

Los miembros de este proyecto ponen de manifiesto  
el agradecimiento a los profesionales que nos han  
ayudado y atendido desinteresadamente,  
facilitándonos información  
y proximidad





# ÍNDICE

1. Plan de Empresa .....	6
1.1. Descripción de la empresa .....	6
1.2. Elección de la empresa .....	6
1.3. Valoración del proyecto (DAFO).....	10
2. Plan de Marketing .....	13
2.1. Resumen ejecutivo .....	13
2.2. Análisis del mercado.....	14
2.3. Análisis del negocio .....	19
2.4. Líneas estratégicas .....	20
2.5. Plan comercial .....	22
2.6. Organización y recursos humanos .....	26
3. Plan de Operaciones.....	29
3.1. Localización de la empresa y datos sobre el local.....	29
3.2. Proceso de producción .....	31
3.3. Previsión de la actividad.....	33
3.4. Definición del servicio .....	36
3.5. Dimensión óptima, costes y cálculo punto muerto .....	38
3.6. Gestión de la calidad .....	46
3.7. Gestión medioambiental.....	50
4. Plan Organizativo.....	53
4.1. Estructura organizativa.....	53
4.2. Formas de reclutamiento .....	54
4.3. Fuentes de reclutamiento .....	57
4.4. Metodología de la contratación .....	58
5. Planes Economicofinancieros.....	60
5.1. Inversiones y gastos .....	60



5.2. Plan de financiación.....	62
5.3. Política de pagos y cobros .....	62
5.4. Plan fiscal y contable .....	64
5.4.2.1. Libro diario .....	65
5.4.2.2. Libro mayor .....	82
5.4.2.3. Balance provisional .....	93
5.4.2.4. Cierre .....	94
5.4.2.5. Cuadro amortización préstamo TIC.....	95
5.4.2.6. Cuadro amortización préstamo Emprendedores.....	96
5.4.2.7. Evolución de la liquidez .....	97
5.4.2.8. Cuenta Pérdidas y Ganancias .....	98
5.4.2.9. Balance de situación a 31-12-2009 .....	99
5.4.2.10 Memoria .....	101
5.4.2.11 Plan de Tesorería.....	111
5.5. Plan de control y gestión .....	113
6. Obligaciones Administrativas .....	123
6.1. Administración central .....	123
6.2. Administración autonómica .....	125
6.3. Ayuntamiento.....	126
7. Estructura jurídica .....	128
7.1. Determinación de la forma jurídica.....	128
7.2. Ventajas y desventajas de las diferentes formas jurídicas.....	131
7.3. Decisión de forma jurídica adoptada .....	145
7.4. Escritura de constitución y estatutos de la sociedad .....	146
7.5. Trámites para la constitución de la sociedad .....	149
8. Obligaciones laborales en materia de contratación.....	163
8.1. Selección del personal sanitario y de administración .....	163
8.2. Contratación .....	177
8.3. Formalización de un contrato de puesta a disposición con una ETT .....	191
8.4. Formalización de la subcontratación de una obra o servicio.....	193
8.5. Modelos de contratos de subcontratación y contratas .....	198



9. Inscripción del Empresario en la Seguridad Social .....	206
9.1. Alta del empresario en el régimen de Seguridad Social.....	206
10. Obligaciones del Empresario .....	210
10.1. Inscripción de la empresa a la Seguridad Social.....	210
10.2. Inscripción del empresario y Código de Cuenta de Cotización .....	210
10.3. Elección de la entidad que cubrirá las contingencias.....	211
10.4. Solicitud del alta de los trabajadores al RGSS .....	215
10.5. Mutuas de AATT y EEPP .....	220
11. Condiciones Laborales.....	221
11.1. Jornada y horario.....	221
11.2. Calendario Laboral.....	224
11.3. Incapacidad Temporal .....	226
11.4. Permisos .....	226
11.5. Suspensión del contrato por paternidad.....	227
11.6. Excedencias no retribuidas.....	227
11.7. Paro y reducciones de jornada.....	228
11.8. Horas complementarias y extraordinarias .....	229
12. Salarios e Impuestos.....	230
12.1. Nóminas de los trabajadores del CRS, SL .....	230
12.2. Cálculo de las pagas extraordinarias de Junio y Diciembre.....	268
12.3. Cálculo de las horas extras .....	269
12.4. Cálculo de una baja por IT .....	271
12.5. Impuestos: IRPF de los trabajadores.....	273
13. Otras Obligaciones .....	274
13.1. Protección de datos.....	274
13.2. Delegados de personal .....	275
13.3. Procedimiento electoral.....	275
13.4. Plan de formación profesional específico .....	283
13.5. Plan de igualdad .....	285
14. Salud Laboral .....	290
14.1. Derechos en materia de salud laboral.....	290



14.2. Plan preventivo .....	290
14.3. Manual de prevención.....	292
14.4. Plan de emergencia .....	304
14.5. EPI y medidas de protección necesarias .....	307
14.6. Revisiones médicas periódicas .....	308
14.7. Servicio de prevención .....	310
14.8. Delegados de prevención y régimen jurídico.....	310
14.9. Comité de seguridad y salud .....	312
15. Situación crítica .....	313
16. Conclusión .....	322
17. Bibliografía.....	324
Bibliografía.....	324
Webgrafía .....	325



# 1. PLAN DE EMPRESA

---

## 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La actividad principal de la empresa consiste en ofrecer un **servicio integral de rehabilitación**, incluido la asistencia domiciliaria.

Los principales servicios ofrecidos son:

- Servicio traumatología.
- Servicio de osteopatía.
- Servicio de acupuntura.
- Servicio de fisioterapia (este último con posibilidad de atención domiciliaria).

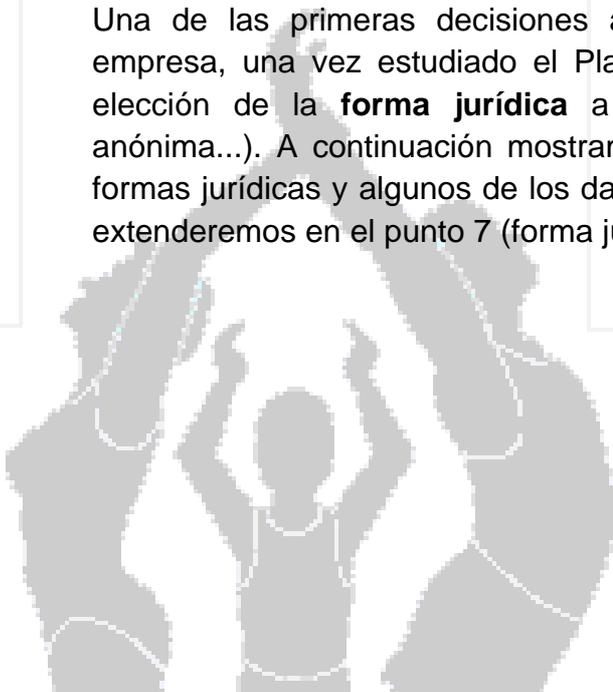
El objetivo estratégico de la empresa es ofrecer un servicio integral de rehabilitación al usuario que le permita satisfacer sus necesidades, adaptándonos en la medida de lo posible a su horario e incluso realizando tratamiento a domicilio.

Nuestros **tratamientos van dirigidos a deportistas, ancianos, niños e incluso a personas sanas** (empleando la fisioterapia para prevenir diversas patologías, mediante técnicas respiratorias, higiene postural, ejercicios etc.).

---

## 1.2. ELECCIÓN DE LA EMPRESA

Una de las primeras decisiones a adoptar por los promotores de una nueva empresa, una vez estudiado el Plan de Negocio y analizada su viabilidad, es la elección de la **forma jurídica** a adoptar (autónomo, sociedad civil, limitada, anónima...). A continuación mostramos un cuadro comparativo con las principales formas jurídicas y algunos de los datos a tener en cuenta al hacer la elección y que extenderemos en el punto 7 (forma jurídica de la empresa).



### 1.2.1. Formas Jurídicas de Constitución

TIPO	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
AUTÓNOMO	1	No existe mínimo inicial	Ilimitada
SOCIEDAD CIVIL	2 o más	No existe mínimo inicial	Ilimitada
COMUNIDAD DE BIENES	2 o más	No existe mínimo inicial	Ilimitada
SOCIEDAD LIMITADA	Mínimo 1	3.006 €	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	Mínimo 1 Máximo 5	Mín. 3.012 € Máx. 120.202 €	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD ANÓNIMA	Mínimo 1	60.101 €	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	Mínimo 3	3.006 €	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL	Mínimo 3	60.101 €	Limitada al capital aportado
COOPERATIVA	Mínimo 3	1.803 €	Limitada al capital aportado

### 1.2.2. Datos a tener en cuenta

A continuación se indican algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección:

#### 1. Tipo de Actividad a ejercer

La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable establezca una forma concreta. Se trata de excepciones a la regla general de libertad de elección. Así, las agencias de viajes en algunas Comunidad Autónomas deben constituirse como sociedad mercantil (limitada o anónima) y algunas Administraciones excluyen ciertas formas jurídicas para solicitar determinadas ayudas y subvenciones.

#### 2. Número de promotores

El número de personas que intervengan en la actividad puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios promotores, lo aconsejable será constituir una sociedad. No obstante, hay que recordar que es posible constituir una sociedad anónima, limitada o limitada nueva empresa, con un sólo socio.



### **3. Responsabilidad de los promotores**

Este es un aspecto importante. La responsabilidad por las deudas contraídas puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, limitadas...) o ser ilimitada (autónomo, sociedad civil y comunidad de bienes), afectando en este último caso tanto al patrimonio empresarial como al personal, cuando el empresarial no es suficiente para cubrir las obligaciones asumidas.

### **4. Necesidades económicas del proyecto**

En principio las sociedades civiles son más baratas en su constitución ya que no es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil y por lo tanto no tienen que pasar por el Notario. Además, no se exige capital inicial mínimo. Caso contrario son la Sociedad Limitada, la Anónima, las Sociedades Laborales y las Cooperativas de Trabajo que exigen escritura notarial y un capital mínimo para empezar. Sin embargo ese desembolso inicial puede compensar si lo que se pretende es limitar la responsabilidad futura a ese capital y por lo tanto proteger nuestro patrimonio personal.

Nivel de complicación en la constitución*	
1	Profesionales Autónomos
2	Sociedad Civil Sociedad Anónima
3	Sociedad Limitada Nueva Empresa Sociedad Limitada
4	Sociedad Cooperativa Sociedad Laboral

\* Siendo 1 el que exige menos trámites y 4 el que exige más.

### **5. Aspectos fiscales**

La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien a través del Impuesto de Sociedades en el resto de sociedades. En el IRPF se aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios. El Impuesto de Sociedades se aplica según la regulación en RDL 4/2004.



## **6. Imagen ante los clientes**

Muchos clientes y proveedores se fijarán en la forma jurídica de la empresa para determinar la mayor o menor permanencia de la misma, y, por lo tanto, la mayor o menor fiabilidad. Las sociedades mercantiles (limitada o anónima) dan mayor sensación de permanencia.

Después de valorar todos estos aspectos las opciones más interesantes eran Sociedad Limitada Nueva Empresa o Sociedad de Responsabilidad Limitada, pero la SLNE tiene el inconveniente que obliga a que la denominación estará formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumérico. Deberá figurar además la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "SLNE". Esto implica que, si se desea que la sociedad tenga otra denominación, serán necesarias dos escrituras, la de constitución y la de cambio de denominación posterior.

## **7. Elección de la empresa**

Finalmente el proyecto ha sido ideado y ejecutado por un grupo de 4 socios que realizará una aportación de capital de 80.000€ para constituir una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, cuyas características principales se detallan en el punto 7 (estructura jurídica de la empresa).

## **8. El Futuro del proyecto**

En caso de cumplirse las expectativas de éxito de la empresa:

- **A corto plazo:** Continuar prestando un servicio rápido, de calidad y próximo al usuario, afianzando la cartera de clientes e intentando captar usuarios potenciales provenientes de zonas más alejadas a las que en un principio no se esperaba tener acceso.
- **A largo plazo:** Llevar a cabo ampliaciones en la empresa, tanto en el local donde se prestan los servicios como en el conjunto de servicios ofertados, para poder mejorar así las atenciones a los usuarios existentes y para atraer a nuevos clientes, demandantes de otro tipo de atención médica.

### 1.3. VALORACIÓN DEL PROYECTO (DAFO)

El **análisis DAFO** es una metodología de estudio de la situación de la organización en un momento puntual. El estudio comprende tanto el análisis de las características internas de la misma, como de las que se presentan en el entorno en que se realiza su actividad (características externas), con tal de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Su objetivo final es el de ayudar en la selección de las estrategias y futuras actuaciones más adecuadas para lograr la razón de ser, la misión y la visión de la organización.

