



---

**Universidad de Valladolid**

**ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Plan de empresa: Clínica de pediatría, ginecología y obstetricia  
Abiogen S.L.**

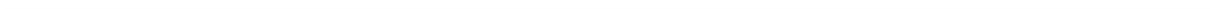
**Autor del trabajo:** Rubén Pinilla Anteportamlatinam

**Tutelado por:** Elisa de la Cruz López

Soria, Septiembre 2014.



## ÍNDICE



<b>ÍNDICE</b>	<b>Págs.</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL</b>	
<b>CAPÍTULO 1:</b>	
<b>El plan de empresa</b>	
<b>1.1. Concepto de plan de empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Aspectos formales a la hora de redactar un plan de empresa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Cuándo es necesario un plan de empresa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4. Estructura y contenido.....</b>	<b>18</b>
1.4.1. Resumen ejecutivo.....	18
1.4.2. Identificación del proyecto.....	19
1.4.3. Análisis del entorno.....	20
1.4.4. Líneas estrategias y objetivos empresariales.....	27
1.4.5. Plan de Marketing.....	29
1.4.6. Plan de operaciones.....	32
1.4.7. Plan jurídico, fiscal y laboral.....	34
1.4.8. Plan de organización y recursos humanos.....	35
1.4.9. Plan de tecnologías de la información.....	36
1.4.10. Plan económico- financiero.....	37
<b>SEGUNDA PARTE: REALIZACIÓN DE UN CASO PRÁCTICO</b>	
<b>ABIOGEN S. L.</b>	
<b>CAPÍTULO 2:</b>	
<b>Análisis del entorno</b>	
<b>2.1. Análisis externo o macroentorno.....</b>	<b>44</b>
2.1.1. Análisis PEST.....	44
2.1.2. Análisis sectorial.....	51
2.1.3. Análisis del entorno más próximo a la empresa o microentorno.....	56
<b>2.2. Análisis interno.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3. Síntesis DAFO.....</b>	<b>62</b>

**CAPÍTULO 3:****Planificación y planes de actuación**

<b>3.1. Líneas estratégicas y objetivos empresariales.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Plan de Marketing.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3. Plan de Operaciones.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4. Plan jurídico, fiscal y laboral.....</b>	<b>90</b>
<b>3.5. Plan de organización y recursos humanos.....</b>	<b>93</b>
<b>3.6. Plan de tecnologías de la información.....</b>	<b>101</b>
<b>3.7. Plan económico- financiero.....</b>	<b>102</b>
<b>3.8. Coherencia del proyecto y plan de contingencias.....</b>	<b>124</b>

**CAPÍTULO 4:****Conclusiones**

<b>4.1. Conclusiones generales.....</b>	<b>127</b>
<b>4.2. Conclusiones específicas y recomendaciones.....</b>	<b>128</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>136</b>
--------------------	------------

**Anexo 1:** Legislación y normas aplicables para la creación de una empresa de sanidad privada en Soria.

**Anexo 2:** Plano del local

**Anexo 3:** Escritura de Constitución de la Sociedad y Estatutos

**Anexo 4:** Cronograma de implantación

**ÍNDICE DE FIGURAS:** (el primer número hace referencia al capítulo)

<b>Figura 1.1.:</b> Cinco fuerzas de Porter.....	26
<b>Figura 1.2.:</b> Matriz DAFO.....	27
<b>Figura 2.1.:</b> Países con mayores ventajas para la actividad empresarial.....	46
<b>Figura 2.2.:</b> Percepción de los directivos en sanidad privada ante la pregunta “¿Cómo se ha visto afectado su centro por la actual situación económica?”.....	47
<b>Figura 2.3.:</b> Pirámide población de Soria.....	48
<b>Figura 3.1.:</b> Esquema de diferenciación de Abiogen.....	67
<b>Figura 3.2.:</b> Mapa estratégico de Abiogen.....	69
<b>Figura 3.3.:</b> Logotipo de Abiogen.....	79
<b>Figura 3.4.:</b> Simulación de fachada de la clínica.....	79
<b>Figura 3.5.:</b> Diagrama de flujo de Abiogen.....	85
<b>Figura 3.6.:</b> Organigrama de Abiogen.....	94

**ÍNDICE DE TABLAS:** (el primer número hace referencia al capítulo)

<b>Tabla 1.1.:</b> Posibles formas societarias.....	35
<b>Tabla 2.1.:</b> Porcentaje de mujeres que acuden al ginecólogo.....	49
<b>Tabla 2.2.:</b> Matriz DAFO de Abiogen.....	62
<b>Tabla 2.3.:</b> Matriz CAME de Abiogen.....	64
<b>Tabla 3.1.:</b> Acciones de Marketing previstas para el año 1.....	84
<b>Tabla 3.2.:</b> Tabla salarial de Abiogen.....	97
<b>Tabla 3.3.:</b> Vacaciones propuestas por Abiogen.....	98
<b>Tabla 3.4.:</b> Inversión en inmovilizado y amortización según tablas.....	103
<b>Tabla 3.5.:</b> Presupuesto previsional mensual de ingresos y gasto. Año 1.....	106
<b>Tabla 3.6.:</b> Presupuesto previsional de tesorería o de cobros y pagos. Año 1.....	111
<b>Tabla 3.7.:</b> Cuenta de resultados previsional mensual. Año 1.....	112
<b>Tabla 3.8.:</b> Distribución previsional de las fuentes de ingreso.....	113
<b>Tabla 3.9.:</b> Presupuesto previsional anual de ingresos y gastos. Años 1, 2 y 3.....	115
<b>Tabla 3.10.:</b> Presupuesto previsional anual de tesorería. Años 1, 2 y 3.....	117
<b>Tabla 3.11.:</b> Cuenta de resultados previsional. Años 1, 2 y 3.....	118
<b>Tabla 3.12.:</b> Reservas y reparto de dividendos.....	119
<b>Tabla 3.13.:</b> Balance de situación inicial.....	119
<b>Tabla 3.14.:</b> Balance de situación previsional a 31 de diciembre. Años 1, 2 y 3.....	120
<b>Tabla 3.15.:</b> Clasificación de los costes en función de su relación con el nivel de actividad de la empresa.....	121
<b>Tabla 3.16.:</b> Análisis mediante ratios.....	122
<b>Tabla 3.17.:</b> Análisis del punto de equilibrio.....	123
<b>Tabla 3.18.:</b> Flujos de caja previsionales netos y actualizados.....	123

## **INTRODUCCIÓN**



## Introducción

La sanidad pública atraviesa una delicada situación como consecuencia de la falta de recursos públicos. Incremento de las listas de espera, prepago sanitario, externalización de servicios o privatización de hospitales están cambiando un modelo de salud en el que empieza a jugar un mayor papel el sector privado. El gasto sanitario en España representa en torno al 8,5% del PIB, lo que posiciona a España por detrás de los principales países de la OCDE. El peso del gasto privado es de alrededor del 2,5%.

La crisis del sistema público, el impulso de los seguros colectivos y la inversión en calidad en el sector privado explican que actualmente casi un 30% de la población española acuda a estos servicios. "La sanidad privada ofrece al paciente agilidad en los trámites y las consultas; flexibilidad a la hora de elegir médicos y horarios para las intervenciones; una atención personalizada y sosegada y, sobre todo, mayor comodidad en las instalaciones que hagan la estancia en el hospital mucho más llevadera", indican fuentes del Grupo Quirón.

Pero eficacia y rapidez no son la única clave. En los últimos años, la sanidad privada ha recortado distancias con la pública en investigación y avances tecnológicos.

El robot quirúrgico Da Vinci, para cirugías mínimamente invasivas, es un claro ejemplo, recuerda Carlos Rus, gerente de la Federación Nacional de Clínicas Privadas. Beneficia al paciente, porque reduce el dolor, el riesgo de complicaciones y el tiempo de hospitalización; y a clínicas y aseguradoras, porque la rotación es mayor y abarata el procedimiento".

El sector está constantemente innovando y renovándose; de hecho, cuenta con el 58% de las resonancias magnéticas, el 56% de los PET y el 37% de los TAC ubicados en nuestro país, destacan en el sector. Además, cuenta con 462 hospitales y con 52.843 camas, lo que representaba el 53% de los hospitales y el 32% de las camas ubicadas en nuestro país. Cataluña, Madrid y Andalucía son las comunidades autónomas que cuentan con un mayor número de hospitales y camas privadas.

Sin duda se trata de un sector muy importante para la economía de este país, generando riqueza y empleo. Además, pese a la actual crisis económico-financiera, el complejo, atomizado y anticíclico sector sanitario privado sigue en crecimiento, representando el 30% del conjunto de la sanidad española y con un volumen de facturación superior a 27.517 millones de euros anuales. Supone un 3,48% del tejido empresarial nacional, lo que demuestra una cierta iniciativa de negocio en este ámbito. Está constituido por alrededor de 117.000 empresas, de las cuales, un 60% funcionan sin asalariados.

En definitiva, se trata de un sector que, pese a la crisis que estamos atravesando, se mantiene en crecimiento, lo cual, entre otras circunstancias, me ha motivado a realizar este trabajo fin de grado.

He elegido como Trabajo Fin de Grado este plan de empresa de una Clínica de pediatría y ginecología por estar relacionado familiarmente con el sector, pues mi pareja es pediatra y es una opción de negocio que nos estamos planteando, y porque llevo muchos años trabajando en banca, he podido ver multitud de proyectos de futuras

empresas, y me apasiona el análisis de todos los factores que pueden influir en la creación y posterior desarrollo de una nueva empresa, así como, su seguimiento y análisis de las desviaciones.

En él, voy a tratar de desarrollar todas las áreas a tener en cuenta para la elaboración de un buen plan de empresa, por lo que considero que el tema está totalmente relacionado con todas las competencias de un Graduado en Administración y Dirección de Empresas.

Algunos de los objetivos que he pretendido alcanzar con este Trabajo Fin de Grado son:

1. Hacer una revisión de la literatura actual sobre planes de empresa, viabilidad de empresas, así como, de la normativa existente.
2. Hacer un estudio de mercado, para detectar si existen oportunidades para este tipo de empresas en el sector, concretando hasta el nivel provincial de Soria.
3. Hacer un estudio de todos los objetivos, estrategias y áreas de la empresa que se está proyectando.
4. Presentar el grado de viabilidad del proyecto.
5. Presentar un cronograma de implantación.

La **metodología** empleada en la elaboración de este trabajo puede resumirse en las siguientes fases:

**Fase 1:** Elección y delimitación del modelo de negocio que se desea crear.

**Fase 2:** Búsqueda de información sobre el entorno externo en el que se va a desarrollar la empresa.

**Fase 3:** A partir de la información obtenida en la fase 2, realización de un profundo análisis sobre cada uno de los factores que componen cada entorno:

✓ Factores del entorno general o macroentorno: Este estudio se llevará a cabo mediante un análisis PEST (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos) para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio a emprender.

Además de estos factores externos, también se estudiarán otros como los jurídico-legales o los demográficos, los cuales también pueden servir para comprender el crecimiento del mercado sanitario privado y, en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección que se estima que lleve la Empresa.

✓ Factores del entorno sectorial (tanto en términos globales como en términos competitivos) y factores del entorno más próximo al negocio o microentorno: Se llevará a cabo la identificación, filtrado y comparación de la competencia, clientela y proveedores, tanto genéricos del sector como concretos de la Empresa. Este análisis se centrará en Soria.

La situación competencial de la empresa se abordará desde la perspectiva de las Cinco Fuerzas de M.E. Porter y del ciclo de vida de esta actividad. De este modo, se obtendrán los factores relevantes del entorno.

Se reflexionará sobre cómo puede influir cada factor en la empresa y hasta qué punto puede condicionar su evolución. Esta fase nos dará las amenazas y oportunidades con las que jugará este centro sanitario.

**Fase 4:** Trabajo de campo: Se establecerán entrevistas personales con trabajadores de la sanidad, tanto pública como privada, y con la clientela potencial de este tipo de establecimientos, tomando notas sobre sus necesidades y expectativas, así como, sobre sus experiencias anteriores en consultas sanitarias y, muy especialmente, en consultas de pediatría y ginecología.

Asimismo, se mantendrán conversaciones con personas de diversos perfiles académico-laborales (no sanitarios) con la finalidad de recabar información de interés.

En el apartado “Bibliografía y menciones especiales” se hace una breve referencia a las personas cuyas entrevistas o asesoramiento han resultado más relevantes.

**Fase 5:** Mediante el estudio de la cadena de valor prevista (factores humanos, técnicos, comerciales, financieros y de gestión) se obtendrá su análisis interno.

Gracias a éste podremos establecer los puntos fuertes y débiles de la futura empresa y los factores críticos y claves del éxito de ésta, que deberán ser tenidos en cuenta desde su periodo de gestación.

**Fase 6:** Como consecuencia del análisis externo (amenazas y oportunidades del entorno) y del interno (debilidades y fortalezas), se realizará un diagnóstico de la situación empresarial mediante la matriz DAFO (SWOT, en inglés).

Este eficiente instrumento de gestión se complementará con la matriz CAME (donde veremos cómo mejorar debilidades, combatir amenazas, explotar fortalezas y aprovechar oportunidades), en donde se propondrán las opciones de actuación estratégica para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas del entorno, así como, explotar las fortalezas y mejorar las debilidades de la empresa.

**Fase 7:** Con toda esta información, ya se estará en disposición de definir más exhaustivamente la misión, visión, valores y cultura/filosofía empresarial, así como las líneas estratégicas y los objetivos previstos que permitan alcanzar el éxito del negocio, optimizando sus ventajas competitivas y paliando los posibles obstáculos. Se aplicará la matriz de atractivo de mercado-posición competitiva, desarrollada por General Electric y la consultora McKinsey y se elaborará el mapa estratégico.

**Fase 8:** En función de las metas previstas, se concretarán los planes de actuación para los próximos tres años. Estos planes (que serán tácticos, operativos y, en cierto modo, dinámicos) serán el Plan de marketing (en el que se echará mano de la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group para analizar la cartera de servicios y productos de la empresa, entre otras herramientas), el Plan de operaciones

(en el que se detallará el diagrama de flujo), el de organización y RR.HH., el jurídico fiscal, el de tecnologías de la información y el económico-financiero.

Éste último, que podrá condicionar a los anteriores, se llevará a cabo, fundamentalmente, mediante hojas de cálculo. Todos estos planes tendrán coherencia y serán contemplados de forma conjunta, aunque se realicen secuencialmente.

**Fase 9:** Tras la elaboración y cuantificación de todas las acciones propuestas por la empresa, se analizarán los resultados obtenidos y se podrá evaluar la viabilidad del proyecto a emprender y sus perspectivas de futuro.

**Fase 10:** Se describirá el cronograma de implantación del proyecto, detallando las actuaciones más relevantes para la puesta en marcha del negocio. Este calendario servirá de sinopsis y guía de actuación.

**Fase 11:** Se elaborará un plan de contingencias con las alternativas a aplicar ante la posibilidad de imprevistos que impidan alcanzar los objetivos fijados.

**Fase 12:** Se dejará constancia de algunas líneas de actuación previstas para el futuro y que se escapan del horizonte temporal de este plan de negocio.

**Fase 13:** Se redactarán las conclusiones finales, extraídas a lo largo de todo el proyecto, gracias al adecuado procesamiento de la información (tratamiento mediante tablas, gráficos, estadísticas, etc.).

Sobre nuestra empresa, Abiogen S.L. (abreviatura de la palabra griega “abiogénesis”, que hace referencia al origen de la vida) será una microempresa que se dedicará a la asistencia sanitaria privada, y que atenderá tanto a pacientes que nos visiten por medio de su compañía aseguradora, como a los que llamaremos privados “puros” (que son aquellos que vienen dispuestos a abonar el importe de la factura), en pediatría, ginecología y obstetricia.

Por tanto, su actividad económica se englobará en el sector terciario o de servicios y, concretamente, en el CNAE 86.9 “Otras actividades sanitarias”, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

Estas dos especialidades, pediatría y ginecología y obstetricia, pese a encajar muy bien, no suelen ofrecerse en exclusiva en un único local, especializado en ellas, por lo que, integrarlas será uno de los puntos diferenciadores de esta empresa, convirtiéndose en un centro de referencia en Soria.

Abiogen será una microempresa creada bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada, y formada por 4 socios, que serán los 2 especialistas y sus respectivas parejas.

Respecto a los Recursos Humanos, Abiogen comenzará su actividad con los dos médicos especialistas en pediatría, ginecología y obstetricia (y además socios), ayudados por sus respectivos Auxiliares de enfermería y por un administrativo.

Tendrá externalizados algunos servicios como la limpieza del local, la asesoría-gestoría o la gestión de residuos sanitarios.

Esta sociedad se constituirá durante el mes de diciembre de 2.014, y comenzará su actividad el 7 de Enero de 2.015, en horario de lunes a viernes de 9 a 13:30h. y de 16:30 a 20h.

Algunas acciones (como la búsqueda de nombre, local y contactos) comenzarán a realizarse a finales de 2014. Cada socio aportará 20.000 euros, no siendo necesario solicitar préstamo bancario y estableciendo una política de cobros y pagos generalmente al contado. Se dotarán las reservas legales establecidas y unas reservas voluntarias para el primer año (en el que apenas habrá beneficio) y para el segundo año, siendo a partir del tercero cuando se comience a repartir dividendos.

El Consejo de Administración estará formado por los cuatro socios, quienes, en Junta General, nombrarán a uno de ellos (que es la pareja del pediatra) Consejero Delegado y a otro (que es la pareja del ginecólogo), Secretario.

El presupuesto destinado a las acciones de marketing será de 10.750 euros para el año 1, suponiendo un 5,30% de los gastos totales de ese año. Para los siguientes años se estima poder prescindir de algunas de estas propuestas, por lo que este presupuesto disminuirá. El presupuesto destinado a formación será, durante estos 12 primeros meses de actividad, de 1.000 euros, al igual que para los próximos dos años, aunque aplicando la subida del IPC prevista en un 2%. Hay que tener en cuenta que el negocio está en un periodo embrionario y que, además, existen multitud de cursos gratuitos y subvencionados. El presupuesto destinado a tecnologías de la información durante el año 1 se estima en 3.288,16 euros, siendo poco relevante para los siguientes dos años, puesto que no se prevé tener que adquirir más infraestructuras de T.I. y las que se posean estarán todavía en garantía.

El desembolso inicial de esta empresa será tan sólo de 55.659,17 euros (de los cuales, 54.961,17 euros corresponderán a la inversión de inmovilizado), tardando la Sociedad 605 días en recuperarlo. La rentabilidad de este proyecto es francamente alta, del 63%. La empresa obtendrá unos beneficios antes de impuestos positivos, excepto en los meses de junio, julio, agosto y diciembre del año 1, cuyo BAI (o EBT) se prevé negativo, debido a las vacaciones de los especialistas, o a la necesidad de hacer frente a las pagas extra.

Los costes fijos supondrán la gran mayoría de los costes totales. Por tanto, cuanta más actividad genere la empresa, menor será el coste unitario, fenómeno conocido como “economías de escala”.

La mayoría de ratios calculados están por encima de sus valores óptimos, lo cual indica que, probablemente, exista una infrautilización de activos corrientes en la empresa.

Éstos, además, suponen el 39% de la estructura de activo en año 1, con lo cual, se cubrirán, holgadamente, las deudas a corto (es decir, habrá un fondo de maniobra positivo y, por tanto, liquidez). El punto de equilibrio para el primer año se estima en 202.684,94 euros, cifra levemente inferior a las ventas previstas para ese año. A partir de este primer año, y debido fundamentalmente a nuestra mayor penetración en el mercado y nuestro mayor índice de ocupación, las ventas esperadas estarán muy por encima del punto de equilibrio.

El local, que estará en la Avenida Mariano Vicén 5 (Soria, España) y tendrá 199.82 m<sup>2</sup>, se alquilará, reformará y equipará durante los meses de noviembre y diciembre de 2.014. Consideramos que es una buena ubicación porque se trata de una zona céntrica, de paso para los peatones, y cerca de sus principales competidores.

Según estimaciones realizadas para este Trabajo Fin de Grado, la demanda de asistencia sanitaria supera a la oferta existente, con lo que el pronóstico es alentador.

Nuestros clientes potenciales serán todas las mujeres de Soria y Provincia, así como los niños y niñas hasta 14 años incluidos.

En la sanidad privada, la figura del cliente puede responder a diversas fórmulas, entrando en juego, por ejemplo, las compañías aseguradoras (con todos sus subtipos), los conciertos entre centros médicos o los acuerdos con el Sistema Nacional de Salud para aligerar, puntualmente, sus listas de espera.

Los principales proveedores de este sector serán las empresas suministradoras de material sanitario, por ejemplo, así como otros servicios como limpieza, gestoría-asesoría, etc.

Las barreras de entrada de nuevos competidores no son excesivamente rígidas. Únicamente será necesario tener el título de licenciado en medicina, así como la especialidad de pediatría o ginecología y obstetricia, y un lugar en el que recibir a los pacientes. Dadas las características de una empresa de servicios como ésta, las barreras de salida son bastante factibles.

Abiogen buscará posicionarse como un centro de calidad con unos precios que se situarán dentro de la horquilla de sus homólogos y una clientela potencial que residirá en Soria y su provincia y estará formada por los pacientes de las aseguradoras, así como los pacientes “puros”, es decir, los que vienen y pagan el servicio, y que en principio tendrán un poder adquisitivo medio-alto.

El trabajo se ha estructurado en dos partes, en la primera encontramos el marco conceptual y en la segunda el caso práctico con el plan de empresa de la clínica. Esta segunda parte a su vez se divide en tres capítulos.

Dicho esto, la primera parte se ocupará de establecer un marco teórico que nos introduzca en el caso práctico del plan de empresa. En ella definiremos que es un plan de empresa, por qué es necesario hacerlo, y los principales puntos que debe contener.

Una vez analizado el marco conceptual, entramos en la segunda parte, que como ya hemos visto anteriormente se ocupa del plan de empresa. Así pues, en el segundo capítulo haremos un análisis estratégico del mercado, tanto externo (donde realizaremos un análisis PEST, sectorial, Porter, así como clientes, proveedores y competidores) como interno (donde analizaremos los factores de recursos humanos, técnicos, comerciales, financieros y de gestión), para finalizar con un DAFO, el cual muestra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la compañía, acompañado por un CAME, que nos ayudara a mejorar las debilidades, combatir las amenazas, explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

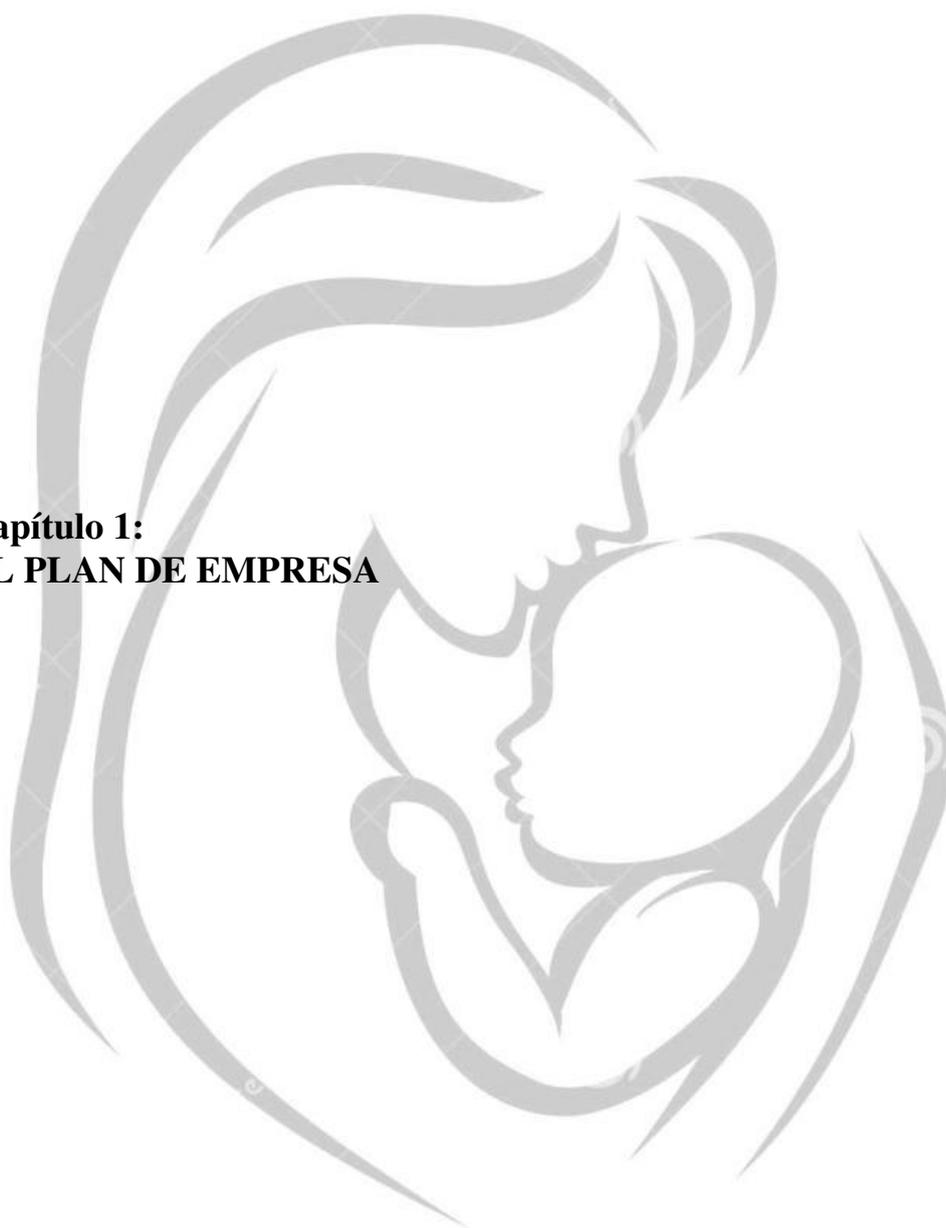
En el tercer capítulo planificaremos y definiremos los planes de actuación de la nueva clínica, tratando de abarcar todos los departamentos y áreas que la compondrán. Definiremos la línea estratégica y los objetivos empresariales, plan de marketing, plan de operaciones, plan jurídico fiscal y laboral, plan de organización y recursos humanos, plan de tecnologías de la información y plan económico financiero.

Para concluir el trabajo, el cuarto y último capítulo hace referencia a las conclusiones que obtenemos tras la elaboración de este Trabajo Fin de Grado.



**PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL**

**Capítulo 1:**  
**EL PLAN DE EMPRESA**



En este capítulo tratare de explicar que es un plan de empresa, y exponer la importancia de realizar uno antes de poner en marcha un nuevo negocio.

En un entorno tan cambiante e impredecible como en el que nos encontramos, predecir el éxito de un nuevo negocio es imposible. Existen multitud de factores que no podemos controlar, y que pueden influir en el desarrollo del negocio.

No obstante, realizar un plan de empresa lo más completo posible, nos permitirá valorar el proyecto en su globalidad, revisando cada aspecto del negocio y planteándonos posibles problemáticas. De esta manera, nos permitirá **anticipar** inconvenientes que de otro modo, solo se hubiesen conocido al arrancar la actividad. Por supuesto, no se puede anticipar todo, pero es un ejercicio que aporta valor al proyecto.

### 1.1. Concepto de plan de empresa:

*“Nunca emprenderíamos nada si quisiéramos asegurar por anticipado el éxito de nuestra empresa”* Napoleón Bonaparte.

El Plan de Empresa es un documento donde se expone el desarrollo de una idea de negocio en forma de proyecto empresarial. El Plan de Empresa es la tarjeta de visita o carta de presentación con la que el emprendedor transmitirá tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado, como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve.

Entre los distintos objetivos de un Plan de Empresa, cabe destacar los siguientes:

- Plasmar en un documento por escrito la idea del negocio y las fases que desarrollo de cara a posibles socios, entidades o instituciones que puedan colaborar posteriormente. Es una tarjeta de presentación ante terceros.
- Facilitar la búsqueda de recursos ajenos, como financiación y subvenciones.
- Servir de instrumento de análisis y evaluación de la propia idea de negocio.
- Identificar los pasos e hitos a cumplir en el desarrollo de la empresa.
- Definir y comprender el modelo de negocio, el mercado y la competencia.
- Identificar y hacer un seguimiento del proyecto una vez se ha puesto en marcha, permitiendo identificar las posibles desviaciones y adoptar las medidas correctoras si fueran necesarias.

El Plan de Empresa es un documento DINÁMICO, nos permite identificar las distintas etapas de desarrollo y crecimiento de negocio y por tanto cualquier desviación respecto a la versión original, que en ningún caso debe ser un impedimento para la

continuación del negocio, ya que lo importante es conocer las razones y factores que han influido para esa variación, revisando y adaptando el Plan según cada etapa.

El Plan de Empresa es un documento que ha de ser estructurado, conciso, claro y explícito, y que deberá proveer, de forma detallada, toda la información necesaria y significativa para comunicar a los lectores objetivo a los que va dirigido la viabilidad y atractivo del proyecto.

No existe una única estructura de Plan de Empresa, aunque algunos apartados sí son imprescindibles y comunes en todos los documentos. Su contenido, tamaño e importancia dependerá del modelo de negocio elegido para el desarrollo de la empresa.

Algunas recomendaciones que, con carácter general, se pueden apuntar de cara a una preparación efectiva de un Plan de Empresa son:

- Formato atractivo, presentación formal esmerada y elegante, apariencia profesional.
- Estructura, orden y coherencia, que ofrezca visión integral del conjunto del proyecto.
- Contenidos comprensibles, detallados, claros y precisos, sin redundancias
- Documentado, basado en fuentes de información actualizadas, relevantes y solventes. Se recomienda su citación e inclusión en los casos que sea oportuno en los ANEXOS.
- Redacción persuasiva y entusiasta, y adecuada al contexto de negocio objeto del plan (sin incurrir en una excesiva utilización del argot específico del sector en el que se ubique).
- Actitud objetiva, rigurosa y realista.

Según Peter Drucker hay que dedicarle esfuerzo a planificar la empresa a futuro El Business Plan (o Plan de Negocios) es el documento que le permite al emprendedor planificar ese futuro. Es una herramienta fundamental para conocer mejor la empresa que quiero hacer, encontrar posibles socios para el emprendimiento y lograr la financiación requerida para el mismo.

Pero, cuidado, esta tarea es la que menos le gusta al emprendedor. A priori parece aburrido y burocrático sentarse a escribir un documento, porque habitualmente hay más deseo de ponerse a construir sobre la marcha ese negocio que sentarse a reflexionar sobre cómo imaginar el futuro de mi empresa. Pero seguramente será más barato poner las ideas sobre un papel que perder el dinero probando.

Según Marcel Planellas, profesor del Departamento de Política de Empresa de ESADE Business School, es una expresión muy común de los nuevos empresarios decir que tienen su proyecto 'en la cabeza' en el sentido de que ya lo han pensado todo; pero el inconveniente de tenerlo 'en la cabeza' es que se hace muy difícil para los demás

evaluarlo, que se corre el riesgo de olvidarse de cosas importantes, y que solamente podría ser transmitido por el propietario de la cabeza.

En definitiva, se trata de un documento 'escrito' que ayuda a dibujar la 'ruta' a seguir en el futuro.

Si bien cada Business Plan es un mundo particular, está universalmente aceptado que los puntos que no deben faltar en el documento son los siguientes:

- Resumen ejecutivo.
- Descripción detallada del producto/servicio.
- Plan de Marketing, detallado en torno al precio, la distribución, la promoción y el posicionamiento.
- Plan de operaciones, cómo lo voy a fabricar, dónde, con que materias primas, con qué proceso operativo.
- Estructura organizativa de la empresa, quién ocupa cada cargo, cuáles son sus tareas, cuáles sus habilidades, sus responsabilidades, de quién depende y quiénes dependen de él.
- Plan económico financiero en términos de inversión inicial, escenario posible a lo largo de los próximos tres años, flujos de caja, necesidades operativas de fondos.
- Forma jurídica que se dará la empresa: SA, SRL, etc.

La elaboración del Plan de Empresa es un paso necesario para evaluar adecuadamente la viabilidad del proyecto. Todos los proyectos tienen elementos comunes y otros que los definen como singulares. Por ello el cuaderno del Plan de Empresa está concebido como un guión que debe ser adaptado a cada proyecto en particular.

El Plan de Empresa debe contener información suficiente para poder realizar una evaluación del contenido del proyecto y de su grado de viabilidad técnica (tecnología, productos, producción), comercial (mercado, comercialización), económica (inversiones, presupuestos, financiación), y humana (estructura, organización, formación), así como del grado de innovación del mismo.

Es importante que en la elaboración del Plan de Empresa participe todo el equipo promotor del proyecto con el fin de conseguir la máxima unidad de criterios y compromiso en lo relativo a los objetivos a alcanzar y los medios para conseguirlos.

El Plan de Empresa es una herramienta de trabajo para todas aquellas personas o colectivos que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial.

Es un documento escrito por los promotores del proyecto y en él están recogidos los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la

puesta en marcha de la empresa. No debe confundirse con una simulación de cuentas de documentos financieros provisionales.

La utilidad del Plan de Empresa es doble:

**Internamente** obliga a los promotores del proyecto a iniciar su aventura empresarial, con unos mínimos de coherencia, eficacia, rigor y posibilidades de éxito, estudiando todos los aspectos de viabilidad del mismo.

Además sirve de base para cohesionar el equipo promotor del proyecto, permitiendo definir claramente los cargos y las responsabilidades y verificar que están de acuerdo acerca de los objetivos y la estrategia a seguir.

**Externamente** es una espléndida carta de presentación del proyecto a terceros, que puede servir para solicitar soporte financiero, buscar socios, contactar con proveedores, Administraciones, etc.

También servirá de referencia para la acción futura de la empresa y como instrumento de medida de los rendimientos alcanzados.

Es muy importante que en la elaboración del Plan de empresa participen todos los socios o promotores del proyecto. Esto garantiza la plena implicación de todos en los objetivos de la empresa y en la manera de alcanzarlos.

Cada Plan de Empresa tiene su propia personalidad y, por tanto, puede organizarse de formas diferentes, pero existen una serie de elementos y reglas comunes a todos ellos.

Una posible estructura de Plan de Empresa, que es la que se seguirá en este documento, puede ser la siguiente:

0. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO
1. ANALISIS EXTERNO
2. ANALISIS INTERNO
3. DAFO
4. LINEAS ESTRATEGICAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES
5. PLAN DE MARKETING
6. PLAN DE OPERACIONES
7. PLAN JURIDICO FISCAL Y LABORAL
8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
9. PLAN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
10. PLAN ECONOMICO FINANCIERO
11. CALENDARIO DE EJECUCION
12. PLAN DE CONTINGENCIAS Y ACCIONES FUTURAS
13. ANEXOS

No existe un modo absoluto de presentación, sin embargo la mayoría de los profesionales recomiendan respetar unas reglas:

Un dossier principal breve y anexos: La parte principal del documento debe contener un breve resumen sobre las conclusiones del estudio de mercado, comentarios acerca de los documentos financieros, presentación comprensible de los datos técnicos, etc.

Un resumen obligatorio, de una o dos páginas que exponga de manera sucinta una síntesis de todos los aspectos del proyecto e impulse al lector a proseguir la lectura y a formarse una opinión favorable del mismo. Se trata, en cierto modo, de un “folleto” o página de publicidad con la cual el empresario trata de “vender” su empresa.

Se aconseja realizar una presentación del documento de manera estructurada, clara y concisa, cuidando los aspectos formales.

## **1.2. Aspectos formales a la hora de redactar un Plan de Empresa:**

Como hemos visto, el Plan de Empresa puede ir enfocado bien a nuestro propio análisis, conocimiento y seguimiento del negocio que vamos a emprender, o bien a captar financiación o a presentar el negocio a nuestros futuros stakeholders (grupos de interés), por lo que en base a quien nos estemos dirigiendo tendremos que seguir unas reglas o estándares que afectaran a sus aspectos formales, como el vocabulario utilizado, la estructura interna del documento, el contenido de cada apartado concreto o la propia presentación formal del documento, todo ello en función de los objetivos que persigue su elaboración.

No obstante, existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que persigue nuestro plan, las personas a las que va dirigido, el grado de desarrollo del proyecto empresarial que contempla, etc.

Comenzando por el lenguaje, un plan de negocio se suele dirigir a más de un lector, por lo cual es importante elegir un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo: inversores, directores generales, banca, proveedores, etc.

Cuando el plan de empresa tenga como objeto productos con un alto contenido tecnológico o de especialización, habrá que hacer un esfuerzo en acercar la terminología a un lenguaje comprensible por todos los colectivos interesados en su lectura, aunque las especificaciones técnicas del producto o servicio sean imprescindibles y, por lo tanto, deban aparecer en algún apartado del plan de empresa (normalmente en el apartado de operaciones o incluso en anexos).

Esto cobra especial importancia en un momento como el actual, en el que sectores como las telecomunicaciones, internet, la biotecnología o los procesos industriales con alto contenido tecnológico, los nuevos materiales y otras aplicaciones tecnológicas se convierten en importantes fuentes de inversión.

Entrando en la estructura del documento, conviene recalcar que no existe ninguna regla predeterminada, ya que el plan de empresa o de negocio no es ningún documento que deba respetar un formato prefijado. No obstante, debe tener un guion coherente que permita la comprensión de nuestro público objetivo.

Todo plan de negocio debe empezar a desarrollarse a partir de una explicación sobre la oportunidad concreta motivo de análisis, donde radica esa oportunidad y cuál es su potencial.

A continuación deberemos responder a las preguntas en torno a nuestra actuación, cuál será el modelo de negocio que captura esa oportunidad y nos permite llevarla al mercado con una sólida propuesta de valor.

Indispensable es el siguiente paso del guión, un exhaustivo análisis del sector, su tamaño, potencial, evolución, clientes, competidores y otros agentes y circunstancias del entorno que configuran la oportunidad.

Ahora estaremos preparados para desarrollar nuestro modelo de negocio en actuaciones estratégicas concretas (Marketing, Recursos Humanos, Operaciones etc.), que nos permitan lograr el posicionamiento diseñado y finalmente ese flujo de conceptos y decisiones nos permitirá valorar los recursos requeridos para comenzar la actividad y la rentabilidad que estimamos que nuestro negocio conseguirá.

### **1.3. Cuando es necesario un plan de empresa:**

La respuesta a esta pregunta es clara: siempre. Un buen emprendedor siempre debe preparar un plan de empresa. Pese a lo laborioso de su realización, es fundamental para prevenir, predecir y controlar el funcionamiento de la nueva empresa. Creo que un plan de empresa que describa cada una de las fases del proyecto, marcando las metas, puntos débiles y fortalezas de la empresa, es imprescindible. Mike McKeever, en su libro *How to write a Business Plan* (Nolo, 2007, Estados Unidos), nos ofrece cinco contundentes razones para hacerlo:

#### *1. Es una herramienta para conseguir financiación*

La mayoría de los emprendedores no cuenta con el capital inicial necesario para poner en marcha su proyecto. El plan de empresa aporta una visión detallada de las magnitudes económicas necesarias y la forma en que se usarán. A la hora de buscar capital, es la carta de presentación más seria y profesional del nuevo negocio. Si el plan está bien diseñado aumentarán significativamente las posibilidades de encontrar la financiación necesaria.

#### *2. Es una alerta para saber cuándo avanzar o cuándo detenerse*

El plan de empresa es un texto pensado para dar respuesta a los posibles interrogantes de inversores potenciales, así como, de los propios fundadores de la empresa. Al ser detallado y descriptivo, también nos permitirá ver cuáles son los puntos fuertes y débiles para definir la viabilidad del negocio.

#### *3. Permite mejorar la idea*

Al poner por escrito las magnitudes del negocio, quedan al descubierto las metas posibles, pero también nos permiten ver las que es imposible que logremos alcanzar. El plan de empresa es una herramienta de evaluación que permite fijar unos hitos y determinar el cumplimiento de ciertos objetivos, que se irán perfilando en función de las necesidades que surjan.

4. *Mejora las probabilidades de éxito*

En el momento que decidimos crear una empresa, debemos tener claro que el proyecto puede terminar de dos maneras: en éxito o en fracaso. Escribir el plan de empresa nos servirá para definir como llegar a la meta exitosamente y considerar de antemano los obstáculos que se podrían presentar en el camino. En cierto modo, podemos decir que un buen business plan minimiza la probabilidad de fracaso.

5. *Nos ayudará a mantener el buen camino*

El plan de empresa también nos ayudará a mantener el rumbo hacia el objetivo predefinido. Al ser un documento detallado del futuro negocio, podremos contar con una previsión planificada de los posibles contratiempos que se puedan dar en el futuro, adelantando la toma de decisiones a la llegada de los problemas.

Con esta cinco claves en mano, un plan de empresa bien hecho debe responder a las siguientes características, según McKinsey&Company.

Al ser la carta de presentación tanto de nuestra capacidad emprendedora como de la nueva empresa, el business plan debe ser un texto claro, ordenado de acuerdo a una estructura simple, escrito en lenguaje sencillo, sin tecnicismos innecesarios, analíticos y consistentes. En el plan de empresa se debe expresar con claridad los objetivos críticos, para tener una proyección clara de la proyección futura del negocio.

Los errores más frecuentes a la hora de redactar un plan de empresa se producen por una evaluación insuficiente de la idea de negocio. Las ideas brillantes no bastan para poner en marcha una compañía: hay que someter la idea a una reflexión seria de su alcance y posibilidades. Debemos traducir la innovación de la idea en viabilidad, proyectarla sobre el mundo real y comprobar en la medida de lo posible que nuestras aspiraciones son viables.

Según Suarez Sánchez-Ocaña, en su libro *ha llegado la hora de montar tu empresa*, estos son algunos de los principales errores que podemos cometer en nuestro plan de empresa:

1. Tener una fe infundada en la idea de negocio, sin basarnos en argumentos que sostengan la viabilidad. Que una idea sea innovadora y buena no garantiza que el negocio que la ponga en práctica fructifique. Es fundamental justificar la idea, argumentarla y ser los primeros en creérsela, para ser capaces de transmitir esa seguridad en nuestro plan de empresa.

