



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

PROYECTO EMPRESARIAL: Audición RECOLETOS

Presentado por Ana Isabel Calleja Herrero

Tutelado por: Elisa de la Cruz López

Soria, 30 de Junio de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN..... 6

CAPÍTULO 1

Plan de Empresa

1.1. Plan de Empresa 10

- 1.1.1. Definición del Plan de Empresa 10
- 1.1.2. Principales temas de un Plan de Empresa 12

1.2. Recomendaciones 12

- 1.2.1. Para qué sirve un Plan de Empresa 12
- 1.2.2. Características que debe cumplir el Plan de Empresa..... 13

1.3. Análisis del entorno 13

- 1.3.1. Análisis externo o macroentorno. 13
- 1.3.2. Análisis interno o microentorno..... 16
- 1.3.3. D.A.F.O..... 17
- 1.3.4. Autodiagnóstico de aptitudes emprendedoras..... 19

1.4. Estructura y Contenido 20

- 1.4.1. Descripción del proyecto 20
- 1.4.2. Análisis del mercado 20
- 1.4.3. Planes de actuación 22

CAPÍTULO 2

Audición Recoletos

2.1. Presentación del Proyecto	28
2.1.1. Descripción del proyecto	29
2.1.2. Descripción de los promotores	29
2.1.3. Curriculum, implicaciones, debilidades y fortalezas	29
2.2. Estudio de Mercado	31
2.2.1. Mercado	31
2.2.2. Análisis externo. Oportunidades y Amenazas	32
2.2.3. Clientes Potenciales	35
2.2.4. Competencia	36
2.2.5. Capacidad de negociación con proveedores y clientes	38
2.2.6. D.A.F.O. de Audición Recoletos	39
2.3. Plan de Marketing	41
2.3.1. Producto o servicio	43
2.3.2. Estrategias de precio	52
2.3.3. Distribución y estrategias de promoción	53
2.3.4. Acciones de Marketing.....	54
2.4. Plan de Producción	55
2.4.1. Estrategias de venta	55
2.4.2. Cadena de Valor	57
2.5. Ubicación e Infraestructura	57
2.5.1. Distribución del local	58
2.5.2. Maquinaria, Mobiliario y Equipos	60
2.6. Plan de Recursos Humanos	61

2.7. Plan Económico y Financiero	64
2.7.1. Plan de Inversiones iniciales	64
2.7.2. Plan de Financiación	65
2.7.3. Gastos corrientes	67
2.7.4. Cuenta de resultados previsional	69
2.7.5. Previsión de tesorería	70
2.7.6. Previsión de ingresos y gastos a 5 años.....	71
2.7.7. Análisis del negocio	71
2.8. Área Jurídica	74
2.8.1. Forma jurídica de la empresa	74
2.8.2. Sistema de organización de Prevención Riesgos Laborales (PRL)	75
2.8.3. Calendario Fiscal	78
2.8.4. Protección legal	78
2.9. Trámites de Constitución y puesta en marcha	79

CAPÍTULO 3

3.1. Conclusiones y valoración personal.....	84
3.2. Calendario de Desarrollo e Implantación	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86

ANEXO I

Legislación y Normativa Legal de Centros Auditivos en CyL	88
---	----

Introducción.

Elegí el trabajo sobre creación de una empresa por razones personales. Es un proyecto sobre el que llevo trabajando ya tiempo y que deseo llevar a cabo próximamente.

Es un tema muy promocionado hoy en día por las universidades entre sus alumnos, debido quizás a la situación actual del mercado laboral, en que los universitarios tienen poca acogida en grandes empresas y se tiende a promover entre los estudiantes que aprovechen las competencias aprendidas en la creación y pongan en marcha de su propio proyecto, ayudando a paliar la falta de empleo entre los jóvenes, generando nuevas oportunidades de trabajo, un mayor ingreso para la región, un empleo digno para otros ciudadanos, una economía más estable, un país menos desarrollado y que puede competir con países del primer mundo. Aunque también se debe tener en cuenta que en estos tiempos es bastante arriesgado poner un negocio propio y si no se gestiona bien podemos perder mucho dinero y mucho tiempo.

Existe un principio básico en la creación de una empresa: antes de invertir dinero hay que invertir tiempo, es decir, antes de poner el negocio en marcha tenemos que conseguir toda la información necesaria sobre dicho negocio y su entorno.

Todas las empresas nacen de una persona emprendedora (o grupo de personas emprendedoras) que con unos recursos desarrollan una idea de negocio, que ofrecen a un determinado mercado.

Tenemos cuatro pilares básicos para crear una empresa:

- Emprendedor
- Idea
- Recursos
- Mercado

El punto de partida es el emprendedor, aquella persona que tiene una idea que cree que podrá resolver una necesidad, sabe hacer algo diferente al resto, le apasiona y la pone en marcha (sólo o acompañado) para ofrecérsela a los demás, con el objetivo de ganar dinero.

Ser emprendedor es que, mientras tú le dabas vueltas a si el vaso estaba medio lleno o medio vacío... yo ya lo he vendido.

De un buen emprendedor debemos analizar las cualidades personales y conocimientos profesionales, si tienen capacidad para gestionar la empresa y ver qué motivos le mueven a crearla. Hay que valorar la formación, experiencia, conocimientos del producto o servicio que van a ofrecer, la capacidad de organización, de sacrificio, aunque hay que recordar que las habilidades y cualidades que se necesitan también se aprenden, si se toma conciencia de la necesidad.

En segundo lugar se parte de una idea de negocio. Antes de poner el negocio, debemos madurar esa idea, las grandes ideas son aquellas de las que lo único que nos sorprende es que no se nos hayan ocurrido antes.

La mejor forma para conseguir ideas es acudir donde están; es decir a sus fuentes. Es simple, nos acercamos a la fuente, allí recogemos la idea y luego hacemos nuestra esa idea.

Las acciones que puedo llevar a cabo y las actitudes proactivas que puedo desarrollar para conseguir ideas son: la casualidad o la suerte, escuchar, observar, ... El proceso de generación de ideas de negocio no es exclusivo del momento inicial del proceso de creación de una empresa, su utilidad se mantiene con el tiempo. Es una de las actividades que nunca podemos abandonar. De hecho es determinante en el proceso de consolidación y crecimiento. *“La inspiración existe, pero tienen que encontrarla trabajando”* según **Pablo Picasso**.

Hay varias formas de madurar esa idea, una de ellas es la denominada las 5Ps: ¿Qué voy a vender? ¿A quién se lo voy a vender? ¿Cuándo lo voy a vender? ¿Dónde lo voy a vender? ¿Qué voy a hacer para venderlo?

Una vez tengamos desarrollada y evaluada la idea, es muy importante saber presentarla de una manera eficaz.

La idea y el promotor de la misma son un binomio inseparable, fundamental para el éxito. Las ideas no sirven de nada si no hay un equipo promotor verdaderamente involucrado en el proyecto.

Aunque no debemos olvidarnos de los otros dos pilares básicos para emprender un negocio: los recursos de los que se dispone y el mercado en el que nos vamos a mover. Si disponemos de recursos o instrumentos escasos y limitados debemos usar el potencial mental para llegar a las soluciones adecuadas, fomentando nuestro ingenio y nuestra lógica.

Un buen emprendedor necesita elaborar, valga la redundancia, un buen plan de empresa. Elaborar un Plan de Empresa es uno de los objetivos que pretendo alcanzar con la realización de mi trabajo de fin de grado, seguro que me será de gran utilidad ya que me permitirá valorar si el negocio que pretendemos montar es viable.

Otro de los objetivos a alcanzar con mi trabajo de fin de grado es realizar un estudio de mercado. Este nos ayudará a conocer la respuesta tanto de nuestros nuevos posibles clientes, como de nuestros proveedores, y nos permitirá analizar el producto o servicio que vamos a prestar, el precio y como vamos a distribuirlo, analizando todos los canales de distribución. Identificando el problema a resolver (público objetivo), plantearemos nuestro objetivo y veremos a qué parte de mercado apuntamos, definiremos nuestro grupo de estudio de proveedores y clientes y elegiremos las fuentes de información, estudiando a la competencia.

He estructurado el trabajo de fin de grado en dos partes:

La primera parte consta de un marco teórico para posteriormente introducirnos en el caso práctico. En ella definiré que es un Plan de Empresa, porque es necesario hacerlo y cuales son las principales características que debe contener. Para esta parte teórica, me he basado en la lectura de libros técnicos sobre creación de empresas, pero fundamentalmente en la consulta de páginas web tanto oficiales como de instituciones privadas.

También hay una parte teórica que he sacado de un curso realizado en el mes de enero con Crea “Centro de Recursos para Emprendedores y Autoempleo” del Ayuntamiento de Valladolid. El curso se llama Training Crea I para Emprendedores. Este curso no sólo pretende ayudar a los nuevos emprendedores a crear un Plan de Empresa, sino que también les apoya en el tema de búsqueda de financiación y se becan los 15 mejores proyectos con una ayuda económica de 1.500 € por socio emprendedor que realice el curso.

Una vez explicados bien todos los conceptos pasamos a una segunda parte que es la que se va a ocupar del Plan de Empresa. Para elaborar esta parte práctica he consultado datos de mercado, he estudiado todos los centros que son competencia directa para mi proyecto tanto a nivel local, como provincial, he concertado varias reuniones con proveedores, con la ventanilla única para ver trámites de constitución de la empresa, con entidades públicas como el Ayuntamiento de Valladolid, la Junta de Castilla y León, la Diputación de Valladolid para estudiar qué tipo de subvenciones hay actualmente para crear un nuevo negocio, con el Servicio Público de Empleo Estatal para pedir información sobre como solicitar la capitalización del paro y con la Tesorería de la Seguridad Social para solicitar información actual sobre las bonificaciones / reducciones a la seguridad social de los trabajadores autónomos. También he consultado en instituciones como la Agencia Tributaria o el Ministerio de Economía en sus páginas de estadística.

El documento consta de una introducción, un primer capítulo con fundamentos teóricos sobre la creación de empresas. Un segundo capítulo con un caso concreto de creación de un centro de audífonos, con el contenido propio de un plan de empresa. Un tercer capítulo con unas conclusiones finales y un plan de puesta en marcha.

CAPÍTULO 1
Plan de Empresa

1.1. Plan de Empresa.

1.1.1. Definición del Plan de Empresa.

Es el documento que recoge todo el análisis y descripción previsional que hagas de las distintas áreas de tu empresa, así como las estrategias y planes de actuación que vamos a seguir en los primeros años de funcionamiento de la misma. En él se identifica, se describe y se analiza una oportunidad de negocio, examinando la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Así como un mapa guía a un viajero. El plan de negocios permite determinar dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada. **Borello. A (2.000).**

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, cual es la necesidad que pretendemos cubrir con este negocio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de funcionamiento y las conclusiones generales.

Antes de comenzar a desarrollar el Plan debemos describir el negocio, explicar cómo surge y como se desarrolla la idea, definir el objetivo general y cómo vamos a alcanzarlo, hablar de la localización y estudiar los recursos con los que contamos para ponerlo en marcha.

El primer paso para crear nuestra empresa es elaborar un buen plan de negocio. Y es muy importante que en esta elaboración participen todos los socios de la empresa con el fin de que haya unidad de criterios en lo que se refiere a los objetivos a alcanzar y los medios para conseguirlo, ver qué formación y capacitación tiene cada miembro del equipo, la experiencia de valor que puede aportar cada promotor para el buen desarrollo de la empresa y las aptitudes y motivaciones que tiene el equipo promotor para sacar adelante el proyecto.

Como motivaciones podemos señalar: tener tu propio puesto de trabajo, permanencia geográfica, la creación de la empresa puede permitir ofrecer oportunidades a los tuyos y te genera independencia.

Como aptitudes: ilusión, entrega, capacidad para asumir riesgos, creatividad, tenacidad, optimismo...



Cinco enfoques fundamentales: **McKeever. M (2005)** en su libro de “*Cómo elaborar un buen Plan de Empresa*”.

- Es la carta de presentación del negocio frente a terceros, Es un documento útil con el que podemos conseguir los recursos para financiar la empresa, ya que la mayoría de los emprendedores no cuenta con capital inicial suficiente para ponerla en marcha, Nos puede servir para buscar socios y para contactar con nuevos proveedores.

- Nos va a orientar en el proceso de consolidación de nuestro negocio, ya que en dicho Plan de Empresa pondremos los pasos a seguir desde la idea inicial hasta el fortalecimiento de la empresa, pasando por supuesto por el proceso investigativo. Nos dice cuando avanzar y cuando detenernos.

- Con el Plan de Empresa veremos lo que nos hemos desviado una vez que ya tenemos la financiación y hemos puesto en marcha el negocio. Se reflejará como va todo el proceso y como hemos ido haciendo las cosas que habíamos proyectado.

- En el momento de crear la empresa debemos tener claro que podemos tener éxito o fracasar, si tenemos el plan de empresa escrito nos hará ver cómo llegar con éxito a la meta y ver de antemano qué obstáculos nos podemos encontrar por el camino.

- Nos permite mejorar la idea, ya que en el plan de empresa nos hemos marcado unos objetivos que iremos perfilando en función de las necesidades.

1.1.2. Principales temas de un buen Plan de Empresa.

Los objetivos principales de un buen Plan de Empresa son plasmar en un documento cual es nuestra idea de negocio:

- Describir el producto o servicio que vamos a vender o prestar, debemos hacerlo de una forma detallada y amplia, explicando lo que vamos a ofrecer, quienes pueden ser nuestros clientes, que nos va diferenciar del resto para que nos compren nuestro producto y como lo vamos a ofrecer.
- Elaborar un plan de marketing detallado, fijando precios, promociones y explicando la forma de distribuir los productos. Hemos de describir tanto la situación actual interna (entorno general, sectorial, competitivo y tendencias del mercado) como externa (detallando información relevante sobre producción, finanzas, marketing, clientes y recursos humanos de nuestra empresa).
- Detallar las operaciones a realizar, ¿cómo y dónde voy a conseguir el producto?
- Marcando una estructura organizativa de la empresa. Detallaremos qué recursos humanos vamos a utilizar. Definiendo cargos y responsabilidades.
- Detallando las inversiones que se van a hacer, y los temas económicos y financieros.
- También es importante la forma jurídica que se le va a dar a la empresa.

1.2. Recomendaciones.

La elaboración de un Plan de Empresa exige una serie de recomendaciones mínimas que afectan a aspectos formales del mismo como vocabulario, estructura, contenido o la propia presentación del documento. Es la carta de presentación tanto de nuestra capacidad emprendedora como de la nueva empresa, por eso debe ser un texto claro, ordenado, simple, escrito en un lenguaje fácil, sencillo y sin tecnicismos. Debemos expresar con claridad los objetivos críticos para poder tener una proyección clara del negocio.

Los errores más frecuentes a la hora de redactar un plan se producen por una evaluación insuficiente de la idea de negocio. La mayoría de las empresas fracasan más por falta de clientes que por fallos en el desarrollo de sus productos. Un negocio no quiebra por no desarrollar un producto sino por no encontrar clientes que paguen lo suficiente por ese producto.

1.2.1. Para qué sirve un Plan de Empresa.

Antes del inicio de actividad:

Nos sirve de guía para orientar la planificación, es el instrumento que vamos a presentar en las entidades financieras para buscar financiación y también será la tarjeta de presentación ante organismos, instituciones, futuros inversores, etc.

Después del inicio de actividad:

Será el documento de referencia para tomar decisiones, nos ayudará a desarrollar nuevas estrategias y nuevos productos y a medir los objetivos a alcanzar.

1.2.2. Características que debe cumplir el Plan de Empresa.

Debemos planificar a partir de información y datos actualizados, relevantes y solventes. El Plan tendrá estructura, orden y coherencia, debe ser un documento de trabajo vivo, tendrá una visión integral del conjunto del proyecto, debemos hacerlo con una actitud objetiva, rigurosa y realista y por supuesto debe ser como ya hemos mencionado anteriormente claro, útil y conciso.

1.3. Análisis del entorno.

1.3.1. Análisis externo o macroentorno (Análisis PEST-E).

Nos permite analizar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y Ecológicos. Es muy útil para entender si crece o no el mercado y ver cual es el posicionamiento de nuestra empresa en dicho mercado. Nos ayudará a entender que normas administrativas influirán en nuestro negocio, ver si los consumidores están dispuestos a invertir en él, si nuestro negocio satisface las necesidades sociales y culturales y también estudiar si la evolución de las tecnologías puede afectar a nuestra idea de negocio.

Políticos: cómo afectará a nuestro negocio los cambios en la presidencia del gobierno, si hay elecciones este año, el plan de ahorro del gobierno,...

Económicos: recuperación económica, aunque sea lenta, tasas de paro, poder adquisitivo del país, déficit público, etc.

Socioculturales: presupuesto cultural para este ejercicio, posicionamiento frente al resto de países en turismo, promoción turística...

Tecnológicos: como aumenta el uso de Internet en España frente al resto de países, redes sociales, estrategias on-line, nuevos dispositivos, etc.

Ecológicos: incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental, la biosfera.

Ya tenemos la idea, ahora hay que darle forma y una buena herramienta para ello es la de las 5Ps (5 preguntas claves):

¿Qué voy a vender? (producto): esto se consigue cuando se es capaz de responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué es lo que vende la empresa? ¿Qué necesidad resuelve? El producto o servicio no se compra por sí mismo sino por los problemas que resuelve o los beneficios que aporta.

¿A quién se lo voy a vender? (clientes): exceptuando empresas que trabajan para otras o bien un autónomo que trabaja en exclusiva, no hay un único cliente. Mercados diferentes demandan productos diferentes:

Según el perfil demográfico, puede variar el producto por ejemplo según el sexo, la edad, la nacionalidad, el estado civil o el nivel de educación de los clientes.

Según el perfil socioeconómico, el producto puede ser distinto según el estado social, la ocupación o el nivel de ingresos.

Según el perfil Psicográfico, puede haber diferencias en el producto según la actitud del comprador, las creencias, las emociones, la personalidad o los valores.

¿Cuándo lo voy a vender? (como influye la temporalidad): frecuencia, estacionalidad (invierno, verano, en rebajas, antes de un puente, en fin de semana, ...), regularidad, emergencia (cuando surge la necesidad o es algo premeditado), tiempo que emplea (es impulsiva, primero ve, luego se prueba y al final compra, lo analiza durante semanas, ...), relacionado con el ciclo de la vida del producto (estamos en la fase de introducción, de crecimiento, de madurez, ...)

¿Dónde lo voy a vender? (Canales de distribución): debemos tener en cuenta los siguientes aspectos estado, lugar y tiempo. El producto debe estar acondicionado para su presentación, transporte y entrega al cliente en el tiempo estipulado.

¿Cómo lo voy a vender? (Inicio del plan de marketing): en este punto es importante tener en cuenta el empaquetado y envasado del producto, si se va a vender de forma individual o conjuntamente con otros productos. En cuanto al precio debemos determinar nuestra política de precios y en que nos vamos a fijar para determinarlos y decidir los mínimos de producto a vender, grandes cantidades, pequeños pedidos, por unidades y los canales o medios que vamos a utilizar a la hora de promocionarlos (descuentos, obsequios) para darlo a conocer.

La respuesta a todas estas preguntas es lo que comúnmente se llama Lienzo de Canvas o lo que es lo mismo **Business Model Canvas, Strategyzer (2012)** que no es más que una plantilla estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio formado por:

Segmento de clientes: debemos de averiguar las características geográficas, sociales y demográficas de nuestros clientes, de manera que podamos trazar el “arquetipo de cliente”. Lo más normal es que tengamos varios arquetipos de clientes y debemos tratar de comprenderlos a todos.