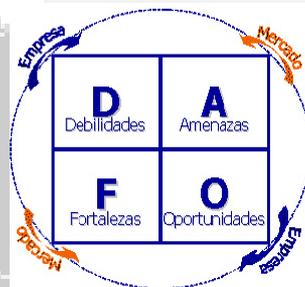
#### 1.3.1. Los elementos del análisis DAFO serían los siguientes

**Debilidades**, que son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.

**Amenazas**, en los que se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.

**Fortalezas**, aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes,...

**Oportunidades**, son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado.



Fuente: <http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/dafo.msp>

## DAFO

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
--------------------	-----------------

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada dependencia de los recursos humanos.</li> <li>• Tamaño empresarial reducido.</li> <li>• Confusión entre cometidos profesionales y competencias que deben desarrollar los distintos médicos (fisioterapeutas, osteópatas, etc.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Competencia en la zona.</li> <li>• Falta relativa de armonización normativa (acupuntura).</li> <li>• Saturación de las infraestructuras.</li> </ul> |
|---|---|

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
-------------------	----------------------

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia rápida y eficaz a los usuarios.</li> <li>• Centro de referencia de la zona, cuenta con muchas especialidades médicas.</li> <li>• Contratación indefinida que fomenta el buen clima laboral y la fidelidad de los trabajadores con la empresa.</li> <li>• Renovación continua de las tecnologías que se usan.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena percepción por la población de la figura y de los resultados de fisioterapeutas, osteópatas, etc.</li> <li>• Planta física ubicada en lugar de fácil acceso e instalaciones de alto nivel.</li> <li>• Imagen de especialización.</li> <li>• Envejecimiento de la población.</li> <li>• Apertura de mercados (con la asistencia domiciliaria).</li> <li>• Mejora continua de las nuevas tecnologías.</li> </ul> |
|---|---|

### 1.3.2. Conclusión

Considerando el DAFO anteriormente detallado, definimos los siguientes objetivos:

- **Adaptarnos al mercado objetivo**, mediante la mejora de nuestra imagen corporativa y la adecuación de las infraestructuras y potenciando las políticas de comunicación, así como la gestión de la información.
- **Generar recursos adicionales propios o ajenos** de manera sostenida para hacer frente y aprovechar las diferentes acciones estratégicas, optimizando los costes y garantizando la sostenibilidad económica del centro.
- **Adecuar y consolidar las infraestructuras** para mejorar y facilitar el desarrollo de la actividad asistencial de nuestra organización.
- **Potenciar las políticas de recursos humanos** enfocados al desarrollo, motivación e implicación de las personas potenciando el liderazgo y las políticas de comunicación dentro de la organización.
- **Potenciar la calidad asistencial mediante el despliegue de procesos**, el desarrollo de una política de seguridad asistencial, potenciando las inversiones tecnológicas y destacando en proyectos o técnica innovadoras en el sector.
- **Facilitar al personal información clara y detallada sobre sus competencias** complementándose, así mismo, con formación externa.

Con esto queremos concluir que CRS, SL con todas sus limitaciones y debilidades, cumple los objetivos de asegurar atención de salud a las personas y perdurar en el futuro.





## 2. PLAN DE MARKETING

---

### 2.1. RESUMEN EJECUTIVO

La actividad principal de la empresa consiste en ofrecer un servicio integral de rehabilitación, incluido la asistencia domiciliaria.

Los principales servicios ofrecidos son: Traumatología, Osteopatía, Acupuntura y Fisioterapia, este último con posibilidad de atención domiciliaria.

Tal y como hemos mencionado anteriormente, el objetivo estratégico de la empresa es ofrecer un servicio integral de rehabilitación al usuario que le permita satisfacer sus necesidades. Nuestros tratamientos van dirigidos a todo tipo de personas.

El cliente debe percibir un trato próximo, eficaz ante sus dolencias y que cualquier problema o necesidad que le pueda surgir, será rápidamente gestionado por la empresa.

#### **El sistema en el centro es sencillo, y se articula de la siguiente forma:**

El usuario de rehabilitación es visitado por el traumatólogo, este hace un estudio personalizado de cada caso, examinando las causas de las molestias y aplicando el tratamiento más indicado, derivando a los pacientes al servicio de fisioterapia cuando sea necesario.

El usuario de acupuntura y el de osteopatía es visitado por el respectivo especialista que hará un estudio personalizado, y aplicará el tratamiento más indicado para conseguir la eficaz recuperación de los pacientes.

#### **1. En cuanto a la división de asistencia domiciliaria:**

En caso de necesitar este tipo de servicio personal, el usuario concertará con nuestros fisioterapeutas, en el propio centro o a través de nuestro teléfono, el día y hora en qué se realizará dicho servicio.

#### **Conclusión:**

**CRS, SL pretende convertirse en un centro de rehabilitación próximo al usuario, solucionándole de forma rápida y personalizada cualquier tipo de incidencia.**

## 2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.2.1. El Sector

La asistencia médica privada en España ha dado un giro importante en los últimos años y es, sin duda alguna, una actividad de gran proyección de futuro debido, entre otros, a los siguientes factores:

- **Crecimiento demográfico<sup>1</sup>:** La población española ha crecido significativamente en los últimos años, pasando de 41,8 millones de habitantes en 2002 a 45,2 millones en 2008, lo que supone un incremento del 8,1%. Según las proyecciones oficiales, en los próximos cinco años, es decir en 2013, la población española seguirá creciendo al mismo ritmo y alcanzará los 48,9 millones de personas. Es importante resaltar que en este crecimiento demográfico juega un papel importante la elevada esperanza de vida para la población española y el **envejecimiento de la población**. Si la población mayor de 80 años representaba, en 2006, un 4,6% de la población total, las previsiones del *Libro Blanco de la Dependencia* <sup>2</sup> para 2016 y 2026 alcanzan el 6,1% y el 6,8%, respectivamente.
- **Mayor preocupación por la salud y el bienestar:** La sociedad actual otorga cada vez más importancia al bienestar y, por tanto, a la salud, lo que ha supuesto un crecimiento importante de la medicina preventiva y, sobre todo, de otras disciplinas que no están cubiertas por el sistema de sanidad pública (ortodoncia, cirugía de la miopía, cirugía estética, por ejemplo). Esta sensibilización ciudadana ha desembocado en un **mayor nivel de exigencia** de los enfermos y pacientes respecto a la atención que reciben. Este nivel de exigencia atañe, en especial, a temas relacionados con el trato personalizado, la rapidez del servicio (citas, realización de pruebas y obtención de resultados), la libre elección de médicos y centros, el acceso directo a especialistas y, en el caso de hospitalización, la comodidad para el paciente y sus familiares. Todo ello, además de otros factores como la mejora de las rentas personales o la saturación que todavía existe en la sanidad pública, han supuesto un significativo **crecimiento de la contratación de seguros médicos privados**. Se estima que casi diez millones de personas (más de un 20% de la población) ya tienen algún tipo de póliza de salud en España.

<sup>1</sup> Fuente: INE, los datos correspondientes a 2002 y 2008 se refieren ambos al 1 de enero de cada año.

<sup>2</sup> Libro Blanco: Atención a las Personas en situación de Dependencia en España, MTAS, diciembre 2004.

Se puede acceder a los textos íntegros del mismo en: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentacion/documentos/libro-blanco-dependencia.html>



El sector de la salud en España comprende una gran variedad de enfermedades, entre ellas las que se integran en el área de la rehabilitación. Para estudiar el sector en el que se ubica este proyecto, se deben tener en cuenta los segmentos del mercado que demandan los servicios fisioterapéuticos.

Éstos son los siguientes:

### **1. Las personas que sufren lesiones laborales.**

El crecimiento de lesiones relacionadas con el trabajo es un factor que influye en este sector.

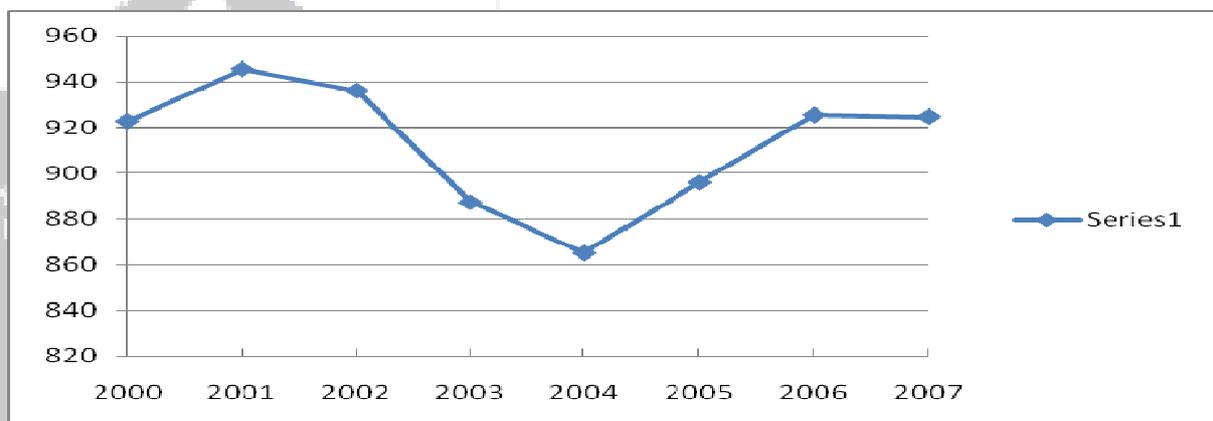
#### **El número total de bajas por lesiones laborales en jornada en España (INE)**

	2004	2005	2006	2007
Total	955.744	981.795	1.003.440	1.022.067

(Fuente INE)

Esto deriva hacia una mayor afluencia de público a clínicas fisioterapéuticas y consultas de profesionales del sector. Según estadísticas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la evolución anual de los accidentes laborales leves del período para los años 2000 a 2007, ha sido la siguiente:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nº Acc. (en miles)	922,785	945,480	936,071	887,309	865,167	896,063	925,442	924,774



(Fuente Min. Trabajo e inmigración)

## **2. El Sector del deporte**

Este sector demanda cada vez más atención fisioterapéutica. Progresivamente, los españoles se van dando cuenta de lo importante que es el deporte para llevar una vida sana. Esto deriva en un aumento de la práctica de ejercicio. Sin embargo, al igual que aumenta el número de personas que hacen deporte en España, también aumenta el número de lesiones.

## **3. Envejecimiento de la población**

El envejecimiento acelerado de la población constituye el factor sociodemográfico más importante de las últimas décadas en los países desarrollados. El número de personas mayores de 65 años en España en el año 2025 será del 21,4 % al pasar de 7 a 8,5 millones de personas. Este crecimiento incrementará la demanda de servicios relacionados con el negocio que se está estudiando, pues estas personas necesitan a menudo de un tratamiento fisioterapéutico. En este segmento, el porcentaje de lesiones está en torno a un 5%, y entre las más frecuentes están las producidas por caídas.

## **4. Las lesiones domésticas o de ocio**

Son todas las que se producen en el hogar o en su entorno inmediato. Este aspecto está siendo actualmente más estudiado por diferentes organismos, pues es uno de los ámbitos en los que se producen más lesiones. Según datos extraídos de un informe sobre la Detección de Accidentes Domésticos y de Ocio del Instituto Nacional de Consumo, en 2004 de cada 100 españoles, 3,2 tuvieron una lesión doméstica o de ocio, alcanzando al 8,8% de los hogares españoles. Se ha estimado, asimismo que durante dicho año se produjeron un total de 1.671.956 accidentes domésticos y de ocio. En el interior del hogar (57,4%) es donde mayor número de lesiones se contabilizan: Le siguen en la vía pública o áreas de transporte (15,6%), en las zonas deportivas (10%), en las áreas recreativas o de diversión (4,9%), en las áreas al aire libre (4,2%), en las zonas de colegios o instituciones (3,7%), y en las áreas comerciales y de servicios (1,8%), por este orden.



## 2.2.2. Situación de la empresa en el mercado

### Población de Sants-Montjuïc

Por barrios según sexo. 2008

	Barcelona	SANTS – MONTJUÏC	Poble Sec–Parc Montjuïc	Marina del Prat–Zona Franca	Marina de Port	Font de la Guatlla	Hostafranc	Bordeta	Sants - Badal	Sants	Población objetivo
<b>TOTAL</b>	1.628.090	182.692	40.919	1.108	29.719	10.145	<b>15.984</b>	<b>18.727</b>	24.259	41.766	<b>34.711</b>
<b>Hombre</b>	774.890	87.938	20.120	546	14.499	4.749	<b>7.765</b>	<b>8.940</b>	11.336	19.945	<b>16.705</b>
<b>Mujeres</b>	853.200	94.754	20.799	562	15.220	5.396	<b>8.219</b>	<b>9.787</b>	12.923	21.821	<b>18.006</b>

Fuente: lectura del Padrón Municipal de Habitantes a 30 de junio 2008. Ayuntamiento de Barcelona

Ocupados según profesión por distrito y zonas estadísticas. Absolutos. 2001

	Barcelona	SANTS-MONTJUÏC	Poble-sec	Montjuïc	Zona Franca-Port	Font de la Guatlla	Bordeta-Hostafrancs	Sants
<b>TOTAL</b>	645.419	71.555	14.695	152	12.136	4.232	7.980	32.360

Fuente: Censo de Población y Viviendas 2001. Instituto Nacional de Estadística. Instituto de Estadística de Catalunya.

A partir de los datos estadísticos mostrados y teniendo en cuenta que en Cataluña, históricamente, ha habido una fuerte implantación del aseguramiento privado. Muchos de los habitantes de Cataluña tienen suscrita una póliza con entidades de aseguramiento libre (ESL), que agrupan entidades mercantiles y mutuas de previsión social, estando los índices cercanos al 20%<sup>1</sup> de la población.

En el caso de las mutuas laborales, la mayoría de los empresarios optan por asegurar las contingencias profesionales mediante las MATEPSS.

Por tanto tenemos una población objetivo de 6.942 (20% total) personas que disponen de mutuas asistenciales, 27.769 (80% total) clientes potenciales de forma privada y 6.384 (80%) trabajadores con mutuas laborales, siendo pesimistas puesto que la información corresponde al 2001 y en la actualidad es casi seguro que habrá más trabajadores en el barrio.

Concluyendo, se puede afirmar que la prestación de servicios fisioterapéuticos y las terapias alternativas como osteopatía y acupuntura son, hoy en día, necesarias para todas las edades y el entorno en el que nos hemos situado nos ofrece posibilidades para emprender el negocio.

