series de sesiones)

## **6.- Recursos clave**

Son los activos más importantes necesarios para el buen funcionamiento del modelo de negocio. Estos son recursos clave en nuestro centro médico:

- Físicos: el local para realizar la actividad, además del mobiliario y aparataje necesario para los tratamientos.
- Económicos: aportación de capital para poner en marcha el negocio.
- Intelectuales: personal cualificado que tratará los problemas físicos que tenga la población.
- Humanos: es necesario terapeutas ocupacionales, enfermeros, médicos, titulados en fisioterapia, administrativos...

## **7.- Actividades clave**

Se deben desarrollar actividades clave para el buen funcionamiento del modelo de negocio. Son las actividades más importantes que debe hacer nuestro centro para ofrecer nuestro producto con éxito, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Por un lado, el tratamiento específico de pacientes con problemas neurológicos con un programa específico de neurorehabilitación. Por otro lado, hay oportunidad en invertir con I+D+I para desarrollar un software de clínica especializado en un programa que esté conectado con las citas y con la contabilidad al mismo tiempo.

### **8.- Alianzas clave**

Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, complementar las capacidades y optimizar la propuesta de valor mediante la co-creación.

Sería imprescindible contar con el apoyo de las mutuas de seguros que proporcionarán al centro los accidentados de trabajo, ganar los concursos.

### **9.- Estructura de costes**

Describe todos los costes en los que se incurre al operar el modelo de negocio. Es necesario conocer y optimizar los costes, para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible y eficiente.

Dentro de la estructura de costes se encuentran entre otros, el alquiler del bajo del centro médico, la compra de la maquinaria necesaria para dar nuestro servicio, ordenadores y material de oficina, los salarios de los trabajadores más la seguridad social de los mismos, software, la publicidad.

<p><b>Socios claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutuas de seguros</li> </ul>	<p><b>Actividades claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento específico para pacientes problemas neurológicos</li> <li>• Invertir en I+D</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p>  <p>“En nuestro Centro Médico disfrutarás de un servicio integral y disponemos de personas altamente calificadas para tratar un problema”</p>	<p><b>Relación con el cliente</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio y calidad</li> <li>• Fidelización</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que hayan tenido un accidente de tráfico</li> <li>• Personas con alguna discapacidad</li> <li>• Deportistas con lesiones</li> <li>• Personas con algún problema muscular</li> </ul>
<p><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y mantenimiento de la web</li> <li>• Logística</li> <li>• Alquiler, compra de maquinaria y material</li> </ul> 	<p><b>Recursos claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Aportación del capital</li> <li>• Personas cualificadas</li> <li>• Terapeutas ocupacionales, enfermeros, médicos, administrativos</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instagram</li> <li>• Facebook</li> <li>• Google</li> <li>• Vallas publicitarias</li> <li>• Folletos</li> </ul>	
	<p><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y mantenimiento de la web</li> <li>• Logística</li> <li>• Alquiler, compra de maquinaria y material</li> </ul> 		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios ofrecidos</li> <li>• Pago en efectivo, mediante bonos o tarjeta de crédito</li> </ul> 	

Fuente: elaboración propia

## 4.- PLAN DE MARKETING/PLAN ESTRATÉGICO

El plan de marketing implica muchas decisiones en diferentes áreas. Tiene como objetivo agregar valor para los consumidores.

Una definición de las actividades de marketing se resume en el concepto de Marketing Mix: conjunto de instrumentos que utilizan una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. McCarthy (1960) clasificó estos instrumentos en las 4 P del Marketing.

### 4.1. OBJETIVOS

La empresa tiene como misión brindar a los clientes salud, bienestar y equilibrio a través de nuevas tecnologías para satisfacer sus necesidades y estar a la altura de sus expectativas.

### 4.2. TIPO DE ESTRATEGIA

Dado que este negocio es de nueva implantación en el mercado actual, se trata de una estrategia de crecimiento expansivo, en concreto de una *estrategia de desarrollo de productos*, ya que en el mercado actual se ofrecen productos nuevos.

Esta estrategia consiste en desarrollar este tipo de servicio más especializado con características nuevas para poder satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Al aplicar esta estrategia, se presentan diversas ventajas como:

- Permite ganar cuota de mercado al ofrecer un producto mejor, que ayuda a alcanzar la masa crítica necesaria para realizar ciertas actividades.
- Protege la cuota de mercado de la acción de la competencia (como medida defensiva) ya que actualmente no existe competencia de nuestro negocio.
- Permite mayor posibilidad de elección a los clientes.
- Se ofrece una imagen de renovación de mercado, ya que esta clínica ofrece un producto que las clínicas actuales no da.
- Al incorporar varias especialidades que a diferencia de otros centros no ofrecen, hay menos competitividad porque nos diferenciamos.

Hay conciencia de que puede haber algunos inconvenientes como:

- El desarrollo de estos productos implica gran inversión (tanto en capital humano como maquinaria)
- Reacción de la competencia porque este centro se queda con su cuota de mercado.

#### 4.3. PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción tiene varias fases. Durante el primer año, se van a llegar las siguientes actividades:

1. Búsqueda de financiación. Se estima que esto dure 3 meses.
2. Búsqueda de instalaciones, contrato de alquiler y adecuación de las mismas. Se estima que esto dure 6 meses.
3. Adquisición del equipamiento. Se estima que esto dure 6 meses.
4. Campaña de marketing. Se estima que esto dure 3 meses.
5. Búsqueda, selección y contratación de un recepcionista. Se estima que esto dure 1 meses.