Propuesta de valor: descripción del valor que aporta nuestro producto o servicio, factor que hace que un cliente se incline por nuestra empresa en lugar de por otra. No consiste en describir un producto ideal sino en solucionar un problema o necesidad de un cliente. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?

Para definir bien esta propuesta de valor, debemos tener en cuenta varios factores:

- Precio: ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio.
- Novedad: productos que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.
- Calidad: orientado a entregar un nivel de calidad superior a nuestros competidores, por los recursos o materiales utilizados en la fabricación del producto o entrega del servicio.
- Conveniencia: enfoque en facilitar la vida al cliente, optimizando su tiempo y su esfuerzo.
- Marca / status: productos asociados a la pertenencia a un grupo social, modo o tendencia.
- Desempeño: garantizar desempeño superior a los productos de los competidores.
- Reducción de riesgos: enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio.
- Reducción de costes: el precio de venta aplicado en mercados que busca ayudar a los clientes a minimizar costes.
- Diseño: enfatizar el diseño como elemento diferenciador de la oferta de la empresa.
- Customización: permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupos de clientes.

Canales de distribución: mecanismos para conseguir hacer llegar nuestros productos o servicios a los clientes ¿Cómo vamos a vender y distribuir nuestros productos? Tendremos canales fijos (nuestra tienda) o canales virtuales (a través de Internet).

Relación con el cliente: se refiere fundamentalmente a la captación de nuestros clientes, su fidelización y el crecimiento de las ventas. Sin duda serán diferentes en función de cual sea el canal de distribución, físico o virtual.

Fuentes de ingresos: podemos fijar los precios: por margen, por conocimientos de mercado, clientes y competencia, por volumen, precios dinámicos, etc. Y las estrategias a seguir para obtener esos ingresos, venta directa de activos, cuotas por uso, cuotas por suscripción, alquiler, licencias de uso, cuotas de intermediación, publicidad, etc.

Recursos clave: ¿Qué recursos y activos son fundamentales para que nuestro negocio funcione? Financieros, físicos, capital intelectual, recursos humanos,

Actividades clave: ¿Cuáles son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que nuestro modelo de negocio funcione?

Socios y proveedores clave: ¿Qué alianzas son las necesarias para que nuestro modelo de negocio funcione?

Estructura de costes: ¿Cuáles son los costes más importantes que va a tener nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes fijos y cuáles son los variables? ¿Estarán relacionados con las actividades, los recursos y las alianzas clave?

1.3.2. Análisis interno.

Nos permite analizar los recursos internos con los que va a contar nuestra empresa para conocer la situación y capacidades de la misma, detectando las fortalezas a mantener o reforzar, las debilidades a mejorar o compensar y diseñando la estrategia que tendremos que seguir para convertir esas debilidades en fortalezas. Reflexionaremos sobre los verdaderos elementos que van a diferenciar nuestra empresa de otras que se dediquen a la misma actividad.

En cuanto al proyecto a poner en marcha analizaremos:

- ✓ Productos que nos diferencian del resto.
- ✓ Tecnología empleada.
- ✓ Recursos propios o ajenos con los que contamos.
- ✓ Alianzas estratégicas.

En cuanto a la capacidad de los promotores:

- ✓ Formación.
- ✓ Capacidad comercial.
- ✓ Conocimiento y experiencia del sector.
- ✓ Capacidades personales.
- ✓ Disposición de fondos propios, capacidad de crédito.
- ✓ Contactos.
- ✓ Conocimiento del producto o servicio.

1.3.3. D.A.F.O.

El DAFO es una herramienta que nos permite analizar la realidad de nuestra empresa, de nuestra marca o producto para así poder tomar decisiones de futuro. Nos va a ayudar a establecer las estrategias para que nuestro proyecto sea viable. Se compone de un Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) y un Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades).

La matriz de análisis dafo o foda, cito textualmente, es una conocida herramienta de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar una matriz dafo es una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta nuestro mercado y las debilidades y fortalezas que muestra nuestra empresa. Según **Espinosa. R (2013)**.

Análisis externo: se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios en el mercado, tecnología, economía, etc. Tendremos especial cuidado pues son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. En el dafo se divide en oportunidades y amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para definir las oportunidades podemos responder: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa? ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos? ¿existen problemas de financiación? ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Análisis interno: se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. Se trata de realizar una auto-evaluación, donde la matriz dafo tata de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Fortalezas: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a a competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades? ¿en qué podemos mejorar? ¿qué evita que nos compren?

Debilidades: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos? ¿existen problemas de financiación? ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
N E G A T I V O S	DEBILIDADES Falta de financiación. Escasa diferenciación en ciertos productos. Mejora del servicio. Costes unitarios elevados. Cartera de productos limitada.	AMENAZAS Entrada de nuevos competidores. Competencia actual agresiva. Nueva legislación que afecta al sector. Globalización de mercados. Cambios en los hábitos de los consumidores.
P O S I T I V O S	FORTALEZAS Notoriedad de marca a nivel nacional. Equipo profesional con amplia experiencia. Alta fidelización de nuestros clientes. Red de distribución asentada. Especialización de producto.	OPORTUNIDADES Tendencia favorable en el mercado. Aparición de nuevos segmentos. Rápida evolución tecnológica. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas. Utilización de nuevos canales de venta.

Una vez realizado el análisis, tendremos que definir que estrategias seguir para potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarnos de las oportunidades.

La matriz dafo es una herramienta efectiva y fácil de aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

1.3.4. Autodiagnóstico de aptitudes emprendedoras.

Antes de elaborar nuestro plan de empresa, es aconsejable realizar un autodiagnóstico para evaluar la actitud emprendedora.

Perfil personal: analizaremos que nivel de experiencia tenemos en la materia en la que vamos a trabajar en nuestro proyecto, con que formación contamos, que motivos personales tenemos para querer emprender, cual es nuestro grado de confianza y autoestima personal, que capacidad tenemos para asumir responsabilidades, ver si estamos mentalizados para el fracaso empresarial, si se diera el caso, ¿tenemos capacidad para superar ese fracaso? ¿Que nivel de confianza tenemos en nuestro proyecto? Estudiaremos el grado de responsabilidad y compromiso personal, la facilidad para adaptarnos a los cambios, la capacidad para generar ideas creativas e innovadoras, el grado de sentido crítico y capacidad de análisis, la visión de futuro y establecimiento de objetivos personales.

Perfil profesional: estudiaremos la capacidad para definir con claridad la idea de negocio, las aptitudes para tomar decisiones con rapidez, la disposición para mediar en conflictos laborales que puedan suceder en la empresa, el grado de capacidad para la negociación, el nivel de organización y planificación del trabajo, la capacidad para la obtención y valoración de resultados, la capacidad para desarrollar estrategias empresariales, la disposición para asumir riesgos y la visión de futuro y establecimiento de objetivos profesionales.

Capacidad de liderazgo: analizaremos la facilidad para hablar en público, para trabajar en equipo, la disposición para dirigir un equipo de trabajo, las aptitudes para motivar y generar implicación a los miembros del equipo de trabajo, las habilidades para organizar el trabajo y delegar funciones a otros miembros del equipo, el talento para inspirar ideas, la capacidad para ofrecer un clima laboral favorable para la colaboración, la destreza para potenciar las cualidades y talentos personales de los miembros del equipo de trabajo y el nivel de empatía con las personas.

1.4. Estructura y contenido.

1.4.1. Descripción del Proyecto.

Datos básicos de la Empresa.

Descripción de la empresa, aquí tenemos la posibilidad de hacer una descripción más detallada de nuestras metas, nuestra proposición de venta, donde estará ubicada, el tamaño de la operación, el motivo de por qué nuestra operación será rentable, describir detalladamente nuestros productos o servicios, cual es nuestra estructura legal, la historia de nuestra empresa y nuestros requerimientos financieros, incluyendo los costos de puesta en marcha.

Datos básicos del Proyecto.

Actividad que vamos a elaborar y pasos que vamos a dar para desarrollarla, evolución del proyecto, causas que nos han empujado a ponerlo en marcha, valoración del proyecto, puntos fuertes, aspectos positivos y coherencia entre las áreas de gestión.

Promotores.

Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto, ya que los inversores querrán saber si el equipo directivo será capaz de llevar a cabo el negocio. Destacaremos datos personales de los promotores: nombre, DNI, domicilio, etc. Formación académica, experiencia profesional: curriculum, posibles redes de contactos y cualidades y habilidades personales.

Productos / Servicios.

El producto o servicio a ofrecer es la razón de ser del negocio, lo más común es que la idea de negocio surja a partir de una idea de producto o servicio a ofrecer, es muy importante destacar que es lo que le hace diferente del producto de la competencia. Destacaremos si es un producto / servicio innovador o si tiene alguna mejora con respecto a los ya existentes.

1.4.2. Análisis de Mercado.

En este apartado detallaremos las características del mercado (aspectos legales, técnicos, logísticos, de comercialización, de producción), su estructura, barreras de entrada, áreas geográficas (países, regiones, islas, municipios, barrios), tamaño (número de clientes totales, grado de concentración o dispersión de dichos clientes en la región), así como las previsiones de evolución (tendencias de crecimiento de la demanda). Investigaremos como van a responder nuestros clientes potenciales y la competencia ante la presentación de nuestro producto.

El estudio del entorno consiste en analizar todas las variables, factores e indicadores que rodean a la idea de negocio. Para facilitar este tipo de análisis existe una herramienta que se llama PEST-E (Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Sociales, Factores Tecnológicos y Factores Medio Ambientales o Ecológicos).

Estudiar en la Red o Prensa noticias destacadas sobre nuestro producto o servicio. Ver informes anuales con datos económicos, sociales, etc. Previsiones y tendencias para el próximo año.

El tamaño, características y Segmentación demográfica del Mercado según **Wendell R. Smith** que fue el primero en definir este concepto “*La segmentación del mercado implica visualizar un mercado heterogéneo como conformado por un número de mercados homogéneos más pequeños, en respuesta a diferentes preferencias atribuibles, a los deseos de los clientes de obtener satisfacciones más precisas ante sus necesidades cambiantes*”.

En la actualidad existen consumidores con gustos, intereses y necesidades muy diversas. Crear un único producto o servicio que cumpla todas esas expectativas de los clientes es una misión complicada. Por eso las empresas necesitan dividir el mercado en pequeños segmentos homogéneos, que reúnan rasgos similares y poder determinar a qué grupo dirigirse en función de las características del producto

Los consumidores potenciales (clientes): debemos de concretar quienes van a ser nuestros futuros clientes o el también denominado TARGET GROUP, definir el perfil de nuestros clientes. ¿Nos dirigimos a un mercado local, provincial, nacional, internacional, etc? ¿Cuál es la cuota de mercado? ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes con los actuales suministradores del producto? ¿Qué precio están dispuestos a desembolsar? ¿Qué coste supone para el cliente el cambio de suministrador?

El Producto, los consumibles o productos complementarios son el medio por el cual vamos a conseguir la satisfacción del cliente, con el consiguiente intercambio económico (dinero por producto) y tendremos que reflexionar si este producto o servicio cumple o no con las necesidades del cliente.

Debemos establecer qué tipo de servicios va a ofrecer nuestra empresa, si sólo se va a dedicar a la venta de productos al cliente o también se prestarán otro tipo de servicios como mantenimiento, reparaciones, etc.

Analizar la competencia, este es un paso previo e inexcusable si queremos crear una empresa o negocio nuevo y para ello debemos tener en cuenta ¿dónde y con quién competimos realmente? Nos conviene profundizar y ver quienes están haciendo las cosas bien, quienes no, cuales son las tendencias del mercado. Identificar las oportunidades de negocio, puede haber algún nicho mal atendido por la competencia. Debemos detectar elementos que nos diferencien, tendremos que ofrecer algo diferente e innovador para que los clientes se vayan con nosotros y prever la reacción de la competencia, como reaccionaran si les quitas la clientela.

1.4.3. Planes de actuación.

Plan de Marketing.

Un plan de marketing se podría definir como la elaboración de un documento escrito que nos permite definir los objetivos a cumplir en un determinado tiempo y definir las acciones a realizar para cumplir esos objetivos, de una forma sistemática y estructurada. Dicho documento está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción. **Espinosa. R. (2013).**

En la actualidad nos encontramos en un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. La globalización de los mercados, las redes sociales, inestabilidad económica y los avances tecnológicos dan lugar a una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo panorama no debe ser improvisada, tiene que elaborar una estrategia, un plan de marketing que le permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

Analizaremos y estudiaremos toda la información recopilada utilizando la matriz dafo. Una vez analizada la situación fijaremos unos objetivos de forma realista, de forma que sean adecuados y coherentes, si nos marcamos unos objetivos inalcanzables lo único que conseguiremos será desmotivarnos. Los objetivos tienen que ser muy claros, que no nos lleven a error. Concretos: por zona geográfica, unidad de negocio, por productos, ... Debemos de marcarnos unos plazos para conseguir esos objetivos.

El principal motivo por el cual cada empresa tiene que elaborar su propio plan de marketing es porque ayuda a conseguir los objetivos generales de la empresa, relacionados con el mercado: captar nuevos clientes, crear una marca, fidelizar los clientes, incrementar la participación en el mercado o aumentar la facturación. También consigue crear compromisos reales por parte de los departamentos de marketing y comercial y además ayuda a motivar al equipo para su correcto cumplimiento. Ayuda a crear y unir al equipo que es vital para que una empresa sea ganadora. Gracias a sus guías de actuación podremos prevenir posibles errores y también si surgen imprevistos podremos solventarlos mejor.

Las fases de este Plan de Marketing:

- Entorno general: información relacionada con datos económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, medioambientales...
- Entorno sectorial: grado de dificultad de entrada de nuevos competidores, análisis de proveedores clave, obtener información detallada sobre gustos intereses de los clientes.
- Entorno competitivo: hemos de realizar un estudio detallado sobre nuestros principales competidores.

- Mercado: en este apartado hemos de incluir información sobre la evolución y tendencia de nuestro mercado (productos, segmentos, precios...).

Plan de Recursos Humanos.

El Plan de Organización y de Personal tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos con los que va a contar la empresa. La gestión de los recursos humanos es una de las principales funciones de la empresa, debemos elegir y valorar a las personas que van a hacer que la empresa consiga el éxito. Para conformar la plantilla elegiremos a las personas con el perfil adecuado para la consecución de cada puesto, teniendo en cuenta el tamaño y condiciones de la empresa.

Para ello, se debe elegir a los directivos, si los socios no cumplieran con el perfil requerido tendremos que buscar fuera de la empresa alguien que si cumpla ese perfil

Elaboraremos un organigrama en función del tamaño de la empresa, que debe ser flexible, lo modificaremos si la empresa crece, estableciendo las relaciones entre los distintos departamentos.

Definiremos las funciones, las tareas, las responsabilidades y el perfil de cada puesto de trabajo.

Estableceremos las políticas de selección, de contratación, de formación y de motivación del personal, definiendo el nivel de conocimientos técnicos, la importancia de las actividades a realizar por cada puesto y señalando la dimensión y estructura de la plantilla.

Fijaremos un sistema de pago o retribución al personal, la política salarial a seguir para desarrollar las partidas que normalmente suponen el montante mas elevado del plan financiero.

Además, debemos establecer canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, también hay que elaborar un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

Plan de Inversiones.

El Plan de Inversión recoge los elementos materiales necesarios para el inicio y desarrollo de la actividad de la empresa. Recoge el listado exhaustivo de todos los elementos materiales que serán necesarios, su cuantificación económica y el momento en que se prevé su adquisición e incorporación a la empresa (las inversiones se pueden incorporar desde el principio o se pueden ir adquiriendo a lo largo de los primeros años de vida de la empresa).

Dentro del plan de inversiones se van a señalar: la ubicación e instalaciones, las inversiones y la innovación.

Plan Económico y Financiero.

Los números son esenciales para entender que fondos necesita una empresa para ponerse en marcha, como se van a cubrir los gastos con los ingresos generados, ver si el negocio es rentable, etc.

El objetivo de un Plan Económico Financiero es estudiar la viabilidad económica y financiera del proyecto que vamos a poner en marcha, ver si vamos a obtener una rentabilidad y recursos económicos suficientes para no tener problemas de solvencia. Debemos cuantificar que recursos financieros necesitamos para poner en marcha la empresa (tanto propios como ajenos), hacer una previsión tanto de tesorería como de la cuenta de resultado y como del balance, cuantificar la rentabilidad y analizar la solvencia.

El objetivo empresarial es ganar dinero ó más dinero. Esto ocurre cuando los ingresos son superiores a los gastos durante un tiempo, siempre que estos ingresos estén basados en la operativa normal de la empresa, que se repitan en el tiempo, que sean suficientes y que se materialicen en dinero.

El análisis económico-financiero sirve para calcular la inversión y financiación inicial necesaria, demostrar la viabilidad financiera y económica y calcula la tesorería necesaria y suficiente para el negocio.

Calcular la inversión necesaria en: instalaciones, equipo productivo, equipo humano, ... en el año 1, 2 ,3 y sucesivos. Se trata de calcular tanto la inversión inicial como las sucesivas ampliaciones que tengamos pensado hacer en función de la estrategia empresarial: nuevas delegaciones, extensión a nuevos servicios, contratación de más personal, etc.

Calcular la financiación necesaria: en este segundo paso trataremos de analizar los recursos con los que contamos, la diferencia entre las inversiones y dichos recursos será la cantidad a financiar.

El plan económico-financiero es el que nos va a permitir elaborar las cuentas previsionales. Esta previsión se suele hacer a 3 o 5 años para tener una visión más amplia y datos más fiables, ya que en el primer periodo de creación de la empresa los gastos van a ser superiores a los ingresos, pues tendremos que amortizar los gastos de constitución y la inversión inicial.

En dicho plan, los ingresos y los gastos estarán en función de la previsión de ventas que se haga para los primeros años del negocio, tendremos que tener mucho cuidado y no ser demasiado optimistas al hacer esta previsión de ventas, no vaya que nos lleve directos al fracaso.

Hay tres herramientas de gestión económico-financieras: el balance (Activo= PN + Pasivo) que confronta lo que la empresa tiene con lo que debe, la cuenta de resultados (ingresos - gastos) que confronta lo que gasta con lo que ingresa y el plan de tesorería que muestra el desfase entre cobros y pagos.

Balance.

Presenta el estado económico financiero de la empresa, el patrimonio de la compañía, identifica lo que tiene (**activo**) y lo que debe (**pasivo**) la empresa.

ACTIVO comprende los bienes e inversiones de la empresa. Es importante distinguir entre el activo fijo y el circulante:

- **Activo fijo**: Inversiones realizadas a largo/medio plazo ligadas a la estructura permanente de la empresa.

- **Activo circulante**: Inversiones realizadas a corto plazo necesarias para la actividad diaria de la empresa.

PASIVO integra las obligaciones de la empresa, es decir las diferentes fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo. Se diferencian dos grandes bloques en función de donde proceden los recursos:

- **Pasivo Fijo**: recursos propios que es el capital aportado por los accionistas y el acumulado de los beneficios obtenidos por la empresa y recursos ajenos que es el exigible a largo plazo

- **Pasivo Circulante**: recursos ajenos que es el exigible a corto plazo.

La Cuenta de Resultados.