<sup>1</sup>. Assegurança lliure. Memòria d'Entitats 2004. Generalitat de Catalunya. Departament de Sanitat i Seguretat Social; 2004



### 2.2.3. La Competencia

La competencia estará formada por:

- **Otras clínicas fisioterapéuticas**: como se ha comentado existe un gran número de este tipo de clínicas en el territorio español.
- **Consultas de profesionales independientes**: este tipo de centro es más pequeño pero cuenta con una cartera de clientes fieles y asentada.
- **Residencias de ancianos**: este competidor se relaciona con el tercer segmento del mercado que se comentó en el punto anterior. Este tipo de centros suele ofrecer un buen servicio de fisioterapia.
- **Masajistas**: suelen ser los competidores directos en el terreno del deporte, pues muchos de ellos están especializados en este tipo de lesiones.
- **Clínicas generales privadas**: hay clínicas que ofrecen un servicio global, es decir, que incluye, entre otras especialidades médicas, la fisioterapia, la osteopatía y la acupuntura (**como nuestro caso**).
- **Sanidad pública**: en cierto modo, es frecuente que las personas, cuando sufren algún tipo de lesión, lo primero que hagan es acudir al médico de cabecera que tienen asignado en la Seguridad Social.

Para la creación de un centro competitivo en el sector es necesario el conocimiento de la competencia y en concreto de los servicios que esta ofrece para poder equiparar y, a ser posible, mejorar su oferta. Por ello la inclusión del servicio de osteopatía y el de acupuntura son un valor añadido a nuestro servicio. En el aspecto de competencia podemos observar que no hay muchos centros similares al nuestro en el entorno.

#### Centros médicos con actividad similar a la que llevará a cabo CRS

- **Centre Mèdic Terapèutic**. Sants, 266 Tel. 934906666
- **Centre Mèdic FIATC Mútua d'Assegurances**. Av Josep Tarradellas, 33 Tel. 934306200



#### 2.2.4. Clientes

El público objetivo que puede ser potencial usuario de nuestro establecimiento se puede dividir en grupos de personas en función a las categorías que se han expuesto al hablar del sector:

Personas que sufren algún tipo de lesión o dolor (cervical, lumbar, etc.) relacionado con la postura que toma **en su puesto de trabajo**.

Personas que realizan algún tipo de **deporte** (profesionales o no) y que sufren una lesión muscular (esguince, distensión muscular, tendinitis, etc.).

Personas de **tercera edad** y que necesitan de un tratamiento o rehabilitación.

Como medicina y técnicas alternativas a las convencionales, ponemos a disposición de los clientes la osteopatía y la acupuntura.

---

## 2.3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

### 2.3.1. Descripción del Negocio

La actividad que desarrolla CRS, SL engloba fisioterapia y servicios de terapias alternativas (acupuntura y osteopatía), es decir, es una clínica dedicada a la aplicación de tratamientos o terapias a través de medios o agentes físicos que por prescripción facultativa se presentan a los pacientes de medicina y cirugía.

#### **1. Aspectos Jurídicos**

La legislación básica que hay que observar a la hora de desarrollar este proyecto es la que hace referencia a **Centros y Establecimientos Sanitarios de Cataluña**. Esta normativa se recoge principalmente en:

*Ley 14/1986 de 25 de Abril, General de Sanidad.*

*ORDRE de 9 de agosto de 1989, de creación del Registro de centros, servicios y establecimientos sanitarios de la Dirección General de Ordenación y Planificación Sanitaria.*

*DECRET 183/1981, de 2 de juliol, sobre normes per a condicions i requisits que han d'acomplir els centres, serveis i establiments sanitaris assistencials.*

*DECRET 118/1982, de 6 de maig, sobre autorització de centres, serveis i establiments sanitaris assistencials.*



*ORDRE de 24 de gener de 1983, per la qual s'estableix la normativa per a la sol·licitud i l'atorgament d'autorització administrativa per a la creació, la modificació, el trasllat o el tancament de centres, serveis o establiments d'assistència hospitalària. (Correcció d'errades en el DOGC núm. 310, p. 580, de 9.3.1983).*

*Decreto 72/1992, de 5 de mayo, por el que se aprueban las normas para la accesibilidad y la eliminación de barreras arquitectónicas.*

## **2. Perfil del Emprendedor**

Un factor importante es que al emprendedor le guste el trato y cuidado de las personas y se involucre de pleno en el negocio. Algunas de sus características son:

- Personas con mucha vitalidad en el desarrollo de sus actividades.
- Dan soluciones a los problemas de forma fluida y flexible.
- Visualizan anticipadamente el resultado de sus acciones.
- Identifican y calculan los riesgos al iniciar las acciones o proyectos.
- Cuando realizan una actividad les gusta controlar la calidad del trabajo.
- Se ponen metas y se fijan propósitos concretos en su desempeño.
- Les gusta trabajar en equipo y disfrutan con la puesta en común del trabajo.
- Son personas influyentes y ejercen atracción en los demás.

Lo ideal es que el negocio cuente con un/a gerente con alguna titulación de grado medio (universitario) adecuada como mínimo, y/o experiencia constatada en puesto similar. Además deberá contar con personal suficiente y con la titulación adecuada correspondiente a las especialidades de fisioterapia, traumatología, osteopatía y acupuntura.

---

## **2.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

Las **líneas estratégicas** que podemos seguir en este tipo de negocio son las siguientes:

### **1. Conseguir un nivel de calidad óptimo, de acuerdo a las expectativas del usuario hacia el servicio.**

El criterio de calidad se basa en conseguir cubrir las expectativas que cada usuario espera de nuestro servicio. Las expectativas hacia el servicio de la clínica se basan en la información que el cliente ha recibido a través de distintos canales.



Sería interesante preguntar al usuario acerca de las expectativas que se ha creado de la clínica, qué espera obtener y de qué manera. Los datos de esta encuesta servirán para tenerlos en cuenta a la hora de introducir cambios en el método de trabajo o diseñar instrumentos para el control de calidad.

Por último, es imprescindible establecer, de forma periódica, métodos de control del nivel de calidad, teniendo como nivel mínimo el cumplir con las expectativas de cada usuario.

### **2. Gestionar la institución con la mayor eficiencia posible, a partir del aspecto organizativo.**

Para ello será necesario contar con buenos profesionales. Las opiniones de todos serán tenidas en cuenta a la hora de evaluar a cada usuario y decidir la línea de actuación. La dirección del centro ha de estar muy implicada en cuanto al sistema de trabajo se refiere. La comunicación directa y constante con el personal es básica.

### **3. Empresas concertadas.**

Sería muy recomendable concertar con empresas de seguros y mutuas laborales y de tráfico los servicios de la clínica. Esto incrementaría enormemente los beneficios del negocio.

### **4. Evitar barreras arquitectónicas en el diseño del establecimiento.**

Es muy posible que un porcentaje importante de los usuarios tengan déficits físicos o psíquicos, que les obliguen a utilizar sillas de ruedas como método de desplazamiento habitual, por tanto es básico diseñar los accesos y el interior del recinto sin barreras arquitectónicas que impidan el normal desenvolvimiento de los usuarios y el personal.

### **5. Tratamiento a domicilio.**

Una línea estratégica que se tiene en cuenta y que además es muy valorada por los clientes es la prestación del servicio en el domicilio particular del paciente.

---

## 2.5. PLAN COMERCIAL

### 2.5.1. Servicios

Los servicios ofrecidos por la clínica se pueden clasificar en grupos atendiendo al tipo de patología que se trate:

**Traumatología:** La traumatología comprende aquella clase de traumatismo relacionado con esguinces, fracturas, luxaciones, fracturas, etc.

**Reumatología:** Se incluyen aquí aquellas enfermedades del tejido conjuntivo que se manifiesta generalmente por inflamaciones dolorosas en las partes musculares y fibrosas del cuerpo. Aquí podemos encontrar entre otras la artritis reumatoide, periartritis de hombro, artritis psoriásica, etc.

**Rehabilitación:** Rehabilitación funcional de las secuelas de fracturas, luxaciones y rotura de fibras musculares.

**Osteopatía:** Esta especialidad ofrece una alternativa a la medicina clásica debido a su visión de conjunto del cuerpo humano es eficaz en traumatismos, disfunciones relacionadas con la columna vertebral (lumbalgias, dorsalgias, cervicalgias, cialgias, cervicobraquialgias, profusiones y hernias discales), problemas articulares, artrosis, artritis. Además es muy efectiva en el estrés, sobre todo por su acción relajante.

**Acupuntura:** Esta especialidad es apropiada para el tratamiento de un amplio abanico de patologías, destacando su uso en hernia discal, alergias, procesos inflamatorios o infecciones gripales entre otras afecciones, es además importante destacar su uso como analgésico, e incluso para reducir el dolor en procedimientos quirúrgicos.

El desarrollo de las actividades podría desglosarse en las siguientes fases:

#### 1. **Información y consulta**

Los traumatólogos de la clínica realizarán una exploración física global y las pruebas específicas para identificar la causa del problema, posteriormente informarán del proceso que comprende el tratamiento que es necesario según la patología presentada por el cliente.

Osteópata y acupuntor realizarán la exploración pertinente y consultaran los hábitos de los pacientes, para determinar las causas de los problemas y realizar el tratamiento adecuado.



En la atención domiciliaria se empieza siempre con una entrevista detallada donde el paciente debe contar cuál es su problema y cómo está afectando a su vida diaria. A continuación se realizará una exploración física global para identificar la causa del problema.

## **2. Prestación del servicio**

La prestación del servicio debe hacerse exclusivamente por fisioterapeutas, traumatólogos, osteópatas y acupuntores titulados. Ésta se hará utilizando las técnicas anteriormente comentadas y cuidando en todo momento del paciente.

Para ello, podemos dividir el servicio en, fisioterapia deportiva, fisioterapia infantil, fisioterapia para mayores y fisioterapia general, además de traumatología, osteopatía y acupuntura.

### **2.5.2. Precios**

Una política de precios racional, debe estar vinculada a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado. Los factores que pueden afectar a la fijación del precio, pueden ser tanto **internos** (dependientes de la propia empresa) y **externos** como puede ser la competencia, la percepción de la clientela,...

La ley obliga a los establecimientos a dar la máxima información sobre los precios de los productos y servicios, de manera que estos pueden ser exigidos por la clientela, ya que el precio vincula al establecimiento.

Cuando nos referimos a la prestación de servicios, que es nuestro caso, la vinculación con el precio no es con relación a la materia prima utilizada sino más bien dependerá del precio/hora que le apliquemos a cada servicio. Según la normativa los precios de los servicios deben estar indicados en carteles, entendiéndose además que los precios incluyen los impuestos, salvo que se informe lo contrario y la lista debe estar como mínimo en catalán.

#### **1. Variables internas**

Los costes son el factor principal en la determinación del precio. La fijación del precio en función de los costes totales del producto o servicio al que se añade un margen comercial, es una fórmula sencilla de aplicar. La empresa ha de realizar los cálculos de los costes de fabricación del producto o el servicio ya que será la información necesaria para conocer la rentabilidad del servicio.



Los costes se pueden dividir entre:

- **Costes directos** son aquellos que se imputan directamente al proceso productivo para cada línea de negocio, producto o servicio, el coste de la mano de obra y el coste de la materia prima que se utiliza.
- **Costes indirectos** que no están directamente con la producción de bienes y/o prestaciones de servicios, se pueden imputar por cada línea de negocio a través de criterios de imputación del gasto (volumen de facturación, costes imputables a cada producto o servicio...)
- **Costes de distribución** donde el margen se reparte entre el proceso de comercialización y el detallista obteniendo un precio de venta basado en nuestros costes.
- **Costes fijos o de estructura** son aquellos que no varían durante el proceso productivo y durante un determinado periodo de tiempo. No se modifican al variar el nivel de actividad, ya que no están condicionados por el volumen de operaciones.
- **Costes variables** son aquellos que varían en función del nivel de actividad. Se consideran cargas operacionales, es decir aquellas que están relacionadas con el grado de utilización de la capacidad disponible de la empresa y con su productividad.

Otra de las alternativas posibles son los denominados precios de penetración. Esta estrategia consiste en fijar desde un principio unos precios lo suficientemente bajos para incrementar la demanda. El incremento de ventas repercutirá en una reducción de los costes, hecho este que permite seguir manteniendo precios bajos. Para ello es necesario que la empresa tenga una capacidad financiera suficiente como para soportar unos precios bajos hasta que se produzca un nivel de demanda necesaria como para reducir suficientemente los costes.

Los objetivos a los que la empresa se propone llegar en el mercado condicionará el precio del producto o servicio. A largo plazo, la empresa siempre busca obtener el mayor beneficio posible en sus ventas, aunque a menudo este objetivo no coincide con el día a día del mercado. La empresa puede fijar un precio bajo para introducirse en el mercado para llegar a un nivel determinado de ventas, también puede modificar temporalmente el precio para contrarrestar el precio de sus competidores. Debemos tener en cuenta que la forma de entrar en el mercado y los canales de distribución influyen en la determinación del precio.

## 2. Variables externas

Las características económicas y socioculturales de cada país determinan la apreciación de los servicios y de sus utilidades por parte de los consumidores. Por tanto es importante conocer lo que estos están dispuestos a pagar, puesto que la relación entre la percepción que tiene el consumidor y el precio es un aspecto que se ha de considerar en la política de precios.

Las empresas que creen y comuniquen más a través del diseño, las prestaciones y otros elementos diferenciadores del producto o servicio serán aquellas que puedan poner el precio más alto. Esto implica orientarse hacia un segmento de clientes y entender todas sus necesidades relacionadas con dicho producto o servicio. Los compradores los podemos dividir:

- Aquellos que estrictamente se fijan en el precio.
- Aquellos que pagarían un poco más por mejor calidad pero con un límite.
- Aquellos que se fijan en la mayor calidad y el mejor servicio.