- Plan de operaciones: la actividad se iniciará cuando las instalaciones estén finalizadas y el personal esté contratado
- Plan comercial: se definen los servicios a ofrecer y la imagen corporativa de la empresa.
- Plan económico-financiero: lo primero es obtener los fondos propios aportados por los socios y buscar la financiación en entidades bancarias (fondos ajenos). Estar pendiente de las posibles subvenciones que se puedan obtener.
- Plan de legalización de actividades.

En cuanto a lo jurídico, la forma jurídica de la empresa es Sociedad de Responsabilidad Limitada, se solicita la licencia de apertura y para ello se necesita el contrato de alquiler del local, tanto como la declaración responsable, se apertura una cuenta en entidad financiera. La empresa necesita seguros de responsabilidad, colectivos, etc...

En relación con lo fiscal, una vez dada de alta la SL, se obtiene el CIF de dicha empresa y el alta en actividades económicas.

Por ultimo, en cuanto a lo laboral, se da el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos a los administradores de la sociedad. También es necesario que se inscriba la empresa en la seguridad social, junto a los empleados.

A continuación, se explica el marketing mix:

### **Producto / servicio**

Se dispone de un equipo de profesionales especialistas en tratamientos neuro rehabilitadores, por lo tanto el centro es especializado en el cuidado de la salud y especialmente enfocado a problemas neurológicos.

Independientemente, el centro dispone de otro tipo de tratamientos para el mantenimiento y bienestar de la salud.

Algunos de los tratamientos que se ofrecen en el centro médico son los siguientes:

- Neurofisioterapia
- Logopedia
- Neuropsicología
- Terapia ocupacional
- Médico rehabilitador

### **Precio**

Para determinar el precio es necesario tener en cuenta el importe que los clientes están dispuestos a pagar, junto a los costes que supone ofrecer servicio y los precios que ofrece la competencia en servicios similares a los nuestros.

El precio de los servicios intangibles es complicado, especialmente cuando los clientes tienen dificultades para evaluar el valor de los servicios innovadores. Se basará principalmente en la demanda ya que este servicio es nuevo en el mercado y ya hay precio de referencia, se estima que una sesión de neurorehabilitación tiene un precio desde 30€ hasta 60€ dependiendo del tipo de tratamiento y la duración de la sesión.

Al ser un producto diferenciador en el mercado, la elasticidad precio de la demanda es elástica y la cantidad de la demanda responderá en el futuro a los cambios de los precios.

Este precio se fija en base a cómo nos clientes vean el centro Médico NeuroMur, y cómo evalúen el producto. Este centro quiere que destaque la calidad y la exclusividad del servicio ofrecido.

Al principio, se fijará un precio alto para que los clientes perciban el tratamiento de alta calidad, con el paso del tiempo, el precio puede disminuir para facilitar la obtención de nuevos clientes.

Por lo tanto, el objetivo de perseguir los precios es que los clientes consideren el servicio como algo de gran valor y calidad.

### **Distribución**

Se realiza de forma directa ya que hay simultaneidad de consumo.

La prestación del servicio se impartirá a través de canales físicos y no será posible de forma virtual, concretamente desde nuestro centro aquí en Murcia.

Este tipo de servicio se puede contratar a través de la recepción de la clínica, hablando con la recepcionista por llamada telefónica, o mediante la web de esta empresa o correo electrónico.

### **Promoción**

Se creará una página de Instagram para esta empresa, al igual que también se creará un perfil en Facebook, con el objetivo de promocionar los servicios que se ofrecen en el centro. Se buscan clientes que estén interesados en este ámbito de neurorehabilitación.

También se usará la herramienta de Google para llevar un buen control de estas redes sociales. A través de estos canales online, se difundirá material audiovisual y se explicará cómo se realiza el servicio a los clientes.

Se hará promoción a través de la radio (utilizando alguna emisora de que llegue a la mayor masa posible), de la televisión (se negociará con una cadena de publicidad para que publiciten los servicios que se ofrecen y las ventajas y garantías que presentan) y del periódico.

Así mismo, se hará propaganda mediante folletos que se darán en su mayoría en lugares transitados, vallas publicitarias en las carreteras, flyers, tarjetas de visitas (en las cuales aparecerá la imagen corporativa de la clínica, la dirección, el número de contacto y el correo electrónico de la misma).

## **5.- PLAN DE OPERACIONES**

En este apartado se informa sobre la localización de la empresa y se explicará el proceso productivo de los principales productos que producirá esta nueva empresa.

### **5.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA E INSTALACIONES**

La localización del centro médico se encuentra en una de las zonas más céntricas de la región de Murcia, donde existe una gran contratación de población de todas las edades y buena comunicación con el resto.

Este local comercial con acceso directo desde el exterior consta de 800 metros cuadrados construidos (700 metros útiles) con licencia para la actividad a desarrollar, se encuentra ubicado como hemos dicho anteriormente en una zona céntrica que le da también una publicidad directa.

El precio del alquiler mensual es medio debido a que el local está muy bien ubicado, se ha decidido negociar un alquiler con opción a compra ya que las inversiones en las instalaciones son altas, el coste de alquiler será de 8000 euros al mes que se irá descontando del precio final de unos 550000 euros si finalmente se decide comprar el local tras los 5 años de contrato negociable.

### 5.1.1. HORARIO

El centro médico abrirá al público de lunes a viernes de 8:00 a 13:30 y de 16:00 a 20:00 permaneciendo cerrado sábado y domingo. Durante el mes de agosto el centro médico permanecerá cerrado en el horario de tardes, pasando de jornada partida a continúa pasando de 8:00 a 15:00, durante el mes de agosto debido a que la actividad es menor, se aprovechará para el descanso vacacional del personal por turnos, reparación y pintura de instalaciones.

