



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA
DE GESTIÓN INTEGRAL DE ESPACIOS
CARDIOPROTEGIDOS: Reanima S.L.”**

DANIEL CLÉRIGO VECINO

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, junio de 2023



FACULTAD DE COMERCIO
Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022-2023

TRABAJO FIN DE GRADO

**“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA
DE GESTIÓN INTEGRAL DE ESPACIOS
CARDIOPROTEGIDOS: Reanima S.L.”**

Trabajo presentado por: Daniel Clérigo Vecino

**Tutor: María del Amor Cumbreño Barreales
Pedro Luis Vega**

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 14 de junio de 2023

RESUMEN:

Este Trabajo de Fin de Grado pretende ser la demostración de la viabilidad a la hora de crear una empresa dedicada a la gestión integral de Espacios Cardioprotegidos como eje central del negocio. El ámbito de actuación de la misma sería la CC. AA. de Castilla y León, puesto que a nivel normativo y legal existen diferencias entre las distintas comunidades autónomas al estar cedidas las competencias, lo cual complica la implementación a escala nacional, que podría ser contemplada en una fase posterior del desarrollo empresarial.

La actividad de la empresa consistirá en la comercialización, distribución, instalación y mantenimiento de equipos de DEA (desfibrilador externo automático) en comunidades de vecinos y empresas, así como la formación tanto del personal autorizado y de los clientes potenciales, todo ello ofertado a través de diversos paquetes por Reanima S.L.

También se estudiará la posibilidad de ofrecer otros productos relacionados con el ámbito de los primeros auxilios y la intervención urgente siempre y cuando sea viable desde el ámbito sanitario, legal y financiero.

Palabras clave: espacio cardioprotegido, plan de viabilidad, gestión integral.

ABSTRACT:

The aim of this Final Degree Project is to analyse the feasibility of starting a business whose activity is the integrated management of cardiac-protected areas as the main core of the business. Our scope of action is focused on Castilla y León, one of the autonomous region of Spain, mainly because there is no common state law, making difficult to apply at a country level, approaching this task in at a later stage of the business development.

The company's activity will consist in the merchandising, delivery, setting-up and maintenance of AED (automated external defibrillator) in neighbourhood's communities and companies, as well as the training of people involved in the process, clients and employees, offered in different packages by Reanima S.L.

Also, we will study the possibility of offering other products related on first aid and emergency assistant if it is viable legal, financially and in a sanitary view.

Key words: cardiac-protected area, viability plan, integrated management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Contenido

1.- INTRODUCCIÓN.....	9
2.- OBJETIVO DEL PROYECTO	9
2.1.- Justificación de la iniciativa.....	9
2.2.- Identificación del proyecto	10
2.3.- Objetivo del proyecto.....	10
3.- PROMOTORES.....	11
3.1.- Identificación de las personas promotoras.....	11
3.2.- Breve historial profesional y académico	11
4.-DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTO O SERVICIO	12
4.1.- Descripción de las características técnicas.....	12
4.2.- Elementos innovadores y diferenciales respecto de la competencia ...	15
5.- ANÁLISIS DEL MERCADO	16
5.1.- Análisis externo.....	21
5.1.1.- Macroentorno	22
5.2.2.- Microentorno	27
5.2.- Análisis Interno	30
5.3 Análisis DAFO.....	31
6.- PLAN DE MARKETING. POLÍTICA COMERCIAL	32
6.1.- Política de precios.....	32
6.1.1.- Estrategia de precios.....	32
6.1.2.- Precios.....	33
6.2.- Política y objetivo de ventas	35
6.2.1.- Estrategia de ventas	35
6.2.2.- Estimación de ventas.....	36

6.3.- Política de cobros	37
6.4.- Política postventa.....	38
6.5.- Distribución.....	38
6.6 Política de comunicación	39
6.6.2 Nombre de la empresa	39
6.6.2 Imagen corporativa.....	39
6.6.3 Comunicación y promoción	40
6.6.4 Presupuesto de las acciones de comunicación	41
7.- PLAN DE PRODUCCIÓN-OPERACIONES.....	42
7.1.- Fases del proceso productivo. Capacidad productiva de la empresa, coste unitario del producto o servicio.....	42
7.2.- Capacidad productiva de la empresa	44
7.3.- Proveedores	44
7.3.1.- Descripción de proveedores	44
7.3.2.- Política de pago a proveedores.....	45
7.4.- Existencias. Aprovisionamiento y almacenamiento	46
8.- RECURSOS MATERIALES PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	46
8.1.- Localización y justificación	46
8.2.- Instalaciones.....	49
8.3.- Equipamiento e inversiones materiales	50
8.3.1.- Mobiliario, herramientas, medios de transporte, equipos informáticos	50
9.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	51
9.1.- Sistema de organización, personas necesarias, funciones y responsabilidades.....	51
9.1.1.- Organigrama	51
9.1.2.- Personas que participan en la empresa y sus funciones	52
9.2.- Descripción de los puestos de trabajo.....	53
9.3.- Sistema de selección y forma de contratación	54

9.4.- Política de remuneraciones.....	55
9.5.- Asesores externos.....	57
10.- LEGALIZACIÓN	58
10.1.- Forma jurídica	58
10.2.- Trámites de constitución de la empresa	59
10.3.- Normas y disposiciones legales	60
11.- CALENDARIO DE PUESTA EN MARCHA	62
12.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	63
12.1.- Plan de inversiones	63
12.2.- Plan de financiación	64
12.3.- Gastos e ingresos	65
12.4.- Presupuesto de gastos de personal	66
12.5.- Elaboración de una cuenta de resultados previsional.....	66
12.6.- Previsión de tesorería (análisis de las NOF)	68
12.7.- Elaboración de un balance previsional	70
13.- ANÁLISIS DE RIESGO Y VIABILIDAD	72
13.1.- Análisis de ratios	72
13.2.- Análisis de viabilidad	74
14.-PLAN DE CONTINGENCIAS.....	76
15.- CONCLUSIONES	77
16.- REFERENCIAS	78
17.- ANEXOS	81

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 - Estadística defunciones por tipo de enfermedad 2021	17
Figura 2 - Estadística mortalidad por causa de muerte y región 2021	18
Figura 3 - Número de desfibriladores por C.C.A.A.	21
Figura 4 - Presupuestos sanitarios por C.C.A.A. 2022	24
Figura 5 - Precios Reanima S.L.	34
Figura 6 - Flujo de cobros.....	38
Figura 7 - Canales de distribución.....	39
Figura 8 - Logotipo	40
Figura 9 - Acciones promocionales	42
Figura 10 - Mapa de situación.....	48
Figura 11 - Sala de formación.....	50
Figura 12 - Local comercial.....	50
Figura 13 - Organigrama fase I	51
Figura 14 - Organigrama fase II	52
Figura 15 - Bases de cotización	56
Figura 16 - Sueldo medio oficial administrativo en España.....	57

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 - Análisis DAFO	31
Tabla 2 - Previsión de ventas.....	36
Tabla 3 - Ingresos estimados por ventas	37
Tabla 4 - Instalación de EP por meses	46
Tabla 5 - Material puesta en marcha	50
Tabla 6 - Calendario de puesta en marcha	62
Tabla 7 - Plan de inversión	64
Tabla 8 - Plan de financiación.....	65
Tabla 9 - Facturación y costes	65

Tabla 10 - Balance previsional año 1.....	71
-------------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1 - Porcentajes de opinión sobre primeros auxilios	19
Gráfico 2 - Porcentajes de opinión sobre la importancia de los conocimientos en SVB.....	20
Gráfico 3 - Ingresos totales por ventas 2024-2026	37
Gráfico 4 - Resultado previsional primer año	67
Gráfico 5 - Resultado previsional a 5 años	68
Gráfico 6 - Cash-flow año 1	69
Gráfico 7 - Cash-flow a 5 años.....	70

1.- INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo de fin de grado es analizar la viabilidad de una empresa denominada Reanima S.L. dedicada a la comercialización, distribución, instalación y mantenimiento de equipos DEA, la creación de Espacios Cardioprotégidos en diversos ámbitos como empresas o comunidades de vecinos, así como a la formación de las personas que se encuentren en el radio de acción de estos espacios.

También se explorarán otras alternativas de negocio que formen parte de un conglomerado homogéneo que se pueda complementar y comercializar como un conjunto de servicios.

A lo largo de los distintos apartados desarrollaré progresivamente todas las etapas desde la idea original y las motivaciones que han impulsado la misma, pasando por la descripción de los productos y el proceso de producción y ventas, la estrategia de marketing, un análisis de mercado riguroso finalizando con la elaboración de un Plan Económico y Financiero, en el cuál analizaré mediante ratios, tablas de costes e ingresos, previsiones de inversión y otros indicadores, la viabilidad económica del proyecto.

También se realizará un exhaustivo repaso y análisis de todos los aspectos legales, punto clave en una empresa de estas condiciones ya que se trata de ámbitos fuertemente regulados en el que está en juego la salud de las personas.

Para finalizar elaboraré un Plan de Contingencia donde analizaré las posibles amenazas que se han identificado para desarrollar un plan de actuación ante las mismas.

2.- OBJETIVO DEL PROYECTO

2.1.- Justificación de la iniciativa

A raíz de la pandemia que desgraciadamente sufrió la humanidad en el año 2020 y la posterior expansión del virus SARS-CoV-2 o popularmente conocido como el virus del Covid19, se puso de manifiesto la fragilidad del sistema sanitario y nuestras limitaciones para hacer frente a nivel político y social a un acontecimiento de estas características.

En este contexto se hizo patente la necesidad de que existan recursos tanto en el ámbito público como privado que permitan desarrollar las infraestructuras, los protocolos y a los profesionales adecuados para dar asistencia a unas sociedades cada vez más sofisticadas y con unas necesidades muy concretas.

Acotando más el cerco y centrándonos en España y nuestro Sistema de Salud pudimos observar que si bien tenemos una Sanidad Pública de la que debemos estar orgullosos, por diversas circunstancias que no pretenden ser el eje central del análisis de este trabajo, pero si parte de su motivación, esta se encuentra saturada y muchas veces al borde de su capacidad.

La simple observación empírica de esta realidad y el análisis de datos más técnicos publicados en prensa, revistas o artículos científicos de diversa índole nos plantea la utilidad de llevar a cabo una iniciativa privada que pueda tener una utilidad social y servir de complemento al Sistema Nacional de Salud, así como al resto de Sistemas Sanitarios privados dentro del ámbito de la colaboración público-privada y de la legalidad vigente que regula este tipo de actividades.

Si bien ya existen algunas empresas y asociaciones con iniciativas similares, no es un nicho de mercado tan explotado y trataré de aportar algunas ideas originales que creo que pueden traducirse en una rentabilidad económica a través de un sistema de gestión integral de todo el proceso.

2.2.- Identificación del proyecto

Este proyecto toma la forma de sociedad de responsabilidad limitada o S.L, tratándose de una sociedad mercantil que busca un beneficio privado mediante la venta a clientes finales de un servicio.

Estará gestionada por el promotor que estará dado de alta en el régimen de trabajadores autónomos bajo la figura de autónomo societario, siendo el único socio capitalista fundador de la entidad.

El nombre comercial es “Reanima S.L.” y la zona de actividad será la comunidad autónoma de Castilla y León, con un epicentro fundamentalmente ubicado en la provincia de Valladolid.

La fecha de inicio de la actividad sería en el mes de abril de 2023, comenzando con todo el trabajo previo de investigación de mercado y búsqueda de clientes, con fecha para el inicio operativo de nuestra actividad fijada el primer trimestre de 2024.

2.3.- Objetivo del proyecto

Esta iniciativa surge como una idea original al conocer que en Europa existían asociaciones y empresa que promovían la instalación de Espacios Cardioprottegidos seguros de forma accesible para la población general, para reducir la mortalidad de emergencias cardíacas que tienen lugar lejos de espacios con instalaciones que cuentan con desfibriladores y otros elementos de primera asistencia.

El principal objetivo es prestar un servicio por el cual se ofrecerán distintas opciones de instalación de Espacios Cardioprotegidos a distintos clientes, desde empresas a instituciones, pero centrándonos en las comunidades de vecinos, lugares donde creemos que la idea tiene un mayor potencial de beneficio social y económico, para ello nos centraremos primero en la provincia de Valladolid y posteriormente en Castilla y León, ya que la normativa que regula este sector tiene la mayoría de sus competencias cedidas a nivel autonómico.

Otros objetivos es la formación del público general en primeros auxilios, creemos que es importante que todo el mundo tenga acceso a una formación adecuada para saber cómo reaccionar en situaciones de emergencia, empezando desde el colegio como un aspecto relevante a nivel educativo.

3.- PROMOTORES

3.1.- Identificación de las personas promotoras

Yo seré el promotor del proyecto y la persona encarga de llevar a cabo la iniciativa:

- **Nombre:** Daniel Clérigo
- **Edad:** 33 años
- **DNI:** ****

Me apoyaré en la experiencia de otro tipo de empresas dedicadas a los servicios integrales de cardioprotección, así como en otras empresas dedicadas a la gestión de fincas y la impartición de cursos de formación.

3.2.- Breve historial profesional y académico

Desde el punto de vista académico: Graduado en Comercio. Inglés nivel B2 y alemán nivel A1 certificado por la Escuela Oficial de Idiomas. CFGS de Imagen y CFGS de Sonido finalizado en 2013 con prácticas en televisión y estudios de grabación.

- **Técnico superior de sonido (desde 2014):** Autónomo. Ofrezco servicios a empresas de audiovisuales, instituciones, particulares o asociaciones como profesional con amplia experiencia dedicado al sonido en todo tipo de eventos, conciertos, congresos o actos institucionales. Esto incluye desde realizar toda la preproducción previa, el diseño, la relación de material necesario, proveedores y presupuestos para el alquiler de todo lo necesario, clientes, contactos técnicos con otro personal involucrado y realización del propio evento. Esta faceta laboral me ha llevado y me lleva en la actualidad a recorrer toda España trabajando en sitios de muy diversa índole y a

desarrollar una alta tolerancia a la presión y a trabajar bajo situaciones de mucha responsabilidad y estrés (eventos de miles de personas).

- **Técnico de organización, gestión y administración (2014-2022):** en una constructora, Construcciones Clérigo S.L. Encargado de la organización del personal y el material en el día a día, la elaboración de presupuestos, la facturación, la gestión de nóminas y las visitas comerciales a clientes. También gestioné el apartado de marketing, las redes sociales, la página web, y las promociones para la captación de nuevos clientes. Un periodo muy completo en el que adquirí muchas competencias en todos los ámbitos del sector privado que me han sido de gran utilidad en el resto de ámbitos laborales y personales.
- **Técnico audiovisual (2012-2013):** durante un periodo de tiempo de un año trabajé como técnico audiovisual, realizando las tareas de cámara y edición, en Televisión Castilla y León, una experiencia que me sirvió para tomar contacto con el mundo laboral y conocer como es el entorno en una empresa con problemas económicos.

4.-DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTO O SERVICIO

4.1.- Descripción de las características técnicas

Cada 30 minutos muere una persona por una parada cardíaca. El 80% de los casos suceden fuera del hospital; en casa, en el trabajo, en la calle... ¿Están esos lugares preparados para atender este tipo de emergencias? ¿Saben las personas corrientes como actuar en este tipo de situaciones? (INE, 2022)

En Reanima S.L. nos hicimos esas preguntas y ante la negativa general, decidimos que se pueden ofrecer soluciones para dar una respuesta afirmativa a esa pregunta.

Es por eso que ofrecemos una solución integral multidisciplinar que se basa en una estrategia 360º en la que se ofrecerán diversos servicios interrelacionados pero que también puedan ser contratados de forma independiente:

- **Estudio de la ubicación de las zonas críticas.**

Búsqueda de inmuebles, empresas, edificios institucionales o zonas al aire libre que son susceptibles de ser zonas críticas en las cuales la instalación de un espacio cardioprotegido pueda ser de interés.

- **Venta o arrendamiento de equipos DEA:**

Desde Reanima S.L. ofrecemos a los clientes dos tipos de modalidad para la instalación de los equipos de cardio-protección. Tanto la venta directa de los equipos con una garantía de mantenimiento trianual, como el arrendamiento de los mismos con el mantenimiento incluido mientras dure el arrendamiento de los mismos. En ambas modalidades Reanima S.L. ofrece varios modelos en función de las necesidades y los presupuestos

En este aspecto actuamos como intermediarios o minoristas puesto que adquirimos los equipos al fabricante, mayoristas o distribuidores dedicados a la comercialización de equipos médicos como puede ser 3M o Hans E. Ruth S.A.

- **Instalación y mantenimiento de equipos de DEA/DESA homologados:**

Nuestros técnicos especializados y con licencia realizarán la correcta instalación del equipo sobre la zona marcada en el estudio previo, así como la comprobación del buen funcionamiento del mismo. También se encargarán de las revisiones periódicas sobre los equipos ya instalados y cuyos contratos de mantenimiento estén en vigor.

- **Formación homologada en primeros auxilios, RCP, y utilización de los equipos de DEA.**

Un aspecto fundamental dentro del servicio integral es la formación de las personas que harán uso de esos equipos en los espacios en los que se hayan instalado, puesto que de poco servirían si en caso de emergencia nadie sabe qué procedimiento seguir.

Si bien es un servicio complementario también se ofrecerá de forma separada para las empresas, grupos o instituciones interesadas en que sus miembros o empleados tengan algún tipo de capacitación en este ámbito.

Nuestros técnicos de primeros auxilios con acreditación profesional y capacidad para impartir formación serán los encargados de hacerlo en unas instalaciones adecuadas para ese fin.

- **Asesoramiento normativo y de emergencia sanitaria**

Ofreceremos servicios de asesoramiento legal y sanitario para grandes empresas o instituciones que estén interesadas en crear este tipo de espacios seguros en su ámbito laboral.

- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y comunicación**

Desde Reanima S.L. creemos que es importante que en nuestra comunidad exista información y un conocimiento básico sobre los protocolos de emergencia en situaciones de atención y primeros auxilios. Por ello apostamos por dar servicios en forma de cursos de formación a nivel educativo tanto dentro del sistema educativo para los más jóvenes como dentro de instituciones de participación ciudadana de carácter público como pueden ser los Centros Cívicos.

- **Otras soluciones de carácter tecno-sanitario**

Desde aplicaciones tecnológicas de conexión con el 112 hasta instalación de sistemas de telecontrol integral.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO FÍSICO

Los componentes materiales que conforman un Espacio Cardioprotegido son varios, aunque toda gira en torno al desfibrilador externo y los elementos necesarios para su funcionamiento, existen distintas gamas y calidades en función de las aplicaciones y las necesidades (VER ANEXO I), así como de otros criterios sanitarios como la edad de la persona en situación de emergencia.

Hay 3 tipos de desfibriladores externos en el mercado: manuales, automáticos y semiautomáticos. Nosotros nos centraremos en los semiautomáticos, puesto que los manuales solo pueden ser usados por personal cualificado debido a su complejidad, mientras que los automáticos emiten la descarga sin previo aviso lo que entraña riesgos para la persona que asiste a la víctima (Universidad de Oviedo, Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, 2019)

Los semiautomáticos requieren poca capacitación del usuario y guían durante todo el proceso de asistencia a la víctima, indicando cuando hay que separarse del paciente al pulsar el botón de activación.

Dentro de los paquetes comercializados encontramos además elementos adicionales que suplementan el Espacio Cardioprotegido, en función del servicio

contratado por el cliente, estos van desde módulos de comunicación 24h con telecontrol hasta sistemas de geolocalización (VER ANEXO II).

Respecto a los cursos de formación impartidos para la capacitación en el uso de DESA, estos tendrán una duración aproximada de 6 horas con capacidad máxima de 40 personas por curso, lo que corresponden en el caso de comunidades de vecinos a unas 20 viviendas. En el caso de comunidades pequeñas y medianas, empresas, o instituciones medianas, no supone un problema, para grandes comunidades se ofertan otros paquetes más amplios en los que se incluyen 2 cursos de formación para adaptarse al número de personas asistentes.

Se trata de una titulación oficial acreditada por la Sociedad Española de Medicina Crítica y Urgencias Coronarias (SEMICYUC), máximo representante en esta materia a nivel nacional, que es responsable del Plan Nacional de Reanimación Cardiopulmonar (PNRCP), impartida por instructores oficiales con acreditación SEMICYUP siguiendo los contenidos marcados por esta asociación (VER ANEXO IV)

4.2.- Elementos innovadores y diferenciales respecto de la competencia

El elemento clave que creemos que nos diferencia del resto de competidores es la democratización del acceso a este tipo de servicios integrales para la creación de Espacios Cardioprotegidos y la formación social en primeros auxilios para la rápida respuesta en situaciones de emergencia.

La legislación actual sobre cardioprotección, espacios cardioprotegidos, obligatoriedad en la instalación de los mismos, formación en RCP DESA y formación en el uso del desfibrilador es distinta según la CC. AA. , pero incluso en las que no existe una regulación con unas pautas claras, fuera del ámbito sanitario este tipo de soluciones suelen llegar solo a cierto tipo de clientes, principalmente institucionales (aeropuertos, estaciones, centrales de policía, etc.), o grandes empresas con sus propios protocolos de actuación (grandes fábricas, instituciones deportivas) excluyendo en muchos caso a pequeñas empresas y desde nuestro punto de vista a las entidades más importantes de organización social: las comunidades de vecinos.

Por eso el eje central de nuestro negocio es hacer llegar la información sobre este tipo de servicios que aportan mucho valor a todo tipo de Asociaciones Vecinales, Comunidades de Propietarios y Administradores de Fincas con amplias carteras de gestión de propiedades, para posteriormente ofrecer distintas soluciones a medida que nuestros potenciales clientes puedan contratar.

La comercialización de los distintos servicios en forma de paquetes será otro elemento innovador. Estos paquetes se adaptarán en función de las necesidades y presupuesto del cliente y que integrarán los servicios contratados, ofreciendo descuentos mayores cuanto mayor sea el paquete contratado a diferencia de si se contrata cada actuación de forma individual.

El organigrama empresarial también será distinto al de las clásicas empresas que simplemente se dedican a instalar equipos DEA y otro tipo de soluciones médicas fuera del ámbito sanitario. Esto es debido a que al ofrecer una Gestión Integral, la organización interna tiene que estar claramente definida, con distintos departamentos integrados por las distintas categorías de profesionales que ejercen unas funciones bien marcadas por la Dirección General de la empresa, siendo imprescindible la comunicación y la coordinación entre todos los engranajes del reloj.

5.- ANÁLISIS DEL MERCADO

Según el INE las enfermedades cardiovasculares son la primera causa de muerte natural en España y el tiempo de actuación ante una parada es fundamental para salvar vidas.

En el año 2021 se produjeron en España 450.744 defunciones, por sexo: 231.410 hombres y 219.334 mujeres. En relación con el año 2019, excluyendo el año 2020 por efecto de la pandemia sufrida a raíz del Covid-19 que desvirtúa la comparativa, en 2021 se produjeron 32.041 defunciones más (un incremento del 7,7%)

La principal causa de la muerte por grupo de enfermedades con el 26,4% del total (una tasa de 251,8 fallecidos por cada 100 000 habitantes) sigue siendo el grupo de enfermedades del sistema circulatorio, (Instituto Nacional de Estadística, Notas de Prensa, diciembre 2021)¹.

Dentro del grupo de enfermedades del sistema circulatorio se incluyen también las defunciones derivadas del virus de la Covid-19, como primera causa con 39.444 defunciones, la segunda causa más frecuente fueron las enfermedades isquémicas del corazón con 28.852 defunciones y la tercera son las enfermedades cerebrovasculares con 24.858 fallecidos (Instituto Nacional de Estadística, Notas de Prensa, diciembre 2021).