Por tanto la empresa puede centrarse en alguno de estos grupos y crear una oferta que sea razonable para el mismo.

A menudo, las pequeñas y medianas empresas establecen el precio en base al fijado por la competencia, en todo caso la empresa debe conocer este dato y ser capaz de proveer y adaptarse a esta situación en caso de necesidad.

Finalmente la fijación de los precios es bastante compleja y para afinar a la hora de establecer unos precios adecuados deberíamos realizarnos algunas preguntas:

- ¿La fijación de los precios nos permite conseguir los objetivos fijados para este año?
- ¿Qué reacción tendrá la competencia frente a nuestros precios?
- ¿Aportamos suficiente valor añadido como para diferenciarnos de la competencia?
- ¿El precio fijado nos permite margen de maniobra para modificar la política de precios?
- ¿Podemos utilizar una política de descuentos antes de modificar los precios?



### 2.5.3. Comunicación

Antes del comienzo de nuestra actividad se debe de poner en marcha una campaña de promoción, intentando captar el mayor número de clientes que aseguren el buen inicio del negocio. Teniendo en cuenta el sector poblacional al que nos dirigimos, sería recomendable utilizar instrumentos de publicidad masiva con los que llegar al máximo posible de la población objetivo. Así pues, la campaña publicitaria podría centrarse en:

- **Buzoneo al iniciar la actividad se puede ofrecer descuentos promocionales a los vecinos e instituciones del barrio. (anexo 1.1)**
- **Registros en Internet y guías de anunciantes:** es muy efectivo registrarse como anunciantes de páginas Web relacionadas con la fisioterapia (esto suele tener un coste anual y se suele llamar registro de dominio más parking). Así mismo es recomendable registrarse en las guías de anunciantes como pueden ser las páginas amarillas o el QDQ.
- **Prensa:** también sería importante considerar la opción de anunciarse en el periódico. Una alternativa que podría resultar clave es la de anunciarse en prensa de difusión gratuita.

---

## 2.6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 2.6.1. Personal y Tareas

La plantilla inicial estará formada por una gerente, una traumatóloga, tres fisioterapeutas, un recepcionista, una administrativa, un osteópata y una acupuntora.

El perfil requerido para estos puestos de trabajo es el siguiente:

#### **1. Gerente**

La titulación exigida será una diplomatura o una licenciatura relacionada con la administración de empresas (RRL, empresariales, económicas, etc.). Lo ideal es que la persona que va a dirigir el negocio sea una persona con altos conocimientos relacionados con la gestión de un centro médico y con algo de experiencia en el sector.

Además es conveniente que tenga una idea clara de cómo llevar el negocio y como gestionarlo eficientemente para que obtenga beneficios.



## **2. Traumatóloga**

Es la licenciada en medicina especializada en traumatología que se ocupa de las lesiones traumáticas de columna y extremidades que afectan a:

- Los huesos (fracturas, epifisiólisis).
- Ligamentos y articulaciones (esguinces, luxaciones, artritis traumáticas).
- Músculos y tendones (roturas fibrilares, hematomas, contusiones, tendinitis).

Y que derivará cuando sea necesario a los pacientes al servicio de fisioterapia, informando de las alternativas de la osteopatía y la acupuntura.

## **3. Fisioterapeuta**

El fisioterapeuta es un profesional de la salud, debidamente colegiado, que ha obtenido la diplomatura Universitaria en Fisioterapia. Sus funciones, en general, podrían ser descritas de la siguiente forma:

- Promover y mantener las capacidades físicas del usuario como la resistencia al esfuerzo, la fuerza y la movilidad articular, mediante el diseño de sesiones de actividad física adaptada a las características de los clientes y utilizando las técnicas propias de la fisioterapia.
- Recuperar funciones perdidas tras lesiones o intervenciones quirúrgicas.

## **4. Osteópata**

Un osteópata es un titulado universitario que ha obtenido la diplomatura universitaria en fisioterapia, y que ha recibido algunos cursos respecto a esta especialidad concreta, la titulación como tal no se imparte en España.

Esta especialidad ofrece una alternativa a la medicina clásica debido a su visión de conjunto del cuerpo humano. El osteópata no focaliza la recuperación de las patologías exclusivamente en el punto de dolor, sino que trata de investigar el porqué de esta dolencia y así corregir la causa primaria y, en consecuencia, las lesiones derivadas. Esta visión global del cuerpo se basa en la interdependencia existente entre todos los sistemas (óseo, muscular, nervioso, respiratorio, digestivo...), por tanto, cualquier alteración que afecte a un punto concreto de un sistema, se reflejará en el resto. El osteópata logra restablecer el equilibrio de todo el organismo y no se limita sólo a la zona dolorida. Este equilibrio es fundamental a la hora de prevenir futuras lesiones.



### **5. Acupuntor**

No hay en España una regulación clara sobre el uso del título de acupuntor, por eso muchas personas se hacen pasar por practicantes profesionales de esta terapia sin tener la debida preparación. Los profesionales titulados que ejercen en nuestro país se han formado mayoritariamente en Francia donde si es una titulación universitaria reconocida. Los acupuntores profesionales tienen códigos éticos y de práctica bien estructurados, y deben demostrar dominio de materias como anatomía, fisiología, patología y técnicas diagnósticas, además de horas de práctica supervisada.

### **6. Recepcionista**

La titulación adecuada será formación profesional de grado medio (gestión administrativa), Se hace imprescindible integrar en la plantilla una recepcionista que reciba a los clientes, atienda el teléfono, concierte las citas, etc.

### **7. Administrativa**

La titulación adecuada será formación profesional de grado medio (gestión administrativa). Las funciones principales será el seguimiento: de cuentas bancarias, pagos y cobros. Control de proveedores, sus facturas y su documentación administrativa.

### **8. Limpieza (externalizada).**

Es importante mantener en perfecto estado las instalaciones, ello supone una limpieza diaria del centro. Este servicio se contratará en un servicio externo.

## **2.6.2. Horarios**

Las clínicas fisioterapéuticas permanecen abiertas generalmente de lunes a viernes, durante ocho horas al día. Hay algunos centros que ofrecen una cobertura los fines de semana. Las fórmulas varían en función de la clínica (horario continuo, horario partido, horario flexible, etc.) si bien predomina el horario de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00.

Así pues, en principio se propone como **horario orientativo para el negocio de lunes a viernes, de 8:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00**. La distribución por facultativos está descrita con detalle en el **anexo 2.1. La atención domiciliaria en principio se realizará de 16:00 a 19:00**, esta es la estimación inicial que podrá modificarse en el futuro si resulta conveniente y viable incluso ampliar el horario al sábado de 9:00 a 14:00.



## 3. PLAN DE OPERACIONES

---

### 3.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DATOS SOBRE EL LOCAL

De las diferentes opciones con las que nos encontramos a la hora de poner en marcha nuestra actividad, hemos decidido alquilar un local sin traspaso. (anexo 3.1)

Decidimos buscar la opción más ventajosa económicamente, un local de compra o un alquiler con traspaso no era factible. No eran opciones viables:

- El pago de un traspaso, puesto que pedían 80.000€ por el local.
- La opción de compra del local, puesto que el precio por 150m<sup>2</sup> es de 700.000€.

Hay que tener en cuenta que comenzar una nueva actividad tiene un riesgo inherente y que la opción del alquiler nos supone asumir menos riesgos.

Por otro lado, hemos tenido en cuenta la duración del contrato con el fin de garantizarnos un tiempo suficiente poder recuperar la inversión.

Realizando diferentes estudios a través de las guías estadísticas del ayuntamiento de Barcelona, CRS optó por instalarse en el distrito de Sants-Montjuïc, más concretamente en el barrio de Sants. CRS, SL ha tenido en cuenta las características socio-económicas de la zona.

El área de Sants se encuentra a unos 10 minutos en metro del centro de la ciudad, está cerca de centros de actividad que movilizan público como colegios, oficinas, o centros comerciales, este hecho es muy positivo porque aumenta el número de clientes potenciales y por tanto nuestro centro tiene una buena exposición.

El local de unos 150 m<sup>2</sup>, se encuentra en la calle Salou, 19, apenas 100 m de la carretera de Sants. El eje comercial de Creu Coberta-Carretera de Sants está más vivo que nunca, con proyección en toda la ciudad y en muchos municipios del Baix Llobregat. Las grandes reformas urbanas en el barrio y zonas vecinas (estación central Barcelona-Sants, que acoge el AVE), han propiciado la revitalización económica basada en un progresivo cambio de uso hacia el sector terciario.

El eje comercial de Sants-Creu Coberta se creó el 14 de julio del año 1999 y lo integran las asociaciones de comerciantes de Creu Coberta y Sants Establecimientos Unidos. Situado en el distrito de Sants-Montjuïc, concretamente a lo largo de los 4 km que separan la plaza de España de la carretera de Collblanc, es considerada la calle comercial más larga de Europa. Actualmente, es una de las

zonas más dinámicas de la ciudad, y su larga tradición comercial (más de 200 años) ha convertido estas dos calles, en una de las más concurridas de Barcelona. Hay más de 500 tiendas (300 están adheridas al eje), numerosos establecimientos de restauración, dos mercados municipales y muchos otros servicios (oficinas bancarias, bibliotecas, centros cívicos, etc.) que hacen de esta larga calle comercial el eje vertebrador del barrio de Sants.



Además de su privilegiada ubicación, las dimensiones del local se ajustaban a la actividad que se desarrollará y hemos tenido muy en cuenta su estado, siempre es mejor trabajar sobre una buena base. Tratando de aprovechar el suelo, la instalación eléctrica y de gas, con el fin de abaratar costos.

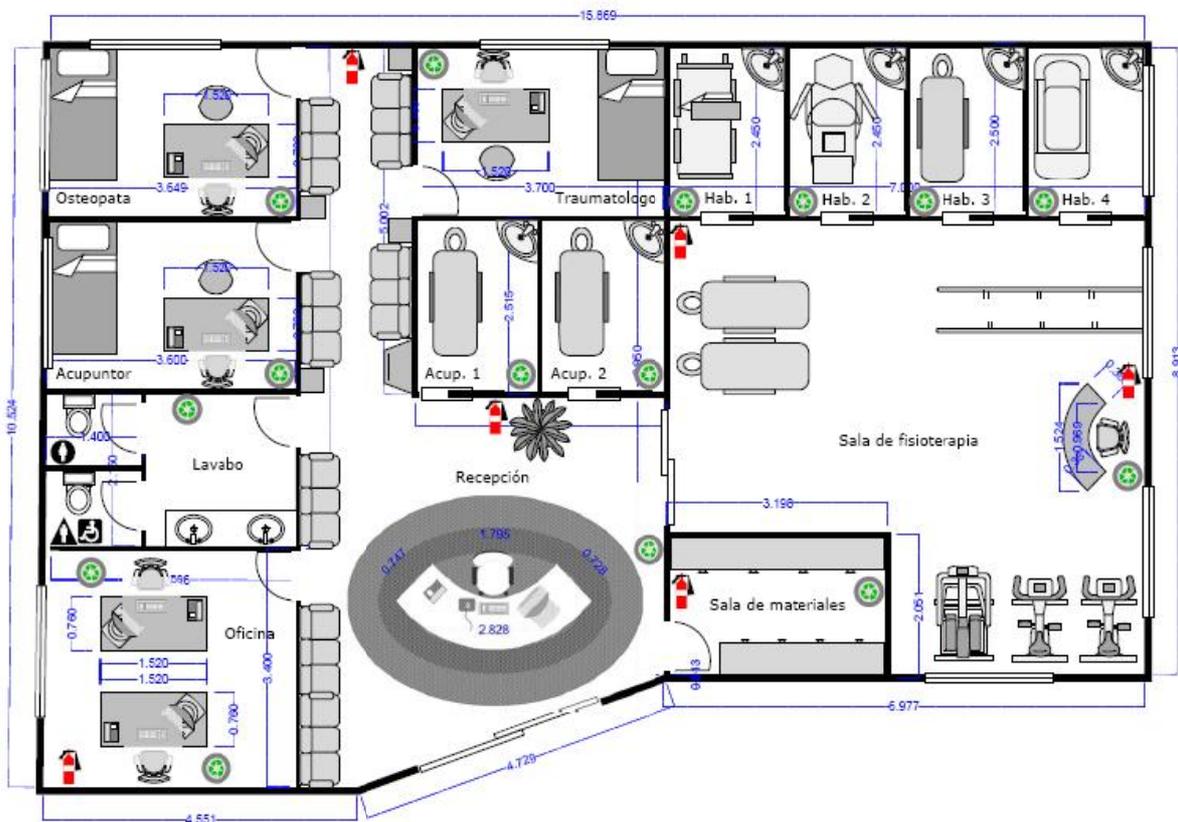
## 3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

### 3.2.1. Desarrollo de las actividades

Para la cura de estas patologías, la fisioterapia utiliza diferentes técnicas. Estas pueden clasificarse en manuales y no manuales.

- **Manuales:** Aquí se incluyen las movilizaciones, los ejercicios terapéuticos y la masoterapia (aplicación de masajes en cualquiera de sus variaciones), estiramientos, así como las técnicas de la osteopatía y la acupuntura.
- **No manuales:** En este grupo se incluyen las técnicas más avanzadas en este campo: electroterapia, crioterapia, mecanoterapia, hidroterapia y vendajes funcionales. Estas suelen ser las más habituales, sin embargo no son las únicas, pues también existen otras como, por ejemplo, la cinesiterapia, la termoterapia, la fototerapia, la helioterapia, la hidrocinesiterapia, la talasoterapia...

### 3.2.3. Distribución en planta





Las instalaciones de CRS, SL ocupan una superficie de 150 m<sup>2</sup> aprox. distribuidos en una sola planta.