### 5.2. DESARROLLO PRODUCTIVO

Está formado por dos fases:

En primer lugar, el centro médico consta de unos servicios médicos para los problemas de salud que puedan tener los pacientes. Para ello se realiza una primera consulta, donde se le pregunta por el problema y posteriormente se explora. Una vez realizada la exploración, el especialista sabrá el tipo de tratamiento que se le debe aplicar, y con ello, el coste de la técnica que se le aplique.

En segundo lugar, tras la exploración se hace la realización del servicio. La realización del tratamiento debe realizarse por profesionales titulados, utilizando la técnica apropiada a la lesión que sufra el paciente. El tratamiento puede constar de varias sesiones y diferentes técnicas aplicadas por el profesional, dependiendo de la evolución de la lesión.

### 5.3. EQUIPAMIENTO DEL CENTRO

#### Mobiliario general

Este mobiliario identificará las instalaciones intentando dar una imagen limpia y funcional. No existirán elementos en pasillos que entorpezcan la libre movilidad de los pacientes.

El mobiliario de las zonas comunes constará de una recepción con muebles en líneas rectas y sencillas, con una mesa a diferente altura para atender a los pacientes que asistan al centro en silla de ruedas. Dispondrá de armarios con llave para guardar posible información confidencial de los clientes.

Se disponen de sillas cómodas con asideros en la sala de espera. Se cuenta con revisteros y algún aparato audiovisual para hacer más llevadera la espera de los pacientes.

Las consultas dispondrán de mesas y sillas económicas, al igual que las salas de tratamiento, intentando elegir mobiliario funcional y de colores que estimulen al paciente, consiguiendo así un ambiente cálido y agradable.

#### Sala de tratamiento

Dentro del equipamiento de la sala de tratamiento podemos diferenciar:

- Equipamiento de mecanoterapia:
  - Rueda de hombros
  - Espalderas
  - Jaula de Rocher
  - Banco de Colson
  - Tracción cervical
  - Auto pasivo de pared

- Paralelas
- Escalerillas de dedos
- Mesa de manos
  
- Equipamiento de electroterapia:
  - Onda corta
  - Tens
  - Microondas
  - Ultrasonido
  - Electro-estimuladores
  - Radiofrecuencia
  - Cavitación
  - Láser
  - Magnetoterapia
  - Presoterapia
  
- Aparatos de neuro-rehabilitación:
  - Cinta de marcha
  - Bicicleta
  - Grúa
  - Plataformas

## **6.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **6.1. FORMA JURÍDICA**

La forma jurídica seleccionada para esta empresa es la de sociedad limitada, bajo el nombre de CM NeuroMur S. L. según el real decreto legislativo 1/2010 del 2 de julio dándose de alta en el registro mercantil también con su correspondiente logo y eslogan, para evitar que este sea utilizado por terceros con fines lucrativos.

Las principales razones por las que se ha elegido este tipo de forma jurídica son:

- a) Hay tres socios con una proporción del 33,33% siendo la primera persona inversor, la segunda gerente y la tercera director médico.
- b) El capital social mínimo para aportar es de 130.185€.
- c) Permite gestionar la empresa con junta general de socios, siendo los tres administradores mancomunados.

## 6.2. ORGANIGRAMA

En este Centro Médico hay varias áreas organizativas:

- Área de gerencia. Es la persona que asume la dirección de centro médico. Es conveniente que esta persona esté relacionada con el sector, para que pueda coordinar adecuadamente el centro.
- Área de administración y organización. Esta área consta de un administrativo que realiza las gestiones propias de su puesto (emisión de facturas, pedido de materiales a los proveedores...). Este ayuda al auxiliar a planificar las citas de los pacientes. La labor principal del auxiliar es atender a los pacientes a su llegada y durante la estancia en el centro.
- Área comercial. Está compuesta con personal que se dedique a la promoción y al marketing del negocio.
- Área de especialista. Son los diferentes profesionales con la su especialidad médica correspondiente que se encargan de la primera consulta de los pacientes.

- Área de tratamientos. Está compuesta por los fisioterapeutas que, con la prescripción del médico, aplicarán el tratamiento al paciente en tiempo y forma.

### 6.3. RECURSOS HUMANOS

En este apartado se detalla las necesidades de capital humano necesario para cubrir las funciones del anterior organigrama.

La empresa dispone de una persona encargada principalmente de la contabilidad, un administrativo que atienda a los pacientes tanto por teléfono dando citas como en el mostrador, un médico general y el centro también contará con cinco personas especialistas en la neurorehabilitación.

La empresa también dispone de una persona especialista en marketing que se encargará de la publicidad y propaganda de este centro médico y dará una buena imagen del centro para llegar al máximo de clientes posibles.

Además de esta plantilla, se subcontrata el servicio de mantenimiento y de limpieza.

Los servicios de limpieza se utilizarán a diario aproximadamente cuatro horas diarias de lunes a jueves y los viernes ocho horas aplicando una limpieza general, siendo su coste de 10.000€ anuales.

Se calcula que el servicio de mantenimiento puede tener un coste anual de aproximadamente 2.000€.

## 7.- PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

Este estudio de viabilidad trata de establecer el marco en el que se va a desarrollar el centro médico NeuroMur. Nos permite saber si el negocio es viable o no en los próximos años.

### 7.1. INVERSIÓN INICIAL

Se trata de los gastos que no se consumen en el proceso productivo de un solo ejercicio, permaneciendo en la empresa en años sucesivos (instalaciones, maquinaria...) y estos son necesarios para poner en marcha nuestro negocio.

Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos, una vez dada de alta la marca y la empresa centro médico NeuroMur en el registro mercantil:

- Las compras y la instalación de los materiales y equipos para dar el servicio que se oferta.
- La búsqueda de las personas cualificadas que se necesitan para dar nuestros servicios adecuadamente.
- Alquiler del local y reforma de este para adaptarlo a personas con alguna dificultad. Por ejemplo, quitar los posibles escalones/escaleras para personas que vayan en silla de ruedas y poner cuñas para facilitar su acceso al centro.
- El activo disponible en la cuenta corriente para poder pagar el alquiler de los seis primeros meses, los sueldos de los profesionales, la publicidad que se vaya a hacer.

La valoración de los activos tanto materiales como inmateriales necesarios para comenzar a dar nuestros servicios, contando también con la amortización, suman un total de **390.553,68€** de inversión inicial.

**Tabla 5: Inversión de inmovilizado en los tres primeros años.**

		Vida útil, años	Amortización, €/año
<b>TOTAL INMOVILIZADO</b>	<b>228.454,43</b>		
INMOVILIZADO INTANGIBLE	<b>2.498,01</b>		499,60
206.Aplicaciones informáticas	2.498,01	5	499,60
INMOVILIZADO MATERIAL	<b>225.956,42</b>		20.680,43
213.Maquinaria	129.999,99	10	13.000,00
214.Utillaje	21.000,00	10	2.100,00
215.Otras instalaciones	5.000,00	20	250,00
216.Mobiliario	37.968,56	15	2.531,24
217.Equipos para procesos de información	11.987,87	15	799,19
219.Otro inmovilizado material	20.000,00	10	2.000,00
		<b>Amortización anual</b>	<b>21.180,03</b>

*Fuente: elaboración propia*

En el cuarto año, la empresa decide invertir 100.000€ en maquinaria específica de neurorehabilitación.

**Tabla 6: Inversión de inmovilizado en el cuarto año**

		Vida útil, años	Amortización, €/año
<b>TOTAL INMOVILIZADO 2024</b>	<b>328.454,43</b>		
INMOVILIZADO INTANGIBLE	<b>2.498,01</b>		499,60
206.Aplicaciones informáticas	2.498,01	5	499,60
INMOVILIZADO MATERIAL	<b>325.956,42</b>		30.680,43
213.Maquinaria	229.999,99	10	23.000,00
214.Utillaje	21.000,00	10	2.100,00
215.Otras instalaciones	5.000,00	20	250,00
216.Mobiliario	37.968,56	15	2.531,24
217.Equipos para procesos de información	11.987,87	15	799,19
219.Otro inmovilizado material	20.000,00	10	2.000,00
		<b>Amortización anual</b>	<b>31.180,03</b>

*Fuente: elaboración propia*

### 7.1.1. NECESIDAD FINANCIERA

En la forma jurídica de esta empresa se especifica que la empresa está compuesta por tres socios, los cuales deben aportar un capital social de 130.185€ cada uno.

Debido a esta aportación inicial por los socios, no es necesario pedir un préstamo ya que cubre el capital necesario para llevar a cabo la apertura de este centro médico.

### 7.2. SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA

La situación patrimonial indica cómo está compuesto el patrimonio de este negocio. Presenta la situación actual donde aparecen los resultados de las operaciones realizadas. Indica el grado de solvencia en el que se encuentra el negocio.

La situación financiera de la empresa muestra si los pagos se realizan adecuadamente, si el disponible en caja y en bancos es suficiente para realizar los pagos necesarios.

#### 7.2.1. PREVISIÓN DE VENTAS Y GASTOS

Es necesario realizar una estimación de ventas, basada en un público objetivo. En nuestro caso, se estima que el porcentaje de público objetivo sea alto ya que se atenderán a varios segmentos de clientes.

Por un lado, están los clientes esporádicos que necesiten unas sesiones determinadas para estar bien. Por otro lado, están los clientes que tengan alguna deficiencia muscular y que necesiten nuestros servicios habitualmente.

Los costes fijos están compuestos por los sueldos y salarios, la Seguridad Social a cargo de la empresa, y los servicios exteriores (como los servicios bancarios o similares, publicidad, propaganda, suministros, servicios profesionales independientes, entre otros).

Estos costes son superiores a los variables ya que se aproximan unos costes de 229.338,65€ y 20.041,99€ respectivamente.

Los costes variables los forman las compras de mercaderías y de materias primas, los trabajos realizados por otras empresas, los gastos excepcionales...

## 7.2.2. CUENTA DE RESULTADOS

Es la relación de los ingresos y gastos previstos para un determinado período de tiempo. Refleja la situación contable al final de un determinado período (generalmente anual).

En ella no figuran las inversiones, pero sí los gastos (pérdidas y ganancias), y así permite conocer si la actividad prevista para el negocio generaría ingresos suficientes para cubrir todos los gastos, y si cubiertos los gastos se obtendrían beneficios.

**Tabla 7: Resumen de Cuenta de resultados anuales**

<b>Resumen de Cuenta de resultados anuales</b>				
	<b>Año</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Total ingresos</b>	936000	1177600,74	1177500	1177500
<b>Total gastos</b>	249.430,64	247.541,65	247.541,65	247.541,65
<b>EBITDA</b>	686.569,36	930.059,09	929.958,35	929.958,35
Amortizaciones	21.180,03	21.180,03	21.180,03	31.180,03
<b>Resultados de explotación</b>	665.389,33	908.879,06	908.778,32	898.778,32
<b>BAII</b>	665.389,33	908.879,06	908.778,32	898.778,32
Intereses	-	-	-	-
<b>BAI</b>	665.389,33	908.879,06	908.778,32	898.778,32
Impuestos sobre beneficio (30%)	199.616,80	272.663,72	272.633,50	269.633,50
<b>Beneficio Neto</b>	465.772,53	636.215,34	636.144,82	629.144,82

*Fuente: elaboración propia*

### 7.2.3. BALANCE ANUAL

Este determina tanto el activo como el pasivo del negocio. Este informe permite valorar la situación del negocio. Mediante la realización de los ratios, se puede analizar tanto el endeudamiento como la solvencia de la empresa.