Presenta la relación de los gastos e ingresos previstos para un periodo de tiempo determinado. La finalidad de la cuenta de resultados es anticipar cuál va a ser el beneficio que se espera obtener, lo que permitirá ver si está de acuerdo con los objetivos planteados. En caso contrario, se podrían volver a replantear los presupuestos de ventas, compras, promoción, gastos, etc. Hasta conseguir el resultado pretendido. Entre los gastos, se pueden diferenciar los fijos y variables.

Como su propio nombre indica, los gastos fijos son aquellos que son independientes del volumen de actividad de la empresa (alquiler, seguros, sueldos, etc.), mientras que los variables son proporcionales (materia prima, mercaderías, etc.). En el caso de una empresa de nueva creación, es aconsejable que se trate de minimizar la estructura de costes fijos y que la mayoría de los gastos sean variables en función del volumen de negocio.

Plan de Tesorería.

Sirve para prever los pagos y cobros del periodo. Anotando las salidas y entradas de efectivo detectaremos con antelación suficiente si se va a necesitar más dinero del que proporciona la actividad diaria de la empresa y cuanto se va a necesitar. En caso de prever un déficit de tesorería poder programar las necesidades de crédito por periodos e importes determinados, en caso de prever un superávit de tesorería ver que importe se puede invertir para rentabilizar ese dinero no utilizado.

También existen Ratios que sirven para estimar la situación y estabilidad de la empresa, cito alguno de ellos aunque es bien cierto que todos son importantes para elaborar un buen estudio económico-financiero:

Fondo de Maniobra = Activo corriente / Pasivo corriente. Mide la parte de los capitales que se utiliza para financiar el activo fijo. El resultado suele ser mayor de 1.

Rentabilidad Económica. RAI = Resultado antes de Interese e Impuestos / Activo total. Mide la capacidad del activo para generar beneficios.

Rentabilidad Financiera. ROE = Beneficio Neto después de Impuestos / Fondos Propios. Mide la capacidad de la empresa para poder pagar a sus accionistas.

Ratio de liquidez, para ver si la empresa es capaz de generar tesorería. Ratio de Solvencia, para ver si la empresa puede hacer frente a sus pagos, VAN, TIR, etc.

Una vez elaborado el plan de empresa tendremos que ver si es real y realizable.

CAPÍTULO 2
Audición Recoletos

MEMORIA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

DATOS DEL PROMOTOR/ ES

Nombre: ANA ISABEL	Apellidos: CALLEJA HERRERO
DNI: 11.945.653-M	Domicilio: C/ ESTOCOLMO, 20
Código Postal: 47008	Localidad: VALLADOLID
Fecha de nacimiento: 26/12/65	Teléfono: 645310122

Nombre: MIKEL	Apellidos: BABÓN CALLEJA
DNI: 12.426.803-H	Domicilio: ESTOCOLMO, 20
Código Postal: 47008	Localidad: VALLADOLID
Fecha de nacimiento: 15/06/1994	Teléfono: 645310122

DATOS EL PROYECTO

Razón Social: AUDICIÓN RECOLETOS	CIF/NIF:
Dirección: ACERA RECOLETOS	Código Postal: 47001
Localidad: VALLADOLID	Teléfono:
Sector de la Actividad: CENTRO AUDIOLÓGICO	
Forma Jurídica: SOCIEDAD LIMITADA	
Fecha de Constitución: 01 de Julio de 2018	
Fecha prevista de inicio: 01 de julio de 2018	
Nº de Socios: 2	Nº de Trabajadores: 0

2.1. Presentación del proyecto.

2.1.1. Descripción del proyecto.

La idea de negocio surge a partir de marcarnos el objetivo de querer crear y poner en marcha un centro auditivo. Por lo tanto la finalidad es constituir un centro integrado donde el paciente hipoacúsico tenga todas las facilidades y recursos para corregir su problema auditivo y con ello mejorar su calidad de vida y obtener una integración social.

La actividad se enmarca en el sector de servicios sanitarios especializada en salud auditiva. Nuestra actividad se basa en la evaluación auditiva y adaptación posterior individualizada de prótesis auditivas siguiendo el protocolo de actuación audioprotésico.

Asimismo prestamos servicios de protección laboral mediante tapones anti ruido, tapones de baño y moldes con filtros auditivos específicos.

2.1.2. Descripción del promotor/res.

Datos de los promotores. Curriculum Vitae.

- Ana Isabel Calleja Herrero. Óptica optometrista con más de cinco años de experiencia en el sector. Máster Oficial en el Centro Boston de Optometría y próximamente titulada en Audioprótesis.
- Mikel Babón Calleja. Audioprotésista con tres años de experiencia y una larga trayectoria profesional desarrollada el sector de las ventas y atención al cliente.

2.1.3. Curriculum, implicaciones, debilidades y fortalezas.

DATOS PERSONALES SOCIA - Nº1

Nombre: Ana Isabel Calleja Herrero

Fecha de nacimiento: 26/12/1965

DNI: 11945653-M

Domicilio: C/ Estocolmo, nº 20 47008 Valladolid

Email: anacahe26@hotmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Diplomatura en Óptica y Optometría (Universidad de Valladolid).
- Máster Oficial Optometría Clínica e Investigación en el Centro Boston de Optometría de Madrid.

- Ciclo Superior en Audiología Protésica en el Colegio Santa Apolonia, Santiago de Compostela.

EXPERIENCIA LABORAL

- Ayudante de óptica en el Centro Boston de Optometría – 30 horas semanales.
- Óptica optometrista en el Instituto Catalán de la Retina.
- Óptica optometrista en General Óptica S.L.
- Prácticas como audióloga General Óptica S.L.

DATOS PERSONALES SOCIO - N°2

Nombre: Mikel Babón Calleja

Fecha de nacimiento: 15/06/1994

DNI: 12426803H

Domicilio: C/ Estocolomo nº 20

Email: mikel_9415@hotmail.es

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Ciclo Superior en Audiología Protésica en C.I.F.P. Camino de la Miranda, Palencia.
- Curso de prevención de riesgos laborales (60 hora de duración) conforme la Ley 31/1995 y el RD 39/1997.

EXPERIENCIA LABORAL

- Prácticas como audioprotésista en General óptica S.L.
- Audiólogo en General Óptica S.L.

Implicación de los promotores.

En primera instancia queremos ser los promotores y también los responsables de la empresa aportando trabajo durante todo el horario de jornada laboral. Nuestra idea es mantenernos de este modo hasta que hayamos conseguido una amortización de la inversión realizada llegando al punto muerto, y continuar a partir de este momento un año más para saber cuáles han sido los beneficios reales durante ese año.

Asumiremos los riesgos necesarios para la creación de la empresa con una dedicación completa para llegar a lograr todos los objetivos marcados. Tanto la parte de atención de gabinete como la venta serán individualizadas a cada uno de nuestros clientes.

Toda aquella decisión que pueda afectar a la empresa será estudiada y discutida de manera conjunta.

Debilidades y Fortalezas de los promotores.

En este punto cabe mencionar la escasa experiencia de ambos promotores en gestión empresarial, debilidad que pensamos cubrir contratando a un Gestor experto en dicha materia. También que uno de los dos promotores tiene poca experiencia en el campo de audiología, pero si tiene un ciclo superior en audiología avalado con prácticas en ese campo.

Y como fortalezas de ambos promotores destacamos un alto conocimiento del sector y de los productos con los que se va a trabajar.

2.2. Estudio de Mercado.

2.2.1. Mercado.

¿Cuál es el mercado y sus características?

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), España es el segundo país más ruidoso del mundo.

En los años 70 y 80 del pasado siglo no se entendía una adaptación de audífonos sin la correspondiente reeducación o terapia. El público mayoritariamente se centraba en niños (prelocutivos o no) y adultos que padecían cofosis (discapacidad auditiva por la que el individuo no percibe ningún sonido). El objetivo era enseñar a hablar, a respirar, en la prosodia, en el vocabulario, en la inteligibilidad, siendo los audífonos de la época meros amplificadores con grandes distorsiones.

Con el paso de tiempo, el grueso del mercado pasó a ser el paciente post-locutivo y el mercado cambió radicalmente: de la atención a niños a recuperar la audición de los ancianos. Superada la desconfianza inicial de productos y con la llegada de la tecnología digital, pacientes cada vez más jóvenes (o menos mayores) aceptaron entrar en los gabinetes con productos cada vez más atrayentes. Por ese motivo en nuestro centro creemos que las tendencias actuales se dirigen a consolidar la dualidad de la convergencia tecnológica y el Low Cost Audiology.

En lo que a convergencia tecnológica se refiere hoy por hoy, la tendencia de los audífonos sigue el mismo camino que los avances tecnológicos multimedia actuales, integrándolos como un dispositivo útil tanto para deficiencias auditivas importantes como para leves sorderas prematuras.

Simultáneamente están apareciendo varios fabricantes que utilizando los mismo chips que las grandes empresas (casi todos se fabrican en los mismos lugares) y usando los mismo componentes, se están haciendo un hueco claro en el mercado, ofreciendo las mismas prestaciones que los grandes a costes menores (Low Cost Audiology).

El mercado de la audiolgía está el alza porque cada día crecen las necesidades auditivas. Las personas de la tercera edad siguen copando la casi totalidad de las ventas del sector aunque cada vez más se ve un aumento de gente joven con problemas auditivos que pueden acabar siendo usuarios de audífono a largo plazo.

2.2.2. Análisis Externo. Oportunidades y Amenazas.

MACROENTORNO

■ Aspectos generales.

Un estudio elaborado por el grupo Gea “Sector Audífonos 2016” y publicado en la revista “El Economista” el 21 de septiembre de 2016, plataforma audiológica especializada, desvela las cifras más relevantes del sector audiológico de nuestro país. Cerca de 180.000 audífonos se venden al año en España en un sector que en los últimos diez años ha experimentado un crecimiento del 3%, inferior al 5% mostrado a nivel mundial.

Existen más de cien millones de personas en todo el mundo con distintos problemas de audición que requieren el uso de distintos tipos de audífonos. Sirvan como ejemplo las sorderas parciales, leves, pérdidas de audición y otras más agudas que requieren dispositivos más especializados.

En España, como ejemplo, el 20% de las personas mayores de 50 años padecen deficiencia auditiva.

■ Factores tecnológicos.

Por supuesto, las nuevas tecnologías están ayudando mucho a los audioprotesistas, que cuentan con nuevas y sofisticadas opciones para devolver la audición a aquellas personas que comienzan a notar que la pierden. El señor Pele Salesa, audioprotesista y director del Instituto Auditivo Salesa, comenta cómo ha evolucionado la tecnología en beneficio de las personas con pérdidas auditivas.

Como comentábamos, cada vez existen más adelantos técnicos que ayudan a menguar los efectos de las pérdidas auditivas, mejorando así la calidad de vida de las personas afectadas. En ocasiones ocurre que el paciente nota por sí mismo que su prótesis auditiva no le da la ganancia suficiente en situaciones en que lo precisa. Para estas problemáticas se han ideado técnicas de conexión del audífono a un sistema de ayuda auditiva, como el bucle inductivo, que se instala por lo general en salas de concierto, aeropuertos y lugares donde hay que mejorar la relación señal ruido.

En el campo educativo se usan ayudas por frecuencia modulada. La finalidad siempre es ayudar a discriminar el ruido de la palabra para que ésta sea percibida con claridad. Por otra parte, los dispositivos bluetooth no son más que un sistema de radio de corta distancia que puede acoplarse a la televisión o al teléfono móvil, de manera que cuando se recibe la señal de entrada de llamada el audífono se regula de forma automática para percibirla claramente.

■ Entorno económico internacional.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) mejora sus previsiones de crecimiento (P.I.B.) para España hasta el 2,3% para 2017 y 2,1% para 2018.

En cuanto a la zona euro, España sigue mejorando respecto a otras economías europeas. El fondo ha estimado un 1,6 % tanto para 2017 como para el 2018. Además, España crecerá con más fuerza ante principales economías europeas como son Alemania, Francia e Italia.



Economía española.

La economía española creció un 3,2 % en 2016 y el Producto Interior Bruto (PIB) creció un 0,7% entre septiembre y diciembre, una tasa igual a la del trimestre precedente pero por debajo de los seis trimestres anteriores, lo que deja ver una leve ralentización durante la segunda mitad del 2016.

Dicho crecimiento se debe, en base a lo que hemos investigado en el último boletín del Banco de España a la prolongación del proceso de generación de empleo y de la persistencia de unas condiciones financieras favorables.

En cuanto al sector servicios registró un incremento del 4,2% en 2016 respecto al año anterior, de forma que modera seis décimas el crecimiento experimentado un año antes, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Dicho crecimiento medio de la facturación de los servicios registrado en 2016, con el que marca su tercer año consecutivo con tasas positivas, ha sido propiciado por la mejora de la actividad de los otros servicios (4,8%), pero también por la del comercio (3,9%).

Economía regional.

Según el informe, Castilla y León, el PIB creció un 0,3% en el tercer trimestre del 2016 y el número de puestos de trabajo aumentó un 4,5%, no obstante, la contribución del saldo exterior fue negativa (-0,6 punto porcentuales), debido mayoritariamente al débil aumento de las exportaciones

ESCENARIO MACROECONÓMICO DE CASTILLA Y LEÓN 2015-2017												
(% Variación anual)	2015				2016				2017 ⁽¹⁾			
	Castilla y León	España	Zona Euro-19	UE - 28	Castilla y León	España	Zona Euro-19	UE - 28	Castilla y León	España	Zona Euro-19	UE - 28
PIB ⁽²⁾	3,0	3,2	2,0	2,2	3,2	3,2	1,7	1,9	2,5	2,5	1,6	1,8
Tasa de Paro ⁽³⁾ (% población activa)	18,3	22,1	10,9	9,4	15,8	19,6	10,0	8,5	14,1	17,5	9,6	8,1
Empleo ⁽⁴⁾	2,6	3,0	1,1	1,2	3,2	2,9	1,3 ⁽¹⁾	1,3 ⁽¹⁾	2,1	2,5	1,0	0,8
Déficit Público (signo -) Superávit (signo +)												
(% PIB)	-1,38	-5,08 ⁽⁵⁾	-2,1	-2,4	-0,62	-4,33 ⁽⁵⁾	-1,7 ⁽¹⁾	-1,9 ⁽¹⁾	-0,6	-3,1	-1,4	-1,7

Fecha: 03/04/2017.

Fuente. Estadistica.jcyl.es. Publicación 03/04/2017

■ Factores político-legales.

Normativa estatal:

Debemos acotarnos al *Real Decreto 1277/2003 de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimiento sanitarios.*

En particular, la normativa autonómica de Castilla y León:

Orden SAN/1669/2005, de 23 de noviembre, por la que se establecen los requisitos y condiciones mínimas exigibles a establecimiento de audioprótesis de la Comunidad de Castilla y León

A nivel fiscal, contamos con que los audífonos son productos que están acogidos al IVA reducido, del 10%. El Régimen Tributario de Liquidación de IVA aplicable es el Régimen de Recargo de Equivalencia (1,4% en el caso de IVA del 10%), no siendo necesario realizar la declaración resumen de IVA.

2.2.3. Clientes Potenciales.

MICROENTORNO

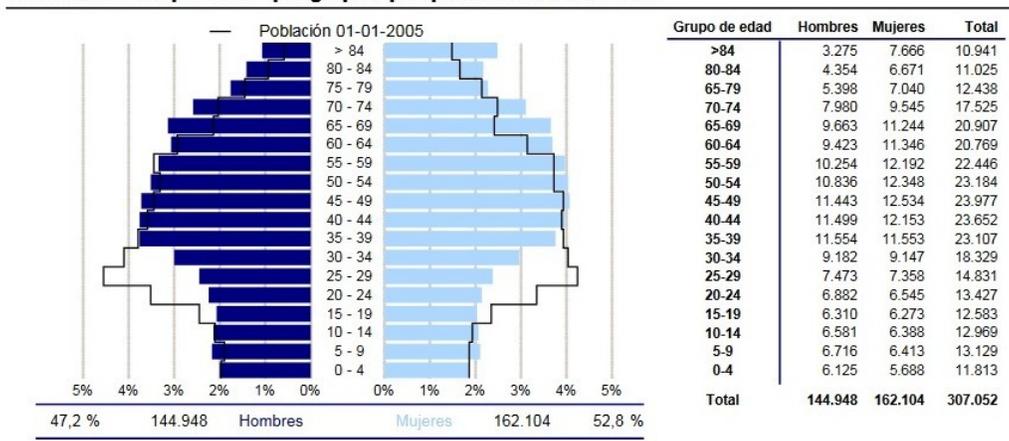
Según las necesidades auditivas y de compensación audiológica, diferenciamos a nuestros futuros clientes en:

- Niños (de 0 hasta 12 años).
- Adultos (de 13 años a 65 años).
- Tercera edad (> 65 años).

Nos centraremos sobre todo en las personas de la tercera edad. Según estudios recientes, uno de cada cuatro personas mayores de 65 años padece presbiacusia. Ese porcentaje aumenta al 80% en personas mayores de 80 años.

Valladolid tiene una población total de 301.876 habitantes de los cuales 72.836 son mayores de 65 años. Aunque la imagen encontrada informe de 307.052 habitantes es porque no he encontrado otra que date del 2016. Valladolid en 2015 perdió 2.958 habitantes.

Estructura de la población por grupos quinquenales de edad. 2015 *



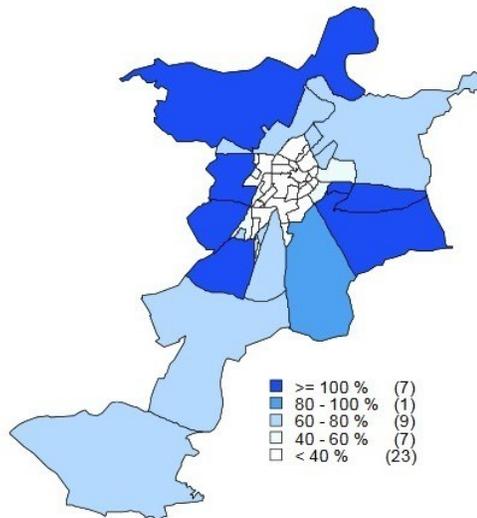
Fuente: INE, Padrón municipal de habitantes 01-Enero. *Nota: Ayuntamiento de Valladolid, Padrón municipal de habitantes 01-Enero.

1

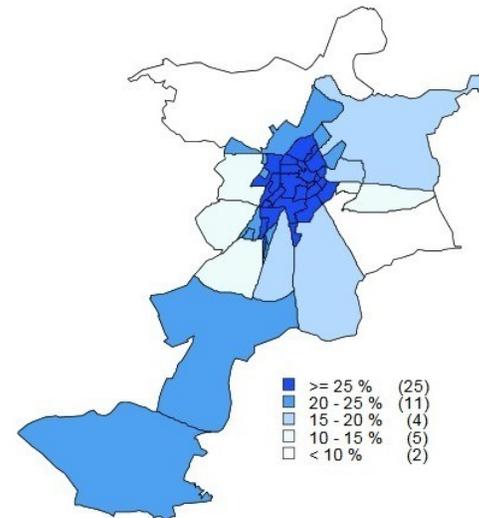
Esto significa que casi el 25% (24,12%) de la población es posible candidato a llevar audífonos.

Además tenemos en cuenta que la idea de nuestra localización del centro auditivo será fácilmente accesible para dichos posibles consumidores dado que hay datos que reflejan que la gran mayoría residen en la zona céntrica de Valladolid tal y como refleja el gráfica que mostramos más abajo así como en la parte sur de la ciudad es donde se ubican muchas de las residencias de la tercera edad.