El espacio está distribuido de la siguiente manera, recepción, oficina, sala de materiales, aseos, sala de fisioterapia con 4 habitaciones independientes, 3 salas de consultas (osteópata, traumatólogo y acupuntor) y 2 habitaciones independientes para el acupuntor.

- **Recepción:** Con una superficie aproximada de 20 metros<sup>2</sup>, este espacio es el más diáfano, y tiene por objeto la recepción de clientes, proveedores y otros visitantes.
- **Oficina:** Hay habilitados 2 puestos de trabajo de una superficie aproximada de 10 m<sup>2</sup>. En esta oficina se instalará el gerente y la administrativa.
- **Almacén:** Con una superficie de 7 m<sup>2</sup>, su uso estará reservado al depósito y almacén de material diverso.
- **Aseos:** Se encuentran ya instalados, tienen una superficie aproximada de 8 metros<sup>2</sup> y constan de una sala con aseo y seca-manos y dos cámaras higiénicas separadas por sexos.
- **Sala de fisioterapia:** Con una superficie de 50 m<sup>2</sup> aprox. Operamos para la rehabilitación de nuestros clientes, con todo tipo de máquinas sofisticadas.
- **3 Salas de consultas:** El fin de estas salas es que nuestros médicos especialistas diagnostiquen a los pacientes el tratamiento a seguir.
- **2 Habitaciones de acupuntura:** Estas habitaciones permiten a nuestros médicos utilizar las técnicas adecuadas para este servicio.

Cabe destacar que por motivos de seguridad, sólo se accede a las instalaciones por una única puerta, con apertura controlada desde el interior o mediante la inserción de tarjetas magnéticas autorizadas.

No existen salidas de evacuación en el interior de las instalaciones, ya que por la superficie del local no son necesarias, y en caso de emergencia se utilizará la vía de evacuación habilitada para ello.

---

### 3.3. PREVISIÓN DE LA ACTIVIDAD

#### 3.3.1. Qué es y en qué consiste

Son todos los procesos cualitativos y cuantitativos que determinan unos valores esperados de las ventas futuras.

La previsión de ventas se establece sobre los parámetros siguientes:

- Qué productos o servicios se venderán.
- Cuándo se producirá la venta.
- Dónde se efectuará la misma.

La previsión de ventas deberá generar las previsiones financieras:

- Balances.
- Flujos de tesorería.
- Ingresos y gastos.
- Inversiones.
- Campañas y presupuestos comerciales.

#### 3.3.2. Objetivos

Un adecuado proceso de previsión de ventas tiene los siguientes objetivos sobre la operativa del proceso:

- a) Mejora el nivel del servicio al cliente.
- b) Reduce los inventarios y por lo tanto el capital circulante y las instalaciones necesarias para su ubicación.
- c) Mejora el conocimiento del negocio a través del análisis de las desviaciones entre los resultados previstos y los reales. Este procedimiento da como resultado la identificación de las causas de desviación y permite localizar la atención sobre los aspectos menos conocidos.
- d) Da una cohesión a todas las actividades del negocio: presupuestos, campañas, etc.
- e) Mejora la comunicación en todos los procesos del negocio mediante el establecimiento de una base común de partida para todas las áreas funcionales.



### **3.3.3. Puntos clave**

#### **1. Hacer el proceso de previsión con la mayor proximidad posible al origen de la demanda**

Este es uno de los principios clave para detectar en todo momento las tendencias reales de la demanda y percibir los cambios con respecto a los valores históricos.

La decisión final sobre los valores futuros deberá tener en cuenta los históricos y las tendencias en la evolución de la demanda: competidores, entorno, campañas propias, etc.

La cantidad de datos a utilizar hace necesario el uso de una aplicación informática ágil y capaz de agregar y desagregar los datos con rapidez y decisión.

#### **2. La responsabilidad sobre las previsiones debe ser compartida por los departamentos de ventas y de marketing**

Estos departamentos deben conocer las evoluciones, preferencias y tendencias de la demanda, así como la decisión de la realización de las inversiones publicitarias que pueden variar esas tendencias.

Las herramientas informáticas aportan los datos sobre precios, unidades, costes y márgenes que ayuden a tomar la adecuada decisión sobre la gestión de la cartera de servicios.

#### **3. Hacer de la previsión un proceso sencillo y comprensible**

Un método adecuado es la utilización de algún modelo de simulación, que permita comparar sus previsiones con los valores reales obtenidos, con objeto de conocer continuamente qué modelo representa mejor el comportamiento de las series reales. Estos análisis permitirán el estudio sobre las distintas áreas del negocio: márgenes, rotación en el punto de venta, volúmenes de producción,...

#### **4. La previsión debe ser un proceso regular generador del resto de procesos**

Este proceso debe ejecutarse periódicamente, normalmente en periodos mensuales, y generar una unión directa con los procesos de compras, producción, presupuestos financieros y actividades estratégicas.

De esta manera se asegura un seguimiento regular de los presupuestos y una revisión, en los mismos periodos, de todos los planes de la empresa.



## 5. Analizar la precisión de la previsión

La previsión es el eje conductor del negocio, por este motivo resulta indispensable efectuar una medida continua de su precisión para llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes.

El análisis de la precisión nos proporcionará a la vez las informaciones necesarias sobre:

- Las desviaciones de la demanda entre la realidad y nuestra previsión, mejorando nuestro reconocimiento del mercado.
- Permitirá tomar decisiones para optimizar los niveles de servicio e inventarios.

En CRS, SL tenemos contratos de concertación con diferentes mutuas privadas:

MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO	MUTUAS ASISTENCIALES
MC MUTUAL MUTUALIA ACTIVA MUTUA 2008 MUTUA MONTANESA MUTUA UNIVERSAL MAZ UMIVALE MUTUA INTERCOMARCAL FREMAP SOLIMAT CESMA ASEPEYO MUTUA BALEAR UNION DE MUTUAS FRATERNIDAD-MUPRESPA	SANITAS ASISA CASER MUTUA GRAL CATALUNYA DKV FIATC AEGON AGRUPACIO MUTUA AXA ALLIANZ ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL MAPFRE ADESLAS MUTUA MADRILEÑA CATALANA OCCIDENTE

La concertación permite a CRS, SL que desde el primer día, todos aquellos clientes de las diferentes mutuas privadas concertadas, pueden dirigirse a CRS para sufragar sus urgencias o necesidades. Estas concertaciones permiten a CRS obtener de una manera ágil y rápida un incremento de la cartera de clientes y asegurar la previsión de la actividad.

Gracias a ello y con la ayuda de la publicidad, en enero esperamos una ocupación del 40% de la capacidad de visitas y durante los siguientes meses se espera un incremento paulatino. El objetivo de CRS es acabar el año entre un 70% y 80% en visitas de clientes. Una muestra de la facturación la detallamos en el [anexo 3.2](#).

## 3.4. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

### 3.4.1. Atributos respecto a otros servicios que hay en el mercado

La actividad principal de la empresa consiste en ofrecer un **servicio integral de rehabilitación**, nuestro objetivo es prevenir las lesiones, curarlas y finalmente hacer lo necesario para que el paciente vuelva a realizar su trabajo, deporte o actividades de la vida diaria con la misma normalidad que lo hacía antes de lesionarse o padecer la enfermedad mediante el empleo de las diferentes técnicas ya sean tradicionales o modernas y sofisticadas.

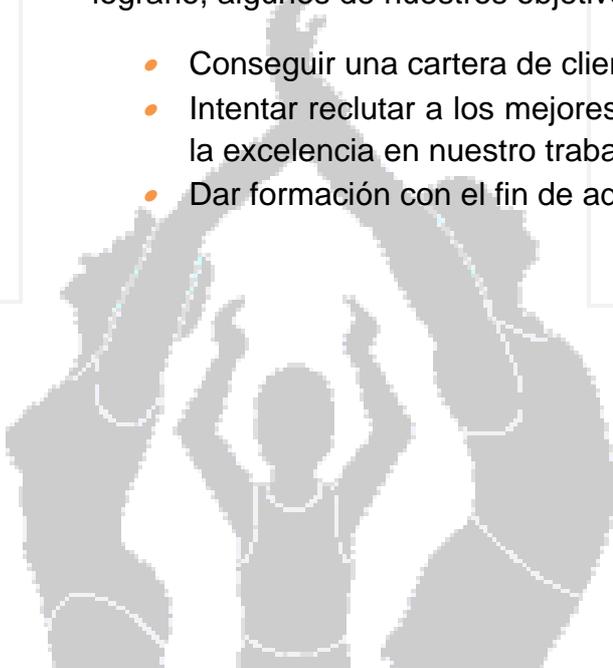
La ventaja de CRS es que posee un gran abanico de especialidades:

- Servicio **traumatología**.
- Servicio de **osteopatía**.
- Servicio de **acupuntura**.
- Servicio de **fisioterapia**, este último con posibilidad **de atención domiciliaria**.

La asistencia domiciliaria en el servicio de fisioterapia es una de nuestras bazas con respecto a la competencia.

A primera vista, no podemos diferenciarnos mucho de nuestros competidores, para lograrlo, algunos de nuestros objetivos son:

- Conseguir una cartera de clientes fieles y asentada.
- Intentar reclutar a los mejores médicos a nuestra empresa con el fin de lograr la excelencia en nuestro trabajo.
- Dar formación con el fin de adaptar las últimas técnicas en nuestra clínica.





### 3.4.2. Desarrollo de futuros servicios

En los últimos años se ha experimentado un excepcional y rápido desarrollo, se han descubierto nuevas técnicas que han creado un enorme potencial de posibilidades de tratamiento.

En CRS uno de nuestros objetivos es sin duda alguna ofrecer al cliente un servicio profesional y queremos adquirir constantemente las nuevas técnicas que se van conociendo y son beneficiosas en el campo de la investigación.

Pensamos que una de las maneras de conseguir prestigio es sin duda alguna es ofrecer a nuestros médicos profesionales periódicamente una excelente formación con el fin de conseguir clientes cada día más satisfechos.

Uno de nuestros productos futuros para nuestros profesionales es la Fibrólisis Diacutánea. La Fibrólisis Diacutánea es una técnica muy utilizada en las áreas de la traumatología y la fisioterapia para aliviar el dolor.

Este método, se basa en la utilización de un sistema que permiten profundizar en áreas del cuerpo de difícil acceso para romper posibles adherencias entre los músculos y actuar sobre el sistema nervioso, con el fin de aliviar el dolor, mejorar la cicatrización y acelerar la recuperación del paciente.

Nuestro objetivo es formar a todo el personal de CRS, SL y conseguir que estos conozcan otros métodos de trabajo y puedan aplicarlos.

También en CRS tenemos en mente ofrecer el servicio de podología a nuestros clientes. El podólogo previene y trata todo tipo de enfermedades y anomalías que afectan a los pies de las personas y que no requieren la intervención de un médico.

Lejos de la imagen clásica que se pueda tener de la podología, el podólogo no ejerce sólo las funciones típicas de callista (evaluación y tratamiento de problemas de uñas, durezas y hongos) sino que también forman parte de su cometido otras acciones, como la corrección de malformaciones congénitas (pies planos, cavos o valgos), prescripción y seguimiento de ortopedias, y tratamiento de dificultades de circulación sanguínea y de úlceras, infecciones y otras enfermedades relacionadas con la piel de los pies, una zona del cuerpo especialmente delicada. También se encarga de problemas neurológicos y traumáticos en los pies, debidos a golpes o accidentes, aunque estos casos son menos usuales.

---

### 3.5. DIMENSIÓN ÓPTIMA, COSTES Y CÁLCULO PUNTO MUERTO

La dimensión óptima, es entendida como el ajuste perfecto entre las necesidades o demandas del mercado y las capacidades productivas, de entrega, servicio y calidad, puede variar en su nacimiento y desarrollo por muchas circunstancias.

En otras palabras una empresa se halla en su dimensión óptima cuando tiene una estructura tal que su coste medio de producción coincide con el coste mínimo de la curva de costes totales medios a largo plazo. Ahora bien, la eficacia de una empresa no depende solo de su tamaño, aunque este sea, desde luego un condicionante importante, porque la eficacia empresarial depende de otros muchos factores.

Sin embargo, una empresa eficaz en todos los órdenes, si no está convenientemente dimensionada, nunca podrá competir con otras empresas del sector mejor dimensionadas en el supuesto, claro está, de que estas últimas empresas se preocupen también por la eficacia de otros aspectos y no sólo por la eficacia dimensional.

Pero una empresa que no se halla en su dimensión óptima no sólo significa que va a tener que conformarse con unos beneficios más reducidos que los de otras empresas del sector mejor dimensionadas, sino que la cuestión es mucho más grave. La competencia entre las empresas del sector y la consiguiente guerra de precios, llevará a que las mal dimensionadas tengan que desaparecer del mercado en un plazo medio o largo, al no poder competir con las empresas que producen a costes más reducidos, por tener una dimensión más adecuada.

Existen sectores en los que las empresas demasiado pequeñas o demasiado grandes se pueden adaptar a la dimensión óptima, pero existen otros muchos sectores en los que la adaptación resultaría tan costosa que es preferible dismantelar la empresa y crear otra nueva, con lo que la inversión inicial se perdería prácticamente en su totalidad.

### 3.5.1. Costes fijos y costes variables

Complementando lo mencionado en el punto 2.5 (plan comercial):

#### **1. Costes Fijos**

Son aquellos costes cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:

- Alquileres.
- Amortizaciones o depreciaciones.
- Seguros.
- Impuestos fijos.
- Servicios Públicos (luz, teléfono, gas, etc.).
- Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

#### **2. Costes Variables**

Son aquellos costes que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender". Por ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).
- Materias primas directas.
- Materiales y gastos directos.
- Impuestos específicos.
- Comisiones sobre ventas.