2. Ser exageradamente optimistas con los resultados. Debemos tener capacidad de autocritica y un alto nivel de autoexigencia. Esto nos garantizará una visión más objetiva de vuestro futuro negocio. Esta visión objetiva, pero positiva, debe ser el pilar fundamental de nuestro espíritu emprendedor.

3. No desarrollar una idea porque ya la llevan a cabo otros. Este también es uno de los principales errores. Si todos actuáramos así, apenas avanzaríamos. Un emprendedor innovador debe encontrar la forma de mejorar ideas que ya existen en el mercado y ofrecer un valor añadido que la competencia no haya tenido en cuenta.

4. Ignorar la existencia de la competencia. La competencia siempre está ahí, y si no lo está, llegará cuando alcancemos el éxito. No debemos cegarnos por un éxito inicial, y tenemos que mantener siempre los ojos bien abiertos para ser capaces de anticiparnos a futuros cambios en el mercado. Nunca debemos creernos más capaces y mejores que la competencia, pues esto es un síntoma de soberbia y desconocimiento de la realidad empresarial.

#### **1.4. Estructura y contenido:**

Al igual que hay muchos tipos de emprendedores, de empresas y de proyectos, existen también multitud de maneras de hacer un plan de negocio. Lo más importante de un buen plan de empresa es que nos resulte útil para conseguir nuestro fin. Podemos decir que un plan de empresa es cualquier documento coherente capaz de convencernos a nosotros mismos y a nuestros inversores de la viabilidad del proyecto.

A continuación enumeraremos, para después pasar a desarrollar, algunos de los puntos básicos que debe incluir un buen plan de empresa:

1. Resumen ejecutivo.
2. Identificación del proyecto.
3. Análisis del entorno.
4. Líneas estratégicas y objetivos empresariales.
5. Plan de Marketing.
6. Plan de Operaciones.
7. Plan Jurídico Fiscal y Laboral.
8. Plan de Organización y Recursos Humanos.
9. Plan de Tecnología de la información.
10. Plan Económico Financiero.
11. Cronograma
12. Plan de contingencias y acciones futuras.

##### **1.4.1. Resumen Ejecutivo:**

En este resumen, deberemos incluir una descripción lo más completa, clara y concisa posible de nuestro plan de negocio, pero que en ningún caso superara las 3 páginas.

Si nuestro objetivo es captar inversores o conseguir financiación, debemos tener claro que este documento será lo primero que el inversor o la entidad financiera se lean, por lo que tendremos que conseguir que sea lo suficientemente atractivo e impactante para que sean capaces de abordar el plan de negocio completo.

Será un texto independiente e introductorio al plan de negocio, en el que redactaremos una síntesis de los contenidos del documento final, basándonos en los siguientes puntos clave:

- La idea del negocio y su contenido innovador.
- Características y principales habilidades del emprendedor y su equipo de trabajo.
- Descripción del mercado y de la necesidad que cubre la idea de negocio.

- Resumen del estado del mercado: tamaño, competencia, oportunidades y riesgos.
- Breve presentación de las áreas clave: producción, operaciones, marketing, recursos humanos, etc.
- Resumen financiero y necesidades de inversión.
- Principales fortalezas y debilidades, así como un breve resumen de soluciones que aplicaríamos para minimizar riesgos.

Abordaremos la redacción del resumen ejecutivo una vez redactado el plan de empresa, ya que de esta forma contendrá una visión más completa de la situación en la que se encuentra nuestro proyecto.

#### **1.4.2. Identificación del proyecto:**

En este punto realizaremos una breve descripción de la actividad que vamos a realizar y de la historia del proyecto desde sus inicios.

Los principales aspectos que abordaremos son:

- La actividad: describiremos la actividad objeto del proyecto y los pasos que se van a dar para su desarrollo.
- Evolución del proyecto: orígenes y actualidad. Haremos un breve resumen de la evolución del proyecto, causas que nos han empujado a ponerlo en marcha, etc.
- Valoración global del proyecto: puntos fuertes y coherencia: describiremos de forma clara el conjunto del proyecto, resaltando los aspectos positivos, los puntos fuertes y la coherencia entre todas las áreas de gestión.

A la hora de describir el producto o servicio deberemos hacerlo de manera detallada, ampliando toda la información posible. Debemos ser capaces de contestarnos a las siguientes preguntas:

- ¿Qué voy a ofrecer?
- ¿Quiénes lo van a comprar?
- ¿Por qué lo van a comprar?
- ¿Cómo lo voy a ofrecer?

Deberemos diferenciarnos del resto de competidores y cubrir una necesidad real del mercado. El grado de diferenciación o de innovación respecto a nuestros competidores debe ser un trampolín hacia el éxito de nuestro nuevo negocio.

Además, aquí incluiremos otros datos de la nueva empresa, como su nombre, dirección y ubicación, razón social etc.

En este punto en el que definiremos nuestra empresa, explicaremos también la misión, visión y valores que la van a regir:

#### **Misión:**

Responde a la pregunta **¿Para qué?**

La misión es el motivo por el cual la organización existe:

- Refleja los motivos idealistas por los que existe la empresa, se centra en la función social de la empresa, las necesidades que satisface.
- Debe inspirar a los componentes de la organización, proporcionar motivos idealistas a sus componentes para permanecer en ella.
- No debe cambiar con el tiempo, no es un conjunto de objetivos ni una estrategia.

### **Visión:**

Responde a la pregunta **¿Qué futuro queremos?**

La visión es una descripción “emocional”, clara y rica en detalles del futuro:

- No es una predicción, sino una creación de la alta dirección
- Debe motivar a las personas, promover la acción, debe ser excitante
- Su horizonte es el largo plazo, 10 a 20 años
- Cuando se alcanza debe reemplazarse por otra inmediatamente.

Criterios de validez:

¿Impulsa y motiva a las personas?

¿Lleva directamente a la acción?

¿Nos obliga a pensar en posibles estrategias?

### **Valores:**

Responde a la pregunta **¿Qué valoramos?**

Los valores son unos pocos principios que guían la actuación de la empresa en sus esfuerzos para realizar la misión:

- Se descubren, no se seleccionan; reflejan la realidad de la empresa.
- Es lo que valoramos realmente en el comportamiento de las personas.
- No se deben confundir con unos mínimos éticos o con valores aspiracionales.

Criterios de validez:

¿Son realmente los valores de la dirección?

¿Se mantendrían aunque fueran una desventaja competitiva?

### **1.4.3. Análisis del entorno:**

Este es otro de los puntos críticos en todo plan de empresa.

El entorno es algo que a buen seguro va a influir en las acciones que nuestra nueva empresa lleve a cabo. Por eso habrá que tenerlo en cuenta si queremos asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito. Resulta fundamental analizar el entorno en el que nos vamos a mover.

En nuestro plan de empresa realizaremos dos niveles de análisis del entorno:  
-Análisis externo.  
-Análisis interno.

- **Análisis externo:**

Para el análisis del entorno general de la empresa, o macroentorno, podemos realizar un análisis PEST, es decir, analizar los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Este estudio se puede ver ampliado con cualquier otro factor que pensemos que es relevante para nuestra empresa, como por ejemplo, demográfico, jurídico, etc.

El análisis PEST nos permitirá evaluar el contexto empresarial de manera profunda, identificando los riesgos que provienen de distintas áreas. Se trata de un análisis profundo que nos ofrece una visión general de los diferentes factores macroeconómicos que la empresa tiene que tener en cuenta en su gestión estratégica. Es muy útil para entender el crecimiento o encogimiento de un mercado, la posición de la empresa o el potencial que tiene.

- **Factores políticos:** debemos ser capaces de respondernos a preguntas como: ¿Existen normas de la Administración, directrices políticas, etc. que interfieran con la actividad que pretendo desarrollar en mi negocio? ¿Hay normas que estimulan satisfacer la necesidad que yo atiendo con mi negocio? ¿Hay normas que combaten la satisfacción de la necesidad que yo atiendo con mi negocio?

- **Factores económicos:** habrá que tener en cuenta las circunstancias económicas del entorno en general. Indudablemente no será lo mismo iniciar un negocio en época de expansión económica que en época de crisis. Este análisis nos ayudará a responder a cuestiones como: ¿En qué momento estamos? ¿Hay confianza en el futuro? Los consumidores, las empresas ¿Están a gastar y a invertir? ¿Es fácil obtener dinero?

- **Factores socioculturales:** nos debe ayudar a contestar preguntas como: ¿Qué relación existe entre los hábitos sociales y culturales y las necesidades que yo pretendo satisfacer con mi negocio? ¿Cómo esperamos que evolucione en el futuro?

- **Factores tecnológicos:** La tecnología puede cambiar la manera de satisfacer muchas necesidades. Hay que prestar atención a los cambios tecnológicos puesto que pueden provocar la obsolescencia de las soluciones que se han ideado para satisfacer determinadas necesidades. Hay que preguntarse si la evolución de la tecnología puede desfasar la idea de mi negocio y en qué plazo.

Un profundo análisis PEST nos permitirá tener una visión del entorno general de la empresa. Si conseguimos describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, estaremos realizando un ejercicio de reflexión que nos puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportara el mercado en un futuro cercano.



Además de este análisis del macroentorno, debemos ir acercándonos a la realidad más próxima a la empresa que vamos a iniciar. Para ello, realizaremos un estudio del sector, tanto en términos globales (en el que analizaremos el mercado en el que actuaremos, sus clientes, sus proveedores y la competencia), como en términos competitivos (donde analizaremos barreras de entrada y salida, posibles nuevos competidores, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores y posibilidad de productos o servicios sustitutivos).

Comenzando con el análisis del sector en términos globales o generales, analizaremos mercado, clientes, proveedores y competencia.

La investigación del mercado nos permitirá recopilar información del sector donde vamos a penetrar, para su posterior análisis. De este modo, podremos conocer la realidad de una forma más clara y detallada a fin de facilitar la toma de decisiones.

Algunas de las técnicas que podemos utilizar para la investigación del mercado son encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevistas y grupos de enfoque.

Entre los beneficios que nos podemos encontrar con un buen estudio de mercado, podemos destacar:

- La información obtenida a través de la investigación de mercado, colabora en la toma de decisiones empresariales.
- Ayuda a medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Permite conocer las opiniones de los clientes, proveedores, etc.
- Ayuda a identificar posibles riesgos.
- Colabora en la identificación de oportunidades en el mercado.
- Nos permite visualizar qué está ocurriendo en el mercado, sus tendencias.
- Establecer el Posicionamiento de nuestros productos en la mente de los consumidores.
- Identificar las necesidades que son importantes para los consumidores.

Otro aspecto importante que tenemos que analizar son los clientes del sector. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes, y esto se logra a través de una

investigación de mercado que nos va a permitir conocerlo en profundidad y definir las estrategias comerciales.

Un primer paso es definir a qué tipo de cliente está dirigido un producto. Debemos tener muy bien definido quien va a ser nuestro target de clientes, para orientar nuestro producto a satisfacer sus necesidades.

Además, en este análisis sectorial debemos tener claro cuál va a ser nuestra competencia. Los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores. El análisis de la competencia consiste en el análisis de las estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores, con el fin de que en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir de la mejor manera posible con ellos.

El análisis de la competencia no solo nos permite estar prevenidos ante los nuevos movimientos o acciones realizados por nuestros competidores, sino también aprovechar sus debilidades, bloquear o hacer frente a sus virtudes o fortalezas, y tomar como referencia sus productos o las estrategias que les estén dando buenos resultados.

Debemos considerar competidores tanto a los ya existentes como a nuevas empresas que puedan entrar en el sector a ofrecer productos similares a los nuestros. Una vez identificados los principales competidores, debemos determinar sus estrategias, objetivos fortalezas y debilidades. Es importante, en la mayoría de los sectores, encontrar un factor determinante que nos ayude a diferenciarnos de nuestros competidores.

Siguiendo a Barney (1991), *"una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está implantando una estrategia de creación de valor que no está siendo adoptada simultáneamente por ninguno de sus competidores actuales o potenciales"*.

En este análisis sectorial debemos tener también muy definidos a nuestros proveedores. Tendremos que seleccionar quienes van a ser, y tratar de tener con ellos una relación en la que las dos partes salgamos beneficiadas, pues eso es fundamental para que la relación sea duradera, y ambos seamos capaces de crecer juntos.

Hay otras cuestiones que abordar con detalle para edificar la colaboración sobre terreno sólido. Algunas de ellas son la facturación, las condiciones de pago, los plazos de entrega, etc., además de un mejor conocimiento del entorno de la parte contraria que permita buscar la solución óptima conjuntamente. La transparencia por ambas partes es fundamental para sentar una relación de confianza, mientras que el conocimiento del mercado de la parte contraria, así como las limitaciones de esta, pueden evitar futuros desacuerdos.

Para el análisis de sector en términos competitivos, analizaremos barreras de entrada y salida, posibles nuevos competidores, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores y posibilidad de productos o servicios sustitutivos, factores que son conocidos como las cinco fuerzas de Porter.

Según Porter:

*“La estrategia es un pilar que se nutre de múltiples factores internos y externos a cada organización; que toma en cuenta la misión y visión organizacionales, los objetivos de la misma, así como la cultura organizacional, sus valores y modos de operar”.*

El objetivo de este modelo de las cinco fuerzas de Porter es determinar si un sector es atractivo o no.

Simplemente ayuda a decidir si merece o no la pena invertir.

Como hemos dicho, estas cinco fuerzas son:

-Fuerza 1: Barreras de entrada y salida y rivalidad con competidores existentes:

Se produce mayor rivalidad cuando:

- Los competidores son numerosos y lentos.
- El crecimiento de la industria es lento.
- Los costes fijos son elevados.
- Falta diferenciación.
- Grandes economías de escala.
- Competidores con diferentes estrategias.
- Estrategias a corto plazo vs largo plazo.

A veces hay empresas que no pueden dejarlo ni aún queriendo y afectan a la industria. Son empresas con fuertes barreras de salida por costes fijos elevados, activos con poco valor de liquidación, restricciones gubernamentales e incluso barreras “sentimentales”.

Fuerza 2: Lo clientes y su poder de compra:

Los compradores pueden afectar directamente en una industria si su capacidad de negociación es fuerte.

Los clientes disponen de un mayor poder de compra si:

- Su peso en las ventas totales de la industria es alto. Esto se consigue especialmente con la creación de centrales de compras.
- El producto es estándar o poco diferenciado.
- El cliente tiene información total.
- El cliente amenaza (o planifica) con integrarse hacia atrás.

Fuerza 3: Los proveedores y su poder de negociación:

En sectores donde los proveedores tienen mucho poder se puede llegar a verse limitado la operatividad y la rentabilidad del sector debido a precios altos de componentes, de peor calidad o peor servicio de aprovisionamiento.

Los proveedores son más poderosos si:

- Si en la industria existen pocos proveedores y muchos competidores.
- Diferenciación de los proveedores clave.
- Costes de cambio elevados.
- Si no existen materias primas sustitutivas.
- Si no se es un cliente “relevante” para el proveedor.
- Los proveedores amenazan con integrarse hacia delante.

Fuerza 4: Entrada de nuevos competidores:

La entrada de nuevos competidores depende principalmente de la existencia de barreras al ingreso. Estas barreras existen si:

- Existen economías de escala.
- El producto es diferenciado.
- Requerimientos de capital elevados.
- Acceso a la distribución difícil.
- Ventajas en coste debido a la curva de experiencia.
- Las políticas gubernamentales.
- Los retornos esperados.

Tipos de represalias de los ya existentes.

- Capacidad de defensa de los existentes: endeudamiento, alianza, lobby...
- Empresas con activos de poca liquidez dispuestos a vender a pérdidas.

Fuerza 5: Aparición de productos sustitutivos:

El problema más importante de la aparición de un producto sustitutivo es que las características del nuevo sobrepasen claramente las del ya existente.

Es difícil de adelantarse a los sustitutivos.

Se produce peligro cuando:

- Las características del nuevo son superiores.
- El sustitutivo es más barato.
- Los rendimientos son mayores.
- Existe previsión de sustitución total en el futuro.

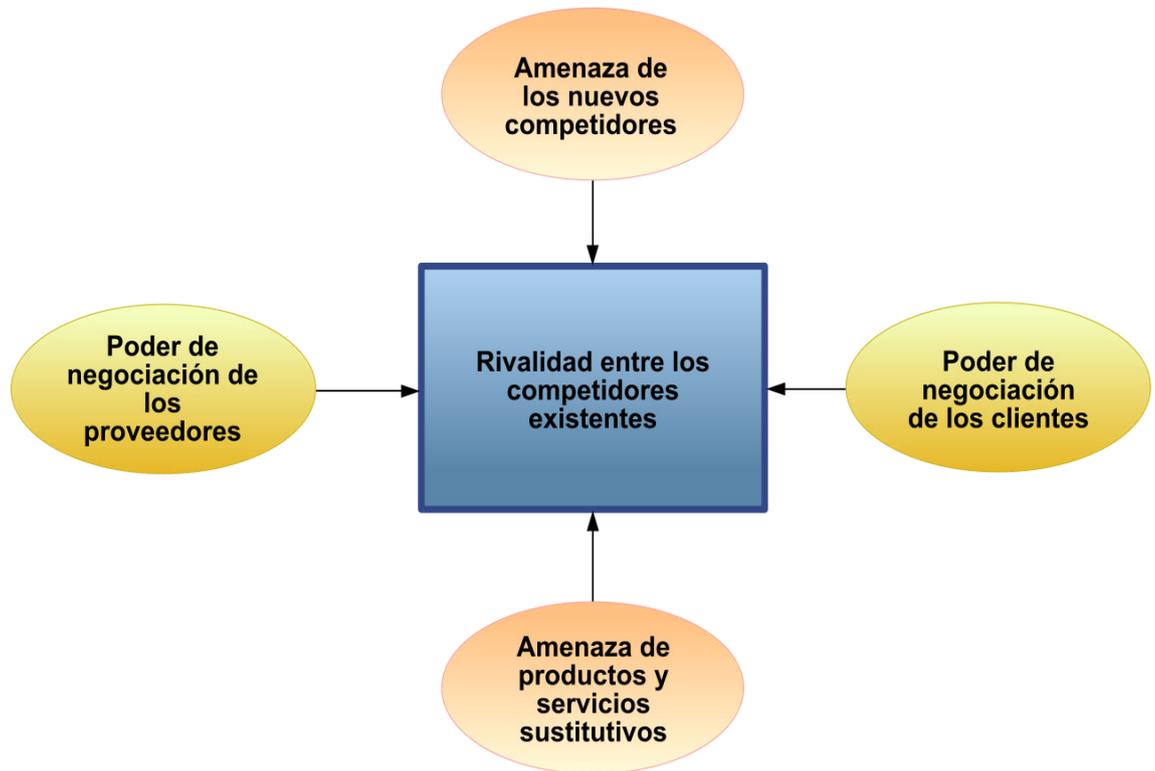


Figura 1.1.: Cinco fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia)

Finalmente concluiremos el análisis externo de la empresa analizando las variables más cercanas, es decir, su microentorno. Para ello tenemos que tener muy bien definidos quienes serán los clientes potenciales de la empresa en nuestro ámbito de actuación, sus proveedores y sus competidores. Al igual que en el análisis sectorial global, pero acercándonos más al ámbito en el que desarrollaremos nuestro negocio, debemos analizar y estudiar profundamente tanto a clientes como proveedores o competencia, para tratar de definir la estrategia adecuada.

- **Análisis interno:**

El análisis interno de la empresa se basa en analizar los recursos y capacidades de la empresa, para, a partir de ahí, establecer la estrategia correcta. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta. Aunque teóricamente el análisis externo es más importante, en la actualidad el análisis interno es fundamental, ya que es el que permitirá cambiar la estructura del sector.

Al realizar el análisis interno de la empresa, debemos intentar distinguir entre los factores que tenemos que nos van a permitir alcanzar una ventaja competitiva, y los que no. Es primordial saber distinguir nuestros puntos internos fuertes, pues aquí podemos encontrar la ventaja que nos diferencia de la competencia.

❖ **Matriz DAFO**

Una vez realizado este análisis, tanto interno como externo, debemos ser capaces de plasmar nuestras fortalezas y debilidades, así como nuestras amenazas y oportunidades.

El análisis interno debe ser capaz de hacernos ver nuestras fortalezas y debilidades en el mercado y respecto a la competencia, mientras que el análisis externo nos hará ver las amenazas y oportunidades que nos ofrece el mercado.

Estos datos debemos plasmarlos en una matriz denominada DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), y tenerla muy presente a la hora de definir nuestra estrategia.



Figura 1.2.: Matriz DAFO. (Fuente: Elaboración Propia).

Una vez realizada esta matriz, podemos perfeccionarla con una matriz CAME, que nos ayudara a mejorar las debilidades, explotar las fortalezas, combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

**1.4.4. Líneas estratégicas y objetivos empresariales:**

Si hemos sido capaces de realizar un correcto análisis de situación, tanto externo como interno, y hemos confeccionado correctamente la matriz DAFO, la definición de la línea estratégica a seguir debe ser un proceso natural de deducción.

Porter mantiene que existen 2 tipos de estrategias básicas:

**-Liderazgo en costes:**

Ventajas en costes sobre todos sus competidores.

### LIDERAZGO EN COSTES

RIESGOS	NECESIDADES
Cambio tecnológico.	Inversión constante.
Aprendizaje rápido de competidores financieramente fuertes.	Atención a nuevas tecnologías. Enfoque de surtido (no diversificar).
Saber cuándo hacer un cambio de producto por la obsesión en costes.	Procesos.
Inflación en costes no controlables.	Enfoque en Costes

#### -Diferenciación:

La unidad de negocio ofrece algo único, no alcanzable por sus competidores.

### DIFERENCIACION

RIESGOS	NECESIDADES
El diferencial de costes con los competidores enfocados a coste es demasiado alto.	Atención a los costes. Enfoque a la comercialización.
El factor diferencial puede dejar de ser una necesidad o deja de ser importante.	Creatividad e investigación.
Las copias o imitaciones.	Relación I+D, desarrollo de producto, comercialización.

Existe una combinación de las dos estrategias genéricas que es la estrategia de **enfoque**, donde la empresa se concentra en obtener ventajas competitivas pero sólo en Grupo de clientes, una categoría de productos o un área geográfica específica. Una vez seleccionado el nicho se deberá elegir entre una de las dos estrategias básicas.

Según Gerry Johnson y Kevin Scholes en su libro *explorando estrategias empresariales*, “la estrategia es el sentido y el alcance de una organización en el largo plazo”.

La estrategia de la empresa debe proporcionar una “**propuesta de valor**”, o conjunto de beneficios, diferente del que ofrecen los competidores; define la forma de competir específica de una empresa. Además, definirá la manera en la que todas las actividades de la empresa encajan entre ellas.

Debemos tener muy clara y definida nuestra estrategia, y tener muy claro que hemos adquirido un compromiso; seguir una estrategia implica renunciar a otras posibles estrategias, también deseables.

Además de las dos estrategias básicas que hemos visto antes según Porter, existen multitud de tipos de estrategia, como pueden ser: integración horizontal, integración vertical, asociación, estrategia de adquisición o alianzas, etc., pero no creo que sea necesario analizarlas todas en este capítulo.

Una vez que hemos identificado la línea estratégica que vamos a seguir, definiremos los objetivos que queremos alcanzar con esa estrategia, tanto a corto como a medio plazo.

Denominamos objetivos a aquellos resultados que deseamos obtener para nuestra empresa, para las áreas que la conforman y para cada una de las personas que la integran.

Los objetivos deben tener unas características fundamentales:

**Identificables:**

Cualquier miembro de la empresa debe identificar y conocer los objetivos principales de la misma, sabiendo qué acciones van a acercarnos hacia su consecución y cómo llevarlas a cabo. Los objetivos deben ser conocidos y definidos de forma que cada uno de los miembros del equipo, pueda verlos reflejados en las funciones y tareas que tenga encomendadas.

**Cuantificables:**

Debemos ser capaces de cuantificar los objetivos a conseguir, definiendo con absoluta claridad el periodo temporal de consecución.

**Medibles:**

Una vez cuantificados podremos medirlos para conocer el estado de consecución de los mismos en cada momento. Debemos realizar un seguimiento temporal que nos permitan revisar las desviaciones que se produzcan.

**Consensuados:**

Es fundamental los objetivos sean consensuados con los responsables de su consecución. De esta forma, conseguiremos que el titular de la responsabilidad los asuma como propios se implique en su cumplimiento, se sienta parte del proyecto y consiga la adhesión de su equipo a la consecución.

**Comunicados:**

En una organización la comunicación debe fluir en todas las direcciones, no debe estancarse, debe compartirse y conocerse. Si los miembros del equipo no conocen los objetivos no los aceptarán y difícilmente trabajarán para cumplirlos. No olvidemos este punto, nadie puede motivarse a alcanzar algo que ni siquiera conoce.

**1.4.5. Plan de Marketing:**

Es fundamental un correcto análisis, tanto externo, analizando el mercado, el entorno y los competidores, como interno que analice en profundidad los recursos y capacidades de la organización, para ser capaces de desarrollar una correcta estrategia de marketing.

El origen de estrategia descende del griego estratos, que significa ejército, y del verbo ag, sinónimo de dirigir o conducir. Luego posee un origen puramente bélico.

La estrategia de marketing, al igual que el concepto de estrategia, ha sido objeto de muchas definiciones. Según la American Marketing Association puede definirse como *"el proceso de planificar y de ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales"*. De acuerdo con esta definición, el marketing se ocupará de todo lo que sea preciso, para que un bien, una idea o un servicio puedan llegar hasta el comprador o usuario final.

Debemos diferenciar entre marketing estratégico y marketing operativo.

El marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía y a saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir. A partir de ahí debemos diseñar la oferta de marketing haciendo uso de las variables operativas que nos permitan alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar. Se centra en gestionar las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.

Una vez ejecutado el plan de marketing es necesario comprobar su grado de cumplimiento y comprobar si se están alcanzando los objetivos fijados.

- **Marketing estratégico:**

Una vez realizado un correcto análisis tanto interno como externo de la situación de la empresa, debemos ocuparnos de adoptar la estrategia de marketing adecuada, en base a nuestros recursos y capacidades, así como a nuestros objetivos.

Las decisiones estratégicas son las más trascendentales del plan de marketing, pese a que a corto plazo son las que menos resultados visibles presentan.

Según Gómez y García (2012), existen varias posibles estrategias de marketing, en función de distintos criterios: lograr una ventaja competitiva, estrategia competitiva, estrategia de crecimiento de mercado, según el ciclo de vida del producto, estrategia de desinversión y finalmente estrategia basada en la limitación. A continuación vamos a citarlas, sin entrar en más profundidad, pero para conocer su existencia:

- Ventaja competitiva: Bajo coste y diferenciación.
- Competitiva: Líder, retador, seguidor y especialista.
- Crecimiento: Penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados.
- Ciclo de vida del producto: Mercados en crecimiento, mercados maduros y mercados en declive.
- Desinversión: Sostenimiento, cosecha y eliminación.
- Imitación: Bajo precio, producto superior y poder de mercado.

En base a la estrategia de marketing que determinemos para nuestro producto, tomaremos las decisiones necesarias de marketing operativo.

- **Marketing operativo:**

El marketing operativo debe guardar plena relación con el marketing estratégico definido previamente.

Según Munuera y Rodríguez (2007), a la dimensión operativa de marketing le corresponde *“por una lado, traducir la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas o plan de marketing que contemple las políticas de producto, precio, distribución y comunicación favoreciendo la aceptación y compra del producto por el segmento de mercado objetivo de la empresa y, por otro, asignar un presupuesto a cada una de las acciones comerciales”*. Así pues, el marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en marcha del programa de marketing-mix.

En definitiva, el mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin un potente plan de marketing operativo de la empresa para conquistar los mercados.

Las decisiones que tendremos que tomar en el marketing operativo serán sobre producto, precio, distribución y comunicación:

-Decisiones sobre producto:

La mayoría de los autores consideran al producto como la principal variable de marketing y señalan cómo a partir de ella se conforman todas las demás. Es decir, el producto es la base sobre la que se fundamenta la estrategia de marketing, ya que la definición de éste concreta las decisiones de la empresa con el resto de variables (Cruz Roche, 1990).

El producto está compuesto por una serie de propiedades tangibles e intangibles a saber: el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, además de los servicios y la fama del vendedor. Algunos de estos atributos hacen ver que el consumidor adquiere algo más que un bien, adquiere la satisfacción que le proporciona la compra de ese bien o servicio (Stanton, 1992). Por tanto, un producto es algo que se pone en el mercado con la intención clara de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores (Kotler, 1992).

El consumidor, al adquirir un producto, intenta satisfacer un conjunto de necesidades, es decir, tenemos que ser capaces de definir el producto en base a las necesidades que persigue el consumidor.

-Decisiones sobre precio:

El precio es la variable de marketing mix que mayor relación guarda con el producto. Se puede decir que es el factor de marketing que más influye sobre la demanda, además de ser el que más interés despierta en los consumidores. No es sencillo de definir y puede adquirir muchas formas y denominaciones. El precio puede ser considerado como el nivel al que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor.

El precio incluirá el importe monetario pagado, el tiempo empleado por el consumidor en poder adquirirlo, el esfuerzo realizado y las molestias sufridas.

Es el instrumento del marketing mix más fácil de modificar en el corto plazo.

Además está considerado como un poderoso instrumento competitivo, y la única variable que proporciona ingresos a la empresa. Tiene una importante repercusión psicológica sobre el comprador, pues en muchas decisiones de compra es la única información disponible.

-Decisiones sobre distribución:

La distribución es una variable de marketing-mix que implica al conjunto de organizaciones que participan en el traslado de los productos desde el fabricante hasta el consumidor final, (Martin, 1997; Vázquez y Trespalacios, 2005 y Santesmases, 2008, entre otros). Es decir, comprende el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar la cantidad adecuada de producto, al lugar correcto y en el tiempo preciso. Es la variable más complicada de modificar en el corto plazo.

Las alternativas de distribución con las que cuenta la empresa son tres: intensiva, selectiva y exclusiva, en función del número de puntos de venta en que queremos que sea ofrecido nuestro producto.

-Decisiones sobre comunicación:

Sin una adecuada estrategia de comunicación el trabajo realizado por la empresa con las otras tres variables no tendría sentido, ya que, no estaríamos dando a conocer el producto que hemos creado. El objetivo de la promoción es dar a conocer el producto, generar actitudes positivas hacia la marca y provocar la compra del producto; en palabras de Pizzolante (2001), la comunicación trata de informar, persuadir y recordar las características del producto, sus ventajas, así como las necesidades que satisface.

Para lograr estos objetivos y generar la notoriedad deseada, las empresas cuentan con una serie de instrumentos denominados “mix de comunicación”, y que consiste en la combinación adecuada de instrumentos de publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

**1.4.6. Plan de operaciones:**

El plan de operaciones deberá detallar las acciones a realizar para la puesta en marcha del negocio.

Explicará el proceso de producción que sigue una empresa hasta llegar al producto final, o bien la forma en la que prestara el servicio en su caso, que tendrá la empresa. Estos aspectos se describen de forma detallada, puesto que determinaran los recursos necesarios (humanos, materiales, etc.) que condicionaran la estructura organizativa de la empresa y su repercusión en los costes de la misma. El plan será muy distinto en función de si la empresa fabrica un producto o presta un determinado servicio.

El plan de operaciones debe incluir, como mínimo, los siguientes conceptos:

-Desarrollo del producto:

Se realizará una descripción detallada del producto o servicio que se va a realizar. En este apartado debe hacerse mención a:

- Recursos materiales: Infraestructura y materias primas necesarias para su fabricación.
- Recursos humanos: Donde determinaremos el personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, así como la estructura organizativa.
- Procesos: Aquí realizaremos una descripción detallada de proceso productivo.
- Control de calidad: Donde determinaremos como realizaremos dicho control y las medidas correctoras a aplicar en cada caso.

-Aprovisionamiento:

En este apartado recogeremos todos los datos de interés respecto al sistema de aprovisionamiento de las materias primas y las principales necesidades de la empresa en ese contexto. Realizaremos una base de datos de proveedores con sus principales datos identificativos, así como productos, precios, localización, logística o cualquier otro aspecto de interés a considerar por la empresa.

-Costes operativos:

Con la información anterior, debemos ser capaces de desglosar los costes asociados de manera tanto directa como indirecta al producto, para conocer sus costes operativos.

-Almacenamiento y logística de distribución:

Describiremos la gestión del almacén, su estructura y organización, así como el periodo medio que deben estar los productos en el almacén y los costes de oportunidad que pudiera haber. Si la empresa es comercial, la correcta gestión del almacén y del stock es de vital importancia.

-Servicio post-venta:

Definiremos los servicios que se incluyen en este apartado. Se trata de un valor añadido para la empresa, que ofrece confianza y credibilidad a los clientes.

-Sistema de planificación y control:

Cada departamento deberá realizar una previsión, y en caso de existir desviaciones, estas deben ser medibles, poder valorarse, y establecer las medidas correctoras oportunas.

### 1.4.7. Plan jurídico, fiscal y laboral:

Otro apartado muy importante a tener en cuenta en la elaboración de un plan de empresa, es el plan jurídico, fiscal y laboral.

Esta área hace referencia a los aspectos legales que afectarán a la empresa en el momento de su constitución y en el transcurso de su actividad diaria.

Es muy importante el conocimiento de las diferentes posibilidades legales a la hora de elegir la forma jurídica más adecuada para la empresa, y por tanto, debe hacerse un planteamiento de las diversas alternativas y un análisis exhaustivo de las ventajas y desventajas de cada modelo.

También hay que analizar los aspectos fiscales de la situación de la empresa y las perspectivas respecto a los impuestos estatales (IVA; IRPF Y Sociedades), así como la posibilidad (o necesidad) de proteger vuestras marcas y patentes.

Asimismo deberéis indicar la documentación oficial que será necesaria.

Los puntos a analizar en este apartado, son los siguientes:

- Determinación de la forma jurídica.
- Aspectos laborales.
- Obligaciones fiscales propias de la actividad.
- Patentes y marcas.
- Permisos, licencias y documentación oficial.

Algunas posibles formas jurídicas de constitución de empresas pueden ser:

TIPO DE EMPRESA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
<b>Empresario individual</b>	1	No existe mínimo	El socio con todos sus bienes
<b>Comunidad de bienes</b>	2	No existe mínimo	El socio con todos sus bienes
<b>Sociedad civil</b>	2	No existe mínimo	El socio con todos sus bienes
<b>Sociedad colectiva</b>	2	No existe mínimo	El socio con todos sus bienes
<b>Emprendedor de responsabilidad limitada</b>	1	No existe mínimo	Limitado al capital aportado
<b>Sociedad de profesionales</b>	1	Según la forma social que adopte	Limitado al capital aportado
<b>Sociedad limitada nueva empresa</b>	De 1 a 5	3.012-120.202	Limitado al capital aportado
<b>Sociedad anónima</b>	1	60.000	Limitado al capital aportado
<b>Soc lim Formación sucesiva</b>	1	No existe mínimo	Limitado al capital aportado

<b>Sociedad comanditaria simple</b>	2	No existe mínimo	El socio con todos sus bienes
<b>Sociedad comanditaria por acciones</b>	2	60.000	El socio con todos sus bienes
<b>Sociedad cooperativa</b>	1er grado:3 2º grado: 2 cooperativas	No existe mínimo	Limitado al capital aportado
<b>Sociedad anónima laboral</b>	3	60.000	Limitado al capital aportado
<b>Sociedad de garantía recíproca</b>	Min. 150 socios	10.000.000	Limitado al capital aportado
<b>Entidades de capital riesgo</b>	Al menos 3 miembros	1.200.000	Limitado al capital aportado
<b>Agrupación de interés económico</b>	2	No existe mínimo	El socio con todos sus bienes
<b>Sociedad de responsabilidad limitada</b>	1	3.000	Limitado al capital aportado

Tabla 1.1: Posibles formas societarias. (Fuente: Elaboración Propia)

Además debemos definir los tipos de contratos, mercantiles, laborales, por tipologías, etc., que se piensan establecer en la empresa y sus características.

#### 1.4.8. Plan de organización y Recursos Humanos:

Tradicionalmente, los empresarios sólo consideraban a los empleados por sus resultados en la cadena de producción y sólo se les valoraba por su eficiencia técnica y por su coste. Se les trataba, por tanto, como a un factor productivo más al que no había necesidad de mimar ni de hacerle sentir valorado en la empresa.

Hoy en día, la situación ha cambiado drásticamente y cabe hablar de la gestión de los recursos humanos como la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

En definitiva, está más que demostrado que la gestión de los recursos humanos es una de las principales funciones de la empresa, junto a la producción, el marketing y la dirección financiera.

Supone la selección y valoración de las personas para conseguir el éxito en la empresa. En él se detallan los perfiles necesarios para el adecuado desarrollo de la actividad empresarial y los procesos a seguir hasta conformar la plantilla. En cualquier caso hay que establecer distinciones según el tamaño de la empresa y sus condicionantes en el momento de redactar este plan.

Son varias las cuestiones a analizar en este punto:

- *Cúpula directiva.*- Hay que diseñar el perfil requerido para la empresa, que debe verse reflejado en las personas que la dirigen. Por tanto, si los socios no cumplen completamente con el perfil requerido, habrá que buscar fuera de la empresa directivos que se adapten al perfil.

- *Organigrama.*- Variara dependiendo del tamaño de la empresa, ya que es mas practico en empresas grandes. No obstante, no debe perderse el sentido de planificación y control de las tareas. Deberá ser flexible, aunque marcara el camino de crecimiento a seguir por la empresa. Además deberá ser coherente con el resto de la empresa, y establecer claramente las relaciones entre los distintos departamentos y, dentro de estos, entre los puestos existentes.

- *Distribución de áreas y perfiles de empleados.*- Es la continuación del organigrama. Se detallara tanto el perfil requerido para cada puesto como las funciones a desempeñar.

- *Políticas de reclutamiento y selección.*- Una vez que se han descrito los requisitos específicos de cada puesto de trabajo se comienza el proceso de selección, teniendo bien definidos los costes necesarios para el mismo. Conocidas las necesidades, se procederá a reclutar a los candidatos idóneos pudiendo utilizar varias vías, como anuncios, consultores, empresas de consultoría en recursos humanos o empresas de trabajo temporal.

- *Sistemas de retribución.*- Definiremos la política salarial a seguir por la empresa, fundamental para desarrollar el plan financiero, ya que normalmente es una de las partidas más importantes de los gastos.

#### **1.4.9. Plan de tecnologías de la información:**

En los últimos años, las grandes y medianas empresas han tendido a mejorar la rentabilidad de su gestión ya sea a partir de la reducción de costos por diferentes medios o mejorando el aprovechamiento de sus activos, para lo cual buscan: optimizar sus procesos de negocio, automatizar los procesos manuales, etc.

Cuando se utilizan las tecnologías de información de acuerdo a las necesidades de corto plazo del departamento de informática o de algunas áreas de negocio, sin tener en cuenta la visión, misión y estrategias que la alta dirección quiere implementar en el negocio, dichas iniciativas de TI no llegan a entregar los beneficios estimados en un principio, originando así un quiebre en las expectativas de todas las partes interesadas (alta dirección, gerencias del negocio, gerencia de informática, etc.). De ahí la importancia de contar con un plan maestro, es decir, un Plan Estratégico de Tecnologías de Información.

Un Plan Estratégico de Tecnología de Información es un conjunto de definiciones tecnológicas e iniciativas de TI que deben soportar la visión, misión y estrategias que el negocio tiene para un horizonte de tiempo definido.

La razón de ser de las tecnologías de información es el negocio mismo y por eso ambas perspectivas (negocio y tecnología) deben estar alineadas y contar con mecanismos para facilitar éste alineamiento.

El Plan Estratégico de TI, debe servir de herramienta para acompañar a la alta dirección en la programación de inversiones en iniciativas de TI por cada paso estratégico realizado en el negocio, conocer el impacto de las iniciativas de tecnología en el negocio, tener una idea clara del beneficio tangible e intangible a obtener y una aproximación de los costos y plazos para cada iniciativa.

#### **1.4.10. Plan económico financiero:**

El principio subyacente de cualquier Business Plan es, tal y como expresaron Robert Kaplan y David P. Norton, al introducir los conceptos de mapa estratégico y cuadro de mando integral, que *“no se puede controlar lo que no se puede medir”*. Esta primera reflexión nos lleva a otra más profunda: *“No se puede medir lo que no se puede describir”*.

Los capítulos anteriores han servido para describir el camino que la empresa pretende y prevé seguir durante sus primeros años de vida y éste se centrará en cuantificar, de forma global, todas las acciones propuestas, comprobando la viabilidad del proyecto.

Es, por tanto, “la prueba de fuego”.

Tanto el plan económico-financiero como los demás planes de actuación, estarán alineados entre sí y con la estrategia de la empresa.

El Plan económico-financiero debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar, partiendo del estudio realizado en el resto de los planes específicos del plan de empresa, si el proyecto reúne la rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Se trata en definitiva de establecer un posible modelo de desarrollo económico-financiero. Para ello, se ha optado por utilizar la estructura formal de la legislación contable vigente. Esto facilitará la lectura por parte de cualquier lector, así como el posterior contraste de dicho Plan con la contabilidad del proyecto.

El Plan económico-financiero es de vital importancia a la hora de pedir financiación, ya que deberá demostrar que el negocio es viable y que generará fondos suficientes para reintegrar la deuda y satisfacer los intereses de la financiación.

El proceso de planificación económica-financiera permitirá elaborar las cuentas previsionales de la empresa.

Se ha fijado un marco temporal de entre tres y cinco años para dicho estudio, ya que un período menor ofrecería una visión temporal demasiado reducida, y un período mayor no daría datos demasiado fiables para períodos posteriores al quinto año.

El presupuesto de ventas es el origen de todo el proceso de planificación económica financiera, ya que reflejará los objetivos de ventas fijados en el plan de marketing, expresados en unidades vendidas y precio de venta.

Todo el proceso de planificación económica financiera descansará sobre las previsiones de ventas. Según las previsiones de ventas que se realicen para los primeros años del negocio, variarán los ingresos, los gastos y será necesario dimensionar la capacidad productiva del negocio.

