

300 planes de negocio

**Plan de negocio
CLÍNICA FISIOTERAPÉUTICA**

Sector de Servicios

Datos de 2006



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La actividad que desarrolla este negocio es una clínica fisioterapéutica, es decir, es una clínica dedicada a la aplicación de tratamientos o terapias a través de medios o agentes físicos que por prescripción facultativa se presentan a los pacientes de medicina y cirugía.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

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

- Ley 14/1986 de 25 de Abril, General de Sanidad.
- Decreto 16/1.994, de 25 de enero, sobre Autorización y Registro de Centros y Establecimientos Sanitarios (B.O.J.A.) nº 14 de 5 de Febrero de 1.994. En éste se disponen las siguientes obligaciones que debe cumplir un centro o establecimiento sanitario:
 - Autorización administrativa de instalación.
 - Autorización administrativa de funcionamiento.
 - Registro, calificación y acreditación.
 - Elaboración y comunicación a la Administración Sanitaria de las informaciones y estadísticas sanitarias que se soliciten.
 - Cumplimiento de las obligaciones derivadas de los principios de coordinación, solidaridad e integración sanitaria, tales como la colaboración en el fomento y protección de la salud y prestaciones en casos de emergencia sanitaria o de peligro para la salud pública, en cuyos supuestos podrán ser sometidos a regímenes temporales y excepcionales de funcionamiento.

- Control e inspección de su estructura, organización funcionamiento y actividades, incluidas las de promoción y publicidad.
- Cualesquiera otras derivadas de la normativa vigente sobre la materia.
- Orden de 2 de marzo de 1.994, por la que se regula el Registro de Centros y Establecimientos Sanitarios (B.O.J.A) nº 27 de 9 de marzo de 1.994.
- Artículo 19.4 de la Ley de Salud de Andalucía, por la que asigna a su Administración Sanitaria la competencia para "establecer las normas y criterios por los que han de regirse los centros, servicios y establecimientos sanitarios de Andalucía, tanto públicos como privados, para la calificación, acreditación, homologación y registro de los mismos."
- Decreto 72/1992, de 5 de mayo, por el que se aprueban las normas para la accesibilidad y la eliminación de barreras arquitectónicas.

1.2. Perfil del emprendedor

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

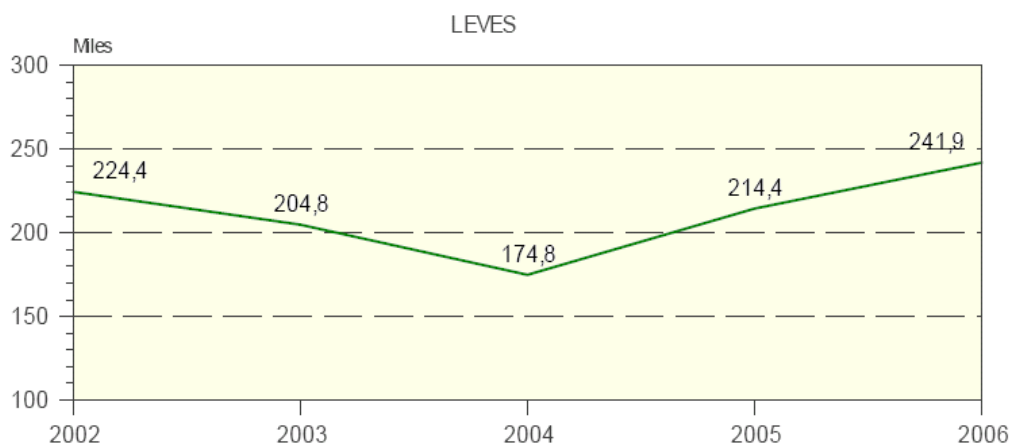
Lo ideal es que el que emprenda este negocio posea la Diplomatura de Fisioterapia. Ya que la clínica deberá contar con un Director/responsable, debidamente acreditado por la entidad titular, con titulación de grado medio como mínimo o experiencia constatada en puesto similar. Además deberá contar con personal suficiente y con la titulación adecuada correspondiente a la diplomatura de Fisioterapia.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

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

- *Las personas que sufren lesiones laborales.* El crecimiento de lesiones relacionadas con el trabajo (desde el sector de la construcción hasta el sector de las oficinas) es un factor que influye en este sector. El número total de bajas por lesiones laborales en jornada en España, en los años 2000 y 2002, alcanzó la cifra de 1.005.289 y 1.016.670 respectivamente. Esto deriva hacia una mayor afluencia de público a clínicas fisioterapéuticas y consultas de profesionales del sector. Según estadísticas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la evolución anual de los accidentes laborales leves del período Enero-Marzo para los años 2004 a 2006, ha sido la siguiente:



- *El sector del deporte* demanda, cada vez más, atención fisioterapéutica. Progresivamente, los españoles se van dando cuenta de lo importante que es el

deporte para llevar una vida sana. Esto deriva en un mayor gusto de los españoles por las comidas sanas y la práctica de ejercicio. Sin embargo, al igual que aumenta el número de personas que hacen deporte en España, también aumenta el número de lesiones.