Índice de juventud (2015)



Índice de envejecimiento (2015)



Fuente: Información municipal del Ayuntamiento de Valladolid.

Así mismo esperamos contar también con niños que puedan necesitar algún tipo de ayuda auditiva o adultos también por dicho motivo o por necesidad de equipos de protección auditiva en el trabajo.

Queremos transmitir a cada uno de los clientes que tengamos, una calidad y profesionalidad personalizada de manera que se sientan cómodos en nuestro establecimiento y con nuestra atención, dejando de lado el posible pudor de reconocer que hay un problema auditivo. Sabemos que son clientes que en la mayoría de los casos van a gastarse una suma importante de dinero y si conseguimos que hayan recibido una buena atención serán clientes que raramente cambien de establecimiento o busquen otros posibles centros o presupuestos. Los habremos fidelizado.

2.2.4. Competencia.

Las empresas competidoras que se encuentran próximas proporcionan a sus clientes promociones con descuentos puntuales, gratuidades como pilas, prueba de aparatos adaptador, revisiones, aumento del plazo de la garantía o programas de puntos con las compras.

Algunas de las empresas llevan consolidadas en el mercado varios años, por lo que se puede presuponer que cuentan con una clientela fija.

Hay que señalar que existe una serie de grandes grupos empresariales muy potentes que cuentan con todos los procesos de elaboración y distribución, por un lado, y líneas de avance e investigación, por otro, lo que significa una reducción de costes considerables.

Nuestros principales competidores son:

Nombre de la empresa	Gaes
Ubicación	Plaza de Fuente Dorada, 17, 47002, Valladolid
Clientes	Variable
Nivel de precios	Medio-alto
Características de su servicio/producto (ventajas competitivas)	Servicios audioprotésicos
Canales de distribución	Venta directa

Nombre de la empresa	Aural
Ubicación	Santiago, 14, 47001, Valladolid
Clientes	Variable
Nivel de precios	Medio-alto
Características de su servicio/producto (ventajas competitivas)	Servicios audioprotésicos especializados en adaptación infantil
Canales de distribución	Venta directa

Nombre de la empresa	Amplifon Iberica
Ubicación	Paseo Zorrilla, 47001, Valladolid
Clientes	Variable
Nivel de precios	Medio-alto
Características de su servicio/producto (ventajas competitivas)	Servicios audioprotésicos
Canales de distribución	Venta directa

Nombre de la empresa	General Óptica
Ubicación	Calle Santiago, 24, 47001, Valladolid
Clientes	Variable
Nivel de precios	Medio-alto
Características de su servicio/producto (ventajas competitivas)	Servicios audioprotésicos, además de ópticos
Canales de distribución	Venta directa y telemarketing

Nombre de la empresa	Alain Afflelou
Ubicación	Paseo Zorrilla, 40, 47006 Valladolid
Clientes	Variable
Nivel de precios	Medio-alto
Características de su servicio/producto (ventajas competitivas)	Servicios audioprotésicos, además de ópticos
Canales de distribución	Venta directa y telemarketing

Este último es el competidor que menos tiempo lleva en el mercado, tanto en el caso de General Óptica como de Afflelou no son conocidos por los servicios audioprotésicos, si no por los servicios ópticos que han sido desde que nacieron las empresas su fuente de inversión. No obstante aunque los clientes no lo conozcan por los servicios audiológicos, estos competidores juegan con una ventaja, y es que aprovechan la clientela que entran nueva o que ya tienen fija, usuarios de algún producto óptico para fidelizarlos también como posible usuario de audífono en el presente o en el futuro.

2.2.5. Capacidad de negociación con proveedores y clientes.

Proveedores.

Uno de nuestros punto fuertes es que nuestro principal proveedor será Phonak por dos motivos principales, uno es que ambos socios conocemos y trabajamos con Phonak (puesto que es el mismo con el que trabaja General Óptica) que es una marca líder en el mercado de la audiología, su producto tiene una calidad excelente y extrema y también porque con Phonak no es necesario realizar pedidos mínimos y nos permiten realizar los pagos en diferentes mensualidades. En el apartado de marketing explicaremos más detalladamente.

Clientes.

Ellos van a ser nuestra propuesta de valor, precisamente nuestra fuerza reside en el trato que los clientes van a recibir en nuestro centro, ese trato será el que acabe fidelizándolos. Queremos que nuestros clientes se sientan a gusto, que noten que tratan con auténticos profesionales, que a la vez son cercanos, que los entendemos, que los comprendemos y sobre todo que queremos solucionar su problema.

Hay varios factores que determinan el poder de negociación de nuestros clientes:

- Tenemos que mantener equilibrada nuestra cartera de clientes con clientes grandes y fuertes y clientes con poco poder de negociación.
- Darles facilidades para que no tengan problemas en cambiar de un producto a otro, es uno de los factores que influyen a la hora de fidelizar un cliente por el coste que supone cambiar de producto. Ofreceremos siempre algo más para que los clientes no se vayan a la competencia.
- En función de las carencias de nuestros clientes fijaremos los precios, cuanto más cerca de la autorealización más estará dispuesto a pagar el cliente por nuestro producto.
- Ofreceremos valor añadido al producto, el valor diferencial va a ser la característica por la que nuestro cliente se decida por nuestros productos y no otros de la competencia, aunque éste sea elevado puede que el cliente esté dispuesto a pagar más por el nuestro.

Producto sustitutivo.

Como ya mencionamos más adelante cuando hablamos de nuestros productos, el producto que ofrecemos, que mayoritariamente se tratará de audífonos tiene la ventaja de que no hay un producto sustitutivo del mismo, lo cual hace aún más fuerte la lucha con la competencia para mantener la posición en el mercado y una continua renovación y actualización en últimos avances tecnológicos de nuestro principal producto y así ofrecérselo a nuestros pacientes.

2.2.6. DAFO de Audición Recoletos.

En este punto vamos a hacer un repaso de cuales son nuestras fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

Puesto que la salud es lo más importante que tenemos y con ella no se puede jugar, la profesionalidad y el trato personalizado a nuestros clientes debe ser nuestro punto fuerte. Para ello contamos con la profesionalidad de nuestro personal, que atenderán a nuestros clientes individualmente, con mucho cariño y altas dosis de preocupación.

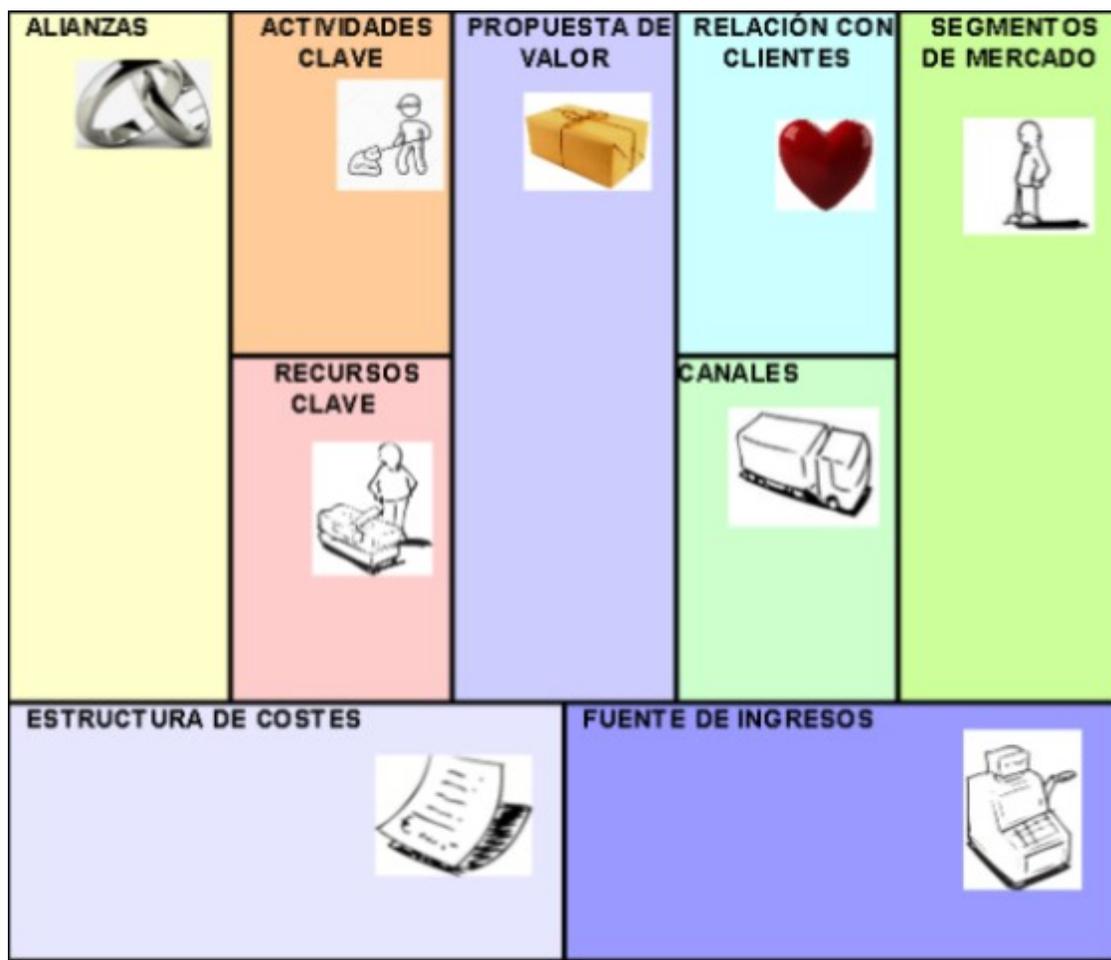
Todos sabemos que los comienzos siempre son duros, que crear una empresa supone una alta inversión inicial, si no se dispone de muchos recursos como es el caso tendremos que buscar financiación ajena, tampoco resulta fácil hacer nuevos clientes, por eso hemos pensado que la ubicación del local es una característica muy importante y nos hemos situado en pleno centro. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes, nos da la oportunidad de hacer clientela, pero se nos encarece el precio del alquiler.

Aunque vivimos un momento de recuperación, no nos favorece mucho el hecho de que aún persista la crisis económica, ni tampoco juega a nuestro favor el momento de inestabilidad política que vivimos, ya que las ayudas a la tercera edad y a las personas discapacitadas son muy escasas, dejando desamparados a aquellos colectivos con pocos o escasos recursos económicos que no pueden permitirse comprar los audífonos.

Si bien es cierto que la población cada vez se preocupa más por su salud y que hay nuevos hábitos sociales y todos estos factores favorecen la implantación de audífonos, aunque hay mucha competencia con la que vamos a tener que pelear día a día, ofreciendo los mejores productos, combatiendo con los precios y prestando un servicio inigualable.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa experiencia en gestión empresarial. • Recursos económicos propios reducidos, tenemos que pedir financiación ajena. • Riesgo de poca rentabilidad debido a la alta inversión. • Alto coste de mantenimiento de equipos. • El comienzo de una nueva actividad siempre es duro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato personalizado y dedicación plena. • Profesionalidad, especialización y cualificación del personal. • Productos y servicios de calidad. • Marca conocida. • Conocimiento del sector. • Local céntrico.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> • Momento actual de recuperación económica. • La población se preocupa cada vez mas por la salud • Aparición de nuevos hábitos sociales, sector de auge. • Poca competencia conocida por nuestros clientes potenciales. • Pirámide poblacional envejecida. • Presbiacusia cada vez más temprana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica aún persiste. • Elevado precio de alquiler de locales. • Cambios constantes en los hábitos de consumo. • Incremento del precio de los audífonos, cada vez son mejores pero más caros. • Momento de inestabilidad política.

2.3. Plan de Marketing.



Segmentos de mercado.

Sé lo que voy a hacer pero necesito conocer qué demandan mis clientes. El cliente es el que paga, en este punto definimos quienes van a ser nuestros clientes potenciales.

Diferencian 3 grupos:

- Niños de 0 a 12.
- Adultos de 13 a 65.
- Mayores de 65 en adelante.

El mercado potencial se centra en los mayores de 50 años, que es donde se acentúan las necesidades de utilización de apoyos en la audición y que según hemos visto en apartados anteriores de este plan de empresa el porcentaje de población envejecida es cada vez mayor.

Propuesta de Valor.

Cual es la característica de mi producto o servicio que hace que los clientes me elijan a mí y no a otro de mis competidores (precio, novedad, conveniencia, diseño,.....) ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

La propuesta de valor se centra en:

- Fidelización de clientes, trato cercano, personalizado, profesional...
- Marca líder en audífonos “PHONAK”.
- Mantenimiento de audífonos.
- Laboratorio de reparación propio.

Dando mayor relevancia al trato al cliente, y su fidelización; potenciando la imagen del centro a través del boca-oreja.

Relación con el cliente.

Aquí describiremos que acciones vamos a realizar con el cliente para dar a conocer nuestros productos, fidelizarlos y hacer que crezcan nuestras ventas. Es una actividad que se desarrolla de forma directa y presencial con el cliente. Por lo que la atención al mismo es una parte fundamental en el desarrollo del negocio:

- Asesoramiento personalizado y dedicación plena.
- Profesionalidad, especialización y cualificación del personal que los atiende.

Canales.

El desarrollo se realizará a través de canales propios, aunque se pueden desarrollar algunos canales como centros y residencias de mayores, utilizando algunos servicios de ayuda a los usuarios. También más adelante estudiaremos la posibilidad de crear nuestra propia página web.

Actividades clave.

Son todas las actividades que debemos emprender para que nuestro modelo de negocio funcione, este punto es muy relevante para la empresa. Dentro de las actividades claves encontramos:

- Comercial y marketing.
- Estudios audiológicos.
- Implantación de audífonos.
- Seguimiento y reparación.
- Administración y control de la actividad.
- Ayudas auditivas y complementos.
- Moldes y Asesoramiento.

Recursos Clave.

- Personas, los emprendedores.
- Maquinaria e instrumental.
- Ventas mensuales.
- Número de reparaciones mensuales.

Fuentes de Ingresos.

- Venta de audífonos.
- Venta de ayudas auditivas y complementos.
- Reparaciones.
- Diagnóstico (se cobrará la primera cita).

Estructura de Costes.

- Personal.
- Local y suministros.
- Equipos para la venta y complementos.

2.3.1. Producto o Servicio.

Consumibles. Audífonos.

Vamos a trabajar con gamas de Audífonos digitales de última generación de un proveedor en concreto que será Phonak.

A partir de la venta de este producto pretendemos obtener la mayor parte de nuestro beneficio. Un audífono es un instrumento electrónico con el que pretendemos mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes ayudándoles a suplir la insuficiencia auditiva que padezcan. Nuestra finalidad para conseguirlo será: mejorar la inteligibilidad del usuario, aumentar su umbral de audición selectivamente en diferentes frecuencias, respetar el confort y buscaremos estética.

Clasificaremos los audífonos en base a diferentes criterios:

Modo de presentar la señal acústica.

Vía aérea: Diseñado para convertir la energía eléctrica ya amplificada en energía acústica directamente en el conducto auditivo externo. La mayoría de los audífonos son de este tipo.

Vía ósea: Diseñado para convertir la energía eléctrica ya amplificada en vibración mecánica, la cual va a estimular la totalidad del cráneo.

Según su colocación.

Convencional: Se coloca en el bolsillo, arnés o sujeto a la ropa del usuario. Un cordón une la caja que contiene el micrófono, amplificador y fuente de energía, con el auricular que es externo. Se conoce también como audífono de petaca.



Retroauriculares.

Retro: Se coloca detrás del pabellón de la oreja. Posee un codo de plástico que facilita el soporte y sirve de unión con el adaptador (molde). Se coloca detrás del pabellón de la oreja.



Open fit: Se coloca detrás de la oreja y está conectado a un tubo casi invisible y a un adaptador pequeño y flexible. Se utiliza en pérdidas leves o moderadas, con poca pérdida en frecuencias graves evitando resonancia o taponamiento.



RIC: Se coloca detrás de la oreja y el auricular va dentro del conducto auditivo, proporcionando una mayor potencia



Intraauriculares.

Concha: Ocupa la concha del pabellón auditivo externo y el conducto auditivo externo. Lo podemos utilizar en pérdidas moderadas o severas.



Intra: Ocupa solamente el conducto auditivo externo. Apto para pérdidas leves o moderadas o severas.

CIC: Situado dentro del canal auditivo externo, queda parcialmente escondido. Apto para pérdidas leves a moderadas o severas.



Según el tratamiento de la señal

Analógico: Está formado por componentes electrónicos convencionales. El circuito analógico precisa para su ajuste de componentes electromecánicos, tales como potenciómetros (trimmers) o conmutadores que suelen ser de un tamaño relativamente grande, limitando así la cantidad de estos dispositivos que podemos incluir en el audífono y por tanto, su capacidad de ajuste. Los audífonos analógicos también pueden ajustarse en algunos casos, a través de software.

Digitales: Están compuestos por un procesador totalmente digital, DSP. Todos los audífonos que no lleven este DSP se consideran analógicos o no programables.

Tanto los audífonos analógicos como los programables comparten los mismos transductores: uno de entrada, micrófono y otro de salida, el auricular. El auricular es un transductor mecánico de salida que efectúa la conversión eléctrica, ya amplificada, en acústica. El proceso de conversión es el inverso del micrófono. Al igual que los micrófonos, poseen una sensibilidad que varía la función de la frecuencia.

El amplificador es el que nos va a definir la respuesta en frecuencia, ganancia y salida máxima del mismo, permitiendo además variaciones de estas características mediante ajustes o calibraciones. Se encarga de amplificar, filtrar, limitar y comprimir la señal de entrada para entregarla a la salida. Ajusta la señal a los valores marcados por el fabricante.

Los amplificadores suelen estar fabricados con componentes discretos montados sobre un circuito impreso. Los circuitos integrados han hecho posible la miniaturización de los audífonos, puesto que en pocos milímetros se agrupan varios miles de componentes.

Varillas auditivas: La adaptación de sistemas auditivos de conducción ósea está recomendada en aquellas patologías específicas en las que un audífono convencional no soluciona el problema auditivo del paciente porque existe una hipoacusia de conducción pura. El hecho de ser al mismo tiempo una ayuda auditiva y óptica ofrece unas interesantes posibilidades para estos pacientes. Los elementos del audífono van introducidos dentro de la varilla de las gafas, son válidas para pérdidas leves/moderadas.



El producto que ofrecemos, que mayoritariamente se tratará de audífonos tiene la ventaja de que no hay un producto sustitutivo del mismo, lo cual hace aún más fuerte la lucha con la competencia para mantener la posición en el mercado y una continua renovación y actualización en últimos avances tecnológicos de nuestro principal producto y así ofrecérselo a nuestros pacientes.

■ **Productos complementarios.** Dentro de este grupo ofrecemos:

Moldes clásicos de baño: Protectores a medida que se adaptan a la forma del canal auditivo e impiden una posible entrada de agua. Son ligeros y flexibles. Están fabricados en silicona hipoalergénica e indicados para

- Nadadores, bañistas y deportistas.
- Personas con tendencia a padecer otitis en ambientes acuáticos.
- Personas con perforación timpánica.



Bandas protectoras: Banda ajustable de neopreno adecuada para niños y adultos que se utilizan conjuntamente con tapones a medida para conseguir una protección total. Están disponibles en tres tamaños (S, M, L). Indicados para:

- Nadadores, bañistas y deportistas.
- Personas con tendencia a padecer otitis en ambientes acuáticos.
- Personas con perforación timpánica.