Por eso, es importante ser prudentes en las previsiones y hasta un poco pesimistas, ya que una de las principales causas de fracaso de los emprendedores es realizar estimaciones de ventas excesivamente optimistas.

Dada su notable influencia en el proceso de planificación financiera es recomendable que la previsión de ventas se realice durante el primer año de actividad mes a mes.

Los principales documentos que debemos elaborar en un plan económico financiero son los siguientes:

- Presupuesto previsional de ingresos y gastos del primer año (mes a mes).

Este nos indicara la diferencia entre los ingresos y los gastos mensuales que vamos a tener durante el primer año de actividad, donde podremos observar si los ingresos superan a los gastos, o las necesidades de producción y venta que vamos a necesitar para que esto sea así.

- Presupuesto previsional de cobros y pagos del primer año (mes a mes).

También conocido como presupuesto de tesorería, nos indicara si vamos a tener tensiones en momentos puntuales con la tesorería de la empresa.

- Presupuesto previsional anual de ingresos y gastos de los tres o cinco primeros años.

Nos indicara la evolución esperada del negocio en estos tres o cinco primeros años. Deberemos tener en cuenta los posibles incrementos en las ventas (y por lo tanto en los ingresos), al ir estabilizando el negocio, así como en los gastos, por determinados motivos, como necesidades de aumento de personal, de mayor producción, etc.

- Presupuesto previsional anual de cobros y pagos.

Nos indicara el estado de la tesorería que estimamos que vamos a tener durante los tres o cinco primeros años de actividad.

- Cuenta de resultados de los tres o cinco primeros años.

A partir de la consideración de ventas e ingresos que vamos a tener, y restando los gastos, obtendremos una estimación del resultado económico que aspiramos a conseguir.

-Balance de situación de los tres o cinco primeros años.

Podemos considerarlo una fotografía de la empresa a fecha de cierre del ejercicio (normalmente 31 de diciembre). En él, diferenciaremos fundamentalmente entre el activo (bienes y derechos de la empresa), y el pasivo (obligaciones), y sobre si son a largo plazo (superior a un año), o a corto plazo (inferior a un año).

Además, es importante que en este estudio económico financiero hagamos una distinción entre los costes fijos y los costes variables que tendrá la empresa. Cuanto mayor sean los costes fijos, más producto vamos a necesitar vender para compensarlos y empezar a entrar en beneficios. Del mismo modo, cuanta más actividad genere la empresa, menor será el coste unitario de producción, fenómeno conocido como economía de escala.

Además, existen multitud de ratios que podemos calcular, y nos servirán para estimar la situación y estabilidad de la empresa. A continuación citare algunos de los más importantes, sin entrar en más profundidad, pues no es el propósito de este Trabajo Fin de Grado.

- Fondo de maniobra: Nos indicara si la empresa tiene capacidad, con lo que genera a corto plazo, de hacer frente a sus pagos a corto.  
Activo circulante-pasivo circulante.
- Working capital operativo: se calcula igual que el anterior, pero excluyendo las cuentas financieras.
- ROE: o rentabilidad esperada por el socio o accionista, Beneficio/patrimonio neto.
- ROA: o rentabilidad sobre los activos, Beneficio/activo total.
- Porcentaje de margen bruto: Nos indicara el margen medio que sacamos a los productos.  $(\text{Margen Bruto}/\text{Ventas}) \cdot 100$ .
- Ratios de liquidez, como son:
  - Ratio circulante: Este indicador nos muestra si nuestra empresa tiene capacidad de hacer frente con rapidez a las deudas a corto plazo.  $\text{Activos corrientes}/\text{Pasivos corrientes a corto plazo}$ .
  - Ratio Quick: Nos muestra una capacidad de liquidez, pero a más corto plazo, ya que eliminamos la influencia en el Activo de las existencias.  $(\text{Activo corriente-Exist})/\text{Pasivo Corriente a corto plazo}$ .
  - Capacidad de liquidez inmediata: En este caso, solo tendremos en cuenta la tesorería e inversiones financieras temporales, para ver cómo podríamos hacer frente a nuestra deuda a corto  $(\text{Tesorería} + \text{Inv Fin Temp})/\text{Pasivo a c/p}$ .

- Ratios de solvencia:
  - Ratio de solvencia: Nos indica la relación entre los activos y las deudas.  $\text{Activo total} / \text{Pasivo exigible total}$
  - Ratio de autofinanciación: Nos indica la solvencia de la empresa medida a través de sus Fondos Propios.  $\text{Patrimonio Neto} / \text{Pasivo Exigible Total}$ .
  - Ratio de capitalización: Indica la proporción que representan los fondos propios sobre los activos totales.  $\text{Patrimonio Neto} / \text{Activos totales}$
- Cash Flow Bruto =  $B^{\circ}$ . Neto + Amortizaciones. Nos indica la liquidez que genera la empresa, ya que las amortizaciones no suponen salida de dinero de caja.

En definitiva, estos son solo algunos de los principales ratios que podemos analizar para evaluar la salud de la empresa.

Otros datos económicos- financieros importantes, y a tener en cuenta en el plan de empresa, serán:

- El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de producto que tenemos que vender para no tener pérdida.
- El plazo de recuperación, es decir, el tiempo que, en base a este estudio, estimamos que tardaremos en recuperar nuestra inversión.
- VAN, o Valor Actual Neto, que será la diferencia entre el desembolso inicial y los flujos de caja actualizados del plazo para el que hayamos hecho el estudio financiero, aplicándole un tipo de interés de mercado.
- TIR, o Tasa interna de Retorno, que será el tipo de interés que hace que el VAN sea cero.

Una vez realizados los planes, será imprescindible planificar un cronograma de implantación de todas las acciones necesarias para poner en funcionamiento la empresa.

Una vez finalizado el plan de empresa, debe evaluarse críticamente para asegurar que es realista y alcanzable. En un primer momento, el promotor o equipo de promotores tienen que realizar una lectura crítica que permita subsanar cualquier posible error. Después, el plan debe ser evaluado por una persona externa al proyecto empresarial que comprenda el tipo de negocio y cuyo juicio sea fiable.

Para evaluar la eficacia del plan se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Son alcanzables los objetivos propuestos?
- ¿Son suficientes las acciones planificadas para lograr estos objetivos?
- ¿Cuentan los promotores del proyecto con la experiencia y conocimientos necesarios?
- ¿Tenemos suficiente información sobre los clientes y la competencia?

- ¿Cuál es el valor añadido de la futura empresa y cómo se diferencia de las empresas que actualmente están operando en el mercado?
- ¿Resulta realista esperar que el negocio crecerá y será rentable?
- ¿Han sido considerados los principales riesgos?

**SEGUNDA PARTE:  
REALIZACIÓN DE UN CASO PRÁCTICO: ABIOGEN. S.L.**



**Capítulo 2:  
ANÁLISIS DEL ENTORNO**



Una vez analizadas de manera teórica el concepto de plan de empresa, sus distintos componentes y su necesidad de elaboración, en este capítulo vamos a aplicarlo sobre la nueva clínica de pediatría, obstetricia y ginecología Abiogen.

## **2.1. Análisis Externo o Macroexterno:**

Para estudiar el macroentorno de Abiogen S.L., vamos a analizar los factores de su entorno general (análisis PEST y otros), los cuales pueden influir indirectamente en Abiogen S.L., condicionando el desarrollo futuro del mercado y brindando oportunidades y/o amenazas.

### **2.1.1. Análisis PEST:**

A continuación, desarrollaremos los factores jurídico-legales, políticos, económico-financieros, demográficos, socio-culturales y tecnológicos.

#### **Factores jurídico-legales:**

La legislación sanitaria española ha tenido que adaptarse, por un lado, a toda la normativa comunitaria y supranacional, que tiene auténticos efectos vinculantes, y por otro lado, a delegar sus potestades a las Comunidades Autónomas, para que sean éstas las reguladoras y gestoras de la sanidad en su ámbito territorial.

Todo esto ha supuesto no sólo la pérdida de competencias y potestad de la Administración estatal en materia sanitaria, sino también una especie de “hipertrofia legislativa” que hace extremadamente complejo el ámbito jurídico sanitario. Esto ha tenido un efecto descohesionador en el sector sanitario privado, dando más poder a las asociaciones empresariales autonómicas y quitando relevancia a la representación nacional del sector. (Ver anexo 1).

#### **Factores políticos:**

Hay que citar el riesgo de “politización” que planea sobre este sector ya que todo político puede tener la tentación de utilizar el sistema sanitario para fines ajenos al mismo.

Las campañas publicitarias que a veces realizan algunos ministerios, pueden ayudar a este sector, recordándonos la importancia de hacernos revisiones periódicas ginecológicas, controlar el embarazo, comer adecuadamente, incluir 5 piezas de fruta o verdura al día, etc.

Desde que empezó la crisis económico-financiera en la que todavía nos hallamos sumidos, el clima político de nuestro país se ha ido tensando cada vez más. El partido político que gobernaba en 2008 era el PSOE, dirigido por José Luis Rodríguez Zapatero, el cual, ante el ambiente de crispación y descontento entre los ciudadanos, tuvo que convocar elecciones el 20 de noviembre de 2011, y dar paso al gobierno del Partido Popular, dirigido por Mariano Rajoy. Temas controvertidos como la subida de los tipos impositivos del IVA, la reforma del mercado laboral (Real Decreto-Ley 10/2010, de 16 de junio y la Ley 35/2010, de 17 de septiembre), la nueva ley del aborto, los escándalos de corrupción en algunos ayuntamientos, los escándalos de corrupción en

el propio partido, el aumento en la edad de jubilación, los recortes en los sueldos de los funcionarios, la tasa de reposición del 10% (sólo se sustituye a uno de cada diez funcionarios jubilados), etc. no han hecho más que encender todas las alarmas. El ambiente tampoco mejoro demasiado con la llegada al poder del Partido Popular, pero la política de recortes y presión fiscal exigida desde la troika, parece poco a poco nos van acercando a iniciar el proceso de recuperación.

Para este proyecto, deberemos tener en cuenta las directrices que marca el Ministerio de Sanidad y Política Social ([www.msps.es](http://www.msps.es)), así como la Junta de Castilla León.

### **Factores económico-financieros:**

El cambio de ciclo económico ha sido muy pronunciado a nivel internacional pero, sin duda, España ha sufrido con especial virulencia sus efectos, afectando, en mayor o menor medida, a todos y cada uno de los sectores de actividad. En este contexto de debilidad económica, la capacidad de ahorro de muchas familias se ha visto disminuida y sus hábitos de gasto y consumo se han tenido que ajustar a esta nueva situación.

Pese a existir actualmente una contención generalizada del gasto por parte de la sociedad española (motivada por un descenso en las rentas familiares o la preocupación por un despido inminente), el sector sanitario se ha visto menos afectado que otros (como el de la construcción), puesto que la salud ocupa un puesto relevante dentro de la jerarquía de preocupaciones.

En España, la situación económica continua siendo muy complicada, si bien, comienzan a aparecer ciertos indicadores que parecen adelantar el inicio de la recuperación.

Casi el 90% de la población opina que la situación es mala o muy mala. Desde finales del año 2.009, España está llevando a cabo un plan de ajuste y austeridad para afrontar la crisis económica. Miles de empresas se han visto obligadas a presentar expedientes de regulación de empleo, y otras, suspensión de pagos, entre la que destaca la mayor en la historia de este país, Martinsa-Fadesa.

No obstante, hay que tener en cuenta que el tejido industrial del país está siendo muy dañado durante la crisis, y España ocupa un más que discreto 52º puesto en el ranking de países con mayores ventajas para la actividad empresarial, según un informe de Doing Business, elaborado por el Banco Mundial.

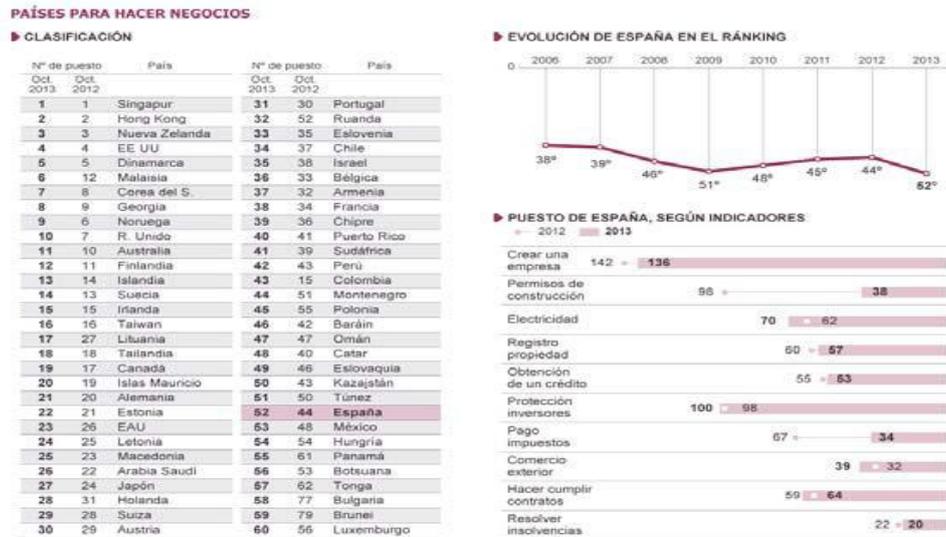


Figura 2.1: Países con mayores ventajas para la actividad empresarial. (Fuentes: Doing Business. Banco Mundial)

Este hecho es preocupante puesto que en época de crisis se precisa de organizaciones capaces de crear empleo para volver a crecer. Otro de los principales problemas de España es el elevadísimo endeudamiento de sus Administraciones Públicas, cuyo nivel, sin duda, va a superar el 100% de su PIB (Producto Interior Bruto) en 2014. Como dato positivo, la prima de riesgo (diferencial del bono a 10 años español frente a bono al mismo plazo alemán), se ha visto bastante reducida y controlada, por lo que el tipo de interés de nuestra deuda se está viendo reducido paulatinamente.

El paro, cercano al 26%, o la dificultad para acceder al crédito de nuestras empresas y ciudadanos son otros de los motivos por lo que la salida definitiva de la crisis de nuestro país se está retrasando y además será bastante más costosa.

Sin ninguna duda, hasta que determinados indicadores como el paro, la deuda pública, el crédito, el consumo o la actividad empresarial no mejoren, será muy difícil y costoso mantener un crecimiento constante y sostenido en el tiempo. No obstante se aprecia una ligera mejoría en la confianza de los consumidores, lo cual nos hace presagiar que el inicio de la recuperación está más cerca.

Abiogen S.L. podría verse afectada por esta crisis económico financiera, pero consideramos que el impacto no será excesivo, ni será determinante para llevar a cabo el proyecto, pues el sector sanitario no es uno de los que más se resienten en tiempos de crisis.

Hay que tener en cuenta que nuestro negocio nos debería permitir coger pacientes embarazadas a los 25-30 años, tratar a sus hijos durante los siguientes 14 años, y mantener el control ginecológico de las madres durante el resto de sus vidas. Creemos que son aspectos que, para la mayoría de la población, tienen un valor mucho más importante que el económico, y aun en estos tiempos difíciles, están dispuestos a gastar dinero a cambio de la confianza, la rapidez y el servicio que les podemos prestar. La sanidad privada tiene un marcado carácter anticíclico porque, si bien es cierto que se ve influenciada también por la coyuntura económica, su crecimiento es más moderado que el resto de la economía en los años de bonanza (2005-2006, por ejemplo), pero se mantiene en las épocas de recesión como la actual.

En una encuesta realizada recientemente a directivos del sector sanitario privado español, un 44,6% afirmó que su centro se ha visto muy o bastante afectado por la crisis, mientras que un 55,3% considera este impacto como escaso o nulo.

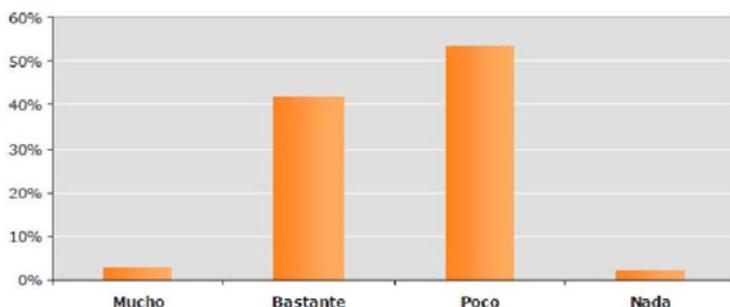


Figura 2.2.: Percepción de los directivos en sanidad privada ante la pregunta “¿Cómo se ha visto afectado su centro por la actual situación económica). (Fuente: Aliad).

### Factores demográficos:

En este apartado vamos a tratar las características y evolución de la población, tanto a nivel estatal como a nivel local. Éstas podrán afectar, indirectamente, a la vida del negocio.

España tiene una población de 47.129.783 habitantes a 1 de julio de 2013, último dato disponible, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea; sin embargo, su densidad de población (91,4 habitantes/km<sup>2</sup>) es menor que la de la mayoría de otros países de la Europa Occidental. Según los datos del Padrón Municipal a 1 de enero de 2013, Soria capital tiene una población de 40.147 personas (394 personas menos que un año antes) y una densidad de población de 146,27hab. /km<sup>2</sup>, según INE 2013. La población de la provincia de Soria representa poco más de 3,5% de la población de Castilla León, y el 0,2% de la población de España. Por sexo, en la población total de España hay un 50,79% de mujeres y 49,21% de varones. No obstante, los hombres son mayoritarios entre la población menor de 50 años, mientras que, a partir de los 51 años, las mujeres son más numerosas. En la ciudad de Soria, la cifra de mujeres es ligeramente superior, con una participación del 52,53% sobre la población local, mientras que en la provincia, es mayor el número de hombres, con un porcentaje del 50,74%.

Pese a que la pirámide poblacional ha cambiado su figura, debido a un indiscutible fenómeno de envejecimiento de la sociedad española la llegada de inmigrantes ha frenado este proceso ya que la edad media de la población extranjera residente en España ronda los 30 años, predominando, en este colectivo, los varones.

En nuestro país, la esperanza de vida entre las mujeres se sitúa en los 85,4 años y entre los hombres en los 79,4 años y esta tendencia sigue en aumento.

Respecto a Soria, esta es una de las ciudades más envejecidas. En su provincia, el porcentaje de personas mayores de 65 años, supera el 25%. En la capital este porcentaje se reduce hasta en torno al 19%. Para analizar las posibilidades de negocio de Abiogen S.L., nos centraremos en 2 grupos de población: Los niños/as menores de 14 años, y las mujeres mayores de 19. Dentro del primer grupo, según datos de INE de 2012, tenemos un mercado potencial de 5.988 niños en la capital (14,9% de la población), mientras que para nuestro servicio de ginecología y obstetricia, el mercado

potencial será de unas 18.147 mujeres (45,20% de la población). Como se puede observar, el grueso de la población está en las personas mayores de 25 años, y menores de 55, lo cual es muy interesante para nosotros, pues lo normal es que sean las que se preocupan por sus hijos y los llevan al pediatra, y las que se preocupan por ellas mismas, y comienzan a acudir al ginecólogo.

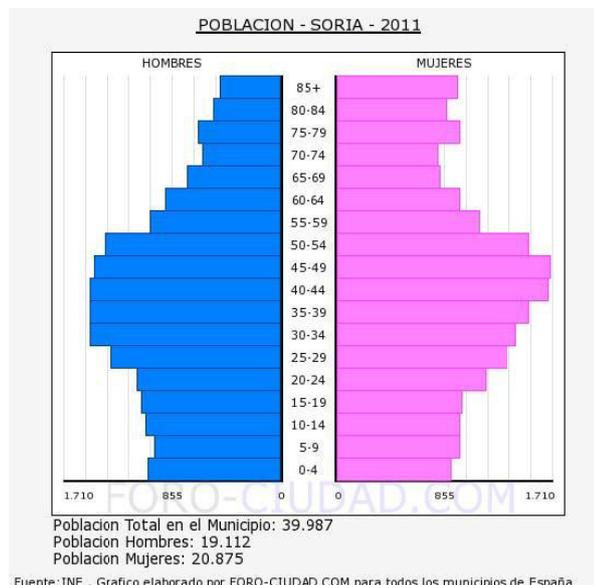


Figura 2-3: Pirámide poblacional de Soria. (Fuente:INE).

### Factores socioculturales:

La tasa de paro en España alcanzó el 25,98% este septiembre, doblando la de la Eurozona, que se mantiene en el 12,1%. La última EPA (Encuesta de Población Activa) del INE arroja una cifra de parados que supera los 5,9 millones de personas.

Sin lugar a dudas, este uno de los principales lastres que están retrasando la recuperación económica en España. Venimos de unos niveles anteriores a la crisis muy bajos. De hecho, el segundo trimestre de 2007, llegamos a una tasa del 7,95% de desempleo.

Desde entonces, este indicador ha ido creciendo trimestre a trimestre, hasta alcanzar en el primero de 2013 el 27,16%. Desde entonces, durante 2 trimestres consecutivos, hemos conseguido reducir este dato hasta el actual 25,98%, iniciando una tendencia descendente que según algunos indicadores nos llevara a ir reduciendo de manera sostenible este dato, e iniciar lenta pero prolongadamente el inicio de la recuperación.

La temporalidad se constituye como casi la única puerta de acceso al mercado de trabajo. La reforma laboral acometida trataba de frenarla pero, por ahora, no parece que haya tenido éxito: del total de contratos que formalizan las empresas, más del 90% son temporales.

El Premio Nobel de Economía (2010), Christopher Pissarides, considera, sin embargo, que la tasa de temporalidad es un “arma de doble filo”. Por un lado, si es cuantiosa, como en el caso español, provoca una segmentación del empleo y la alta rotación entre el empleo y el desempleo (ya que los costes de despido en esos casos son

muy bajos y, por tanto, se corre un alto riesgo). Sin embargo, por otro lado, los contratos temporales pueden ser útiles para las empresas ya que, ante una recesión económica, los temores de una organización a contratar se reducen si saben que pueden hacerlo de manera temporal.

En Soria, los datos de población activa son de 37.300 personas, hay una tasa de actividad del 57,13%, con 6.600 personas en el paro, y una tasa de desempleo del 14,94%.

Otro de los factores socio-culturales que influyen a la población son la ansiedad y el estrés, así como, sus hábitos y su salud.

Según un estudio realizado por Canalsalud, el trabajo, el estrés y la ansiedad en relación a la familia, es lo que más preocupa a los españoles. De hecho, entre un 2540% de la población refiere haber tenido al menos un episodio de ansiedad a lo largo de su vida. La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo atribuye la expansión de esta enfermedad a la inestabilidad del mercado laboral, a las nuevas formas de trabajo (teletrabajo o uso de tecnologías de la información) y a la falta de conocimiento sobre cómo organizar las tareas de forma eficiente.

Respecto a los hábitos y salud de la población según el estudio sobre los “Hábitos alimenticios de los españoles”, elaborado por la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC) y Hero Nutrición en 2006, los malos hábitos alimenticios de los españoles vienen fomentados por la escasa educación nutricional (aunque recientemente se están llevando a cabo campañas informativas e incluso el tema de la obesidad infantil empieza a ser recurrente en los telediarios) y por el ritmo de vida actual. Todo ello ha provocado en las últimas décadas un incremento de los índices de sobrepeso y obesidad. Según estudios de “AC Nielsen”, el 89% de las familias españolas reconoce consumir alimentos saludables con el objetivo de prevenir enfermedades o mantener un buen estado físico. Hay que recordar la frase popular de que “Somos lo que comemos”.

En relación a la salud de la mujer, señalamos que toda mujer a partir de la edad reproductiva debe visitar a su ginecólogo por lo menos una vez al año. Este profesional resolverá muchas de sus dudas y le informará de una serie de programas de atención a la mujer enfocados a prevenir algunas de las enfermedades más graves y frecuentes en la población femenina: el cáncer de mama y el cáncer de cuello de útero. Para prevenir estas enfermedades se recomienda acudir una vez al año al ginecólogo.

	Ha acudido alguna vez	No ha acudido nunca
De 18 a 24 años	52,04%	47,96%
De 25 a 34 años	87,82%	12,18%
De 35 a 44 años	95,15%	4,85%
De 45 a 54 años	95,33%	4,67%
De 55 a 64 años	91,93%	8,07%
De 65 a 74 años	78,59%	21,41%
De 75 y mas años	57,23%	42,77%
TOTAL	82,37%	17,63%

Tabla 2-1: % de mujeres que acuden al ginecólogo.(Fuente: Encuesta Nacional del Instituto de la Salud.)

No obstante, como se puede observar, todavía hay un pequeño porcentaje de mujeres que no van al ginecólogo, aunque cada vez se tiene más conciencia de la importancia de ir al ginecólogo al menos una vez al año. En el caso de la obstetricia, los datos son mucho más alarmantes, pues más del 80% de las embarazadas no acude al ginecólogo a planificar su gestación.

### **Factores tecnológicos:**

La crisis también ha tenido impacto en el mundo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), aunque con menor influencia que en otros sectores, constatando incluso un crecimiento continuado en la Sociedad de la Información. Esto es debido a que los cambios aparecidos en los comportamientos sociales generan nuevas necesidades de uso tecnológico y un nuevo modelo de sociedad, permitiendo atisbar un papel destacado para el sector de las TIC en la recuperación económica y en la salida de la crisis.

Varios estudios recientes muestran el impacto creciente de las nuevas tecnologías en el sector sanitario, cuya introducción produce un cambio, a veces radical, en las rutinas de trabajo, ya que tiene una gran repercusión sobre las personas y las organizaciones. La extensión de las nuevas tecnologías sanitarias plantea retos de muy diversa naturaleza (no sólo técnicos, sino también éticos, culturales, legales económicos y organizativos). Uno de los problemas que ha surgido por la aplicación extensiva de las TIC es el de la seguridad de los datos y la garantía de confidencialidad. La gestión del cambio cobra, por tanto, especial relevancia en las organizaciones sanitarias.

El desarrollo de las TIC está propiciando un vertiginoso avance, modernización, profesionalización, mayor control y precisión en los procesos sanitarios, así como unos pacientes más informados debido al uso de Internet. La sanidad privada dispone de un nivel tecnológico más alto que la pública, lo cual, junto a otras ventajas como los cortos períodos de espera o poder escoger facultativo, son la principal baza competitiva con la que cuentan. Las tendencias actuales en tecnología resultan asombrosas por sus posibilidades (favoreciendo un alto rendimiento y una mayor precisión) y se suceden con una celeridad inaudita. Además, las adecuadas aplicaciones de las mejoras tecnológicas son esenciales para ahorrar costes, reducir consumos y ganar productividad.

Las tecnologías emergentes en el campo de la salud, impulsadas por las TIC, pueden agruparse en tres grandes áreas:

**Equipamiento biomédico:** tecnologías de la imagen, instrumentación para analítica y sistemas de laboratorio, equipos y sistemas de monitorización, innovaciones en cirugía (como las ayudas para la navegación quirúrgica, la cirugía robótica y la telecirugía).

**Telemedicina o telesalud:** implica una nueva forma de trabajo ya que aparece la telemonitorización domiciliaria o teleconsulta primaria-especializada con terminales PC con conexión a Internet, sistemas de captación y transmisión de imágenes, sistemas de videoconferencia con envío de señales biomédicas del paciente en tiempo real, etc., que permiten la movilidad de pacientes y profesionales y posibilitan los contactos no presenciales profesional-paciente.

**Nuevo espacio europeo de e-salud:** redes corporativas, historia clínica electrónica, intercambio electrónico de datos (EDI) y de ficheros (FTP), inteligencia ambiental (AMI), etc. La introducción de la e-salud está ligada a los procesos de transformación de las organizaciones, que implican una reingeniería de procesos, la ampliación del alcance geográfico o de la gestión del conocimiento, facilitando el acceso a la información clínica en cualquier momento y desde cualquier punto de la cadena asistencial, debiendo cumplir siempre con la Ley Orgánica de Protección de Datos. Las nuevas tecnologías van por delante de la legislación e incluso de las normas morales regladas, por lo que, tanto los profesionales sanitarios como las organizaciones, se enfrentan a menudo a dilemas éticos relacionados, por ejemplo, con la eutanasia o la ingeniería genética.

El creciente empleo de la telemedicina o telesalud en la mayoría de países del mundo occidental ha llevado a la Asociación Médica Mundial (AMM) a establecer unas normas éticas para los médicos que utilizan esta prestación de servicios y ha aprobado una "Declaración sobre principios directivos para el uso de la telesalud en la prestación de la atención médica", reconociendo que ésta se convertirá en parte integral de los programas de Salud de los países desarrollados. La inversión en TIC en el sector sanitario privado depende, en buena parte, de la apuesta que hagan las compañías aseguradoras por ellas. La carpeta médica digital, la historia clínica compartida y su uso para una segunda opinión médica apunta la importancia de incorporar *e-mediadores* y *e-profesionales* a las compañías para relacionarse de manera más ágil con sus clientes.

### 2.1.2. Análisis sectorial:

En este apartado analizaremos el sector tanto en términos globales (mercado, clientes, competencia y proveedores) como a nivel competitivo (Cinco fuerzas de Porter). El análisis se realizará desde un punto de vista global y genérico para pasar posteriormente, a un análisis más específico y pormenorizado de Abiogen S.L.

En términos globales comenzaremos con el estudio de mercado.

- **MERCADO:**

Una asistencia sanitaria de calidad, con las últimas novedades en tratamientos, la inexistencia de listas de espera y la estrecha relación médico-paciente, hacen de la sanidad privada un valor en alza. Suele entenderse por "sistema sanitario" el conjunto de instituciones públicas y privadas involucradas, directamente, en el cuidado de la salud (como aseguradores públicos y privados, profesionales sanitarios, hospitales, centros de rehabilitación, departamentos de salud de los gobiernos, etc.). En cambio, siendo puristas, el "sector salud" es un concepto más amplio, ya que incluye a todas las empresas y entidades implicadas en la prestación de servicios de salud, es decir, que engloba también a compañías farmacéuticas, empresas de equipamiento electromédico, sistemas de información, etc. En España, el sistema sanitario público (Seguridad Social o Sistema Nacional de Salud) tiene una cobertura cuasi universal (el 99% de la población), alineado con otros países industrializados, a excepción de EE.UU. Aproximadamente el 12% tiene, además, cobertura privada, con lo cual tiene doble cobertura.

Durante este apartado daremos algunos datos de la sanidad española en general para centrarnos, a continuación, en el sector privado, que es al que pertenecerá Abiogen.

La sanidad privada tiene un papel social y económico muy importante en nuestra sociedad, siendo uno de los sectores que mantiene su significación ante la crisis económica como creador de riqueza y empleo. Hasta el primer Estudio del Sector Sanitario Privado de 2006, realizado por Aliad gracias a la iniciativa de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, el sector sanitario privado español estaba poco estudiado y se carecía de referencias consistentes sobre él.

Actualmente, se dispone de suficiente información oficial sobre hospitales, procedente de la Encuesta de Establecimientos Sanitarios con Régimen de Internado (EESRI), pero en mucha menor medida del resto del sector sanitario privado, existiendo gran dispersión. Entre todo este entramado, Abiogen S.L. se va a dedicar a las patologías que se integran en el área de la pediatría, la ginecología y la obstetricia. Su código será el 86.22 según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), dentro del epígrafe “Actividades de medicina especializada”.

En España el sector sanitario privado representa un 4,2% del tejido empresarial Nacional, por lo que podemos afirmar que existe una cierta iniciativa de negocio. Comparando datos extraídos del INE, podemos observar que en el año 2008 había en España un total de 3.422.239 empresas censadas, de las que 115.012 tenían CNAE 86, mientras que en año 2013, habiendo pasado los 5 años más duros de la crisis, tenemos en España 3.146.570 empresas, de las que 134.502 tienen CNAE 86. Esta cantidad representa el 4,2%, mientras que al principio de la crisis era del 3,36%, casi un 25% inferior.

Respecto a la facturación, la sanidad representa el 9,3 % del PIB, es decir, algo más de 100.000MM€, de los que aproximadamente el 30% corresponden a la sanidad privada. Así pues, la sanidad privada representa aproximadamente 2,8% del PIB. El sector sanitario privado se caracteriza también por su fuerte componente inversor, lo que le otorga ese carácter de creador de riqueza y desarrollo.

- **CLIENTES:**

En el sector sanitario privado coexisten varios tipos de clientes. Por un lado, las **compañías aseguradoras** se consideran cliente de los establecimientos sanitarios que trabajan con ellas o “fuente de pacientes asegurados”.

En esos casos, el paciente asegurado (es decir, el usuario o receptor de la asistencia sanitaria a través de su cobertura privada) no es quien le abona al centro dicho servicio, sino que es la mutua de salud la que lo hace, una vez se ha registrado dicha prestación mediante la tarjeta de salud correspondiente. Por otro lado, los clientes pueden ser los propios receptores del servicio.

Esto ocurre cuando el paciente es un **particular** o lo que podríamos denominar como un “**privado puro**”, el cual abona, directamente en el centro, la atención sanitaria recibida. La mayoría de empresas privadas se nutren de ambos tipos de clientela. Una tercera figura de cliente sería la **sanidad pública** en los casos en los que, debido a la existencia de extensas listas de espera, algunos de estos pacientes son derivados por el

propio Sistema Nacional de Salud a los centros privados. Este fenómeno se da, especialmente, en el campo quirúrgico, pero sigue siendo un tipo de cliente insignificante comparado con los otros dos.

- **COMPETENCIA:**

En los últimos años ha habido un considerable crecimiento de los negocios relacionados con las actividades sanitarias.

Para la creación de un negocio exitoso es necesario, además de un minucioso estudio del cliente, lograr un profundo conocimiento de la competencia y, en concreto, de los servicios y precios que ésta ofrece para poder equiparar y, a ser posible, mejorar esa oferta. Es decir, hay que hacer “benchmarking”.

La competencia de este sector está formada por:

1. **Poli-clínicas generales privadas:** hay clínicas que ofrecen un servicio global, es decir, que incluyen, entre otras especialidades, la pediatría y la ginecología y obstetricia.

2. **Clínicas de pediatría y ginecología privadas:** en Soria no existe ninguna, y a nivel nacional, que englobe exclusivamente estas 2 especialidades, no hay constancia. En cualquier caso, el número es muy reducido, y su repercusión como competencia directa para Abiogen, muy escasa.

3. **Consultas de profesionales independientes en pediatría:** este tipo de establecimiento es más pequeño pero cuenta con una cartera de clientes fieles y asentada. Suelen estar formadas por un especialista autónomo.

4. **Consultas de profesionales independientes en ginecología y obstetricia:** al igual que en el caso anterior, se trata de un establecimiento muy pequeño, con su cartera de clientes asentada, y formada por un especialista autónomo.

5. **Sanidad pública:** es frecuente que las personas, cuando padecen algún tipo de problema de salud, lo primero que hagan es acudir al médico de cabecera que tienen signado en la Seguridad Social. Por este motivo, la sanidad pública puede considerarse como el competidor más fuerte.

Sin embargo, su punto débil, son las interminables listas de espera, saturación, etc. Esta masificación puede conllevar a una merma en la personalización de cada caso por falta de tiempo.

- **PROVEEDORES:**

Los proveedores genéricos del sector son las empresas suministradoras de material sanitario, tanto de mobiliario clínico como de aparataje, instrumental (tijeras específicas, bisturís, etc.) o fungibles (vendajes, gasas, yodo, etc.).

Para el análisis en términos competitivos seguiremos el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter (de Harvard Business School), que considera

que la rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuentes de presión competitiva, analizaremos el sector teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

### **Barreras de entrada y salida:**

Al tratarse de un mercado atomizado, anticíclico, con gran resistencia a la actual crisis y aparentemente, las barreras de entrada de nuevos competidores pueden considerarse accesibles.

Para ello, hay que tener en cuenta que la actividad debe resultar rentable, es decir, el nuevo negocio deberá conseguir una cartera de clientes suficiente como para alcanzar su punto de equilibrio y generar beneficios. El acceso a su cuota de mercado puede darse mediante la captación de nuevos clientes o arrebatando usuarios insatisfechos de otros centros.

Las actuales restricciones de crédito por parte de los bancos ante la crisis económico-financiera, siguen siendo un impedimento a la creación de algunas empresas ya que, desde hace unos años, la criba es mucho mayor y los requisitos para optar a financiación, mucho más exigentes.

En líneas generales, no resulta del todo difícil lanzarse o abandonar este sector de actividad aunque para montar un negocio realmente sanitario y de calidad es necesario cumplir con una serie de normativa, expuesta en el apartado “factores jurídico-legales” de este mismo capítulo, y disponer de un capital humano con la titulación oficial específica (con la carrera universitaria de medicina, especialidades de pediatría y ginecología, y el MIR terminado), tal y como exige la ley. De lo contrario, no se puede ejercer en el sector.

En cuanto a la inversión inicial, al ser una actividad económica eminentemente de servicios, se puede llegar a escatimar bastante en gastos y entrar en el sector con lo mínimo indispensable para comenzar con la actividad asistencial. La accesibilidad en el sector no es, por tanto, rígida, sino que goza de una cierta laxitud.

Un negocio de este tipo, al ser eminentemente de servicios, no tiene grandes dificultades no se encuentra con grandes barreras de salida, pues la inversión no es demasiado elevada, y además se puede recuperar en parte, vendiendo el mobiliario y aparataje, y cesando la prestación de los servicios. Además, si los profesionales sanitarios son autónomos, seguramente se podrán reubicar fácilmente en otras empresas.

### **Posibles nuevos competidores que puedan acceder a este mercado:**

El acceso a este mercado, al tratarse de una actividad que requiere un amplio grado de especialización, es muy limitado. Como hemos visto anteriormente, es necesario tener la Licenciatura de Medicina, y la especialidad vía MIR terminada en cada una de las especialidades. Más allá de la competencia ya existente, podemos encontrarnos con otros profesionales de la medicina que quieran copiar nuestro modelo de negocio, o bien hacerlo por separado, es decir, un pediatra instala una consulta privada de pediatría, y un ginecólogo, de ginecología. Este riesgo siempre va a existir, y no lo podemos controlar, si bien es cierto que consideramos otras variables como la atención al paciente, el trato, la experiencia e involucración de los profesionales, los

contactos personales...que nos hacen pensar en que tenemos capacidad de asumir ese riesgo, caso de que se produjera.

### **Poder de negociación de los clientes:**

El precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio depende, en parte, de la disponibilidad de productos y servicios sustitutivos y del grado de oferta y demanda existente.

En el caso de Abiogen, los consumidores particulares “puros” son sensibles al precio, pudiendo optar por una alternativa más económica en respuesta a un incremento del precio o a una repentina situación de desempleo, por ejemplo. Por tanto, la demanda de estos servicios se considera elástica respecto al precio.

No obstante, como hemos visto, en la Sanidad privada la sensibilidad es mayor al trato, rapidez y solución del problema, que al precio, por lo que consideramos que un porcentaje muy elevado de nuestros clientes valorarán más nuestra atención que el precio.

En cuanto a los pacientes que vienen a través de compañías de seguros, éstos son insensibles al precio concreto del acto sanitario ya que ellos no son quienes lo abonan directamente, sino que la asistencia es cobrada a través de la compañía aseguradora, que desempeña, en este caso, la figura del cliente. El asegurado abona una cuota mensual a su compañía de salud tanto si la emplea como si no. El poder de negociación con las compañías de seguros es inexistente, puesto que ellos fijan unos precios y condiciones prácticamente inamovibles. Abiogen trabajará con alguna compañía de seguros, al menos durante los primeros años, pese a que sabemos que el precio que pagan por consulta es mucho más reducido. No obstante, nuestro principal objetivo serán los pacientes privados puros. El trabajo con alguna compañía de seguros nos aportará, además de dinero, conocimiento y tránsito por nuestra clínica, lo cual consideramos muy importante durante los primeros años de la actividad.

Así pues, el cliente carece de poder de negociación en ambos casos, pues si es privado puro, primara otros aspectos sobre el precio, y si viene de aseguradora, no será él quien abone la factura.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Para realizar nuestras actividades, solo necesitaremos suministrarnos de material de oficina, y del material médico que, excepción hecha de alguna máquina de ginecología, el resto es bastante asequible.

Podemos considerar proveedores también a la empresa de limpieza o a la gestoría que contratemos, aunque es más que probable que esas funciones las hagamos nosotros.

También podemos considerar proveedores a las compañías aseguradoras, ya que serán las encargadas de enviarnos algunos pacientes. En este caso, si tiene capacidad de negociación sobre el precio.

No obstante, en su momento, analizaremos el mercado para seleccionar la que nos permita dar mejor calidad a nuestros clientes y percibir mejor precio a nosotros.

### **Productos o servicios sustitutivos:**

En un tipo de negocio como este, no es posible encontrar sustitutivos fuera de la Seguridad Social, otras clínicas privadas, u otros profesionales independientes ya que se requiere de una titulación especializada y al tratarse de un tema tan serio como la salud, no es posible encontrar este tipo de servicio en otros centros que no sean los citados anteriormente, ni encontrar a gente sin la titulación ni los medios, desarrollando esta profesión.

### **2.1.3. Análisis del entorno más próximo a la empresa:**

El entorno próximo a Abiogen, es el propio de esta organización y está constituido por aquellos factores externos a la empresa que inciden en la ella de una manera más clara, directa, inmediata y relevante.

Este análisis consiste en estudiar la situación actual y los cambios previstos en el ámbito geográfico local (ciudad de Soria) y/o en el subsector objetivo (establecimientos privados sanitarios y, concretamente, clínicas o consultas de pediatría, ginecología y obstetricia).

### **Clientes potenciales de Abiogen:**

Los clientes de Abiogen serán tanto los privados puros, que acudirán de forma puramente particular, es decir, desembolsando ellos mismos el importe de la asistencia, como los provenientes de alguna aseguradora, que tendrán un seguro privado, y será este quien abone la factura.

Consideramos que podrán venir tanto de Soria capital como de cualquier parte de la provincia, y que, sobre todo los privados puros, tendrán un poder adquisitivo medio-alto.

### **Proveedores de Abiogen:**

Como hemos visto al analizar el poder de negociación de los proveedores, Abiogen será una empresa de servicios, que no vende ningún producto, por lo que apenas necesitara proveedores.