¹ En medicina se consideran las 7 enfermedades más comunes del sistema circulatorio las siguientes:

Aterosclerosis, hipertensión, infarto de miocardio, accidente cerebrovascular, arritmias, insuficiencia cardíaca congestiva, linfadenopatía

Figura 1 - Estadística defunciones por tipo de enfermedad 2021

Defunciones por capítulos de la CIE-10. Año 2021
Valores absolutos y porcentajes

Capítulos de la CIE-10	Defunciones	%
Total Defunciones	450.744	100,0
Enfermedades del sistema circulatorio	119.196	26,4
Tumores	113.662	25,2
Enfermedades infecciosas y parasitarias ¹	46.001	10,2
Enfermedades del sistema respiratorio	35.534	7,9
Enfermedades del sistema nervioso y de los órganos de los sentidos	25.014	5,5
Enfermedades del sistema digestivo	22.563	5,0
Trastornos mentales y del comportamiento	20.512	4,6
Causas externas de mortalidad	16.831	3,7
Enfermedades del sistema genitourinario	16.458	3,7
Enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas	15.124	3,4
Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio	9.129	2,0
Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo	5.113	1,1
Enfermedades de la sangre y de los órganos hematopoyéticos y ciertos trastornos que afectan al mecanismo de la inmunidad	2.205	0,5
Enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo	2.021	0,4
Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	833	0,2
Afecciones originadas en el periodo perinatal	528	0,1
Embarazo, parto y puerperio	11	0,0

¹ Covid-19 se incluye en el grupo de las enfermedades infecciosas y parasitarias

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE

Como podemos observar con los datos definitivos de 2021 las enfermedades relacionadas con los infartos de miocardio o derivadas de los mismos se encuentran a la cabeza de la mortalidad en España.

En lo que respecta a las CCAA, Castilla y León estaría en la cuarta posición en cuanto a la tasa bruta de mortalidad por causas de la muerte relacionadas con el sistema circulatorio.

Figura 2 - Estadística mortalidad por causa de muerte y región 2021

Tasas brutas de mortalidad y tasas estandarizadas de las principales causas de muerte, por comunidades y ciudades autónomas de residencia. Año 2021

Tasas por 100.000 habitantes

	Sistema circulatorio		Tumores		Enfermedades infecciosas	
	Tasa Bruta	Tasa estandarizada	Tasa Bruta	Tasa estandarizada	Tasa Bruta	Tasa estandarizada
TOTAL	251,8	213,8	240,1	221,7	97,2	85,6
Andalucía	263,4	275,6	223,6	231,4	91,8	95,6
Aragón	293,7	202,7	277,7	230,9	123,7	92,4
Asturias, Principado de	365,5	221,0	351,4	248,6	116,1	74,2
Baleares, Illes	197,2	221,6	192,6	214,6	57,8	65,6
Canarias	212,9	232,4	204,4	216,0	39,1	42,2
Cantabria	278,5	196,0	287,2	234,1	59,6	44,1
Castilla y León	330,6	184,8	312,7	219,7	128,9	78,1
Castilla-La Mancha	253,6	204,1	236,6	218,7	115,6	97,6
Cataluña	223,4	192,7	226,7	215,0	103,6	92,7
Comunitat Valenciana	256,8	233,2	243,4	227,6	118,8	109,0
Extremadura	335,5	257,2	284,1	241,5	117,1	93,5
Galicia	356,1	215,2	314,6	228,0	72,6	46,1
Madrid, Comunidad de	172,4	157,7	193,3	191,8	98,9	95,0
Murcia, Región de	229,4	256,8	209,0	233,1	78,9	87,9
Navarra, Comunidad Foral de	209,3	165,9	258,7	230,5	65,2	53,4
País Vasco	271,3	190,6	286,7	228,6	91,5	68,0
Rioja, La	299,9	214,0	263,5	221,5	94,0	72,2
Ceuta	222,1	314,3	170,2	229,6	100,2	140,3
Melilla	159,2	262,4	143,6	207,6	95,8	154,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE

Se puede concluir, por tanto, que existe una justificación de carácter sanitario y social que nos de pie a pensar la existencia de un mercado potencial para el tipo de Sociedad Limitada que queremos establecer y su eje central de negocio, la instalación de Espacios Cardioprottegidos.

En cuanto a la división formativa de la empresa, destinada a impartir cursos homologados en SPV (soporte vital básico), hemos encontrado diversos estudios de investigación que son aplicables a nuestro análisis de mercado por las características del mismo, entre ellos cabe destacar un estudio dirigido por M^a Esther Gorjón Peramato, enfermera de urgencias del SUMMA112, titulado **“Conocimiento de sociedad española en maniobras básicas de soporte vital y actitud ante las emergencias”**, financiado por la Fundación Mapfre.

En el mismo se establecen los siguientes objetivos generales:

- Investigar el nivel de conocimiento en maniobras de soporte vital básico de la población española y su actitud general ante las emergencias.
- Establecer cuáles son los medios por los que la población ha adquirido sus conocimientos en maniobras de soporte vital.

- Conocer la opinión sobre la formación en primeros auxilios y maniobras de RCP.
- Describir la experiencia en maniobras de soporte vital de la población española.

Para ello se realizó un estudio descriptivo de encuesta transversal mediante muestreo aleatorizado y se empleó un cuestionario diseñado específicamente para el estudio.

El 51,3% de las personas encuestadas fueron hombres, la edad predominante se encontraba entre 35 y 54 años, (M^a Esther Gorjón Peramato, *Conocimiento de sociedad española en maniobras básicas de soporte vital y actitud ante las emergencias*, 2018).

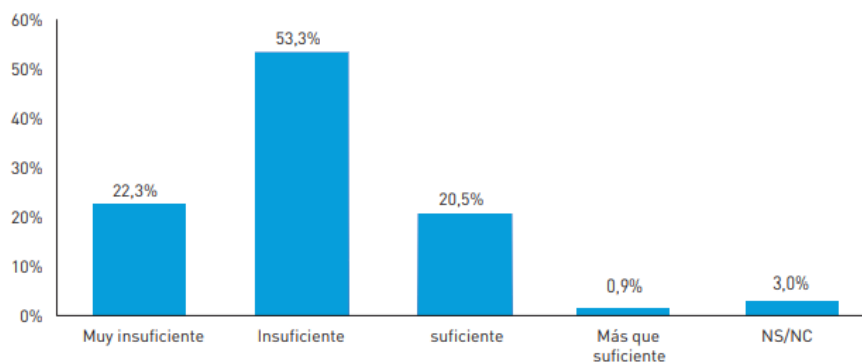
Se realizaron un total de 1500 entrevistas, de las cuales nos interesa destacar que a Castilla y León le corresponde el 6,3% en la distribución, por encima de la media del resto de CCAA en la muestra.

A continuación, muestro una selección de las preguntas más relevantes y sus gráficos para nuestro análisis de mercado:

“Pregunta 1. Como probablemente sabe, los primeros auxilios consisten en la atención inmediata que se da a una persona antes de que pueda ser atendida por personal sanitario. En general, ¿cree que en España la formación que poseen los ciudadanos para prestar, llegado el caso, estos primeros auxilios es...?”

Gráfico 1 - Porcentajes de opinión sobre primeros auxilios

Gráfico 1. Percepción de la formación de la población española en primeros auxilios

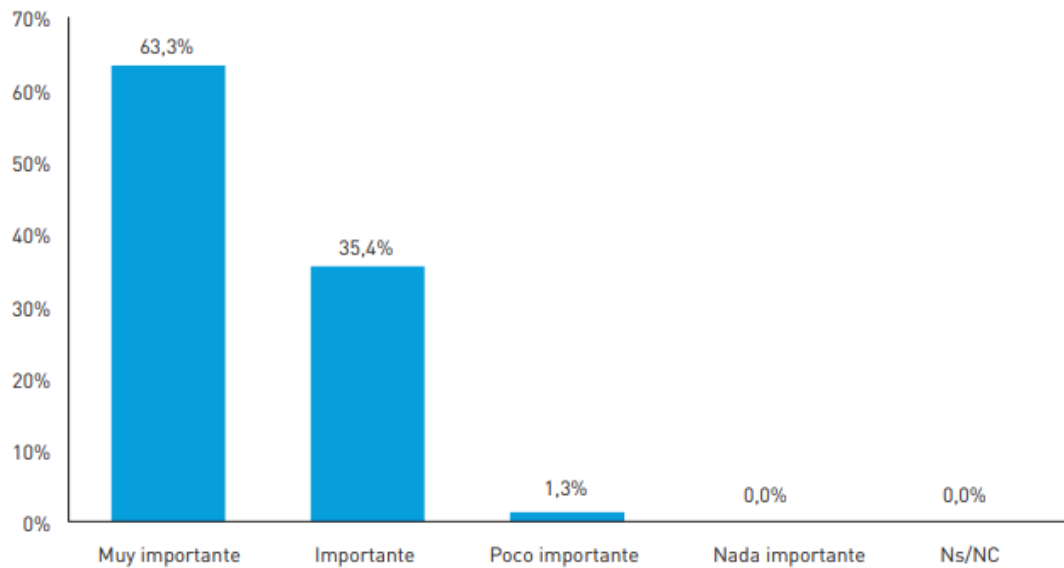


Fuente: *Conocimiento de la sociedad española en maniobras básicas de soporte vital y actitud ante emergencias, M.^a Esther Gorjón, 2018.*

“Pregunta 2. ¿En qué medida considera importante que los ciudadanos tengan formación en primeros auxilios?”

Gráfico 2 - Porcentajes de opinión sobre la importancia de los conocimientos en SVB

Gráfico 2. Importancia de la formación en primeros auxilios



Fuente: *Conocimiento de la sociedad española en maniobras básicas de soporte vital y actitud ante las emergencias, M.ª Esther Gorjón, 2018*

Como podemos observar el 75,6% de los encuestados consideró suficiente o muy insuficiente la formación que poseen en relación a los primeros auxilios y menos del 1% consideró que es “más que suficiente”, mientras que el 98,7% de los encuestados consideró “muy importante” o “importante” que los ciudadanos tengan conocimientos sobre primeros auxilios.

Este importante desfase entre la falta de conocimientos en la materia y la percepción de la importancia que tienen los mismos, nos hace concluir que existe una carencia sistémica por cubrir y por lo tanto otra vía de negocio a explorar.

Por último, cabe señalar que no existen muchos datos respecto al mercado de espacios cardioprottegidos, esto principalmente se debe a que es un nicho muy concreto en el que no hay un elevado número de participantes, y es llamativa la falta de información institucional por parte de Comunidades Autónomas o el propio Ministerio de Sanidad, que en sus informes se dedican a dar unas guías generales para la implantación de este tipo de iniciativas y recogen las distintas regulaciones autonómicas sin establecer un criterio común a nivel estatal.

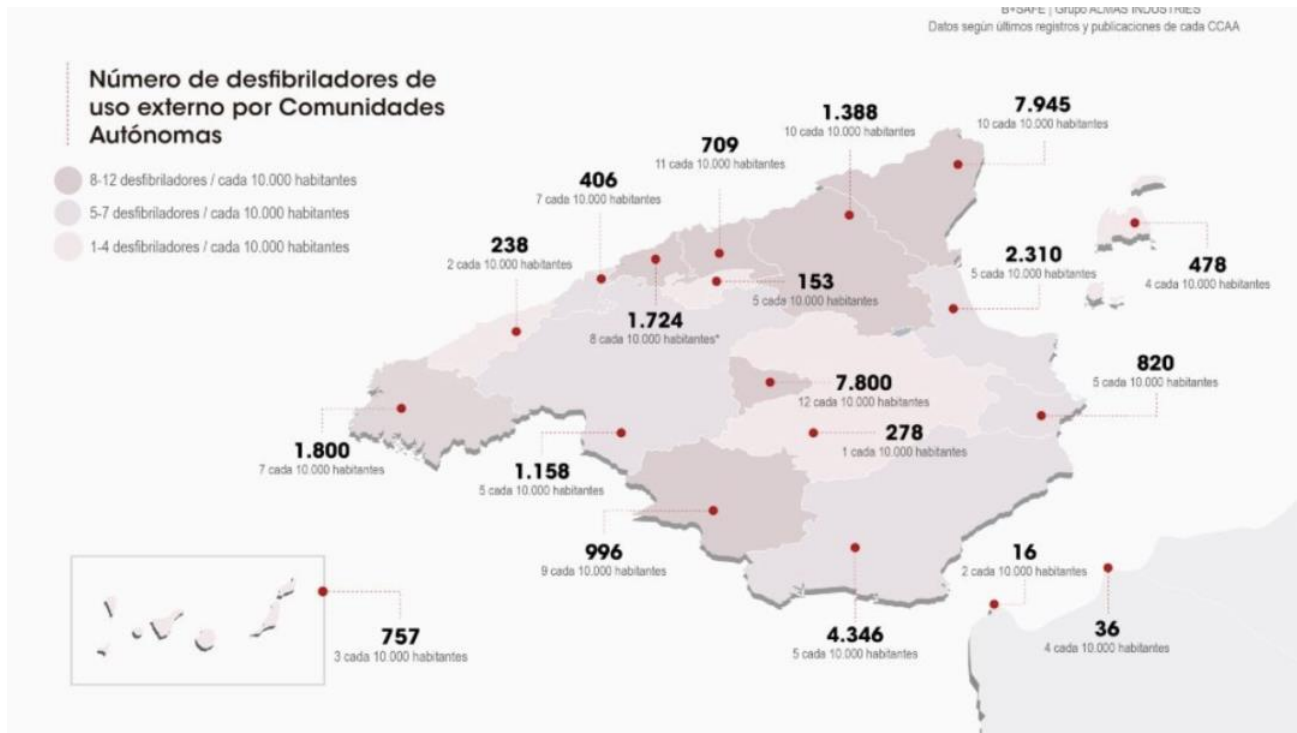
Podemos encontrar eso sí, estudios muy interesantes que son publicados por participantes privados que son líderes en estos mercados.

Hacemos referencia a un estudio publicado en 2022 y llevado a cabo por Almas Industries / B+SAFE, sobre el estado de la cardioprotección en nuestro país, esta empresa es pionera en impulsar el uso del desfibrilador fuera del ámbito sanitario.

En el estudio se recoge un incremento en la cardioprotección desde el año 2019, con más de 33.145 desfibriladores instalados en 2021, 7 por cada 10.000 habitantes, lo que supone haber multiplicado por 3 el número de equipos disponibles. Aún así nos encontramos lejos de países más avanzados en esta materia como EEUU o Japón. (Almas Industries / B+SAFE, Estudio de la cardioprotección en España, 2022)

Lidera el ranking la Comunidad de Madrid, con 7800 desfibriladores instalados, 12 por cada 100.000 habitantes, mientras que Castilla y León dispone de 1.158, 5 por cada 10.000 habitantes.

Figura 3 - Número de desfibriladores por C.C.A.A.



Fuente: B-SAFE/Grupo ALMAS INDUSTRIES, 2021

Esto nos lleva a concluir que a pesar del crecimiento experimentado los últimos años, existe mucho margen de mejora para logramos equiparar con países de nuestro entorno en el ámbito de la creación de Espacios Cardioprotegidos.

5.1.- Análisis externo

Ahora realizaremos un análisis del entorno en el que desarrollaremos nuestra actividad.

5.1.1.- Macroentorno

La técnica utilizada será la de Análisis PESTEL, sobre los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

▪ FACTORES POLÍTICOS

España es un país soberano, miembro de la UE y constituido en forma de Estado social y democrático de derecho, con un sistema representativo en forma de monarquía parlamentaria.

En la actualidad existe estabilidad democrática, desde la transición se han alternado en el Gobierno los dos principales partidos representados por el PSOE (ideología de izquierdas) y PP (ideología de derechas), si bien es cierto que con posturas diferentes a la hora de realizar políticas coinciden en muchos aspectos fundamentales que dan estabilidad democrática, como la pertenencia de España a la UE o la necesidad de que ser un Estado de Bienestar mediante la implantación de políticas públicas y la regulación legislativa.

Se acatan los tratados firmados en el ámbito Comunitario y en el ámbito internacional, que suponen una escala superior a nivel político que tiene que ser tenida en cuenta a la hora de gobernar, algunos de los más importantes a nivel Comunitario son el Acta Única Europea y el Tratado de Maastricht, mientras que a nivel internacional tenemos algunos como la Declaración Universal de Derechos Humanos.

La principal particularidad es que España es un Estado Autonómico, en contraposición al modelo federalista que existe en muchos países de nuestro entorno, esto quiere decir que existen 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas que poseen autonomía política. Las competencias autonómicas son reguladas por la Constitución y los conflictos se resuelven por medio de un órgano jurisdiccional.

Este aspecto es uno de los más relevantes de nuestro análisis, puesto que no existe una norma unificada única para el conjunto del territorio nacional, lo que implica la necesidad de realizar un análisis legislativo a distintos niveles y dificulta que el proyecto pueda ser establecido a nivel nacional en una primera fase.

La norma que marca las condiciones y requisitos mínimos de seguridad y calidad a nivel estatal es el **Real Decreto 354/2009, de 20 de marzo**, dejando en manos de las CCAA el establecimiento de los requisitos para el uso, promoción y recomendación de los DESA o DEA.

FACTORES ECONÓMICOS

En cuanto a los factores económicos tenemos que España es un país con 20.463.900 personas ocupadas, lo que supone una tasa de paro del 12,83%, es decir, 3.024.000 personas (Instituto Nacional de Estadística, 4T 2022).

El PIB en 2022 ascendió en España un 5,5% respecto a 2021 y en términos netos se sitúa en los 1.328.922M€ (Datosmacro, 2022). Sin embargo, respecto a los datos de 2019 prepandemia tan solo se sitúa un 6,69% por encima, por lo que descontando la inflación el crecimiento real no ha sido tan grande, situándose el deflactor del PIB en el 2,3% en 2021 (Funcas, 2022).

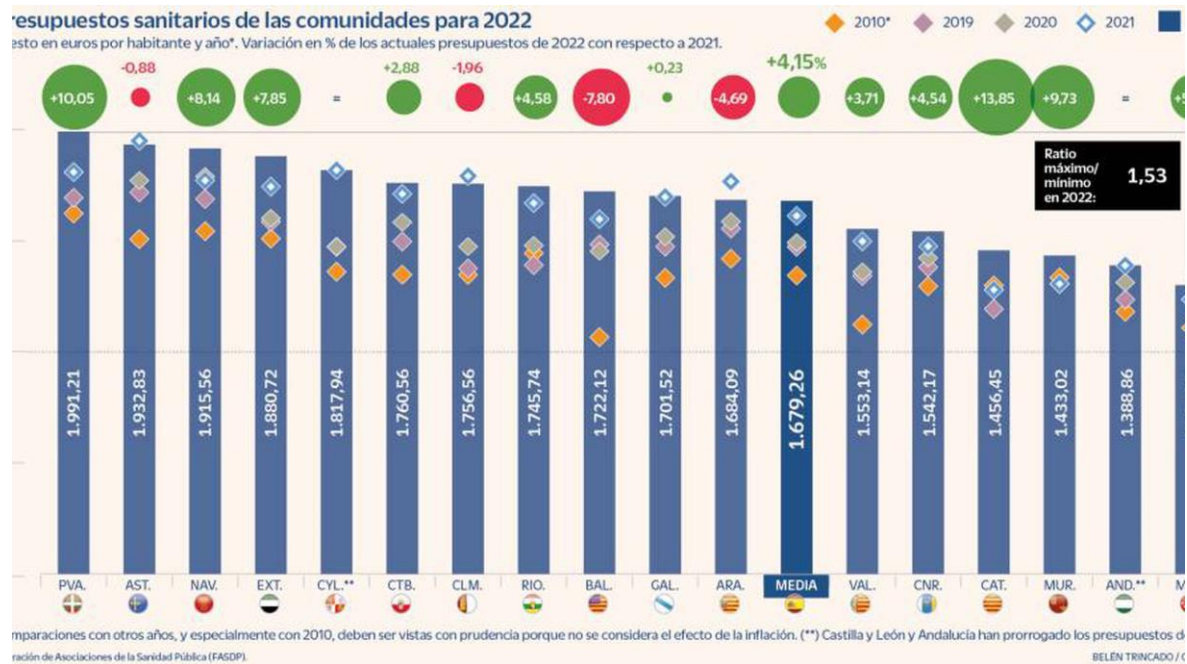
La inversión en sanidad es uno de los aspectos más relevantes en la actualidad debido a la reciente crisis sanitaria que hemos vivido y a los problemas que el sistema de salud afronta en estos momentos, derivados del exceso de demanda, la falta de profesionales y otros medios de diversa índole, la gestión descentralizada y por ende la saturación de los servicios que presta.

Según datos del Ministerio de Sanidad, el gasto sanitario representa un 6,6% del PIB nacional, ascendiendo en 2021 en 81.600 millones de €. Teniendo en cuenta los 33.800 millones de gasto en la sanidad privada, esto supone un total de 115.400 millones de euros. En 2022 el gasto estatal recogido en los Presupuestos Generales del Estado se ha reducido un 10% respecto a 2021 (CincoDías, 2022).

Al igual que sucede con los aspectos legislativos referentes al ámbito de actuación de Reanima S.L, el 93% del coste de la sanidad pública corre a cargo de las comunidades autónomas, y se ha incrementado un 4,5% de media en relación con 2021, lo que se considera como un incremento pequeño por parte de los expertos ya que el gasto per cápita por habitante fue de 1.732€ anuales en 2021, por debajo de la media europea que se sitúa en los 2.153€. (Ministerio de Sanidad, 2022)

Los presupuestos sanitarios por comunidades son los siguientes (año 2022):

Figura 4 - Presupuestos sanitarios por C.C.A.A. 2022



Fuente: CincoDías, El País, 2022

Castilla Y León se sitúan en la 5ª posición en gasto sanitario con 1.817€ por habitante, no ha habido ningún incremento respecto a 2021.

- FACTORES SOCIOCULTURALES

Somos un país caracterizado por tener uno de los mejores sistemas sanitarios públicos del mundo, algo valorado de forma positiva por los españoles. Sin embargo, forma positiva por los españoles. Sin embargo, de acuerdo al Informe del Sistema Nacional de Salud elaborado por el Ministerio de Sanidad para el periodo 2020-2021, existen algunos problemas estructurales que no son fáciles de afrontar por la Administración, principalmente:

1. Saturación del propio sistema por incremento de la demanda debido a diversos factores como la inversión de la pirámide poblacional.
2. Falta de medios de atención primaria y de urgencias en el medio rural y en zonas con mayores índices de despoblación.
3. Falta de coordinación entre servicios de atención primaria, urgencias y atención especializada.

En dicho informe también se destaca que la valoración del SNS sigue siendo positiva, aunque la percepción sobre los aspectos arriba mencionados es mejorable.

- FACTORES TECNOLÓGICOS

En España se destinan 1.204 millones de € para I+D, un 59,4% más que en 2020.

Ha habido grandes avances tecnológicos por parte de las grandes empresas dedicadas a la producción y fabricación de productos médicos como Philips, lo que ha generado un marco normativo favorable que ha permitido un uso extendido de los desfibriladores automáticos o semiautomáticos externos fuera del ámbito sanitario.

Los desfibriladores como dispositivos tecnológicos de gran precisión han sufrido muchos cambios desde su invención en 1947, aunque no fue hasta 1965 cuando se creó el primer dispositivo de desfibrilación portátil que pesaba más de 70kg, en la actualidad no superan los 3kg.