Tapones (moldes) para el ruido: donde diferenciamos cuatro tipos diferentes.

1. SLEEPFIT: Protector auditivo fabricado a medida que atenúa el ruido de fondo y reduce los ruidos irritantes, pero permite escuchar el ruido del despertador o de una alarma.

Fabricado en silicona blanda. Es hipoalergénico, cómodo, posee buena ventilación del CAE gracias a su filtro acústico.



Casos en los que está indicado:

- Pareja de roncadores.
- Personas que duermen en lugares donde hay mucho ruido externo.
- Dormir mientras se viaja en tren, coche, avión...

2. ER FLEXCOMFORT: Protector auditivo a medida diseñado para músicos y técnicos de sonido. Incorpora un filtro exclusivo que atenúa por igual todas las frecuencias, proporcionando una audición sin distorsiones. Fabricado en silicona blanda. Hipoalergénico, cómodo y prácticamente irrompible. Existen tres tipos de filtros disponibles: 9, 15 y 25 dB de atenuación.

Casos en los que está indicado:

- Miembros de orquestas clásicas, solistas, técnicos de sonido y grupos de rock.
- Personal de discotecas y bares musicales.



3. SOUNDSCOPE: Protectores a medida con un circuito activo que amplifica los sonidos ambientales suaves y limita los sonidos fuertes o ruidos de impacto. Fabricados en material acrílico. Diseñado con control de volumen para mejor ajuste.

Casos en los que está indicado:

- Todo tipo de cazadores que se expongan a ruidos de impacto.
- Tiro deportivo.
- Militares.



4. DLO CON FILTROS ACÚSTICOS: Protector auditivo a medida que incorpora filtros acústicos adaptables a diferentes entornos de ruido. Incorpora dos clases de filtros de frecuencias selectivos. Moldes tipo canal y concha. Fabricados en silicona blanda hipoalergénica. Cómodos y prácticamente irrompibles.

Casos en los que están indicados:

- Todo tipo de industria.



■ Servicios, mantenimiento y reparaciones.

En cuanto a *los servicios que nuestro centro ofrece* los podemos dividir en dos bloques. Uno de ellos serán aquellos que estén indicados en una exploración audiológica con el fin de adaptación protésica y entrenamiento auditivo.

Por otro lado, tendremos reparaciones y mantenimiento de audífonos, de ayudas auditivas o de productos complementarios.

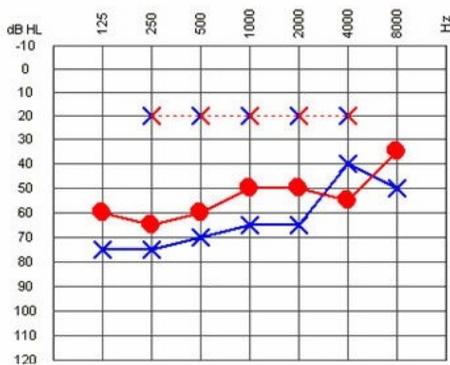
Aquellos que estarán indicados en una exploración audiológica serán:

Otoscoopia: Se trata de la exploración del conducto auditivo externo y de la membrana timpánica. Es una prueba muy importante y se debe hacer en primer lugar dado que nos puede predecir contraindicaciones en una adaptación protésica y/o anticipar problemas que posteriormente podemos encontrarlos.



Audiometría tonal: Es una prueba subjetiva que nos permite obtener una valoración precisa de la audición siempre que nuestro paciente esté en óptimas condiciones de colaborar. Se evalúa tanto la vía aérea como la vía ósea. Estimulamos con tonos puros y detectaremos el umbral auditivo en cada frecuencia estudiada.

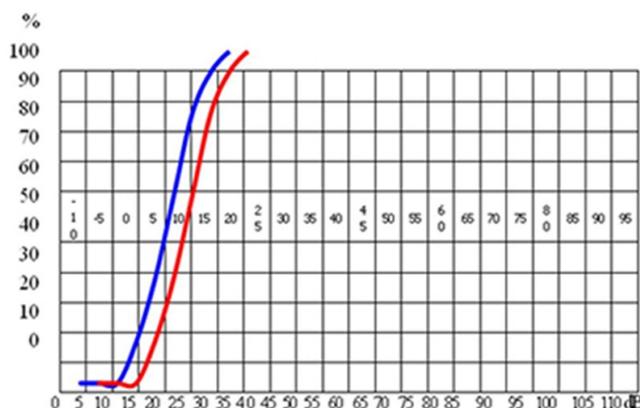
Es importante también en este apartado obtener el umbral de incomfort que es la máxima estimulación auditiva de nuestro paciente sin que llegue a molestarle. Esta prueba permite determinar, junto al umbral de audición, el rango dinámico del paciente, lo cual será necesario para ajustar la salida máxima del audífono.



Logoaudiometría: Prueba subjetiva donde utilizamos como estímulo señales verbales, ya sean fonemas, palabras, frases o un texto continuado. Esta prueba se acerca a la realidad sonora del individuo, nos indica que tanto por ciento de inteligibilidad posee.

Se estudia por tanto la integridad auditiva y la integridad cerebral (capacidad de decodificar y comprender aquello que le queremos transmitir).

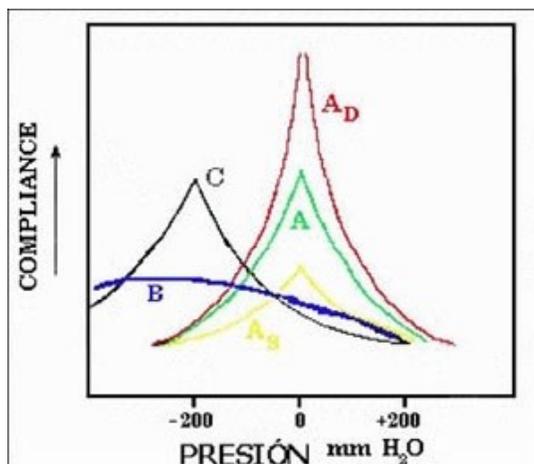
Esta prueba es imprescindible, dado que nos basaremos en sus resultados para tener en cuenta si realizamos una adaptación protésica, en caso de que la hagamos cuál será el procedimiento a seguir y nos adelanta también un pronóstico del éxito que vamos a poder obtener.



Impendanciometría: Prueba objetiva que nos indica la capacidad de complicación de la membrana timpánica y cadena osicular en función de la presión del aire en el CAE. En función de la capacidad de movimiento que tengan la membrana timpánica y cadena osicular se transmitirá un porcentaje determinado de estímulo sonoro al oído interno. Es muy útil para realizar el diagnóstico diferencial entre hipoacusias perceptivas y conductivas o mixtas.

Para la realización de la prueba se coloca una sonda de tamaño adecuado en el CAE en dirección al tímpano. Esta sonda sella el CAE y a su vez tiene tres conductos que la atraviesan. Es importante seleccionar bien el tamaño de la oliva que vamos a colocar en el oído del paciente ya que tiene que sellar muy bien el conducto para que no se produzcan fugas de aire. Una vez ajustada correctamente la sonda dentro del conducto auditivo del paciente el equipo realizará la medida de forma automática.

Antes de realizar el estudio de la impedanciometría es importante llevar a cabo una otoscopia para ver si existe alguna causa que pueda contraindicar la prueba. La vía hacia el tímpano debe estar por tanto despejada. Además el paciente debe estar sentado en un lugar lo más silencioso posible y evitando que haga ningún movimiento de la cara durante la prueba.



Mantenimiento del audífono y sus reparaciones.

Mantenimiento.

Condición indispensable para su óptimo funcionamiento. Un audífono se encuentra en muchos casos en unas situaciones ambientales desfavorables para un instrumento electrónico. Es necesario por ello hacer ver a nuestro paciente que la humedad y el cerumen son los dos factores que más inciden de forma directa en el correcto funcionamiento del audífono. Daremos a nuestros pacientes unas recomendaciones a seguir para que llevar a cabo este mantenimiento.

Reparaciones.

Pretendemos ofrecer un servicio de reparaciones básicas con idea de solucionar los problemas que podemos en el momento. Será un servicio gratuito que realizaremos en la parte del taller donde estarán las herramientas y materiales necesarios. Aquellos problemas que no estén a nuestro alcance solucionarlos, como puede ser por ejemplo un fallo electrónico lo mandaremos al servicio técnico del proveedor.



2.3.2. Estrategias de Precio.

Precios del producto y características.

El proveedor principal y marca como referencia para trabajar en el centro auditivo será PHONAK, marca americana con un gran recorrido en el campo de la audiolgía, para poder obtener mejores precios por parte de la misma. Hemos elegido este proveedor porque llevamos varios años trabajando con él en la empresa donde actualmente estamos, y nos ha parecido una empresa diferenciadora ya que aparte de ser fabricantes y trabajar con audífonos de alta calidad, dan buenos resultados y un gran servicio postventa. Aunque también trabajaremos en menor medida con alguna otra marca como Oticon para tener más opciones y abarcar más gama de productos, es muy importante dar servicio a personas que sean usuarios de otras marcas, cosa que mi competencia no podrá realizar y así ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

Nuestro compromiso con PHONAK nos proporciona una serie de ventajas dado que ellos serán quienes nos faciliten la cabina insonorizada, el audiómetro, y el resto de materiales necesarios aparte de los audífonos por supuesto.

En nuestro gabinete tendremos instalado el programa Target con el que trabaja Phonak, para poder ajustar y programar los audífonos de nuestros clientes. Es también necesario que dispongamos del resto de programas necesarios para que clientes con audífonos de otras casas comerciales que quieran ajustar su audífono con nosotros puedan hacerlo. Es una manera de fidelizar a esa persona en nuestro centro si conseguimos que salga satisfecha y con sensación de haber sido bien atendido. Este programa nos lo facilita Phonak gratuitamente a cambio de elevado porcentaje en la venta de su marca.



Estrategia de precios.

Nos posicionaremos en un nicho de mercado que abarca desde 600 € el audífono más básico hasta 3.900 € los audífonos de alta gama, ofreciendo una gama más amplia que nuestra competencia.



2.3.3. Distribución y estrategias de promoción.

El servicio se proporcionará en el mismo local. Tanto la venta de audífonos como los diferentes servicios se realizarán en las instalaciones, los audífonos en concreto siempre bajo pedido. Ocasionalmente alguna actividad podría llevarse a cabo fuera del establecimiento, como podrían ser la realización de charlas, asesoramiento puntual que requiera el desplazamiento del especialista, acompañar al paciente para alguna gestión específica,...

Existen ayudas económicas por parte de la Organización de Ayuda a la Audición destinadas a todas aquellas personas que padecen pérdidas auditivas y que acrediten que sus ingresos económicos son escasos y que sus problemas de audición se pueden solucionar con audífonos y prótesis, estas ayudas ascienden a 420 € si necesitan un audífono y 840 € si necesitan los dos. Como la mayor parte de nuestros clientes es gente de avanzada edad nosotros les ayudaremos a tramitar estas ayudas.

En cuanto a nuestros productos complementarios aplicamos la misma política. Lo complementos de televisión y teléfono que son lo más demandados tendremos alguno de muestra en tienda. El resto como pueden ser alarmas, relojes, tapones o bandas entre otros serán bajo pedido. Dichas ventas serán realizadas por los dos socios audioprotesistas, para explicar de manera clara y sencilla las prestaciones, manejo y mantenimiento del producto que vayan a obtener.

Siempre se informará dentro de nuestro centro de los servicios que ofrecemos y se ofrecerá la posibilidad de concertar las citas previas.

Sabemos que la mayor parte de nuestra competencia ofrece la revisión auditiva de manera gratuita, pero en nuestro caso, creemos que esa primera revisión exhaustiva de su audición y dedicación personal que ofreceremos a cada uno de nuestros clientes lleva un tiempo y son nuestros honorarios, por lo tanto la primera consulta será cobrada por 10 euros en nuestro comienzo.

Del mismo modo vamos a explicar que posteriormente dentro de ese servicio que tiene un precio entran una serie de conceptos que serán gratuitos, por ejemplo si llegan a ser usuarios de audífono por supuesto no vamos a cobrar revisiones anuales. De esta forma, si por el motivo que fuere, una contraindicación protésica o que no es necesario el uso de un audífono ese precio sí será cobrado. Con ello pensamos que podemos transmitir una profesionalidad y trato personalizado que no podrán encontrar en otros centros. Detallamos más detenidamente:

Servicio post-venta, la empresa ofrece:

- Pruebas audiométricas y control gratuito postventa.
- Revisión a los 7 días de la adaptación de los audífonos.
- Controles cada 6 meses para verificar una completa satisfacción del cliente con el audífono.

- Controles anuales del audífono, así como el estado auditivo del paciente.
- Reparación, verificación y programación de audífonos cualquier marca.
- Limpieza y mantenimiento gratuito durante toda la vida del audífono.
- Ajustes gratuitos e ilimitados (durante toda la vida del audífono).

Las garantías que vamos a poner a disposición de nuestros clientes serán:

Todos nuestros audífonos tendrán una garantía de 2 años en las que incluiremos las pilas de forma gratuita durante el primer año, acción que negociaremos con el proveedor. En cuanto a las reparaciones que no entren en garantía de audífonos como de ayudas auditivas con más de 2 años de antigüedad, tendrán 3 meses de garantía. Además de estas garantías daremos un servicio extra a nuestros pacientes para que en caso de avería de su audífono y que se tenga que enviar a reparar, ofrecerles un audífono de sustitución de similares características (para este servicio tendremos 4 audífonos en stock).

2.3.4. Acciones de Marketing.

Dentro de la publicidad y marketing de nuestro centro auditivo, en el día de la inauguración presentaremos en periódicos de gran tirada tanto a nivel comarcal como provincial como en las redes sociales, apariciones sucesivas a ese día y la creación de la web, haremos unos flyers (150 euros/mes), tarjetas de visita y de cita, sello de empresa, bolsas, sobres, descuentos especiales en el día de apertura ...

Además haremos cartelera especial para el escaparate e interior que se irá cambiando cada cierto tiempo, para cuando haya lanzamiento de algún producto nuevo o alguna promoción puntual que realicemos, una parte de esta gestión nos la proporcionará el proveedor con el que trabajaremos, aparte realizaremos buzoneo por la zona y mailing para revisiones anuales.

- Regalos con nuestro logo (bolígrafos, tazas, calendarios...) (100 euros/mes) invertidos para obsequios que ocasionalmente consideremos pertinentes realizar.
- Invertiremos en merchandising con el logotipo de nuestro centro:
- Sobres (para realizar buzoneo)..... 830 euros / 5.000 sobres.
- Estuches personalizados para moldes de baño.... 6 euros unidad.
- Bolsas..... 1.500 euros /5.000 bolsas.
- Anuncios en páginas web 3.700 €.

**La empresa que nos ha facilitado los precios se llama "Precios de impresión" de Valladolid.*

2.4. Plan de Producción.

2.4.1 Estrategias de venta.

La visita del cliente en nuestro centro se dividirá en varias secuencias:

En primer lugar como ya hemos indicado antes, debemos preparar toda la información de nuestro cliente, puede ser que no tengamos datos y haya que abrirle ficha o que sea cliente anterior, por lo tanto debemos revisar las audiometrías realizadas y el seguimiento que hayamos tenido.

Durante la anamnesis (Recogida de datos en la historia clínica de un paciente con el objetivo de poder emitir un diagnóstico) distinguiremos en anamnesis clínica, anamnesis personal y preguntas de alto rendimiento. Durante la anamnesis clínica haremos preguntas que nos permitan “romper el hielo” como por ejemplo “¿qué me cuenta?” “¿qué se nota?” y pasar a preguntas más directas como por ejemplo si está en tratamiento, si ha visitado alguna vez a un estudio de Otorrinolaringología, si tiene familiares con antecedentes de problemas auditivos, cuánto tiempo hace que nota falta de audición, etc... En la anamnesis personal las preguntas van encaminadas a ayudar a la persona a reconocer su posible limitación auditiva y serán muy decisivas a la hora de decidir una posible solución. Ejemplo de estas preguntas es; ¿cómo escucha el timbra del teléfono?, ¿escucha la TV con el volumen demasiado alto?, ¿Puede mantener una conversación en la calle o en una reunión familiar?

A partir de este punto podemos a pasar a las preguntas de alto rendimiento: ¿Conoce a alguien que lleve audífonos? Si tuviera que llevarlos usted, ¿qué les pediría a los audífonos?, podemos preguntarles que si los ha visto alguna vez y enseñárselos. También puede ser un momento para preguntar si saben cuánto cuestan, en este punto podemos dar un precio siempre orientativo y abierto, tendremos en cuanto la reacción del cliente, muy importante para decidir si subiremos y bajaremos. Siempre estaremos atentos tanto a la persona a la que le afecta directamente como al/los acompañantes de la misma que en muchos casos pueden tener la última palabra en la decisión final de compra.

Con gráficas delante de nuestro posible cliente podemos explicarlas de manera muy sencilla y sin agobiar. Si tiene interés por el tema y es capaz de entender ciertas explicaciones, se les puede explicar el motivo por el cual no escucha correctamente, si tiene el nervio auditivo o no afectado.

Esto puede venirnos bien para luego argumentar las características de los audífonos. Al terminar este punto podemos empezar con las pruebas audiológicas de nuestro posible cliente: Otoscopia (sirve para examinar el oído en su porción más externa, desde la oreja hasta el oído), y audiometría.

Antes de iniciar una argumentación final debemos tomarnos unos minutos y estudiar detenidamente la audiometría. El cliente y acompañantes en este tiempo estarán pensando si será necesario un audífono, si serán necesarios dos...etc.

El audiólogo, en este caso los promotores de dicho proyecto, tendremos dos opciones:

- Que no exista pérdida, donde recomendaremos revisiones semestrales o anuales en función del estado en el que se encuentre su vía auditiva.
- Que haya pérdida: En este caso es muy útil la técnica de reformulación ¿se acuerda que hemos comentado que este era el nivel óptimo de audición? En este momento, si se ha hecho todo correcto ellos mismos contestarán “tengo que ponerme audífonos”.

Debemos dar la solución de la mejor adaptación que sea en concreto para ese caso y tratar todas las objeciones que puedan surgir del paciente o acompañantes en el momento. En este punto siempre debemos hacer preguntas como ¿Ha entendido todo? ¿Comprende todo lo que les explico? Nunca dejaremos salir a nadie del despacho con objeciones.

Para el cierre de la venta debemos tener claro el perfil. La necesidad real. Hay que indicarle el precio es fijo, siempre con la tarifa delante, y reforzar la venta con una frase “esto es lo que le va a costar volver a oír otra vez”, explicando las garantías y servicios que se incluyen dentro de ese precio como ya hemos detallado antes.



Explicamos posibilidad de financiación, ofreceremos diferentes opciones, desde un pronto pago de un 5% en pagos al contado, hasta una financiación a medida de cada persona, teniendo opción a realizar el pago a 12 meses sin intereses o haciendo una especie de plan renove, en la que ofrecemos una financiación a 24 meses y con la opción en la última cuota de no pagarla y adquirir un nuevo modelo ya que a los 3 años habrán salido al mercado nuevos audífonos más evolucionados.

Esta financiación hemos comprobado que la competencia tampoco lo ofrece, con lo cual aparte de adquirir un audífono de calidad el cliente tendrá una mayor comodidad en el pago.

Si la venta se ha realizado tomaremos impresión del conducto auditivo externo (CAE) en caso de ser necesario y daremos cita para entrega y pago. Si la venta no ha sido satisfactoria recogeremos y estudiaremos el motivo por el que no se ha vendido.