### Gastos del 1<sup>er</sup> año:

GASTOS		
Gastos de constitución	4.986,08	C. FIJO
Fianzas constituidas a l/p	3.000,00	C. FIJO
Serv. prof. indptes. (CONSTITUCION)	747,47	C. FIJO
Serv. prof. indptes. (Administrador)	6.894,72	C. FIJO
Serv. prof. indptes. (PRL)	689,47	C. FIJO
Amortizaciones	19.434,08	C. FIJO
Bonificaciones	-3.907,00	C. FIJO
Compras otros aprovisionamientos (Indumentaria)	748,83	C. VARIABLE
Otros gastos financieros	176,51	C. VARIABLE
Arrendamientos	20.684,16	C. FIJO
Gastos publicidad, propaganda y relaciones públicas	8.321,20	C. FIJO
Compras materias primas	8.722,47	C. VARIABLE
Reparaciones y conservación (limpieza)	5.456,15	C. FIJO
Suministros (papel, tóner,...)	3.964,50	C. VARIABLE
Sueldos y salarios	175.241,85	C. FIJO
Prorratio P. extr.	17.168,64	C. FIJO
Seg Soc a cargo Emp.	45.666,19	C. FIJO
Deudas a C/P con ent. Cto.	8.196,24	C. FIJO
Intereses de deudas a C/P	1.770,60	C. FINANCIERO
Deudas a C/P con ent. Cto.	4.235,04	C. FIJO
Otros servicios (cuota alarma)	317,16	C. FIJO
Suministros (Teléfono)	861,88	C. FIJO
Suministros (Agua)	1.206,10	C. VARIABLE
Suministros (Electricidad)	4.981,44	C. VARIABLE
Gasto intereses por dto de efectos y op. de "factoring"	134,41	C. VARIABLE
Primas de seguros	4.136,88	C. FIJO
Servicios Bancarios y similares	223,79	C. VARIABLE
<b>COSTE FIJO</b>	<b>322.130,21</b>	
<b>COSTE VARIABLE</b>	<b>20.158,05</b>	
<b>COSTE FINANCIACION</b>	<b>1.770,60</b>	
<b>COSTES TOTALES</b>	<b>344.058,86</b>	



### 3.5.2. Determinación de precios

A continuación se exponen los precios que trabajamos con las diferentes mutuas privadas concertadas, lógicamente pactado individualmente con cada mutua (viene fijado por esta) y siempre inferior al precio de la visita particular.

Algunos de los aspectos que hemos observado para determinar los precios en CRS, SL es crear valor, apuntar a clientes específicos, cobrar en función del valor que perciben los clientes, diferenciarse, manejar adecuadamente la línea de servicios, cumplir con lo que se promete, y sobre todo, tener coraje:

- Crear valor para el cliente: Este aspecto requiere otros dos pasos: darle al cliente un motivo para elegir CRS, SL es decir, saber exactamente qué podemos hacer en su beneficio, y eliminar las razones por las que no nos compra.
- Apuntar a clientes específicos: El resultado de proveer valor es seleccionar clientes o situaciones de compra en los que ese valor sea reconocido.
- Diferenciarse: Para fijar un precio en el mercado hay que ser diferente, entendiendo la diferencia como algo que puede estar en la naturaleza, la forma o el objetivo del valor creado. Cuanto más distinto sea nuestro producto o servicio, mayores oportunidades tendremos de fijar el precio. En definitiva, nuestro principal compromiso es darle al cliente servicios diferentes.
- Manejar adecuadamente la línea de servicios.
- Cobrar en función del valor: La propuesta es desarrollar un modo de precisar el precio en cada servicio, teniendo en cuenta la calidad o la cantidad de valor que le da a un cliente.
- Cumplir las promesas: Si sus expectativas se han cumplido, lo normal es que no se centren mucho menos en el precio que deben pagar.

Tal y como ya hemos establecido en el plan de marketing la empresa ha fijado los precios teniendo como referencia los precios del colegio de médicos de Barcelona ([anexo 3.3](#)), también hemos tenido en cuenta el precio de coste.

Precios servicios particulares:

	fisioterapeuta	acupuntura	osteópata	traumatólogo
<b>Precio particular</b>	25€	30€	30€	45€
<b>Bono 5 sesiones</b>	22€	25€	25€	
<b>Bono 10 sesiones</b>	20€			
<b>Visita a domicilio</b>	50€			



A continuación se exponen los precios que trabajamos con las diferentes mutuas privadas concertadas:

Mutuas asistenciales	Precio sesión fisioterapeuta	Precio sesión acupuntura	Precio sesión osteópata	Precio sesión traumatólogo
<b>Sanitas</b>	13	18	16	18
<b>Asisa</b>	11	16	14	16
<b>Caser</b>	12	17	15	17
<b>Mutua general de Cataluña</b>	12	17	15	17
<b>DKV</b>	12	17	15	17
<b>Fiatc</b>	12	17	15	17
<b>Aegon</b>	11	16	14	16
<b>Agrupació Mutua</b>	12	17	15	17
<b>Axa</b>	13	18	16	18
<b>Allianz</b>	11	16	14	16
<b>Asistencia sanitaria colegial</b>	13	18	16	18
<b>Mafre</b>	13	18	16	18
<b>Adeslas</b>	12	17	15	17
<b>Aresa Mutua madrileña</b>	11	16	14	16
<b>Catalana occidente</b>	12	17	15	17
Mutuas de Accidentes de Trabajo		Precio sesión fisioterapeuta	Precio sesión traumatólogo	
<b>MC Mutual</b>		12	15	
<b>Mutualia</b>		11	14	
<b>Activa Mutua 2008</b>		11	14	
<b>Mutua Montañesa</b>		12	15	
<b>Mutua Universal</b>		12	15	
<b>MAZ</b>		11	14	
<b>Umivale</b>		12	15	
<b>Mutua Intercomarcal</b>		13	16	
<b>FREMAP</b>		13	16	
<b>Solimat</b>		11	14	
<b>Cesma</b>		10	13	
<b>Asepeyo</b>		12	15	
<b>Mutua Balear</b>		10	13	
<b>Unión de Mutuas</b>		11	14	
<b>Fraternidad-Muprespa</b>		12	15	

### 3.5.3. Cálculo del punto muerto de CRS, SL

Tomando la tabla de gastos del 1<sup>er</sup> año mencionada anteriormente y con los siguientes datos, hemos calculado el punto muerto:

	Nº visitas	Ventas	Precio ponderado
Fisioterapeuta (X1)	11.380	171.731	19,4
Acupuntura (X2)	4.407	85.039	19,8
Osteópata (X3)	1.458	22.620	18,5
Traumatólogo (X4)	5.711	91.802	17,3
	<b>22.957</b>	<b>371.192</b>	

	Nº visitas	Proporcionalidad	C. Var. Unitario	C. Variable	C. Fijo	C. Financiación	
Nº serv. X1 al año	Q1	11.380	1,00	0,88	9992,97	159689,92	877,74
Nº serv. X2 al año	Q2	4.407	0,39	0,88	3869,86	61841,25	339,91
Nº serv. X3 al año	Q3	1.458	0,13	0,88	1280,29	20459,39	112,46
Nº serv. X4 al año	Q4	5.711	0,50	0,88	5014,93	80139,64	440,49

Precio venta X1	P1	19,4	Coste fijos	322.130,21
Precio venta X2	P2	19,8	Costes variables	20.158,05
Precio venta X3	P3	18,5	Coste financiación	1.770,60
Precio venta X4	P4	17,3		

coste fijo(costes fijos + costes financiación)

Punto muerto X1 =

$$\frac{\text{coste fijo}(\text{costes fijos} + \text{costes financiación})}{(\text{Proporcionalidad} * P1 - Cvu) + (\text{Propor.} * P2 - Cvu) + (\text{Propor.} * P3 - Cvu) + (\text{Propo.} * P4 - Cvu)}$$

323.900,81

$$\text{Punto muerto X1} = \frac{323.900,81}{36,35} = 8.910,98$$

36,35

Por tanto si para el cálculo de los días transcurridos tomaremos, si 11.381 visitas de fisioterapia se han llevado a cabo en 365 días, 8.910,98 suponen 285,81 días, si 4.407 visitas de acupuntura se hicieron en 365 días, 345,85 suponen 285,81 y así sucesivamente para cualquiera de las especialidades.

- Punto muerto para X1 = 8.910,98
- Punto muerto para X2 = 3.450,85
- Punto muerto para X3 = 1.141,67
- Punto muerto para X4 = 4.471,93

Días transcurridos: 285,81: **Corresponde al 12 de Octubre.**

### 3.5.4. Cálculo de los diferentes apalancamientos

#### 1. Apalancamiento operativo

Se deriva de la existencia en la empresa de costos fijos de operación, que no dependen de la actividad. De esta forma, un aumento de ventas supone un incremento de los costes variables, pero no de los costes fijos, por lo que el crecimiento de los costes totales es menor que el de los ingresos, con lo que el beneficio aumenta de forma mucho mayor a como lo haría si no existiese el apalancamiento (por ser todos los costos variables).

El apalancamiento operativo suele determinarse a partir de la división entre la tasa de crecimiento del beneficio y la tasa de crecimiento de las ventas.

El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, esas herramientas son las maquinarias, las personas y la tecnología. Las maquinarias y las personas están relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de marketing y demanda entonces se contrata más personal y se compra mayor tecnología o maquinaria para producir y satisfacer las demandas del mercado.

Cuando no existe apalancamiento, se dice que la empresa posee capital inmovilizado, eso quiere decir, activos que no producen dinero.

#### Apalancamiento operativo

$$AO = \frac{(\text{precio venta} - \text{coste variable unitario}) * \text{cantidad}}{(\text{precio venta} - \text{coste variable unitario}) * \text{cantidad} - \text{costes fijos}}$$

AO de Fisioterapeuta =	$\frac{210.779,03}{51.089,11}$	=	4,13
AO de Acupuntura =	$\frac{83.388,74}{21.547,48}$	=	3,87
AO de Osteópata =	$\frac{25.692,71}{5.233,31}$	=	4,91
AO de Traumatólogo =	$\frac{93.785,37}{13.645,73}$	=	6,87



En CRS, SL podemos observar que tenemos unos índices de apalancamiento operativo bastante elevados eso nos indica que ante una reducción de las visitas, el beneficio económico se reduciría en proporción a los diferentes índices (4,13; 3,87; 4,91; 6,87), es decir si se reduce un 20% tendríamos una reducción del 82,6 (20\* 4,13) de los beneficios en el AO del fisioterapeuta y así sucesivamente con el resto y en el caso de incremento de visitas, aumentará en proporción los beneficios.

## 2. Apalancamiento financiero

Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un coste financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa.

Un ejemplo de la utilidad de este concepto se encontraba en la especulación experimentada por el mercado de la vivienda. Los inversores adquirirían una vivienda, pagaban una pequeña parte y el resto lo financian a intereses muy bajos (en torno al 4% anual). Al cabo de pocos meses, la vivienda se había revalorizado enormemente. Igual ocurre con la empresa: al no financiarse toda la inversión con fondos propios, el beneficio que se recibe en función de lo invertido es mayor (siempre que el activo genere más ingresos que el coste de los intereses), y por lo tanto la rentabilidad también. A cambio, existe un coste mayor en la operación (el tipo de interés), que incrementa el riesgo de que finalmente haya beneficio. Además, al aumentar el endeudamiento, hay mayor riesgo de insolvencia. Por último, aumenta la incertidumbre, pues no se conoce realmente la futura evolución de las rentas generadas por los activos.

### Apalancamiento financiero

( precio venta - coste variable unitario)\*cantidad - costes fijos

$$AF = \frac{\text{( precio venta - coste variable unitario)*cantidad - costes fijos}}{\text{( precio venta - coste variable unitario)*cantidad - costes fijos - financiación}}$$

	51.089,11	
<b>AF de Fisioterapeuta =</b>	-----	<b>= 1,02</b>
	50.211,37	
	21.457,48	
<b>AF de Acupuntura =</b>	-----	<b>= 1,02</b>
	21.207,57	
	5.233,31	
<b>AF de Osteópata =</b>	-----	<b>= 1,02</b>
	5.120,86	
	13.645,73	
<b>AF de Traumatólogo =</b>	-----	<b>= 1,03</b>
	13.205,24	



### **3. Apalancamiento total**

**Apalancamiento total**

$$AT = AO * AF$$

$$AT \text{ de Fisioterapeuta} = AO * AF = 4,21$$

$$AT \text{ de Acupuntura} = AO * AF = 3,95$$

$$AT \text{ de Osteópata} = AO * AF = 5,01$$

$$AT \text{ de Traumatólogo} = AO * AF = 7,08$$

En CRS, SL tal y como hemos indicado anteriormente, podemos observar que tenemos unos índices de apalancamiento bastante elevados eso nos indica que ante un aumento o reducción de las visitas, el beneficio económico aumentará o se reducirá en proporción a los índices que nos da cada apalancamiento.

En nuestro caso, el apalancamiento es elevado, que conlleva un alto riesgo en el caso de disminución de las ventas que supondría un descenso pronunciado de los beneficios.

---

## **3.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **3.6.1. Introducción de la calidad en CRS**

La calidad en el servicio, en la atención al cliente, en los trámites administrativos (facturación, envíos, etc.) e, incluso, en la manera de recibir las llamadas de los clientes por la persona que atiende la centralita, son factores fundamentales en la calidad percibida.

Todos los puestos de la empresa, incluso los más alejados del cliente o de sus deseos, tienen una importancia en el momento de valorar la calidad que la empresa está ofreciendo.