Este tipo de dispositivos pueden ser internos o externos, siendo los externos los que pueden ser comercializados para su uso fuera del ámbito sanitario y que no requieren intervenciones quirúrgicas ni médicas para su instalación. Así mismo existen distintas tecnologías que dividen en 3 grupos principales estos dispositivos: manuales (uso médico exclusivo), automáticos y semiautomáticos (no es imprescindible formación previa, aunque sí aconsejable).

El International Liaison Committee On Resuscitation ó ILCOR, en sus siglas en inglés, tiene una declaración científica de 2022 muy interesante en la que se identifican obstáculos conocidos para el uso de dispositivos DEA/DESA de acceso público y se proponen soluciones novedosas, muchas de ellas de carácter tecnológico, para hacer frente a esos obstáculos.

Algunas de las que más nos han llamado la atención son el uso de dispositivos móviles personales como ventana de oportunidad tanto como para la rápida geolocalización de DEAs en caso de emergencia como para la transmisión de datos en tiempo real a los servicios de emergencia. (ILCOR, *Optimizing outcomes after out-of-hospital cardiac arrest with innovative approaches to public-access defibrillation*, 2022).

Creemos por lo tanto que existen vías de negocio desde el punto de vista tecnológico que pueden ser aplicadas dentro de nuestro modelo empresarial, añadiendo valor final a nuestros servicios.

- FACTORES ECOLÓGICOS

En el año 2009 se aprobó el Pacto Verde Europeo, plan estratégico a largo plazo para impulsar la sostenibilidad en la Unión Europea. Además, se aprobaron diversos planes como el Plan de Acción de la Economía Circular o la Estrategia para la Biodiversidad 2030.

España ocupa el puesto 11 del ranking en el índice de Eco innovación, siendo las pymes grandes impulsoras en el desarrollo de productos sostenibles, destacando el

número de empresas españolas por millón de habitantes que han obtenido la certificación ISO 14001 que es un estándar de gestión ambiental (el Economista, 2022). Es por ello que en Reanima S.L. somos conscientes de las preocupaciones sociales por el cuidado medio ambiental, lo que nos lleva a buscar un menor impacto ecológico tratando de realizar nuestra actividad de forma eficiente gracias a la digitalización y a una correcta gestión de residuos,

- FACTORES LEGALES

Uno de los aspectos más relevantes es el aspecto legal, concretamente hacemos referencia a las reglas sanitarias y a las licencias y certificaciones necesarias a la hora de realizar una actividad relacionada con la instalación de dispositivos médicos para un uso no profesional fuera del ámbito sanitario.

En España se sentaron las bases para la regulación de la presencia de DEA/DESA en el Real Decreto 365/2009, de 20 de marzo. En el se establecen las condiciones y requisitos mínimos de seguridad y calidad para la utilización de estos equipos fuera del ámbito sanitario

El resto de competencias queda en manos de las comunidades autónomas, como indica el artículo 5 del Real Decreto arriba mencionado.

“Las administraciones sanitarias de las comunidades autónomas promoverán y recomendarán la instalación de los DESA, de acuerdo con las indicaciones o recomendaciones de los organismos internacionales, en aquellos lugares en que se concentre o transite un gran número de personas.

Asimismo, las autoridades sanitarias de las comunidades autónomas promoverán los mecanismos de coordinación oportunos con dispositivos tales como protección civil, bomberos, policía local y otros que fuesen necesarios, para extender la instalación y uso de los DESA.”

(Real Decreto 365/2009, de 20 de marzo. Artículo 5. Promoción de la instalación de los DESA)

Es por ello que nos tenemos que ceñir a la normativa publicada a nivel autonómico, que en el caso de Castilla y León no establece obligatoriedad en la instalación de desfibriladores en determinados espacios y lugares como sí hacen otras CCAA con Decretos posteriores al 365/2009, de 20 de marzo.

La normativa que regula el uso de DESA/DEA en Castilla y León es anterior al Real Decreto emitido a nivel nacional, se trata del Decreto 9/2008, de 31 de enero, por

el que se regula el uso de los desfibriladores externos semiautomáticos por personal no sanitario, (BOCYL N°25, 6 de febrero de 2008).

Así mismo en 2011 se publica el Decreto 5/2011, de 3 de febrero, por el que se modifican diversas disposiciones para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, (BOCYL nº27, 9 de febrero de 2011).

Y por último se añaden más modificaciones sobre el Decreto original 9/2008 en un nuevo Decreto 2/2018, de 1 de febrero. En él, se establece una disposición derogatoria de suma importancia puesto que deroga expresamente el artículo 13 del Decreto 9/2008

“Derogación normativa. Queda derogado expresamente el artículo 13 del Decreto 9/2008, de 31 de enero, por el que se regula el uso de los desfibriladores externos semiautomáticos por personal no sanitario y cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo establecido en el presente decreto.”

(BOCYL nº25, 5 de febrero de 2018)

Como desarrollaremos más adelante en profundidad, en este artículo se regulaba de forma bastante rigurosa el uso de DESA por parte de personal no sanitario, dependiendo las autorizaciones de la Dirección General de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación, obligando a presentar una solicitud y una certificación oficial para ser autorizado en el uso de estos dispositivos, algo que dificultaba enormemente, hasta la publicación de este Decreto, la viabilidad para realizar nuestra actividad fuera del ámbito sanitario.

5.2.2.- Microentorno

Para estudiar el microentorno realizaremos un análisis de las 5 fuerzas de Porter, modelo analítico que sirve para estudiar el potencial de rentabilidad de una empresa en base a 5 variables.

- **COMPETIDORES**

Tiene que ser analizada desde dos vertientes atendiendo a nuestro modelo de negocio, por un lado, en cuanto a la instalación y mantenimiento de Espacios Cardioprottegidos la competencia no es excesivamente alta y por lo tanto no existen datos actualizados sobre el número de empresas o las cuotas de mercado de las mismas. Realizando búsquedas activas en las páginas de empresa no se encuentran muchos resultados y algunas de estas empresas o bien se dedican simplemente a la venta de material sanitario, o bien la instalación de Espacios Cardioprottegidos es una ramificación de un negocio sanitario de mayor envergadura.

Existen algunos nombres propios como B+SAFE que sí que están especializados en el concepto de Espacios Cardioprotégidos y comparten una visión y una misión similar a la de nuestra empresa, si bien es cierto que no hemos encontrado ninguna que se centre principalmente en “democratizar” este concepto y llevar este tipo de espacios a comunidades de vecinos u otro tipo de formas de organización civil fuera del ámbito institucional y empresarial

El sitio web *Empresite* solo arroja 15 resultados en toda España ante la búsqueda “desfibriladores” y ninguno en Castilla y León (elEconomista.es, *Empresite*, 2022).

En cuanto a nuestra división dedicada a la formación, existe una fuerte competencia a nivel nacional en este sector, ya se ofrecen cursos de primeros auxilios, emergencias, RCP, etc. a todos los niveles, desde ONG como Cruz Roja hasta mutuas de empresa, pasando por todo tipo de instituciones que publican y subvencionan cursos de formación de este tipo.

El carácter diferenciador es que en Reanima S.L. queremos ofrecer este tipo de formación como complemento a nuestra actividad principal, aunque no sea excluyente para ofertar este tipo de servicios de carácter formativo de forma independiente para aquellos clientes interesados.

- CLIENTES

Los clientes potenciales son comunidades de vecinos (o en su defecto los administradores de fincas que gestionan grandes carteras de comunidades), empresas e instituciones.

Para ello es importante definir los conceptos referentes a las comunidades de vecinos, pues nuestro plan de marketing irá enfocado en tratar de simplificar la comercialización de nuestros productos, tratando de escalar nuestra actividad reduciendo costes para hacer llegar nuestra propuesta al mayor número de clientes posibles (comunidades) a través del menor número de canales posibles (administradores de fincas).

- Comunidad de propietarios:** conjunto de copropietarios de los elementos comunes de un edificio, donde a su vez son propietarios de un inmueble.
- Junta de propietarios:** órgano de gobierno de la comunidad de propietarios, compuesto por todos los titulares, y que toma decisiones por votación mayoritaria.

- iii. **Junta de gobierno, presidente y vicepresidentes de la comunidad:** máximos representantes de la comunidad de propietarios, se encarga de gestionar los asuntos relacionados con la propiedad. En el caso de no existir un administrador de fincas, el presidente ejerce sus funciones.
- iv. **Administrador de la comunidad:** el administrador de fincas es un profesional autorizado que gestiona las áreas económico-contables y de conservación de la comunidad por designación de la junta de propietarios.
- v. **Secretario de la comunidad:** puede ser un cargo interno o externo al edificio, gestiona la documentación oficial y hace llegar a los vecinos las comunicaciones o notificaciones.

(Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre propiedad horizontal).

En la actualidad existen 1,2 millones de comunidades de propietarios sujetas a la Ley de Propiedad Horizontal (LPH), administradas por 15500 profesionales independientes con una media de 77 comunidades por administrador. (empresas.mediterraneoglobal.es, 2017)

Esto nos hace ver la importancia que esta figura para el éxito comercial de Reanima S.L. que pretende establecer como núcleo principal de su negocio y de diferenciación con otras empresas la democratización de la cardioprotección.

- PROVEEDORES

Reanima S.L. no pretende ser una empresa productora, sino que ofertará un catálogo de DEA/DESA que se adapte a los clientes en función de sus necesidades. La selección de ese surtido la realizaremos a través de un análisis interno que evalúe las distintas opciones que nos ofrece el mercado, buscando calidad y un buen precio que nos permita mantener nuestro margen de beneficio como intermediarios.

Algunas empresas interesantes que venden a nivel nacional son las siguientes:

- Global Cardiac Sevices s.l.
- Fisaude S.L.
- Esforem S.L.

Todas ellas están especializadas en la venta de material médico, nos interesa tratar principalmente con mayoristas y fabricantes, y no con otras empresas intermediarias que también oferten paquetes de instalación, puesto que conseguiríamos mejor precio estableciéndonos como la empresa de servicios intermedia.

- BARRERAS DE ENTRADA

Las principales barreras de entrada responden al Real Decreto 365/2009, de 20 de marzo, y al Decreto 9/2008, de 31 de enero y posteriores modificaciones, que son las dos principales normas que regulan nuestra actividad en Castilla y León. No existe un monopolio ni trámites burocráticos especiales para establecer nuestra Sociedad Limitada.

En cuanto a la formación hay que cumplir todos los requisitos de carácter técnico y profesional para obtener los certificados que permitan a nuestros profesionales impartir cursos de soporte vital básico homologados.

- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

No existen productos sustitutivos en este tipo de negocio, la instalación de Espacios Cardioprottegidos y los dispositivos DEA/DESA están regulados al tratarse del ámbito sanitario por lo que solo se pueden comercializar pasando estrictos controles sanitarios cuyos criterios dicta el Ministerio de Sanidad.

5.2.- Análisis Interno

- RECURSOS FINANCIEROS

Los fondos para la constitución de la Sociedad Limitada son fondos propios provenientes del ahorro. Se contempla en una primera fase, en la cual no se necesita mucha inversión para “echar a andar”, a medida que se consigan clientes y beneficios se buscará abrir vías de crédito y financiación con entidades bancarias para poder escalar el crecimiento. Durante la primera fase se contemplará subcontratar aquellos servicios a los que no podamos llegar por no tener nuestro organigrama completo.

- RECURSOS TECNOLÓGICOS

Principalmente necesitaremos recursos informáticos y de ofimática para realizar todos los contactos previos en la fase de captación de clientes, equipos aportados en la primera fase de financiación propia.

Posteriormente encontraremos todos los dispositivos médicos y de carácter tecnológico como parte de nuestro activo que utilizaremos para desarrollar nuestra actividad.

- RECURSOS ORGANIZACIONALES

Como desarrollamos en otros apartados relacionados con el organigrama y el calendario de ejecución, forman parte de la planificación estratégica para desarrollar y realizar nuestras funciones de manera adecuada.

- RECURSOS FÍSICOS

Encontramos aquí las oficinas administrativas, instalaciones para impartir cursos, vehículos y elementos que posee Reanima S.L. para realizar su actividad.

5.3 Análisis DAFO

A través de la herramienta del DAFO tomaremos decisiones en base a un análisis interno y externo que ponga de manifiesto tanto las fortalezas y las oportunidades como nuestras debilidades y amenazas

Tabla 1 – Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia en este sector. - Poca experiencia en cuanto a normativa y regulación sanitaria. - Formación escasa en materia de SPV que quizá haga que no esté valorando algún riesgo. - Pocas alternativas de negocio en el caso de que la principal fuente de ingresos no funcione de la forma esperada. - Posicionamiento inicial dentro del mercado con poca visibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa normativa común estatal y por tanto susceptible de cambios. - Dependencia de terceras empresas de proveedoras que fijan los precios de nuestro producto. - Florecimiento de empresas dedicadas al mismo tipo de actividad. - Posibles crisis económicas que afecten al poder adquisitivo de empresas, comunidades e instituciones que decidan prescindir de nuestros servicios para dar prioridad a otros gastos. - Disrupción tecnológica que provoque la obsolescencia de nuestra actividad. - Necesidad de cubrir nuestra actividad mediante aseguradoras al tratarse de una actividad en la que hay en juego vidas humanas. - Saturación en cuanto a empresas formativas en RCP y SVB.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena capacidad de financiamiento inicial. - Buen número de contactos iniciales entre administradores de fincas por mi experiencia laboral anterior. - Contactos personales en el sector médico. - Experiencia en la gestión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado número de clientes potenciales. - Posibilidad de escalar la empresa a nivel nacional de forma muy rápida una vez establecidos a nivel autonómico. - Gran sensibilización social respecto a la importancia de los primeros auxilios y las emergencias médicas concretamente de carácter cardíaco. - Envejecimiento de la población, estadísticamente la pirámide poblacional hace que este sea un mercado en auge. - Regulación actual cada vez más laxa para permitir la entrada de agentes privados dentro del ámbito sanitario como vías para complementar el sistema público. - Nicho de mercado por explotar.

Fuente: Elaboración propia.

6.- PLAN DE MARKETING. POLÍTICA COMERCIAL

Uno de los elementos clave para el éxito de una empresa es establecer una política comercial y de marketing bien estructurada y definida. Es necesario un punto de partida en que nuestros precios, nuestra estrategia de ventas, la forma de cobrar y de pagar, estén claras, puesto que añadir otro elemento de incertidumbre a la hora de emprender una empresa solo será una fuente de complicaciones. Obviamente, siempre puede haber variaciones una vez que comienzas la actividad real, pero tener un plan simplifica las cosas.

6.1.- Política de precios

Consideramos el precio como el factor clave para la viabilidad de Reanima S.L. Determinar con exactitud el valor de nuestro producto y la rentabilidad que le tenemos que exigir es la vía para poder afrontar los gastos que supone realizar nuestra actividad.

El precio se puede definir como la variable que define la política comercial empresarial. Para ello se tiene en cuenta los costes de producción, las necesidades del mercado y el objetivo de rentabilidad fijado, lo que nos lleva a establecer un valor monetario que será aceptado o no por los clientes, (Rafael Muñiz González, Marketing en el Siglo XXI, 5ªedición, 2008).

6.1.1.- Estrategia de precios

Para la elaboración de los precios hemos tenido en cuenta tanto factores externos como internos:

- Factores externos: la competencia establece una limitación y marca una horquilla de precios en el mercado, dentro de esa horquilla nuestra posición vendrá dada por nuestra forma de comercializar los productos y nuestro poder de negociación.
- Factores internos: todos los costes asociados a nuestra actividad, tanto de nuestros proveedores como salariales, sumando el margen de beneficio y teniendo en cuenta la categoría del servicio contratado.

Como veremos más adelante, queremos desarrollar la puesta en marcha en 3 fases iniciales que vienen dadas por las capacidades de financiación y operativas de la empresa, buscando crecer a medida que se obtienen beneficios para financiar el crecimiento y obtener crédito adicional.

A pesar de esas previsiones de crecimiento progresivo, consideramos que la política de precios no tiene que ser algo dinámico, si no estático en el tiempo, por lo que no utilizaremos estrategias de penetración en el mercado a precios bajos ni tampoco estrategias de precios dinámicos.

Las dos principales estrategias de precios que utilizaremos serán:

1. Estrategia de precios en función de la competencia

Es una estrategia que tiene en cuenta los precios de la competencia para fijar los propios, dentro de esta modalidad hay dos escenarios, el de precio primado, superiores a la competencia que utilizaremos para productos premium a los que aportamos valor añadido y la política de precio medio, que busca asemejarse al precio de los competidores (Shopify, 2022)

2. Estrategia de precios según valor

Consiste en fijar un precio según el valor que aporta al comprador, es relativamente subjetivo puesto que juega con el valor percibido por el cliente, algo en lo que el marketing y la venta tienen mucha influencia, y que al tratarse de equipos médicos que aportan beneficios difíciles de cuantificar cuando se trata de salvar vidas, son percibidos como de alto valor añadido por todo el mundo.

6.1.2.- Precios

Como indicamos previamente, no somos una empresa de producción y venta de material médico, si no una empresa de servicios intermediarios que pretende llegar al cliente final, por lo que ofrecemos como núcleo principal del negocio la instalación y mantenimiento de Espacios Cardioprotégidos, así como la formación de las personas beneficiadas, el asesoramiento y la gestión administrativa de todo el proceso. Por este motivo, juntamos todos esos elementos en distintos paquetes, atendiendo a la naturaleza y necesidades del cliente, que se ofrecen al completo con todas las facilidades para poner en marcha un Espacio Cardioprotégido.

Figura 5 - Precios Reanima S.L.



REANIMA S.L.

Tabla Precios

PAQUETES COMPLETOS DE INSTALACIÓN DE ESPACIOS CARDIOPROTEGIDOS

NO.	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	ESPACIO CARDIOPROTEGIDO REANIMA BÁSICO	INSTALACIÓN EP BÁSICO + 2 AÑOS DE MANTENIMIENTO INCLUIDO+ 1 FORMACIÓN+ INCIDENCIAS	3000€
2	ESPACIO CARDIOPROTEGIDO REANIMA ESTÁNDAR	INSTALACIÓN EP ESTÁNDAR+ 3 AÑOS DE MANTENIMIENTO INCLUIDO+1 FORMACIÓN+ INCIDENCIAS	3300€
3	ESPACIO CARDIOPROTEGIDO REANIMA PREMIUM	INSTALACIÓN EP PREMIUM+ 4 AÑOS DE MANTENIMIENTO INCLUIDO+2 FORMACIONES+ INCIDENCIAS+ LÍNEA 24H	3900€

**Comunidades, empresas e instituciones*

PAQUETES ESPECIALES DE INSTALACIÓN DE ESPACIOS CARDIOPROTEGIDOS

4	ESPACIO CARDIOPROTEGIDO REANIMA GRANDES COMUNIDADES	INSTALACIÓN 2 EP PREMIUM+ 2 AÑOS DE MANTENIMIENTO INCLUIDO+ 2 FORMACIONES+ INCIDENCIAS+LÍNEA 24H	5000€
5	ESPACIO CARDIOPROTEGIDO REANIMA SOLO INSTALACIÓN	INSTALACIÓN EP PREMIUM+ 4 AÑOS DE MANTENIMIENTO INCLUIDO+INCIDENCIAS+ LÍNEA 24H (solo empresas)	3000€

PAQUETES SOLO FORMACIÓN SBV Y DESA

6	FORMACIÓN COMPLETA REANIMA	+CURSO SVB +CURSO DESA/DEA +CURSO PROTOCOLO PRIMEROS AUXILIOS	85€/persona
---	-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------	--------------------

**LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA*

 REANIMA S.L.
  @reanimarcp
  REANIMA S.L.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.- Política y objetivo de ventas

Nuestro modelo de negocio requiere mucho trabajo de prospección y de comercialización previa a la fase de ventas, pues no se trata de un servicio orientado a un cliente particular, si no a otras entidades jurídicas, comercializado ya sea de forma directa a comunidades de vecinos o a otras empresas de gestión de fincas dirigidas por administradores de fincas profesionales, también de forma directa a empresas como clientes finales o a organismos institucionales.

6.2.1.- Estrategia de ventas

La ratio de clientes potenciales que puedan llegar a nosotros a través de un contacto indirecto con nuestro local comercial no es alta, por eso nos basaremos en nuestro análisis de mercado y en los datos recopilados previamente para realizar la comunicación de forma directa y personalizada.

En relación con la estrategia de ventas utilizada nos decantaremos por la estrategia outbound sales, que utiliza un abordaje más proactivo por parte del vendedor, tratando de generar leads, que son clientes potenciales que han tenido interacción con la empresa y pueden llegar a actuar de promotores en un futuro (Salesforce, 2022).

Los leads en nuestro caso serán los administradores de fincas que gestionan varias propiedades y nos pueden facilitar el camino para llegar hasta el cliente final o actuar como intermediarios utilizando su influencia y posición dentro de su organigrama.

Para ello realizaremos un trabajo previo de prospección y clasificación de leads utilizando redes sociales como LinkedIn o las páginas amarillas de nuestra CCAA. Posteriormente se iniciará un contacto en frío, priorizando concertar una reunión personal con el responsable último para presentar nuestros productos y servicios en una reunión.

Tras esta fase si el cliente potencial muestra interés entraremos en una fase de negociación donde profundizaremos en los aspectos técnicos, visitas técnicas y presentación de todos los documentos legales que son necesarios, así como formas de pago.

Este método será utilizado en una primera fase operativa en la que no tenemos clientes, solo contactos derivados de mi actividad laboral anterior, que pueden abrirnos la puerta al menos para presentar nuestras propuestas. Evitaremos el "mailing" y el contacto telefónico inicial, algo que sí se contemplará en una segunda o tercera fase operativa en la que la empresa cuente con una cartera de clientes y esté establecida.

6.2.2.- Estimación de ventas

Tenemos que tener en cuenta que al ser una empresa que presta un servicio a nivel autonómico de forma personalizada, nuestra cartera de clientes y ventas forman parte de un proceso que busca un crecimiento progresivo, tratando de generar capital y beneficios para poder reinvertir en los medios humanos que nos permitan expandirnos de forma exponencial.

Por eso la actividad se inicia en Valladolid, buscando progresivamente llegar al resto de provincias de la comunidad autónoma, lo que también limita nuestros clientes potenciales y, por lo tanto, ventas.

Eso nos lleva a hacer una estimación inicial en un periodo de 3 años, partiendo de una fase previa de constitución de la empresa y realización de la comunicación en la que no tendremos ingresos hasta tener clientes interesados en contratar nuestro producto, a partir de ese punto las estimaciones que hemos realizado son las siguientes:

Partimos de un **precio medio de 3200€**, calculado mediante la media aritmética a través de una estimación para la instalación de los distintos paquetes de Espacios Cardioprottegidos ofertados por Reanima S.L y el objetivo de inflación del 2% a largo plazo del BCE. Excluimos de este cálculo la formación que pueda ser contratada de forma independiente, pues no es el eje central del negocio ni la línea de negocio que trataremos de explotar en las primeras fases.