Este es un proceso que lleva un tiempo largo, que dependiendo en cada caso puede alargarse más o menos. Sobre todo en el punto de la anamnesis y en el tratamiento de las objeciones. No pondremos un tiempo determinado en cada proceso porque puede ser muy variable y no ajustarse nada a la realidad. En el total de una primera visita donde hagamos todo lo que hemos detallado, posiblemente tenga una duración aproximada de hora y media. Es un servicio por el cuál cobramos, por tanto no vamos a escatimar en ofrecer todo el tiempo que requiera cada uno de nuestros clientes en concreto, es por ello que siempre hablamos de un trato individualizado.

2.4.2. Cadena de valor.



2.5. Ubicación e Infraestructura.

Nuestro local estará situado en la Acera Recoletos N°11, esquina con C/Colmenares. Se ha elegido esta ubicación por varios motivos que desarrollaremos en el punto del macroentorno más adelante.

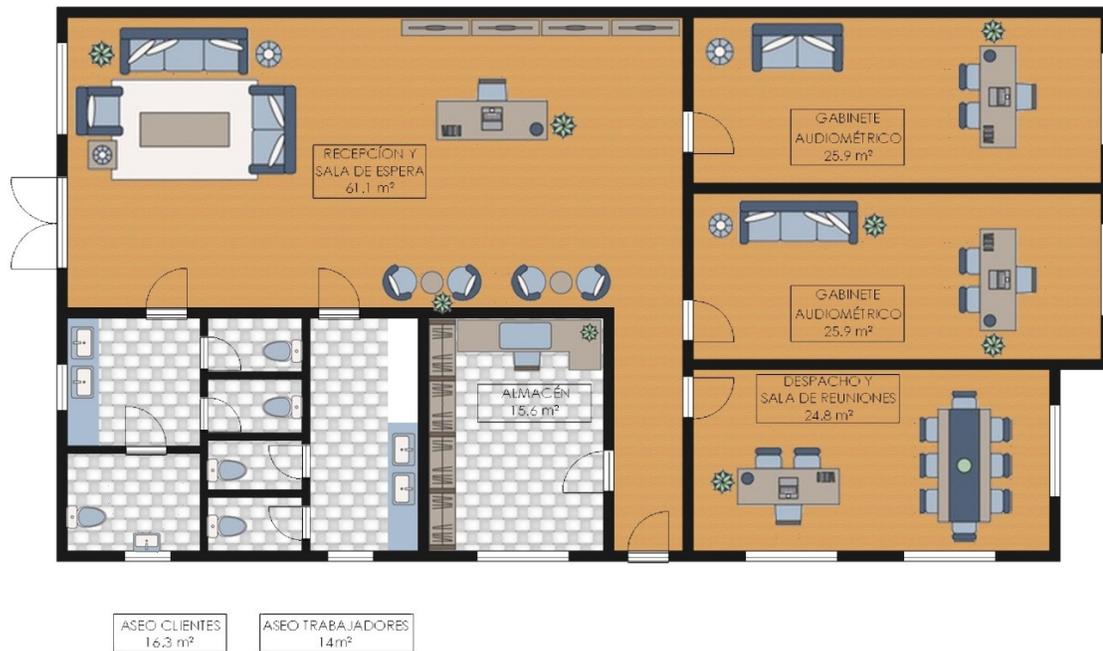
Nuestro logotipo lo representaremos del siguiente modo:

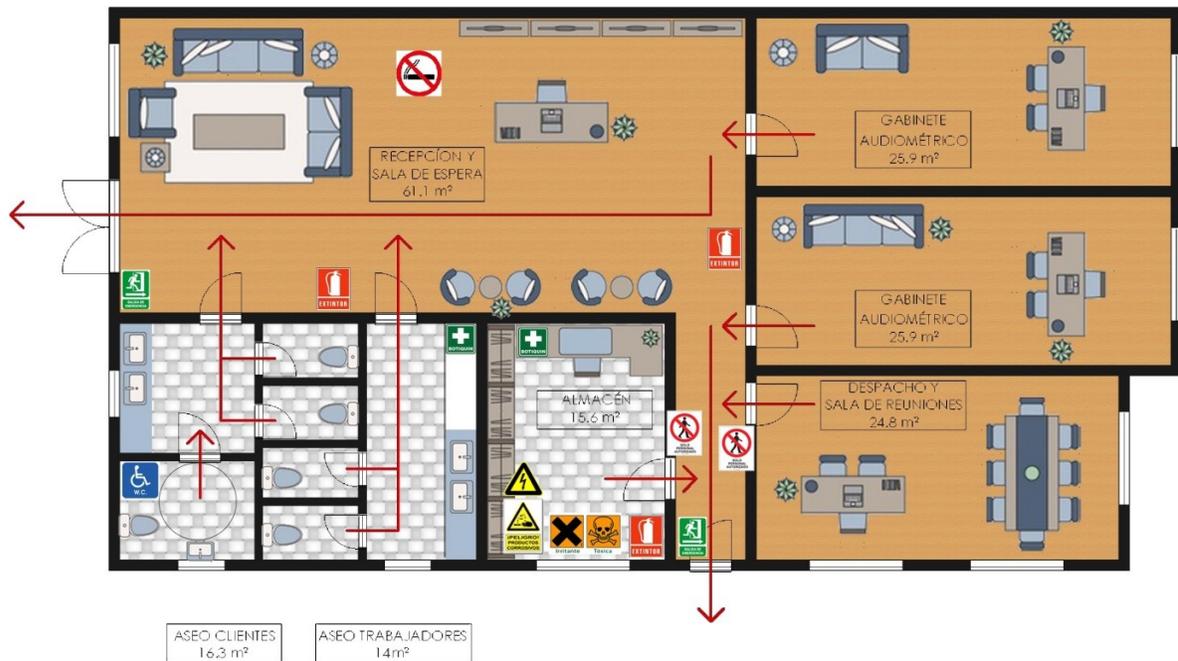


2.5.1. Distribución del local: fachada.



La distribución de la planta será del siguiente modo:





Según el artículo de la **ORDEN SAN/1669/2005 de 23 de Noviembre**, por la que se establecen los requisitos técnicos y condiciones mínimas exigibles a los establecimientos de audioprótesis de la comunidad de Castilla y León, reúne los siguientes requisitos:

- Deberán contar al menos con las siguientes áreas o dependencias independientes entre sí:
 - Zona de venta y de atención al usuario.
 - Gabinete audiométrico para el desarrollo de las funciones audioprotésicas, consistirá en una sala independiente del resto del establecimiento, que permita los exámenes necesario para la adaptación audioprotésica. Si en dicha sala el nivel de ruido fuera superior a 40dB deberá contar con una cabina audiométrica. En Gabinetes de adaptación audioprotésica para niños, contarán con un sistema de acondicionamiento a la edad del niño que permita realizar test de audiometría infantil.
 - Zona de manipulación de productos y materiales.
- Las condiciones de temperatura, humedad, ventilación e iluminación de los locales serán las adecuadas para que quede garantizado el correcto desarrollo de las actividades que en ellos se realizan.
- Los locales mantendrán, en todo momento unas adecuadas condiciones higiénico-sanitarias.

- En la puerta de entrada al local deberá existir una placa identificativa en la que figure la denominación “establecimiento de audioprótesis”.

En los términos establecidos en el artículo 4g) del Decreto 49/2005, de 23 de junio, en el interior del local y en lugar visible deberá permanecer expuesto el documento acreditativo de la inscripción del establecimiento en el Registro de Centros, Servicios y Establecimientos sanitarios.

Aunque es cierto que ahora sólo seremos dos personas trabajando, hemos elegido un local tan grande porque nuestra previsión es que a partir del primer año que creemos que es el más complicado, esperamos crecer y ampliar nuestra plantilla, por lo menos incorporar una persona que se encargue de la recepción, que atienda el teléfono, que lleve la agenda de citas, que realice los cobros a los clientes, que haga los pedidos, etc.

2.5.2. Maquinaria, Mobiliario y Equipos Informáticos.

La maquinaria que vamos a necesitar representa la mayor inversión de nuestro negocio:

- Audiómetro, Impedanciómetro (permite realizar: timpanometría automática, reflejo estapedial ipsi y contra lateral, prueba función tubárica tímpano).



- Cabina insonorizada.



- Otoscopios y Espéculos.



El mobiliario estará formado por los enseres necesarios para la sala de espera y la sala de mediciones y despacho. También dispondremos de un ordenador con las correspondientes aplicaciones informáticas en recepción.

2.6. Plan de Recursos Humanos.

En principio ,y dado que comenzamos con un solo centro auditivo, seremos los dos promotores (socios) los que iniciaremos la actividad, no descartando obviamente en base al crecimiento del mismo, la necesaria ampliación de la plantilla laboral.

Ya hemos mencionado antes que en breve esperamos contar con un recepcionista que se encargue del teléfono, citas, cobros, pedidos, etc y que subcontrataremos las gestiones de nóminas, seguros sociales, declaraciones oficiales de hacienda y otros.

El recurso más importante del que dispone una empresa es el recurso humano, aún más relevante si cabe en una empresa de servicios puesto que en muchas ocasiones resulta inseparable el producto que se oferta de la persona que lo presenta.

Según el artículo 7 de la Orden SAN/1669/2005 del 23 de noviembre las actividades que se desarrollan en los establecimientos de audioprótesis estarán bajo la dirección, vigilancia, control y responsabilidad de un Director Técnico. Su presencia y actuación en el establecimiento será inexcusable durante el funcionamiento del mismo, sin perjuicio de la colaboración que le sea prestada por el personal técnico y auxiliar que actuarán siempre bajo la supervisión de Director Técnico.

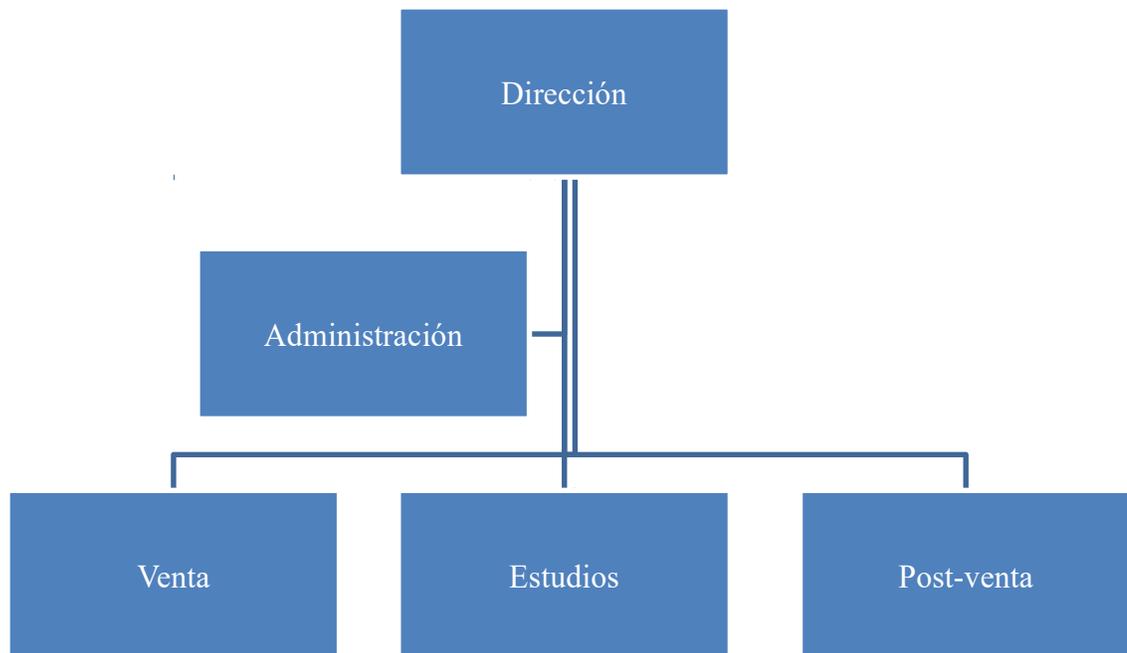
El Director Técnico deberá disponer de alguna de las siguientes titulaciones:

- Título de Técnico Superior de Audioprótesis, según Real Decreto 62/2001, de 26 de enero.

- Título de Técnico Especialista Audioprotesista que de acuerdo con lo preceptuado en la Ley Orgánica 1/1990 de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo, en su Disposición adicional cuarta, tiene los mismos efectos académicos y profesionales que el Técnico Superior en Audioprótesis, según **R.D. 1685/2007 de 14 de diciembre**.

En nuestro caso, ambos promotores contamos con la titulación exigida por la Ley vigente. Las decisiones las tomaremos consensuadas entre ambas partes recayendo la autoridad y responsabilidad sobre los titulares del gabinete. .

La estructura organizativa sería:



Las tareas a realizar por ambos socios en el gabinete van a ser las siguientes:

- Recepción y acogida del paciente.
- Atender llamadas telefónicas.
- Gestionar calendario de citas.
- Abrir ficha a todos nuestros pacientes con sus datos personales (será donde incluyamos la anamnesis).
- Gestión administrativa del gabinete.
- Gestión de pedidos.
- Ventas de complementos auditivos.
- Realización de pruebas audiológicas.

- Adaptaciones protésicas.
- Programación y ajuste de las prótesis auditivas.
- Seguimiento de la adaptación.
- Gestión de caja apertura/cierre

Horario de atención al público.

Nuestro horario será mucho más amplio y eficaz que el de nuestra competencia, ya que estos para poder citar a algún paciente, para algún problema que haya que solucionar con el usuario del audífono o demás incidencias que surgan van a tener que darles cita para cuando el audioprotesista de Gaes vaya a pasar por la localidad, que en este caso suele ser una vez al mes en el mejor de los casos o enviarlo a la central con las consecuencias negativas que conlleva esta situación para el usuario habitual de audífono, ya que la persona que esta en el centro es óptico y no tiene ni los conocimientos relacionado con este sector ni la titulación de Técnico Superior en Audiología.

1. Horario de INVIERNO: 1 de octubre al 30 de abril de lunes a viernes de mañana de 9:30 a 13:30 y de tarde de 16:30 a 20:00, y sábados de 10:00 a 13:30.
2. Horario de VERANO: 1 de mayo a 30 de septiembre de lunes a viernes de 9:30 a 13:30 y de tarde de 17:00 a 20:30, y sábados de 10:00 a 13:30

2.7. Plan de Económico – Financiero.

2.7.1. Plan de Inversiones Iniciales.

Inversiones en ACTIVO MATERIAL		Tipo de activo	importe	mes	Haz tus cálculos pon tus notas
Terreno	Terrenos, construcciones y edificaciones				
Mobiliario			1.385		
Decoración	Maquinaria, utillaje y herramientas		15.000		
Furgoneta					
Ordenadores, impresoras, cajas y soportes	Terrenos, construcciones y edificaciones		1.490		
Equipamiento vario	Maquinaria, utillaje y herramientas		22.723		
Inversiones en ACTIVO INTANGIBLE		Tipo de activo	importe	mes	Haz tus cálculos pon tus notas
Página web	Aplicaciones informáticas				
Software standard	Aplicaciones informáticas		1.752		
Traspaso					
Patentes y marca					
Otros activos intangibles					
Depósitos o fianzas					
Gastos de nuevo ESTABLECIMIENTO			importe		Haz tus cálculos pon tus notas
Gastos legales de constitución					
Gastos de preparación					
Gastos de lanzamiento					
Salarios de preparación					
Asesorías					
Estudios previos			1.500		
Provisión de fondos (puesta en marcha)			6.800		Haz tus cálculos pon tus notas
Stock inicial de material para la venta			3.000		
TOTAL fondos necesarios			53.650		

Plan de inversiones	
40.598	
Activo Inmaterial	
1.752	
Depósitos y fianzas	
0	
Stock inicial	
3.000	
Provisión de fondos	
6.800	
Necesidad total de financiación	
52.150	

Legend for the pie chart:

- Material (Blue)
- Inmaterial (Red)
- Fianzas (Green)
- Stock (Purple)
- Provisión (Cyan)

2.7.2. Plan de Financiación.

1	NECESIDAD DE FC				Total	17,4%		
	Inversión en activos	42.350		Provisión de fondos	6.800	▲ Este es el % de financiación prevista		
	Gastos establecimiento	1.500		Stock inicial	3.000			
2	FINANCIACIÓN				Total	63.000	117,4%	
	1- Fondos Propios: capital social y subvenciones				Total	3.000	4,8%	
	Capital social total	3.000		Total subvenciones				
	INDICAR MES. Dato IMPRESCINDIBLE							
	2- Préstamos de entidades financieras				Total	60.000	95,2%	
	1- Préstamos a corto plazo (máximo 2 años)							
	Denominación	Importe	Años	Interés	Pago cuota	Gastos In.		
	2- Préstamos a largo plazo (más de 2 años)							
	Denominación	Importe	Años	Interés	Pago cuota	Gastos In.	CARENCIA	
	PRESTAMOS SOCIOS	17.000	10	0,1%	TRIMESTRAL		Marzo	24 MESES
	PRESTAMO IBERAVAL	43.000	7	1,5%	cada MES	430	Marzo	12 MESES
	◀ FALTA							
	3- Pólizas de crédito							
	Denominación	Importe	Coste Anual	Interés				

Haz tus cálculos
pon tus notas

Plan de financiación	
3.000	5%
0	0%
60.000	95%
Total financiación prevista 63.000	cobertura 117%

■ Socios
■ Subvenciones
■ Préstamos

En la tabla mostramos la inversión inicial que necesitamos para comenzar. La mayor inversión es en maquinaria (Impedanciometro, Videoscopio, Cabina, Audiómetro...)

22.700 €. También hemos incluido una partida en el inmovilizado material de 15.000 € que nos suponen las obras de adaptación del local. El stock inicial es una cantidad muy pequeña porque en audífonos no hay stock se piden cuando se ya tenemos el cliente, sólo tendremos stock de tapones y otros productos complementarios.

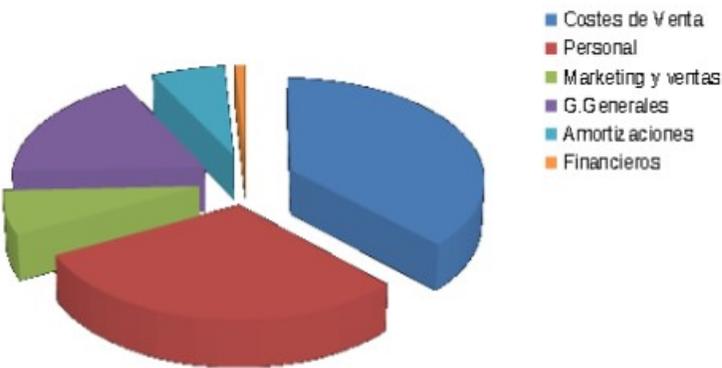
Definimos la financiación externa propia como los recursos procedentes de los socios y que la empresa no estará obligada a devolver. El capital mínimo que necesitaremos desembolsar íntegramente van a ser 3.000,00 euros para que podamos constituir la sociedad. Por lo tanto, aportaremos 1.500,00 cada socio en forma de capital social.

Cada uno de los socios tenemos pensado aportar 10.000,00 euros, dado que 1.500,00€ los desembolsamos íntegramente como capital social, los 8.500,00 restantes serán como aportación inicial que tenemos pensado recuperarlos en el momento que obtengamos beneficios. Los 43.000,00 € restantes procederán de un préstamo bancario solicitado a **IBERAVAL** (que es una Sociedad de Garantía que apoya a los nuevos emprendedores de Castilla y León) a 7 años con un interés del 1,5%.