El balance permite determinar el valor de la empresa, el valor de las inversiones realizadas, los medios financieros disponibles para hacer frente a las deudas, las fuentes de financiación de dichas inversiones, el equilibrio entre la financiación propia y la ajena.

**Tabla 8: Resumen del Balance de resultados anuales**

<b>Resumen del Balance de resultados anuales</b>				
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Activo no corriente	357.274,40	336.094,37	314.914,35	403.734,32
Activo corriente	512.114,07	1.169.509,44	1.826.834,29	2.354.096,87
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>869.388,47</b>	<b>1.505.603,81</b>	<b>2.141.748,63</b>	<b>2.757.831,19</b>
PATRIMONIO NETO	856.326,21	1.492.541,55	2.128.686,37	2.757.831,19
Pasivo no corriente				
Pasivo corriente	13062,26	13.062,26	13.062,26	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.062,26</b>	<b>13.062,26</b>	<b>13.062,26</b>	
<b>TOTAL PN + PASIVO</b>	<b>869.388,47</b>	<b>1.505.603,81</b>	<b>2.141.748,63</b>	<b>2.757.831,19</b>

*Fuente: elaboración propia*

#### 7.2.4. CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO

También es llamado umbral de rentabilidad y se refiere al número de unidades que se deben vender para que se cubran los gastos con los ingresos totales obtenidos. El punto muerto es el volumen de ventas que se realiza a través del cual la empresa no obtiene pérdidas ni beneficios.

Es la cantidad de ingresos que genera un porcentaje sobre las ventas igual a la cantidad de los costes fijos. Por encima de esta cantidad se obtienen unos ingresos que se convierten en beneficios. Por el contrario, si esta cantidad está por debajo de estos ingresos se generarían pérdidas.

**Tabla 9: Cálculo del Punto Muerto**

costes fijos	229.388,65
costes variables	20.041,99
Precio unitario	20
Coste variable unitario	0,43
Punto muerto	11.720,39
Servicios al día mínimos	37,57

*Fuente: elaboración propia*

## 7.2.5. PRESUPUESTO DE TESORERÍA Y FLUJOS DE CAJA

También denominado Inversión en circulante. En este estado financiero se recoge de forma detallada las entradas y salidas de fondos líquidos de la empresa durante un período de tiempo determinado.

Los datos de este apartado permiten hacer saber las necesidades de tesorería y el momento en que éstas podrán manifestarse, pudiendo prever la financiación de caja cuando la liquidez sea escasa o sea alta.

A partir del flujo de tesorería se pueden calcular los flujos de caja, y estos últimos se calcula el Payback, VAN y TIR para saber si el negocio es rentable o no.

**Tabla 10: Presupuesto de tesorería de los años estudiados**

CONCEPTOS	2021	2022	2023	2024
<b>COBROS</b>	<b>936.000,00</b>	<b>1.177.500,00</b>	<b>1.177.500,00</b>	<b>1.177.500,00</b>
Ingresos financieros			7.500,00	7.500,00
Prestación de servicios/otros ingresos	936.000,00	1.177.500,00	1.177.500,00	1.177.500,00
<b>PAGOS</b>	<b>434.985,49</b>	<b>520.205,37</b>	<b>520.175,15</b>	<b>630.237,41</b>
Compras	18.153,00	18.153,00	18.153,00	18.153,00
Compra nuevo material				100.000,00
Servicios exteriores	77.006,69	90068,65	90.068,65	103.130,91
Gastos de personal	139.320,00	139.320,00	139.320,00	139.320,00
Gastos excepcionales	889,00	-	-	-
Impuestos	199.616,80	272.663,72	272.633,50	269.633,50
<b>COBROS - PAGOS</b>	<b>501.014,51</b>	<b>657.294,63</b>	<b>657.324,85</b>	<b>547.262,59</b>
Disponible	10.000,00	511.014,51	1.168.309,14	1.825.634,00
<b>DISPONIBLE TOTAL</b>	<b>511.014,51</b>	<b>1.168.309,14</b>	<b>1.825.634,00</b>	<b>2.372.896,59</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 7.3. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS

### 7.3.1. VAN Y TIR

**Tabla 11: Cálculo del Valor Actual Neto**

Año	Flujo de caja
0	- 390.554
1	501014,511
2	657294,632
3	657324,854
4	547262,594
<b>VAN</b>	<b>1.341.616,70 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

El Valor Actual Neto es el criterio de inversión que se basa en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para saber cuánto se podría llegar a ganar o perder con dicha inversión.

En este caso el proyecto es muy viable debido que no obtiene perdidas.

**Tabla 12: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno**

Año	Flujo de caja
0	- 390.554
1	501014,511
2	657294,632
3	657324,854
4	547262,594
<b>TIR</b>	<b>132,06%</b>

*Fuente: elaboración propia*

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de rentabilidad que se obtiene de una inversión. Es el porcentaje de beneficios o pérdidas que tiene una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Podemos apreciar que el porcentaje en este caso de beneficios es muy alto para las inversiones que desee realizar el proyecto en cuestión. Nos ofrece una tasa de descuento muy alta, nos indica que se va a obtener una elevada rentabilidad, de esta manera, el proyecto es muy rentable.

#### 7.4. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Asimismo, aparte de estudiar si este proyecto es rentable o no, también es conveniente analizar los ratios económicos y financieros de la empresa.