Tabla 1 - Previsión de ventas

AÑO I	2024											
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Nº EP INSTALADOS	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4
AÑO II	2025											
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Nº EP INSTALADOS	4	4	4	4	5	5	4	4	5	6	6	8
AÑO III	2026											
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Nº EP INSTALADOS	8	8	8	9	9	9	8	8	9	10	10	11

Fuente: Elaboración propia

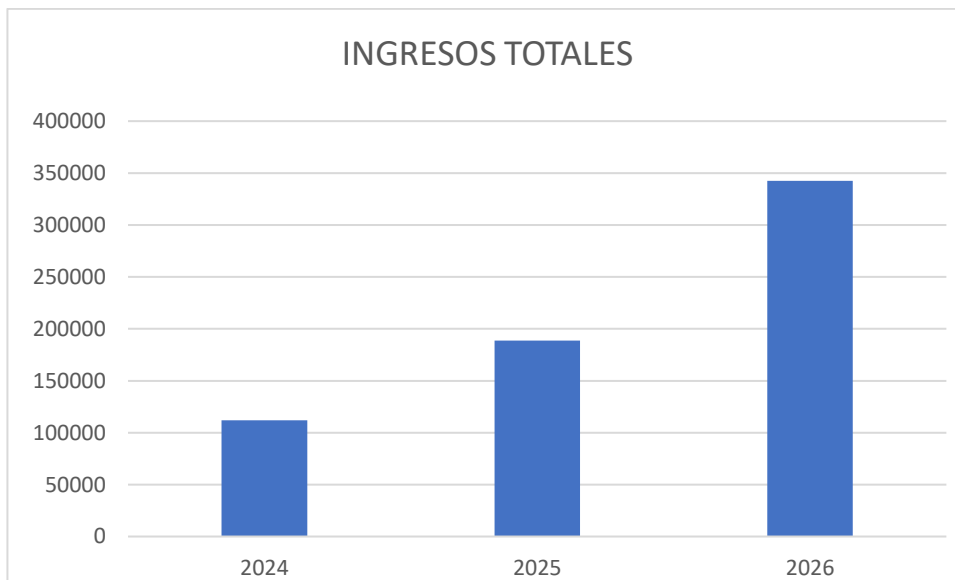
Tabla 2 - Ingresos estimados por ventas

AÑO	2024	2025	2026
Nº EP INSTALADOS	35	59	107
PRECIO UNITARIO/€	3200	3200	3200
INGRESOS TOTALES/€	112000	188800	342400

TOTAL 24/25/26	643200	*precios sin IVA
-----------------------	---------------	------------------

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3 - Ingresos totales por ventas 2024-2026



Fuente: Elaboración propia.

6.3.- Política de cobros

Ofreceremos modalidades de pago fraccionado, para empresas y comunidades. Se tendrá que pagar un 25% a cuenta una vez firmado el contrato y antes de la instalación, un 50% una vez concluida la instalación y para el 25% restante se puede pagar en un plazo de 3 meses posteriores a la instalación, esto se hace así para dar facilidades de pago a empresas y comunidades que decidan acometer la inversión y que no tengan que hacer un desembolso del 100% en un primer momento. Con el 25% inicial cubrimos los costes fijos y materiales de la ejecución y con el 50% cubrimos costes laborales, dejando el 25% restante como beneficio para el momento en que se reciba el ingreso.

Figura 6 - Flujo de cobros



Fuente: Elaboración propia.

6.4.- Política postventa

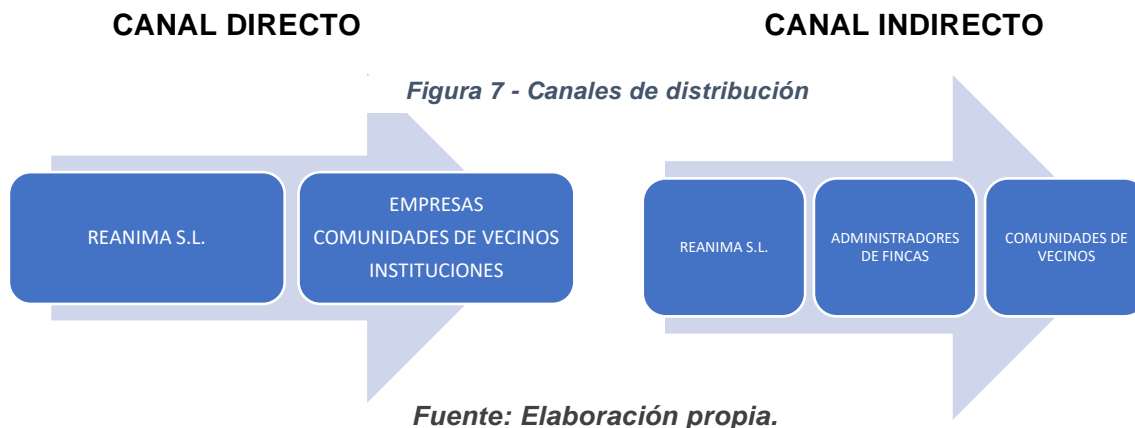
Dentro de los paquetes ofrecidos para la instalación de Espacios Cardioprottegidos Reanima S.L. viene incluido un servicio de mantenimiento de una duración mínima de 2 años y de ahí en adelante en función del tipo de servicio contratado. Para los paquetes premium se ofrece también una línea de emergencia 24h en caso de que haya algún tipo de incidente con la instalación o se haya dado una situación de emergencia que precise de volver a revisar nuevamente la instalación y a ponerla en funcionamiento.

Además, desde Reanima S.L. buscamos tener buen *feedback* con los clientes, por lo que se entregará también un cuestionario de satisfacción después de los cursos formativos para evaluar la experiencia de las personas beneficiarias de los espacios seguros instalados por Reanima S.L.

6.5.- Distribución

Según Salesforce (2022) los canales de distribución son las rutas que los productos y servicios toman en su recorrido desde el fabricante hasta el cliente final.

Nuestro canal de distribución puede ser directo o indirecto, dependiendo de si existe algún intermediario hasta el cliente final. En el caso de la venta a empresas y otro tipo de instituciones, será un canal directo, también en el caso de las comunidades de propietarios autogestionadas. En el caso de los administradores de fincas y gestores con varias propiedades a su cargo estaríamos ante un canal indirecto, puesto que la primera negociación se hace con un intermediario que nos puede abrir la puerta al cliente potencial final.



Dentro de la cadena nosotros seríamos un intermediario minorista dentro de un canal de distribución indirecto más largo donde el fabricante se encuentra al principio de la cadena y nosotros en uno o dos escalones por debajo en función de si nuestro proveedor es un mayorista de material médico al que le adquirimos el material (VER ANEXO VI).

6.6 Política de comunicación

Nos centraremos en política de comunicación a nivel local y autonómico pues es nuestro ámbito de actuación en las primeras fases.

6.6.2 Nombre de la empresa

El nombre de la empresa elegido es Reanima S.L, tiene relación con el tipo de servicio que presta, en la línea de los nombres del resto de empresas del sector ya que escuchándolo es fácil de recordar y de vincularlo al tipo de actuación sanitaria de emergencia que trata de satisfacer, como es la reanimación cardiopulmonar vía DEA/DESA o primeros auxilios.

6.6.2 Imagen corporativa

La imagen corporativa ha sido creada mediante Inteligencia Artificial (Dall-e), dándole una entrada de datos muy determinada en la que indicábamos que queríamos un logotipo en esa gama de colores, verde, el color de la vida y de la esperanza, además de indicaciones con palabras clave como “reanimación, desfibrilación, RCP”. Tras una primera tanda de resultados seleccionamos el que más nos gustaba y perfeccionamos la IA con entradas de datos más concisas hasta darle su forma final, la tipología fue hecha por mi mismo con un programa de edición fotográfica.

Es importante señalar que los derechos de autor de la imagen pertenecen al usuario que utilizó el programa para crear su obra, de momento no existe más

legislación al respecto, aunque hay un debate político abierto en la actualidad en todos los países desarrollados.

Figura 8 - Logotipo



Fuente Dall-E/elaboración propia.

6.6.3 Comunicación y promoción

Nuestras técnicas de comunicación serán las siguientes:

FUERZA DE VENTAS

Como hemos mencionado para realizar la primera toma de contacto creemos que es mejor de manera personal y así poder exponer claramente los servicios que prestamos y los beneficios derivados de los mismos.

Uno de los elementos clave en ventas es conseguir la confianza del cliente en la fase inicial mediante la comunicación, a través de entornos favorables como son los clientes conocidos o recomendados, o aquellos que no conocemos. Para ello podemos analizar los diversos componentes afectivos y cognitivos en los que se mide la confianza y sobre los que existen estudios muy detallados, eso potenciará nuestra capacidad de conseguir clientes en una primera toma de contacto (Alejandro González Ruíz, *El discurso de la venta personal a través de la retórica y la persuasión*, Universidad de Ciencias Económicas y Empresariales, Valladolid, 2018)

PUNTO DE VENTA

Se mandará realizar un cartel para la fachada del local comercial con el nombre de la empresa el logotipo, el contacto y la leyenda “Instalación de Espacios Cardioprotégidos”, para ser visualizado desde la calle por los peatones y por el gran número de coches que circulan por esa avenida a lo largo del día.

PÁGINA WEB

El otro elemento clave que desarrollaremos será una página web que encargaremos a una empresa externa, en ella estarán ofertados los distintos paquetes que ofrecemos, artículos científicos que muestran los beneficios de tener este tipo de herramientas médicas en caso de necesidad, opiniones de otros clientes y reseñas de

instalaciones ya realizadas, información de los cursos vías de contacto y ubicación de la oficina personal.

De esta forma, aunque no sea un medio de comunicación que trate de maximizar las ventas por sí mismo, se tratará de un elemento de propaganda donde los clientes potenciales que hayamos contactado previamente puedan ver ejemplos reales del tipo de servicio que prestamos, opiniones de clientes satisfechos e información rigurosa y real del valor que aportan los Espacios Cardioprotégidos.

También nos generará un feedback positivo continuo, ya que a medida que se vayan realizando instalaciones nuestro posicionamiento será mejor y eso dará una mayor confianza a clientes futuros que tengan dudas sobre si contratar o no el servicio.

RELACIONES PÚBLICAS

Abriremos perfiles en redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram, consideramos que es importante en estos tiempos tener presencia en todo tipo de plataformas ya que los clientes pueden contactar por cualquier vía y amplia nuestra visibilidad.

En este tipo de redes trataremos de captar la atención principalmente compartiendo contenido divulgativo propio y de otros blogs o medios relativo a la salud personal, a la prevención cardiovascular, hábitos de vida saludables y contenido similar, que creemos que es una vía mejor para llegar al público que no contar la rutina laboral de una empresa de estas características. También se compartirán fotos y reflexiones de nuestras instalaciones y de los cursos impartidos.

En posteriores fases de crecimiento se plantearán cuñas de radio a nivel local, pero una vez la empresa tenga reseñas y ya esté establecida, consideramos que en una fase inicial esto puede ser contraproducente y caro.

6.6.4 Presupuesto de las acciones de comunicación

Nuestra política de comunicación no precisa de un elevado presupuesto, sino más bien de tiempo para la venta personal (que podría ser traducido en dinero en el caso de que haya comerciales contratados con ese cometido), pero la inversión en medios no es muy elevada.

Figura 9 - Acciones promocionales

	PRESUPUESTO	PRECIO IVA INCLUIDO
PÁGINA WEB	750€	907,5€
RÓTULO LUMINOSO FACHADA	400€	484€

Fuente: Elaboración propia.

7.- PLAN DE PRODUCCIÓN-OPERACIONES

Nosotros no tenemos un plan de producción como tal al ser una empresa que presta servicios y adquiere los elementos materiales necesarios a través de otros proveedores que sí que pueden ser fabricantes, sin embargo sí que tenemos un plan de operaciones, el cual desarrollaremos a través de varias fases de crecimiento, algo que hemos ido reiterando en varios apartados de la memoria, puesto que el proceso de fidelización y captación de clientes es la parte más costosa y es lo que nos permitirá ir acometiendo mayores inversiones materiales y de personal para seguir creciendo y escalando el alcance que tenemos.

7.1.- Fases del proceso productivo. Capacidad productiva de la empresa, coste unitario del producto o servicio

En una primera fase de crecimiento buscaremos clientes concertando citas con empresas, administradores de fincas, comunidades de vecinos instituciones etc. Cayendo gran parte del proceso sobre los hombros del promotor que será el encargado de los clientes, proveedores, visitas técnicas y de organizar al personal, también en esta primera fase contaremos con un responsable en administración que ayudará en todo lo referente a trámites burocráticos y contables, así como de gestión de calendario con clientes, proveedores y otro tipo de gestiones de oficina. También contaremos con un instructor en SBV y DEA homologado con un contrato a media jornada que nos asesorará durante las instalaciones y será el encargado de impartir los cursos formativos con otro instructor subcontratado como autónomo.

Una vez asumido que ya tenemos contratos firmados, el proceso de prestación de servicios de la primera fase será el siguiente:

FASE I

- 1- Visita técnica: la llevaré a cabo yo como gestor acompañado de un instalador, en esta visita se estudiará la distribución del edificio de viviendas o la empresa, localizando el mejor punto para la instalación del Espacio Cardioprotegido teniendo en cuenta factores como la accesibilidad de todos

los vecinos, la equidistancia a todas las viviendas, la visibilidad dentro de las instalaciones de la empresa, los factores de temperatura y humedad correctos y otro tipo de variables a tener en cuenta.

- 2- Instalación: en esta primera fase seré yo como gerente y el instructor en SBV y DEA los que realizaremos las instalaciones de los Espacios Cardioprottegidos, las cuales no revierten de mucha complicación, y haremos las comprobaciones de seguridad pertinentes para asegurar el correcto funcionamiento de los equipos una vez instalados.
- 3- Formación: una vez realizada la instalación se gestionará la importación del curso formativo con el cliente, sea este una comunidad de vecinos a través de su presidente o administrador, sean empresas o instituciones de carácter público. Para ello la persona responsable de administración se encargará de organizar una fecha para realizar el curso en función de la disponibilidad del cliente. Una vez fijada la fecha se realizarán los trámites correspondientes a la reserva y alquiler del espacio donde se impartirá la formación, la gestión de nuestro personal encargado de impartir el curso, preparación de materiales didácticos y comunicación al cliente con toda la información definitiva de horarios y lugar del curso.
- 4- Mantenimiento: en función del tipo de contrato suscrito se realizarán las labores de mantenimiento de los equipos instalados de forma periódica según lo indicado, también se dará soporte de asesoramiento para posibles dudas que puedan tener los clientes y se les brindará la información que soliciten.

FASE II

El proceso de prestación de servicios es similar en la segunda fase solo que cambia el personal disponible y el reparto de tareas. La instalación de EP quedará íntegramente a cargo de un técnico especialista, la división comercial de búsqueda de clientes se dividirá entre un director comercial y yo como gerente de la empresa, quedando más disponible para tareas de administración, reuniones con clientes y explorar nuevas vías de negocio. Se contará con dos instructores en nómina para impartir cursos con posibilidad de ampliar a un número mayor en caso de ser necesario o de solaparse en una misma fecha varios cursos.

7.2.- Capacidad productiva de la empresa

La capacidad productiva depende directamente del trabajo de marketing previo y nuestra capacidad para generar nuevos clientes interesados en nuestro servicio. La capacidad máxima de la empresa es mucho mayor que el volumen de trabajo que está planteado en el plan de ventas y en el calendario de ejecución, esto es debido a que el tiempo y los medios requeridos por servicio son mínimos, y fácilmente abordables con el personal con el que contamos. Además, en el caso de escalar nuestra producción como se plantea en la fase II y fases posteriores, es relativamente sencillo aumentar nuestra capacidad mediante la contratación de más personal, al no requerir unas instalaciones propias para desarrollar la prestación del servicio.

En un punto de madurez ideal a lo largo de este análisis de viabilidad se plantea la ampliación de la empresa mediante la adquisición de un espacio propio para impartir los cursos formativos, más por una cuestión organizativa y para simplificar la gestión, que por una necesidad derivada de la capacidad de la empresa.

7.3.- Proveedores

En nuestro caso los proveedores son una parte fundamental del negocio y el éxito de la viabilidad del mismo depende en gran medida de como lo gestionemos, ya que el producto que comercializamos dentro del servicio de instalación de Espacios Cardioprottegidos no es producido por nosotros mismos, al ser una empresa intermediaria entre el productor o mayorista y el cliente al que ofrecemos un producto dentro de un servicio más amplio que aporta un valor añadido adicional.

7.3.1.- Descripción de proveedores

- Material sanitario

Empresa	Dirección	CIF	Contacto
Diemer	C/ Zubiete nº 44 Polig. Isasi- Nave 4 Entreplanta, 48192 Gordexola, Bizkaia	B48904668	946690037
Fyamedical	C. Victoria Kent, 1, Bloque 2, 41920 San Juan de Aznalfarache, Sevilla	B91903203	669079773
Quirumed S.L.	C. del Corretger, 115, 117, 46980 Paterna, Valencia	B97267405	963021656

- Material para cursos formativos

Empresa	Dirección	CIF	Contacto
Bravo Deco	Av. del euro, 10, 47009 Valladolid	B37498342	983380969

- Mobiliario de oficina

Empresa	Dirección	CIF	Contacto
IKEA	Avda Matapiñoneras 9 28703 - (San Sebastian De Los Reyes) - Madrid	A28812618	900400922
Muebles BOOM	Calle Topacio, 4. 47012, Valladolid (Valladolid). España.	B47596861	983313786

- Vehículos de transporte

Empresa	Dirección	CIF	Contacto
Carrion S.A.	C. del Nitrógeno, 37, 47012 Valladolid	A47002068	983301699

7.3.2.- Política de pago a proveedores

Teniendo en cuenta el bajo nivel de inventarios que buscamos, se realizarán los pagos al contado y al instante en el caso del inmovilizado material referente al material de oficina ya que estas empresas no permiten otras vías de pago a pequeños clientes.

En el caso de los insumos necesarios para realizar nuestra actividad profesional, se pagarán mediante transferencia bancaria facturándose mensualmente, de esta forma simplificamos a la hora de realizar y contabilizar los pagos realizados, agrupando las compras en facturas mensuales emitidas por nuestros proveedores.

La impresión de los manuales y materiales didácticos para los cursos formativos se abonarán al contado una vez realizado y entregado el trabajo por parte de la imprenta encargada de hacerlo.

El renting de la furgoneta se paga de forma mensual mediante domiciliación bancaria a nombre de la empresa proveedora del vehículo.

7.4.- Existencias. Aprovisionamiento y almacenamiento

En Reanima S.L. queremos reducir al máximo nuestros inventarios, ya que disponemos de poco espacio de almacenamiento y los plazos de pedido y entrega de los elementos necesarios para la instalación de los Espacios Cardioprottegidos son muy reducidos. Por lo tanto, consideramos que con tener cubierto un 25% de los contratos de instalación cerrados a 3 meses vista es suficiente. Por otra parte, el material didáctico es reutilizable, por lo que tan solo debemos disponer de algunos repuestos por si se pierden o deterioran algunos de los manuales a lo largo de los cursos. En función de nuestra estimación de ventas para el primer año:

Tabla 3 - Instalación de EP por meses

AÑO I	2024											
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Nº EP INSTALADOS	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Solo sería necesario tener cubiertos a 01/01/2024

Nº EC →ENE/FEB/MAR	% A CUBRIR	TOTAL INVENTARIOS
7	25	2

Los precios pagados a nuestros proveedores por el conjunto de elementos necesarios para la instalación de los Espacios Cardioprottegidos vienen desglosados en el anexo III (VER ANEXO III)

8.- RECURSOS MATERIALES PARA LA PUESTA EN MARCHA

Una de las ventajas de nuestra actividad es que no se necesita un local comercial amplio ni es necesario mucho espacio para albergar a un gran número de trabajadores, tampoco la visibilidad del negocio de cara al público es crítica puesto que el tipo de venta de los servicios se hace de manera personalizada, por otra parte necesitamos un espacio para impartir los cursos, para lo que barajamos dos opciones en función de la fase de desarrollo empresarial en la que nos encontremos.

8.1.- Localización y justificación

Local comercial: Reanima S.L. contará con una oficina que será también el domicilio social y el centro de gestión y administración, todo ello registrado en las escrituras de la empresa y a través del Registro Mercantil (artículo 8, Ley de Sociedades de Capital).

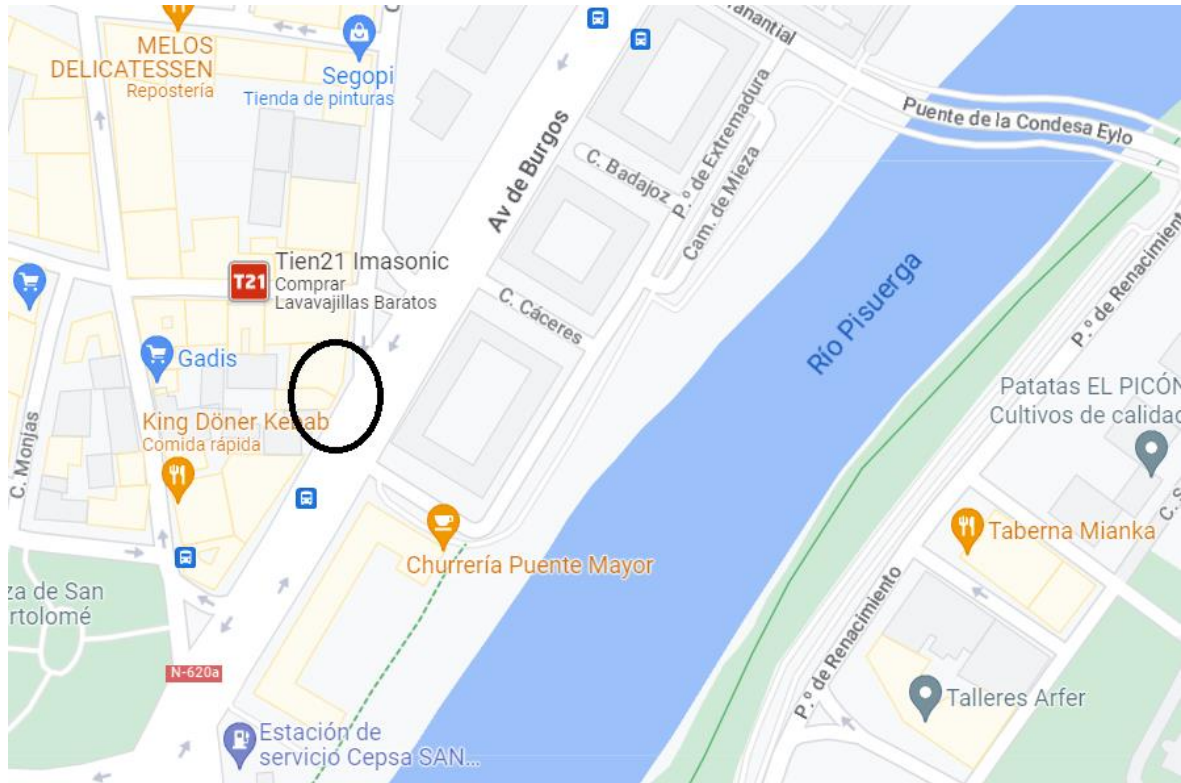
Este local comercial será adquirido en régimen de alquiler a una inmobiliaria o particular, no necesitamos que tenga un amplio escaparate ni mucho espacio de almacenamiento, si no un espacio interior adecuado para 2 o 3 empleados administrativos. En un principio me estableceré yo como director general y un empleado/a que se dedicará a tareas administrativas y de gestión.

Dentro de nuestros criterios de búsqueda de selección de la ubicación era que estuviese en Valladolid municipio, fuese de fácil acceso con aparcamiento gratuito en las proximidades, bien comunicado con el resto de la ciudad, con una visibilidad media y cuyo precio no superase los 400€ al mes, eso nos hizo descartar la zona centro, cuyo precio medio es superior a los 650€/mes (idealista, 2022) y no cumple con nuestros requisitos de accesibilidad y aparcamiento.