2.7.3. Gastos Corrientes.

Coste de ventas		44.550	58,9%										
% Margen	62,50%												
Gastos en % SV													
Otros gastos	Total	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Concepto 1	0												
Concepto 2	0												
Concepto 3	0												
Marketing y ventas		8.220	10,9%										
Haz tus cálculos													
Concepto	Total	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
PUBLICIDAD	1.200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Relaciones Púb.	0												
Varios ventas	7.020	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585
Variables en %													
Gastos Generales		21.404	28,3%										
Haz tus cálculos													
Gastos I+D	0												
Arrendamientos	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Conservación	240	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
S. Profesionales	960	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Tributos	0												
Seguros	800	800											
Otros servicios	3.444	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
Suministros	3.480	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Viajes, dietas...	0												
Materia l Oficina	480	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Transportes	0												
Otros gastos		1.500	2,0%										
Haz tus cálculos													
Establecimiento	1.500	1.500											
Financieros	0												
Financieros % SV													
GASTOS OPERATIVOS		75.674											
Previsión de gastos operativos													
Costes de Venta	44.550	37,5%											
Personal	35.460	29,9%											
Marketing y ventas	8.220	6,9%											
G. Generales	21.404	18,0%											
Amortizaciones	7.969	6,7%											
Financieros	1.092	0,9%											
Total gastos operativos previstos	118.695												

- Costes de Venta
- Personal
- Marketing y ventas
- G. Generales
- Amortizaciones
- Financieros



Entre los gastos previstos hemos tenido en cuenta los sueldos de las dos personas que vamos a trabajar en el centro de audición y la seguridad social de cada uno como autónomos, los 6 primeros meses hemos estimado un sueldo de 800 € mes/persona, y los 6 restantes 1.500 € mes/persona, los sueldos del primer ejercicio ascienden a 27.600 €. La seguridad social como autónomos se ha calculado en 327,50 € mes/persona, con lo que al año se pagaría entre los dos 7.860 €. Sueldo mas Seguridad Social asciende a 35.460 € al año.

Según el mercado el precio de venta al público lo calculamos como:

$P.V.P = P.V.O * 2$. Estos audífonos tienen un P.V.O. de 650 €/unidad.

Es importante que determinemos el umbral de rentabilidad o punto muerto, que lo definimos como el número de unidades (q) que necesitamos vender para que el beneficio sea nulo. En este punto se igualan los ingresos totales y costes totales, y es a partir de este punto obtendremos beneficio. Para cualquier empresa es muy importante calcularlo, dado que si el nivel de producción y venta se sitúa por debajo del punto muerto, se obtendrán pérdidas y, en la medida en que venda por encima de este, conseguirá beneficios. La fórmula por la que se expresa el punto muerto o umbral de rentabilidad es:

Donde IT (inversión total) va a ser equivalente a CT (coste total); $I.T. = C.T$.

$Precio\ unitario\ venta * q = costes\ fijos + costes\ variables$

$Precio\ unitario\ venta * q = costes\ fijos + (unidad * q)$

$$1500 * q = 56440 + 650 * q$$

$$1500q - 650q = 56440 \text{ €}$$

$$q = 56.440 \text{ €} / 850$$

$$q = 66,4 \rightarrow 67 \text{ unidades}$$

Esto quiere decir que con 67 unidades habremos cubierto los gastos de inversión.

Como ya hemos indicado en el proyecto contamos con que en Valladolid hay 72.836 habitantes mayores de 65 años, y por los estudios encontrados casi el 25% van a necesitar audífonos, lo que significan 18.209 clientes potenciales. Con que solo un 1% comprara audífonos en nuestro centro significan 182 audífonos.

También hemos mencionado anteriormente que dividiremos la categoría de los audífonos en Basic, Plus y Premium. Dado que es una zona de nivel económico medio-alto. Aproximadamente podremos tener un 45% de nuestras ventas que correspondan con los precios de la gama Plus, 72 unidades, un 27,5% respectivamente con gama Basic y Premium, 50 unidades de cada gama.

Recordamos que los precios establecidos varían entre 900 euros el más barato 600 euros el más caro.

2.7.4. Cuenta de resultados previsional.

Estimación de	Total	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Venta Neta	143.267	14.438	10.057	10.065	10.057	10.057	10.065	13.085	13.085	13.094	13.085	13.085	13.094

▲ Estimación de los ingresos necesarios para lograr el % beneficio deseable. CALCULO MERAMENTE INFORMATIVO, pon las ventas abajo.

INGRESOS PREVISTOS													
Ventas	Total	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Número/Uds.	64	3	3	4	4	5	2	5	6	7	8	8	9
Venta Neta	118.800	5.700	5.700	7.500	7.500	9.300	3.900	9.300	11.100	12.900	14.700	14.700	16.500
Otros ingresos	0												
Total ingresos	118.800	5.700	5.700	7.500	7.500	9.300	3.900	9.300	11.100	12.900	14.700	14.700	16.500

Haz tus cálculos
pon tus notas

Cuenta de Resultados Previsional 2018														% Beneficio bruto NB	
ingresos	Total	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero		
Total ingresos	118.800	5.700	5.700	7.500	7.500	9.300	3.900	9.300	11.100	12.900	14.700	14.700	16.500		
gastos	Total	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero		
Coste de ventas	44.550	2.138	2.138	2.813	2.813	3.488	1.463	3.488	4.163	4.838	5.513	5.513	6.188		
margen bruto	74.250	3.563	3.563	4.688	4.688	5.813	2.438	5.813	6.938	8.063	9.188	9.188	10.313		
Costes marketing	43.680	2.845	2.845	2.845	2.845	2.845	2.845	4.435	4.435	4.435	4.435	4.435	4.435		
Gastos generales	22.904	4.017	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717		
ebitda	7.666	-3.300	-1.000	126	126	1.251	-2.125	-340	786	1.911	3.036	3.036	4.161		
Amortizaciones	7.969	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664		
Financieros	1.092	484	54	58	54	54	58	54	54	58	54	54	58		
total gastos	120.195	10.147	7.417	8.097	8.092	8.767	6.747	10.357	11.032	11.712	12.382	12.382	13.062		
pérdida	-1.395	-4.447	-1.717	-597	-592	533	-2.847	-1.057	68	1.188	2.318	2.318	3.438		

2.7.5. Previsión de tesorería.

CASHFLOW		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
INGRESOS		63.000	6.555	6.555	8.625	8.625	10.695	4.485	10.695	12.765	14.835	16.905	16.905
ventas 30 días		0	6.555	6.555	8.625	8.625	10.695	4.485	10.695	12.765	14.835	16.905	16.905
Otros ingresos		63.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGOS		58.051	6.442	8.215	8.210	8.987	6.662	10.387	11.353	12.133	12.905	12.905	13.686
Pagos al personal en el MES		1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Compras (prod) en el MES		3.450	1.466	3.234	3.234	4.011	1.682	4.011	4.787	5.563	6.339	6.339	7.116
Otros proveed. en el MES		1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279	1.279
Arrendamientos en el MES		1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Tributos en el MES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros en el MES		920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros en el MES		334	334	334	334	334	334	334	334	334	334	334	334
Viajes, dietas... en el MES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes salariales MENSUAL		0	560	560	560	560	560	560	750	750	750	750	750
Retenc. salariales TRIMESTRAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidación I.V.A. TRIMESTRAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros prefijados		49.318	54	58	54	54	58	54	54	58	54	54	58
Saldo mensual		4.949	113	-1.660	415	-362	4.033	-5.902	-658	632	1.930	4.000	3.219
Saldo acumulado		4.949	5.062	3.403	3.817	3.455	7.488	1.587	929	1.560	3.490	7.489	10.708
CRÉDITO DISPONIBLE													
Disposiciones													
Importe dispuesto		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización importes (dev)													
SALDO CON PÓLIZAS		4.949	5.062	3.403	3.817	3.455	7.488	1.587	929	1.560	3.490	7.489	10.708

Haz tus cálculos
pon tus notas



2.7.6. Previsión de ingresos y gastos a 5 años.

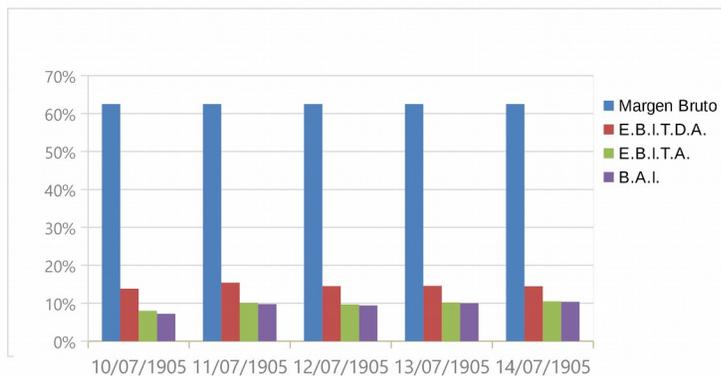
Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Venta Neta	136.800	150.480	165.528	182.081	200.289	10,0%	10,00%	10,00%	10,00%
Otros ingresos	0	0	0	0	0				
Gastos	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Otros costes ventas	0	0	0	0	0				
Publicidad	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Relaciones Púb.	0	0	0	0	0				
Varios ventas	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020				
Gastos I+D	0	0	0	0	0				
Arrendamientos	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Conservación	240	245	250	255	260	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
S. Profesionales	960	979	999	1.019	1.039	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Tributos	0	0	0	0	0				
Seguros	800	816	832	849	866	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Otros servicios	3.444	3.513	3.583	3.655	3.728	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Suministros	3.480	3.550	3.621	3.693	3.767	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Viajes, dietas...	0	0	0	0	0				
Material Oficina	480	490	499	509	520	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Transportes	0	0	0	0	0				
Establecimiento	1.500	0	0	0	0				
Financieros (no %)	0	0	0	0	0				
Personal	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Pers. prod/servicio	0	0	0	0	0				
Marketing y ventas	35.460	40.779	48.935	56.275	64.716	15,0%	20,0%	15,0%	15,0%
Admin. y dirección	0	0	0	0	0				

Resultados	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos netos	136.800	150.480	165.528	182.081	200.289
Gastos Operativos	117.884	127.285	141.545	155.563	171.312
Amortizaciones	7.969	7.969	7.969	7.969	7.969
Gastos Financieros	1.092	533	439	346	252
Resultado	9.855	14.692	15.575	18.203	20.756
margen s/ventas	7,20%	9,76%	9,41%	10,00%	10,36%

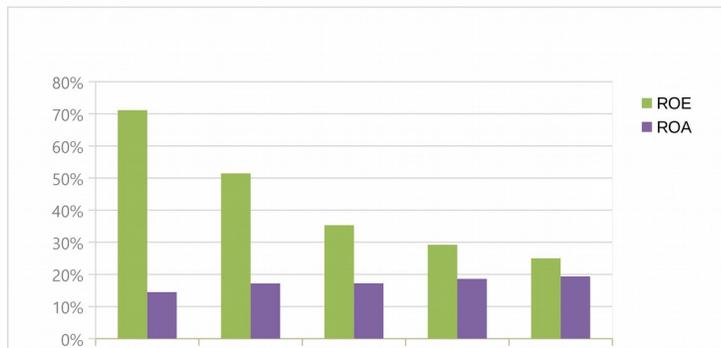
2.7.7. Análisis del negocio.

Análisis de la inversión	2018	2019	2020	2021	2022
V.A.N. - Valor Actual Neto (Evolución)	18.576	37.466	47.413	59.551	73.391
Tasa de descuento					
T.I.R. - Tasa Interna de Retorno (Evolución)	619,20%	698,09%	702,78%	703,48%	703,58%

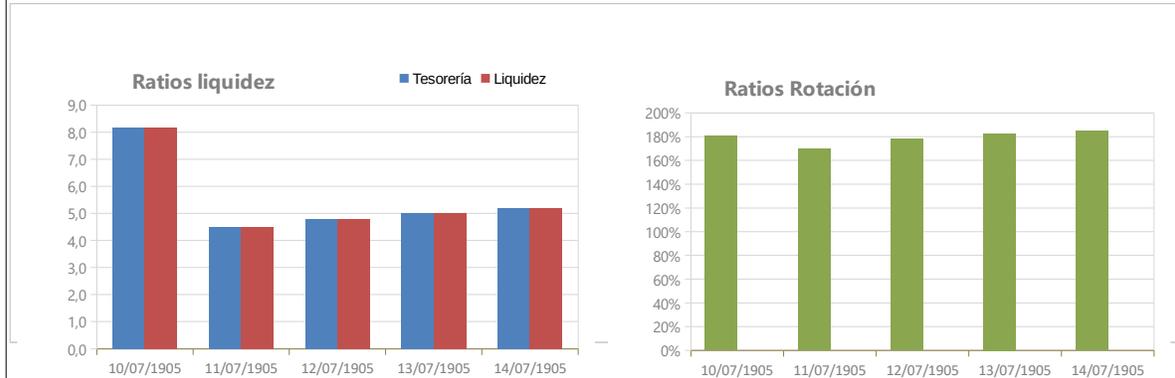
Márgenes	(evolución)	2018	2019	2020	2021	2022
Margen Bruto		↑ 62,50%	↑ 62,50%	↑ 62,50%	↑ 62,50%	62,50%
E.B.I.T.D.A.		↓ 13,83%	↑ 15,41%	↓ 14,49%	↓ 14,56%	14,47%
E.B.I.T.A. Resultado Explotación		↓ 8,00%	↑ 10,12%	↑ 9,67%	↑ 10,19%	10,49%
B.A.I. Beneficio antes de impuestos		↓ 7,20%	↑ 9,76%	↑ 9,41%	↑ 10,00%	10,36%



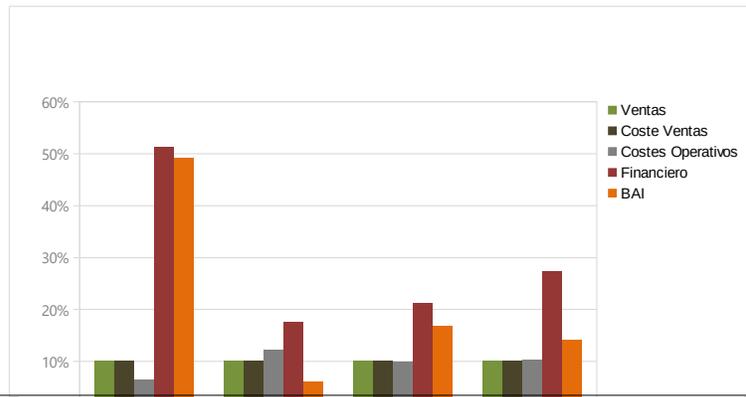
Rentabilidad	(evolución)	2018	2019	2020	2021	2022
R.O.E. - Return on Equity Rentabilidad financiera		↑ 71,13%	↓ 51,47%	↓ 35,30%	↓ 29,21%	24,98%
R.O.A. - Return on Assets Rentabilidad económica		↓ 14,48%	↑ 17,18%	↑ 17,23%	↑ 18,61%	19,39%



Principales ratios	2018	2019	2020	2021	2022
Garantía (solventia)	↓ 1,2	↓ 1,3	↔ 1,6	↔ 1,9	↑ 2,4
Endeudamiento	↑ 6,3	↔ 3,1	↓ 1,8	↓ 1,1	↓ 0,7
Tesorería	↑ 8,2	↓ 4,5	↓ 4,8	↓ 5,0	↓ 5,2
Liquidez	↑ 8,2	↓ 4,5	↓ 4,8	↓ 5,0	↓ 5,2
Rotación Activo	↔ 1,8	↓ 1,7	↔ 1,8	↑ 1,8	↑ 1,8
Rotación Stocks	↑ 0,0	↑ 0,0	↑ 0,0	↑ 0,0	↑ 0,0



Evolución interanual	2019	2020	2021	2022
Ventas	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Coste de las ventas	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Gastos operativos	6,4%	12,2%	9,8%	10,2%
Resultado Financiero	51,2%	17,6%	21,2%	27,3%
Resultado antes de impuestos	49,1%	6,0%	16,9%	14,0%



2.8. Area Jurídica.

2.8.1. Forma jurídica de la empresa.

Hemos decidido comenzar con la forma jurídica de sociedad limitada de nueva empresa (SLNE), y si cumplimos nuestro objetivo de crecer en número de centros auditivos con el tiempo estudiaremos la posibilidad de cambiar a sociedad limitada S.L.

Este nuevo modelo fue aprobado en el año 2003 por la Ley de sociedad limitada de nueva empresa con la finalidad de ofrecer a microempresas (menos de 10 trabajadores) y a trabajadores autónomos, la posibilidad de tener las ventajas que puede poseer otras formas jurídicas para sus negocios. Una de los mayores avances y por ello una ventaja es la posibilidad de realizar telemáticamente trámites de constitución y puesta en marcha. Por tanto, nos encontraremos en una sociedad mercantil capitalista.

Este régimen jurídico tiene las siguientes bases:

- Un régimen jurídico, que permite mantener la responsabilidad limitada y el control de la empresa. Se determinan los límites en el capital (120.202 € como máximo y 3.012 € como mínimo), el número de socios (uno como mínimo y 5 como máximo en el momento de la constitución) y en su condición que solo podrán ser personas físicas. También, se establece el objetivo social en función del tipo de actividad económica que se desarrolla.
- Se ofrecen como decíamos antes, facilidades para la creación de la empresa, como es el funcionamiento del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) que asesora y presta servicios a los emprendedores en la puesta en marcha de la empresa como durante los primeros años de su desarrollo. Nos podremos ayudar de los Puntos de Asesoramiento, Inicio y Tramitación (PAINT), que tiene abiertos en diferentes provincias y en su página web www.circe.es.
- Podremos aplicar el modelo de contabilidad simplificada.

La elección de dicho modelo conlleva una serie de ventajas e inconvenientes, como ventajas podremos encontrar:

- Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones de capital, siendo el mínimo de 3000 €.
- La libertad en denominación social.
- La libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido sin existencia de un capital máximo.
- No hay porcentaje mínimo ni máximo del capital por socio.

- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración en diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Fiscalidad interesante a partir de un determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Como inconvenientes podemos encontrar los siguientes.

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Obligatoriedad de llevar la contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto de Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
- Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta
- Los socios siempre son identificables.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.

La falta de ejercicio de la actividad durante tres años consecutivos es causa de disolución.

2.8.2. Sistema de organización de prevención de riesgos.

Aunque se trate de una empresa sin empleados y no estemos obligados a tener un plan de prevención de riesgos laborales (P.R.L.), sí que hemos querido desarrollar un pequeño organigrama y explicación de en qué consiste junto con los riesgos más comunes a los que podremos estar expuestos.

Puesto que uno de los promotores de la empresa posee el título básico de prevención de riesgos laborales conforme dicta la ley, será el responsable de todos los protocolos de trabajo que se realizan en el centro.

En cuanto a la política de prevención en la empresa, según se establece en el artículo 16 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, la prevención deberá integrarse dentro del sistema general de gestión de la empresa, implantando y aplicando un plan de prevención de riesgos laborales donde se incluirán toda las actividades relacionadas con la empresa.

La finalidad principal de toda política de prevención debe estar orientada en la reducción de la siniestralidad laboral, lo cual también va a permitir poder tomar decisiones para corregir los procedimientos y procesos.

Para alcanzar dicho propósito es importante definir unos objetivos que fundamenten y orienten las actuaciones que se van a llevar a cabo para tales objetivos.