Nuestra vocación por la calidad, viene dada por los avances en rentabilidad, ventas y fidelización del cliente obtenidos por las empresas que han adoptado esta filosofía de trabajo.



En la gestión actual, la correcta gestión de la calidad total y el medioambiente son puntos críticos para conseguir la competitividad y el futuro de la empresa.

En el complejo entorno empresarial actual, la empresa debe tener correctamente gestionados estos aspectos teniendo un plan de calidad total y una adecuada gestión medioambiental, así como un sistema de aseguramiento de la calidad según las normas ISO 9001.

Los beneficios de un sistema de aseguramiento de la calidad por ISO 9001 son múltiples, aunque podrían ser agrupados en tres grandes bloques:

### **1. Mejoras en la organización interna y procesos:**

Los sistemas de aseguramiento de la calidad según normas ISO 9001, se han constituido como uno de los factores básicos para la mejora de la organización y competitividad de las empresas, con el consecuente incremento de beneficios que esto implica.

ISO 9001 es sinónimo de beneficios asociados al incremento de la productividad, a la reducción de costes así como a la disminución de tiempos de operaciones. A nivel interno, se consigue una estructura de trabajo bien definida, donde se fomenta y desarrolla la autodisciplina.

Un sistema de aseguramiento de la calidad según normas ISO 9001 es un primer paso hacia un sistema de calidad total y de excelencia empresarial.

### **2. Mejoras en el área comercial y de Imagen de empresa:**

Un certificado de calidad según normas ISO 9001 es una inmejorable tarjeta de presentación de la empresa para clientes actuales y potenciales.

Los certificados de ISO 9001 aportan mejoras significativas en la imagen comercial de la compañía, con lo que se obtienen mayores ventas y el acceso a mercados en los que se necesita un certificado de calidad.



### **3. Adecuación a la Tendencia Mundial:**

Las normas de calidad ISO 9001 son una normativa internacional que actualmente están incorporando en sus organizaciones la mayoría de las empresas. La normativa incita a todas las empresas que se certifican según normas ISO 9001 a que exijan a sus proveedores su certificado para poder controlar la calidad del aprovisionamiento. Por ello, es necesario para todas las empresas obtener el certificado de calidad antes de que alguno de los clientes importantes decida cambiar de proveedor.

Aunque en un principio no obtengamos certificaciones de calidad, hemos estudiado y conocemos los principios de las normas, no obstante con el paso de los años, esperamos rentabilizar parte de la inversión realizada y poder costear certificaciones de calidad. En CRS, SL consideramos que dichos principios son básicos y creemos que cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado debería seguir los siguientes principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia:

- 1. Organización enfocada a los clientes:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en cumplir sus expectativas.
- 2. Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
- 3. Compromiso de todo el personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4. Enfoque a procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- 5. Enfoque del sistema hacia la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.
- 6. La mejora continua:** la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
- 7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones:** las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** Una relación mutuamente benéfica entre organización y sus proveedores intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.



### **3.6.2. Acciones a llevar a cabo durante el primer año natural**

#### **1. Mejoras en la organización interna y procesos.**

- Con el fin de incrementar de la productividad, la reducción de costes así como a la disminución de tiempos de operaciones.

#### **2. Cuidar la imagen y el área comercial.**

- Dar una buena imagen a nuestros clientes así como a las mutuas concertadas que trabajan con nosotros con el fin de aumentar nuestra cartera de clientes.

#### **3. Adecuación a la tendencia mundial.**

- Exigiremos a nuestros proveedores certificados de calidad para poder controlar la calidad del aprovisionamiento.

#### **4. Potenciar la imagen de CRS, SL.**

- Crear página Web.
- Organizar sesiones informativas para el personal.
- Procurar nuestra presencia activa en medios de comunicación.
- Colaborar institucionalmente con clientes interesados en temas de salud laboral.

### **3.6.3. Planes de futuro**

#### **1. Mejorar los resultados de la entidad**

- Disminuir tiempo de demora.
- Aumentar eficiencia en costes en el centro.
- Implantar contabilidad de costes para averiguar coste / proceso.

#### **2. Incrementar la satisfacción de nuestros profesionales**

- Mejorar la satisfacción de los profesionales del centro de rehabilitación.
- Conocer el grado de satisfacción de los profesionales del centro mediante encuesta de clima laboral.
- Describir y difundir contenido funcional de los puestos de trabajo.
- Adecuar el horario a las necesidades de la organización.
- Implantar estrategias de información y participación.
- Organizar sesiones informativas de objetivos y resultados.
- Establecer el plan control de evaluación de riesgos.
- Describir mapa de riesgos laborales de los diferentes puestos de trabajo.

#### **3. Mejorar la calidad de nuestros servicios**

- Impulsar la I+D.

### 3.7. GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Tras la masiva aceptación que están teniendo las normas de calidad como puede ser ISO 9001, la empresa moderna está contemplando con mejores ojos los sistemas de gestión medioambiental.

Al contrario de lo que comúnmente se piensa, la gestión medioambiental no solo aporta beneficios legales, sino que beneficia muchas de las áreas de la empresa:

#### **1. Área legal**

Evita multas y sanciones, demandas y costes judiciales, al reducir los riesgos de incumplimiento de la normativa legal aplicable.

Ordena y facilita el cumplimiento de las obligaciones formales y materiales exigidas por la legislación medioambiental aplicable.

#### **2. Inversiones y costes medioambientales**

Los sistemas de gestión permiten optimizar las inversiones y costes derivados de la implantación de medidas correctoras.

La certificación ISO 14001 facilita el acceso a las ayudas económicas de protección - ambiental.

#### **3. Área de producción**

Reduce los costes productivos al favorecer el control y el ahorro de las materias primas, la reducción del consumo de energía y de agua, y el aprovechamiento y minimización de los residuos.

#### **4. Área de gestión**

Integra la gestión medioambiental en la gestión global de la empresa favoreciendo la comunicación e información.

#### **5. Área financiera**

El sistema de gestión medioambiental aumenta la confianza de legisladores, accionistas, inversores y compañías de seguros.

#### **6. Área comercial y de marketing**

Facilita el aumento de la cuota de mercado y el incremento de los márgenes comerciales, al mejorar la imagen comercial de la empresa.



### **3.7.1. Introducir la gestión medioambiental en CRS, SL**

El CRS, SL mediante la formación y toma de conciencia ambiental, quiere identificar las necesidades relativas a través de la formación de todo el personal cuyo trabajo pueda generar un impacto significativo sobre el medio ambiente y procurar los medios necesarios para satisfacer estas necesidades.

Todo el personal que realiza tareas que puedan causar impactos medioambientales significativos, estará cualificado mediante formación inicial o complementaria y/o una experiencia apropiada, según las necesidades.

Mediante el Procedimiento de formación y toma de conciencia ambiental, hace consciente a sus empleados de:

- a) La importancia del cumplimiento de la política ambiental, de los procedimientos y requisitos del Sistema de Gestión Ambiental.
- b) Los impactos ambientales significativos de las actividades desarrolladas por el centro y los beneficios para el medio ambiente del mejor comportamiento personal.
- c) Sus funciones y responsabilidades en el logro del cumplimiento de la política y procedimientos ambientales y de los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental, incluyendo los requisitos relativos a la preparación y a la respuesta ante situaciones de emergencia.
- d) Las consecuencias potenciales de la falta de seguimiento de los procedimientos y tareas relacionadas con el medio ambiente.

Anualmente, se elaborará un plan anual de formación, incluyendo a todo el personal del centro en las sesiones de sensibilización ambiental. Una vez impartida la formación se llevan a cabo unas encuestas para evaluar los conocimientos del personal en general.

### **3.7.2. Acciones durante el primer año natural de funcionamiento.**

Uno de los aspectos en CRS, SL es segregar los residuos y medir estos, con el fin de contrastar los resultados en el futuro:

- Papel y cartón.
- Restos de plásticos.
- Residuos de medicamentos caducados (a través de un gestor autorizado).
- Tóner.

### 3.7.3. Planes de futuro de la gestión de calidad

En CRS, SL pondremos especial atención a reducir el consumo de recursos naturales, como por ejemplo:

- Agua, a través del código de buenas prácticas y las medidas específicas para el ahorro.
- Electricidad: fruto de las buenas prácticas de consumo de energía, sensibilización al personal interno y usuarios externos y a los dispositivos de ahorro.
- Papel: código de buenas prácticas para ahorrar papel.

(anexo 3.2)

En las revisiones anuales del plan de gestión medioambiental se establecen los objetivos y las metas para el cumplimiento de la política ambiental. Asimismo, se asignan responsabilidades para lograr los objetivos y metas propuestos, así como los medios (humanos y materiales) y el calendario en el tiempo en el que han de ser alcanzados.



## 4. PLAN ORGANIZATIVO

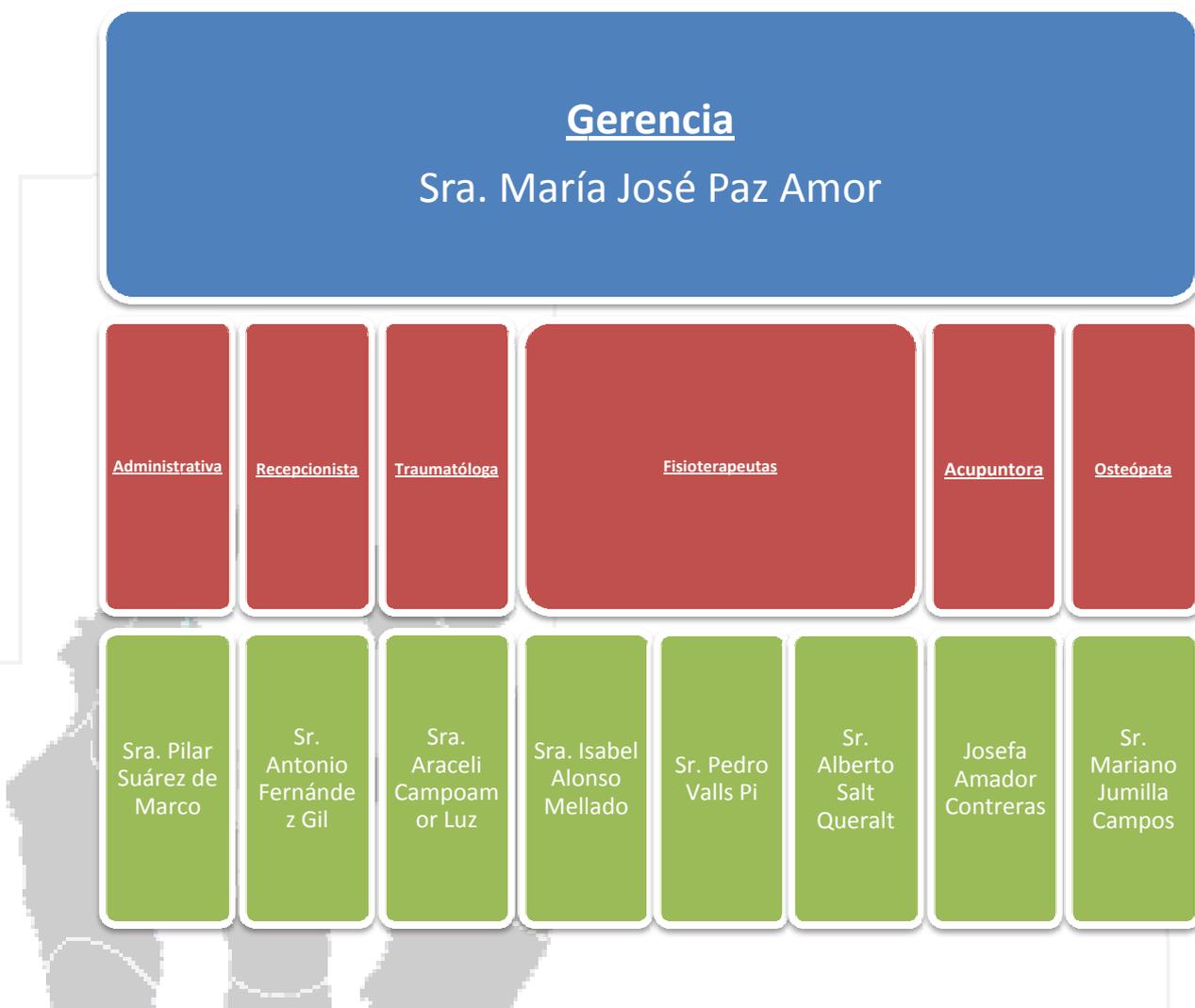
### 4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa es aquella composición de las partes que constituyen toda la organización.

Nuestra organización se fundamenta en la composición del capital de 4 socios en régimen de sociedad de responsabilidad limitada en la que se acuerda ante notario dotar a una de los socios a dirigir la empresa como Administradora de la misma.

Estructura del CRS, SL.

#### Organigrama:



### 4.1.1. Tipología de la estructura organizativa

CRS, SL tiene una estructura lineal, en la que cada unidad, administrativa y sanitaria, tiene una jefatura única (gerente) que dirige y controla las actividades de aquellas personas que están bajo su dirección.

Las órdenes se desplazan de uno a otro escalón del organigrama de forma descendente.

La principal ventaja que tiene esta estructura es la sencillez, delimitación clara y concreta de la autoridad, rapidez de acción y disciplina fácil de mantener.

En su contra podríamos tener como inconveniente el exceso de rigidez que dificultara la capacidad de adaptación a los cambios.

## 4.2. FORMAS DE RECLUTAMIENTO

### 4.2.1. Recursos Humanos: Necesidades, selección y contratación

CRS, SL para incorporar nuevo personal seguirá el siguiente proceso:





Las causas que originan la nueva incorporación en esta empresa serán de tipo productivo (incremento de usuarios o clientes) o vegetativo (bajas de carácter voluntario, excedencias, permisos...).