Dentro de los barrios periféricos los que cumplían nuestro criterio eran Huerta del Rey y La Victoria, ambos próximos entre sí, con rápidos accesos a la zona centro, a la ronda VA-20, salida a la autovía A-62 y anexas a la Avenida Salamanca y Avenida Burgos que cruzan la ciudad de norte a sur. Además, el precio medio de ambas zonas está en torno a los 450€.

Al final hemos encontrado un local comercial en el barrio de La Victoria, ubicado en la Avenida de Burgos nº3, que cumplía todos nuestros requisitos por 300€/mes, tiene aparcamiento de zona blanca en las inmediaciones y un gran parking gratuito al aire libre a 100m detrás de la policía municipal, la conexión con el resto de la ciudad es excelente, algo ideal para visitar a clientes y para los desplazamientos que realizarán nuestros instaladores.

Figura 10 - Mapa de situación



Fuente: Google Maps.

Instalaciones para cursos formativos: también son necesarias unas instalaciones para impartir los cursos formativos SVB/DESA incluidos en nuestros paquetes de instalación de Espacios Cardioprotegidos.

En la primera fase de desarrollo empresarial optaremos por alquilar espacios que ya vienen preparados y equipados para estos usos y que son arrendados por horas reservando con antelación. Hemos encontrado varias opciones disponibles a través de un portal de alquiler de salas para eventos/cursos/conferencias a precios que oscilan entre los 20€/h y los 30€/h (alquilarsalas.com), un precio que consideramos razonable y que se ajusta a lo que teníamos en mente.

En consecuencia, la ubicación de estos espacios no será fija si no que trataremos de buscar soluciones que se ajusten mejor a nuestros clientes, ya que priorizaremos la proximidad a la comunidad de vecinos o a la empresa donde se realice la instalación del Espacio Cardioprotegido, atendiendo a que muchas personas pueden tener dificultades para desplazarse grandes distancias bien por falta opciones de movilidad o por su edad.

En fases posteriores de crecimiento de la empresa se considerará arrendar o adquirir en propiedad unos locales comerciales amplios donde poder desarrollar la parte

administrativa, de clientes y de formación dentro de la misma instalación si alcanzamos un determinado volumen de trabajo.

8.2.- Instalaciones

La oficina cuenta con 30m², de los cuales 15m² son a pie de calle y 15m² de entreplanta. Tiene una fachada acristalada de dos niveles, ideal para poner un letrero publicitario grande que sea visto desde la carretera por la que circulan un gran número de vehículos a lo largo del día.

En los 15m² a pie de calle se instalarán dos estaciones de trabajo individuales, para gestión administrativa y recepción de clientes, los 15m² de entreplanta serán utilizados como almacén para el stock que podamos acumular de material para la instalación de Espacios Cardioprottegidos, recambios y accesorios para los mismos, herramientas y material didáctico necesario para impartir los cursos. Debido a nuestra política de bajo stock 15m² son suficientes para la cantidad y el volumen necesario para nuestro tipo de material.

El estado del inmueble es bueno según indica el anuncio, por lo que no sería necesaria ninguna reforma para acondicionar el mismo, bastaría con una limpieza y un lavado de cara.

El arrendamiento de la oficina se realiza directamente a la propiedad sin comisión de agencia inmobiliaria.

Las instalaciones para los cursos formativos son similares en prestaciones, se buscan mínimo 50m² y 50 personas de capacidad, con butacas o sillas con pupitre incorporado, material docente habitual como pizarras, proyector, y otros elementos habituales para poder impartir un curso.

Figura 12 - Local comercial



Figura 11 - Sala de formación



Fuente: Idealista S.A.U

8.3.- Equipamiento e inversiones materiales

En cuanto al gasto en alquileres, este sería de:

Local comercial → 300€/mes → 3600€/año
Instalaciones docentes → 20€/h x 4h/curso = 80€/curso

8.3.1.- Mobiliario, herramientas, medios de transporte, equipos informáticos

A continuación, hemos elaborado una tabla con el material necesario por categorías sin desglosar y los costes del mismo. En el anexo se detallan las características técnicas de los equipos necesarios y su coste unitario. (VER ANEXO V)

Tabla 4 - Material puesta en marcha

ELEMENTO	PRECIO SIN IVA	PRECIO CON IVA
Mobiliario de oficina	1000€	1210€
Equipos informáticos	1200€	1452€
Medios de transporte	291€/mes	352,11€/mes
Herramientas	200€	242€

Material para cursos	150€/año	181,5€/año
TOTAL	2841€	3437,61€

Fuente: Elaboración propia a precios de catálogo

Es importante señalar que en la primera fase operativa el medio de transporte a nombre de la empresa será una furgoneta de dos plazas tipo combo para desplazarse a las zonas de instalación de EC, la modalidad de adquisición será mediante renting porque requiere una menor inversión inicial y nos permite adaptar ese gasto en inmovilizado material a nuestras necesidades. También se aporta vehículo particular propio para mis desplazamientos como gerente.

9.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

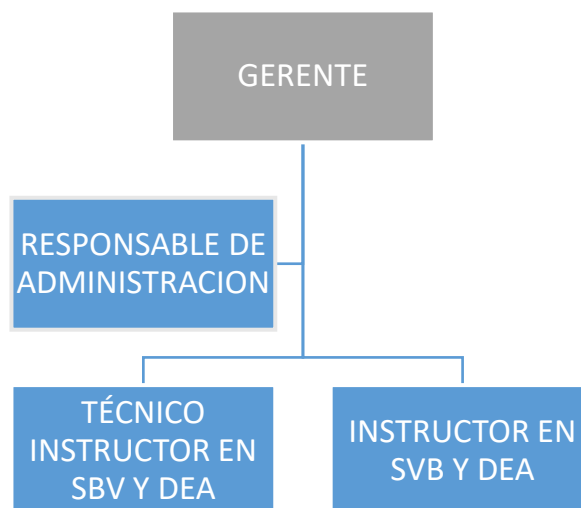
9.1.- Sistema de organización, personas necesarias, funciones y responsabilidades

Al igual que en otros aspectos, dividiremos en dos fases la necesidad de personal, en una primera este será más reducido tratando de optimizar los recursos disponibles y construir una cartera de clientes y a medida que haya crecimiento, se tratará de ir cubriendo las necesidades de la empresa.

9.1.1.- Organigrama

FASE I

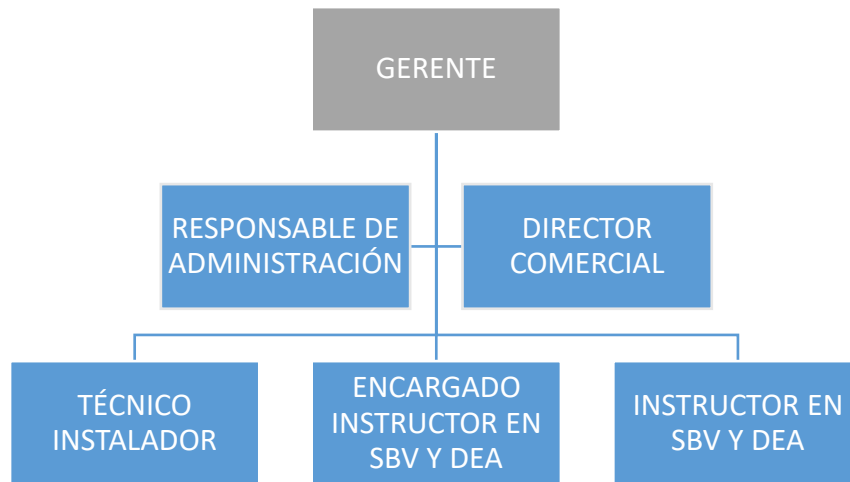
Figura 13 - Organigrama fase I



Fuente: Elaboración propia.

FASE II

Figura 14 - Organigrama fase II



Fuente elaboración propia.

9.1.2.- Personas que participan en la empresa y sus funciones

En una primera fase la empresa necesita tener controlados los gastos en personal puesto que el volumen de trabajo no será tan alto, y a medida que vayamos construyendo una cartera de clientes sólida podremos pensar en expandirnos. Contaremos en esta etapa con una persona de administración y gestión comercial, ubicada en la oficina, dedicada a la gestión de clientes y a los procesos administrativos básicos de la empresa. También necesitaremos a una persona con capacitación para realizar la instrucción en SVB y DEA con homologación SEMICYUC, esta persona en principio también estará implicada en las decisiones técnicas para la instalación de Espacios Cardioprottegidos. Una tercera persona también estará formada para reforzar la impartición de los cursos SVB y DEA, y por último yo me encargaré de todo el apartado comercial, captación de clientes, administración financiera y organización en general de la empresa, en una primera fase también me encargaré de realizar la instalación de los Espacios Cardioprottegidos, habiendo sido formado de forma homologada en SVB y DEA junto con el instructor.

En una segunda fase ampliaremos la plantilla a un director comercial y de ventas, que se encargará también de la captación de clientes en exclusiva, además de un técnico para realizar las instalaciones, de esta forma yo me podría centrar más en exclusiva en las reuniones con clientes y gestión de la empresa, además en función del

volumen de trabajo ampliaríamos o subcontrataríamos más personal para impartir cursos de formación, al ser una actividad más intensiva en personal.

9.2.- Descripción de los puestos de trabajo

Gerente

Máximo responsable de la empresa. Me encargo de organizar y planificar la actividad empresarial, establecer objetivos, comunicación y búsqueda de clientes, elaboración de presupuestos, política de marketing, contactos con proveedores y acreedores, organización de los recursos humanos, gestión de nóminas y trámites burocráticos.

Responsable de administración

Es la segunda pata de la empresa, se requiere una persona que sepa gestionar todos los trámites burocráticos necesarios al mismo nivel que el gestor, sepa de comunicación con las administraciones, gestión de clientes, gestión de calendario del gestor, presupuestos, facturación, contabilidad y todos los aspectos relativos a la parte administrativa de una empresa

El horario será de lunes a viernes, en jornada continua de 7:30 a 15:30 con media hora de parada para comer y descanso para almorzar. El lugar de trabajo se encontrará la mayor parte del tiempo ubicado en las oficinas principales, pero abierto a salidas para gestiones burocráticas presenciales.

Se requiere alguien con formación universitaria, graduado en Comercio, ADE o Economía, con alto conocimiento de Microsoft Office y conocimientos en programas de contabilidad. Mínimo 2 años de experiencia en administración y gestión. Se valorarán idiomas.

Instructores en SBV y DEA

Para este puesto se requiere un perfil profesional muy completo pues para las homologaciones oficiales de los cursos que se imparten a los clientes en el manejo de los desfibriladores y el protocolo de primeros auxilios se requieren personas con una titulación oficial que otorga la Sociedad Española de Medicina Intensiva Crítica y Unidades Coronarias (SEMICYUC). Este curso solo puede ser realizado por personas con una titulación superior en alguna rama sanitaria, como por ejemplo médicos y enfermeros, por lo que se añade otro requisito a mayores para acceder al puesto.

El horario del encargado será a media jornada en un principio, y se subcontratará a otro instructor en régimen de autónomo para impartir los cursos, el horario es variable y dependerá de cuando se pueda concretar la realización de los cursos en función de

la disponibilidad del cliente y de la disponibilidad del espacio para la realización de los mismos.

Técnico instalador

No se requiere titulación específica, se valorará experiencia en empresas del tipo servicios de instalación, construcción u otras actividades manuales. Subcontratación en régimen de autónomo.

Director comercial y de ventas

Se busca a una persona proactiva con capacidades de comunicación y experiencia en ventas.

Su principal tarea es la captación de clientes mediante diversos métodos, tanto a puerta fría como a través de otras vías de comunicación, por lo que buscamos a alguien con formación en Publicidad y Marketing o estudios similares, indispensable vehículo propio y carnet de conducir.

Se valorará el manejo de las redes sociales y la experiencia previa como comercial o personal de ventas.

Jornada completa de lunes a viernes de 7:00 a 15:00.

9.3.- Sistema de selección y forma de contratación

El proceso de selección y contratación será el siguiente:

1. Elaboración de perfiles descriptivos con los requisitos técnicos de formación y experiencia exigidos.
2. Elaboración del perfil de la oferta de trabajo, condiciones y proceso selectivo para ser publicada.
3. Búsqueda de candidatos mediante anuncios en plataformas especializadas como LinkedIn o InfoJobs. También utilizaremos nuestros contactos para la búsqueda de perfiles de forma directa en el caso de que pudieran ser candidatos potenciales.
4. Análisis de las solicitudes presentadas y primer cribado
5. Concertar entrevistas de trabajo y segundo cribado.
6. Decisión final, comunicación al candidato y firma del contrato.

La forma de contratación en una primera fase será:

Responsable de administración: contrato fijo a jornada completa.

Encargado instructor de SVB y DEA: contrato fijo a media jornada.

Instructor de SVB y DEA: Subcontratación como autónomo o contrato fijo discontinuo.

En una segunda fase el objetivo es tener una plantilla con contrato fijo y a jornada completa cuando lo requiera el volumen de trabajo, incluido el director comercial. El técnico instalador será subcontratado en régimen de autónomo, puesto que no se requiere tanto tiempo para realizar las instalaciones.

9.4.- Política de remuneraciones

En cuanto a las remuneraciones, la Seguridad Social (2023) indica que “se totalizan agrupándolas por categorías, grupos profesionales y especialidades profesionales, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 57 del Reglamento General de Cotización”.

Tras actualizar el salario mínimo interprofesional en 2023, se incrementan las bases mínimas de cotización al Régimen General que vienen fijadas por el art.3 del Orden PCM/74/2023 de 30 de enero (Iberley, 2023), por lo que partiríamos de las bases mínimas de cotización mínimas por categoría profesional.

Gerente

Mi caso es particular ya que la empresa ya que mi condición fiscal será la de autónomo societario que ha constituido una sociedad mercantil, principalmente por razones de ventaja fiscales, ya que de esta forma la sociedad mercantil es la que responderá con su patrimonio de posibles deudas derivadas (Sage, 2022). Me asignaré el SMI, de 15.120€ brutos anuales, para cubrir los gastos derivados de mi actividad, y al ser el gerente con el 100% de las participaciones seré beneficiario en el caso de que la empresa tenga rendimientos positivos

Responsable de administración

El responsable de administración estará encuadrado dentro de la categoría profesional número 5 dentro de las bases de cotización de la seguridad social, que corresponde a oficiales administrativos.

Las bases mínimas según las tablas son de 1166€ al mes, algo por debajo de mercado ya que el sueldo promedio de un oficial administrativo en España es de 22.736€ (Glassdoor, 2023), por lo que hemos decidido que un sueldo justo como punto de partida de la empresa con las condiciones ofertadas y teniendo en cuenta los salarios que pagan en otras empresas similares, sería de 21.500€ anuales.

Figura 15 - Bases de cotización

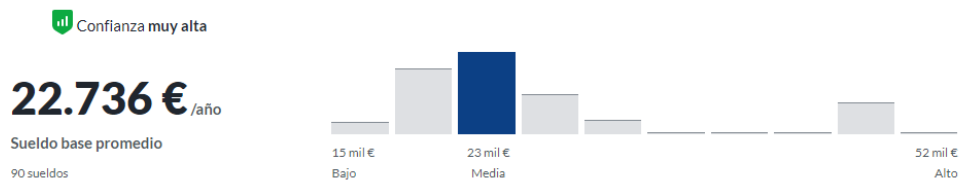
BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros /mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.629,30	4.139,40
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	1.351,20	4.139,40
3	Jefes Administrativos y de Taller	1.175,40	4.139,40
4	Ayudantes no Titulados	1.166,70	4.139,40
5	Oficiales Administrativos	1.166,70	4.139,40
6	Subalternos	1.166,70	4.139,40
7	Auxiliares Administrativos	1.166,70	4.139,40
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros /día
8	Oficiales de primera y segunda	38,89	137,98
9	Oficiales de tercera y Especialistas	38,89	137,98
10	Peones	38,89	137,98
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	38,89	137,98
TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

Fuente: Seguridad Social.

Figura 16 - Sueldo medio oficial administrativo en España

Sueldos para el puesto de Oficial Administrativo en España

Actualizado el 16 mar 2023



Fuente: Glassdoor, 2023.

Instructores en SVB y DEA

Para esta primera fase habíamos decidido contratar a media jornada a un instructor responsable de la división formativa y asesoramiento en la instalación de Espacios Cardioprotégidos, mientras que el segundo instructor sería subcontratado como autónomo y por lo tanto nos facturaría sus servicios.

No tenemos referencias ni informes sobre los sueldos promedios de los instructores de SVB y DEA, en parte debido a que no es un puesto en el que se desarrollen esas funciones en exclusiva, si es ofrecido por personas que pertenecen a empresas del sector formativo o sanitario dentro de un abanico mayor de funciones.

La referencia que hemos tomado para fijar este sueldo es el de técnico de emergencias sanitarias en España, según "Indeed" (2023) el sueldo bruto mensual para este puesto de trabajo estaría en torno a los 1.482€, por lo que a media jornada serían 741€, un salario que nos parece justo para las responsabilidades y la carga de trabajo que tendría este empleado en esta primera fase inicial.

En cuanto al instructor autónomo hacemos una previsión de 150€ +IVA por factura que nos emita cada día de formación.

9.5.- Asesores externos

En nuestro caso recurriremos a la experiencia de contactos en el sector médico con experiencia y titulación homologada en primeros auxilios, RCP, uso de desfibriladores y otro tipo de emergencias sanitarias.

También recurriremos a la experiencia de familiares cercanos que han emprendido empresas y tienen amplios conocimientos en contratación, burocracia, gestión y todos los aspectos relativos al día a día en una empresa.

10.- LEGALIZACIÓN

Debemos definir bajo qué tipo de organización legal queremos funcionar, así como los trámites para llevar este proceso a cabo antes de empezar la actividad empresarial. También se analiza toda la legislación municipal, autonómica y nacional que se aplique en nuestro ámbito para conocer todas las regulaciones y limitaciones que nos afectan.

10.1.- Forma jurídica

La forma jurídica elegida para la creación de la empresa será la de una sociedad limitada gestionada por mi bajo la figura de autónomo societario. Las siglas de la sociedad limitada se incluyen en el nombre comercial: Reanima S.L.

El capital inicial mínimo para la constitución de la sociedad es de 1€, a cambio se establece la obligación de destinar a reserva legal el 20% del beneficio hasta 3000€ (Ley18/2022 de 28 de septiembre).

Esta nueva normativa que modificaba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital nos da un mayor margen para destinar nuestra aportación inicial a la inversión necesaria en el resto de bienes necesarios. Aun así se ha decidido realizar una aportación inicial de 1000€ para que la diferencia con los 3000€ necesarios nos lleve un plazo de tiempo menor destinando el 20% de los beneficios a reserva legal.

Los principales motivos por los que nos decantamos por esta forma de estructurar la empresa son los siguientes:

1. Responsabilidad limitada: los socios responden de forma limitada por las posibles deudas y obligaciones de la empresa, lo que significa que a nivel personal no son responsables (hay excepciones) de las deudas y por lo tanto ven sus activos más protegidos.
2. Acceso a financiamiento: esta forma jurídica es más atractiva para prestamistas y posibles inversores, ya que se ofrece mayor protección contra las deudas de la empresa, además algunos bancos no abren líneas de crédito de negocio con personas físicas.
3. Ventajas fiscales: capacidad de deducir gastos empresariales y menores tasas impositivas reales que en otras formas de organización empresarial.

Actualmente en España el impuesto de sociedades paga un tipo general del 25%, aunque existen bonificaciones para emprendedores del 15% e incluso otro tipo de bonificaciones autonómicas a sumar al tipo reducido.

En cuanto al alta como autónomo societario será obligatorio ya que dentro de los requisitos que obligan a ello antes de establecer una sociedad es que se posea al menos un 50% del capital, o del 25% ejerciendo funciones de dirección y gerencia, como es el caso (Infoautónomos, 2022).

10.2.- Trámites de constitución de la empresa

Para la constitución de la empresa realizaremos los siguientes trámites:

- Obtener un certificado de denominación social comprobando si el nombre está disponible en el Registro Mercantil Central.
- Redactar los estatutos que representan el conjunto de normas que definen el funcionamiento de la sociedad.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad en la que depositaremos los 1000€ que hemos decidido ingresar para el capital social inicial de la empresa (mínimo de 1€)
- Obtener la escritura pública de constitución: se realiza ante notario y es el paso previo a la inscripción en el Registro Mercantil, debe contener los estatutos de la sociedad, el capital aportado, la identificación bancaria y mi identidad como socio fundador.
- Registrar la sociedad en el Registro Mercantil en la provincia de Valladolid que es donde tendremos nuestro domicilio social.
- Obtener el número de identificación fiscal (NIF), darse de alta en Hacienda.
- Inscripción de la sociedad limitada en la Seguridad Social cuando queramos contratar y dar de alta a los trabajadores.

Un aspecto fundamental para el tipo de actividad que queremos realizar, en la que está en juego la vida de las personas que pueden beneficiarse de nuestras instalaciones de Espacios Cardioprotégidos en caso de necesidad, es contar con un buen seguro de responsabilidad civil, para ello hemos evaluado entre muchos tipos de seguros de responsabilidad civil que ofertan las compañías y hemos decidido que el que mejor se adapta a nosotros es el siguiente:

Seguro de responsabilidad civil médico-sanitaria: consiste en una póliza de seguros que ofrece cobertura a empresas y profesionales del ámbito de la salud en caso de que se produzca daño a terceros durante el desarrollo de la actividad sanitaria, en nuestro caso particular derivados del uso negligente de los equipos de DESA o de las posibles acciones judiciales que se pudieran tomar en nuestra contra en caso de no obtener un resultado satisfactorio por cualquier motivo. De esta forma se suelen cubrir

los gastos legales derivados de reclamaciones, así como indemnizaciones en caso de que se establezca una responsabilidad por parte de la empresa.

Estos seguros suelen ser más caros que la media de los seguros de responsabilidad civil profesionales, ya que entrañan unos riesgos mayores para las aseguradoras, estableciéndose su precio medio en torno a los 1400€ de póliza anual, nos hemos decantado por un seguro cuya póliza es de 1200€ pagadero trimestralmente, lo que serían 300€ a principios de cada trimestre. (aseguratunegocio.com, 2022)

10.3.- Normas y disposiciones legales

Como habíamos resumido en el apartado de factores legales en el análisis del macroentorno, son varias las disposiciones que regulan nuestra actividad en lo referente a instalación de equipos DEA/DESA, siendo competencia última de las comunidades autónomas, pero siguiendo las pautas marcadas por la normativa estatal, por lo que hemos seguido esta jerarquía a la hora de analizar estos aspectos.

Disposiciones legales generales a nivel nacional.

- ***Real Decreto 365/2009, de 20 de marzo por el que se establecen las condiciones y requisitos mínimos de seguridad y calidad en la utilización de desfibriladores automáticos y semiautomáticos externos fuera del ámbito sanitario.***

Este Real Decreto consta de 7 artículos, en los cuales se definen los conceptos de DEA/DESA y su finalidad, se establecen los requisitos de funcionamiento conforme lo dispuesto en el Real Decreto 414/1996, de 1 de marzo, en cuanto a certificación oficial, condiciones de uso y mantenimiento y mecanismos de control e inspección por parte de las comunidades autónomas.