**Tabla 13: Cálculo de la rentabilidad económico y financiera.**

AÑO	2021	2022	2023	2024
<b>RENTABILIDAD ECONOMICA</b>	76,54	60,37	42,43	32,59
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	54,39	42,63	29,88	22,81

*Fuente: elaboración propia*

- Rentabilidad Económica (ROI). Evalúa la capacidad de activos que tiene un negocio para proporcionar beneficios. No varía en gran medida, pero ha evolucionado de forma descendente. Por cada euro invertido en activo del año uno se reduce entorno a un 20% en el año dos, y así sucesivamente. Se entiende que en el caso de rentabilidad económica es inferior al coste de la deuda, con toda seguridad.
- Rentabilidad financiera. Son los beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros como pueden ser fondos propios. Esta, se mantiene constante a la baja. El patrimonio neto se ve ligeramente reducido anualmente. Ocurre lo mismo con el coste de oportunidad.

## **8.- CONCLUSIONES**

En este Trabajo Fin de Grado se ha presentado la idea de negocio de la creación de un centro médico de rehabilitación, donde se llevarían a cabo terapias adaptadas a las necesidades de cada paciente dependiendo de las dificultades o patologías que presenten.

Se ha evaluado y analizado tanto el entorno interno como el externo, para poder estudiar y marcar la estrategia de la empresa y desarrollar el plan de marketing que se basa en la estrategia de desarrollo de productos. Así como un plan de operaciones donde se especifica la localización de este centro médico y las instalaciones por las que está formado. Conjuntamente con el plan de organización de dicha unidad de servicio al paciente para su satisfacción.

También se ha elaborado un modelo de CANVAS para conocer cómo la empresa crea y aporta valor, y seduce a los clientes a pagar por los servicios exclusivos ofrecidos.

Además se ha evaluado económica y financieramente esta estrategia con la finalidad de analizar la viabilidad de la misma para ser exitoso.

Por ello a partir de este negocio se puede concluir con que:

Gracias al estudio realizado, existe la posibilidad y es viable la instalación de este centro de fisioterapia porque además de hacer un bien a la sociedad, es un buen proyecto y negocio ya que cumple las expectativas de los socios que lo conforman dando VAN y TIR positivos, lo que nos indica que la empresa ofrece una rentabilidad y se puede llevar a cabo sin dificultades operativas.

El inicio de esta nueva actividad en este centro da lugar a la demanda de profesionales cualificados que por su valía tendrán unos sueldos acordes a sus conocimientos.

Las redes sociales van a jugar un papel importante para llegar a todo tipo de públicos a través del marketing utilizado por NeuroMur.

Como conclusión podemos decir que Centro Médico NeuroMur S.L. logrará, con un trabajo constante y exigente cumplir con las expectativas de los socios económicamente y además cubrir las necesidades de la población de la ciudad de Murcia, así como de otros lugares y puntos de España por su gran calidad y buen servicio en lo que dedican su esfuerzo, trabajo y tiempo.

## 9.- BIBLIOGRAFÍA

Fleitman, J. (2000): Misión y visión. Obtenido de:

<https://es.slideshare.net/adela01ortiz/misin-51482231>

Llorente, J.I. (2010). Análisis de Estados Económico-Financieros. Madrid: Ed. CEF.

Mateo, R., Sagarra, R. (2004). Creación de empresa. Teoría y práctica. Madrid: Ed. McGraw Hill.

McCarthy, E. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Erwin Inc.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2021). Evolución del paro en el municipio de Murcia. Fuente: <https://www.epdata.es/datos/datos-graficos-estadisticas-municipio/52/murcia/4863>

Neuro RHB (2021). Daño cerebral adquirido. Obtenido de <https://neurorhb.com/dano-cerebral-adquirido/>

Parra, M.C. y Beltrán, M.A. (2016). Marketing y Dirección Comercial. Volumen I. Segunda Edición. UCAM: Murcia.

Porter, M. (1980). Las 5 fuerzas de Porter. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

## ANEXOS

Tabla 17: Balance inicial del centro médico NeuroMur

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>390.553,68</b>
	<b>378.454,43</b>	<b>Capital</b>	<b>390.553,68</b>
INMOVILIZADO	2.498,01		
INTANGIBLE			
206.Aplicaciones informáticas	2.498,01	100.Capital social	390.553,68
INMOVILIZADO MATERIAL	225.956,42		
213.Maquinaria	129.999,99		
214.Utilaje	21.000,00		
215.Otras instalaciones	5.000,00		
216.Mobiliario	37.968,56		
217.Equipos para procesos de información	11.987,87		
219.Otro inmovilizado material	20.000,00		
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	150.000,00		
240.Participaciones a L/P en partes vincul.	150.000,00		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.099,25</b>		
EXISTENCIAS	2.099,25		
325.Materiales diversos	2.099,25		
EFFECTIVO Y OTROS	10.000,00		
ACTIVOS LIQUIDOS EQUIV.			
570.Caja. euros	6.000,00		
572.Bancos e instit.de crdto.c/c vista euros	2.000,00		
574.Bancos instit.crdto.ctas.ahorro. euros	2.000,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>390.553,68</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>390.553,68</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: Cuenta de Resultados y Balance del Año 1