Determinación de la necesidad real:

- Justificación de la necesidad de nueva contratación de trabajadores, en este caso por el inicio de la actividad de la empresa.

Determinación del perfil idóneo:

- Tareas.
- Posición en el organigrama.
- Experiencia profesional.
- Requisitos de formación.

#### **4.2.2. Descripción de los puestos de trabajo**

1. **Gerente:** Persona con preparación teórico-práctica que asumirá la dirección y responsabilidad de las funciones mercantiles en su más amplio sentido, y planificará, programará y controlará la administración de la empresa. Además revisará la política comercial y personal de la empresa.

2. **Facultativos: Traumatólogo/a, Acupuntor/a:** Son los licenciados, que provistos de la titulación correspondiente y con capacidad legal para ejercer su profesión, son utilizados por la Institución/Entidad para ejercerla, y desarrollan con responsabilidad e iniciativa y con un alto nivel de capacitación y experiencia las actividades encargadas al puesto de trabajo y funciones para las que son contratados.

**Contenido funcional:** Estos puestos de trabajo tienen funciones de tipo asistencial, pero no necesitan descripción dado que quedan automáticamente señaladas en razón de la titulación necesaria para su desarrollo. No obstante, con la colaboración de otro personal calificado, estos profesionales ejercen funciones dirección, supervisión y evaluación de las diferentes fases del proceso de atención, incluyendo la prestación personal directa de los servicios.

3. **Fisioterapeutas y Osteópata:** Son los diplomados que provistos de la titulación correspondiente y con capacidad legal para el ejercicio de su profesión desarrollan con responsabilidad e iniciativa y con un alto nivel de capacitación y experiencia las actividades encargadas en el puesto de trabajo y funciones para las cuales son contratados.

**Contenido funcional:** El contenido funcional de los respectivos puestos de trabajo no se describe ya que las tareas a realizar quedan automáticamente señaladas por razón de la titulación necesaria para el desarrollo de cada una de ellas. Sin perjuicio de eso, corresponde a los profesionales sanitarios la prestación de los cuidados y servicios que les son propios, estos estarán orientados al mantenimiento, rehabilitación y recuperación de la salud así como la prevención de enfermedades e incapacidades, actividades que desarrollan en colaboración con los profesionales sanitarios de nivel facultativo en las diferentes fases del proceso asistencial.

4. **Administrativo/a:** Es el personal que, con una titulación de formación profesional o equivalente, o bien con una capacitación y competencia probada en relación con el puesto de trabajo, poseen los conocimientos y la experiencia necesarios para desarrollar, bajo supervisión del gerente, las actividades encargadas al puesto de trabajo para las cuales fueron contratados.

**Contenido funcional:** El personal administrativo debe efectuar y/o colaborar en la realización de tareas de gestión, técnicas, de administración, finanzas, documentación y archivo, informáticas, de recursos humanos, recepción, atención al cliente, secretariado, etc., y actúa bajo control y supervisión directa del Gerente que es el superior del que depende.

5. **Telefonista-Recepcionista:** Es el personal con una amplia y probada capacitación en relación con el puesto de trabajo, desarrolla con responsabilidad e iniciativa, pero bajo supervisión de gerencia, las actividades encargadas al puesto de trabajo para el cual ha sido contratado.

**Contenido funcional:** El personal telefonista-recepcionista colabora con las tareas asignadas a los profesionales sanitarios, a los cuales ayudan en todas las funciones derivadas de la asistencia directa y/o indirecta a los pacientes, excepto aquellas que, por disposición legal, quedan reservadas al personal sanitario.

---

## 4.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

### 4.3.1. Fuentes Internas

La empresa CRS, SL es de nueva creación con lo cual las formas de reclutamiento serán externas. Además el reclutamiento interno es complicado porque los puestos tienen un perfil muy determinado que conlleva una especialización concreta.

### 4.3.2. Fuentes Externas:

Utilizaremos esta fuente teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que ello conllevan, éstas son las siguientes:

Ventajas:

- El personal de nueva incorporación es siempre más moldeable y flexible que el que ya está plenamente adaptado a la empresa.
- Conocer nuevas metodologías, diferentes maneras de organizarse, introducción de nuevas ideas y de otras formas de ver las cosas...

Desventajas:

- Riesgo de fracasos.
- Posibles aumentos de costos y posibles desequilibrios salariales.



---

#### 4.4. METODOLOGÍA DE LA CONTRATACIÓN

Los métodos que utilizaremos para cubrir nuestras ofertas de empleo y generar una bolsa de posibles empleados para sustituciones, bajas, o cualquier motivo o situación que se puedan dar en la misma, son las siguientes:

##### **1. Anuncios en prensa**

La publicación de una oferta de trabajo requiere unos requisitos imprescindibles como:

- Texto claro y preciso.
- Presentación suficientemente atractiva, que llame la atención al lector.
- Apartado de correos de la empresa.
- Descripción breve del puesto de trabajo.
- Requisitos que han de cumplir candidatos.
- Forma de ponerse en contacto con los candidatos
- Zona de ubicación del trabajo.
- Retribución aproximada.

El objetivo de estos anuncios será el evitar una avalancha de personas en la oficina o un bloqueo de la línea telefónica.

##### **2. Oficinas privadas de colocación - ETT**

Las empresas de trabajo temporal nos ofrecen un servicio por encargo expreso o que después de un período de puesta a disposición de un empleado cedido a nuestra empresa acabe incorporándose en plantilla después de haber comprobado su valía.

##### **3. Oficinas públicas o estatales de desempleo - SOC**

Las oficinas públicas están conectadas a Internet.

Ofrecen servicios de asesoramiento a las empresas inmersas en el mercado laboral de Cataluña y colabora con entidades en el desarrollo de programas que mejoran el tejido laboral.



***Uno de los servicios que nos interesa más a la empresa es el siguiente:***

Intermediación: El SOC pone a disposición de las empresas una extensa red de profesionales que desde estas oficinas de trabajo busquen los profesionales más cualificados y que mejor se adapten a nuestras especificaciones indicadas en las ofertas de ocupación.

Una vez publicada la oferta de trabajo, los profesionales del SOC buscan personas candidatas dentro de la base de datos de personas demandantes de empleo, para ofrecer a la empresa un listado de aquellas personas que sean más adecuadas al perfil solicitado..

***4. Internet***

La empresa pone en Internet un especial interés debido a las ventajas que estos servicios ofrecen a las empresas, detallamos a continuación dos de los portales que utilizaremos con asiduidad para obtener una bolsa de empleados.

Internet es una forma nueva de seleccionar personal.

Portales de empleo: Infojobs, Xing.

- **Infojobs:** Es una de las bolsas de empleo más importante. La empresa solo tendrá que darse de alta online, una vez tengamos usuario y contraseña podremos introducir nuestra oferta. El pago se realiza mediante una cuota mensual.
- **XING-Marketplace:** Es mucho más que una bolsa de empleo, ofrece oportunidades profesionales en todo el mundo. Por esta vía, las empresas alcanzan a profesionales en activo que no se mueven en las bolsas de empleo convencionales. Es un sistema que conecta a los profesionales con las empresas que seleccionan personal.

Las principales ventajas para la empresa son:

- La publicación de la oferta no está sujeta a ningún tipo de cuota, sólo paga por las veces que se haya visto la oferta.
- La oferta no sólo alcanza a personas que están buscando empleo, sino también a profesionales en activo que quieran mejorar su situación profesional.

## 5. PLANES ECONOMICOFINANCIEROS

### 5.1. INVERSIONES Y GASTOS

#### 5.1.1. Plan de Inversiones

En este apartado se relacionan las inversiones realizadas para poder llevar a cabo la prestación de servicios de la empresa. La cuantía en una estimación anual es:

INVERSIONES	
Adquisición cartera clientes	3.447,36€
Equipo proceso información	7.245,20€
Aplicaciones Informáticas	2.528,06€
Maquinaria	18.999,70€
Mobiliario	8.328,88€
Adecuación del local	60.068,59€

(En el [anexo 5.1](#) se realiza una distribución detallada de los mismos)

#### 5.1.2. Plan de Gastos

En este apartado se relacionan los gastos necesarios para la obtención de los bienes o servicios. La cuantía es una estimación anual:

GASTOS	
Gastos de constitución	4.986,08€
Otros gastos (Fianza arrendamiento)	3.000,00€
Gestoría (Constitución empresa)	747,47€
Elaboración y soporte Plan prevención	689,47€
Gastos Administrador	6.894,72€

Compras otros aprovisionamientos (Indumentaria)	748,83€
Otros gastos financieros	232,56€
Arrendamientos	20.684,16€
Publicidad	8.321,20€
Compras materias primas	8.722,46€
Servicio de Limpieza	5.456,15€
Suministros (papel, tóner,...)	3.964,50€
Sueldos mensuales	175.241,86€
Pagas extraordinarias	17.168,64€
Seguridad social	45.666,19€
Deudas a C/P con entidades de crédito.	8.196,24€
Intereses de deudas a C/P entidades de crédito.	1.770,60€
Deudas a C/P con entidades de crédito.	4.235,04€
Otros servicios (cuota alarma)	317,16€
Suministros (Teléfono)	861,88€
Suministros (Agua)	1.206,10€
Suministros (Electricidad)	4.981,44€
Gasto intereses por descuento de efectos y operaciones de "factoring"	134,41€
Primas de seguros	4.136,88€
Servicios Bancarios y similares	223,79€

(En el [anexo 5.1](#) se realiza una distribución detallada de los mismos)

---

## 5.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

### 5.2.1. La financiación con recursos externos:

CRS, SL inicia su andadura con la aportación de sus socios, siendo ésta de 80.000€, cantidad que permite a la empresa ponerse en marcha e iniciar la actividad de manera adecuada.

La aportación de 80.000 € generará a la empresa a fin de año unas ganancias previstas después de impuestos de 32.635,47 €, tomando 3.263,55 € para reservas legales y 3.263,55 € reservas voluntarias, quedando el resto pendientes para distribución de dividendos.

CRS, SL tomará dos préstamos el primero es un crédito ICO emprendedores de 45.000 € para cubrir las necesidades de inicio del negocio y la falta de liquidez previstas al inicio de la actividad como consecuencia de la política de cobro de la empresa al establecer los convenios con las mutuas. El plazo elegido para amortizarlo es 5 años, tiene una cuota mensual de 830,57 € y su tipo de interés es 4,29 % (Euribor de diciembre + 1,2).

El segundo préstamo es un crédito ICO TIC tendrá un importe de 12.705 € y está destinado a financiar la instalación informática, incluyendo instalación, ordenadores, impresoras y programas. El plazo elegido para amortizarlo es de 3 años que es el máximo permitido, tiene una cuota mensual de 352,92 € y su tipo de interés es 0%.

### 5.2.2. La financiación con recursos internos:

CRS, SL generará financiación propia a través de las amortizaciones por un importe total de 19.434,68 €

---

## 5.3. POLÍTICA DE PAGOS Y COBROS

CRS, SL realiza el pago de los suministros (papel, tóner,...) y la compra de las materias primas (cremas, medicamentos, agujas, etc.), al contado obteniendo por ello un descuento de los proveedores.

CRS realiza el cobro de la asistencia en domicilio, los bonos y la consulta privada en efectivo. La asistencia de los socios de las diferentes mutuas se cobra a 60 días y viene impuesto en los convenios que se realizan con ellas.

### 5.3.1. Periodo medio de maduración

- Total ventas al año: 371.192,00 €
- Saldo clientes: 52.047,60 €
- Periodo medio de cobro: = 25,57 días

$((\text{Saldo clientes}/2) / (\text{ventas}+\text{IVA})) \cdot 365 = (52047,6/2 / (371192+223,68)) \cdot 365 = 25.57$   
días

- Total compras al año: 13.435,79 €
- Saldo medio proveedores: 0 €, pagamos al contado
- Periodo medio de pago: 0 días

$(\text{Saldo medio de proveedores} / \text{ventas}) \cdot 365 = 0$

- Periodo medio económico: 25,57 días
- Periodo medio financiero: 25,57 - 0 = 25,57 días
- Como consecuencia de la política de ventas y cobros, el periodo de maduración en el primer año es 25,57 días.

La fecha de cobro, en el caso de la caja hemos tomado el ingreso que se realizó al final del mes, así vemos que a finales de enero se ingresó 2916 € y así sucesivamente el resto de meses. Los importes han ido en progresión, descendiendo el mes de abril y julio puesto que cuando encontramos periodos donde algunos usuarios pueden realizar vacaciones o están próximas a las mismas se produce un descenso en la actividad.

En el caso de las mutuas como ya hemos indicado se cobra a los 60 días, excepcionalmente por inicio de la actividad, enero lo cobraremos a principios de marzo, a partir de ese momento cobraremos con normalidad, así febrero se cobra a final de abril, y así sucesivamente, con algunas salvedades:

- En abril hemos realizado un descuento de la letra correspondiente a marzo, por un problema de liquidez y por tanto en mayo que es cuando corresponde cobrarla no tendremos ingresos.
- Una situación similar en cuanto a ingresos ocurre en octubre, pero en este caso se debe a que el mes de agosto la empresa permanece cerrada, por tanto no se genera ingresos.

## 5.4. PLAN FISCAL Y CONTABLE

### 5.4.1. Balance inicial.

Balance de situación a 2.1.09

BALANCE DE SITUACIÓN			
ACTIVO		PASIVO	
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	
		A-1) Fondos Propios	80.000,00€
		I. Capital	80.000,00€
<b>D) ACTIVO CORRIENTE</b>	137.705,00€	<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	57.705,00€
VI. Bancos	137.705,00€	II. Deudas largo plazo	57.705,00€
		<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>137.705,00€</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>137.705,00€</b>