Además se establecen las competencias que estas tienen sobre el resto de aspectos relativos a la instalación, desde la notificación y registro de estas instalaciones, la promoción y recomendación de la instalación de DESA de acuerdo con las normativas internacionales, los mecanismos necesarios para autorizar el uso de DESA y los conocimientos básicos para ellos así como las garantías de mantenimiento que se garantizarán mediante los mecanismos de control que las comunidades autónomas establezcan.

- ***Real Decreto 414/1996, de 1 de marzo, por el que se regula los productos sanitarios.***

Se establecen las condiciones mínimas de uso de los desfibriladores automáticos y semiautomáticos fuera del ámbito sanitario, así como la necesidad de estar homologados por el Ministerio de Sanidad y Consumo.

- Disposiciones legales a nivel autonómico. Castilla y León.
 - ***Decreto 9/2008, de 31 de enero, por el que se regula el uso de los desfibriladores externos semiautomáticos por personal no sanitario.***

Este Decreto a lo largo de 15 artículos regula la instalación y el uso de los DEA/DESA por personal no sanitario, los requisitos de formación de este personal y las empresas encargadas de impartir esa formación, por lo que es la norma clave en la cual establecemos las bases legales de nuestra actividad. Todos los detalles técnicos que debemos de cumplir se adjuntan en los correspondientes anexos del Decreto (VER ANEXO VII)
 - ***Decreto 5/2011, de 3 de febrero, por el que se modifican diversas disposiciones para su adopción a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre.***
 - ***Decreto 2/2018, de 1 de febrero, por el que se modifican diversos Decretos en materia de ordenación sanitaria para la reducción de cargas administrativas.***

11.- CALENDARIO DE PUESTA EN MARCHA

Tabla 5 - Calendario de puesta en marcha

CALENDARIO DE EJECUCIÓN 2023-2024												
Tareas / Mes	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Análisis de mercado												
Análisis financiero												
Búsqueda de clientes												
Constitución de la empresa												
Acciones publicitarias												
Alquiler de local y renting de vehículo												
Búsqueda de proveedores y aprovisionamiento												
Contratación de personal												
Inicio de la actividad												

Fuente: Elaboración propia.

Hemos tomado como referencia el año 2024 para comenzar con nuestra actividad empresarial, aunque en el plazo restante hasta enero del 24 se irá recopilando toda la información relevante, estudiando el mercado, hablando con posibles clientes y tejiendo la red de contactos.

El mes de abril nos servirá para formalizar los resultados de nuestro análisis de mercado y financiero, y a partir de mayo comenzaremos ya con la búsqueda activa de clientes, reuniones y creación de agenda, la tarea más importante durante la puesta en marcha y que se prolongará durante toda la vida de la empresa.

A partir del primer semestre se realizarán las acciones publicitarias a escala más general y menos personalizada, y aprovecharemos el final del verano para realizar los

trámites de constitución de la empresa, los contactos con los proveedores y el aprovisionamiento inicial para las primeras instalaciones de Espacios Cardioprotégidos y cursos formativos.

A finales del último cuatrimestre formalizaremos el alquiler del local y el renting del vehículo de empresa, acondicionando el local y comprando los elementos planeados para nuestra sede física. Este mismo mes se realizarán las entrevistas y la contratación del personal necesario para la primera fase de la empresa como hemos visto en la memoria referente a recursos humanos.

Lo ideal sería empezar a prestar los primeros servicios a principios de enero de 2024.

12.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A través de la elaboración de un plan financiero analizaremos la viabilidad económica de nuestro proyecto, basándonos en los costes que hemos desglosado en previamente en nuestro plan de negocio.

12.1.- Plan de inversiones

Como hemos ido viendo a lo largo de las distintas partidas, se ha planteado el proyecto en varias fases precisamente para facilitar la puesta en marcha del mismo, minimizar la inversión inicial y por lo tanto minimizar los riesgos asociados a cualquier tipo de empresa que se acometa en un entorno de incertidumbre.

En este caso, para comenzar la actividad en la fase 1, no se requiere de una elevada inversión inicial lo que nos facilitará la forma de financiarnos, tratando de tener liquidez para poder afrontar los elevados gastos operativos una vez que comencemos nuestra actividad, asociados principalmente a salarios y alquileres, y teniendo en cuenta que el volumen de ventas inicial será reducido.

A los gastos derivados del inmovilizado y de la constitución de la empresa hay sumaremos una cantidad suficiente a la tesorería para afrontar los primeros gastos que vayan surgiendo.

Tabla 6 - Plan de inversión

PLAN DE INVERSIÓN 2023-2024	
CONCEPTO	IMPORTE/€
ACTIVO NO CORRIENTE	
INMOVILIZADO MATERIAL	
Mobiliario	1210
Herramientas	242
Rótulo luminoso fachada	484
Equipos informáticos	1452
INMOVILIZADO INTANGIBLE	
Página web	907,5
INMOVILIZADO FINANCIERO	
Fianza del local (1 mes)	300
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4595,5
ACTIVO CORRIENTE	
Tesorería inicial	6000
Existencias iniciales	13906,5
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19906,5
TOTAL INVERSIÓN	24502

Fuente: Elaboración propia.

12.2.- Plan de financiación

Para acometer la inversión necesaria de aproximadamente 14.000€ más los gastos de constitución iniciales se utilizará a una combinación entre fondos propios aportados por el promotor y financiación bancaria externa en forma de línea de crédito concedida a la sociedad. Se aportarán 6.000€ de capital inicial propio y el resto a través de una línea de crédito de 12.000€ que nos cobrará unos intereses del 15% sobre el capital dispuesto.

Las ventajas de la línea de crédito respecto a un préstamo convencional son varias:

1. Flexibilidad: tenemos acceso a los fondos según sea necesario.
2. Costes bajos: los intereses que se pagan por las líneas de crédito son más bajos que en los préstamos normales ya que se pagan solo por el saldo utilizado en lugar de sobre el montante total del préstamo.
3. Rapidez: el proceso de aprobación y desembolso suele ser más rápido que en otros préstamos (Bank of America, 2021).

Tabla 7 - Plan de financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN 2023-2024		
FUENTE	IMPORTE/€	PORCENTAJE
FONDOS PROPIOS	12502	51,02%
LÍNEA DE CRÉDITO	12000	48,98%
TOTAL FINANCIACIÓN	24502	100,00%
FINANCIACIÓN INICIAL NECESARIA	24502	

Fuente: Elaboración propia.

12.3.- Gastos e ingresos

A parte de nuestra inversión inicial tenemos que tener en cuenta una serie de gastos de diversa índole tanto de constitución como gastos operativos para realizar nuestra actividad. El desglose de los mismos viene detallado en el anexo (VER ANEXO VIII).

Los ingresos provienen de los servicios prestados de instalación de Espacios Cardioprotégidos y, en menor medida, de los cursos de formación impartidos, y se calculan en base a la previsión de ventas y al precio medio de los diversos paquetes ofertados como desglosamos en el anexo III.

Hay que tener en cuenta que de los 12 primeros meses en los que iniciaremos el proyecto, tan sólo comenzaremos a tener ingresos por nuestra actividad los 3 últimos meses comprendidos entre enero y marzo de 2024.

Para el cálculo del año dos hemos tenido en cuenta los ingresos netos ya que al no tener realizado el plan de inversiones no se reflejaba la realidad de los costes de aprovisionamiento que en el año 1 se muestran como activo corriente dentro del plan de inversiones. (VER ANEXO VIII)

Tabla 8 - Facturación y costes

FACTURACIÓN Y COSTES 1er AÑO		
TOTAL GASTOS		23473,61
TOTAL INGRESOS		23800
FACTURACIÓN Y COSTES 2º AÑO		
TOTAL GASTOS		91321,82
TOTAL INGRESOS		99925

Fuente: Elaboración propia.

12.4.- Presupuesto de gastos de personal

Uno de los mayores gastos para las empresas suele ser los sueldos, definir los mismos no es tarea fácil y se tienen que tener muchos factores como la normativa y los convenios vigentes, la competitividad en nuestro sector y el retorno de la inversión que ese trabajador proporciona.

Según la Encuesta Anual de Coste Laboral del año 2021, el coste total por trabajador fue de 32.906€ en 2021, un 5,6% mayor que el año anterior, mientras que el salario anual bruto medio por trabajador fue de 24.248,78€, un 6,2% más que el año anterior. Los costes laborales representaron el 73,7% del coste total de las empresas (Encuesta Anual de Coste Laboral, INE, 21 de julio de 2022).

El coste inicial en salarios durante nuestro primer año viene desglosado en el anexo IX y está añadido en la tabla que muestra nuestra estructura de gastos del primer año en el anexo XI. También hemos realizado una tabla complementaria con los costes salariales del segundo año, puesto que comprenden un periodo completo de 12 meses. (VER ANEXO IX).

COSTE SALARIAL BRUTO	€
GASTOS PERSONAL AÑO 1	16441,17
GASTOS PERSONAL AÑO 2	76316,50

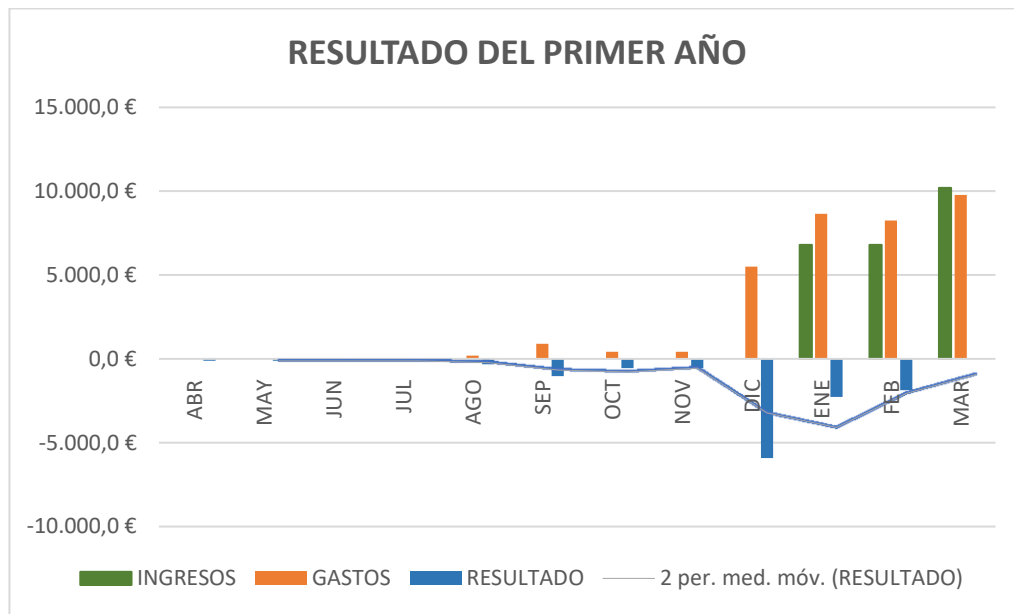
12.5.- Elaboración de una cuenta de resultados previsional

A continuación, mostramos la situación económica previsional de la empresa en función de los gastos y los ingresos de la misma, para evaluar los resultados de pérdidas o ganancias obtenidos y analizar la viabilidad y el potencial futuro de la empresa.

Para ello se realiza un análisis a un año vista (ver anexo XI) y otro a cinco años vista de forma que se pueda mostrar visualmente la evolución de la empresa.

A continuación, en el gráfico 4 mostramos el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias del primer año:

Gráfico 4 - Resultado previsional primer año



Fuente: Elaboración propia.

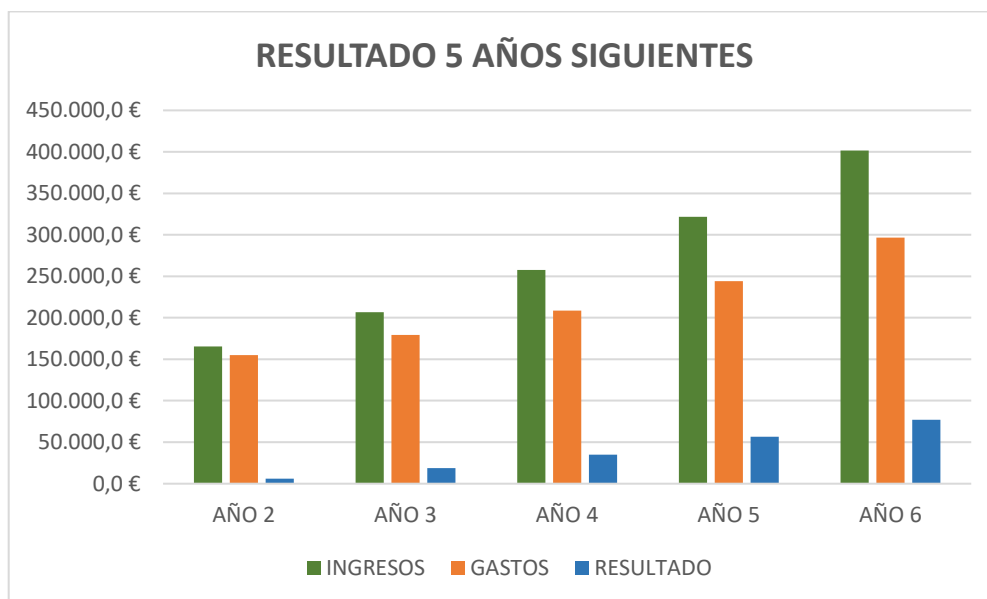
Como podemos observar, durante el primer año obtenemos un resultado negativo la mayoría de los meses, siendo leve durante los 8 primeros meses de la empresa debido a que se reflejan las cuotas de amortización que no son muy grandes y los pequeños gastos de constitución, publicidad y otros gastos menores, ya que es el momento de buscar clientes y cerrar contratos a futuro.

Diciembre es el peor mes, ya que se juntan el grueso de gastos relacionados con la contratación de personal, alquiler del local, transportes, cuotas y seguros, cuando todavía no hemos empezado nuestra producción de servicios y por lo tanto no tenemos ingresos.

En el último trimestre a partir de enero vemos como se disparan los ingresos una vez comenzamos a instalar nuestros Espacios Cardioprotégidos, siendo todavía el resultado negativo debido a que nuestros ingresos iniciales no cubren el coste de las ventas y todos los gastos operativos.

Sin embargo, el último mes de actividad obtenemos por primera vez un resultado positivo una vez que el volumen de negocio empieza a incrementarse, vemos como también aumentan los gastos, pero como hemos indicado en el gráfico la tendencia es positiva, lo cual nos lleva a pensar en la viabilidad de la misma a largo plazo, hecho que hemos analizado en el anexo XII en una cuenta de resultados previsional a cinco años y que mostramos en el gráfico 5.

Gráfico 5 - Resultado previsional a 5 años



Fuente: Elaboración propia.

De forma detallada como vemos en el anexo XII podemos ver como el resultado neto se va incrementando notablemente a lo largo del tiempo. Hemos partido del análisis realizado en el anexo VIII de los gastos e ingresos estimados para el año dos y desde ese punto de partida hemos proyectado un crecimiento anual del 25% a partir del año 3 y un incremento también del 25% en el coste de nuestras ventas, una vez establecida una estructura sólida en el sector y con una ampliación del personal de ventas, mientras que hemos proyectado un aumento del 10% anual para el resto de gastos anuales, una reducción de los intereses pagados por la línea de crédito del 5% anual al considerar que los fondos propios bastarán para financiar la mayoría de los gastos con el incremento de los ingresos.

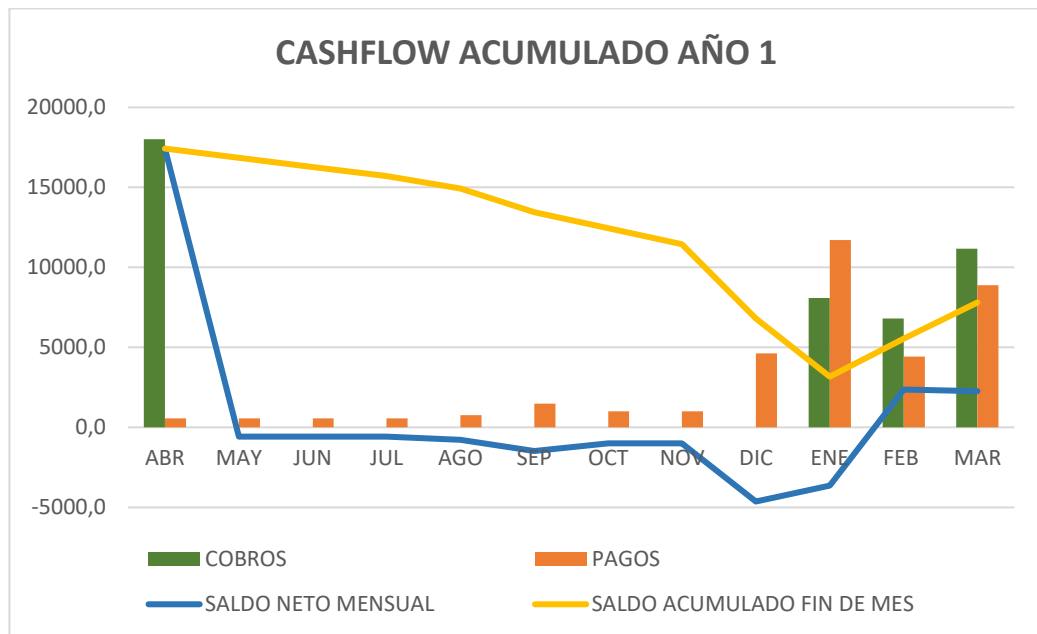
Por último, hemos tenido en cuenta el tipo general del impuesto de sociedades del 25%, dándonos un crecimiento en los beneficios netos de la empresa de más del 1200% entre el año 2 y el año 6.

12.6.- Previsión de tesorería (análisis de las NOF)

Analizamos el flujo de caja correspondiente al primer año y a los 5 años posteriores, (ver anexo XIII y XIV).

De esta forma podemos hacer una previsión de la liquidez de nuestra empresa en un momento dado para poder atender los distintos pagos periódicos, en los gráficos 6 y 7 se muestra el cash-flow acumulado del primer año y de los cinco años siguientes.

Gráfico 6 - Cash-flow año 1



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver, en el primer mes tenemos el ingreso de la línea de crédito dispuesta por la entidad bancaria y los fondos propios en forma de capital social aportados por mí como fundador. A lo largo de los primeros meses de vida de la empresa se harán frente a los pequeños gastos que surgen en la fase de búsqueda de clientes, alguna acción promocional, de establecimiento y otros gastos similares mediante el remanente inicial que tenemos en la tesorería.

A partir del mes de noviembre y diciembre es donde la empresa en su fundación tiene el grueso de sus gastos operativos iniciales, con la contratación del personal, el arrendamiento del local y el renting del vehículo, por eso vemos que el saldo neto acumulado de esos dos meses pasa a ser negativo, sin embargo, todavía tenemos capital para mantenernos con un cash-flow positivo.

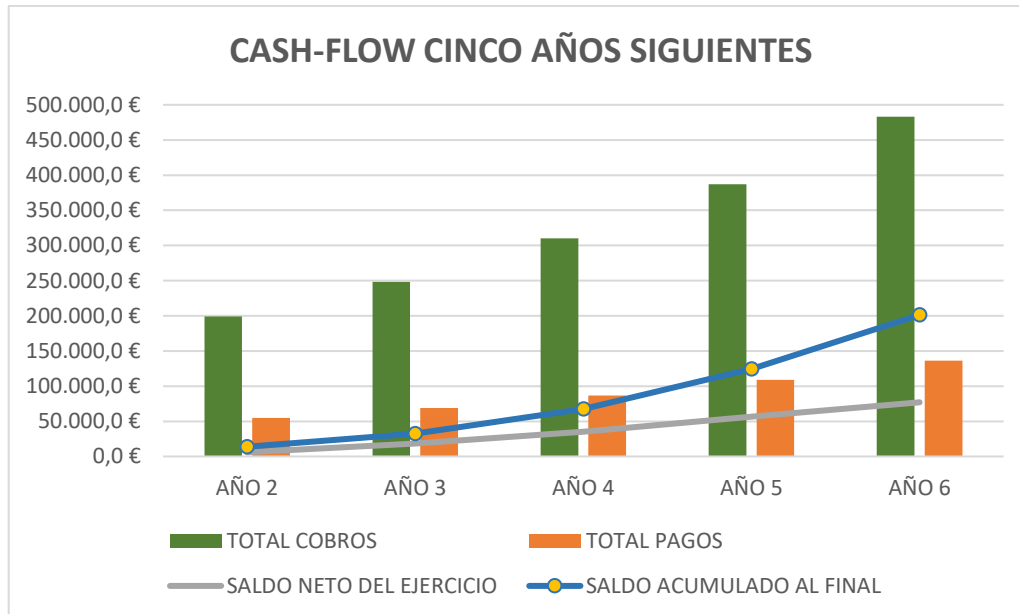
Por último, en el primer trimestre de 2024 comenzamos a tener ingresos derivados de nuestra actividad, si bien es cierto que también aumentan los gastos derivados de la compra de mercaderías necesarias para prestar nuestro servicio (desfibriladores y elementos que conforman los Espacios Cardioprotégidos), podemos observar como a medida que aumentan los ingresos el saldo neto vuelve a terreno positivo y cambia la tendencia de nuestro saldo acumulado a final de mes.

Estos datos van en consonancia con lo expuesto en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias previsional, en la que vimos como tendríamos que afrontar resultados de explotación negativos durante la primera fase de la empresa, en el anexo XIII

desglosamos en una tabla todos los cobros y los pagos, teniendo en cuenta la periodicidad de los mismos, que a veces juega a nuestro favor para el flujo del efectivo y otras en contra.

En el siguiente gráfico se representa el cash-flow para los cinco años siguientes.

Gráfico 7 - Cash-flow a 5 años



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, en consonancia con nuestros resultados previsionales, el flujo de caja es positivo y el saldo acumulado a falta de una política de dividendos o de reparto de beneficios, se va acumulando en la caja.

12.7.- Elaboración de un balance previsional

El balance de situación nos muestra el estado de nuestro patrimonio en un determinado periodo, para saber si existe un equilibrio en el uso de los recursos propios, las deudas y la adquisición de activos.

Para analizarlo hemos realizado dos tablas que muestran el balance previsional, a 5 años desglosado como se muestra a continuación y otro para el primer año, detallado en el anexo XV.

En el primer año nos encontramos por un lado todo el incremento del activo no corriente por las adquisiciones del inmovilizado realizadas durante los primeros ocho meses del ejercicio como se indicaba en la tesorería, también vemos la cantidad de efectivo disponible y las existencias adquiridas en el último trimestre. Por la parte del pasivo vemos todas las deudas que adquirimos con proveedores, la línea de crédito cuya deuda se mantiene intacta ya que hasta el segundo año no se devolverá el

principal cuando se consume del todo, en el patrimonio neto se muestra el capital aportado necesario, los meses en que el patrimonio neto está en negativo representan la necesidad de disponer de efectivo de nuestra línea de crédito disponible y a medida que recibimos los primeros ingresos el primer trimestre de 2024 la tendencia se vuelve a dar la vuelta y continúa en tendencia positiva los cinco años siguientes.