Los únicos proveedores que necesitaremos serán los encargados de suministrarnos el material fungible, que nos lo facilitará la empresa de Zaragoza Zaraclinic suministros clínicos, con un compromiso de suministro de 24-48 horas. Además, para la apertura de la clínica, y una vez realizada la obra, tendremos también que comprar el mobiliario y el instrumental médico.

Algunos de los proveedores principales de la maquinaria médica serán TOSHIBA para el ecógrafo, VERSAPOINT para el histeroscopia, YDJ 1 para el colposcopio, o Surtron Flash para el bisturí eléctrico. También consideraremos proveedores a la empresa de limpieza o a la gestoría subcontratadas. De todo esto

hablaremos más profundamente en otros capítulos.

### **Competidores de Abiogen:**

Para realizar el estudio competitivo de Abiogen, hemos consultado tanto en el sector y a otros profesionales, como las páginas amarillas e internet. De aquí se desprende que, aparte de la Seguridad Social, nuestros principales competidores van a ser:

**-Dr. Ladislao Burgoa Arribas**, Médico Pediatra en Avda. Mariano Vicén 6, 6º B. Médico jubilado de 84 años que continua de manera privada desde su casa. Trabaja con varias compañías aseguradoras y también de manera privada, al precio de 70 € la consulta.

**-Dr. José Antonio García Fernández**, Médico Pediatra en Venerable Carabantes 4local. Médico que trabaja por la mañana en la Residencia de Soria, Atiende seguros privados, así como privados puros. Cobra 60 euros por consulta.

**-Dr. Ricardo Moro Monge**, Médico Pediatra en Santa Luisa de Marillac 3 5º E. Médico de 67 años, que continua trabajando en el Centro de Salud de Soria Sur. Acepta tarjetas de varias compañías aseguradoras y también de manera privada. Cobra 60 euros por consulta.

**-Dr. Manuel Hernández Chico**, Médico Ginecólogo en Santa Luisa de Marillac 6 6º N. Médico jubilado hace 6 años de la Seguridad Social, que ahora trabaja desde su domicilio. No acepta seguros privados, y su tarifa es de 60 € la visita, cobrando los servicios aparte, como por ejemplo una ecografía, por la que cobra 50€ mas. Así pues, el total de una revisión completa con ecografía es de 110€.

**-Dr. José Vicente Peñuelas Calvo**, Médico Ginecólogo en Santa Luisa de Marillac 3 bajo. Solo atiende a pacientes de la compañía de salud CASER, o privados puros, a los que cobra por una revisión completa con ecografía 100€.

**-Dra. Inés San Juan Rupérez**, Médico Ginecólogo, que atiende exclusivamente en el Centro Médico PAMA. Allí atiende tanto a los pacientes de PAMA como a los de ADESLAS, SANITAS o ASISA. Para la cobertura ecográfica gineco-obstétrica y asesoramiento en técnicas de reproducción asistida, se desplazan unos ginecólogos de Logroño que se llaman José Luis González Romera y Federico Muñoz Martínez de Salinas.

**-Dr. José Luis González Romera**, Médico Ginecólogo, trabaja en la clínica Alxen de Logroño, y se desplaza periódicamente para cubrir las ecografías ginecológicas en el Centro Médico PAMA, dando servicio tanto a PAMA como a ADESLAS y SANITAS.

**-Federico Muñoz Martínez de Salinas**, Médico Ginecólogo especialista en fecundación in-vitro. Trabaja en la clínica Alxen de Logroño, especializada en fecundación artificial, y viene periódicamente a Soria a pasar consulta, en el Centro Médico PAMA, y tanto para PAMA como para ADESLAS y SANITAS.

-**Dr. Juan Diego Avendaño García**, Médico Ginecólogo de la Sanidad Pública que atiende en horario de tardes en las instalaciones de ASISA, donde atiende a distintas aseguradoras.

-**Dr. José María Ceña Duro**, Médico Ginecólogo de Zaragoza que viene periódicamente a Soria a pasar consulta. Atiende a distintas aseguradoras en las instalaciones de ASISA. Viene con cita previa 2 sábados al mes, y siempre que su actividad como ginecólogo en el ejército se lo permita.

En definitiva, y a modo de resumen, diremos que nuestra principal competencia será: En pediatría: Dr. Burgoa, Dr. García y Dr. Moro, que atienden tanto seguros de salud como privados puros en sus domicilios.

Los 3 atienden a asegurados de PAMA, ASISA, ADESLAS y SANITAS, además de otras aseguradoras, si bien es cierto que desde sus domicilios (excepto Dr. Burgoa, que atiende en la dirección de PAMA). De estos 3 profesionales, 2 superan ampliamente la edad de jubilación. Respecto a la Ginecología, diferenciaremos entre: Dr. Manuel Hernández Chico y Dr. José Vicente Peñuelas Calvo, pues estos solo atienden privados puros, o, en el caso del segundo, solo asegurados de la compañía CASER. En este caso, el Dr. Hernández también supera ampliamente la edad de jubilación. Dra. San Juan, que atiende en PAMA a asegurados de PAMA, ASISA, ADESLAS, SANITAS, CASER..., al igual que los Dres. González y Muñoz, que vienen periódicamente desde Logroño (aproximadamente cada 15 días), para atender desde PAMA a las aseguradoras (excepto ASISA). También están el Dr. Avendaño, que atiende exclusivamente en ASISA, y el Dr. Ceña, que viene cada 15 días de Zaragoza (si sus compromisos se lo permiten), para atender a algunas compañías como ADESLAS, ASISA, SANITAS o CASER.

Así pues, podemos decir que los únicos privados puros en pediatría son los 3 pediatras mencionados, y en ginecología y obstetricia, el Dr. Hernández y el Dr. Peñuelas. El resto atienden exclusivamente compañías de seguros bien en las instalaciones de PAMA, o bien en las de ASISA, y además, excepto la Dra. San Juan y el Dr. Avendaño, el resto tiene que venir periódicamente (2 veces al mes) de ciudades distintas (Logroño o Zaragoza).

Consideramos que debido al alto grado de profesionalización de estas especialidades (es imprescindible tener aprobada la Licenciatura de Medicina y su correspondiente MIR de especialidad), es muy poco probable que aparezcan empresas sustitutivas. Además, nuestro modelo de negocio unificara en una sola clínica las 2 especialidades, algo que nadie de la competencia ha hecho. Con esto pretendemos dar una imagen diferente en la plaza, de clínica moderna, profesional, bien equipada, con los mejores y más actualizados profesionales y el mejor servicio.

En definitiva, pensamos que con nuestra clínica cubrimos 2 necesidades muy demandadas y escasamente atendidas en la provincia y en la ciudad de Soria.

## **2.2. Análisis interno:**

Este estudio consiste en analizar las capacidades y los posibles obstáculos internos al logro del proyecto, evaluando las diferentes áreas de la empresa. A partir del

análisis interno de Abiogen, se obtendrán los puntos débiles de la empresa (que habrá que intentar paliar en la medida de lo posible) y sus puntos fuertes (que será conveniente aprovechar).

### **Factores de los recursos humanos:**

Tal y como se indicará en el Plan de organización y recursos humanos, Abiogen va a disponer de un equipo de profesionales sanitarios altamente preparado y cualificado, orientado hacia el paciente y con un alto grado de implicación en el negocio.

Los dos auxiliares de enfermería, así como el personal de administración y los 2 especialistas estarán contratados por la empresa, y cotizarán en el Sistema General de la Seguridad Social.

El pediatra aportará una experiencia más de 7 años ejerciendo como especialista, mientras que la antigüedad del ginecólogo rondará los 10 años. Además, a los auxiliares de enfermería se le pedirá un mínimo de 3 años de experiencia en un puesto similar, y al administrativo, de 5 años. Todos deberán contar con un amplio y actualizado conocimiento y un profundo dominio de su especialidad. También valoraremos muy positivamente una actitud comercial, que les permita atraer y fidelizar a los pacientes de la empresa.

Algunos servicios como la limpieza o la gestión de nóminas serán subcontratadas o llevadas a cabo por personal de la empresa

En Abiogen se trabajará 8 horas al día, de lunes a viernes, 40 horas semanales (de 9 a 13:30h. y de 16:30 a 20h.).

Al contar con una plantilla inferior a 10 empleados, esta sociedad es considerada una microempresa. Tanto el especialista en pediatría como el de ginecología y obstetricia tienen una gran perseverancia, ganas de trabajar y pasión por su profesión. Además están muy bien relacionados y posicionados tanto en el Hospital, como en Soria en general. El marido de la pediatra, que formará parte de la Sociedad y del Consejo de Administración, también es muy reconocido en Soria, y será el encargado de realizar una importante labor comercial y de gestión de la Clínica en general. Todos los miembros que compondrán Abiogen serán jóvenes y dinámicos y estarán altamente preparados y motivados con este proyecto. Entre ellos se respirará un fabuloso ambiente de cohesión, cooperación y complicidad, ingredientes éstos que contribuirán a que un eficiente trabajo en equipo sea posible día a día. A través de una estructura sincronizada, se proporcionará un seguimiento específico para cada paciente, desde el diagnóstico hasta su recuperación.

La calidad en el servicio prestado será una máxima en Abiogen. En este centro se garantizará el tratamiento más efectivo con un trato personal, sin prisas, pero sin demoras y con el objetivo de solucionar el problema de cada paciente. Con todo lo dicho, queda claro que el factor humano de Abiogen será, en parte, la clave de su éxito empresarial.

### **Factores técnicos:**

Como ya se ha mencionado, todo el personal dominará su ámbito de actuación. Abiogen dispondrá de todo el mobiliario, aparataje, instrumental y demás material sanitario y de gestión, necesario para llevar adelante su actividad de forma óptima. Además, estará adaptado a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto en el ámbito gestor como en el eminentemente sanitario.

Este hecho quedará patente con el desarrollo de un software sanitario propio, denominado “iAbiogen Soft”. A parte del mobiliario y del material de ofimática y medico, tecnológicamente habrá que dotar a la consulta de una camilla, un otoscopio, un oftalmoscopio y una pequeña nevera para la consulta de pediatría, y de una camilla ginecológica, un ecógrafo, un colposcopio, un histeroscopio y un bisturí eléctrico para la de ginecología y obstetricia. También compraremos un pequeño esterilizador.

Los socios son unos apasionados de la innovación, hecho que hace presagiar que la empresa estará “a la última” en cuanto a tecnología y terapias de vanguardia, siempre dentro de sus posibilidades de financiación.

### **Factores comerciales:**

Abiogen estará ubicado en un local (que tendrá que ser reformado) de la Avenida Mariano Vicén 5. Hemos considerado esta ubicación porque se trata de una zona cercana al centro, amplia, con fácil aparcamiento, y cerca de la cual hay una parte importante de nuestra competencia. Es una importante zona de paso de Soria, totalmente consolidada en la ciudad, con todos los servicios y con muy buenos accesos. Además, al tratarse de una ciudad pequeña, se puede acceder andando desde todos los puntos de la misma.

También Abiogen llevará a cabo un plan de marketing para darse a conocer, aunque a esto ayudará también el efecto “boca a boca”, que es la mejor y más económica herramienta para captar nuevos clientes. Este plan tendrá, simultáneamente, otros objetivos como son el de analizar a la competencia en cuanto a parámetros como la calidad del servicio y/o producto ofrecido, el precio, el servicio postventa, etc.

Dadas las características de Abiogen, ésta no poseerá departamento comercial, pero el responsable de relaciones públicas será, fundamentalmente uno de los socios, y pareja de la pediatra, que posee grandes habilidades comunicativas, capacidad de negociación, influencia e impacto.

Este socio ha tenido cargos directivos en otras sociedades, y ha trabajado durante más de 10 años como director en una entidad bancaria, por lo que tiene un amplio conocimiento del mercado soriano. Además, y como comentábamos en el apartado anterior, todos los empleados deben tener un marcado carácter comercial.

### **Factores Financieros:**

Tal y como se verá en el Plan económico-financiero, y en vista de la situación actual de escasez de crédito, y de los elevados diferenciales que las entidades financieras negocian para los prestamos, Abiogen ha decidido no solicitar ningún

préstamo, y que toda su financiación sea propia.

La Sociedad estará formada por 4 socios, el pediatra, el ginecólogo y sus respectivas parejas, y cada uno de los cuales aportará 20.000€, por lo que el capital social de la misma será de 80.000 euros.

**Factores de gestión:**

El personal de Abiogen, y contará con una dilatada experiencia, lo cual hace presuponer disponer de un mayor criterio empresarial y “sentido común”. Esta empresa viene precedida de una amplia experiencia por parte del cuadro médico en la sanidad pública, al igual que por parte de uno de los socios, en dirección de organizaciones.

Esa trayectoria empresarial les ha hecho conocer mejor el sector en el que se desenvuelven y poder plantear, a día de hoy, propuestas atractivas y razonables con el enfoque de la sabiduría que dan los años y los diversos errores.

La contabilidad de Abiogen la llevará una gestoría (Gestoría y Asesoría Folch Santamaría), pero el control de la tesorería y la facturación correrán a cargo del departamento de Administración y Gestión del centro, que controlará toda la actividad y la introducirá en su software propio. Mensualmente, se emitirá un informe de la facturación y volumen por área de servicio.

La asesoría-gestoría y otros servicios como la limpieza del local o la recogida de residuos sanitarios son gestionados por unas empresas subcontratadas. Uno de los socios no médicos, será quien controlará la gestión de la empresa, con la colaboración del personal administrativo. Siempre se tratará de tener bien diferenciada la actividad en el área pediátrica de la actividad ginecológica, para poder detectar posibles desviaciones, y poder actuar con mayor rapidez. Propondrá aplicar un mapa estratégico, al que le seguirá su correspondiente Cuadro de Mando Integral para controlar la actividad de forma global y facilitar el desarrollo y la mejora futura de los procesos.

### 2.3. Síntesis DAFO:

Como consecuencia del análisis externo y del interno, se realiza un balance de la situación global de Abiogen a día de hoy, cuya sinopsis queda reflejada en la siguiente **matriz DAFO**:

<i><b>ANÁLISIS INTERNO</b></i> <b>DEBILIDADES</b>	<i><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></i> <b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principio de actividad siempre dura e incierta debido a la considerable inversión inicial y todavía poco renombre.</li> <li>2. Cubrimos “solo” 2 especialidades.</li> <li>3. Director/ Gerente de la clínica tiene otro empleo y no se puede dedicar full-time.</li> <li>4. Inexistencia de pacientes “fieles”. No tenemos clientes, y tenemos que empezar por captarlos.</li> <li>5. Se trata de un centro médico privado y no de un complejo hospitalario, por lo que no podremos cubrir ciertos tratamientos complejos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento progresivo del número de centros.</li> <li>2. Especialidades integradas en la Seguridad Social.</li> <li>3. Recesión económica con altas tasas de desempleo y menor poder adquisitivo de los ciudadanos.</li> <li>4. Escasez de usuarios para la especialidad de obstetricia. Necesidad de mentalizar a las mujeres de la importancia del seguimiento del embarazo.</li> <li>5. Costumbre de pedir segunda opinión.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevada profesionalidad, especialización y cualificación teórico-práctica del personal.</li> <li>2. Trato personalizado, con dedicación plena y orientación al cliente.</li> <li>3. Experiencia profesional de los socios.</li> <li>4. Sinergias entre nuestras especialidades.</li> <li>5. Local muy céntrico y con buena afluencia de viandantes.</li> <li>6. Citaciones a corto plazo.</li> <li>7. Uso de técnicas todavía no implantadas en la seguridad social (eco 3D, essure...)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran preocupación por la salud y el control médico, con el consecuente incremento de la demanda.</li> <li>2. Competencia posicionada a distinto nivel competitivo, sobre todo en cuanto a disponibilidad y preparación.</li> <li>3. Listas de espera en la Seguridad Social.</li> <li>4. Posibilidad de ampliar a más especialidades, según demanda.</li> <li>5. Posibilidad de exportar nuestro modelo de negocio a otras ciudades.</li> </ol>

Tabla 2-2: Matriz DAFO de Abiogen. (Fuente: Elaboración propia).

Complementariamente a este diagnóstico, podemos establecer los **factores claves del éxito** en el sector sanitario privado y valorar en qué medida Abiogen los posee o puede poseer en un futuro.

- La profesionalidad y especialización en el sector sanitario es un

imperativo puesto que la salud es lo más importante que tenemos y con ella no se puede jugar. La alta cualificación que posee Abiogen es, por tanto, un aspecto muy relevante tanto en el presente como en el futuro. Además, la atención individualizada en este tipo de servicios, que suelen ir acompañados de altas dosis de preocupación, es también determinante a la hora de sentirse a gusto y reforzar la relación profesional-paciente.

- La práctica inmediatez desde que se solicita el servicio hasta que éste es prestado es una ventaja sobre el sistema sanitario público. Este factor es extremadamente significativo en la pediatría, y en algunas enfermedades relacionadas con la ginecología y obstetricia.
- La ubicación del local es una característica muy importante a la hora de darse a conocer. A pesar de que Abiogen está situado en una zona bastante céntrica, esta empresa requerirá realizar un esfuerzo comunicativo a través de su plan de marketing para captar clientela.
- La complementariedad de especialidades sanitarias (pediatría, ginecología y obstetricia) hacen de Abiogen un centro privado único en la ciudad. La relevancia de este factor es alta y supone una verdadera ventaja competitiva tanto futura como sobre todo presente.

La matriz DAFO nos ayuda a exponer el panorama del proyecto, tras el cual podremos plantear una serie de alternativas estratégicas, tanto a corto como a largo plazo. Para ello puede sernos útil la elaboración del denominado análisis “CAME”, que se muestra a continuación:

**ANÁLISIS INTERNO**

**ANÁLISIS EXTERNO**

**MEJORAR DEBILIDADES**

**COMBATIR AMENAZAS**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo un plan de marketing para darse a conocer en la ciudad.</li> <li>2. Explicar y gestionar correctamente las ventajas y sinergias de cubrir “solo” 2 especialidades.</li> <li>3. Recurrir a contactos para que recomienden el centro.</li> <li>4. Realizar una eficiente gestión del tiempo por parte del Director/Gerente.</li> <li>5. Involucrar fuertemente al personal, para que ellos también nos recomienden entre su familia y contactos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar frecuentes estudios de mercado para ir siempre “por delante” de la competencia. De momento, Abiogen se diferenciará por ofrecer tres especialidades distintas integradas en un mismo centro.</li> <li>2. Realizar promociones y contención en precios mientras dure la recesión económica, pudiendo elaborar, incluso, un programa de descuento para personas desempleadas o familias numerosas.</li> <li>3. Desarrollar campañas comunicativas sobre la necesidad de controlar correctamente un embarazo, para evitar posibles problemas en el feto.</li> <li>4. Recalcar, mediante estrategias comunicativas, la importancia de la preparación y la actualización de los profesionales, así como su disponibilidad y medios técnicos, para nuestras especialidades</li> </ol>
---	--

<b>EXPLOTAR FORTALEZAS</b>	<b>APROVECHAR OPORTUNIDADES</b>
<p>1. Todo el personal del centro llevara una chapa con su nombre y titulación (además de presentarse adecuadamente en la primera consulta), y llamaran a su cliente por su nombre, mostrando así un alto grado de interés.</p> <p>2. Desarrollar por parte de los profesionales todos los conocimientos adquiridos en su formación en algunos de los principales hospitales, así como ofrecerles los mejores medios, tanto humanos como tecnológicos.</p> <p>3. Potenciar las sinergias entre las dos especialidades ofertadas por Abiogen, invitando a que, por ejemplo, la madre de un paciente de pediatría conozca gratuitamente el servicio de ginecología, o viceversa, ofreciéndole, por ejemplo, una revisión gratuita en el otro servicio.</p> <p>4. Aprovechar la buena ubicación del centro para entregar folletos, así como hacer una entrada a la clínica elegante y acorde a la profesionalidad y trato de la clínica.</p> <p>5. Procurar citar tan pronto como sea posible, si así lo requiere y/o solicita el paciente.</p> <p>6. Emplear contactos del pasado, tanto de los socios como de los empleados.</p>	<p>1. Explicar a los pacientes, de un modo didáctico (incluso con dibujos y esquemas) y ajustando los tecnicismos a la capacidad de comprensión de cada cliente, el diagnóstico y la metodología empleada en cada caso. Estas explicaciones fomentan la tranquilidad del paciente, que percibe su patología con menor o nula incertidumbre, y potencian la fiabilidad y confianza hacia el profesional.</p> <p>2. Dar charlas, al menos 2 veces al año y gratuitas, en distintas asociaciones de mujeres, asociaciones de madres, asociación española contra el cáncer y distintos centros sin ánimo de lucro de Soria, tanto de ginecología como de pediatría.</p> <p>3. Crear una página web ágil e intuitiva, con consejos, así como una manera rápida de pedir cita.</p> <p>4. Estar puntualmente informado (mediante la suscripción a revistas médicas o foros especializados) de los avances y tener en cuenta aquéllos que sean susceptibles de ser incorporados al ámbito sanitario.</p>

Tabla 2-3: Matriz CAME de Abiogen. (Fuente: Elaboración propia).



**Capítulo 3:**  
**PLANIFICACIÓN Y PLANES DE ACTUACIÓN**

---

### **3.1. Líneas estratégicas y objetivos empresariales::**

En base al análisis del entorno realizado, Abiogen se diferencia de sus competidores por medio de 3 líneas estratégicas.

#### **❖ Estrategia de posicionamiento:**

La empresa se va a intentar posicionar como un centro sanitario privado, referencia en Soria, y especializado en la pediatría y en la ginecología y obstetricia, orientado para todas las mujeres y sus hijos, estos últimos hasta los 14 años, y con un nivel socio-económico medio-alto.

Será una clínica muy profesional, que apostará en todo momento por la calidad, la confianza y la innovación. Se pretende dar un correcto y eficaz asesoramiento a todos sus pacientes, siempre ofreciendo el mejor servicio.

Mediante su ubicación, las acciones publicitarias, la decoración del centro y la calidad en contenidos y diseño de su sitio web, se procurará crear una imagen un tanto elitista, mimando cada detalle.

De este modo, Abiogen será recordado como un establecimiento sanitario (los profesionales llevarán en todo momento tanto sus batas blancas con una chapa identificativa con su nombre y profesión, como los zuecos que completan el uniforme) y de prestigio, en donde también se ofrecerá el mejor servicio, la mayor preparación y profesionalidad y a los cliente privados puros, a un precio muy competitivo.

#### **❖ Estrategia de diferenciación:**

El principal aspecto diferenciador que va a tener este centro sanitario respecto a la competencia, es que no existe, al menos en nuestro ámbito de actuación, ningún centro que reúna exclusivamente estas 2 especialidades. Hay clínicas privadas que atienden muchas especialidades, o profesionales independientes que atienden su propia especialidad con una consulta en una vivienda, pero este modelo de negocio, en Soria, no existe, en la actualidad.

En una clínica de estas características, pretendemos captar a la paciente desde que empieza con sus revisiones ginecológicas, atenderle en su embarazo, atender en el mismo centro sus revisiones y las de su hijo hasta que cumpla 14 años, y poder seguir atendiendo a la madre durante el resto de su vida.

Además estará gestionado por dos profesionales competitivas, motivadas e implicadas en su labor.

Abiogen es consciente de que, cada vez más, el elemento diferencial de competitividad es la innovación y la calidad.



Figura 3.1: Esquema de diferenciación de Abiogen. (Fuente: Elaboración propia).

Un día antes de que el cliente deba acudir al centro, y especialmente si se le citó a varios meses vista, se le recordará dicha cita mediante una llamada telefónica, o vía SMS o e-mail (en función de los datos personales de los que se disponga en cada caso) dicha acción no la lleva a cabo la competencia.

❖ **Estrategia de calidad / precio:**

Otra de las líneas estratégicas que se propone Abiogen es conseguir que sus servicios se asocien a un nivel de calidad óptimo. Mientras un servicio puede ser fácilmente copiado por la competencia, la calidad (que es un fenómeno complejo y multidimensional) es mucho más difícil de imitar, pero también de conseguir. Para alcanzar ese estatus de calidad hay que lograr poder transmitir fiabilidad, agilidad, responsabilidad, accesibilidad, altos niveles competenciales, habilidades comunicativas, cortesía, credibilidad, comprensión y conocimiento del cliente, personalización, y buen aspecto e higiene, tanto del personal como del local en general.

El criterio de calidad del centro se fundamentará en conseguir satisfacer las expectativas que cada paciente se crea respecto a qué servicio recibirá y a cómo lo recibirá, y alcanzar un “estilo” peculiar. Estas expectativas se suelen basar en la información que el cliente ha recibido a través de distintos canales. Se dejará a disposición de los usuarios unos cuestionarios o encuestas de satisfacción y un buzón de sugerencias o quejas, tanto en la propia clínica (sobre el mostrador de recepción y en la sala de espera) como en la página web del centro, para que, voluntariamente, sean rellenadas.

De este modo se obtendrá continuamente un feed-back, conociendo el grado de satisfacción de los clientes y en qué medida han sido cubiertas sus expectativas, dándoles la oportunidad de reflejar su experiencia, guardando el anonimato o no.

Además, esta medida revelará las posibles áreas de mejora o necesidad de introducción de cambios en la metodología de trabajo, siempre en busca de la excelencia y la obtención del prácticamente utópico “100% de clientes satisfechos”.

Para Abiogen el riguroso control de la calidad será una exigencia inherente al servicio sanitario prestado y la relación calidad/precio, será muy beneficiosa para el paciente. El establecimiento realizara actividades propagandísticas como obsequiar a los usuarios con bolígrafos con el logotipo y dirección del centro que, además, les publicitarán gratuitamente, o regalar a los niños caretas de sus personajes favoritos de dibujos animados.

Especialmente durante el período de penetración en el mercado (3 o 4 años), Abiogen ofrecerá sus servicios a un precio más económico del inicialmente pensado para sus pacientes privados puros, haciendo un esfuerzo en promocionar su oferta. Para que esta estrategia funcione, los clientes potenciales deben ser especialmente sensibles al precio. Este aspecto es poco habitual en el sector sanitario (en donde la clientela busca más la calidad y confianza que los precios bajos) pero, al estar todavía sumergidos en esta fuerte crisis económico-financiera, puede que esta línea estratégica sea apropiada en este momento.

Además de prestar mucha atención al trato técnico y humano con el cliente y a la variedad y calidad de su cartera de productos y servicios, Abiogen pondrá un especial interés en intentar citar a la mayor brevedad posible, ajustándose a las necesidades de cada paciente, y evitar las demoras de entrada en consulta respecto a la hora de citación, tan frecuentes en las visitas al facultativo.

- **Mapa estratégico:**

Este concepto, muy relacionado con el cuadro de mando integral (CMI) o Balanced ScoreCard (ambos propuestos por Robert Kaplan y David P. Norton), es una herramienta para reflexionar, focalizar, priorizar, comprender y describir qué estrategias se desean implementar en Abiogen, proporcionando una visión “macro” antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. La empresa ha de interiorizar que todos los procesos son dinámicos y que es necesario saber adaptarse a cualquier cambio o necesidad. En palabras de Charles Darwin: *“Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino las que mejor se adaptan a los cambios”*.

Los socios de Abiogen han de estar fuertemente involucrados y comprometidos en todas y cada una de las necesidades detectadas, y agrupadas por perspectivas organizacionales, que conformaran el mapa estratégico. Para ello, recordar lo siguiente:

**Misión:** ofrecer a nuestros pacientes, tanto de ginecología y obstetricia como de pediatría, la atención médica, tratamiento y prevención de enfermedades, siempre con la exigencia de proporcionar una excelente atención.

**Visión:** ser líderes en el sector privado de la ginecología y pediatría, a un precio asequible para mantener la ventaja competitiva.

**Valores:** calidad, accesibilidad, continuidad en la asistencia, capacidad de trabajo en equipo y motivación.

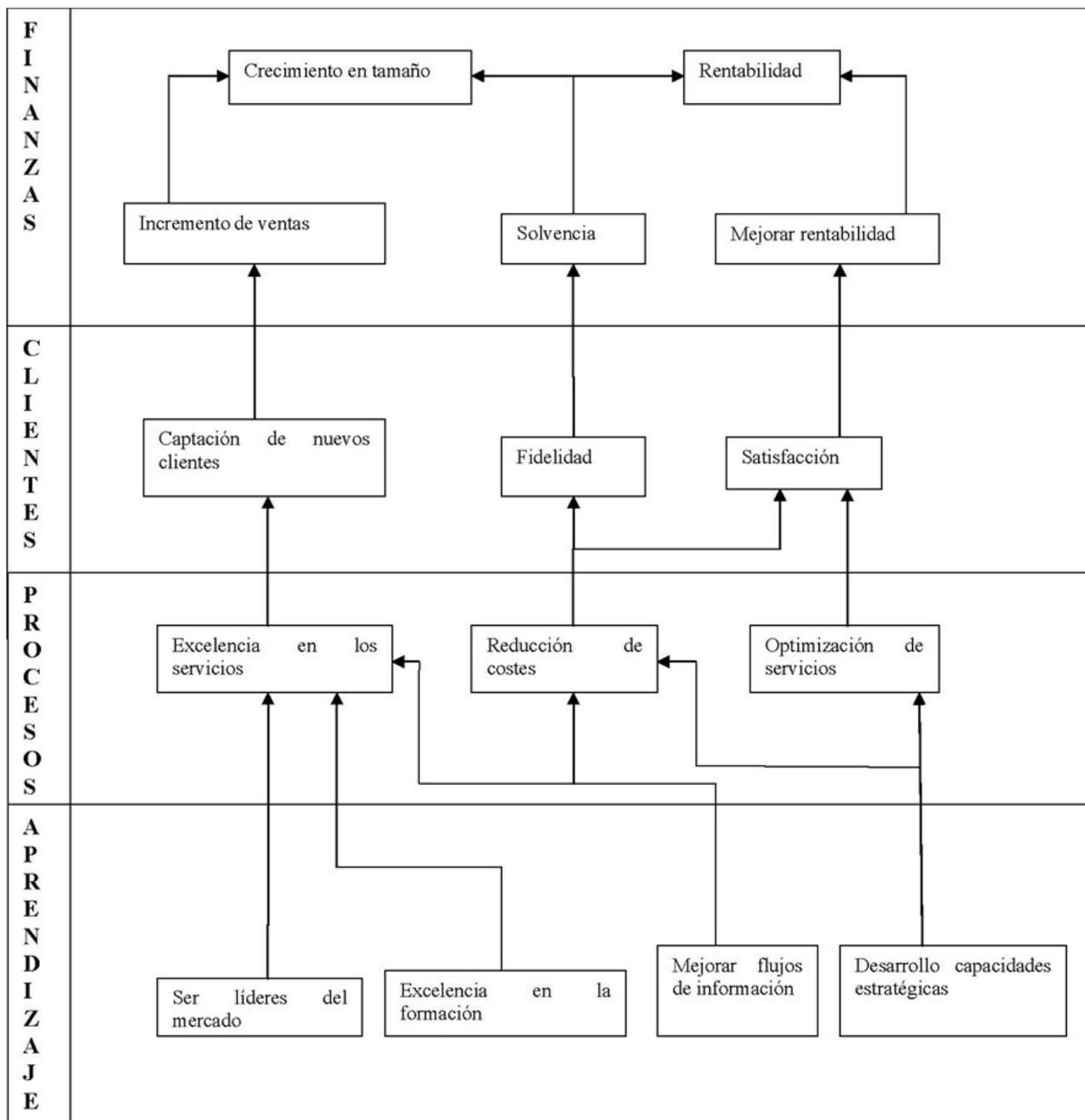


Figura 3.2: Mapa estratégico de Abiogen S.L. (Fuente de elaboración propia).

**- Objetivos empresariales:**

Para evitar futuras reiteraciones, los objetivos empresariales (de ventas y de rentabilidad) no se expondrán aquí al detalle, puesto que serán tratados en el próximo capítulo (plan de marketing) y en el plan económico-financiero. Esta empresa se ha propuesto alcanzar en 4 años una cuota de mercado entre el 35% y el 40% sobre el total de los servicios prestados en Soria de forma privada en estas especialidades.

### 3.2. Plan de marketing:

El Plan de marketing es un capítulo clave del plan de empresa puesto que da información muy valiosa sobre cómo se ha de posicionar, cuáles son los gustos de los consumidores y cómo debe reaccionar la empresa ante las condiciones del mercado para captar clientes y obtener una posición competitiva ventajosa, generando mayores ventas.

Entre uno y dos meses antes de que la empresa comience a funcionar, se empezaran a realizar acciones de marketing, teniendo en cuenta las 4 variables del denominado “Marketing mix”: producto/servicio, precio, distribución o logística, y promoción. Hay quien considera que, además de estas 4 “p” (Product, Price, Place and Promotion), existe una quinta, que sería “People o Person”, es decir, las personas, sin las cuales el marketing carecería de sentido.

“El marketing consiste esencialmente en ver a la empresa desde el punto de vista de sus clientes actuales y potenciales” (Peter Drucker).

Para la correcta realización del plan de marketing definiremos determinados aspectos y analizaremos las acciones de marketing a realizar en cada una de ellas.

#### - Descripción de mercado:

Las características del mercado en el que se mueve Abiogen ya han sido desarrolladas en profundidad, por lo que no se incidirá en este apartado. No obstante, recalcar la complejidad que caracteriza al mercado sanitario español y sus actores fundamentales.

En la sanidad privada, las compañías de seguros suelen ser el área generadora de mayor volumen de actividad, y concretamente uno de sus segmentos, los seguros de salud, suelen suponer, en volumen, el porcentaje más importante de actividad en este tipo de establecimientos. Sin embargo, esto implica una rebaja muy importante del precio por acto sanitario, por lo que tendremos que segmentar muy bien entre nuestros pacientes que vengan por su aseguradora, y los privados puros, que vienen a pagar la consulta. Serán estos últimos los que nos den mayor rentabilidad financiera, pero los primeros nos darán movimiento y circulación en nuestras consultas, y nos ayudaran a darnos a conocer más rápido.

#### - Descripción del producto/servicio:

Como ya sabemos, Abiogen será una empresa que prestará **servicios** privados en Pediatría, ginecología y obstetricia.

Los servicios prestados pueden resumirse en consultas de diagnóstico tratamiento de enfermedades, prevención y revisiones (exploraciones), tanto ginecológicas como pediátricas.

La primera visita de cada paciente siempre se llevará a cabo con especial detalle, siendo más exhaustiva y laboriosa, puesto que se tendrá que comenzar a redactar su historia clínica, preguntar por los antecedentes familiares, etc.

Por áreas, los principales servicios que ofreceremos serán:

### **En Pediatría:**

**1. Revisiones rutinarias:** análisis del estado y evolución de niño, como, por ejemplo, control de ganancia de peso y talla, asesoramiento respecto a la alimentación los primeros meses de vida, prevención de accidentes, apoyo a la lactancia materna, exploración física completa acorde con la edad del niño...

**2. Cumplimiento del calendario de vacunación y asesoramiento de vacunas opcionales.**

**3. Diagnóstico y tratamiento de enfermedades.**

### **En Obstetricia:**

**1.- Control de embarazo:** En la primera visita a la clínica, a la que idealmente ya se habrá acudido para la consulta preconcepcional, se completa la historia clínica y realiza una exploración física completa. Esta primera visita de control se realiza normalmente entre la séptima y la 10ª semana del embarazo y sirve para:

- Confirmar el diagnóstico de embarazo.
- Descubrir antecedentes que pueden actuar sobre el embarazo actual.
- Descartar precozmente la posibilidad de complicaciones (amenaza de aborto, embarazo ectópico, etc.).
- Indicar las primeras normas higiénicas.

El ritmo de las visitas dependerá de cada caso, aunque en general se realizaran con la siguiente frecuencia.

- Hasta las 32 semanas: mensual.
- De las 32 a las 38 semanas: quincenal.
- A partir de las 38 semanas: semanal.

A través de estas visitas podremos efectuar una prevención correcta de las complicaciones, así como dictar consejos adecuados a cada mujer y controlar el estado del feto.

**2.-Amniocentesis:** La amniocentesis se utiliza con frecuencia durante el segundo trimestre de embarazo (por lo general entre la semana 15 y 18 después del último periodo menstrual de la mujer), para diagnosticar o, con mucha mayor frecuencia, descartar la presencia de ciertos defectos cromosómicos y genéticos. Se trata de una prueba que se realiza únicamente si el médico sospecha alguna anomalía que no pueda detectarse mediante otras pruebas, lo cual constituiría una interferencia seria en el embarazo. Las células desprendidas y que flotan en dicho líquido sirven para obtener un recuento exacto de cromosomas y para detectar cualquier estructura cromosomática anormal. También es posible determinar la cantidad de oxígeno y dióxido de carbono presentes en el líquido y averiguar si el feto está recibiendo suficiente oxígeno o corre

algún riesgo. En casos de incompatibilidad Rh, el contenido de bilirrubina en el líquido indicará si el bebé requiere una transfusión intrauterina.

**3.-Biopsia corial.** Se trata un procedimiento similar a una amniocentesis, pero la biopsia corial puede realizarse antes (entre las 10 y 12 semanas de gestación), tiene un riesgo levemente mayor de aborto espontáneo (1%, según la Clínica Mayo) y no detecta los defectos del tubo neural, como la espina bífida. Seremos el único centro de Soria, incluida la Seguridad Social, que lo realiza.

**4.-Toma de cultivos.** Para la detección de infecciones vaginales y screaming del estreptococo grupo B del tercer trimestre.

**5.- Extracción de analíticas y urianalisis.** Para el correcto control y seguimiento de la gestante.

**6.- Seguimiento gestación:** Como el control del peso y de la tensión arterial de la madre, consejos alimenticios, fundamentalmente en los primeros meses de gestación, asesoramiento en los diferentes hábitos de vida, controles ecográficos e intervenciones necesarias según la aparición de eventos.

### **Sobre la Ginecología:**

**1.- Toma de citologías.** La citología vaginal es una prueba de detección para cáncer de cuello uterino. La mayoría de los cánceres del cuello uterino se pueden detectar a tiempo si una mujer se hace citologías vaginales (pruebas de Papanicolaou) de manera rutinaria.

**2.-Revisiones rutinarias.** Al menos una vez al año, es muy importante acudir al ginecólogo, pues es la manera más efectiva de detectar cualquier patología, y poder actuar a tiempo. En estas revisiones, será el ginecólogo quien decida si hay que hacer algún tipo de prueba, y cuando será la próxima visita.

**3.- Toma de muestras para la detección del VPH (Virus del Papiloma Humano),** que es la enfermedad de transmisión sexual más frecuente.

**4.- Biopsia de cérvix.** Se trata de una técnica para la detección precoz del cáncer de cuello uterino. Si en una citología se detectan células anormales, el ginecólogo tomará una muestra del tejido del cuello uterino para realizar una biopsia, observar los resultados, y determinar las acciones a realizar.

**5.-Biopsia de vulva.** Al igual que la de cérvix, la realizaremos cuando sospecha de cáncer de vulva. Para ello tomaremos una muestra de la vulva y la biopsiaremos.

**6.-Colposcopia.** Se trata de una técnica para ver el cuello uterino, y poder observar a tiempo cualquier anomalía.

**7.-Histeroscopias.** Se trata de un procedimiento médico por el que, con la ayuda del histeroscopio, el ginecólogo podrá observar el interior del útero.

**8.-Biopsia endometrial.** Sera otra de las técnicas que seremos capaces de realizar en Abiogen, y que nos servirá, en este caso, para determinar el cáncer de endometrio.

**9.-Histerosonografía.** Este procedimiento se realiza para observar la cavidad uterina endometrial y determinar la presencia de masas o pólipos en el interior de la misma. También se utiliza para visualizar la permeabilidad del extremo intramural de las trompas de Falopio a través de la aplicación de solución salina.

**10.- Polipectomias.** Para el diagnóstico y extirpación de pólipos ginecológicos.

**11.-Planificación familiar:** Asesoramiento tanto ginecológico como anticonceptivo a familias, así como realización de técnicas de colocación de DIU`s, colocación de essure, etc.

Seremos el único centro médico de Soria en el que se coloque essure. Esto nos dará otra ventaja competitiva. Essure, método Essure o de obstrucción tubárica es un método anticonceptivo permanente, sin hormonas, basado en la inserción de un dispositivo intratubárico sin incisiones quirúrgicas, a través de la vagina de una mujer.<sup>1</sup> El dispositivo produce una inflamación localizada en la trompa de tal manera que impide el paso de espermatozoides y la naturaleza de la inflamación hace que el procedimiento sea irreversible.

**- Política de precios:**

La facturación en la sanidad privada se realiza por acto sanitario.

Abiogen trabajará tanto con privados “puros” como con aseguradoras, encontrándonos una importante oscilación en el precio dependiendo de por qué vía nos visite el paciente.

Los precios de los privados puros los fijaremos nosotros, mientras que los de las aseguradoras dependerán de nuestra capacidad de negociación con la propia aseguradora, por lo que para este Trabajo fin de Grado, utilizaremos una cantidad estimada como media de un estudio realizado entre distintos profesionales y aseguradoras.

Este estudio ha sido realizado consultando a especialistas tanto de Soria como de otras ciudades e incluso Comunidades Autónomas, y todos coinciden en que dependiendo de la ciudad, el número de asegurados en esta ciudad, el perfil de profesional, la capacidad de negociación...oscila la cantidad a percibir por asistencia a un asegurado.

No obstante, y pese a su menor remuneración, consideramos importante trabajar también con las aseguradoras para garantizarnos una afluencia suficiente a la clínica, así como un boca a boca más rápido y eficaz.

Debemos tener claro que uno de nuestros objetivos estratégicos será ir reduciendo paulatinamente el número de pacientes que nos visiten por la aseguradora, e incrementando el de privados “puros”, que serán los que mayor margen nos darán.

Respecto a las cantidades económicas que percibiremos, diferenciaremos entre:

-Privados puros:

En pediatría, como hemos visto, la competencia está entre los 60-70€ por visita, por lo que nosotros, durante el primer año y para darnos a conocer y atraer clientela, fijaremos un precio de 50 € por visita.