Estos objetivos han de garantizar el confort y bienestar de los trabajadores en un contexto y condiciones de trabajo de seguridad adecuados. La legislación vigente establece que éstos deben estar necesariamente consensuados por:

- ✓ Representante de los trabajadores
- ✓ Consenso de los mandos
- ✓ Servicios de prevención

Entre estos objetivos hay que distinguir tres niveles o indicadores de nivel:

Objetivos generales

Estos objetivos nos plantean unas directrices generales que en materia de prevención son las deseadas, con carácter a largo plazo y son las siguientes.

- Los objetivos serán referentes a todos los departamentos y secciones de la empresa en los que se hayan detectado riesgos laborales relevantes, son revisados mensualmente por el responsable de prevención y de forma anual por la dirección.
- Política de mejora y comunicación continua, con la finalidad de integrar a todos los trabajadores en la idea de la participación para la mejora constante de la situación de la empresa, facilitando expresas sus problemas y propuestas de acción.
- Disminuir año a año el número de accidentes, planteando como objetivo no suprar el índice de frecuencia obtenido el año anterior.
- Mejora de los procesos de atención y desarrollo del servicio en lo que se refiere a sistemas de motivación.
- Adaptación de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, en materia de la ergonomía especialmente.
- Formación continua y sensibilización en materia de prevención.

Objetivos técnico-legales

Son objetivos a medio plazo, orientados a la consecución de los objetivos generales:

- Cursos de formación continua a todo el personal así como la escucha activa, los problemas que se observan y sus sugerencias mediante la elaboración de mecanismos accesibles para todos los trabajadores.
- Análisis y estudio de todos los incidentes ocurridos
- Establecer criterios de seguridad, ergonomía y medio ambiente previos a la implantación de nuevas tecnologías y nuevos aparatos que se vaya incorporando.
- Gestión de almacenamiento y manejo de productos químicos, estableciendo criterios, previo estudio de las fichas de seguridad de producto y comunicación de los puntos críticos en los puestos afectados.
- Creación de instrucciones de seguridad para bloqueo de máquinas y equipos con riesgo especial de seguridad tanto en actividad normal como de mantenimiento.
- Gestión de residuos tanto peligrosos como no peligrosos, almacenamiento y recogida.

Objetivos específicos

Se tratan de objetivos destinados a concretar medidas y protocolos de actuación a corto plazo.

- Vigilancia de la salud de todos los trabajadores de la empresa, adaptando estas instalaciones con acceso a minusválidos, mediante la eliminación del escalón de entrada.
- Seguimiento y concienciación continuada de la puesta en marcha de los protocolos de seguridad e higiene por parte de los trabajadores.
- Realización de reuniones periódicas para hacer seguimiento de los aspectos de seguridad.
- Revisión anual de los protocolos de actuación y seguridad
- Vigilancia de la salud, mediante revisiones médicas anuales
- Ante la consecución del objetivo de reducción de accidentalidad se obsequiará a todo el personal con un regalo relacionada con la seguridad (chaleco de visibilidad, linterna, o extintor para el coche)
- Intercambio de experiencias con otras personas en foros, congresos y eventos relacionado con el sector en materia de prevención.

2.8.3. Calendario fiscal.

Para recordar el cumplimiento de las principales obligaciones tributarias estatales, periódicas y no periódicas, a lo largo de 2018. La obligatoriedad de presentar autoliquidaciones periódicas puede ser según el impuesto y el obligado que se trate y la forma de presentación de los modelos de declaración se efectuará con certificado digital o PIN por internet.

- Alta en el censo de empresarios, modelo 036 ó 037.
- IVA: modelo 303 se presenta trimestralmente recogiendo las operaciones de iva soportado e iva repercutido y anualmente el modelo 390 que hace un resumen recopilando toda la información del año.
 - Impuesto de Sociedades, modelo 200, se presenta anualmente, en julio, a los seis meses posteriores a la conclusión del periodo impositivo.
 - Retenciones, modelos 110 (trimestralmente) y 190 (anualmente): este se presentará si la sociedad limitada hace retenciones a terceros, ya sean trabajadores contratados por cuenta ajena o servicios de profesionales independientes.
 - Impuesto de Actividades Económicas, modelos 840 y 848: en la mayoría de los casos está exento y no es necesario presentarlo, sólo se aplica a grandes empresas.
 - Declaración anual de operaciones con terceros: modelo 347 se presentará cuando se realicen operaciones con terceros a los que facturemos anualmente más de 3.005,06 € (IVA incluido). La presentación se realiza en el mes de febrero.

2.8.4. Protección legal.

Para comenzar con esta iniciativa empresarial hemos decidido que en nuestro comienzo nos ahorraremos este gasto que no consideramos imprescindible. No obstante, como nuestra idea es poder crecer, y en un futuro contar con empleados que no seamos los promotores, sí que registraríamos nuestra marca.

Como establecimiento sanitario que somos, crearemos y almacenaremos fichas que contengan los datos personales de nuestros pacientes. Por ello, debemos tener un sumo cuidado y precaución en la ley de protección de datos personales (Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de protección de datos). Cuando queramos realizar la inscripción inicial del fichero, modificación o supresión del mismo, lo podremos hacer a través de la página web de la AEPD donde podemos encontrar el formulario electrónico a través del cual efectuaremos las solicitudes de inscripción de ficheros en el Registro General de Protección de Datos (aprobado mediante Resolución de la AEPD del 12 de julio de 2006- B.O.E. 181 del 31 de julio). Este formulario permite la presentación de forma gratuita de notificaciones a través de Internet con certificado de firma electrónica.

2.9. Trámites de constitución y puesta en marcha.

Denominación social.

Los socios fundadores deberán, en primer lugar, realizar los trámites para obtener la denominación social de la Nueva Empresa. La denominación social estará formada por los dos apellidos y nombre de uno de los socios fundadores más un código alfanumérico seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”. Dicho código se denomina ID-CIRCE (proceso telemático). www.circe.es

Número de identificación fiscal.

El número de identificación fiscal (NIF) de las personas jurídicas o entidades tiene carácter provisional hasta que se aporta toda la documentación, copia de la escritura de constitución y de los estatutos sociales elevados a público ante notario, así como certificación de la inscripción de la los mismos en el Registro Público. Se tramita Agencia Tributaria (AEAT) con el modelo 036.

Escritura Pública.

Elevar a público ante Notario el acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad. El plazo son seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social. Deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes tendrán que asumir la totalidad de las participaciones sociales. En ella deben expresarse necesariamente:

- Identidad del socio o socios.
- Voluntad de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de participaciones asignadas en pago.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

Los estatutos de la sociedad.

En los que se hará constar, al menos:

- La denominación de la sociedad
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- La fecha de cierre del ejercicio social.
- El domicilio social.

- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y mínimo, así como el plazo de duración del cargo y sistema de retribución, si la tuvieren.

Inscripción en el Registro.

Consejerías de Hacienda de las Comunidades Autónomas (CC.AA): Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Grava las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actor jurídicos documentados.

Registro Mercantil Provincial: La inscripción de una Sociedad, en el Registro Mercantil, produce su plena capacidad jurídica. En el caso del empresario individual, la inscripción voluntaria. Se ha de presentar la documentación pertinente en la provincia en que se encuentre domiciliada la Sociedad, en este caso, Valladolid.

En cuanto a los trámites para la puesta en marcha, debemos de tener en cuenta los siguientes aspectos:

Trámites generales.

1. En Agencia Tributaria (AEAT):

Alta en el Censo de empresarios. Declaración censal del comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades. Se trata de un tipo de trámite fiscal.

Impuesto sobre Actividades Económicas. Es un atributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Se trata de un tipo de trámite fiscal. Exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios, las personas físicas y las sociedades, entidades sin personalidad jurídica y los contribuyentes por el Impuesto sobre la Renta de No Residentes con un importe neto de cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros del penúltimo año anterior al del devengo del impuesto, con carácter general.

2. En Tesorería General de la Seguridad Social:

Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos y/o administradores. Legalmente se consideran trabajadores autónomos aquellos que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sea o no titular de una empresa. La persona física que ostente la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario u otro concepto análogo, se presume legalmente que es un trabajador por cuenta propia o autónomo.

En Registro Mercantil Provincial: El artículo 26 del Código de Comercio establece la obligación para las sociedades mercantiles de llevar un libro de actas con al menos el siguiente contenido:

Todos los acuerdos tomados por las Juntas generales y especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad, con expresión de los datos relativos a la convocatoria y a la constitución del órgano, un resumen de los asuntos debatidos, las intervenciones de las que se haya solicitado constancia, los acuerdos adoptados y los resultados de las votaciones.

Autoridades de certificación: Obtención de un certificado electrónico. El DNI electrónico contiene unas claves criptográficas que son los elementos necesarios para firmar electrónicamente. No es obligatorio pero si necesario sí que quiere firmar un documento electrónicamente.

3. Trámites según la actividad:

En Ayuntamiento de Valladolid: Licencia de actividad.

 **Presencial**
Registro General del Ayuntamiento
Pza. de la Rinconada s/n 47001 VALLADOLID
Horario: De lunes a viernes de 8.30 a 14.30 horas y
Jueves de 17 a 19 horas, del 1 de octubre al 31 de mayo

 **Telemática**

[Iniciar trámite telemático](#) 

Otros organismos oficiales y/o registros: Autorización de centros sanitarios. A través de la sede electrónica de la Junta de Castilla y León se puede solicitar de manera electrónica.

Agencia Española de Protección de Datos (AEPD): La AEPD es la encargada de velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación, como ya hemos indicado anteriormente en dicho proyecto. Y la Ley de Protección de Datos (LOPD) establece las obligaciones que los responsables de los ficheros y los encargados de los tratamientos, tanto en organismos públicos como privados, han de cumplir para garantizar el derecho a la protección de los datos de carácter personal. Este trámite se puede realizar por medio de la sede de la AEPD o través del CIRCE.

4. Trámites en caso de contratar trabajadores:

En Tesorería General de la Seguridad Social:

Inscripción de la empresa: El empresario que por primera vez vaya a contratar trabajadores, deberá solicitar su INSCRIPCIÓN como empresario, en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), antes de la contratación de los trabajadores.

Afiliación de trabajadores: Toda persona que vaya a iniciar una actividad laboral deberá solicitar un número de afiliación (NAF). Este número es único y general para todos los Regímenes del Sistema, y se extiende a toda la vida de las personas comprendidas en él.

Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social: Las altas son el acto administrativo por el que se constituye la relación jurídica con la Seguridad Social, el empresario y el trabajador se comprometen a realizar aportaciones económicas al sistema (obligación de cotizar) y genera derecho a recibir prestaciones (económicas y/o sanitarias) según la situación laboral del trabajador.

Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo. Consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo a los trabajadores por cuenta ajena. Obligatorio solo en el caso de contratación de trabajadores.

Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo. Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.

Inspección provincial de Trabajo: Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo, en lugar visible, el calendario laboral. Cada año se elaborará y expondrá el calendario correspondiente a ese ejercicio.

CAPÍTULO 3

Conclusiones, Desarrollo e Implantación

3.1. Conclusiones y valoración personal.

La elaboración de este Plan de Empresa me ha hecho tener una visión más amplia del esfuerzo que supone tener bien sentadas las bases en las que se va a asentar el negocio antes del inicio, si queremos que este funcione.

A pesar de que aún no hemos superado la crisis económica, el campo de la audiolología se encuentra en auge y creemos que es un factor de nuestro lado que podemos explotar. Si que nos puede afectar la inestabilidad política actual, por ejemplo en el campo de las subvenciones, y aunque la inversión de nuestro negocio no es excesivamente elevada, y contamos con fondos propios, es cierto que hemos barajado la posibilidad de recibir algún tipo de ayuda, sobre todo a nivel local.

Una de las debilidades más significativas que veo en mi proyecto es el hecho de que al empezar un negocio pequeño, con recursos bastante limitados, no podemos invertir mucho dinero en campañas publicitarias para atraer nuevos clientes, debilidad que podremos superar, si como esperamos vamos creciendo paulatinamente en un corto plazo. Pero al mismo tiempo el que la apertura de nuestro negocio no necesite una inversión muy elevada, al ser un negocio pequeño, es un punto a nuestro favor, ya que una gran parte de esa inversión inicial la vamos a cubrir con fondos propios, y no tendremos una gran carga financiera.

Tenemos ganas e ilusión por emprender para sacar dicho negocio adelante, con un buen trato profesional e individual a cada uno de nuestros clientes. Haremos que los clientes se sientan cómodos y a gusto, les haremos saber que son muy importantes para nosotros.

También contamos con una viabilidad a nivel comercial puesto que contamos con un público suficiente, eligiendo una zona de la población envejecida, clientela que será la más potente. Tenemos clientes ya fidelizados con los que llevamos trabajando varios años en la nuestro anterior trabajo. Tenemos experiencia en el sector sanitario y un producto y servicio bien definidos. Tenemos la motivación, energía y entusiasmo necesario, una motivación que aleja riesgos y multiplica posibilidades de éxito. Un éxito en el que creemos fervientemente y por el que apostaremos con nuestros recursos.

Empresa viable desde un punto de vista económico, obteniendo beneficios desde el primer año, a partir de la venta de 67 audífonos.

Para terminar, he visto que es muy importante tener un Plan de Empresa bien diseñado como respuesta a situaciones difíciles (crisis, decrecimiento económico, malas políticas de gestión) o situaciones de crecimiento (mejora de calidad, mejora de ingresos...) nos va a ayudar a paliar todo este tipo de situaciones.

3.2. Desarrollo e implantación del Centro de Audición.

En septiembre de 2016 surgió la idea del proyecto.

Octubre, noviembre y diciembre de 2016 realizamos un estudio de los mercados complementarios.

Enero 2017 nos reunimos con varias entidades para buscar financiación.

Marzo 2017 comenzamos los trámites para buscar nombre comercial y buscar la forma jurídica que le daríamos a la empresa.

Julio 2017 comienza la búsqueda de local donde instalarnos.

Noviembre 2017 empezamos a contactar con proveedores.

Enero 2018 ya tenemos local, empiezan las reformas del mismo.

Marzo 2018 se adquiere mobiliario, enseres y equipos de información.

Mayo 2018 creamos nuestra página web.

Julio 2018 daremos de alta los seguros, suministros de luz y teléfono.

Julio y agosto 2018 lanzaremos publicidad en radio, prensa y redes sociales.

A primeros de septiembre de 2018 buzonearemos con folletos y haremos pedidos de audífonos de prueba y otros complementos.

El 24 de septiembre de 2018, tras dos años de andadura, abriremos las puertas de nuestro negocio.

BIBLIOGRAFÍA Y DIRECCIONES DE CONSULTA

Libros:

- Borello. A. (2.000): “Plan de Negocios”. Editorial Mc Graw Hill.
- Strategyzer (2012): “Business Model Canvas” Editorial Picks and More.
- Espinosa. R. (2013). “Estrategias, Marketing”. Marketing y Pymes.
- Mckeever. M (2005): “How to Write a Business Plan” . Editorial Berkeley, Calif: Nolo.
- Wendell R. Smith (1956): “Marketing Stategies” publicado en el Journal of Marketing.

Temario de Cursos:

- “Plan de negocio fácil 2017” de Proyecta Consultoria e Innovación.Valladolid. Feb.2018.
- “Training Emprendedores” del Ayuntamiento de Valladolid. Enero 2018.

Artículos Consultados:

- Andreu A. Cultura empresarial y Cultura de responsabilidad social.
<http://www.albertoandreu.com/?p=2041>
- La Vanguardia. PIB. Crecimiento de la economía. (consulta 30/01/2018).
<http://www.lavanguardia.com/economia/20180130/44407342125/pib-crecimiento-economico.html>
- El Economista.es. Crecimiento del Sector Servicios.
<http://www.eleconomista.es/indicadores-espana/noticias/9031002/03/18/La-facturacion-del-sector-servicios-acelera-su-crecimiento-al-74-en-enero-y-suma-53-meses-de-alzas.html>
- El Economista.es.Infoautónomos. Impuesto de sociedades. (Consulta 10/01/2018).
<http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>

Sitios Web:

- http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Folletos_informativos/Calendario_del_contribuyente/Calendario_del_contribuyente_2017_HTML/Calendario_del_contribuyente_2017_HTML.shtml
- <http://www.estadistica.jcyl.es>
- <http://www.gea-audifonos.com/espana-se-venden-cerca-180-000-audifonos-al-ano/>
- http://www.organizaciondeayudaalaudicion.org/subvenciones_para_adquirir_un_audifono.php
- <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181054765/enlaces/1265363179883/Tramite>
- <http://www.valladolid.es/es/temas/hacemos/open-data-datos-abiertos/catalogo-datos/informacion-estadistica-ciudad/poblacion/cifras-poblacion>

ANEXO 1:

LEGISLACIÓN Y NORMATIVA LEGAL
PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO AUDITIVO
EN CASTILLA Y LEÓN

La legislación y la normativa legal a la hora de abrir un centro de audición en la comunidad de Castilla y León se recoge principalmente:

Ámbito Nacional:

1. Real Decreto 1277/2003 de 10 de Octubre, por el que se estable las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios. BOE número 254 de fecha 23 de octubre de 2003 y correcciones a este real decreto en el BOE número 162 de fecha 6 de septiembre de 2004 en su disposición nº 12572.

2. Real Decreto 1591/2009 de 16 de Octubre, por el que se regulan los productos sanitarios. Y en el que en su Artículo 27, capítulo 3 a, dice: “Los establecimientos que realicen la venta al público de productos que requieran una adaptación individualizada, deberán contar con el equipamiento necesario para realizar tal adaptación y disponer de un profesional cuya titulación acredite una cualificación adecuada para estas funciones”. BOE número 268 de junio de 2009, disposición nº 17606.

3. Orden SCO/3866/2007, de 18 de diciembre, por la que se establece el contenido y la estructura del Registro General de centros, servicios y establecimientos sanitarios del Ministerio de sanidad y Consumo. BOE número 312 de 29 de diciembre de 2007. <http://www.boe.es/boe/dias/2007/12/29/pdfs/A53841-53846.pdf>

Ámbito Autonómico:

1. Real Decreto 49/2005, de 23 de junio, por el que se establece el régimen jurídico y el procedimiento para la autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios de la Comunidad de Castilla y León. (BOCYL nº 125 / 2005-29/06/2005).

<https://www.tramitacastillayleon/...../es/plantilla100detalles>

2. Ley 8/2010, de 30 de agosto, de ordenación del sistema de salud de Castilla y León. (BOCYL nº 173- 07/09/2010).

<https://www.saludcastillayleon.es/institucion/es/recopilacion-normativa/ordenacion-sistema-sanitario/centros-servicios-establecimientos/decreto-49-2005-23-junio-establece-regimen-juridico-procedi>

3. Decreto ley 2/2018, de 1 de febrero, por el que se modifican diversos decretos en materia de ordenación sanitaria para la reducción de cargas administrativa. (BOCYL Nº 25- 05/02/2018).

<file:///C:/Users/AnaIsabel/Downloads/BOCYL-D-05022018-1.pdf>

4. ORDEN SAN/1669/2005, de 23 de noviembre, por la que se establecen los requisitos técnicos y condiciones mínimas exigibles a los establecimientos de audioprótesis de la Comunidad de Castilla y León. (BOCYL Nº 242- 19/12/2005).

<http://bocyl.jcyl.es/boletines/2005/12/19/pdf/BOCYL-B-19122005.pdf>