<b>Balance de situación Operativo AÑO 2021</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>856.326,21</b>
	<b>357.274,40</b>		
INMOVILIZADO INTANGIBLE	1.998,41	FONDOS PROPIOS	856.326,21
206.Aplicaciones informáticas	2.498,01	<b>Capital</b>	390.553,68
280.Amort.acum. del inmov. intangible	- 499,60	100.Capital social	390.553,68
INMOVILIZADO MATERIAL	205.275,99	<b>Resultado del ejercicio</b>	465.772,53
213.Maquinaria	129.999,99	129.Resultados del ejercicio	465.772,53
214.Utillaje	21.000,00	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.062,26</b>
215.Otras instalaciones	5.000,00	ACREEDORES CIALES Y OTRAS CTAS.A PAGAR	13.062,26
216.Mobiliario	37.968,56	410.Acree. por prestaciones de servicios	10.470,51
217.Equipos para procesos de información	11.987,87	475.H.P.acreedora por conceptos fiscales	2.591,75
219.Otro inmovilizado material	20.000,00		
281.Amort.acum.del inmovilizado material	-20.680,43		
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	150.000,00		
240.Participaciones a L/P en partes vincul.	150.000,00		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>512.114,07</b>		
EXISTENCIAS	1.099,26		
325.Materiales diversos	1.099,26		
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIV.	511.014,81		
570.Caja. euros	111.013,01		
572.Bancos e instit.de crdto.c/c vista euros	300.000,00		
574.Bancos instit.crdto.ctas.ahorro. euros	100.001,80		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>869.388,47</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>869.388,47</b>

# Cuenta de pérdidas y ganancias AÑO 2021

<b>GASTOS</b>		<b>INGRESOS</b>	
<b>COMPRAS</b>		<b>VENTAS</b>	
	<b>19.152,99</b>		<b>936.000,00</b>
600.Compras de mercaderías	6.510,00	705.Prestaciones de servicios	936.000,00
601.Compras de materias primas	3.456,00	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	-
602.Compras de otros aprovisionamientos	289,00		
607.Trabajos realizados por otras empresas	7.898,00		
612.Variación de existencias de otr.aprovis.	999,99		
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>90.068,65</b>		
621.Arrendamientos y cánones	24.004,11		
622.Reparaciones y conservación	789,89		
623.Servicios profesionales independientes	3.010,01		
625.Primas de seguros	500,00		
626.Servicios bancarios y similares	500,00		
627.Publicidad. propaganda y relacion.públic	1.196,69		
628.Suministros	59.978,87		
629.Otros servicios	878,97		
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	<b>139.320,00</b>		
640.Sueldos y salarios	103.200,00		
642.Seguridad Social a cargo de la empresa	36.120,00		
<b>OTROS GASTOS DE GESTION CORRIENTE</b>	<b>889,00</b>		
678.Gastos excepcionales	889,00		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>249.430,64</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>936.000,00</b>
EBITDA	686.569,36		
AMORTIZACION DEL INMOVILIZADO	21.180,03		
RESULTADO DE EXPLOTACION	665.389,33		
BAII	665.389,33		
INTERESES DE DEUDAS	0,00		
BAI	665.389,33		
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO (30%)	199.616,80		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>465.772,53</b>		

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 19: Cuenta de Resultados y Balance del Año 2

<b>Balance de situación Operativo AÑO 2022</b>			
ACTIVO		PN y PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>336.094,37</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.492.541,55</b>
INMOVILIZADO INTANGIBLE	1.498,81	100.Capital social	390.553,68
206.Aplicaciones informáticas	2.498,01	129.Resultados del ejercicio	636.215,34
280.Amort.acum. del inmov. intangible	-	110. Reservas	465.772,53
	999,20		
INMOVILIZADO MATERIAL	184.595,56		
213.Maquinaria	129.999,99	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.062,26</b>
214.Utillaje	21.000,00	ACREEDORES CIALES Y	
215.Otras instalaciones	5.000,00	OTRAS CTAS.A PAGAR	13.062,26
216.Mobiliario	37.968,56	410.Acree. por prestaciones de servicios	10.470,51
217.Equipos para procesos de información	11.987,87	475.H.P.acreedora por conceptos fiscales	2.591,75
219.Otro inmovilizado material	20.000,00		
281.Amort.acum.del inmovilizado material	-		
	41.360,86		
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	150.000,00		
240.Participaciones a L/P en partes vincul.	150.000,00		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.169.509,44</b>		
EXISTENCIAS	1.200,00		
325.Materiales diversos	1.200,00		
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIV.	1.168.309,44		
570.Caja. euros	300.239,89		
572.Bancos e instit.de crdto.c/c vista euros	568.927,87		
574.Bancos instit.crdto.ctas.ahorro. euros	299.141,68		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.505.603,81</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>1.505.603,81</b>

## Cuenta de pérdidas y ganancias AÑO 2022

GASTOS		INGRESOS	
<b>COMPRAS</b>	18.153,00	<b>VENTAS</b>	1.170.000,00
600.Compras de mercaderías	6.510,00	705.Prestaciones de servicios	1.170.000,00
601.Compras de materias primas	3.456,00	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	7.500,00
602.Compras de otros aprovisionamientos	289,00		
607.Trabajos realizados por otras empresas	7.898,00		
612.Variación de existencias de otr.aprovis.	-	612.Variación de existencias de otr.aprovis.	100,74
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	90.068,65		
621.Arrendamientos y cánones	24.004,11		
622.Reparaciones y conservación	789,89		
623.Servicios profesionales independientes	3.010,01		
625.Primas de seguros	500,00		
626.Servicios bancarios y similares	500,00		
627.Publicidad. propaganda y relacion.públic	1.196,69		
628.Suministros	59.978,87		
629.Otros servicios	878,97		
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	139.320,00		
640.Sueldos y salarios	103.200,00		
642.Seguridad Social a cargo de la empresa	36.120,00		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<u>247.541,65</u>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<u>1.177.600,74</u>
EBITDA	930.059,09		
AMORTIZACION DEL INMOVILIZADO	21.180,03		
RESULTADO DE EXPLOTACION	908.879,06		
BAII	908.879,06		
BAI	908.879,06		
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO (30%)	<u>272.663,72</u>		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<u>636.215,34</u>		

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 20: Cuenta de Resultados y Balance del Año 3