En ginecología y obstetricia nos guiaremos mas por el sistema de cobrar una cantidad fija por visita, más un suplemento por cada prueba que haya que realizar. Así, la cantidad a percibir por consulta será de 50 € durante el primer año, a lo que sumaremos entre 30 y 60 €, dependiendo de otras pruebas que haya que hacer y de la complejidad de estas.

-Privados por aseguradora:

Como ya hemos visto, dependerá de la negociación, pero podemos aventurarnos a conseguir una media de 34 € por visita en pediatría.

Sobre la ginecología, el sistema por el que pagan las aseguradoras es igual que por el que cobraremos nosotros a nuestros clientes, por lo que, en base a nuestras estimaciones, cobraremos una media de 32 € por visita, mas entre 20 y 45 € dependiendo de la prueba que haya que realizar.

La facturación y cobro de la consulta o sesión suelta tendrá lugar tan pronto finalice la prestación de dicho servicio, es decir, los pacientes abonarán al contado a su salida (en Recepción) el acto sanitario que acaban de consumir, en el caso de privado “puro”, o entregaran los datos correspondientes en el caso de aseguradoras.

**- Política de comunicación:**

De todos es sabido que, especialmente en época de crisis, hay que sembrar para poder recoger. Los objetivos buscados y previstos con la política de comunicación de Abiogen son darse a conocer positivamente entre la población de Soria, tanto de la capital como de la provincia.

Además, se pretende captar el mayor número de pacientes privados puros que aseguren el buen inicio del negocio. Uno de sus objetivos en 5 años es alcanzar una hegemonía en cuanto a la cuota de notoriedad (“top of mind”) y a la cuota de preferencia respecto a la competencia local como centro privado de pediatría y ginecología.

Se designara un responsable de comunicación y relaciones públicas, actividad que recaerá en uno de los socios y pareja del pediatra, pues debido a su trabajo, mantiene buenas relaciones con muchos estamentos de Soria.

No obstante, se favorecerá la participación (mediante el brainstorming, por ejemplo) de todos y cada uno de los trabajadores de Abiogen y se escuchará y tendrá en cuenta cualquier aportación.

- **Campañas publicitarias:**

Durante el período de introducción de Abiogen en el mercado, las campañas publicitarias serán más variadas y frecuentes con el objetivo de darse a conocer favorablemente.

Para el acto inaugural del establecimiento se habrán enviado invitaciones por correo electrónico con 2 semanas de antelación (para que los asistentes se hayan podido organizar) a compañeros médicos de todas las especialidades, en particular ginecólogos y pediatras amigos de nuestros empleados, representantes de laboratorios farmacéuticos, directores de asociaciones de mujeres, de colegios y guarderías, autoridades y prensa local, y a otros amigos y conocidos, puesto que, de este modo, la probabilidad de un boca a boca es mayor (aunque hay que hacer hincapié en que éste sea positivo). Para el acto de inauguración se contratarán los servicios de una empresa de catering que traerá a dos camareros uniformados durante tres horas para ir pasando bandejas con copas de champagne y canapés entre los invitados. Este coste se estima en 442 euros, que se abonarán al contado.

Además, para poder llegar a todo el público objetivo, y hacerle llegar nuestro mensaje, éste deberá ser transmitido, especialmente al comienzo de la actividad, a través de varios canales como:

**Radio local:** Abiogen llevará a cabo una campaña con la emisora de radio cadena Ser Soria, que se llevara a cabo en 2 partes: La primera de ellas, durante los 5 días anteriores a la apertura de la clínica, en la que se dirá, en 15 segundos, dónde se encuentra el local, a qué se dedica y cuándo empezará a funcionar. Una vez empezada la actividad, se llevará a cabo la denominada “campaña de mantenimiento”, recordando y reforzando la campaña intensiva inicial. Esta campaña de mantenimiento se realizará durante el primer año, emitiendo una cuña de unos 10 segundos, 60 veces al mes en dos de las cadenas más potentes del grupo. Ambas cuñas (la previa a la apertura y la de mantenimiento) se emitirán en la Cadena Ser (99.9 FM) y en Los 40 Principales (97.7 FM) en horario de máxima audiencia.

El coste estimado de la campaña para un año es de 3.600 euros, que se abonarán en 12 cuotas mensuales (300 euros/mes). Tras este primer año, se cesará la emisión, puesto que se prevé haber fidelizado a suficientes clientes como para que realicen una favorable prescripción boca a boca. En un futuro, se podría replantear una nueva inversión radiofónica.

**Prensa escrita local:** En la edición impresa de Heraldo de Soria (por ser el periódico de mayor tirada de la provincia), se pondrá un anuncio de 10 cm. X 8 cm. todos los domingos durante el primer año.

Se ha escogido el domingo porque es el día en el que, según las estadísticas, se suele comprar más el periódico. Los 2 domingos anteriores a la apertura, el anuncio incluirá, además, la frase “Próxima apertura” y la fecha. El coste estimado de esta acción es de 200 euros/mes.

Además de las acciones publicitarias mencionadas en los dos puntos anteriores, se mandarían las llamadas “**notas de prensa**” a todos los medios de comunicación locales, tanto del acto inaugural como de cualquier acontecimiento que se lleve a cabo

en el centro. Esta actividad es gratuita puesto que no compromete a nada pero, si algún medio necesita rellenar su espacio o le interesa esa noticia, la empleará, con lo que Abiogen obtendrá publicidad gratuita.

**Material corporativo, publicitario y promocional:** como caretas con los personajes favoritos de dibujos animados de los niños o bolígrafos para obsequiar (que es el tipo de objeto promocional que Abiogen considera más práctico), trípticos informativos, folletos, tarjetas de visita y papelería comercial. Se realizará un pedido semestral a la empresa Enixe, con un coste estimado de 250 euros/pedido. El buzoneo de los folletos informativos de Abiogen será realizado a coste cero (por los hijos y sobrinos de los socios), durante el periodo de apertura de la consulta, y por los barrios de mayor poder adquisitivo de la capital. Éste es un medio corriente de anunciar el inicio de una actividad comercial aunque tiene el inconveniente de que su índice de respuesta suele ser bajo, de entre un 2% y un 5%.

Enixe también será la empresa registradora del **dominio** internacional (.com) propio del sitio web de Abiogen por una cuota anual de 22 euros y facilitará el servicio de **alojamiento web** (también llamado hospedaje o web hosting) con 300 GB, presupuestado en 28 euros mensuales.

El diseño de la página web interactivo y autogestionable de Abiogen correrá a cargo del hermano de uno de los socios, ya que por su formación (Ingeniero Superior de Telecomunicaciones), tiene los conocimientos necesarios para hacerla. Lo hará de manera totalmente gratuita.

La propia página web es una importante carta de presentación de la empresa y fuente de captación de clientes potenciales. Por eso, es crucial diseñar una web atractiva y útil y mantenerla siempre actualizada. Dispondrá de un foro para tratar temas de interés e intercambiar experiencias, un buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción y un espacio privado para consultas. Además, desde la propia página se podrá pedir cita.

Este socio también diseñará pequeños y medianos **banners** de Abiogen para introducirlos en otros sitios webs de índole sanitaria. Los gastos de colocación de estos banners en otras páginas webs se estiman en 100 euros mensuales.

Publicidad en **Páginas Amarillas y QDQ:** Abiogen se pondrá en contacto con estos directorios de empresas para salir tanto en sus buscadores web como en soporte papel, ya que suele ser uno de los primeros lugares a los que se recurre en la búsqueda de empresas. Como en Abiogen convivirán dos especialidades sanitarias distintas y se desea aparecer en esas dos categorías de actividad, deberá poner dos anuncios, lo cual tiene un precio “especial” de 40 euros/anuncio/mes tanto en las Páginas Amarillas como en la guía QDQ. Al ser dos anuncios en cada directorio, Abiogen pondrá un total de 4 anuncios y, por tanto, se gastará en este concepto 960 euros al año, que abonará en cuotas mensuales de 80 euros.

Registrar una cuenta corporativa (gratuita) en **Facebook** en la que se irán comentando las noticias relacionadas con el centro, congresos a los que asista Abiogen y cualquier otro evento o noticia de interés.

La clínica, además, impartirá charlas, de forma totalmente gratuita, y al menos 2 veces al año por especialidad, en determinadas asociaciones de mujeres, asociaciones de padres de alumnos de distintos colegios y guarderías, asociación española contra el cáncer, asociación Mimama, de promoción y apoyo a la lactancia maternas...o cualquier otra asociación que podamos considerar, y tratara de estar muy presente en la sociedad soriana, y en todos los acontecimientos médicos que se produzcan en Soria.

Todas estas acciones, algunas de ellas de marketing relacional, se realizarán de forma modesta (sin acarrear cuantiosos e inasumibles gastos en publicidad), pero eficaz. De todos modos, la herramienta publicitaria más efectiva y económicamente asequible es la que realizarán los propios clientes, es decir, las prescripciones **boca a boca** favorables. Por eso, pese a ser en cierto punto un factor incontrolable, es fundamental tenerlo muy en cuenta y procurar que el servicio sea siempre percibido de forma satisfactoria y que ningún cliente quede descontento ni decepcionado. Está comprobado que evitar el dramático y agresivo efecto de un boca a boca negativo es más importante incluso que promover un boca a boca positivo.

- **Relaciones públicas:**

Desde aproximadamente un mes antes de iniciar la actividad, el responsable de comunicación, con ayuda del personal se establecerán relaciones con seleccionados medios de comunicación autonómicos y locales (“Heraldo de Soria”, el “El Mundo Diario de Soria”, “Castilla y León Televisión” y “La 8 Soria”, revistas científicas especializadas y el “Diario Médico”), dando a conocer este proyecto y concertando entrevistas. Éstas se estiman gratuitas ya que los medios de comunicación también se ven beneficiados al disponer de contenidos para rellenar sus espacios informativos.

Se establecerán contactos con las asociaciones españolas de ginecología y pediatría para constar en sus bases de datos, dándose a conocer y obteniendo profesionalidad y prestigio.

También se contactará con algunas entidades, como el Ilustre Colegio Oficial de Médicos de Soria (COMSOR): ubicado en Avda Mariano Vicen 31, de Soria, tfno. 975 22 29 58 la Sociedad española de ginecología y obstetricia, con sede en Madrid, Pº de la Habana 190, y número de teléfono 91 350 98 16, la Asociación española de pediatría, con domicilio social igualmente en Madrid, en la Calle Aguirre 1, bajo derecha y 1º izquierda, y número de teléfono 91 435 49 16, la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial (ADE), el Ayuntamiento de Soria, la Diputación provincial, el Campus Universitario Duques de Soria, etc.

El gasto derivado de las acciones de relaciones públicas (como gastos en restauración mientras se llevan a cabo algunos de estos contactos) se estima en 100 euros/mes, de media.

- **Merchandising:**

La parte del local que da a la calle, es decir, la fachada, estará siempre impoluta y muy bien iluminada. La puerta de acceso será amplia, para poder entrar tanto con carritos de bebé como con silla de ruedas e incluso con camillas. La mayor parte de esta fachada estará acristalada, aunque con un cristal que no permitirá ver el interior, y

tendrá cartelería con mensajes sanos y positivos sobre las especialidades que tratamos en la consulta.

Además, en la parte superior, estará el rótulo con el nombre y logotipo de la empresa. Todo esto deberá estar muy bien iluminado.

Ya en el interior del local, la limpieza y el orden deberán ser una de nuestras cartas de presentación. En la parte frontal de la entrada habrá un mostrador con el personal administrativo, siempre atento y educado, y un cesto con algún tipo de obsequio, como caramelos (siempre los más saludables del mercado). Además, habrá también algún expositor con folletos que indiquen las ventajas de hacerse determinadas pruebas, la necesidad de someterse a determinados cuidados, calendarios de vacunación infantil...manteniendo a partir de esta entrada siempre separada la zona de pediatría de la de ginecología y obstetricia.

Tanto la entrada como las salas de espera, dispondrán siempre de un tranquilizador y agradable hilo musical. Además, en la sala de espera de pediatría, pondremos algunos juguetes para que se entretengan los niños, así como libros y cuentos infantiles y una televisión con dibujos animados constantemente.

- **Imagen de la empresa:**

Crear una sólida imagen corporativa es otro de los retos de Abiogen. Conseguirla implica una orientación al consumidor y una vocación de servicio con altas dosis de calidad.

La empresa, con una ubicación envidiable, se quiere posicionar como una clínica privada muy profesional, de calidad y cierto prestigio para una clientela de nivel socioeconómico medio-alto, diferenciándose de otros competidores directos y sustitutivos. Además, el objetivo de la clínica es que sus profesionales sean considerados los mejores de la sanidad privada en Soria.

La elección del nombre “Abiogen”, es decir, el “naming”, contribuye notablemente a la creación de una buena imagen de empresa puesto que aporta cierta modernización y diferenciación (en contraposición a nombres como “Dr. Pepe Giménez, ginecólogo”, o “Dra. Pepa Giménez, pediatra” por ejemplo, que, al pasar desapercibido, no ayuda a vender). Además, su grafía no entraña dificultades ni distorsiones ya que se escribe tal y como se pronuncia. Es un que considero que en un breve periodo de tiempo, es fácil de memorizar y de asociar con la salud, y que contribuye al atractivo del negocio, resultando verdaderamente eficaz.

La palabra Abiogen es una abreviatura de la palabra griega “abiogénesis”, que hace referencia al origen de la vida, lo cual consideramos que enlaza perfectamente con nuestras 2 especialidades.

El logotipo lo ha realizado uno de los socios, y se estima que el proceso de concesión para obtener el registro de dicho logotipo durará unos 7 meses desde la solicitud en el Registro de Patentes y Marcas y costará unos 90 euros.

Será un logotipo sencillo, que, en letras grandes reproducirá el nombre comercial de la clínica, seguido de un dibujo, simple pero claro, que representa a una mujer con su bebe, que son nuestros dos clientes objetivos. En los mismos colores, pero con letra más pequeña, reproduciremos debajo el nombre de nuestras dos especialidades. La primera letra de cada palabra siempre será en mayúscula, y el color negro, para darle un toque más original y menos monótono.



Figura 3.3: Logotipo de Abiogen. (Fuente elaboración propia)

Este logotipo figurará también como membrete en sobres, hojas, tarjetas de visita, productos de promoción... así como en los uniformes de nuestros profesionales (junto a la chapa que les acredite).

Obviamente figurará también en la entrada del local, con letras grandes y claras. Como hemos dicho anteriormente, este local estará a pie de calle (evitando cualquier escalón u obstáculo para acceder), y dispondrá de una potente luz tipo led para iluminar la entrada. El cartel con el nombre de la clínica también deberá estar bien iluminado.



Figura 3.4: Simulación fachada de la clínica. (Fuente: elaboración propia).

- **Plantilla comercial necesaria:**

Dado que Abiogen será una microempresa que se dedicará a prestar servicios dentro del sistema sanitario privado, la plantilla exclusivamente comercial necesaria como tal será inexistente, es decir, no se poseerá de una red de ventas propiamente dicha. En cuanto a la fuerza de ventas, lo habitual en este tipo de establecimientos es

que sea el propio cliente quien inicie el contacto con la clínica, bien telefónicamente o personándose en el centro.

Una vez iniciado dicho contacto, el facultativo realizará la prestación del servicio con la emisión del diagnóstico y el tratamiento recomendado.

La estrategia de marketing responderá al sistema pull, cuya finalidad es “tirar” del consumidor mediante una fuerte promoción inicial que consiga generar demanda y atraer al consumidor hacia el centro sanitario.

Se tratará, por tanto, de una venta directa y personal que exigirá ciertas habilidades comunicativas por ambas partes y unos empleados fuertemente orientados hacia el cliente y con ciertas dotes comerciales, aunque, en el sector sanitario, lo que recomienda el especialista raro vez se pone en tela de juicio.

De todos modos, las relaciones públicas las llevará a cabo, especialmente, uno de los socios, y pareja del pediatra.

- **Distribución comercial y física (o logística):**

Al ser Abiogen una empresa del sector terciario, sus canales serán directos, mediante asesoramiento, puesto que el servicio se consumirá tan pronto se esté prestando la asistencia sanitaria. Tal y como ya se ha explicado anteriormente, los servicios se facturarán directamente al cliente particular, o a su compañía aseguradora.

Por lo tanto, Abiogen no necesitará ningún tipo de distribución comercial o logística.

- **Objetivos de ventas:**

Para analizar las ventas previstas por Abiogen, distinguiremos las áreas de pediatría y ginecología y obstetricia.

A priori no vamos a diferenciar entre épocas del año con mayor afluencia de pacientes por determinados motivos, pese a que determinadas enfermedades tienen una estacionalidad, y nos vamos a fijar un objetivo de visitas anual.

Para la determinación de este objetivo, vamos a considerar que nuestro horario de apertura al público será de 8 horas diarias, de lunes a viernes y que seremos capaces de atender adecuadamente a un paciente cada 30 minutos, si viene como privado puro, y cada 20 minutos viene por medio de aseguradora.

Esta diferencia es exclusivamente por un motivo económico, pues el privado puro va a esperar un servicio mucho más exquisito, y además nos dará mayor rentabilidad, por lo que, si es necesario, le dedicaremos más tiempo.

Además, durante la jornada de 8 horas, contaremos con 30 minutos de descanso, para tomar café o relajarnos.

En vista de estos datos, el máximo número de pacientes de cada tipo que podremos atender será de 15 en cada una de las especialidades, si todos son privados “puros”, o 22 pacientes, si todos vienen por aseguradora.

Durante el primer año, nuestro objetivo será atender un 70% de pacientes por aseguradora, y un 30% de privados puros, para tratar de ir reduciendo este porcentaje paulatinamente.

Entendemos la dificultad que tendremos para llegar al 100% de ocupación y con privados puros, por ello, nuestro objetivo durante el primer año será, manteniendo ese reparto de 70/30, ir ganando tasa de ocupación paulatinamente, pasando de un 50% los 8 primeros meses a un 60% los 3 siguientes, para terminar el año en un 70%.

De este modo, el primer año, estimamos tener una media de 19 pacientes diarios por especialidad, de los que 13 serán de aseguradoras y 6 privados puros.

En vista de los precios que hemos fijado, y contando una facturación uniforme a lo largo del año, estimaremos que nuestros ingresos serán:

-En pediatría:  $13 \times 20 = 260 \text{ €}$ .  
 $6 \times 50 = 300 \text{ €}$ .

-En ginecología y obstetricia: Estimaremos una media de las consultas más otras pruebas a realizar.

$13 \times (22+15) = 481 \text{ €}$ .  
 $6 \times (50+30) = 480 \text{ €}$ .

Como se puede observar, facturaremos más con los privados “puros”, pese a atender a la mitad.

Trascurrido el primer año con la tasa de ocupación y el reparto mencionados, estimamos mantener el mismo reparto hasta agosto del Año 3, pero ir incrementando la tasa de ocupación. Así, consideramos mantener el 70% además de en diciembre del Año 1, en enero y febrero del año 2, para pasar a un 80% de ocupación hasta septiembre incluido del Año 2. Posteriormente, nuestro objetivo será alcanzar el 90% de ocupación hasta agosto del Año 3, fecha en la que estimamos no aumentar la ocupación, sino variar el reparto del anterior 70% de asegurados, 30% de privados puros, a un nuevo 60% de asegurados, 40% de privados puros.

El cálculo también lo haremos con 22 días hábiles por mes, y teniendo en cuenta las vacaciones de los especialistas.

Así pues, según estos objetivos, los ingresos mensuales de la clínica durante el primer año serán:

-Enero:	760 €.	X 22=	16.720 €.-
-Febrero:	760 €.	X 22=	16.720 €.-
-Marzo:	760 €.	X 22=	16.720 €.-
-Abril:	760 €.	X 22=	16.720 €.-
-Mayo:	760 €.	X 22=	16.720 €.-
-Junio:	760 €.	X 22=	16.720 €.-
-Julio:	380 €	X 22=	8.360 €.-
-Agosto:	380 €	X 22=	8.360 €.-

-Septiembre:	915 €.	X 22=	20.130 €.-
-Octubre:	915 €.	X 22=	20.130 €.-
-Noviembre:	915 €.	X 22=	20.130 €.-
-Diciembre:	1.065 €.	X 22=	23.430 €.-

Con esta facturación cerraremos diciembre, y apenas emplearemos el 70% de nuestra capacidad. En el Capítulo 11.- Análisis Económico-Financiero, veremos esto con más detenimiento.

**- Cuota de mercado:**

Se suele hacer una generalización al decir que las empresas que consigan mejoras estables en su cuota de notoriedad y en su cuota de preferencia, también conseguirán mejorar su cuota de mercado y su rentabilidad. Para mejorar la cuota de mercado de Abiogen (porcentaje de las consultas de Abiogen en relación con el total de las consultas de su mercado objetivo, es decir, en el que compite) se ha realizado un análisis de benchmarking sobre aquellos competidores de mayor éxito y que “les hacen más daño” como son: Centro Médico PAMA, ASISA, Dr. García en pediatría, y Dr. Peñuelas en ginecología.

Hacemos esta diferencia porque los 2 primeros constituyen un centro médico, y los otros 2 tiene consulta privada propia en otros sitios, y consideramos que, respecto a sus especialidades, son los que más pacientes tienen.

ASISA no atiende a privados puros.

PAMA si atiende también a privados puros, que acudan sin seguro médico. No obstante, en pediatría los médicos que atienden son los mismos en las 2 clínicas, y en ginecología y obstetricia, la Dra. San Juan también repite, acompañada en PAMA por los Dres. Muñoz Martínez de Salinas y Dr. González Romero, de Logroño, y el ASISA por el Dr. Ceña, de Zaragoza.

Sobre los Dres. García y Peñuelas, atienden en su consulta privada, y fundamentalmente a privados puros.

Respecto a los precios, cobraremos lo mismo a los pacientes que vengan por aseguradora que nuestra competencia, mientras que para los privados puros, al principio de nuestra actividad, nuestro precio será levemente inferior para tratar de alcanzar el reconocimiento y la cuota de mercado que nos hemos propuesto.

La cuota de mercado que pretendemos alcanzar, será una media de nuestras dos especialidades, pues de momento, no queremos diferenciar entre lo que alcanzaremos con una y con la otra, hasta ver la evolución del negocio, y poder cuantificar mejor estos datos. Consideramos que el espectro de pacientes de ginecología es mucho más amplio, como también la competencia que nos encontraremos en esta especialidad, por lo que, en porcentaje, pensamos que al principio nuestra cuota de mercado será mas reducida que en pediatría, donde tanto el número de potenciales pacientes, como la competencia, son más reducidos.

La cuota de mercado sirve como un indicador del tamaño relativo de Abiogen comparado con otras del mismo sector. Este centro sanitario se ha propuesto alcanzar en 4 años una cuota entre el 35% y el 40% de las consultas privadas de pediatría y ginecología en Soria y su provincia.

- **Presupuesto y acciones futuras:**

Transcurrido en primer año, y en vista de los resultados y de la cuota de notoriedad y de mercado que consigamos, algunas campañas de marketing realizadas, como la de radio, prensa o televisión, se reducirán o directamente se suspenderán. Pensamos que después será más importante el boca a boca positivo, y las buenas experiencias que nuestros pacientes puedan contar a sus familiares y amigos.

No obstante, si las ventas se estancasen o descendiesen, el centro se podría plantear volver a contratar una campaña radiofónica para reavivar el negocio, así como realizar un cocktail navideño, similar al acto inaugural, para reforzar tanto la presencia de Abiogen en el mercado como sus buenas relaciones con el entorno y estimular, indirectamente, las recomendaciones y prescripciones por parte de los invitados al evento.

De todos modos, las acciones futuras se irán perfilando en función de cómo vaya asentándose y evolucionando el negocio.

El presupuesto estimado para poder llevar a cabo las acciones de marketing indicadas anteriormente durante este primer año de actividad asciende a 10.750 euros, lo cual supondrá un 5,30% de los gastos totales de la empresa. Para los próximos dos años, esta cantidad será presumiblemente más baja: de unos 7.201,20 euros para el segundo año, lo que supondrá un 3,56% de los gastos previstos para ese año, y de 7.345,22 euros para el tercer año, que equivaldrá al 3,55% de los gastos pronosticados para ese año (añadida la correspondiente subida prevista del 2% de IPC).

Este presupuesto será inferior para el segundo y para el tercer año, porque algunos gastos, como la campaña radiofónica o de prensa, serán eliminados, además de los 90 euros del registro del logotipo. Dependiendo de los resultados, podría plantearse a partir del primer año, continuar con estas campañas, pero de manera menos intensiva, o hacerlo en momentos puntuales.

Los 442 euros del gasto inaugural los mantenemos todos los años, pues nos planteamos invitar a algunos de nuestros principales grupos de interés anualmente, para mantener estrechas relaciones con ellos.

ACCIONES DE MARKETING AÑO 1	DE	CUOTA €	TOTAL €/AÑO
Diseño logotipo (familiar)		0 €.-	0 €.-
Registro logotipo		90 € al aperturar la clínica. Exclusivamente.	90 €.-
Dominio Web		22 € al aperturar la clínica. Exclusivamente.	22 €.-
Web Hosting		28€.-	336 €.-
Diseño pagina Web (familiar)		0 €.-	0 €.-
Acto inaugural		442 €.-	442 €.-
Radio local		300 €.-	3.600 €.-
Prensa escrita		200 €.-	2.400 €.-
Material corporativo		250 €.- semestrales.	500 €.-
Colocación banners		100 €.-	1.200 €.-
Páginas amarillas y QDQ		80 €.-	960 €.-
Cuenta corporativa Facebook		0 €.-	0 €.-
Gastos derivados de RRPP		100 €.-	1.200 €.-
<b>TOTAL PRESUPUESTO MARKETING AÑO 1</b>			<b>10.750 €.-</b>

Tabla 3.1: Acciones de marketing previstas para el año 1. (Fuente: elaboración propia).

### 3.3. Plan de operaciones:

Los aspectos más representativos a tener en cuenta en la elaboración del Plan de operaciones de Abiogen son los siguientes:

- **Desarrollo del producto o servicio:**

En el siguiente diagrama de flujo se representa el proceso desde que el usuario percibe la necesidad de asistencia sanitaria hasta su alta.

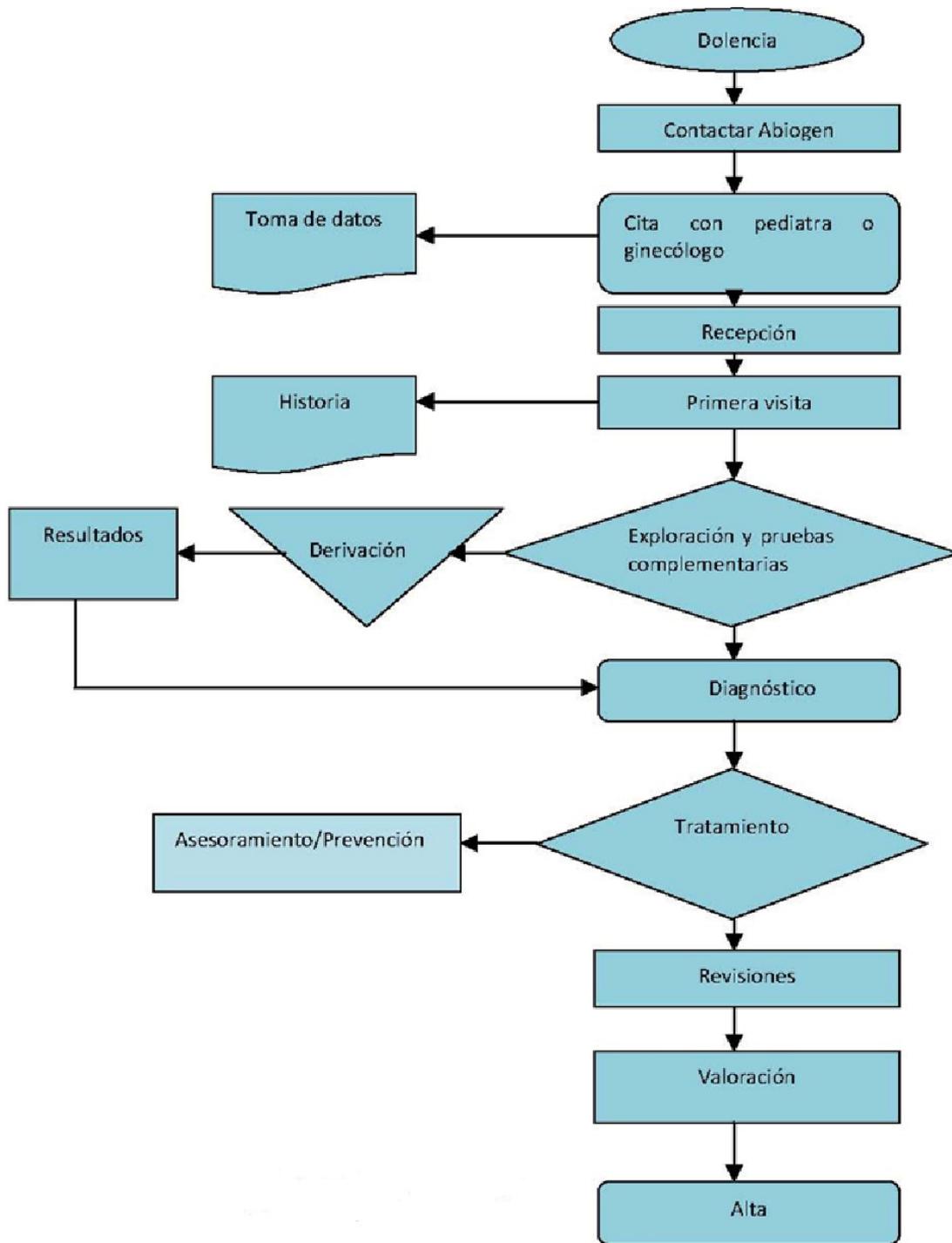


Figura 3.5: Diagrama de flujo de Abiogen. (Fuente: Elaboración propia).

El centro funcionará mediante cita previa, tanto telefónicamente como por internet o in situ. Las citas las llevará a cabo la administrativa mediante el acuerdo entre la demanda del paciente y la disponibilidad del especialista. Los datos mínimos requeridos para concertar la cita serán el nombre y apellidos, un teléfono de contacto y la especialidad solicitada. Llegado el día, el paciente será recibido en recepción y se le hará pasar a la sala de espera o directamente a consultas.

El desarrollo de la actividad asistencial, especialmente durante la primera consulta, podría desglosarse en las siguientes etapas fundamentales:

### **1. Toma de contacto:**

La primera sesión empezará siempre con una entrevista detallada, donde el paciente deberá explicar cuál es el motivo de consulta.

El facultativo empezará a redactar la historia clínica de ese paciente y contestará, en todo momento, a las dudas que le puedan ir surgiendo.

### **2. Exploración:**

A continuación, se realizará una adecuada exploración física para identificar la causa de la dolencia y corroborar o no la primera impresión.

Cada especialista determinará libremente que pruebas es necesario hacer al paciente. Uno de los objetivos de este negocio es que todas las pruebas las puedan hacer en la misma sesión, sin tener que desplazarse a otro lugar ni tener que pedir nuevas citas. Esto no siempre será posible por distintas circunstancias, pero consideramos que cuanto más nos acerquemos a este objetivo, más satisfechos estarán los pacientes con el trato y atención percibidos.

### **3. Información:**

Los profesionales de la clínica informarán de las conclusiones extraídas tras la exploración, y recomendarán al paciente el tratamiento que debe seguir para su curación.

En caso necesario, se solicitarán pruebas complementarias como un análisis de sangre, de orina, citología, biopsia... Las analíticas se realizarán donde la compañía del paciente las haga habitualmente, o si es privado puro, en el laboratorio de Dña. Carmen Jiménez, en la Calle Tejera 2 de Soria, con quien tendremos un acuerdo. Otro tipo de pruebas, como biopsias o citologías, las haremos en la consulta y después las enviaremos a analizar al laboratorio de anatomía patológica con el que trabajemos, o el que nos indique la compañía aseguradora del paciente.

Siguiendo nuestra política de dar el mejor servicio, además de pautarles un tratamiento curativo para solucionar el motivo de su consulta, le daremos también unos consejos preventivos para tratar que no se repita la dolencia con la que nos visitan.

#### 4. Sesiones:

Las sesiones tendrán una duración media de 30 minutos, tanto en pediatría como en ginecología, y como hemos dicho antes, el objetivo es que en una sola sesión se le puedan hacer al paciente todas las pruebas que el profesional considere necesarias. Para ello, como hemos visto, la clínica dispondrá de los mejores y más avanzados sistemas de diagnóstico, como ecografo 3D, colposcopio, histeroscopio, etc.

El horario de actividad previsto en Abiogen será de lunes a viernes de 9 a 13:30h. y de 16:30 a 20h. Es decir, el establecimiento permanecerá abierto 8 horas al día en horario partido de mañana y tarde, 5 días a la semana, y los 12 meses del año.

A priori, los periodos vacacionales serán el junio y agosto, por quincenas, de tal forma que uno de los especialistas se irá la primera quincena de julio y la primera de agosto, y el otro la segunda de julio y la segunda de agosto. De este modo conseguiremos que la consulta no se cierre ningún periodo del año, pues siempre habrá un profesional atendiendo, y que los periodos de ausencia no sean mayores de 15 días. Durante ese tiempo se podrán coger citas para la organizar la agenda de la vuelta de vacaciones.

Estimamos que tanto el pediatra como el ginecólogo podrán dar un máximo de 15 citaciones diarias por especialidad, dedicando a cada una de ellas 30 minutos aproximadamente. Pensamos que ese tiempo es más que suficiente para atender correctamente a un paciente privado puro, y que a los que vienen por aseguradoras, puesto que el servicio nos saldrá menos rentable, deberíamos dedicarles menos tiempo. No obstante, y hasta que tengamos problemas de tiempo, estimaremos el mismo tiempo aproximadamente para todos.

El objetivo lógico es atender al mayor número de privados puros posible, en detrimento de asegurados, aunque Abiogen considera que, en un principio, muchos de sus pacientes vendrán de aseguradoras, para, sirviéndonos de un buen boca a boca, calidad de servicio, y mejora del índice de notoriedad de la marca, conseguir girar esta situación para que la mayoría de nuestros pacientes pasen a ser privados puros.

#### - **Aprovisionamiento:**

Como ya hemos dicho varias veces, Abiogen será una empresa de servicios, que no vende ningún producto físico, por lo que apenas necesitará proveedores, al igual que tampoco tendrá que hacer grandes aprovisionamientos, excepto los necesarios para garantizar un perfecto servicio a sus pacientes.

Su necesidad de aprovisionamiento se reduce a material fungible para el día a día de la clínica. Este material tendrá dos proveedores principales. El material fungible especializado de Abiogen, como espéculos desechables, cepillos citológicos, fundas o geles ecográficos... será suministrado por Zaraclinic, situada en la calle Florián Rey, nº 12 de Zaragoza. Con un compromiso de suministro del material de 24-48 horas.

Para el resto de material fungible, como esparadrapo, tiritas, apósitos, gasas vendas... nos serviremos, además de de esta misma empresa, de la farmacia de Lda. María Cristina Molina, en la Calle Teruel 2 de Soria, debido a nuestra buena amistad.

- **Recursos materiales:**

Dentro de este apartado, definiremos las instalaciones y el equipamiento y materiales necesarios para la puesta en marcha del futuro negocio.

➤ **Instalaciones:**

El local, propiedad de la familia de uno de los socios, se reformará durante aproximadamente 3 semanas y se equipará con los recursos materiales y humanos necesarios para el desarrollo de las actividades asistenciales. Estará ubicado en la Avenida Mariano Vicén nº 5 y contará con una superficie total de 199,82 m<sup>2</sup> con las siguientes zonas (Ver anexo 2):

- **Zonas asistenciales/de consultas:**

Dos salas de consulta polivalentes que estarán al fondo del local. Se emplearán una sala para la consulta de ginecología, y la otra para la consulta de pediatría.

Estarán equipadas con el mobiliario sanitario (camilla de exploración, por ejemplo) y demás aparatos e instrumental apropiados para cada especialidad. Así mismo, dispondrán de una mesa de trabajo con ordenador personal, dos sillas de confidente, y un lava-manos. Además, cada una de estas consultas tendrá un aseo, un pequeño almacén donde colocar la nevera, medicamentos..., y un cambiador, donde vestirse y desnudarse cómodamente.

En todo el local no habrá ninguna barrera arquitectónica, cumpliendo con la normativa vigente, y dispondrá de la amplitud suficiente para poder movernos sin ningún problema con silla de ruedas o manejando una camilla.

- **Zonas no asistenciales:**

Zona de administración-recepción: nada más entrar, y justo enfrente de la puerta, estará el mostrador de recepción, dejando a su derecha la sala de espera de pediatría, y el baño de caballeros, y a la izquierda la sala de espera de ginecología y obstetricia, y el baño de señoras.

Estas salas de espera tendrán un suave hijo musical, sillas, una mesita baja, y la de pediatría, además, tendrá algunos juguetes y una televisión con dibujos animados.

Zona de aseos: todos los aseos estarán adaptados para minusválidos.  
(Véase el plano del local en el anexo 2).

➤ **Equipamientos y materiales:**

Se prevé tener que hacer frente a las siguientes inversiones (que serán cuantificadas en el plan económico-financiero):

- **EPI (=Hardware):** detallado en el Plan de Tecnologías de la Información.

- **Aplicaciones informáticas o software:** detallado en el Plan de T.I.

- **Construcción:** La reforma del local hace referencia al acondicionamiento interno de éste, que consistirá, básicamente, en quitar los restos de anterior negocio, y ejecutar la obra necesaria para acondicionar el local a nuestro gusto y comenzar con la nueva actividad.

Con “rotulación”, la empresa se refiere al acondicionamiento externo del centro como, por ejemplo, pintar la fachada del local con los colores corporativos o poner el rótulo del negocio.

- **Mobiliario:** 2 camillas de exploración y 2 taburetes giratorios de tres ruedas (una para el pediatra y otra para el ginecólogo), una camilla ginecológica, 2 mesas grandes de trabajo, una para cada especialista, 2 sillas de despacho, 2 flexos, 2 sillas y 2 perchas para los cambiadores, 4 sillas de confidente (2 para cada despacho), 8 sillas en cada zona de espera con una mesita pequeña (para colocar revistas, encuestas de satisfacción, trípticos, etc.), un modulo auxiliar con archivadores, para el departamento de administración que se colocara detrás del mostrador, 2 estanterías para los despachos, otras 2 estanterías para los almacenes de las consultas y 2 carros de curas (uno por consulta).

- **Maquinaria:** Para ginecología y obstetricia: un ecografo 3D/4D con diferentes software para ginecología y obstetricia y con un monitor accesorio a colocar en el techo para las ecografías, fundamentalmente de obstetricia, un colposcopio, un histeroscopia diagnóstico, un bisturí eléctrico, una báscula, un tensiómetro digital, un frigorífico para mantener determinados productos frescos y una destructora de papel.

Para pediatría: un otoscopio y oftalmoscopio de pared, un tensiómetro electrónico, una báscula, un pesabebés, un podómetro, un tallimetro, un frigorífico y una destructora de papel.

- **Otro inmovilizado material:** 5 uniformes (bata + zuecos) para el personal.

- **Instrumental clínico** (utillaje): tijeras, jeringas, termómetros, depresores de madera, todo tipo de desechables como espéculos vaginales, cepillos citológicos, etc.

- **Otros aprovisionamientos:**

Material de oficina (estándar).

Materiales diversos: material corporativo (bolígrafos, tarjetas, trípticos, sobres, etc.), fungibles sanitarios (gasas, algodón, vendas adhesivas, apósitos estériles, desinfectante cutáneo, antiséptico al 3%, pomadas, etc.) y material higiénico para los aseos.

Tanto las infraestructuras de hardware como las de software serán adquiridas en la Fnac. El material de oficina (estándar) lo suministrará la empresa Folder, pero el material corporativo lo realizará la empresa Enixe. Todos los activos sanitarios serán comprados en Zaraclinic y en la farmacia de María Cristina Molina y el mobiliario no sanitario se adquirirá en Ikea.

- **Recursos humanos:**

En cuanto a los recursos humanos requeridos en una empresa eminentemente de servicios como es Abiogen, éstos son los propios profesionales sanitarios (pediatra y ginecólogo y obstetra), sin los cuales este negocio no existiría, los auxiliares de enfermería y el personal de administración, gestión y recepción. Los especialistas sanitarios serán, junto con sus parejas, los empleados y propietarios de la empresa, mientras que el resto del personal será contratado.

Ciertos servicios (como la limpieza o la recogida de residuos sanitarios) serán también subcontratados. Todo esto se desarrollará en el Plan de organización y recursos humanos.

**3.4. Plan jurídico fiscal y laboral:**

Abiogen será una empresa con ánimo de lucro (puesto que el destino de los beneficios que buscará obtener revertirá sobre sus socios) con NIF B-12345678. Pertenecerá al sector terciario o de servicios (“servicios profesionales en salud” y, concretamente, centros privados de pediatría y ginecología). La forma jurídica en la que se va a desarrollar esta actividad sanitaria es la persona jurídica de tipo sociedad mercantil de responsabilidad limitada, con escritura pública inscrita en el Registro Mercantil. Su razón social será Abiogen S.L. y su nombre comercial, Abiogen, el cual será elegido con total libertad, comprobando que no se identifique con el de ninguna otra sociedad.

El objeto social consistirá en la prestación de asistencia sanitaria en pediatría, ginecología y obstetricia.

El régimen de cotización será el General. El sistema retributivo de los trabajadores se tratará en el Plan de organización y RR.HH.

Respecto al tamaño, se la considerará una microempresa puesto que contará con menos de diez empleados. La sociedad estará constituida por cuatro socios, los 2 médicos especialistas y sus respectivas parejas. Estos socios serán el pediatra Dra. Ana Calvo Núñez, el ginecólogo Dra. María Ángeles Benito Ruiz y sus respectivas parejas D. José Martínez Pérez, D. Miguel Gómez Jiménez.