Tabla 9 - Balance previsional a 5 años

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
ACTIVO					
NO CORRIENTE	1840,0	1726,6	1726,6	1726,6	1726,6
Inmov. INTANGIBLE	567,2	453,8	453,8	453,8	453,8
Inmov. MATERIAL	972,8	972,8	972,8	972,8	972,8
Inversiones financieras	300	300	300	300	300
CORRIENTE	79405,955	114387,873	170014,524	252312,644	361356,7818
Existencias	65575	81968,75	102460,938	128076,172	160095,2148
Realizable					
Disponible	13830,955	32419,123	67553,5864	124236,472	201261,567
TOTAL ACTIVO	81246,0	116114,5	171741,1	254039,2	363083,4

PAT. NETO Y PASIVO					
PATRIMONIO NETO	15671,0	34145,7	69280,2	125963,1	202988,2
Fondos propios	15671,0	34145,7	69280,2	125963,1	202988,2
Capital	9653,3	15557,5	34145,0	69280,0	125962,3
Resultados	6017,685	18588,168	35135,2134	56683,073	77025,86946
Reservar					
Subvenciones					
PASIVO	65575	81968,75	102460,938	128076,172	160095,2148
NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
Deudas a L/P	0	0	0	0	0
CORRIENTE	65575	81968,75	102460,938	128076,172	160095,2148
Provisiones					
Deudas a C/P					
Proveedores	65575	81968,75	102460,938	128076,172	160095,2148
Otras cuentas a pagar					
Periodificaciones					
TOTAL P.NETO Y PASIVO	81246,0	116114,5	171741,1	254039,2	363083,4
FONDO DE MANIOBRA	13831	32419,1	67553,6	124236	201261,6

Fuente: Elaboración propia.

13.- ANÁLISIS DE RIESGO Y VIABILIDAD

13.1.- Análisis de ratios

RATIO DE RENTABILIDAD

Nos referimos al ROE (return of equity), como un indicador que mide el rendimiento del capital, la rentabilidad obtenida por sus fondos propios. El ROA (return of assets), nos indica el beneficio que generan nuestros activos.

RENTABILIDAD	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
R.O.E.	38,40%	54,44%	50,71%	45,00%	37,95%
R.O.A.	11,32%	22,25%	27,83%	30,09%	28,50%

ROA = beneficio obtenido antes de intereses e impuesto (EBIT) / activos totales x 100.

ROE = beneficios netos de la empresa / los fondos propios medios x 100.

Analizamos los datos a partir del año 1 en el que ya estaremos desarrollando nuestra actividad de forma completa todos los meses del año, ambas ratios son positivas, siendo el R.O.A. > 5%, lo que indica que la empresa es rentable, a partir del año cinco se empiezan a igualar las ratios, indicando que los activos se están financiando con fondos propios.

RATIO DE SOLVENCIA

Indica la capacidad de hacer frente a nuestras obligaciones con los activos que poseemos. El resultado ideal es de 1,5 o superior que quiere decir que la empresa está equilibrada, pudiendo hacer frente a las deudas y manteniendo cierto margen de liquidez.

SOLVENCIA	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Capitalización	19,29%	29,41%	40,34%	49,58%	55,91%
Garantía	1,2	1,4	1,7	2,0	2,3
Consistencia	>2	>2	>2	>2	>2

Ratio de Consistencia = Activo no corriente / Pasivo no corriente

La ratio de consistencia es superior a 2, esto es debido a que amortizamos el principal de la línea de crédito durante el año y pasamos a financiarnos mediante los fondos propios generados con nuestra actividad como se muestra en el análisis del flujo de caja, sin embargo, los intereses sobre el capital dispuesto los pagaremos a lo largo de este mismo periodo como muestra nuestro balance previsional.

La ratio de garantía está por debajo del 1,5 los dos primeros años aunque el segundo año se encuentra muy cerca, indica un mayor riesgo de que los activos cubran

el pasivo exigible, algo que ya intuíamos al visualizar los resultados de los cinco años siguientes, aun así todavía nos encontramos por encima de 1 y lo interesante es que al proyectar el indicador nos muestra una tendencia positiva, a partir del año 4 ya estamos por encima del 1,5 lo que indica una situación saludable y se incrementa notablemente a futuro alejando cualquier riesgo de quiebra y pudiendo acceder a financiación con facilidad, esta proyección también nos indica que deberíamos acometer nuevas inversiones y repartir dividendos.

RATIO DE LIQUIDEZ

Indica si somos capaces de generar un cash-flow positivo para hacer frente a los pagos.

LIQUIDEZ	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Liquidez	1,21	1,40	1,66	1,97	2,26
Tesorería	1,22	1,40	1,66	1,97	2,26
Disponibilidad	0,2109181	0,3955059	0,6593106	0,9700202	1,2571367

Ratio de liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

La ratio de liquidez y el de tesorería son muy similares puesto que en el de tesorería solo añadimos la fianza del local como activo que podría ser realizado de vuelta en cualquier momento. Ambos son superiores a 1 lo que indica salud financiera, a partir del año 5 podríamos sospechar que estamos desaprovechando recursos activos que no están dando rentabilidad, como estamos viendo en el resto de métricas.

La ratio de disponibilidad se encuentra por encima del 0,15, lo que significa que somos capaces de hacer frente a todas nuestras deudas, pero no estamos utilizando los recursos de forma óptima.

FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra nos indicará la parte del activo corriente que será financiada por los recursos permanentes, un resultado positivo indica que podemos hacer frente a las deudas a corto plazo y un resultado excesivamente alto indican que existen fondos ociosos que podrían estar generando rentabilidad, al igual que en el resto de indicadores este hecho se muestra al comprobar el incremento de este fondo debido a que no está planteado en este análisis financiero nuevas inversiones o reparto de dividendos dentro del plazo analizado.

FONDO DE MANIOBRA	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Importe	13830,96	32419,12	67553,59	124236,47	201261,57
% variación anual		134,40%	108,38%	83,91%	62,00%
% sobre activo	17,02%	27,92%	39,33%	48,90%	55,43%

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

ENDEUDAMIENTO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Endeudamiento	4,18	2,40	1,48	1,02	0,79

En este caso vemos una elevada ratio de endeudamiento que nos indica que nuestras deudas sobre el patrimonio de la empresa son muy elevadas al principio, podría suponer un problema a la hora de buscar financiación, puede ser el caso en empresas de nueva creación que están en expansión y tienen unos elevados gastos operativos, pero por el lado positivo se reduce año tras año casi un 50%, señal de que nuestra empresa se va capitalizando. En nuestro caso las deudas a corto plazo con los proveedores son lo que hacen que este indicador se dispare, pero como hemos visto en otros indicadores la empresa afronta los gastos operativos con ingresos operativos manteniendo cash-flow positivo.

13.2.- Análisis de viabilidad

A través de los datos obtenidos en el análisis económico financiero podemos concluir que la empresa es viable a largo plazo.

Se ha planteado un tipo de empresa que requiriese muy poca financiación externa en sus inicios, ya que sin avales es difícil que ninguna entidad financiera te preste grandes cantidades, por lo que se optó por una línea de crédito que paga altos intereses, pero con la ventaja de que solo sea por el capital dispuesto, cancelando el principal una vez consumido el crédito, lo cual aportaba flexibilidad, y también se dotó de una aportación de capital de 6000€ por parte del gestor autónomo societario en la constitución. De esta forma se afrontaron los gastos iniciales hasta el comienzo de la actividad económica, con contratos ya cerrados y una previsión de ventas que pudiera compensar los elevados gastos que surgieron el último cuatrimestre, derivados principalmente de salarios y alquileres.

La estructura de gastos e ingresos es clave para afrontar los resultados negativos del inicio, financiados con la línea de crédito y los fondos propios hasta que obtuvimos nuestro primer resultado neto positivo en el último mes del primer año, manteniendo la caja del disponible siempre en valores positivos. Mediante el uso de la estrategia de inventarios “just in time” podemos mantener muy bajo el nivel de existencias y que no haya un decalaje muy grande entre los gastos variables del servicio y los ingresos del mismo, lo que nos permite subsistir sin casi financiación externa.

A partir del segundo año vimos como mejoraron todas las ratios considerablemente, así como el resultado neto, incrementándose los fondos propios de forma considerable año tras año, si bien es cierto que como se ve en los indicadores

de liquidez y en el fondo de maniobra existe un exceso de activo sin rentabilizar ya que para simplificar el análisis no se han planteado inversiones mayores a partir del año 2 ni tampoco el reparto de dividendos.

Este margen nos hace ser optimistas de cara a un crecimiento futuro en el que podamos realizar nuevas inversiones y solicitar financiación externa a bajos intereses para acometer el plan por el que Reanima S.L. se pueda expandir primero por Castilla y León y luego por España.

Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es una herramienta que nos ayuda a decidir si una inversión nos dará la rentabilidad aceptable en comparación con otras alternativas.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESEMBOLSO INICIAL	-17880,46					
FLUJO DE CAJA NETO		7813,27	13830,955	32419,123	67553,5864	124236,472

Para el cálculo hemos tenido en cuenta solamente los flujos de caja correspondientes a los periodos anuales 1, 2 y 3 de la tabla, ya que a medida que incluimos en el cálculo previsiones más alejadas en el tiempo, más se desvirtúan estas métricas teniendo en cuenta el modelo de financiación que hemos elegido en este negocio.

$$TIR = VNA = \sum_{t=1}^t \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0 = 0$$

Obtenemos una TIR, tasa interna de retorno, del 61%, que se interpreta como la tasa de descuento que haría que nuestro VAN fuese igual a 0, o lo que es lo mismo, la rentabilidad mínima que nos tendría que ofrecer una inversión alternativa para que nuestra decisión de inversión no fuese emprender este negocio, algo que no podríamos encontrar libre de riesgo en el mercado y solo podríamos hallar buscando otras ideas de negocio que aportasen altos rendimientos con bajos ratios de deuda, como hemos tratado de buscar en Reanima S.L.

14.-PLAN DE CONTINGENCIAS

Hemos identificado los mayores riesgos potenciales para el desarrollo de nuestra actividad económica y a continuación se dan posibles soluciones para afrontar los mismos en caso de que lleguen a suceder.

1. Cambios en la regulación: este es uno de los aspectos fundamentales en nuestro sector, hemos visto como existe una normativa amplia al respecto al tratarse de aspectos relativos a la sanidad en los que está en juego la vida de las personas, a pesar de esto no existe una normativa común a todo el territorio nacional y las CC.AA. tienen altas competencias legislativas, si bien es cierto que la evolución de las normas van en una dirección de flexibilización en cuanto a la iniciativa privada para instalar Espacios Cardioprotégidos, formar a las personas en soporte vital básico y todo lo relativo a los primeros auxilios, un cambio en la normativa podría afectar de forma directa a nuestro negocio, es por ello que nos mantendremos al día de la legislación y las iniciativas políticas referentes a nuestro sector para tener margen de maniobra y buscar nuevas fórmulas jurídicas para poder continuar nuestra actividad.
2. Falta de demanda: a pesar de que el planteamiento inicial supone buscar clientes durante muchos meses antes de comenzar el grueso de la inversión, puede llegar el caso en el que nos encontremos con que no conseguimos cerrar suficientes contratos para mantener un flujo de ingresos suficiente, en ese caso destinaremos una mayor parte del presupuesto para acciones publicitarias y para la contratación de personal de ventas cualificado, esto será más fácil a partir del año 2 en el que nuestro fondo de maniobra aumenta.

3. Cash-flow en tendencia negativa: derivado de lo anterior, puede que en algún momento veamos que nuestra caja se deteriora. Teniendo en cuenta que buscamos mantener bajos niveles de inventarios y de financiación externa, esto podría suponer un problema, por lo que llegado el caso tendríamos que plantearnos nuevas formas de financiación externa como préstamos a largo plazo, siempre que consideremos que se trata de un problema temporal y no permanente.
4. Negociación con proveedores: nuestro beneficio depende del precio que fijen nuestros proveedores para las existencias que necesitamos para prestar nuestros servicios, es por ello que tenemos que mantener una actitud proactiva constante a la hora de estudiar el mercado en busca de contactos con fabricantes, mejores precios o descuentos por volumen.

15.- CONCLUSIONES

En los últimos años y en especial tras la pandemia de Covid-19, hemos sido conscientes de la importancia que tiene el sistema sanitario y también del tensionamiento de su capacidad ante situaciones de emergencia. Por eso las organizaciones y las personas cada vez buscan más alternativas complementarias dentro del sector privado que les permitan protegerse ante emergencias sanitarias.

Concretamente, uno de los nichos que ha tenido un mayor auge los últimos años es el de la prevención de emergencias cardíacas, al tratarse las enfermedades del sistema circulatorio y más concretamente las enfermedades cardiovasculares que desembocan en paradas cardíacas, en la principal causa de muerte en España. Por eso han surgido muchas iniciativas para la instalación de elementos sanitarios de primeros auxilios para una intervención rápida, como son los desfibriladores automáticos y semiautomáticos.

El legislador a su vez ha entendido la problemática y la normativa están en la línea de la flexibilización, puesto que es interesante que la población este formada en primeros auxilios y en el manejo de estos dispositivos, accesibles en puntos estratégicos, que permiten salvar muchas vidas en casos en los que la velocidad de respuesta es un factor clave.

Una vez expuesta la problemática, decidimos centrar el núcleo de nuestro negocio en un sector menos institucional y “democratizarlo”, haciendo hincapié en aquellos lugares en los que creemos que podría tener gran aceptación y donde pensamos que su instalación es más útil, las comunidades de vecinos, de esta forma

podemos llegar a un gran público potencial y gracias al tipo de entidad jurídica y a su organización administrativa, podrían afrontar el desembolso económico que supone una inversión de este tipo, beneficiando simultáneamente a todos los inquilinos. Otras vías de negocio tienen que ver con la implantación en empresas, instituciones y también en la formación en SBV y RCP dirigida a todos los públicos, institucionales, educativos o empresariales.

Para analizar la viabilidad, partimos de una idea inicial en la que no fuese necesaria una gran inversión externa, buscando una política de bajos inventarios en la que los ingresos y los gastos operativos estuvieran equilibrados, financiándonos con fondos propios a medida que la empresa fuese creciendo. El análisis económico-financiero nos dio una idea de la contabilidad aproximada y del resultado que tendría nuestro negocio partiendo de una previsión de ventas relativamente conservadora y de una política de precios muy estudiada para mantener unos márgenes suficientes para acometer todos los pagos, concluyendo que si se cumplen las previsiones estamos ante una idea de negocio con potencial de rentabilidad y posibilidades de crecimiento a largo plazo.

16.- REFERENCIAS




- Almas Industries. (2023). *Normativa de desfibriladores en España*. Obtenido de <https://desfibriladoc.com/normativa-desfibriladores-espana/>
- Arenillas Andrés, P. J. (2018). *La desfibrilación externa semiautomática, su implantación en espacios públicos y la formación de los trabajadores*. Universidad de Valladolid, Escuela Universitaria de Enfermería, Valladolid.
- B+SAFE. (21 de Mayo de 2021). *MODELOS Y TIPOS DE DESFIBRILADORES*. Obtenido de <https://www.desfibrilador.com/modelos-y-tipos-de-desfibriladores/>
- BOCyL 25/2008. (2008). *Decreto 9/2008, de 31 de enero, por el que se regula el uso de los desfibriladores externos semiautomáticos por personal no sanitario*.
- BOCYL nº 25/2018. (2018). *DECRETO 2/2018, de 1 de febrero, por el que se modifican diversos Decretos en*. Obtenido de <https://www.saludcastillayleon.es/institucion/es/resumen-bocyl-legislacion-sanitaria/decreto-2-2018-1-febrero-modifican-diversos-decretos-materi.ficheros/1036117-BOCYL-D-05022018-1.pdf>


- BOE-A-1996-9089. (1996). *Real Decreto 414/1996, de 1 de marzo, por el que se regula los productos sanitarios*. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/rd/1996/03/01/414>
- BOE-A-2009-5490. (2009). *Real Decreto 365/2009, de 20 de marzo, por el que se establecen las condiciones y requisitos mínimos de seguridad y calidad en la utilización de desfibriladores automáticos y semiautomáticos externos fuera del ámbito sanitario*. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2009/03/20/365>
- Burden, L., & Shaw, L. (Diciembre de 2020). The AED Project: Multiorganization Collaboration to Streamline Automatic External Defibrillator Data in Out-of-Hospital Cardiac Arrests. *National Library of Medicine*.
- Campo Alcázar, M. d. (2020). Importancia de la docencia sanitaria en Soporte Vital Básico y Desfibrilador Externo Automatizado, uso y regulación. Situación actual en Soria. (U. d. Valladolid, Ed.)
- Diemer. (s.f.). Desfibrilador ZOLL AED 3. *Descripción técnica*. Obtenido de <https://materialmedico24.es/desfibrilador-zoll-aed-3#googtrans/es>
- European Resuscitation Council. (2015). *Basic Life Support with the use of Automated External Defibrillator*. doi:ISBN: 9789492543073
- gCardio. (2022). *Mantenimiento DEA/DESA*. Obtenido de <https://www.gcardio.es/mantenimiento-dea-des-2/>
- Gutenberg, E. (2000). *La financiación de la empresa*. Díaz de Santos.
- INE. Notas de prensa. (2022). *Defunciones según la causa de muerte*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/edcm_2021.pdf
- Loma-Osorio, P. (2017). Proyecto Girona Territori Cardioprotegit: evaluación del funcionamiento de los desfibriladores públicos. *Revista española de cardiología*, 71(2), 79-85. Obtenido de <https://www.revespcardiol.org/es-proyecto-girona-territori-cardioprotegit-evaluacion-articulo-S0300893217301550?redirect=true>
- Mavalón, M. (2002). *Cash-management : (Gestión de tesorería)*. (G. 2000, Ed.) Barcelona.
- Ministerio de Sanidad. (2007). *Desfibrilación semiautomática en España*. Dirección General de la Agencia de Calidad de SNS, Madrid.
- Ministerio de Sanidad. (2020). *Gasto sanitario público*. Obtenido de https://www.sanidad.gob.es/estadEstudios/sanidadDatos/tablas/tabla30_1.htm

- Revuelta Coloma, M. (2014). Eficacia en formación sobre soporte vital básico en manejo del desfibrilador automatizado, en la población no profesional. *Universidad de Valladolid. Facultad de Enfermería de Valladolid.*
- Rodriguez Cue, A. (2020). *Cuestiones controvertidas del seguro de responsabilidad civil.* Universidad de Valladolid., Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Valladolid.
- Seguridad Social. (2023). *Bases y tipos de cotización 2023.* Obtenido de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>
- SEMICYUC. (2022). *Normativa específica de cursos PNRCP.* Obtenido de <https://semicyuc.org/wp-content/uploads/2021/12/PNRCP-Normativa-Especifica-de-Cursos-2022.pdf>
- Steven C. Brooks, G. R. (2022, Marzo). Optimizing Outcomes After Out-of-Hospital Cardiac Arrest With Innovative Approaches to Public-Access Defibrillation: A Scientific Statement From the International Liaison Committee on Resuscitation. *Circulation.*

17.- ANEXOS

ANEXO I. - MODELOS DE DESFIBRILADORES SEMIAUTOMÁTICOS Y AUTOMÁTICOS OFERTADOS POR REANIMA S.L.

MODELO DE DESFIBRILADOR	FIGURA	DESCRIPCIÓN	PESO Y DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS
DESA SMARTY SAVER		Sencillo y fácil de usar por cualquier persona. Adultos y pediátricos. Guía por mensajes de voz y metrónomo para RCP.	200X213X71mm (asa cerrada) 1,56kg (con batería y parche)	Electrodos universales. Memoria externa opcional Batería desechable de 8 celdas. Clasificación: -Directiva 93/42/CEE
DESA SABER ONE D		Desfibrilador de acceso público con 3 pasos universales. Adulto y pediátrico. Guía por voz y metrónomo RCP. Protocolos de descarga personalizables. Autotest automático diario. No precisa mantenimiento	265x215x75mm (asa cerrada) 2 kg (batería desechable)	Electrodos universales. ESPAÑOL E INGLÉS. Batería desechable (5 años vida útil) o recargable a elección. Kit RCP INCLUIDO. Grabación de datos.
DESA PHILIPS FRX		Equipo robusto preparado para todo tipo de circunstancias que se dan sobre el terreno. Intuitivo y fácil de usar. Llave pediátrica. Guía voz y metrónomo.	220x180x60 mm 1,5kg (con batería y electrodos)	Electrodos multifunción. Llave pediátrica, reduce la energía de descarga a 50J. Instrucciones voz pediátricas. Batería sin mantenimiento. Transmisión datos inalámbrica.

DEA/DESA AED 3	ZOLL		Equipado con la última tecnología. Fácil de mantener y fiable, uso recomendado en empresas. Conectado a la nube a PLUSTRAC. Alta duración. Semiautomático y automático.	247x236X127mm 2,5kg	Electrodos CPR unipadz, adultos y pediátricos. Duración batería y electrodos 5 años. Grabación de audio. Clasificación CLASE II
-------------------	------	-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO II. – COMPLEMENTOS Y ACCESORIOS PARA LOS ESPACIOS

CARDIOPROTEGIDOS REANIMA S.L.

ELEMENTO	FIGURA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS
KIT RCP		Diseñado para la dotación de desfibriladores. Suministrado en un estuche de nylon.	Tijera cortarropa, mascarilla boca a boca con válvulas anti retorno, toallitas, guantes, rasuradora.
TELÉFONO SUNTECH GSM 112		Botón de emergencia directo con el 112, adecuado para personas mayores, Base de carga incluida.	LCD de 2.2" Batería 1000 mAh. Autonomía 5 h.
BATERÍAS RECARGABLES		Baterías y base de carga para los distintos modelos de desfibrilador.	
TARJETAS SD Y LECTOR		Amplia la capacidad de almacenamiento interna de los desfibriladores para el registro de voz de los sucesos.	4gb de memoria.

Fuente: Elaboración propia.

ELECTRODOS		Repuestos de electrodos universales o específicos de adultos o de niños para los distintos modelos.	
VITRINAS ARMARIOS DESA		Armario vitrina con vigilancia 24h/365 días. Monitorización continua del estado del desfibrilador.	Tecnología SigFox, para vigilancia vía internet y geolocalización. Alarma de apertura de puerta. Conectividad red 112.
SEÑALIZACIÓN DESA		Señalización homologada varia para desfibriladores.	