<b>Balance de situación Operativo AÑO 2023</b>			
ACTIVO		PN y PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>314.914,35</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.128.686,37</b>
INMOVILIZADO			
INTANGIBLE	999,21	100.Capital social	390.553,68
206.Aplicaciones informáticas	2.498,01	129.Resultados del ejercicio	636.144,82
280.Amort.acum. del inmov. intangible	-		
INMOVILIZADO MATERIAL	163.915,14	110. Reservas	1.101.987,87
213.Maquinaria	129.999,99	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.062,26</b>
214.Utillaje	21.000,00	ACREEDORES CIALES Y OTRAS CTAS.A PAGAR	13.062,26
215.Otras instalaciones	5.000,00	410.Acree. por prestaciones de servicios	10.470,51
216.Mobiliario	37.968,56	475.H.P.acreedora por conceptos fiscales	2.591,75
217.Equipos para procesos de información	11.987,87		
219.Otro inmovilizado material	20.000,00		
281.Amort.acum.del inmovilizado material	-		
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	150.000,00		
240.Participaciones a L/P en partes vincul.	150.000,00		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.826.834,29</b>		
EXISTENCIAS	1.200,00		
325.Materiales diversos	1.200,00		
EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIV.	1.825.634,29		
570.Caja. euros	341.298,98		
572.Bancos e instit.de crdto.c/c vista euros	768.938,37		
574.Bancos instit.crdto.ctas.ahorro. euros	715.396,94		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.141.748,63</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.141.748,63</b>

## Cuenta de pérdidas y ganancias AÑO 2023

GASTOS		INGRESOS	
<b>COMPRAS</b>	18.153,00	<b>VENTAS</b>	1.170.000,00
600.Compras de mercaderías	6.510,00	705.Prestaciones de servicios	1.170.000,00
601.Compras de materias primas	3.456,00	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	7.500,00
602.Compras de otros aprovisionamientos	289,00		
607.Trabajos realizados por otras empresas	7.898,00		
612.Variación de existencias de otr.aprovis.	-		
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	90.068,65		
621.Arrendamientos y cánones	24.004,11		
622.Reparaciones y conservación	789,89		
623.Servicios profesionales independientes	3.010,01		
625.Primas de seguros	500,00		
626.Servicios bancarios y similares	500,00		
627.Publicidad. propaganda y relacion.públic	1.196,69		
628.Suministros	59.978,87		
629.Otros servicios	878,97		
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	139.320,00		
640.Sueldos y salarios	103.200,00		
642.Seguridad Social a cargo de la empresa	36.120,00		
<b>TOTAL GASTOS</b>	247.541,65	<b>TOTAL INGRESOS</b>	1.177.500,00
EBITDA	929.958,35		
AMORTIZACION DEL INMOVILIZADO	21.180,03		
RESULTADO DE EXPLOTACION	908.778,32		
BAII	908.778,32		
BAI	908.778,32		
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO (30%)	272.633,50		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>636.144,82</b>		

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 21: Cuenta de Resultados y Balance del Año 4

<b>Balance de situación Operativo AÑO 2024</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PN y PASIVO</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>383.734,32</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.757.831,19</b>
INMOVILIZADO INTANGIBLE	499,61	100.Capital social	390.553,68
206.Aplicaciones informáticas	2.498,01	129.Resultados	
280.Amort.acum. del inmov. intangible	-	del ejercicio	629.144,82
	1.998,40	110. Reservas	1.738.132,69
INMOVILIZADO MATERIAL	233.234,71		
213.Maquinaria	229.999,99		
214.Utillaje	21.000,00		
215.Otras instalaciones	5.000,00		
216.Mobiliario	37.968,56		
217.Equipos para procesos de información	11.987,87		
219.Otro inmovilizado material	20.000,00		
281.Amort.acum.del inmovilizado material	-		
	92.721,71		
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	150.000,00		
240.Participaciones a L/P en partes vincul.	150.000,00		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.374.096,87</b>		
EXISTENCIAS	1.200,00		
325.Materiales diversos	1.200,00		
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS EQUIV.	2.372.896,87		
570.Caja. euros	586.283,94		
572.Bancos e instit.de crdto.c/c vista euros	809.387,30		
574.Bancos instit.crdto.ctas.ahorro. euros	977.225,63		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.757.831,19</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.757.831,19</b>

## Cuenta de pérdidas y ganancias AÑO 2024

GASTOS		INGRESOS	
<b>COMPRAS</b>	18.153,00	<b>VENTAS</b>	1.170.000,00
600.Compras de mercaderías	6.510,00	705.Prestaciones de servicios	1.170.000,00
601.Compras de materias primas	3.456,00	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	7.500,00
602.Compras de otros aprovisionamientos	289,00		
607.Trabajos realizados por otras empresas	7.898,00		
612.Variación de existencias de otr.aprovis.	-		
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	90.068,65		
621.Arrendamientos y cánones	24.004,11		
622.Reparaciones y conservación	789,89		
623.Servicios profesionales independientes	3.010,01		
625.Primas de seguros	500,00		
626.Servicios bancarios y similares	500,00		
627.Publicidad. propaganda y relacion.públic	1.196,69		
628.Suministros	59.978,87		
629.Otros servicios	878,97		
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	139.320,00		
640.Sueldos y salarios	103.200,00		
642.Seguridad Social a cargo de la empresa	36.120,00		
<b>TOTAL GASTOS</b>	247.541,65	<b>TOTAL INGRESOS</b>	1.177.500,00
EBITDA	929.958,35		
AMORTIZACION DEL INMOVILIZADO	31.180,03		
RESULTADO DE EXPLOTACION	898.778,32		
BAIL	898.778,32		
BAI	898.778,32		
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO (30%)	269.633,50		
RESULTADO DEL EJERCICIO	629.144,82		

*Fuente: elaboración propia*