La condición de socio otorgará una serie de derechos: por un lado, económicos, en cuanto a los dividendos, lo que supondrá una participación en cuota resultante de la liquidación de beneficios; y, por otro lado, políticos, puesto que gozarán de derecho a voto en Juntas Generales (asistencia con voz y derecho a la información). Los socios acordarán en Junta General el nombramiento de un Consejo de Administración, compuesto por todos ellos, y que delegará sus facultades en un Consejero Delegado (o presidente, gerente o director general). Este cargo lo ostentará el D. José Martínez Pérez, siendo el Secretario de la sociedad D. Miguel Gómez Jiménez.

Estos cargos no serán retribuidos y tendrán una duración por tiempo indefinido, pudiéndose cambiar el tipo de órgano de administración de la sociedad (a administrador único o a administradores solidarios o mancomunados) en Junta General, sin necesidad de modificar los Estatutos (ver anexo 3).

La titularidad de la propiedad de esta sociedad será privada con un capital social de 80.000 euros (cada socio aportará 20.000 euros), totalmente suscrito y desembolsado, dividido en participaciones (que no “acciones”) numeradas del 1 al 80.000, iguales, indivisibles entre sí y acumulables. Estas participaciones no podrán transmitirse libremente, ya que el resto de socios tendrán el derecho de adquisición preferente. Es decir, los títulos no serán negociables, aunque sí será posible la transmisión hereditaria si no se dice lo contrario en los Estatutos de la sociedad, como es el caso.

En cuanto al ámbito espacial de actuación, como la actividad de la empresa se desarrollará en la ciudad de Soria, diremos que la empresa es local. La sede social de Abiogen S.L. estará en la Avda Mariano Vicén nº 5 local, código postal 42003 de Soria.

La responsabilidad de los socios estará limitada a la aportación practicada y existirá la posibilidad de que las personas que forman la sociedad se contraten, como será el caso con los contratos de los 2 profesionales médicos, el pediatra y el ginecólogo.

Con la aprobación del Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, a partir del 3 de diciembre de 2010, quedaron exentas del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, la constitución de sociedades. Anteriormente este impuesto tributaba al 1% del capital social con el que se constituía. Esta medida, pese a las necesidades de liquidez del gobierno español, se tomo para tratar de incentivar la creación de empresas.

Respecto al Impuesto sobre Sociedades, las entidades de nueva creación, constituidas a partir de 1 de enero de 2013, que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, con arreglo a la siguiente escala:

- Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros un 15%.
- Por la parte de base imponible restante un 20%.

Posteriormente, y puesto que no se estima que Abiogen tenga una facturación neta superior a los 5MM€, ni una plantilla superior a 25 personas, su tributación será:

- Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros un 20%.
- Por la parte de base imponible restante un 25%.

Si en un ejercicio económico el centro sanitario obtuviera pérdidas (BAI negativo), el impuesto sobre sociedades no sería de aplicación para ese ejercicio económico y, si al año siguiente, el resultado del ejercicio antes de impuestos fuese positivo, a esos beneficios se le restarían las pérdidas de ejercicios anteriores antes de aplicar el tipo impositivo pertinente. Es decir, cabe la posibilidad de compensación de pérdidas.

Abiogen no dispondrá de acreditaciones o certificaciones de calidad (como la norma ISO 9001) por ser éstas excepcionales en microempresas del sector servicios. No obstante, la sociedad sí que estará al día en cuanto a todas las autorizaciones de la Consejería de Sanidad de la Junta de Castilla León.

El centro sanitario solicitará antes de la apertura de la clínica, los servicios de Gestoría y Asesoría Folch Santamaría (auditores, asesores fiscales y laborales, gestores y abogados) para realizar las labores de auditoría externa y que Abiogen quede adaptado a la L.O.P.D. (Ley Orgánica de Protección de Datos) en la Agencia Oficial de Protección de Datos.

Para ello se realizará una auditoría inicial, se creará el documento de seguridad y se procederá a la inscripción y registro de los ficheros del establecimiento, cuya responsabilidad recaerá en el Consejero delegado, en nombre del Consejo de Administración. Estos servicios de auditoría inicial, presupuestados en 1.400 euros, también incluirán unas acciones formativas para los trabajadores en cuanto a las obligaciones y los derechos ARCO y en temas de confidencialidad. Abiogen deberá pasar cada dos años una revisión por posibles modificaciones en la L.O.P.D. o cambios en la estructura de la sociedad. Esta auditoría bienal (que también realizará Folch Santamaría) tendrá un coste estimado de 400 euros, incluyendo la cuota de ese mes. A esta asesoría-gestoría se le pagará una cuota mensual de 273 euros por los servicios prestados.

Los servicios de Prevención de Riesgos Laborales correrán a cargo de la empresa Soria Prevención, mediante el pago de una cuota mensual de 42 euros, y se contratará un seguro de responsabilidad civil y el denominado “seguro combinado de actividades profesionales y empresas de servicios” con Mapfre para que cubra cualquier imprevisto (como un incendio en el local, por ejemplo), abonando una cuota semestral de 605 euros.

Podríamos llamar “gastos de constitución” o iniciales de Abiogen a todos los gastos derivados de la constitución de la sociedad. Todos estos trámites de constitución se tendrán que realizar antes de la apertura de la clínica y tendrán un coste estimado de 485 euros, que se abonarán al contado.

Al ser Abiogen una Sociedad Limitada resultará sencilla la tramitación de su constitución al poder contar con el asesoramiento de la Cámara de Comercio, ubicada en la Calle Venerable Carabantes 1C 1º.

La ventanilla única empresarial (en donde informan y asesoran) actúa como “ventanilla única”, evitando las visitas a los distintos organismos para crear la empresa. Allí se cumplimentará el Documento Único Electrónico (DUE) con los datos del Consejero delegado y se solicitará la reserva de la denominación social.

El DUE facilita la tramitación de los expedientes gracias al Sistema de Tramitación Telemática del CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas). La red CIRCE permite agilizar los trámites entre la Junta de Castilla León, la Tesorería General de la Seguridad Social, la Agencia Tributaria y el Registro Mercantil. Con el procedimiento telemático, el Consejero delegado sólo tendrá que acudir presencialmente a la ventanilla única y al notario, evitando así desplazarse para realizar el resto de los trámites y sin necesidad de utilizar formularios en papel.

Una vez que las administraciones hayan cumplimentado sus trámites correspondientes, sólo quedará concertar una cita con la notaría de D. Federico Ortells Pérez, en la Plaza de Herradores de Soria.

Esta notaría otorgará la Escritura de la constitución de la Sociedad y redactará sus Estatutos (ver anexo 3), lo cual se realizará en un sólo acto denominado "fundación simultánea",

En el plazo de unos 8 a 10 días, Abiogen ya estará inscrita en el Registro Mercantil con su CIF (Código de Identificación Fiscal).

### **3.5. Plan de organización y recursos humanos:**

Tal y como se ha comentado en el plan jurídico, fiscal y laboral, la sociedad estará constituida por cuatro **socios**: los médicos Ana Calvo Núñez y María de los Ángeles Benito Ruiz y sus respectivas parejas, D. José Martínez Pérez y D. Miguel Gómez Jiménez. Todos ellos están capacitados legalmente y no responden personalmente a las deudas.

Los 2 médicos trabajaran exclusivamente en la clínica Abiogen, como responsables de pediatría (Ana Calvo Núñez), y de ginecología y obstetricia (María de los Ángeles Benito Ruiz). Los otros 2 socios se dedicaran laboralmente a otras actividades, si bien el Consejero Delegado, José Martínez Pérez, debido a su preparación y capacidad comercial, colaborara muy activamente en la gestión de la clínica.

Las principales funciones del Consejero Delegado serán la de elaborar y controlar los planes estratégicos y presupuestos, supervisar el cumplimiento de los objetivos, fomentar la imagen de la empresa y las relaciones públicas, garantizar la gestión de los recursos materiales y humanos, elaborar el Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) y controlar los indicadores de gestión (KPI's), supervisar, tomar las decisiones finales y ejercer el poder de representación de la sociedad en nombre del Consejo de Administración.

Perfil académico-laboral: D. José Martínez Pérez es diplomado en Ciencias Empresariales, Graduado en Administración y Dirección de Empresas, y tiene un Máster MBA en Dirección de Empresas por el Instituto de Empresa.

Además, tiene más de 12 años de experiencia laboral en banca, 10 de ellos como Director de oficina, es un gran conocedor de la plaza, y tiene buenos dotes comerciales.

Competencias específicas: Visión estratégica, networking (red de relaciones), análisis de problemas y toma de decisiones, autocontrol y equilibrio, liderazgo, capacidad de delegar y motivar (coaching y mentoring), capacidad de trabajo en equipo, esfuerzo y superación, gestión de tiempo, adaptabilidad al cambio, compromiso con la empresa.

Por su parte, el Secretario, se encargará de apoyar al Consejero Delegado en todas sus tareas y realizar aquéllas que le sean delegadas.

Perfil académico-laboral: D. Miguel Gómez Jiménez es Ingeniero Industrial, con más de 10 años de experiencia como jefe de mantenimiento en una empresa soriana.

Competencias específicas: las mismas que el Consejero delegado ya que la decisión de que D. José ostente un cargo superior al de D. Miguel ha venido motivada por sus mayores conocimientos empresariales y su mayor capacidad comercial y de gestión.

No obstante, las tareas las realizarán, en la medida de lo posible, conjuntamente. Sobre su organigrama, al contar con poca plantilla, será muy sencillo:

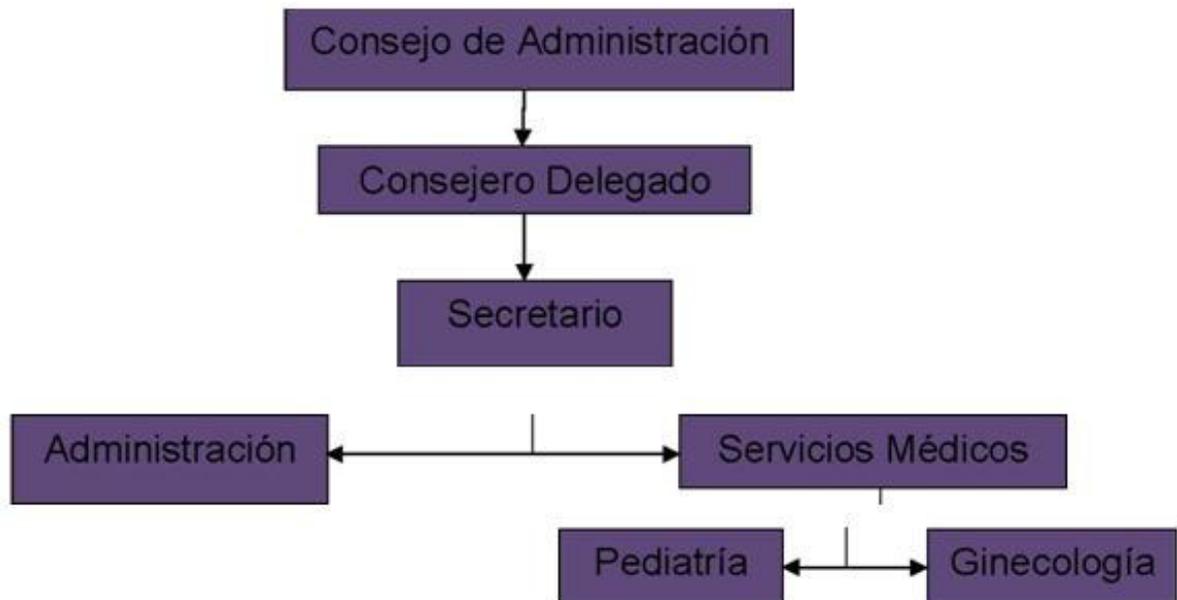


Figura 3.6: Organigrama de Abiogen. (Fuente: Elaboración propia)

El máximo órgano será el Consejo de Administración, que estará formado por los 4 socios. En él se nombrará al Consejero Delegado y al Secretario, que serán los encargados de la gestión y control del centro, y de ellos dependerá, tanto el departamento administrativo como el médico, si bien es cierto que este último estará formado por los otros 2 socios y sus auxiliares, por lo que la mayoría de decisiones las tomarán ellos mismos, que son los que tienen mayor experiencia en ese aspecto, o se tomarán en el Consejo de Administración.

Al ser una microempresa, carecerá de una serie de departamentos como el de Recursos Humanos, Finanzas o Marketing, los cuales se hacen imprescindibles en sociedades de mayor tamaño y complejidad estructural.

Otro de los aspectos a definir será la plantilla de Abiogen, y los perfiles adecuados para cada uno de los puestos que necesitamos cubrir.

En negocios de este tipo es imprescindible que el personal posea tanto una holgada formación teórica como práctica en su campo. La salud es un tema muy serio y el centro ha de saber transmitir seguridad y profesionalidad a aquellas personas que les confían la suya. La gestión y administración en una empresa sanitaria tampoco es tema baladí puesto que, si únicamente se centran en los aspectos puramente asistenciales y

descuidan la gestión, la empresa probablemente fracasará, especialmente en su cometido económico.

En este centro se exigirá que el personal disponga de la titulación oficial adecuada para cada puesto de trabajo y se valorará muy positivamente tener un mínimo de 3 años de experiencia en un puesto similar, para los auxiliares de enfermería, y de 5 años para la administrativa.

Además, todos los empleados deberán tener una importante capacidad comercial, así como una buena actitud de trabajo en equipo.

Los puestos necesarios a cubrir serán:

- **Administrativo:**

Funciones: Atender al público y las llamadas con toma de citas y recados, asistir a los profesionales sanitarios en caso necesario, gestionar cobros y pagos con clientes y proveedores, recibir pedidos, llevar la contabilidad analítica y la tesorería de la empresa, realizar los trámites bancarios necesarios, colaborar con el Consejero delegado en la gestión de la empresa, mantener y actualizar la página web (con ayuda del Secretario), gestionar los resultados del buzón de sugerencias y las encuestas de satisfacción, elaborando informes para el Consejo de Administración.

Perfil académico: FP o Ciclo formativo de grado superior (CFGS) en Administración y Finanzas, o equivalente. Buen manejo del paquete Office e Internet. Trataremos que se trate de una chica, de entre 25-35 años, bien conocida en Soria, pues consideramos que nos podrá aportar más clientela.

Competencias específicas: persona metódica y organizada, con habilidades comerciales y de comunicación interpersonal, y unos mínimos conocimientos del sector.

- **Auxiliar de enfermería:**

Funciones: su principal función será la de apoyar y ayudar al médico en todo lo que este le requiera. Algunas de sus funciones serán preparación de guantes, apósitos o grasas, el control del material sanitario, así como de sabanas, desechables, etc.

En definitiva, tratarán de apoyar y ayudar en todo lo necesario para el correcto y adecuado trato al paciente y funcionamiento de la consulta.

Necesitaremos contratar 2 auxiliares de enfermería, uno que ayude al pediatra y otro al ginecólogo.

Perfil académico: es completamente imprescindible que tenga el título de auxiliar de enfermería, y, al menos, 3 años de experiencia.

Competencias: orientación hacia el cliente, fomentando que éste se sienta cómodo, pasión por su profesión, agilidad manual y ser cuidadoso.

Al igual que en el caso del administrativo, pensamos en 2 personas del sexo femenino, de entre 25-35 años, y bien posicionadas en la vida social soriana.

- **Ginecólogo y obstetra:**

Como hemos dicho anteriormente, este puesto estará ocupado por la socia Dra. Benito Ruiz.

Sus principales funciones serán:

- ✓ Desarrollar acciones de promoción y prevención de la salud de la mujer en el área de la Ginecología y Obstetricia.
- ✓ Realizar el diagnóstico precoz y el tratamiento oportuno, eficaz, eficiente y efectivo de los pacientes con enfermedades ginecológicas u obstétricas. .
- ✓ Establecer las normas y procedimientos técnicos y elaborar y mantener actualizados los protocolos de atención del paciente en su área, en este caso, la ginecología.

Perfil académico: Licenciado en Medicina, especialidad en ginecología y obstetricia. Siempre en constante formación, ha asistido a docenas de congresos de su especialidad, así como realizado diferentes publicaciones en revistas médicas de prestigio. Más de 10 años de experiencia en la sanidad pública.

Competencias específicas: orientación hacia el cliente, pasión por su profesión, dotes comunicativas, amabilidad y excelente preparación profesional.

- **Pediatra:**

Al igual que en el caso del ginecólogo, el puesto de pediatra será ocupado por otro de los socios, en este caso la Dra. Calvo Núñez.

Funciones: sus principales funciones serán las de estudiar, diagnosticar, cuidar, prevenir y tratar cualquier enfermedad que afecte a los pacientes, hasta los 14 años. Al igual que el ginecólogo, deberá realizar el diagnóstico de manera precoz y sabiendo aplicar el tratamiento más oportuno y eficaz para sus pacientes.

También será el encargado de establecer las normas y procedimientos técnicos y elaborar y mantener actualizados los protocolos de atención del paciente en su área pediátrica.

Perfil académico: Licenciado en Medicina, especialidad de pediatría. Al igual que el ginecólogo, tiene experiencia y formación en algunos de los principales hospitales de España, formación continuada, publicaciones en prestigiosas revistas médicas y más de 7 años de experiencia laboral en la seguridad social.

Competencias específicas: orientación hacia el cliente, pasión por su profesión, agilidad manual, ser cuidadoso y excelente preparación académica.

Los trabajadores de Abiogen serán dinámicos, entusiastas y jóvenes, pero muy preparados y con una amplia experiencia demostrable en su especialidad. Para evitar la repetición de las competencias y otras características del personal, simplemente recalcaremos que todos ellos estarán en posesión de unas óptimas habilidades comunicativas, entre las que destacarán la capacidad de escucha y la empatía hacia los pacientes. Les gustará el trato con las personas y serán unos apasionados de su

especialidad. Estarán fuertemente comprometidos con Abiogen y llevarán a cabo un eficiente trabajo en equipo.

Se transmitirán los valores y filosofía de empresa, teniendo siempre presente tanto la misión como la visión y objetivos de ésta. Una prioridad será fomentar un clima laboral favorable, puesto que en esas condiciones se trabaja más a gusto y se rinde más y mejor. Hay que recordar que “Rendimiento = Habilidades x Motivación”.

Por consiguiente, la plantilla necesaria para desarrollar correctamente la actividad serán un ginecólogo, un pediatra, 2 auxiliares de enfermería y un administrativo, todos ellos contratados por Abiogen.

Como ya hemos visto, tanto ginecólogo como pediatra son socios y miembros del Consejo de Administración de la empresa, por lo que obviamente ya estarán seleccionados.

Para el resto del personal, es decir, los 2 auxiliares de enfermería y el administrativo, se formalizará un contrato de 6 meses, con un mes de prueba, tras el cual, y según valía, se les hará indefinidos.

Para establecer el sistema retributivo de la plantilla se ha partido del Convenio colectivo del Sector de Establecimientos Sanitarios de Hospitalización y Asistencia Privada de Burgos, Ávila, Salamanca, Segovia, Soria y Zamora, el cual marca los mínimos exigidos legalmente.

Además, todos los empleados tendrán derecho al cobro de 2 pagas extraordinarias, una en la nomina de junio y otra en la de diciembre, y a un mes de vacaciones.

No obstante, Abiogen se situará por encima de esos mínimos, fijando unos sueldos pactados y reflejados en la siguiente tabla:

Trabajador	Salario neto mensual	Pagas extra	Salario bruto anual
Ginecólogo	2.250 €.-	4.500 €.-	44.500 €.-
Pediatra	2.250 €.-	4.500 €.-	44.500 €.-
Aux. enfermería 1	1.350 €.-	2.700 €.-	24.000 €.-
Aux. enfermería 2	1.350 €.-	2.700 €.-	24.000 €.-
Administrativo	1.100 €.-	2.200 €.-	18.500 €.-
<b>TOTAL</b>	<b>8.300 €.-</b>	<b>16.600 €.-</b>	<b>155.500 €.-</b>

Tabla 3.2.: Tabla salarial de Abiogen. (Fuente: elaboración propia).

Hay que recordar que los 2 especialistas son también socios de la empresa, por lo que percibirán, además, su parte correspondiente de beneficios.

Se realizará una revisión anual de los salarios según el IPC, cuya subida se estima en el 2%.

El contrato laboral será de 40 horas/semanales, trabajando de lunes a viernes en jornada partida (de 9 a 13:30h. y de 16:30 a 20h.).

Las vacaciones de la plantilla se llevarán a cabo durante los meses de julio y agosto, por quincenas naturales, y sin estar permitido coger 2 quincenas consecutivas. Estas deberán ser informadas con la suficiente antelación, para poder tenerlo en cuenta a la hora de dar citaciones y preparar las agendas.

Dentro de lo posible, se intentará que cada auxiliar de enfermería haga coincidir sus vacaciones con las de su especialista. No obstante, siempre que un especialista este de vacaciones, deberá estarlo también un auxiliar de enfermería.

A priori, no se contempla la posibilidad de contratar personal de sustitución, por lo que, durante el periodo de vacaciones de los especialistas, no se atenderán consultas, sino que se completará su agenda para la vuelta de vacaciones.

Durante el periodo de vacaciones del administrativo, sus tareas serán realizadas directamente por los auxiliares de enfermería, con la supervisión de Consejero Delegado. Durante este periodo de vacaciones, no será necesario que sus sustitutos realicen todas las acciones que venía desempeñando el administrativo, aunque sí deberán realizar las tareas de recepción y aquellas administrativas que sean más urgentes como el cobro a clientes o trámites con vencimiento durante ese mes. Cuando la administrativa termine su periodo de vacaciones, pondrá al día la contabilidad analítica y otras gestiones más complicadas o específicas.

El cuadro de vacaciones propuesto podría ser:

TRABAJADOR	PERIODO DE VACACIONES
<b>Ginecólogo</b>	1ª quincena de julio y 1ª quincena de agosto.
<b>Pediatra</b>	2ª quincena de julio y 2ª quincena de agosto.
<b>Aux. enfermería 1</b>	1ª quincena de julio y 1ª quincena de agosto.
<b>Aux. enfermería 2</b>	2ª quincena de julio y 2ª quincena de agosto.
<b>Administrativo</b>	1ª quincena de julio y 2ª quincena de agosto.

Tabla 3.3: Vacaciones propuestas por Abiogen. (Fuente: elaboración propia).

Además, debemos tener en cuenta otros aspectos relacionados con el personal, como son:

- **Formación:**

La formación continuada es el proceso de aprendizaje permanente al que tienen derecho y obligación los profesionales sanitarios, que se inicia al finalizar los estudios conducentes a esa titulación sanitaria, y que está destinado a actualizar los conocimientos y habilidades de estos profesionales ante la evolución científica y tecnológica del sistema sanitario.

En base al carácter científico y de riesgo de las ocupaciones sanitarias, la L.O.P.S. (Ley 44/2003 de Ordenación de Profesiones Sanitarias) exige el conocimiento actualizado de los avances y nuevas técnicas asistenciales. Por ello, las empresas y administraciones (autonómicas, estatales y europeas) juegan un papel fundamental en la formación, regulando, promoviendo y subvencionando la formación continuada.

Días antes de la apertura de la clínica se reunirá a todos los trabajadores de Abiogen para que el hermano del socio y Consejero Delegado de la sociedad, D. José Martínez Pérez, ingeniero superior de telecomunicaciones que llevará a cabo el software sanitario propio, iAbiogen Soft, imparta gratuitamente unas sesiones teórico-prácticas sobre el funcionamiento y posibilidades de este sistema de información.

Siempre que la disponibilidad y el volumen de trabajo lo permitan, los especialistas podrán acudir a los congresos que estimen conveniente.

Sobre el resto de personal, se intentará que siempre estén actualizados en sus conocimientos, y se fomentarán los cursos, fundamentalmente e-learning, que les sean necesarios para el desarrollo más eficaz de sus trabajos.

El presupuesto destinado a la formación de la plantilla durante el primer año de actividad, se estima en 1.000 euros, al igual que para los dos años siguientes, aplicando la subida prevista del IPC. Esto es debido a que, estando aún en una fase embrionaria del negocio, no se considera prudente incurrir en elevados gastos formativos.

Además de todo lo expuesto, Abiogen incentivará la asistencia de cualquier facultativo a las sesiones, simposios y congresos de su especialidad, así como a los cursos ofrecidos por su colegio oficial o asociación científica, siempre y cuando pueda compaginarlo con su actividad en el centro, permitiendo alguna flexibilidad en su agenda que no trastoque demasiado el calendario previsto ni a los pacientes. Para colaborar en las matrículas de los posibles cursos que el personal de Abiogen proponga realizar (además de los ofrecidos por la propia empresa), se reservará la mitad del presupuesto destinado a formación, es decir, otros 500 euros/año.

Queda patente, por tanto, que se valorará muy positivamente la formación continua en aras de un adecuado y oportuno reciclaje de la plantilla, mejorando su capacitación profesional y desarrollo personal, que redundarán en un óptimo servicio y, consecuentemente, en una mejora de la productividad y competitividad de la empresa.

Además, la posibilidad de facilitar económicamente la formación de los trabajadores, se considera una excelente forma de incentivo.

- **Selección y promoción:**

El proceso de selección se realizará mediante la puesta en contacto con las asociaciones y colegios oficiales de esas especialidades en Castilla León y sus correspondientes bolsas de empleo. Para el departamento de administración, se procederá a la colocación de la oferta de trabajo en un par de portales de búsqueda de empleo como Infojobs o Monster. En ambos casos, se realizarán entrevistas personales, tras una primera selección de candidatos a través de los currículums vitae facilitados.

Un papel fundamental en la selección del personal auxiliar de enfermería lo tendrán los especialistas, pues serán ellos los que tendrán que dar el último visto bueno al candidato.

Respecto al personal de administración, no solo estará excelentemente preparado, sino que además deberá tener la plena confianza del Consejo de Administración, ya que tendrá acceso a la liquidez de la empresa.

Al ser una sociedad con un organigrama extremadamente sencillo y funcional, la promoción interna dentro de Abiogen es, hoy por hoy, inviable. No obstante, dado el caso, se incentivarían los planes de carrera.

- **Outsourcing:**

Abiogen va a subcontratar o externalizar los siguientes servicios:

Gestoría y Asesoría Folch Santamaría como auditores externos, gestores, asesores fiscales y laborales y abogados.

Soria Prevención para los servicios de Prevención en Riesgos Laborales (PRL): realizar las revisiones médicas de los trabajadores; evaluar las instalaciones del centro bajo criterios de PRL; fomentan la ergonomía, la seguridad en el trabajo y otras técnicas preventivas, mediante la impartición de cursos básicos en PRL, etc. Este tema es cada vez más importante en las organizaciones.

Enixe: es una empresa de Pamplona que elaborará el material corporativo de Abiogen (folletos, tarjetas, papelería comercial, detalles promocionales) y facilitará el registro del dominio del sitio web y su hospedaje.

Ctelec para la alarma del centro: se pagarán 300 euros mensuales, que incluirán la instalación de la alarma y el mantenimiento y las revisiones de seguridad oportunas.

Lavandería Roma, prestará el servicio de limpieza de los uniformes, toallas, sábanas, etc.

Eulen realizará la limpieza y mantenimiento del local, así como la reposición de material higiénico para los aseos (jabón, papel higiénico y de manos).

Consensur se encargará de la recogida de los residuos generados por la actividad sanitaria y que, por ley, deben tener un especial trato.

Mapfre seguros proporcionará el seguro de responsabilidad civil y el denominado “seguro combinado de actividades profesionales y empresas de servicios”.

Las dos primeras empresas mencionadas (Asesoría y Gestoría Folch Santamaría y Soria Prevención) estarán más relacionadas con la estrategia de Abiogen y su desempeño poseerá mayor valor para ésta, siendo más engorroso su reemplazo. El resto serán acreedores de servicios, cuyo reemplazo no supondría un gran trastorno.

### **3.6. Plan de tecnologías de la información::**

Los avances tecnológicos están abriendo un mundo de posibilidades, impensables hace unas décadas. Actualmente, resulta prácticamente imposible gestionar cualquier empresa sin un ordenador, puesto que estos sistemas nos facilitan y agilizan enormemente las tareas.

Los equipos para procesos de información y las aplicaciones informáticas que requerirá la puesta en marcha del negocio, se comprarán en la tienda Fnac días antes de la apertura de la clínica, y se pagarán a 30, 60 y 90 días.

#### **- Infraestructura de hardware:**

El centro dispondrá de los siguientes equipos para procesos de información:

-Un PC de sobremesa con procesador Intel Core i7-4770 de 3,4 GHz y de 12 GB de memoria RAM para el departamento de Administración. Coste estimado: 1.099 euros.

-2 PC portátiles HP Pavilion 15-n001ss, con pantalla de 15,6 pulgadas: uno para cada médico especialista. Coste unitario estimado: 549 euros.

-Disco duro externo (para hacer copias de seguridad). Western Digital My

-Book Essential 3.2 2TB. Coste estimado: 107 euros.

-Impresora láser color multifunción (impresora + escáner + fotocopidora)

-HP Laser Pro 100 M175a. Coste estimado: 239,17 euros.

#### **- Infraestructura de software:**

En centro dispondrá de dos sistemas operativos:

-Windows 7 Profesional Full. Coste estimado: 309 euros.

-iAbiogen Soft: es el nombre que recibirá el sistema de gestión propio de Abiogen, el cual será diseñado (gratuitamente) por el hermano del socio y Consejero Delegado D. José Martínez Pérez, Ingeniero de Telecomunicaciones de profesión. La gestión de la historia clínica se realizará con la base de datos de iAbiogen Soft, de la que se harán copias de seguridad en un disco duro extraíble, sin conservarse archivos en soporte papel. Este almacenaje virtual, además de agilizar enormemente la búsqueda de historias clínicas, gestionar más cómodamente las agendas de los profesionales y la facturación, mostrará el compromiso de Abiogen con la sostenibilidad y el medioambiente, al reducir al máximo el uso de papel y tinta.

Recalcar que el centro sanitario estará adaptado a la L.O.P.D. (Ley oficial de Protección de Datos) y, además, poseerá una destructora de papel.

En este sistema operativo se podrá realizar la búsqueda de la actividad sanitaria en cuanto a número y tipo de consultas (1ª consulta o revisión y especialidad), así como la facturación de cada una de éstas, tanto por profesional como por paciente, en función del tiempo (mes y año), introduciendo una contraseña. Este sistema informatizado de gestión posibilitará obtener información estadística y elaborar gráficos e informes para controlar la evolución de la empresa y discernir las dos especialidades. Su creador tiene pensado registrar este software de gestión.

En cuanto a la ofimática, Abiogen dispondrá del paquete Office 2013 Home & Business PC (Hogar y pequeña empresa). Coste estimado: 269 euros.

Como antivirus y seguridad, el centro adquirirá el Norton 360 4.0, que lleva tres licencias. Coste estimado: 59,99 euros.

**- Infraestructura de comunicaciones:**

Abiogen contratará la línea de teléfono y el ADSL con Movistar a 39 euros/mes.

El socio y Consejero Delegado, D. José Martínez diseñará tanto el sitio web del centro como los banners (que se introducirán en otras webs sanitarias por 100 euros/mes). Él, la administrativa y el secretario se encargarán de mantener todas estas herramientas de marketing on-line actualizadas.

Enixe será la empresa registradora del dominio propio de la web de Abiogen a cambio de una cuota anual de 22 euros y facilitará el web hosting con 300 GB por 28 euros mensuales. Las características y opciones que permite dicha página web ya han sido tratadas con anterioridad.

Los 100 euros mensuales por la colocación de banners en otras webs, los 22 euros por el registro del dominio y los 28 euros mensuales del alojamiento web se considerarán gastos derivados del marketing on-line y, por tanto, se incluirán en el presupuesto de Marketing, y no en el de Tecnologías de la Información. Consecuentemente, el presupuesto destinado a T.I. el primer año será de 3.288,16€.

**3.7. Plan económico-financiero:**

A lo largo de este capítulo se expondrán los criterios de cobros y pagos, la clasificación en costes fijos y variables, las expectativas de ingresos y gastos para los primeros tres años de actividad, las inversiones estimadas, el presupuesto previsional mensual de ingresos y gastos para el primer año y los anuales para los 2 años siguientes, el presupuesto previsional mensual de tesorería para el primer año y los anuales para los dos años siguientes, la cuenta de resultados mensual para el primer año y las anuales para los 2 años siguientes, los balances de situación previsionales anuales para los tres primeros años, las fuentes de financiación, la política de reservas y reparto de dividendos, el análisis mediante ratios, los puntos de equilibrio, los métodos de selección de inversiones, etc.

La **inversión** inicial de inmovilizado que prevé realizar Abiogen durante el primer año (y que más tarde detallaremos cómo va a abonar), implicará un 22,64% del total de pagos de ese año. Sus amortizaciones, que serán lineales y estarán expresadas con una frecuencia de dotación mensual y, como sabemos, estos gastos, dadas sus particulares características, no suponen un pago.

Tanto estas inversiones como sus amortizaciones se resumen en la siguiente tabla:

INVERSION INMOVILIZADO AÑO 1	VALOR (€)	AMORTIZACION (%)	AMORTIZACION (€)
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE (O INMATERIAL)</b>	<b>698</b>	15%	104,7
<b>Aplicaciones informáticas</b>	698	15%	104,7
Sistema operativo (Windows)	309	15%	46,35
Ofimática (Office)	299	15%	44,85
Antivirus y seguridad (Norton)	90	15%	13,5
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>54.961,17</b>	-	<b>6.619,24</b>
<b>Construcción</b>	20.900	-	1.072
Reforma local	20.000	5%	1.000
Rotulación	900	8%	72
<b>Maquinaria</b>	25.000	15%	3.750
<b>Instrumental clínico (utillaje)</b>	300	15%	45
<b>Mobiliario</b>	6.000	20%	1.200
<b>EPI</b>	2.652,17	20%	530,44
PC sobremesa	1.099	20%	219,8
2 PC's portátiles	1.098	20%	219,6
Disco duro externo	107	20%	21,4
Impresora multifunción	239,17	20%	47,84
<b>Otro inmovilizado material (uniformes)</b>	109	20%	21,8
<b>TOTAL INVERSION AÑO 1</b>	<b>55.659,17</b>		<b>6.723,94</b>

**Tabla 3.4.:** Inversión en inmovilizado y amortización según tablas. Fuente: elaboración propia).

**PRESUPUESTO PREVISIONAL MENSUAL DE INGRESOS Y GASTOS. AÑO 1.**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Pediatría	6.260	6.260	6.260	6.260	6.260	6.260	3.130	3.130	7.800	7.800	7.800	8.800	76.020
Ginecología	10.660	10.660	10.660	10.660	10.660	10.660	5.330	5.330	12.530	12.530	12.530	14.630	126.840
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>16.720</b>	<b>16.720</b>	<b>16.720</b>	<b>16.720</b>	<b>16.720</b>	<b>16.720</b>	<b>8.360</b>	<b>8.360</b>	<b>20.130</b>	<b>20.130</b>	<b>20.130</b>	<b>23.430</b>	<b>202.860</b>
<b>GASTOS</b>													
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>22.200</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>12.100</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>22.200</b>	<b>156.400</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>16.600</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>8.300</b>	<b>16.600</b>	<b>116.200</b>
Pediatra	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	4.500	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	4.500	31.500
Ginecólogo	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	4.500	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	4.500	31.500
Aux. Pediatra.	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	2.700	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	2.700	18.900
Aux. Ginecólogo	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	2.700	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	2.700	18.900
Administrativ	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	2.200	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	2.200	15.400
<b>S.S. empresa</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>5.600</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>5.600</b>	<b>39.200</b>
<b>Gtos de formación.</b>	<b>0</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>							
<b>GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>485</b>	<b>0</b>	<b>485</b>										
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>4.546</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.160</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.410</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.160</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>39.076</b>

<b>Servicios profesionales</b>	<b>1.710</b>	<b>1.733</b>	<b>20.773</b>										
Alquiler	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Asesoría	400	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	3.403
Prev. Relac. Laborales	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Alarma local	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Limpieza uniforme, higiene	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.650
Limpieza local	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Residuos peligrosos	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	816
<b>Seguro Mapfre</b>	<b>605</b>	<b>0</b>	<b>605</b>										
<b>Publicidad, propaganda y RRPP</b>	<b>1.612</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>1058</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>10.750</b>
Registro logotipo	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90
Dominio web	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
Hosting	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Acto inaugural	442	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	442
Radio local	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Prensa escrita	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Material corporativo	250	0	0	0	0	0	250	0	0	0	0	0	500

Colocación banners	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Págs. Amarillas y QDQ	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Gtos derivados de RRPP	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
<b>Suministros</b>	<b>210</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>2.040</b>									
Electricidad	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Agua y tasas Ayto.	60	0	0	60	0	0	60	0	0	60	0	0	240
<b>Otros servicios</b>	<b>359</b>	<b>4.308</b>											
Tfno. fijo + ADSL	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	588
Material de oficina	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320
Material sanitario	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
<b>Varios</b>	<b>50</b>	<b>600</b>											
<b>Amort. inmovilizado</b>	<b>560,33</b>	<b>6.724</b>											
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>16.689,5</b>	<b>14.758,5</b>	<b>14.758,5</b>	<b>14.818,5</b>	<b>14.758,5</b>	<b>25.858,5</b>	<b>15.068,5</b>	<b>14.758,5</b>	<b>15.758,5</b>	<b>14.818,5</b>	<b>14.758,5</b>	<b>25.858,5</b>	<b>202.663</b>
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>230</b>	<b>2.160</b>	<b>2.160</b>	<b>2.100</b>	<b>2.160</b>	<b>-8.940</b>	<b>-6.610</b>	<b>-6.300</b>	<b>4.570</b>	<b>5.510</b>	<b>5.570</b>	<b>-2.230</b>	<b>175</b>

Tabla 3.5.: Presupuesto previsional mensual de ingresos y gastos. Año 1. (Fuente de elaboración propia).

Observando el presupuesto previsional mensual de ingresos y gastos para el primer año, comprobamos que, debido a que seremos nuevos en el mercado y deberemos ir ganando cuota paulatinamente, apenas conseguiremos un pequeño beneficio (175.-€). Incluso podemos tener meses con tensiones de tesorería en los meses de junio (8.940 €), julio (-6.610 €), agosto (-6.300) y diciembre (-2.430 €). Esto es debido a que esos meses tendremos que hacer frente a las pagas extra, así como afrontar las vacaciones de verano. Es para tratar de paliar esta situación sin tener que acudir a la banca, para lo que hemos constituido la Sociedad con un capital social de 80.000 €.- Como hemos visto anteriormente, la inversión en inmovilizado es de unos 55.000 €.-, por lo que tendremos disponibles los 25.000€.- restantes para afrontar estas necesidades de tesorería. Comentar también que con la partida denominada “varios”, la empresa hará referencia al gasto por la realización de copias de llaves, a la adquisición y reposición de bombillas o al coste incurrido por alguna pequeña reparación, por ejemplo. No se la ha llamado “otros aprovisionamientos” para no confundir, puesto que el material de oficina y materiales diversos (como los sanitarios) están reflejados en otras cuentas.

Los criterios de cobros y pagos aplicados en Abiogen serán los siguientes:

- Los clientes del establecimiento abonarán siempre al contado, es decir, el centro cobrará al contado.
- Abiogen pagará a sus trabajadores a final de mes, pero la Seguridad Social a cargo de la empresa se abonará a mes vencido.
- Los gastos de formación del personal se abonarán al contado (en septiembre).

Los gastos de constitución (gastos iniciales por trámites, tributos y tasas requeridos para poner en marcha el negocio) y el pago a acreedores (servicios exteriores como sumisitos –electricidad y agua-, gastos de publicidad, propaganda y relaciones públicas, arrendamientos y cánones, servicios profesionales subcontratados como la gestoría o la limpieza del local, y otros servicios como el gasto por telefonía o por la compra de material de oficina y sanitario) se abonarán al contado, en las cuotas establecidas, mayoritariamente, mensuales.

A los proveedores, Abiogen les pagará a mes vencido.

La compra de inmovilizado, es decir, la inversión prevista para el primer año, se realizará mediante pagos domiciliados a 30, 60 y 90 días, excepto “Otro inmovilizado material” (los uniformes del personal) y el instrumental clínico, que se pagarán al contado, debido a su bajo importe y a que estas empresas le suministrarán a Abiogen un descuento por pronto pago.

**Fuentes de financiación:** No habrá financiación ajena, por tanto, la empresa no tendrá que asumir gastos financieros al no solicitarse préstamo bancario. Toda la financiación será propia, aportando cada socio 20.000 euros, con lo que el capital social en el momento de la constitución de la Sociedad será de 80.000 €. El estado de flujos de tesorería previsional para el primer año se ha calculado en función del saldo inicial más todos los cobros menos todos los pagos estimados mes a mes. Como puede apreciarse en la tabla de presupuesto de tesorería previsional, Abiogen no llegará a tener tensiones de tesorería gracias a la aportación inicial de los socios, pese a que durante el primer año planteamos trabajar a una media de poco más del 50% de nuestra capacidad.

Abiogen tributara en el impuesto sobre Sociedades. Respecto al presupuesto de tesorería o de cobros y pagos mensuales para el primer año, que se expone a continuación, vemos que el saldo de caja va a ser siempre positivo, es decir, que siempre vamos a disponer de dinero en caja. Esto es debido, principalmente, a la política de cobros y pagos que seguirá Abiogen, por la cual no se permitirán aplazamientos en los cobros por los servicios prestados y los pagos se realizarán, generalmente, al contado o lo más pronto posible, con el fin de evitar pagos de intereses a los proveedores o acreedores en concepto de aplazamiento. Pese a que tenemos meses en que los gastos superaran a los ingresos, el excedente en la aportación inicial de los socios nos permitirá un cierto desahogo en nuestras cuentas bancarias. Tal y como veremos en la cuenta de resultados, se da la circunstancia de que el resultado antes de intereses e impuestos (EBIT o resultado de explotación) coincide con el resultado de actividades ordinarias y con el resultado antes de impuestos. Esto es debido a la ausencia de ingresos y gastos financieros, así como de ingresos y gastos extraordinarios, por lo que, tanto el resultado financiero como el resultado extraordinario de Abiogen, son iguales a cero.