ANEXO III.- PRECIO DE EXISTENCIAS POR PROVEEDOR

ELEMENTO	PROVEEDOR	PRECIOS SIN IVA
DESA SMARTY SABER+COMPLEMENTOS EP	DIEMER	1200€
DESA SABER ONE D+COMPLEMENTOS EP	DIEMER	1500€
DESA PHILIPS FRX+COMPLEMENTOS EP	FYAMEDICAL	1600€
DESA ZOLL AED 3+COMPLEMENTOS EP	QUIRUMED S.L.	1800€
PRECIO MEDIO EP		1525€


ANEXO IV. – DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS CURSOS DE FORMACIÓN SVB (soporte vital básico) Y DESA

DURACIÓN: 4 HORAS+MATERIAL DIDÁCTICO

1. Instrucción y nociones básicas
2. Prevención del paro cardíaco
3. El paro cardíaco
4. La cadena de supervivencia
5. Secuencia de actuación en RCP
6. Técnicas de Soporte Vital Básico. DESA
7. RCP básica infantil
8. Primeros auxilios

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO V. – INMOVILIZADO MATERIAL

NOMBRE	FIGURA	CANTIDAD	PRECIO UD./€	TOTAL/€
MESA OFICINA INDIVIDUAL ATRIA		2	154,05	308,1
SILLA DE TRABAJO FLINTAN		2	100	200
LOTE 5 SILLAS ESPERA MOBY BASE		5	269,9	269,9
PLANTA ARTIFICIAL BAMBÚ		2	34,66	39.2
CUADROS GENÉRICOS DECORACIÓN		3	10	30
LETRERO LUMINISO "REANIMA S.L." ENTRADA		1	80	80
MATERIAL OFICINA Y PAPELERÍA VARIOS			42,68	42,68
PC HP SLIM		2	500	1000
WINDOWS 11 + PACK OFFICE		2	100	200

RENTING FURGONETA CITROEN BERLINGO		1	291€/mes	3492€/año
TALADRO PERCUTOR 600W BOSCH		1	39,95€	39,95€
ATORNILLADOR AUTOMÁTICO BOSCH		1	83€	83€
HERRAMIENTAS DE MANO VARIAS		1	77,05€	77,05€
MATERIAL DIDÁCTICO PARA CURSOS		1	150€	150€

ANEXO VI. – CANAL DE DISTRIBUCIÓN COMPLETO



ANEXO VII. – DISPOSICIONES ANEXOS DECRETO 9/2008, DE 31 DE

ENERO

DECRETO 9/2008, DE 31 DE ENERO,
POR EL QUE SE REGULA EL USO DE LOS DESFIBRILADORES EXTERNOS SEMIAUTOMÁTICOS POR
PERSONAL NO SANITARIO

ANEXO I

REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA AUTORIZACIÓN DE ENTIDADES O EMPRESAS FORMADORAS

- 1.– Estructura física: locales adecuados que, como mínimo, dispongan de aula para teoría con capacidad suficiente, aulas de prácticas con una superficie de dos metros cuadrados por alumno y tantas aulas como módulos simultáneos se realicen.
- 2.– Responsable de la formación: Instructor acreditado en soporte vital básico o avanzado.
- 3.– Programa docente: adaptado al Anexo II.
- 4.– Material didáctico:
 - a) Material bibliográfico: manuales y material audiovisual elaborados según las recomendaciones de la American Heart Association o European Resuscitation Council.
 - b) Material audiovisual.
 - c) Material de prácticas:
 - Maniquí-simulador para soporte vital básico que permita liberación de la vía aérea, ventilación artificial y masaje cardíaco externo así como uso del desfibrilador externo semiautomático.
 - Resucitador manual con mascarilla, bolsa reservorio.
 - Cánulas orofaríngeas de diferentes tamaños.
 - Un DESA de formación por maniquí.
- 5.– Documentación.
 - a) Nombre, titularidad y razón social de la entidad o empresa formadora (copia compulsada del DNI o CIF).
 - b) Copia compulsada de la titulación del responsable de la formación y de su acreditación como instructor en soporte vital básico o avanzado.
 - c) Modelo de la certificación de la formación que se otorgará a los alumnos, conteniendo, al menos:
 - Nombre y dos apellidos.
 - DNI.
 - Profesión y centro de trabajo.
 - Centro, entidad o empresa formadora.
 - Título del curso e indicación de si corresponde a la formación inicial o a las renovaciones.
 - Número de horas teóricas y prácticas.
 - Fecha de expedición y caducidad.
 - Firma del responsable docente del centro, entidad o empresa formadora.
 - Referencia a la resolución administrativa de autorización de la entidad o empresa formadora.

DECRETO 9/2008, DE 31 DE ENERO,
POR EL QUE SE REGULA EL USO DE LOS DESFIBRILADORES EXTERNOS SEMIAUTOMÁTICOS POR
PERSONAL NO SANITARIO

ANEXO II

PROGRAMA BÁSICO DE FORMACIÓN

- 1.– Relación instructores/alumnos: 1/8.
- 2.– Número de horas: 8.
- 3.– Contenido:
 - a) Soporte Vital Básico: 3 horas (30 minutos teoría, 2 horas y 30 minutos prácticas).
 - Cadena de supervivencia.
 - Reconocimiento ataque cardíaco, paro cardíaco.
 - Importancia de la desfibrilación precoz.
 - Resucitación Cardiopulmonar Básica.
 - b) Desfibrilador Externo Semiautomático: 3 horas y 30 minutos (30 minutos teoría y 3 horas prácticas).
 - Descripción del DESA.
 - Protocolos de utilización.
 - Mantenimiento, recogida de datos.
 - Seguridad del paciente y del operador.
 - c) Evaluación: 1 hora y treinta minutos (30 minutos teoría y 60 minutos prácticas).
- Programa de reciclaje:
 - 1.– Deberá realizarse y superarse cada dos años para mantener la autorización.
 - 2.– Relación instructores/alumnos: 1/8.
 - 3.– Duración: 4 horas.
 - 4.– Contenido:
 - a) Recordatorio teórico soporte vital básico, Desfibrilador Externo Semiautomático: 1 hora.
 - b) Prácticas soporte vital básico y Desfibrilador Externo Semiautomático: 2 horas.
 - c) Evaluación práctica: 1 hora.

ANEXO VIII.- PREVISIÓN DE GASTOS E INGRESOS INICIALES

ESTRUCTURA DE GASTOS AÑO 1	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Notaría	150
Registro	100
Gestoría	80
Registro de nombre comercial	144
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	474
GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO	
Publicidad y marketing	1000
Apertura	100
Capacitación	100
TOTAL GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO	1200
GASTOS OPERATIVOS	
Suministros	240
Salarios	16441,17
Seguros 1T	300
Cuota RETA	1610
Alquiler local	1200
Renting vehículo de transporte	1408,44
Combustible	600
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	21799,61
TOTAL GASTOS AÑO 1	23473,61

ESTRUCTURA DE INGRESOS AÑO 1 (EN-FEB-MAR '24)	ud/€
ESPACIOS CARDIOPROTEGIDOS INSTALADOS	7
PRECIO MEDIO DEL SERVICIO	3400
TOTAL INGRESOS AÑO 1	23800

ESTRUCTURA DE GASTOS AÑO 2	
GASTOS OPERATIVOS	
Suministros	720
Salarios	76316,5
Publicidad y marketing	1000
Seguros anual	1200
Cuota RETA	2760
Alquiler local	3600
Renting vehículo de transporte	4225,32
Combustible	1500
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	91321,82
TOTAL GASTOS AÑO 2	91321,82

ESTRUCTURA DE INGRESOS AÑO 2 (ABR '24-MAR '25)	ud/€
ESPACIOS CARGIO PROTEGIDOS INSTALADOS	43
PRECIO MEDIO DEL SERVICIO	3700
TOTAL INGRESOS INSTALACIÓN EP	159100
TOTAL INGRESOS NETOS INSTALACIÓN EP	93525
SERVICIOS FORMATIVOS IMPARTIDOS	8
PRECIO MEDIO DEL SERVICIO (10PERS.)	800
TOTAL INGRESOS NETOS CURSOS FORMATIVOS	6400
TOTAL INGRESOS NETOS AÑO 2	99925

ANEXO IX. - PREVISIÓN DE GASTOS SALARIALES INICIALES

SUELDOS EN EUROS DEL PERSONAL FIJO Y SUBCONTRATADO PARA EL AÑO 1 (DIC'23-MAR '24)				
PERSONAL FIJO				
PUESTO	SALARIO BRUTO ANUAL	SALARIO BRUTO MENSUAL	% JORNADA	SALARIO TOTAL AÑO 1
RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN	21500	1791,67	100,00%	7166,67
GERENTE	15120	1260,00	100,00%	5040,00
TÉCNICO INSTRUCTOR EN SVB Y DEA	17784	1482	50,00%	2964
PERSONAL SUBCONTRATADO				
INSTRUCTOR SVB Y DEA				1270,5
SUELDOS TOTALES AÑO 1				16441,17

En este caso se tiene en cuenta el período de 4 meses desde que se realiza la contratación del personal hasta que se cumple el primer año. El cálculo del sueldo del

instructor subcontratado se lleva a cabo mediante las cifras expuestas en el capítulo de recursos humanos, en el que se detallaba que la factura por cada servicio era de 150€+IVA.

$$(INSTALACIONES \text{ ENE-FEB-MAR} = 7 * (150 * 1,21) = 1270,5$$

SUELDOS EN EUROS DEL PERSONAL FIJO Y SUBCONTRATADO PARA EL AÑO 2 (ABR'24-MAR '25)				
PERSONAL FIJO				
PUESTO	SALARIO BRUTO ANUAL	SALARIO BRUTO MENSUAL	% JORNADA	SALARIO TOTAL AÑO 2
RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN	21500	1791,67	100,00%	21500,00
GERENTE	15120	1260,00	100,00%	15120,00
DIRECTOR COMERCIAL	23000	1916,67	100,00%	23000,00
TÉCNICO INSTRUCTOR EN SVB Y DEA	17784	1482	50,00%	8892
PERSONAL SUBCONTRATADO				
INSTRUCTOR SVB Y DEA				7804,5
SUELDOS TOTALES AÑO 2				76316,50

ANEXO X.- TABLA DE AMORTIZACIÓN

Concepto	Valor inicial	% amortización	Cuota anual de amortización
Inmovilizado material	3388		1207,58
Rótulo	484	12,0%	58,08
Mobiliario	1210	50,0%	605
Equipos informáticos	1452	25,0%	363
Herramientas	242	75,0%	181,5
Inmovilizado intangible	907,5		226,875
Página web	907,5	25,0%	226,875
TOTAL ANUAL	4295,5		1434,455

ANEXO XI. - PREVISIÓN DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRIMER AÑO POR MESES

	TOTAL	%	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
INGRESOS														
Venta neta total	23.800,0	100,00 %												
Venta bruta	23.800,0	100,00 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.800,0	6.800,0	10.200,0
Otros ingresos	-													
TOTAL INGRESOS NETOS	23.800,0	100,00 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.800,0	6.800,0	10.200,0
GASTOS														
Consumo	574,0	2,41%	-	-	-	-	-	474,0	-	-	-	100,0	-	-
Iniciales	474,0							474,0						
Compras	100,0											100,0		
Finales														
Coste de las ventas	10.675,0	44,85%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.050,0	3.050,0	4.575,0
Variables	10.675,0											3.050,0	3.050,0	4.575,0
Fijos														

Personal	16.441,2	69,08%	-	-	-	-	-	-	-	-	4.210,3	4.110,3	4.110,3	4.110,3
Salarios previos	100,0										100,0			
Administración	7.166,7										1.791,7	1.791,7	1.791,7	1.791,7
Producción	4.234,5										1.058,6	1.058,6	1.058,6	1.058,6
Ventas	5.040,0										1.260,0	1.260,0	1.260,0	1.260,0
Marketing y ventas	1.000,0	4,20%	-	-	-	-	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	-	-	-
Publicidad y pr.	1.000,0						200,0	200,0	200,0	200,0	200,0			
Otros market.														
Gastos ventas														
Generales y adm.	5.358,4	22,51%	-	-	-	-	-	230,0	230,0	230,0	1.092,1	1.392,1	1.092,1	1.092,1
Arrendamientos	1.200,0										300,0	300,0	300,0	300,0
Seguros	300,0											300,0		
Suministros	240,0										60,0	60,0	60,0	60,0
Transportes	2.008,4										502,1	502,1	502,1	502,1
Gastos I+D														
Cuota SS. Autónomo	1.610,0							230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0

TOTAL GASTOS	34.048,6	143,06 %	-	-	-	-	-	200,0	904,0	430,0	430,0	5.502,4	8.652,4	8.252,4	9.777,4
MARGEN BRUTO	13.125,0	55,15%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.750,0	3.750,0	5.625,0
E.B.I.T.D.A	- 10.248,6	-43,06%	-	-	-	-	-	200,0	904,0	430,0	430,0	5.502,4	1.852,4	1.452,4	422,6
Amortizaciones	1.434,5	6,03%	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5	119,5
Res. Explotación	- 11.683,1	-49,09%	- 119,5	- 119,5	- 119,5	- 119,5	- 119,5	- 319,5	- 1.023,5	- 549,5	- 549,5	- 5.621,9	- 1.971,9	- 1.571,9	- 303,1
FINANCIEROS															
	TOTAL	%	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	
Ingresos	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos	1.174,1	4,93%	-	-	-	-	-	-	-	-	293,5	293,5	293,5	293,5	
Intereses	1.174,1										293,5	293,5	293,5	293,5	
Otros g.f															
RESULTADO															
Antes de impuestos	- 12.857,1		- 119,5	- 119,5	- 119,5	- 119,5	- 319,5	- 1.023,5	- 549,5	- 549,5	- 5.915,5	- 2.265,5	- 1.865,5	- 9,5	
Impuestos															
RESULTADO NETO	- 12.857,1	-54,02%	- 119,5	- 119,5	- 119,5	- 119,5	- 319,5	- 1.023,5	- 549,5	- 549,5	- 5.915,5	- 2.265,5	- 1.865,5	- 9,5	

ANEXO XII. - PREVISIÓN DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A CINCO AÑOS

INGRESOS	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Venta neta total	159100,0	198875,0	248593,8	310742,2	388427,7
Venta bruta					
Otros ingresos	6400,0	7680,0	9216,0	11059,2	13271,0
TOTAL INGRESOS NETOS	165500,0	206555,0	257809,8	321801,4	401698,8
GASTOS	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Consumo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Iniciales					
Compras					
Finales					
Coste de las ventas	65575,0	81968,8	102460,9	128076,2	160095,2
Variables	65575,0	81968,8	102460,9	128076,2	160095,2
Fijos					
Personal	76317,5	83949,3	92344,2	101578,6	121894,3
Salarios previos					
Administración	36620,0	40282,0	44310,2	48741,2	58489,5
Producción	16697,5	18367,3	20204,0	22224,4	26669,2
Ventas	23000,0	25300,0	27830,0	30613,0	36735,6
Marketing y ventas	1500,0	1600,0	1710,0	1831,0	1964,1
Publicidad y pr.	1000,0	1100,0	1210,0	1331,0	1464,1
Otros market.					
Gastos ventas	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Generales y adm.	11475,3	11761,6	12062,2	12447,8	12839,2
Arrendamientos	3600,0	3600,0	3600,0	3600,0	3600,0
Seguros	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0
Suministros	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0
Transportes	5725,3	6011,6	6312,2	6627,8	6959,2
Gastos I+D					
Cuota SS. Autónomo	230,0	230,0	230,0	300,0	360,0
TOTAL GASTOS	154867,8	179279,6	208577,3	243933,5	296792,8
MARGEN BRUTO	99925,0	124586,3	155348,8	193725,2	241603,6
E.B.I.T.D.A	10632,2	27275,4	49232,5	77867,8	104906,0
Amortizaciones	1434,5	1434,5	1434,5	1434,5	1434,5
Res. Explotación	9197,7	25840,9	47798,0	76433,3	103471,5
FINANCIEROS	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos					
Gastos	1174,1	1056,7	951,0	855,9	770,3
Intereses	1174,1	1056,7	951,0	855,9	770,3
Otros g.f					
RESULTADO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Antes de impuestos	8023,6	24784,2	46847,0	75577,4	102701,2
Impuestos	25%	25%	25%	25%	25%
RESULTADO NETO	6017,7	18588,2	35135,2	56683,1	77025,9

ANEXO XIII. – PREVISIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PRIMER AÑO POR MESES

TESORERÍA PREVISIONAL		TOTAL	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Saldo acumulado al inicio del mes			18000,0	17425,6	16851,1	16276,7	15702,3	14927,8	13449,4	12444,9	11440,5	6808,1	3172,4	5540,0
Cobros por ventas														
Ventas-gestión cobro		23800,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6800,0	6800,0	10200,0
Ventas-descuento efectos														
% impagados														
%cobro impagados														
TOTAL COBROS NETOS POR VENTAS		23800,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6800,0	6800,0	10200,0
Otros ingresos														
Otros ingresos		0,0												
Socios		6000,0	6000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Préstamos		12000,0	12000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos financieros		0,0												
Subvenciones		0,0												
I.V.A. y otros		2241,8										1281,0	0,0	960,8
TOTAL OTROS INGRESOS		20241,8	18000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1281,0	0,0	960,8
TOTAL COBROS		44041,8	18000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8081,0	6800,0	11160,8
		TOTAL	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Pagos operativos														
Salarios e incentivos	MENSUAL	11508,8										2877,2	2877,2	2877,2
Comisiones	en el MES	0,0												

Compras	60 días	100,0										100,0		
Gastos prod/servicio	30 días	0,0												
Variables prod/servicio	30 días	0,0										6100,0		4575,0
Publicidad y promoción	30 días	1000,0					200,0	200,0	200,0	200,0	200,0			
Otros marketing	30 días	0,0												
Gastos de Ventas	60 días	0,0												
Variables de Ventas	60 días	0,0												
Gastos I+D	30 días	0,0												
Arrendamientos	en el MES	1200,0									300,0	300,0	300,0	300,0
Conservación	30 días	0,0												
S. Profesionales	30 días	0,0												
Tributos	30 días	0,0												
Seguros	TRIMESTRAL	300,0										300,0		
Otros servicios	30 días	0,0												
Suministros	60 días	240,0									120,0		120,0	
Viajes, dietas	en el MES	0,0												
Material Oficina	en el MES	0,0												
Transportes	en el MES	2008,4									502,1	502,1	502,1	502,1
Cuota RETA	en el MES	1610,0						230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0
Liquidaciones SS	en el MES	438,4									109,6	109,6	109,6	109,6
Pagos anteriores	proveedores	0,0												
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		18405,6	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0	430,0	430,0	430,0	4338,9	10518,9	4138,9	8593,9
Otros pagos														
Amortización de préstamos		0,0												
Gastos financieros		1174,1									293,5	293,5	293,5	293,5
Leasing		0,0												

Compra activos (INMOVILIZADO)	en el mes	4595,5	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4				
Gastos establecimiento		474,0						474,0						
Liquidación I.V.A.	TRIMESTRAL	0,0												
Retenciones salariales	TRIMESTRAL	904,3										904,3		
Impuesto de sociedades		0,0												
Dividendos		0,0												
Otros pagos		0,0												
TOTAL OTROS PAGOS		7147,9	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	1048,4	574,4	574,4	293,5	1197,8	293,5	293,5
Pagos anteriores		0,0												
TOTAL PAGOS		25553,5	574,4	574,4	574,4	574,4	774,4	1478,4	1004,4	1004,4	4632,4	#####	4432,4	8887,4
Saldo neto mensual			17425,6	-574,4	-574,4	-574,4	-774,4	-1478,4	-1004,4	-1004,4	-4632,4	-3635,7	2367,6	2273,3
Saldo acumulado a final de mes			17425,6	16851,1	16276,7	15702,3	14927,8	13449,4	12444,9	11440,5	6808,1	3172,4	5540,0	7813,3

ANEXO XIV. - TESORERÍA DE LOS CINCO AÑOS SIGUIENTES

CASH-FLOW previsional	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Saldo acumulado al inicio	7813,3	13831,0	32419,1	67553,6	124236,5
Cobros por ventas					
Ventas-Gestión de cobro	159100,0	198875,0	248593,0	310742,0	388427,0
Ventas-Descuento efectos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cobros impagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL COBROS NETOS POR VENTAS	159100,0	198875,0	248593,0	310742,0	388427,0
Otros ingresos					
Otros ingresos	6400,0	7680,0	9216,0	11059,2	13271,0
Socios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Préstamos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Subvenciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I.V.A. y otros	33411,0	41763,8	52204,5	65255,8	81569,7
TOTAL OTROS INGRESOS	39811,0	49443,8	61420,5	76315,0	94840,7
TOTAL COBROS	198911,0	248318,8	310013,5	387057,0	483267,7
Pagos operativos					
Salarios e incentivos	53422,3	58764,5	64640,9	71105,0	85326,0
Comisiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Compras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos prod/servicio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variables prod/servicio	65575,0	81968,8	102460,9	128076,2	160095,2
Publicidad y promoción	1000,0	1100,0	1210,0	1331,0	1464,1
Otros marketing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos de Ventas	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Variables de Ventas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos I+D	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arrendamientos	3600,0	3600,0	3600,0	3600,0	3600,0
Conservación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
S. Profesionales	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0
Tributos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Seguros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros servicios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suministros	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0
Viajes y dietas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Material Oficina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transportes	5725,3	6011,6	6312,2	6627,8	6959,2

Liquidaciones SS	6105,4	6715,9	7387,5	8126,3	9751,5
Gastos extraordinarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuota RETA	230,0	230,0	230,0	300,0	360,0
TOTAL PAGOS OPERATIVOS	138078,0	160810,8	188261,6	221586,2	269976,0
Otros pagos					
Amortización préstamos	1434,5	1434,5	1434,5	1434,5	1434,5
Gastos financieros	1174,1	1056,7	951,0	855,9	770,3
Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Compra activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos establecimiento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Liquidación I.V.A	33411,0	41763,8	52204,5	65255,8	81569,7
Retenciones salariales	16789,9	18468,8	20315,7	22347,3	26816,7
Impuesto de sociedades	2005,9	6196,1	11711,7	18894,4	25675,3
Dividendos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros pagos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL OTROS PAGOS	54815,3	68919,8	86617,5	108787,9	136266,5
Pagos anteriores					
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PAGOS	192893,3	229730,6	274879,1	330374,1	406242,6
SALDO NETO DEL EJERCICIO	6017,7	18588,2	35134,5	56682,9	77025,1
SALDO ACUMULADO AL FINAL	13831,0	32419,1	67553,6	124236,5	201261,6

ANEXO XV. - BALANCE PREVISIONAL DEL PRIMER AÑO

	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
ACTIVO												
NO CORRIENTE	454,9	909,8	1364,7	1819,6	2274,5	2729,4	3184,3	3639,2	3519,7	3400,1	3280,6	3161,0
Inmov. INTANGIBLE	94,5	189,1	283,6	378,1	472,7	567,2	661,7	756,3	737,3	718,4	699,5	680,6
Inmov. MATERIAL	322,9	645,7	968,6	1291,5	1614,3	1937,2	2260,1	2582,9	2482,3	2381,7	2281,1	2180,4
Inversiones financieras	37,5	75,0	112,5	150,0	187,5	225,0	262,5	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
CORRIENTE	17425,6	16851,1	16276,7	15702,3	14927,8	13449,4	12444,9	11440,5	6808,1	9272,4	5540,0	12388,3
Existencias										6100,0		4575,0
Realizable												
Disponibile	17425,6	16851,1	16276,7	15702,3	14927,8	13449,4	12444,9	11440,5	6808,1	3172,4	5540,0	7813,3
TOTAL ACTIVO	17880,5	17760,9	17641,4	17521,8	17202,3	16178,8	15629,2	15079,7	10327,7	12672,5	8820,5	15549,3

PAT. NETO Y PASIVO												
PATRIMONIO NETO	5306,0	5186,5	5066,9	4947,4	4627,9	3604,3	3054,8	2505,3	1672,3	5427,5	3179,5	1025,7
Fondos propios	5306,0	5186,5	5066,9	4947,4	4627,9	3604,3	3054,8	2505,3	1672,3	5427,5	3179,5	1025,7
Subvenciones	0,0											
PASIVO	12574,4	12574,4	12574,4	12574,4	12574,4	12574,4	12574,4	12574,4	12000,0	18100,0	12000,0	16575,0
NO CORRIENTE	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0
Deudas a L/P (línea crédito)	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0	12000,0
CORRIENTE	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	0,0	6100,0	0,0	4575,0
Provisiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Deudas a C/P	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	574,4	0,0	6100,0	0,0	4575,0
Otras cuentas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Periodificaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL P.NETO Y PASIVO	17880,5	17760,9	17641,4	17521,8	17202,3	16178,8	15629,2	15079,7	10327,7	12672,5	8820,5	15549,3
FONDO DE MANIOBRA	16851,1	16276,7	15702,3	15127,8	14353,4	12874,9	11870,5	10866,1	6808,1	3172,4	5540,0	7813,3