**PRESUPUESTO PREVISIONAL MENSUAL DE TESORERIA O DE COBROS Y PAGOS. AÑO 1.**

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>		74.702	61.605	45.709	29.752	32.272	34.792	28.952	20.062	14.222	19.092	25.022	30.952	
<b>COBROS</b>														
Aportación socios	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80.000
Pediatría	0	6.260	6.260	6.260	6.260	6.260	6.260	3.130	3.130	7.800	7.800	7.800	8.800	76.020
Ginecología	0	10.660	10.660	10.660	10.660	10.660	10.660	5.330	5.330	12.530	12.530	12.530	14.630	126.840
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>80.000</b>	<b>16.920</b>	<b>16.920</b>	<b>16.920</b>	<b>16.920</b>	<b>16.920</b>	<b>16.920</b>	<b>8.460</b>	<b>8.460</b>	<b>20.330</b>	<b>20.330</b>	<b>20.330</b>	<b>23.430</b>	<b>282.860</b>
<b>PAGOS</b>														
<b>EXPLOTACION</b>	<b>4.889</b>	<b>11.400</b>	<b>14.200</b>	<b>14.260</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>	<b>22.560</b>	<b>17.250</b>	<b>14.200</b>	<b>15.260</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>	<b>22.560</b>	<b>193.379</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>0</b>	<b>8.300</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>19.400</b>	<b>13.900</b>	<b>11.100</b>	<b>12.100</b>	<b>11.100</b>	<b>11.100</b>	<b>19.400</b>	<b>150.800</b>
Sueldos y salarios	0	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	16.600	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	16.600	116.200
Seguridad Social	0	0	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	5.600	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	33.600
Gastos de formación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000	0	0	0	1000
<b>GTOS CONSTITUC.</b>	<b>485</b>	<b>0</b>	<b>485</b>											
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>4.404</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.160</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.160</b>	<b>3.350</b>	<b>3.100</b>	<b>3.160</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.160</b>	<b>42.094</b>
Servicios profesionales	1.668	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	1.733	22.464
Alquiler	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.800

Asesoría	400	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	3.676
Prev. Riesgos Laborales	0	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Alarma	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.900
Limpieza uniforme, higiene.	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Limpieza local	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.900
Residuos peligrosos	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	884
<b>SEGURO MAPFRE</b>	<b>605</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>605</b>						
<b>PUBLIC. Y RRPP</b>	<b>1.512</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>1058</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>808</b>	<b>11.458</b>
Registro logotipo	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90
Dominio web	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
Hosting	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	364
Acto inaugural	442	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	442
Radio local	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.900
Prensa escrita	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.600
Material corporativo	250	0	0	0	0	0	0	250	0	0	0	0	0	0	500
Banners	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Págs. Amarillas, QDQ	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1.040
Gtos de RRPP	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.300
<b>SUMINISTROS</b>	<b>210</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>210</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>210</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>210</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>2.250</b>

Electricidad	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.950
Agua y tasas Ayto.	60	0	0	60	0	0	60	0	0	60	0	0	60	300
<b>OTROS SERVICIOS</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>4.667</b>
Tfno. fijo + ADSL	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	637
Material de oficina	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.430
Material sanitario	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.600
<b>VARIOS</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>650</b>
<b>INVERSION</b>	<b>409</b>	<b>18.416,7</b>	<b>18.416,7</b>	<b>18.416,7</b>	<b>0</b>	<b>55.659</b>								
<b>EPI</b>	<b>0</b>	<b>884,05</b>	<b>884,05</b>	<b>884,05</b>	<b>0</b>	<b>2652</b>								
<b>Aplic. informáticas</b>	<b>0</b>	<b>232,67</b>	<b>232,67</b>	<b>232,67</b>	<b>0</b>	<b>698</b>								
<b>Construcción</b>	<b>0</b>	<b>6.966,67</b>	<b>6.966,67</b>	<b>6.966,67</b>	<b>0</b>	<b>20.900</b>								
<b>Mobiliario</b>	<b>0</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>6.000</b>								
<b>Maquinaria</b>	<b>0</b>	<b>8.333,33</b>	<b>8.333,33</b>	<b>8.333,33</b>	<b>0</b>	<b>25.000</b>								
<b>Otro Inmov. Material</b>	<b>109</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>109</b>
<b>Instrumental clínico</b>	<b>300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300</b>
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>5.298</b>	<b>29.816,72</b>	<b>32.616,72</b>	<b>32.676,72</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>	<b>22.560</b>	<b>17.250</b>	<b>14.200</b>	<b>15.260</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>	<b>22.560</b>	<b>249.038</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>74.702</b>	<b>61.805</b>	<b>46.109</b>	<b>30.352</b>	<b>33.072</b>	<b>35.792</b>	<b>30.152</b>	<b>21.362</b>	<b>15.622</b>	<b>20.692</b>	<b>26.822</b>	<b>32.952</b>	<b>31.240</b>	<b>31.240</b>

Tabla 3.6: Presupuesto previsional mensual de tesorería o de cobros y pagos. Año 1. (Fuente: elaboración propia).

NOTA: En el total, como se puede ver en el cuadro, están incluidos los ingresos de diciembre del año 0, necesarios para constituir la Sociedad (aportaciones de los socios), así como los gastos de diciembre de año 0 necesarios para la apertura de la clínica en enero.

**CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL MENSUAL. AÑO 1.**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Importe neto de la cifra de negocio</b>	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	16.920	8.460	8.460	20.330	20.330	20.330	23.430	202.860
-Gastos de personal	11.100	11.100	11.100	11.100	11.100	22.200	11.100	11.100	12.100	11.100	11.100	22.200	156.400
-Otros Gtos de explotación (excl. Alquiler y Amort).	4.431	2.500	2.500	2.560	2.500	2.500	2.810	2.500	2.500	2.560	2.500	2.500	32.361
<b>EBITDAR</b>	<b>1.389</b>	<b>3.320</b>	<b>3.320</b>	<b>3.260</b>	<b>3.320</b>	<b>-7.780</b>	<b>-5.450</b>	<b>-5.140</b>	<b>5.730</b>	<b>6.670</b>	<b>6.730</b>	<b>-1.270</b>	<b>14.099</b>
-Alquileres	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
<b>EBITDA</b>	<b>789</b>	<b>2.720</b>	<b>2.720</b>	<b>2.660</b>	<b>2.720</b>	<b>-8.380</b>	<b>-6.050</b>	<b>-5.740</b>	<b>5.130</b>	<b>6.070</b>	<b>6.130</b>	<b>-1.870</b>	<b>6.899</b>
-Amortizac.	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	560,33	6.723,94
<b>EBIT (o rtdo de la explotación)</b>	<b>228,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>2.099,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>-8.940,3</b>	<b>-6.610,3</b>	<b>-6.300,3</b>	<b>4.569,67</b>	<b>5.509,67</b>	<b>5.569,07</b>	<b>-2.430,33</b>	<b>175,04</b>
+Ing. Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Gtos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Rdo. de actividades ordinarias</b>	<b>228,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>2.099,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>-8.940,3</b>	<b>-6.610,3</b>	<b>-6.300,3</b>	<b>4.569,67</b>	<b>5.509,67</b>	<b>5.569,07</b>	<b>-2.430,33</b>	<b>175,04</b>
+Ing. Extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Gtos extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>BAI (resultado antes de Impuestos)</b>	<b>228,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>2.099,67</b>	<b>2.159,67</b>	<b>-8.940,3</b>	<b>-6.610,3</b>	<b>-6.300,3</b>	<b>4.569,67</b>	<b>5.509,67</b>	<b>5.569,07</b>	<b>-2.430,33</b>	<b>175,04</b>
-Impto Sociedades													52,51
<b>RESULTADO NETO</b>													<b>122,53</b>
+Amortizaciones													6.723,96
<b>CASH FLOW</b>													<b>6.846,49</b>

Tabla 3.7: Cuenta de resultados previsional mensual. Año 1. (Fuente: elaboración propia).

Las expectativas de ingresos y gastos para los 2 años siguientes son:

Respecto a los ingresos, trataremos de continuar ganando cuota de mercado, así como de incrementar el número de pacientes privados puros en detrimento de los asegurados. Como hemos visto, el año 1, con una distribución de 70% asegurados y 30 % privados puros, hemos estimado un 50% de ocupación desde enero hasta agosto incluido. Desde agosto a septiembre hemos conseguido incrementar, con la misma proporción (70/30), hasta el 60% de nuestra capacidad. En diciembre hemos considerado que podemos alcanzar el 70%, cuota que mantendremos hasta febrero del Año 2 incluido, en que estimamos que pasaremos a tener una tasa de ocupación del 80%. Esperamos mantenernos con esa tasa del 80% hasta Septiembre incluido, mes en el que esperamos llegar a una tasa del 90%, siempre con la distribución 70/30, y hasta agosto del Año 3. Los últimos 4 meses del año 3, esperamos mantener la tasa de ocupación del 90%, pero tratar de cambiar ya la distribución, para pasar a tener un 60% de asegurados y un 40% de privados puros.

No hemos considerado subidas de precios en nuestras tarifas en ninguno de los 3 años.

Respecto a los gastos, hemos considerado un incremento anual en todos ellos del 2%. A partir del año 1, hemos decidido prescindir de algún gasto importante, como los anuncios en la radio local (3.600€). Además, habrá algunos gastos, como los de constitución o registro del logotipo que ya no tendremos que volver a asumir. Hemos decidido mantener el coctel con nuestros proveedores, plantilla y otros grupos de interesa todos los años, para tratar de fidelizar y relacionarnos socialmente.

También hemos decidido subir el sueldo de nuestra plantilla un 2%.

La distribución de las fuentes de ingresos de Abiogen para los próximos tres años se prevé que sea la siguiente:

#### DISTRIBUCION PREVISIONAL DE LAS FUENTES DE INGRESOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
PEDIATRIA	37,35%	36,98%	37,12%
GINECOLOGIA	62,65%	63,02%	62,88%
INGRESOS ANUALES TOTALES	100%	100%	100%

Tabla 3.8: Distribución previsional de las fuentes de ingresos. (Fuente: elaboración propia).

**PRESUPUESTO PREVISIONAL ANUAL DE INGRESOS Y GASTOS. AÑO 1, 2 Y 3.**

	<b>AÑO 1</b>	<b>% AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>% AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>% AÑO 3</b>
<b>INGRESOS</b>						
Pediatría	76.020	37,47%	110.300	36,98%	127.220	37,12
Ginecología	126.840	62,53%	187.960	63,02%	215.620	62,88%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>202.860</b>	<b>100%</b>	<b>298.260</b>	<b>100%</b>	<b>342.840</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>156.400</b>	<b>77,17%</b>	<b>159.528</b>	<b>78,85%</b>	<b>162.718,56</b>	<b>78,90%</b>
<b>Sueldos</b>	<b>116.200</b>		<b>118.524</b>		<b>120.894,48</b>	
Pediatra	31.500		32.130		32.772,60	
Ginecólogo	31.500		32.130		32.772,60	
Aux. pediatra	18.900		19.278		19.663,56	
Aux. Ginecólogo	18.900		19.278		19.663,56	
Administrativo	15.400		15.708		16.022,16	
<b>S.S. empresa</b>	<b>39.200</b>		<b>39.984</b>		<b>40.783,68</b>	
<b>Gtos de formación</b>	<b>1.000</b>		<b>1020</b>		<b>1040,40</b>	
<b>GTOS CONSTITUCION</b>	<b>485</b>	<b>0,24%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>39.076</b>	<b>19,28%</b>	<b>36.093,72</b>	<b>17,84%</b>	<b>36.815,59</b>	<b>17,85%</b>
<b>Servicios profesionales</b>	<b>20.773</b>		<b>21.188,46</b>		<b>21.612,23</b>	
Alquiler	7.200		7.344		7.490,88	
Asesoría	3.403		3.471		3.540,48	
Pre. Riesgos laborales	504		514,08		524,36	
Alarma	3.600		3.672		3.745,44	
Limpieza uniforme, higiene	1.650		1.683		1.716,66	
Limpieza local	3.600		3.672		3.745,44	
Residuos peligrosos	816		832,32		848,97	
<b>Seguro Mapfre</b>	<b>605</b>		<b>617,1</b>		<b>629,44</b>	
<b>Public. Y RRPP</b>	<b>10.750</b>		<b>7.201,20</b>		<b>7.345,22</b>	
Registro logotipo	90		0		0	

Dominio web	22		22,44		22,89	
Hosting	336		342,72		349,57	
Acto inaugural	442		450,84		459,86	
Radio local	3.600		0		0	
Prensa escrita	2.400		2.448		2.496,96	
Material corporativo	500		510		520,20	
Banners	1.200		1.224		1.248,48	
Págs. Amarillas, QDQ	960		979,20		998,78	
Gtos de RRPP	1.200		1.224		1.248,48	
<b>Suministros</b>	<b>2.040</b>		<b>2.080,80</b>		<b>2.122,42</b>	
Electricidad	1.800		1.836		1.872,72	
Agua y tasas Ayto.	240		244,80		249,70	
<b>Otros servicios</b>	<b>4.308</b>		<b>4.394,16</b>		<b>4.482,04</b>	
Tfno. Fijo + ADSL	588		599,76		611,76	
Material oficina	1.320		1.346,40		1.373,33	
Material sanitario	2.400		2.448		2.496,96	
<b>Varios</b>	<b>600</b>		<b>612</b>		<b>624,24</b>	
<b>AMORT. INMOV</b>	<b>6.723,94</b>	<b>3,32%</b>	<b>6.723,94</b>	<b>3,32%</b>	<b>6.723,94</b>	<b>3,26%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>202.684,94</b>	<b>100%</b>	<b>202.345,66</b>	<b>100%</b>	<b>206.258,09</b>	<b>100%</b>
<b>RTDO. ANTES DE IMPTOS.</b>	<b>175,06</b>		<b>95.914,34</b>		<b>136.581,91</b>	

Tabla 3.9: Presupuesto previsional anual de ingresos y gastos. Años 1,2 y 3. (Fuente: elaboración propia).

La evolución que experimenta el BAI durante estos tres primeros años de actividad (en constante crecimiento) se debe, en gran parte, a la actitud optimista tomada frente a este proyecto, puesto que éste se enmarca en un sector con unas características muy favorables.

Dado que el saldo final de tesorería previsto para los próximos tres años es siempre positivo y creciente, Abiogen no estima tener que recurrir a ningún tipo de financiación ajena.

**PRESUPUESTO PREVISIONAL ANUAL DE TESORERIA.  
AÑOS 1, 2 Y 3.**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>31.239,83</b>	<b>134.005,31</b>
<b>COBROS</b>			
Aportación socios	80.000	0	0
Pediatría	76.020	110.300	127.220
Ginecología	126.840	187.960	215.620
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>282.860</b>	<b>298.260</b>	<b>342.840</b>
<b>PAGOS</b>			
<b>EXPLOTACION</b>	<b>193.379</b>	<b>195.621,72</b>	<b>199.534,15</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>150.800</b>	<b>159.528</b>	<b>162.718,56</b>
Sueldos y salarios	116.200	118.524	120.894,48
Seguridad Social	33.600	39.984	40.783,68
Gastos de formación	1000	1.020	1040,40
<b>GASTOS CONSTITUCION</b>	<b>485</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>42.094</b>	<b>36.093,72</b>	<b>36.815,59</b>
<b>Servicios profesionales</b>	<b>22.464</b>	<b>21.188,46</b>	<b>21.612,23</b>
Alquiler	7.800	7.344	7.490,88
Asesoría	3.676	3.471,06	3.540,48
Prev. Riesgos Laborales	504	514,08	524,36
Alarma	3.900	3.672	3.745,44
Limpieza uniforme, higiene.	1.800	1.683	1.716,66
Limpieza local	3.900	3.672	3.745,44
Residuos peligrosos	884	832,32	848,97
<b>SEGURO MAPFRE</b>	<b>605</b>	<b>617,1</b>	<b>629,44</b>
<b>PUBLIC. Y RRPP</b>	<b>11.458</b>	<b>7.201,20</b>	<b>7.345,22</b>
Registro logotipo	90	0	0
Dominio web	22	22,44	22,89
Hosting	364	342,72	349,57

Acto inaugural	442	450,84	459,86
Radio local	3.900	0	0
Prensa escrita	2.600	2.448	2.496,96
Material corporativo	500	510	520,20
Banners	1.200	1.224	1.248,48
Págs. Amarillas, QDQ	1.040	979,29	998,78
Gtos de RRPP	1.300	1.224	1.248,48
<b>SUMINISTROS</b>	<b>2.250</b>	<b>2.080,80</b>	<b>2.122,42</b>
Electricidad	1.950	1.836	1.872,72
Agua y tasas Ayto.	300	244,80	249,70
<b>OTROS SERVICIOS</b>	<b>4.667</b>	<b>4.394,16</b>	<b>4.482,04</b>
Tfno. fijo + ADSL	637	599,76	611,76
Material de oficina	1.430	1.346,40	1.373,33
Material sanitario	2.600	2.448	2.496,96
<b>VARIOS</b>	<b>650</b>	<b>612</b>	<b>624,24</b>
<b>INVERSION</b>	<b>55.659</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EPI</b>	<b>2.652</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aplic. informáticas</b>	<b>698</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Construcción</b>	<b>20.900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mobiliario</b>	<b>6.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Maquinaria</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Otro Innov. Material</b>	<b>109</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Instrumental clínico</b>	<b>300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Impuesto Sociedades</b>	<b>0</b>	<b>52,52</b>	<b>28.828,22</b>
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>251.620,57</b>	<b>195.442</b>	<b>228.362,37</b>
<b>SALDO FINAL DE TESORERIA</b>	<b>31.239,83</b>	<b>134.005,31</b>	<b>248.482,65</b>

Tabla 3.10: Presupuesto previsional anual de tesorería. Años 1, 2 y 3. (Fuente: elaboración propia).

NOTA: En el año 1 están incluidos los ingresos de diciembre del año 0 (aportación al capital social), y los gastos de diciembre necesarios anteriores a la apertura de la consulta.

**CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ANUAL. AÑOS 1, 2 Y 3.**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>202.860</b>	<b>298.260</b>	<b>342.840</b>
-Gastos de personal	156.400	159.528	162.718,56
-Otros Gtos de explotación (excl.Alquiler y Amort).	32.361	28.570	29.325
<b>EBITDAR</b>	<b>12.099</b>	<b>110.162</b>	<b>150.796,44</b>
-Alquileres	7.200	7.344	7.490,88
<b>EBITDA</b>	<b>4.899</b>	<b>102.818</b>	<b>143.305,56</b>
-Amortizac.	6.723,94	6.723,94	6.723,94
<b>EBIT (o rtdo de la explotación)</b>	<b>175,06</b>	<b>96.094,06</b>	<b>136.581,62</b>
+Ing. Financieros	0	0	0
-Gtos Financieros	0	0	0
<b>Rdo. de actividades ordinarias</b>	<b>175,06</b>	<b>96.094,06</b>	<b>136.581,62</b>
+Ing. Extraordinarios	0	0	0
-Gtos extraordinarios	0	0	0
<b>BAI (resultado antes de Impuestos)</b>	<b>175,06</b>	<b>96.094,06</b>	<b>136.581,62</b>
-Impto Sociedades	52,52	28.828,22	40.974,49
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>122,54</b>	<b>67.265,84</b>	<b>95.607,14</b>
+Amortizaciones	6.723,94	6.723,94	6.723,94
<b>CASH FLOW</b>	<b>6.846,48</b>	<b>73.989,78</b>	<b>102.331,08</b>

Tabla 3.11: Cuenta de resultados previsional. Años 1, 2 y 3. (Fuente: elaboración propia).

En cuanto a la política de dividendos y reservas, Abiogen dotará las reservas legales establecidas en la normativa regulatoria de sociedades limitadas, que suponen el 10% sobre el beneficio neto del ejercicio, por lo menos, hasta que la reserva legal alcance el 20% del capital social.

En el caso de Abiogen, este porcentaje representa 16.000 euros de reserva legal (ya que el capital social es de 80.000 euros), cantidad que se alcanza ya en la reserva legal para el ejercicio del año 2. No obstante, Abiogen decidirá seguir añadiendo el 10%

del beneficio neto de cada ejercicio a la reserva legal de la sociedad, obtenida de ejercicios anteriores.

El año 1, a penas podremos dotar reservas, porque tendremos un beneficio muy reducido, pero el beneficio integro del año 2 lo aplicaremos a reserva legal, el 10%, y a reserva voluntaria el 90% restante. Sera a partir del año 3 cuando dotemos el 10 % a reserva legal y nos repartamos el 90% restante como Beneficio.

**RESERVAS Y REPARTO DE DIVIDENDOS.**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Reserva legal	10%	10%	10%
Reserva voluntaria	90%	90%	0
<b>Total reservas a dotar</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>
<b>Reparto de Beneficios</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>90%</b>

Tabla 3.12.: Reservas y reparto de dividendos. (Fuente: elaboración propia).

A continuación, se muestra el **balance inicial** a día anterior a la apertura de la clínica, con la consecuente aportación de capital:

<b>ACTIVO</b>		<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
80.000	Banco c/c	Capital Social	80.000

Tabla 3.13: Balance de situación inicial.

**BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL A 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, AÑO 2 Y AÑO 3.**

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>PASIVO Y PATRIM. NETO.</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>48.175,06</b>	<b>42.211,29</b>	<b>35.487,35</b>	<b>PATRIM. NETO</b>	<b>80.122,54</b>	<b>147.288,38</b>	<b>156.949,09</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>698</b>	<b>698</b>	<b>698</b>	Capital Social	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>
Aplicaciones Informáticas	698	698	698	<b>Reservas</b>	<b>122,54</b>	<b>67.388,38</b>	<b>76.949,09</b>
-Amort. Acum.	-104,7	-209,4	-314,1	Reserva legal	122,54	6.726,58	9.560,71
<b>Inmovilizado material</b>	<b>54.961,17</b>	<b>54.961,17</b>	<b>54.961,17</b>	Reserva voluntaria	0	60.539,26	0
Construcciones	20.900	20.900	20.900	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Maquinaria	25.000	25.000	25.000	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>52,52</b>	<b>28.828,22</b>	<b>127.020,88</b>
Instrumental clínico	300	300	300	H.P. Acreedora por Impto Sociedades	52,52	28.828,22	40.974,49

Mobiliario	6.000	6.000	6.000	Dividendos a pagar	0	0	86.046,39
EPI	2.652,17	2.652,17	2.652,17				
Otro Inmov. Material	109	109	109				
-Amort. Acumulada	-6.619,24	-13.238,48	-19.857,72				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>31.239,83</b>	<b>134.005,31</b>	<b>248.482,65</b>				
Existencias	0	0	0				
Clientes	0	0	0				
<b>Realizable</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
<b>Disponible</b>	<b>31.239,83</b>	<b>134.005,31</b>	<b>248.482,65</b>				
Banco c/c	31.239,83	134.005,31	248.482,65				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>80.175,06</b>	<b>176.216,60</b>	<b>283.960</b>	<b>TOTAL NETO Y PASIVO</b>	<b>80.175,06</b>	<b>176.216,60</b>	<b>283.960</b>

Tabla 3.14: Balance de situación previsional a 31 de diciembre de año 1, año 2 y año 3. (Fuente de elaboración propia).

Observando en los **balances de situación** previsionales anuales la estructura del activo para el año 1, comprobamos que el 60,09% corresponde al activo fijo, o estructura fija de la empresa, mientras que el 39,91 restante corresponde a activo circulante o corriente (es decir, bienes y derechos a corto plazo). Debido a que haremos las inversiones el primer año, y los 2 siguientes no necesitaremos hacer más, la estructura de nuestro activo irá incrementando su porcentaje de circulante, hasta llegar al 87,5% del activo total en el año 3. Todo nuestro activo circulante será caja, pues los servicios los cobraremos siempre al contado.

En cuanto a la estructura financiera de la empresa (patrimonio neto y pasivo), cabe destacar que la principal fuente de financiación son los fondos propios. Todo ello es debido a que, con la aportación inicial realizada por los socios, será suficiente para financiar el negocio, sin tener que recurrir a penas al endeudamiento.

Como puede observarse en la siguiente tabla, los costes fijos van a suponer la gran mayoría de los costes totales y, por tanto, cuanto más actividad genere la empresa, menor será el coste unitario, fenómeno conocido como “economías de escala”.

	AÑO 1	% AÑO 1	AÑO 2	% AÑO 2	AÑO 3	% AÑO 3
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>198.364,94</b>	<b>97,86%</b>	<b>197.939,2</b>	<b>97,82%</b>	<b>201.763,5</b>	<b>97,82%</b>
Gastos personal	156.400	77,16%	159.528	78,84%	162.718,5	78,89%
Gtos. Constitución	485	0,24%	0	0%	0	0%
Servicios profesionales	20.773	11,73%	21.188,46	10,47%	21.612,23	10,48%
Seguro Mapfre	605	0,30%	617,10	0,30%	629,44	0,3%
Publ. Prop. Y RRPP	10.750	5,30%	7.201,20	3,56%	7.345,22	3,56%
Suministros	2.040	1%	2.080,80	1,03%	2.122,42	1,02%
Tfno. fijo+ADSL	588	0,30%	599,76	0,30%	611,76	0,30%
Amort. Inmov.	6.723,94	3,32%	6.723,94	3,36%	6.723,94	3,26%
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>4.320</b>	<b>2,14%</b>	<b>4.406,40</b>	<b>2,18%</b>	<b>4.494,53</b>	<b>2,18%</b>
Material oficina	1.320	0,65	1.346,40	0,67	1.373,33	0,67
Material sanitario	2.400	1,18	2.448	1,21	2.496,96	1,21
Varios	600	0,29	612	0,30	624,24	0,30
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>202.684,94</b>	<b>100</b>	<b>202.345,6</b>	<b>100</b>	<b>206.258,1</b>	<b>100</b>

Tabla 3.15: Clasificación de los costes en función con su relación con el nivel de actividad de la empresa. (Fuente de elaboración propia).

### ANÁLISIS MEDIANTE RATIOS

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ESTRUCTURA DEL ACTIVO</b>				
Estructura del activo no corriente	Inmovilizado/Activo total	0,60	0,24	0,12
Estructura del activo corriente	Activo corriente/Activo total	0,40	0,76	0,88
Activo total medio	(A. Total año n + A. total año n-1)/2	80.175,06	128.195,83	230.088,30
<b>ESTRUCTURA DEL PASIVO</b>				
Endeudamiento o apalancamiento	Deuda total/Neto	0,00065	0,1957	0,8093
	Neto/Deuda total	1.525,56	5,109	1,2356
	Capital Social/Pasivo Total	0,9978	0,4539	0,2817

	Capital/Neto Total	0,9984	0,5431	0,5097
	Deuda a LP/Deuda total	0	0	0
	Deuda a CP/Deuda total	1	1	1
	Exigible total/pasivo total	0,00065	0,1636	0,4473
<b>SOLVENCIA</b>				
	Activo Total/Pasivo exigible	1.526,56	6,1126	2,2355
	Activo Total-Deuda Total	80.122,54	147.388,38	156.939,12
	Pasivo/Activo	1	1	1
Solvencia a LP	Capitales permanentes/Activo Fijo	1,6631	3,4893	4,4226
Calidad de la Deuda	Exigible a CP/Exigible Total	1	1	1
<b>LIQUIDEZ</b>				
Fondo de Maniobra	Activo corriente-Pasivo corriente	31.187,31	105.177,09	121.461,77
Liquidez Financiera	Activo Corriente/Pasivo corriente	594,8177	4,6484	1,9562
Acid Test o prueba acida	(Act. Corriente-Existencias)/P. corriente	594,8177	4,6484	1,9562
	Tesorería/Pasivo Corriente	592,913	4,6484	1,9562
Liquidez del activo	Activo corriente/Activo Total	0,3883	0,7604	0,8750
Tesorería	(Realizable +Tesorería)/P. corriente	592,9137	4,6484	1,9562
<b>ROTACION</b>				
Periodo medio de cobro	(Clientes/Vtas)x365	0	0	0
Periodo medio de pago	(Proveedores/Compras)x365	0	0	0
Rotación del activo	Ventas/Activo Total	2,5302	1,6925	1,2073
<b>RENTABILIDAD ECONOMICA O RENDIMIENTO</b>				
ROA	Beneficio Neto/Activo Total	0,0015	0,3817	0,3367
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>				
ROE	Beneficio Neto/Fondos Propios	0,0015	0,4567	0,6091

**NOTA: Capitales permanentes=Fondos propios + créditos a largo plazo**

Tabla 3.16: Análisis mediante ratios. (Fuente: Elaboración Propia).

El Fondo de Maniobra (FM) es la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, utilizando, únicamente, su activo corriente. Como el FM es mayor que cero, podemos decir que Abiogen no tiene problemas de liquidez.

El hecho de que buena parte de los ratios calculados estén por encima de sus valores óptimos, nos indica que, probablemente, exista una infrautilización de los activos corrientes de la empresa.

Con los costes variables y fijos previstos para los próximos tres años y sus correspondientes ingresos por servicio, se han obtenido los siguientes puntos de equilibrio (o punto muerto o umbral de rentabilidad) globales de Abiogen, es decir, la cifra de ventas que se debe realizar en cada período para no perder ni ganar, haciendo cero el resultado:

	Año 1	Año 2	Año 3
Punto de equilibrio (€)	202.684,94	202.345,6	206.258,1
Ventas (€)	202.860	298.260	342.840

Tabla 3.17: Análisis de punto de equilibrio. (Fuente: Elaboración Propia).

### Métodos de selección de inversiones:

- **Pay-back o plazo de recuperación:**

Como el desembolso inicial es de 55.659,17 euros (la inversión del inmovilizado) y el cash flow neto previsional para el primer y segundo año son 6.846,48 y 73.989,78 respectivamente, el tiempo que tarda la sociedad en recuperar la inversión inicial es de 605 días.

- **Valor actual neto (VAN):**

La diferencia entre el desembolso inicial y los flujos de caja actualizados de los tres primeros años de actividad, considerando un tipo de interés del 4%, ha salido de 110.303,65 euros. Al salir un VAN superior a cero, se acepta el proyecto, dado que con esos cash flow actualizados se cubre la totalidad del desembolso inicial. Se ha estimado un tipo de interés o de descuento del 4%, teniendo en cuenta que el tipo de interés que están ofreciendo actualmente los Bonos del Estado a 10 años es del 2,813% y, por tanto, se ha previsto un mayor interés para el cálculo del VAN como compensación por el mayor riesgo de dicha inversión.

	Cash flow neto previsional	Cash flow actualizado
AÑO 1	6.846,48	6.583,15385
AÑO 2	73.989,78	68.407,7108
AÑO 3	102.331,08	90.971,9575

Tabla 3.18: Flujos de caja previsionales netos y actualizados. (Fuente: Elaboración Propia).

▪ **Tasa interna de retorno o de rentabilidad (TIR):**

Mediante el programa Excel, se ha obtenido el tipo de interés que hace que el VAN de este proyecto sea cero. Esta tasa ha salido bastante elevada (de 63,023%), lo cual demuestra la gran rentabilidad que se le puede sacar a este proyecto.

**3.8. Coherencia del proyecto y plan de contingencias:**

La coherencia y viabilidad del proyecto están justificadas en base a:

- El mercado en el que operará esta empresa está, pese a la crisis, en continuo crecimiento.
- El modelo de negocio propuesto posee los recursos materiales y humanos estrictamente necesarios para el óptimo desarrollo de la empresa, sin incurrir en dispersiones ni salirse de su línea estratégica.
- El local será alquilado en vez de comprado, lo cual implicará un desembolso inicial significativamente menor.
- La empresa poseerá suficiente liquidez y solvencia como para no tener que solicitar financiación ajena, con lo que no se incurrirá en gastos financieros.
- La organización tendrá clara su misión, visión, valores, objetivos y posicionamiento deseado.
- Las acciones programadas a lo largo de los diferentes planes de actuación son coherentes entre sí, razonables y alcanzables.

Dado que Abiogen será una microempresa del sector sanitario privado, su organigrama será sencillo y funcional, existiendo sinergias entre cada área. Tal y como puede comprobarse en el plan económico-financiero, el plan es claramente viable, con un plazo de recuperación de la inversión inicial de 605 días y una rentabilidad en torno al 63%.

Además será necesario fijar un “stop-loss” en el plan de negocios, al menos, internamente, es decir, es recomendable tener un plan “B” por si el “A” falla. En caso de alguna eventualidad o acontecimiento potencial, por el cual no se llegaran a cumplir las condiciones económicas previstas para estos primeros años de actividad, se podrían llevar a cabo alguno de los siguientes procedimientos alternativos.

**Solución 1:**

Mantendremos independientes las contabilidades de los 2 especialistas, con el objetivo de detectar posibles desviaciones del plan de negocio, y observar si es necesario prescindir o potenciar alguna de las especialidades.

**Solución 2:**

Ampliar el horario de visitas de los especialistas al sábado (en vez de estar cerrados, desaprovechando el local y demás Activos). Para ello, recortaríamos una hora la jornada laboral diaria, y abriríamos los sábados de 9 a 14 horas.

### **Solución 3:**

Si pese a nuestras predicciones, la ocupación de la clínica no fuera suficiente, cerraríamos por las mañanas, de tal forma que nuestros especialistas seguirían trabajando en la Seguridad Social, y atenderían la clínica exclusivamente en horario de tarde. Evidentemente esto conllevaría el consiguiente ajuste salarial y económico financiero en general.

### **Solución 4:**

Negociar convenios con la Seguridad para atender a sus pacientes en situaciones de elevada demanda de servicios. Esto acarrearía un menor ingreso por servicio que el privado puro, pero nos permitiría conseguir prestigio e imagen de marca en la plaza.

Además, debemos realizar un cronograma de implantación, en el que delimitemos en el tiempo las acciones a realizar antes de la apertura de la nueva Sociedad. (Ver anexo 4).

Finalmente, terminamos el plan de empresa con una previsión de posibles acciones a realizar a largo plazo.

Teniendo unas perspectivas de futuro optimistas, una vez la Sociedad esté más estable y empiece a obtener cuantiosos beneficios, se podría realizar un nuevo plan de negocios para valorar la posibilidad de abrir nuevos establecimientos en otras ciudades importantes. Un plan más a largo plazo (en cuanto hubiera un mayor asentamiento de Abiogen y el negocio estuviese más maduro) podría ser analizar una potencial expansión empresarial mediante la inauguración de más centros Abiogen en otras ciudades de España, como Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia o Bilbao, o empezando por nuestras ciudades vecinas, Zaragoza, Logroño o Burgos. Otra acción, a priori más factible que las anteriores, sería evaluar la posibilidad de crecer a nivel de los servicios ofertados. Se podría reflexionar sobre si introducir otras especialidades médicas. Estas especialidades podrían crear un valor añadido para el paciente, ofertando un servicio más integral y completo. En este sentido, también se podría proponer, además un servicio a domicilio, la implantación de un servicio de urgencias las 24 horas o durante los fines de semana y festivos.

Los socios también tienen en mente, como futura estrategia de marketing, introducirse en el mundo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como ya hacen las principales empresas del país, aunque hoy por hoy todas estas medidas son extremadamente presuntuosas.

**Capítulo 4:  
CONCLUSIONES**



#### **4.1. Conclusiones generales:**

Al reflexionar sobre los objetivos conseguidos a lo largo de la elaboración de este plan de empresa, considero que me ha sido muy útil e interesante al profundizar en la materia, pues, debido a mi experiencia profesional, conocía aspectos eminentemente prácticos sobre su elaboración, pero he conseguido aprender y reflexionar fundamentalmente en el aspecto teórico. Por lo tanto, siento que su realización me ha servido para asentar conceptos y ser capaz de reflexionar de una manera más crítica sobre esta materia.

Al analizar todos estos contenidos de manera más teórica, los objetivos se interiorizan mucho mejor y se convierten en más significativos, Ya que me ha servido para conseguir mayor capacidad de análisis.

El primer capítulo trata del concepto de estrategia del plan de empresa, explicando después la importancia de su realización, y profundizando en los puntos imprescindibles que debe contener. Comenzamos definiendo el plan de empresa como la carta de presentación de la misma, donde el emprendedor debe transmitir tanto sus conocimientos del sector como la solidez del proyecto que quiere llevar a cabo. Definimos que objetivos tiene, y recalamos que debe ser un documento dinámico, ya que las posibles desviaciones no deben ser un impedimento para la continuación del negocio, sino que debemos conocer las razones que han influido para tal desviación, y nuestro plan debe ser capaz de soportar las modificaciones necesarias para afrontar la nueva realidad.

Además, incidimos en que es importante que en su elaboración participen todos los socios y promotores del proyecto, ya que esto implicará la involucración de todos en los objetivos que en él se proyecten.

Comentamos que la utilidad del plan de empresa es múltiple, tanto interna como externamente, pues por un lado mostrará a los promotores la coherencia del plan, las líneas estratégicas a seguir y los objetivos a alcanzar, pero por otro debe ser lo suficientemente claro y atrayente para servirnos, en caso de ser necesario, para obtener financiación, captar nuevos socios o negociar con proveedores.

Continuamos aclarando que un plan de empresa no tiene por qué seguir la estructura que el aquí expuesto, ya que cada empresa debe tener el plan de empresa que mejor sirva para cubrir sus necesidades y que le ayude a alcanzar sus expectativas, es decir, es importante que cada empresa tenga su plan, pero no tienen por qué mantener la misma estructura, ni siquiera aunque se dediquen al mismo sector.

No obstante, en este trabajo fin de grado se plantea una estructura que se ha intentado que abarque la mayor cantidad de factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar la futura empresa, pues es fundamental tener controlados el mayor número posible de los factores que van a influir en el futuro y en la actividad de la nueva empresa. Cuanta más información dispongamos, y más profundo sea el análisis realizado, menos aspectos dejaremos para la improvisación.

Así pues, explicamos que el plan de negocio debe empezar a desarrollarse a partir de una explicación sobre la oportunidad concreta motivo de análisis, donde radica esa oportunidad y cuál es su potencial. A continuación, deberemos responder a las preguntas en torno a nuestra actuación, cuál será el modelo de negocio que captura a esa oportunidad y qué nos permite llevarla al mercado con una sólida propuesta de valor. Indispensable es el siguiente paso del guión, un exhaustivo análisis del sector, su tamaño, potencial, evolución, clientes, competidores y otros agentes y circunstancias del entorno que configuran la oportunidad. Ahora estaremos preparados para desarrollar nuestro modelo de negocio en actuaciones estratégicas concretas (Marketing, Recursos Humanos, Operaciones etc.), que nos permitan lograr el posicionamiento diseñado y finalmente ese flujo de conceptos y decisiones nos permitirá valorar los recursos requeridos para comenzar la actividad y la rentabilidad que estimamos que nuestro negocio conseguirá.

Se trata de una estructura lógica, pues evidentemente el negocio debe partir del nacimiento de una idea, para después analizar el sector con toda la profundidad posible, y observar si nuestra idea tiene cabida. Si el resultado es satisfactorio, es imprescindible seleccionar unas líneas estratégicas para las distintas áreas que compondrán la empresa, y plasmarlas en un documento que nos sirva de guía en su futura ejecución. Finalmente, con todos estos datos, podemos elaborar un análisis de nuestras necesidades, y un plan financiero que nos permita ver la rentabilidad de dicha idea.

Además dentro de este primer capítulo incidimos también en que algunos de los errores más comunes en la realización del plan de empresa, como el de estar seguros de que es un buen negocio sin tener una base fundada y analizada que lo demuestre, ignorar la existencia de la competencia, o ser exageradamente optimistas con los resultados, sin tener analizado si éstos son viables o no. Por ello es muy importante que exista un tercero, especialista en la materia que vamos a realizar, que pueda ver el plan, y darle un punto crítico que nos permita corregir posibles errores que nosotros, por nuestro convencimiento, no habíamos detectado.

Terminamos este capítulo exponiendo los puntos básicos que nosotros consideramos necesarios en un correcto plan de empresa, y explicando brevemente el fundamento teórico que nos hace ver la relevancia de ese análisis para el futuro de la empresa.

#### **4.2. Conclusiones específicas y recomendaciones:**

En la segunda parte del trabajo se realiza el plan de empresa de una clínica de nueva creación llamada Abiogen S.L. Concretamente en el segundo capítulo se realiza un amplio análisis del entorno, tanto externo como interno, para terminar en el tercer capítulo con la planificación de las líneas estratégicas y de los planes de acción a realizar en cada una de las áreas de la empresa.

Abiogen S.L. será creada a principios de enero del año 2015 por un especialista en ginecología y obstetricia y otro en pediatría, acompañados por sus respectivas parejas, con el propósito de iniciar un modelo de negocio pionero en Soria, centrado únicamente en las dos especialidades mencionadas.

Para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, Abiogen abrirá un centro a pie de calle, con aspecto de centro médico, bien diferenciado y con los más avanzados sistemas médicos, especializado exclusivamente en pediatría, ginecología y obstetricia.

Además contará con una plantilla joven, dinámica, con ambición y ganas de aprender, que ofrecerá sus servicios de lunes a viernes, en horario de 9 a 13:30 y de 16: a 20.

Así pues, Abiogen tratará de diferenciarse de la competencia por ser un centro especialista en ginecología y pediatría, y exclusivamente en esas dos especialidades, tratando de ser una referencia en Soria en esas materias. Destacará por su excepcional trato y atención al cliente, así como por su ambiente, un tanto elitista, y por su precio, muy competitivo e inferior a la media del mercado.

La idea de negocio es detectada fácilmente por los socios especialistas médicos, ya que en su trabajo diario en la Seguridad Social, y tras escuchar a multitud de pacientes, observan la posibilidad de negocio para un centro médico de estas características.

Así, en el segundo capítulo, se analiza el entorno, tanto externo como interno, para ver si realmente este modelo de negocio tiene cabida en Soria, y analizar todos los factores que actuarán alrededor de la nueva empresa.

Observaremos que, pese a la situación generalizada de crisis en el país, el sector de la sanidad privada no se ha visto excesivamente afectado. De hecho, desde el comienzo de la crisis, el número de centros dados de alta como actividad sanitaria privada, se ha visto incrementado.

Además, en el análisis observamos que, efectivamente, en Soria no se trata de dos especialidades demasiado ofertadas, y que nuestro modelo de negocio podría encontrar su lugar.

Este análisis nos permite observar las principales amenazas y oportunidades con que se enfrentará Abiogen. Entre ellas destacaremos la gran preocupación de la población española por la salud, lo que nos hace pensar que, pese a la crisis actual, la demanda cubrirá nuestras expectativas.

No obstante, también detectamos debilidades, como la existencia de estas especialidades en la seguridad social, o la costumbre de pedir una segunda opinión médica.

En este capítulo realizaremos también un análisis interno, en el que analizaremos las capacidades y los posibles obstáculos internos de nuestro proyecto. De aquí obtendremos las debilidades y amenazas que esperamos encontrarnos. Una de nuestras debilidades será el carácter incierto de toda actividad que se inicia, o el riesgo de cubrir exclusivamente dos especialidades.

Entre las fortalezas destacaremos el enfoque que le queremos dar a la clínica, pues tendremos un trato exquisito y personalizado con los clientes, con unos profesionales con un excelente nivel de profesionalidad y especialización, en un ambiente exclusivo y cuidado.

Finalmente, antes de entrar en el tercer capítulo, y con los datos obtenidos en los análisis anteriores, hemos redactado una matriz DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta matriz nos será de vital importancia para definir nuestras futuras estrategias, pues debemos encaminarlas en aprovechar nuestros puntos fuertes, sin descuidar nuestras debilidades.

Una vez realizado el análisis del sector en el que se va a desenvolver Abiogen, y extraído sus fortalezas y debilidades, así como sus fortalezas y debilidades, pasaremos al tercer capítulo, en el que definiremos las líneas estratégicas de la empresa y los planes de acción a desarrollar por parte de cada departamento.

Abiogen utilizará línea estratégica de diferenciación, ya que, en Soria no existe ningún centro de estas características, tan especializado, con la preparación de los profesionales con los que contamos, y en un ambiente tan exclusivo.

Además, utilizará una estrategia de calidad-precio, pues nuestros servicios serán más económicos que los de la competencia, manteniendo siempre un alto nivel de atención y trato al paciente. Siempre se intentará que el periodo de espera, tanto para la citación como en la consulta sea mínimo, y además a cada paciente se le darán recomendaciones para que no vuelvan a padecer de la dolencia por la que nos visitaron.

Finalmente utilizará una línea estratégica de posicionamiento, pues aspira a ser considerado el centro sanitario privado de referencia en Soria en sus dos especialidades, con un claro enfoque en el cliente y en la profesionalidad de sus empleados.

Desde el punto de vista del marketing, Abiogen tiene muy bien definidos los servicios que va a ofrecer al cliente, teniendo la posibilidad incluso de realizar algunas pruebas que no se hacen en la Seguridad Social. Estos servicios se encuentran perfectamente definidos en su plan de marketing.

Además, lo hará a un precio muy competitivo, inferior incluso al de la competencia.

Los principales canales de promoción que utilizara la empresa, además del más deseado y barato de todos, que es el “boca a boca”, serán campañas publicitarias, tanto en prensa como en radio y televisión, relaciones públicas y merchandising, además del aspecto exterior de su local, que sin duda, gracias a su ubicación y estética, nos ayudará a atraer pacientes.

En este apartado, la empresa invertirá 10.750 euros de presupuesto, con los cuales podrá cubrir el coste de todas las acciones.

Desde el punto de vista de las operaciones, la empresa tiene también muy definido su diagrama de flujo, lo que le permitirá tener un exquisito trato con el cliente, además de tener perfectamente identificado su historial médico para futuras visitas.

Abiogen será constituida bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada por sus cuatro socios, Dra. Ana Calvo Núñez, Dra. María Ángeles Benito Ruiz, D. Miguel Gómez Jiménez y D. José Martínez Pérez, y con un capital social de 80.000 euros, de

los que cada socio aportará 20.000 y que será suscrito y desembolsado en su totalidad. Tributará en el impuesto sobre Sociedades, y sus empleados cotizarán en la Seguridad Social. Todo el personal será contratado por la empresa, aunque dos de ellos sean socios. El resto de personal necesario serán dos auxiliares de enfermería y un administrativo. La empresa contará con los equipos médicos más avanzados del mercado en sus especialidades.

Pero todo lo anterior no tendría sentido sin un buen estudio financiero que nos demuestre la viabilidad de la empresa. Abiogen necesitará 55.659,17 euros de inversión inicial para comenzar su actividad, cantidad que se estima recuperar en 605 días. La rentabilidad esperada para la empresa es francamente alta, del 63%, y desde el primer año obtendrá beneficio, si bien algunos meses, debido a vacaciones o pagas extra, el resultado vaya a ser negativo.

Finalmente, creemos que el negocio es viable, y que goza de solvencia, por lo que debemos trabajar en esta línea, no obstante es necesaria la elaboración de un plan de contingencias para cubrirnos de cualquier imprevisto que pudiera surgir.

**BIBLIOGRAFÍA Y  
MENCIONES ESPECIALES**



*En orden alfabético de autores y dominios web:*

**Libros:**

**Aliad conocimiento y servicio S.L.**, *Estudio 2009 del sector sanitario privado*.

**Amat, Oriol.** *Análisis integral de empresas*. Editorial: Bresca Profit. Barcelona, 2008. ISBN: 978-84-96998-62-9.

**Amat, Oriol.** *Comprender la contabilidad y las finanzas (3ª edición)*. Editorial Gestión 2000, año 2008. ISBN: 978-84-96612-95-2.

**Amit, R. y Schoemaker, P. (1993):** “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, vol 14, nº 1.

**Esteban, A., Martín-Consuegra, D., Millán, A., Molina, A. (2002):** “*Introducción al marketing*”; 1ª Edición; Barcelona: Ariel Economía.

**Etxebarria Robledo, B. y Sánchez Fuente, F. (2008):** “*Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional*”. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 15, diciembre 2008 págs. 157-174.

**Figuera, F. (2001):** “*Marketing estratégico integral*”. Thomson.

**González Domínguez, Francisco José y Ganaza Vargas, Juan D. (coords).** *Principios y fundamentos de gestión de empresas (2ª edición)*. Ediciones Pirámide, 2008. ISBN: 978-84-368-2187-1.

**Grant, Robert M.** *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. (5ª edición)*. Editorial Thomson Civitas, 2006. ISBN: 84-470-2658-2.

**Grant, R. M. (1996):** “*Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*”. Civitas, Madrid.

**Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (1996):** “*Administración estratégica. Un enfoque integrado*”. McGraw-Hill, Colombia.

**Kotler, P. y G. Armstrong (2003):** “*Fundamentos de Marketing*”; 6ª. Edición; Prentice Hall.

**Luque Martínez, Teodoro.** *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados (2ª edición)*. Editorial Pirámide, 2012. ISBN: 978-84-368-2559-6.

**Molinillo Jiménez, S. (2012):** “*Distribución comercial aplicada*”. Editorial Esic, 1ª edición. Madrid.

**Munuera, J.L. y A. I. Rodríguez (2006):** “*Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica.*” ESIC Madrid.

**Porter, Michael. (1982):** “*Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México).

**Rajadell Carreras, Manel.** *Creación de empresas*. Ediciones UPC, 2003. ISBN: 84-8301-673-7.

**Santesmases Mestre, Miguel.** *Marketing. Conceptos y estrategias (6ª edición)*. Editorial Pirámide, 2007. ISBN: 978-84-368-2613-5.

**Suárez Sánchez-Ocaña, Alejandro.** *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. Editorial Booket. 2012. ISBN: 978-84-234-2860-1.

**Villalobos Hidalgo, Julio.** *Gestión sanitaria para profesionales de la salud*. McGraw Hill-Interamericana, 2007. ISBN: 978-84-481-60004-3.

### **Sitios Web:**

[www.aeped.es](http://www.aeped.es) (Asociación Española de Pediatría)  
[www.aliad.es](http://www.aliad.es)  
[www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)  
[www.camarasoria.com](http://www.camarasoria.com) (Cámara de Comercio e Industria de Soria)  
[www.cnae.es](http://www.cnae.es)  
[www.cis.es](http://www.cis.es) (Centro de Investigaciones Sociológicas)  
[www.comsor.es](http://www.comsor.es) (Ilustre Colegio Oficial de Médicos de Soria)  
[www.consumo-inc.es](http://www.consumo-inc.es) (Instituto nacional de consumo -INC-)  
[www.elsevier.es](http://www.elsevier.es) (Anales de Pediatría)  
[www.factoremprende.com](http://www.factoremprende.com)  
[www.fncp.es](http://www.fncp.es) (Federación Nacional de Clínicas Privadas)  
[www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)  
[www.ine.es](http://www.ine.es) (Instituto Nacional de Estadística y también, dentro de él, el DIRCE Directorio Central de Empresas-)  
[www.jcyl.es](http://www.jcyl.es) (Junta de Castilla y León)  
[www.la-moncloa.es](http://www.la-moncloa.es) (Presidencia del Gobierno de España)  
[www.micinn.es](http://www.micinn.es) (Ministerio de Ciencia e Innovación)  
[www.mityc.es](http://www.mityc.es) (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio)  
[www.msps.es](http://www.msps.es) (Ministerio de Sanidad y Política Social)  
[www.mtin.es](http://www.mtin.es) (Ministerio de Trabajo e Inmigración)  
[www.muypymes.com](http://www.muypymes.com)  
[www.paginasamarillas.es](http://www.paginasamarillas.es) (Páginas Amarillas)  
[www.qdqlaguiautil.com](http://www.qdqlaguiautil.com) (QDQ, la guía útil)  
[www.sego.es](http://www.sego.es) (Sociedad Española de Ginecología y Obstetricia)  
[www.who.int](http://www.who.int) (Organización Mundial de la Salud)  
[www.soria.es](http://www.soria.es) (Ayuntamiento de Soria)

**Menciones especiales:**

Las conversaciones y entrevistas que han resultado más valiosas para la elaboración de este trabajo han venido de la mano de las siguientes personas:

Peña Busto, Ana; pediatra de la Residencia Santa Barbará de Soria: asesoramiento en las labores de pediatría.

Terreros Baquerín, Esther; Directora del centro de Producción de Radio Televisión de Castilla León en Soria: asesoramiento en la campaña de radio y televisión.

Peña Rodrigo, Román; Arquitecto: Autor del plano y del montaje de la fachada.

Lample Gracia, Luis Javier; Economista: muy buena ayuda para refrescar algunos conceptos.

Rubio, María Ángeles; Ginecóloga y Obstetra en la Residencia Santa Bárbara de Soria: asesoramiento en las labores de ginecología y obstetricia.

Martínez Mínguez, Luis: asesoramiento en precios de anuncios en prensa escrita y formas de pago.

Otros médicos y enfermeros, tanto de la Sanidad pública como privada.

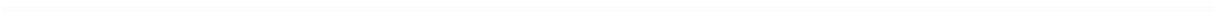
Galiana Marín, Pau: aportación de información acerca de la competencia.

Pinilla, Beatriz: asesoramiento notarial.

Secretaría del Ilustre Colegio Oficial de Médicos de Soria.

Atención telefónica de la Asociación Española de Pediatría y de la Sociedad Española de Ginecología y Obstetricia.

**ANEXOS**



**ANEXO 1:**

**LEGISLACIÓN Y NORMAS APLICABLES  
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE SANIDAD PRIVADA EN SORIA**



La legislación básica y obligaciones a tener en cuenta para desarrollar un centro o establecimiento sanitario de este tipo en Castilla y León se recoge, principalmente, en las siguientes normativas:

- DECRETO 49/2005, de 23 de junio, por el que se establece el régimen jurídico y el procedimiento para la autorización de Centros, Servicios de Establecimientos Sanitarios.
- Decreto 93/1999, de 29 de abril, por el que se aprobó el régimen jurídico y el procedimiento para la autorización y el registro de Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios y Socio-sanitarios en Castilla y León, dando respuesta a lo previsto en el artículo 29 de la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad y en el artículo 33 de la Ley 1/1993, de 6 de abril, de Ordenación del Sistema Sanitario de Castilla y León.
- La Ley 16/2003, de 28 de mayo, de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud, en su artículo 27.3, establece que, mediante Real Decreto, se determinarán con carácter básico las garantías mínimas de seguridad y calidad que, acordadas en el seno del Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud, deberán ser exigidas para la regulación y autorización por las comunidades autónomas en la apertura y puesta en funcionamiento en sus respectivos ámbitos territoriales, de los centros, servicios y establecimientos sanitarios. Asimismo, en su artículo 26.2 dispone que el Registro General de Centros, Establecimientos y Servicios Sanitarios del Ministerio de Sanidad y Consumo será de carácter público y permitirá a los usuarios conocer los mismos, de cualquier titularidad, autorizados por las comunidades autónomas. Dicho Registro se nutrirá de los datos proporcionados por los correspondientes registros de las comunidades autónomas.
- Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios, desarrolla las previsiones contenidas en la Ley 16/2003, estableciendo una nueva clasificación, denominación y definición común de los mismos para todas las comunidades autónomas y crea un Registro y un Catálogo General de dichos centros, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 29.1 y 2 y 40.9 de la Ley 14/1986 y en el artículo 26.2 de la Ley 16/2003.
- Ley 1/1993, de Ordenación del Sistema Sanitario, por la que corresponde a la Administración de la Comunidad de Castilla y León la concesión de las autorizaciones sanitarias de instalación, funcionamiento y modificación, así como la verificación del cierre de todos los centros, servicios y establecimientos sanitarios ubicados en el territorio de la Comunidad.
- Decreto 101/2005, de 22 de diciembre, por el que se regula la historia clínica y el resto de la normativa aplicable.
- ORDEN SAN/1694/2006, de 16 de octubre, por la que se establecen los requisitos técnicos y las condiciones mínimas exigibles a los proveedores de asistencia sanitaria sin internamiento y a los servicios sanitarios integrados en una organización no sanitaria de la Comunidad de Castilla y León.

- Ley 29/2006, de 26 de julio de 2006, de Garantías y Uso Racional de los Medicamentos y Productos Sanitarios (la «Ley de Garantías»).
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Decreto 204/1994, de 15 de septiembre, de gestión de Residuos Sanitarios. Decreto revisado el 10 de febrero de 2011.
- La Ley 16/2003, de 28 de mayo, de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud, que establece que mediante Real Decreto se determinarán con carácter básico, las garantías mínimas de seguridad y calidad que deben ser exigidas para la regulación y autorización por parte de las comunidades autónomas de la apertura y puesta en funcionamiento en su respectivo ámbito territorial de los centros, servicios y establecimientos sanitarios.
- Decreto 287/2001, de 13 de diciembre, aprueba el Reglamento General de la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León como órgano competente para la administración y gestión de servicios, prestaciones y programas sanitarios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Los centros, servicios y establecimientos sanitarios, deberán cumplir las siguientes obligaciones:

- a) Contar con la autorización sanitaria preceptiva, y mantener las condiciones que motivaron su autorización.
- b) Someterse en cualquier momento al control e inspección de sus actividades, incluidas las de promoción y publicidad, por la autoridad sanitaria competente.
- c) Cumplir las condiciones y requisitos técnicos que establezca la normativa específica según los tipos de centros, servicios o establecimientos.
- d) Elaborar y comunicar a la administración sanitaria las informaciones y estadísticas sanitarias que les sean solicitadas de acuerdo con la legislación aplicable.
- e) Cumplir las obligaciones derivadas de los principios de coordinación, solidaridad e integración sanitaria, tales como la colaboración en el fomento y protección de la salud y prestaciones en casos de emergencia sanitaria o de peligro para la salud pública, en cuyos supuestos podrán ser sometidos a regímenes temporales y excepcionales de funcionamiento.
- f) Disponer de información accesible para los usuarios sobre datos relativos a la identificación del centro, servicio o establecimiento, servicios que se prestan, normas de acceso y derechos y deberes de los usuarios reconocidos por el ordenamiento. g) La exhibición en lugar visible al público del documento identificativo de la autorización de funcionamiento y registro correspondiente, de forma que permita conocer al usuario el tipo de centro con su oferta asistencial, o establecimiento de que se trate, de acuerdo con la clasificación establecida en el Anexo I del RD 1277/2003. h) Consignar en la

publicidad el número de registro otorgado por la autoridad sanitaria al concederle la autorización de funcionamiento. La publicidad no podrá inducir a error o engaño y deberá limitarse a los servicios y actividades para los que se cuenta con autorización. i) El personal del centro, servicio o establecimiento deberá exhibir en un lugar visible de su indumentaria una identificación en la que conste su nombre, profesión y categoría. j) Habilitar hojas de reclamaciones y sugerencias a disposición de los usuarios conforme a la normativa aplicable. k) Cumplir todas aquellas obligaciones establecidas por la legislación vigente que les sean de aplicación.

- Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias (L.O.P.S.).
- Convenio colectivo del Sector de Establecimientos Sanitarios de Hospitalización y Asistencia Privada de Burgos, que es al que pertenece Soria.
- Directiva 2006/123/CE de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior (“Directiva de Servicios”). Método de transposición: Ley 17/2009 (“ley paraguas”) y Ley 25/2009 (Ómnibus). VUDS (Ventanilla Única Directiva de Servicios).
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas oficiales y los planes de estudios conducentes a títulos universitarios oficiales de Grado (“Plan Bolonia”) que permiten el ejercicio de una profesión regulada. Debe conocerse este sistema educativo de cara a contratar a futuros empleados.
- Decreto 60/2010, de 16 de diciembre, por el que se crea y regula el Sistema de Información de los Profesionales Sanitarios de Castilla y León.

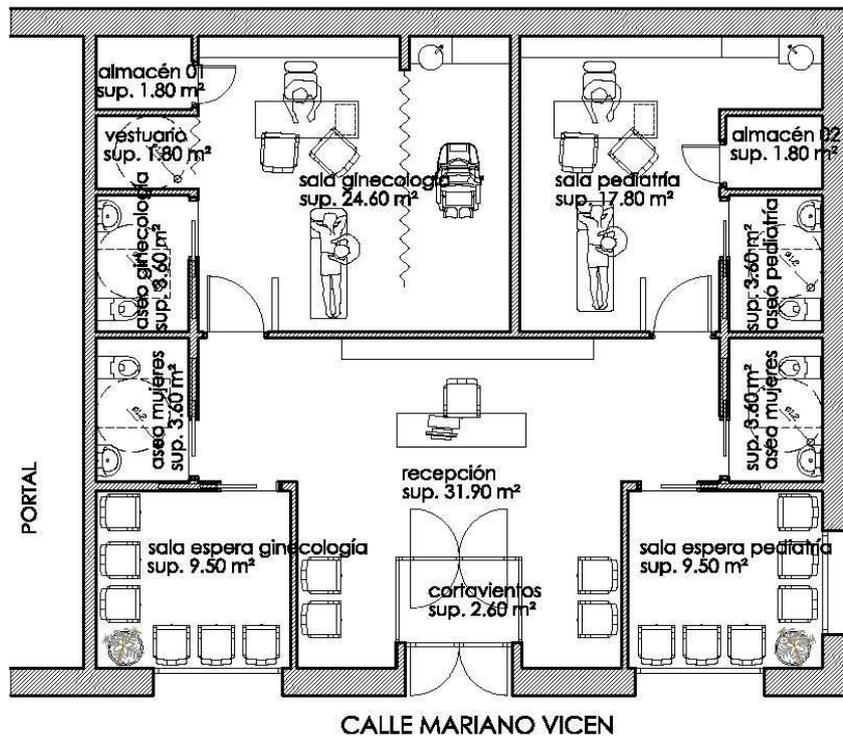
Además, se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- Alta en el impuesto de actividades económicas (I.A.E.)
- Alta en la seguridad social. Régimen de cotización general.
- Hojas de reclamaciones de consumidores y usuarios.
- Seguro de responsabilidad civil.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
  - La aparición de la ley 15/97 sobre “Habilitación de nuevas formas de gestión del Sistema Nacional de Salud” da pie a las colaboraciones sanitarias público-privadas.

**ANEXO 2:**  
**PLANO DEL LOCAL**



### PLANO DEL LOCAL:



**Clinica Abiogen**  
Pediatría y Ginecología

PROYECTO: ADECUACIÓN LOCAL PARA CLÍNICA PEDIATRA Y GINECOLÓGICA

DIRECCIÓN: Avenida Mariano Vicen. Soria

PROMOTOR: Rubén Pinilla Anteportamlatinam

ESCALAS:  
1/100

PLANO:

**01**

**ANEXO 3:**

**ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN  
DE LA SOCIEDAD Y ESTATUTOS**



**ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD Y ESTATUTOS:**

NUMERO MIL -----

**CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ABIOPEN, S.L.**-----En Soria,

mi residencia, a catorce de mayo de dos mil catorce-----

-----Ante mí, **FEDERICO ORTELLS PEREZ**,  
Notario del Ilustre Colegio de Castilla y León,-----

**---COMPARECEN:**

Los cónyuges en régimen legal supletorio de bienes gananciales **DON JOSÉ MARTÍNEZ PÉREZ**, empleado de banca, **y DOÑA ANA CALVO NÚÑEZ**, pediatra, mayores de edad, vecinos de Soria, con domicilio en calle Cristóbal Colón, 11-----

--

Exhiben Documentos Nacionales de Identidad números 16000000-G y 16000001-M.-----

Y los también cónyuges en régimen legal supletorio de bienes gananciales **DON MIGUEL GÓMEZ GIMÉNEZ**, ingeniero industrial, **y DOÑA MARÍA-ÁNGELES BENITO RUIZ**, ginecólogo, vecinos de Soria, con domicilio en calle Santa Teresa de Jesús, 21, 6° B.

Exhiben Documentos Nacionales de Identidad números 16000003-F y 16000004-P.-----

Los comparecientes declaran que son todos de nacionalidad española. -----

Les identifico por su documentación exhibida.--

**INTERVIENEN** en su propio nombre y derecho, y manifiestan, a efectos de la Ley 10/2010, de 18 de abril, que obran por cuenta propia.-----

Tienen, a mi juicio, la capacidad legal necesaria para otorgar esta escritura y, -----

**DICEN Y OTORGAN:**

**Primero.-** Todos los comparecientes, como únicos socios, fundan y constituyen una Sociedad mercantil de responsabilidad limitada, de nacionalidad española, denominada **ABIOGEN, S.L.**, que se registrará por los siguientes ESTATUTOS: -----

**ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD ABIOGEN, S.L.** -----

**CAPITULO I.- DISPOSICIONES GENERALES. ARTICULO 1º.-** La Sociedad se denomina ABIOGEN, S.L..-----  
-----

**ARTICULO 2º.-** La Sociedad tiene por objeto la explotación de clínicas de pediatría, ginecología y obstetricia.-----

Las actividades de carácter profesional aludidas en el párrafo anterior serán llevadas a término por los correspondientes profesionales, limitándose la sociedad a suministrar los medios materiales y personales necesarios o convenientes para el ejercicio de las actividades profesionales.

**ARTICULO 3°.-**Quedan excluidas del objeto social todas aquellas actividades para cuyo ejercicio la Ley exija requisitos especiales que no queden cumplidos por esta Sociedad.-----

**ARTICULO 4°.-** La duración de la Sociedad es indefinida y da comienzo a sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura fundacional.-----

**ARTICULO 5°.-** La fecha de cierre del ejercicio social será el día 31 de Diciembre de cada año.-----

**ARTICULO 6°.-** El domicilio de la Sociedad se establece en Soria, Avenida Mariano Vicen, 5, bajo.-----  
-----

**ARTICULO 7°.-** El capital social es de OCHENTA MIL EUROS, dividido en OCHO MIL participaciones sociales, números 1 al 8000, ambos inclusive, de DIEZ EUROS de valor nominal cada una, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. El capital social está íntegramente suscrito y desembolsado.--

**CAPITULO II.- RÉGIMEN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.**-----

**ARTICULO 8°.-**Las participaciones sociales están sujetas al régimen previsto en la Ley.-----

La transmisión de participaciones sociales y la constitución del derecho real de prenda deberán constar en

documento público. La constitución de otros derechos reales deberá constar en Escritura Pública.-----

-----

Los derechos frente a la Sociedad se podrán ejercer desde que ésta tenga conocimiento de la transmisión o constitución del gravamen.-----

La Sociedad llevará un libro registro de socios que cualquier socio podrá examinar y del que los titulares podrán obtener certificaciones de los derechos registrados a su nombre.-----

**ARTICULO 9°.-** La transmisión de participaciones sociales se regirá por lo dispuesto en los artículos 28 y siguientes de la Ley. En consecuencia, será libre la transmisión voluntaria de participaciones por actos inter vivos entre socios, o a favor del cónyuge, ascendientes o descendientes del socio o de Sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente, así como las transmisiones mortis causa.-----

**ARTICULO 10°.-**En caso de USUFRUCTO de participaciones, la cualidad de socio reside en el nudo propietario, pero el usufructuario tendrá derecho en todo caso a los dividendos acordados por la Sociedad durante el usufructo. En el caso de PRENDA corresponderá al propietario el ejercicio de los derechos de socio.-----

**CAPITULO III.- ÓRGANOS SOCIALES.-----**

**ARTICULO 11°.-** Los órganos sociales son la Junta General y el órgano de administración, y en

lo no previsto en estos Estatutos se regirán por lo dispuesto en los artículos 43 y siguientes de la Ley.-----

-----**ARTICULO 12°.-**  
JUNTA GENERAL.-----

Los socios reunidos en Junta General decidirán, por la mayoría legal, en los asuntos propios de la competencia de la Junta.-----

**ARTICULO 13°.- CONVOCATORIA.**-----

La Junta General será convocada, con la antelación prevista en la Ley, por el órgano de administración, o liquidador o liquidadores, en su caso, mediante comunicación individual y escrita a todos los socios al domicilio que conste en el libro registro, por correo certificado, con acuse de recibo.-----

-----  
En cuanto a la forma y antelación de convocatoria en los supuestos de fusión, escisión, cesión global de activo y pasivo y transferencia del domicilio social al extranjero regirá lo dispuesto en la Ley.-----

--

**ARTÍCULO 14°.-ASISTENCIA Y REPRESENTACIÓN. MODO DE DELIBERAR Y TOMAR ACUERDOS.**-----

Todos los socios tienen derecho a asistir a la Junta

General por sí o representados por otra persona, socio o no. La representación comprenderá la totalidad de las participaciones del representado, deberá conferirse por escrito y si no consta en documento público deberá ser especial para cada Junta.-----

El Presidente y Secretario de la Junta General serán designados al comienzo de su reunión por los socios concurrentes.-----

Antes de entrar en el orden del día se formará la lista de asistentes expresando el carácter y representación de cada uno y la parte de capital correspondiente a su participación. Si la Junta es Universal deberán firmar los socios asistentes en la forma prevista por el Reglamento del Registro Mercantil.-----

----

El Presidente de la junta dirigirá las deliberaciones, concediendo la palabra primero, a los que hayan solicitado por escrito, y después a los que la piden verbalmente en la reunión y siempre por riguroso orden de petición dentro de esta preferencia.-----

Cada uno de los puntos del orden del día será objeto de votación por separado.-----

Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las

participaciones sociales en que se divida el capital social. No se computarán los votos en blanco.-----

-----

Por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior:-

-----

a) El aumento o la reducción del capital social y cualquier otra modificación de los estatutos sociales requerirán el voto favorable de más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.-----

-----

b) La autorización a los administradores para que se dediquen, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social; la supresión o la limitación del derecho de preferencia en los aumentos del capital; la transformación, la fusión, la escisión, la cesión global de activo y pasivo y transferencia del domicilio al extranjero y la exclusión de socios requerirán el voto favorable de, al menos, dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.-----

-

Cada participación social concede a su titular el derecho de un voto.-----

El socio no podrá ejercer su derecho de voto cuando se

encuentre en alguno de los casos de conflicto de intereses contemplado por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.-----

**ARTÍCULO 15°.- ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN.-----**

La Junta General confiará la Administración de la Sociedad a un Administrador único; varios mancomunados, con un máximo de cinco; varios solidarios, con un máximo de cinco; o a un Consejo de Administración.-----

-----

En caso de nombrarse más de dos administradores mancomunados, el poder de representación corresponderá a dos cualesquiera de ellos, actuando conjuntamente.-----

-----

**ARTICULO 16°.- Para ser nombrado Administrador**

o miembro del Consejo de Administración no se requerirá la condición de socio.-----

**ARTICULO 17°.-El Administrador, los Administradores o**

los miembros del Consejo de Administración, ejercerán su cargo indefinidamente, pudiendo ser separados de su cargo por la Junta General aún cuando la separación no conste en el orden del día.-

**ARTICULO 18°.-Facultades del Órgano de**

Administración.-----

El Órgano de Administración sin más limitaciones que las facultades reservadas por la Ley y los Estatutos a la

Junta General, ejercerá la suprema dirección y administración de la Sociedad y su representación en juicio y fuera de él. Dicha representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social.-----

--

El Órgano de Administración sin más limitaciones que las facultades reservadas por la Ley y los Estatutos a la Junta General, ejercerá la suprema dirección y administración de la Sociedad y su representación en juicio y fuera de él. Dicha representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social.-----

--

**ARTICULO 19°.-** El cargo de Administrador será gratuito.-----

**ARTICULO 20°.-** CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-

El Consejo de Administración, de haberlo, estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de siete miembros.-----

El Consejo de Administración designará en su seno un Presidente y un Secretario y podrá nombrar igualmente uno o varios Vicepresidentes, -que, por su orden, sustituirán a aquél en caso de ausencia por cualquier causa-, uno o varios Vicesecretarios, -que sustituirán a aquél por el orden y en el caso dichos-, uno o varios Consejeros-Delegados y una comisión ejecutiva. El acuerdo de

delegación deberá expresar, además, si se delega también, de qué modo, con qué extensión y a quién, el poder de representación.-----

El Consejo celebrará sesión cuando lo disponga el Presidente o quien haga sus veces, quien deberá asimismo convocarla cuando se lo soliciten dos o más miembros del mismo. La convocatoria se realizará por telegrama y con una antelación de tres días, como mínimo a la fecha de la reunión.--

El consejo quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, la mayoría de sus componentes. Cualquier Consejero puede conferir su representación a otro Consejero, mediante poder notarial o escrito firmado por él.-----

En la reunión actuará de Presidente y de Secretario los titulares de dichos cargos en el Consejo o, en su caso, quienes les sustituyan conforme a estos estatutos y la Ley especial.-----

Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los consejeros concurrentes a la sesión, salvo la delegación permanente de alguna facultad del Consejo en la Comisión ejecutiva o en el Consejero o los Consejeros que hayan de ocupar tales cargos, que requerirán para su validez el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del Consejo. La votación por escrito y sin sesión sólo será

admitida cuando ningún consejero se oponga a este procedimiento. El Presidente dirigirá las deliberaciones en los mismos términos que el de la Junta General. Los acuerdos se llevarán a un libro de actas, que serán firmadas por el Presidente y el Secretario.-----

**CAPITULO IV.- SEPARACIÓN Y EXCLUSIÓN DE LOS SOCIOS.---**

**ARTICULO 21°.-** Los socios tendrán derecho a separarse de la Sociedad y podrán ser excluidos de la misma por acuerdo de la Junta General, por las causas y en la forma prevista en los artículos 95 y siguientes de la Ley.-----

**CAPITULO V.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.-----**

**ARTICULO 22°.-**La Sociedad se disolverá y liquidará por las causas y de acuerdo con el régimen establecido en los artículos 104 y siguientes de la Ley.-----

**ARTICULO 23°.-**El Administrador, los Administradores o los miembros del consejo de administración, que lo sean al tiempo de la disolución quedarán convertidos en liquidadores, salvo que la Junta General hubiese designado otros al acordar la disolución.-

Los Liquidadores ejercerán su cargo por tiempo indefinido. Transcurridos tres años desde la apertura de la

liquidación sin que se haya sometido a la aprobación de la Junta General el balance final de la liquidación, cualquier socio o persona con interés legítimo podrá solicitar del Juez de Primera Instancia del domicilio social la separación de los liquidadores en la forma prevista por la Ley.-----

**ARTICULO 24°.-**La cuota de liquidación correspondiente a cada socio será proporcional a su participación en el capital social.-----

**CAPITULO VI.- SOCIEDAD UNIPERSONAL.-----**

**ARTICULO 25°.-** En caso de que la sociedad devenga unipersonal se estará a lo dispuesto en los artículos 125 y siguientes de la Ley, y el socio único ejercerá las competencias de la Junta General.-----  
-----

Transcurridos seis meses desde que un único socio sea propietario de todas las participaciones sociales, sin que esta circunstancia se hubiese inscrito en el Registro Mercantil, aquél responderá personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el período de unipersonalidad. Inscrita la unipersonalidad, el socio único no responderá de las deudas contraídas con posterioridad.-----

**Segundo.-** Los comparecientes, fundadores de la Sociedad, suscriben y desembolsan totalmente el capital de

la misma, OCHENTA MIL EUROS, en la siguiente forma: -----  
-----

Don José Martínez Pérez aporta VEINTE MIL EUROS, en metálico, y se le atribuyen DOS MIL participaciones sociales, números 1 al 2000, ambos inclusive, con carácter ganancial.-----

Doña Ana Calvo Núñez aporta VEINTE MIL EUROS, en metálico, y se le atribuyen DOS MIL participaciones sociales, números 2001 al 4000, ambos inclusive, con carácter ganancial.-----

Don Miguel Gómez Jiménez aporta VEINTE MIL EUROS, en metálico, y se le atribuyen DOS MIL participaciones sociales, números 4001 al 6000, ambos inclusive, con carácter ganancial.-----

Doña María-Ángeles Benito Ruiz aporta VEINTE MIL EUROS, en metálico, y se le atribuyen DOS MIL participaciones sociales, números 6001 al 8000, ambos inclusive, con carácter ganancial.-----

Manifiestan que las aportaciones de los socios, efectuadas en metálico en moneda de curso legal, fueron ingresadas en fecha de ayer, en la Sucursal número 0125 en Soria, de CAIXABANK, S.A., según resulta de cuatro certificaciones, de fecha de ayer, que quedan incorporadas a esta matriz para su complemento.-----  
-----

**Tercero.-** Los comparecientes fundadores de la Sociedad, optan por el sistema de un Consejo de Administración para regir la sociedad; y nombran por unanimidad miembros del Consejo de Administración a los cuatro socios comparecientes, con todas las facultades inherentes al cargo según los Estatutos Sociales y las Leyes vigentes, y por tiempo indefinido, según se regula en los referidos Estatutos sociales. -----

-----

Cada uno de los nombrados acepta el cargo, promete desempeñarlo bien y fielmente y manifiesta que no le comprende ninguna de las prohibiciones e incompatibilidades legales; declara que sus circunstancias personales son las que constan en la presente escritura y toma en este acto posesión de su cargo. -----

-----

Reunidos en este acto los comparecientes en sesión del Consejo de Administración, efectúan los siguientes nombramientos:-----

-Presidente: Don José Martínez Pérez.-----

-Secretario: Don Miguel Gómez Jiménez.-----

-Consejero-Delegado, con todas las facultades legalmente delegables del Consejo de Administración: Don José Martínez Pérez.-----

Los nombrados aceptan sus respectivos nombramientos.--

-----

**Cuarto.-** COMIENZO DE ACTIVIDADES.- La sociedad da comienzo a sus operaciones, según determinan los estatutos. En consecuencia, los socios fundadores, por unanimidad, acuerdan en relación con lo dispuesto en el artículo 11.3 de la Ley de sociedades limitadas, facultar expresamente al órgano de administración designado, de tal manera: a) que los actos y contratos celebrados con terceros por el órgano de administración designado antes de la inscripción de la Sociedad, dentro del ámbito de sus facultades estatutarias, quedarán automáticamente aceptados y asumidos por la sociedad, por el mero hecho de la inscripción de la misma en el registro mercantil. -----

b) Que pueda realizar los actos y contratos que el desarrollo de la actividad de la empresa que constituye el objeto social haga necesarios o simplemente útiles, especialmente en el orden interno y organizativo, como el otorgamiento, modificación y revocación de poderes de todas clase. -----

**Quinto.-** INCOMPATIBILIDADES.- Queda prohibido ocupar cargos en la sociedad a las personas incursoas en causa legal de incompatibilidad.-----

**Sexto.-**INSCRIPCIÓN PARCIAL. APODERAMIENTO.-Los otorgantes, según intervienen, solicitan expresamente la inscripción parcial de la presente escritura, en el

supuesto de que alguna de sus cláusulas, o de los hechos, actos o negocios jurídicos contenidos en ella y susceptibles de inscripción, adoleciese de algún defecto, a juicio del Registrador, que impida la práctica de la misma.

-----  
Los socios fundadores se confieren mutua y recíprocamente poder para que, uno cualesquiera de ellos, pueda subsanar errores, defectos u omisiones que impidan la inscripción de la presente escritura en el Registro Mercantil, otorgando a tal fin las escrituras de aclaración, rectificación y subsanación que estime o considere necesarias.-----

**Séptimo.**-Los comparecientes aceptan esta escritura y con su otorgamiento declaran fundada y constituida la Sociedad mercantil de responsabilidad limitada "ABIOGEN, S.L."-----

Manifiestan que con dicha denominación no existe ninguna otra Sociedad y lo justifican mediante el correspondiente certificado del Registro Mercantil Central, número 0001258, con fecha de salida 10 de mayo de 2014 que, expedido a nombre de Don José Martínez Pérez, el cual se incorpora a esta matriz.-----

**PRESENTACIÓN TELEMÁTICA.**-Los comparecientes desisten de la presentación telemática de la presente en el Registro Mercantil.-----

**CLÁUSULA DE INFORMACIÓN DE DATOS.-----**

De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, los comparecientes quedan informados y aceptan la incorporación de sus datos personales a los ficheros automatizados existentes en esta Notaría; datos que se conservarán en la misma, con carácter confidencial, al estar amparados por el secreto del protocolo, sin perjuicio de las remisiones de obligado cumplimiento impuestas por la normativa vigente.--

**CUMPLIMIENTO DE LA IDENTIFICACIÓN DEL TITULAR REAL.---**

-----Se ha dado cumplimiento a las prevenciones de la ley 10/2010, de 18 de abril.-----Hago a los comparecientes las reservas y advertencias legales, entre ellas las de carácter fiscal y la de la prohibición de ocupar cargos en la Sociedad objeto de esta escritura a las personas declaradas incompatibles por la legislación vigente.-----

-----Leída por mí esta escritura a los comparecientes, previa advertencia y renuncia de su derecho a hacerlo por sí, la encuentran conforme, otorgan y firman conmigo, el Notario, que DOY FE, de que el consentimiento ha sido prestado libremente, de que este otorgamiento se adecua a la legalidad y a la voluntad debidamente informada de los otorgantes y de todo lo demás contenido en este instrumento público extendido

en-----este último folio de papel timbrado  
notarial y los diez que le preceden en orden correlativo.--

-----

**ANEXO 4:**

**CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN**



## CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Suponiendo que la clínica empezara a funcionar el 7 de enero de 2015, el cronograma de implantación de todas las acciones que hemos visto hasta ahora sería:

ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA
La idea del proyecto empieza a gestarse	Los socios	Junio de 2014
Barajar el nombre comercial y razón social	Los socios	Julio-Agosto de 2014
Buscar local a través de internet y de contactos de los socios, a pie de calle	Los socios	Agosto-Octubre de 2014
Pedir presupuestos a varias empresas de reformas	Consejero Delegado	Octubre de 2014
Contratar a la empresa de reformas "Reformas Soria S.L."	Los socios	Finales de octubre de 2014. Las reformas se realizaran desde mediados de octubre a mediados de noviembre
Localizar empresas y comparar precios de mobiliario, aparatos, instrumental, uniformes, proveedores de material sanitario y de oficina, chapas identificativas para la bata, elementos de hardware y de software material publicitario y promocional (bolígrafos, tarjetas de visita, trípticos informativos y folletos para buzoneo).	Los socios	Noviembre de 2014.
Llevar a cabo los tramites de constitución de la sociedad (detallados en el plan jurídico, fiscal y laboral), acudiendo a la Notaria de D. Federico Ortells Pérez.	Los socios (Consejo de Administración).	Última semana de Noviembre de 2014.
Dar de alta suministros (agua y electricidad), contratar línea de teléfono con ADSL a Movistar y suscribir póliza de seguros con Mapfre.	Consejero Delegado.	Diciembre de 2014.
Buscar y seleccionar el personal (un administrativo y dos auxiliares de enfermería)	Cons. Delegado y resto de socios.	Noviembre y Diciembre de 2014.

Contratar los servicios de la empresa Enixe para el registro del dominio y hospedaje web, y otro material corporativo	Consejero Delegado y Secretario.	Diciembre de 2014
Recabar información (características y presupuesto) sobre acciones de marketing (ej. anunciarse en la radio local, en la prensa escrita, en directorios de empresas como las Páginas Amarillas o la guía QDQ y poner banners en algunas webs sanitarias, etc.)	Consejero Delegado y Secretario	Los acuerdos se llevan a cabo en Diciembre de 2014.
Establecer contactos (relaciones públicas) con instituciones públicas y privadas, empresas, etc.	Consejero Delegado	A partir de Diciembre de 2014.
Organización del acto inaugural del centro	Consejero Delegado y Secretario	Tres últimas semanas de Diciembre de 2014. El acto tendrá lugar el 7 de Enero de 2015, a partir de las 19:30 h. en el propio local.
Subcontratar servicios como la alarma, limpieza del local, la gestión de residuos sanitarios...	Consejero Delegado	Mediados de Diciembre de 2014.
Solicitar un primer pedido de fungibles sanitarios y material de oficina	Consejero Delegado	Mediados de Diciembre de 2014.
Creación del sitio web y del software propio iAbiogen Soft	Hermano del socio D. José Martínez	Segunda quincena de Diciembre de 2014.
Elaborar las encuestas de satisfacción y el buzón de sugerencias y quejas (físico y on-line)	Los socios	Segunda quincena de Diciembre de 2014.
Buzoneo de folletos	Los hijos de los socios	Última semana de Diciembre de 2014.
Crear una cuenta corporativa de Facebook gratuita.	Hermano del socio D. José Martínez	Última semana de Diciembre de 2014.
<b>PRIMER DIA DE ACTIVIDAD</b>	Todos	Jueves 8 de Enero de 2015.
Colaboración activa en asociaciones, fundaciones, colegios...	Consejero Delegado y Especialistas	A partir de Enero de 2015