- *El envejecimiento acelerado de la población* constituye el factor sociodemográfico más importante de las últimas décadas en los países desarrollados. El crecimiento de las personas mayores de 65 años en España en el año 2025 será del 21,4 por ciento al pasar de 7 a 8,5 millones de personas. Las proyecciones de la población andaluza de los grupos de mayor edad muestran un crecimiento sostenido de los mismos durante los próximos cincuenta años. Este crecimiento en el número de personas mayores incrementa la demanda de servicios relacionados con el negocio que se está estudiando, pues estas personas necesitan de un tratamiento fisioterapéutico. En este segmento, el porcentaje de lesiones está en torno a un 4%. Las lesiones más frecuentes son las producidas por caídas.
- *Las lesiones domésticas o de ocio.* Son todas las que se producen en el hogar o en su entorno inmediato. Este aspecto está siendo actualmente más estudiado por diferentes organismos, pues es uno de los ámbitos en los que se producen más lesiones. Según datos extraídos de un informe (D.A.D.O.: Detección de Accidentes Domésticos y de Ocio) del Instituto Nacional de Consumo, en 2004 de cada 100 españoles, 3,2 tuvieron una lesión doméstica o de ocio, alcanzando al 8,8% de los hogares españoles. Se ha estimado, asimismo que durante dicho año se produjeron un total de 1.671.956 accidentes domésticos y de ocio. En el interior del hogar (57,4%) es donde mayor número de lesiones se contabilizan: Le siguen en la vía pública o áreas de transporte (15,6%), en las zonas deportivas (10,0%), en las áreas recreativas o de diversión (4,9%), en las áreas al aire libre (4,2%), en las zonas de colegios o instituciones (3,7%), y en las áreas comerciales y de servicios (1,8%), por este orden. El grupo poblacional de mayor riesgo está compuesto por aquellos individuos con edad comprendida entre los 25 y 44 años.

Concluyendo, se puede afirmar que la prestación de servicios fisioterapéuticos es, hoy en día, necesaria para cualquier grupo de edad. Sin embargo es muy importante tener en cuenta el crecimiento que está experimentando el número de clínicas y consultas

fisioterapéuticas, lo que provoca un incremento de la competencia. Esto se estudia en el siguiente punto.

2.2. La competencia

La competencia estará formada por:

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

Para la creación de un centro competitivo en el sector es necesario el conocimiento de la competencia y en concreto de los servicios que esta ofrece para poder equiparar y, a ser posible, mejorar su oferta.

2.3. Clientes

El público objetivo que puede ser potencial usuario de nuestro establecimiento se puede dividir en 4 grupos de personas en función a las categorías que se han expuesto al hablar del sector:

1. Personas que sufren algún tipo de lesión o dolor (cervical, lumbar, etc.) relacionado con la postura que toma **en su puesto de trabajo**.
2. Personas que realizan algún tipo de **deporte** (profesionales o no) y que sufren una lesión muscular (esguince, distensión muscular, tendinitis, etc.).
3. Personas de **tercera edad** y que necesitan de un tratamiento o rehabilitación por ejemplo, para su aparato locomotor.
4. Por último, todas aquellas personas que no estando incluida en ninguno de los grupos anteriores, sufre alguna lesión en el ámbito doméstico o de ocio o tiene alguna de las **patologías** que se tratan en este tipo de clínicas.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

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

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

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

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

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

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

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

3.- Empresas concertadas.

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

4.- Evitar las barreras arquitectónicas en el diseño del establecimiento.

Es muy posible que un porcentaje importante de los usuarios tengan déficits físicos o psíquicos, que les obliguen a utilizar sillas de ruedas como método de desplazamiento

habitual, por tanto es básico diseñar los accesos y el interior del recinto sin barreras arquitectónicas que impidan el normal desenvolvimiento de los usuarios y el personal.

5.- Crear un consultorio, tanto en la clínica como a través de Internet.

Es una forma de mejorar la imagen de la clínica y de favorecer la fidelización de los clientes. El hecho de que exista un consultorio ayuda a los pacientes a resolver sus dudas y a conocer qué es lo que les pasa y cuál es la forma de tratarlo. Por otra parte, esta es una línea básica para que los clientes se sientan atraídos hacia la clínica fisioterapéutica.

6.- Tratamiento a domicilio.

Una línea estratégica que podría tenerse en cuenta y que además sería muy valorada por los clientes es la prestación del servicio en el domicilio particular del paciente. Sin embargo, este tema es recomendable posponerlo a un momento en el que la clínica ya lleve un tiempo funcionando y sea estable.

7.- Servicio de urgencias.

Este es un servicio que, en principio podría resultar algo caro para una clínica pequeña que está empezando. Sin embargo supone un gran valor añadido para su oferta. Por este motivo es una línea estratégica que conviene ser estudiada por la clínica. Pero de momento, se omitirá este servicio hasta más adelante, cuando cuente con una cartera de clientes más amplia.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

SERVICIOS

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

- Traumatología: La traumatología comprende aquella clase de traumastimo relacionado con esguinces, fracturas, luxaciones, fracturas, etc.
- Reumatología: Se incluyen aquí aquellas enfermedades del tejido conjuntivo que se manifiesta generalmente por inflamaciones dolorosas en las partes musculares y fibrosas del cuerpo. Aquí podemos encontrar las siguientes patologías:
 - Artritis reumatoides.
 - Espondilitis anquilosante.
 - Periartritis de hombro.
 - Artritis psoriásica.
- Neurología: Aquí podemos encontrar las enfermedades relacionadas con el sistema nervioso. Entre otras, podemos encontrar las más destacadas entre las siguientes:
 - Enfermedades y lesiones de la médula espinal.
 - Lesiones Cerebrales.
 - Afecciones Neurológicas Periféricas.
 - Afecciones neurológicas diversas.
- Ortopedia: La Ortopedia comprende las deformaciones del cuerpo humano y su corrección.
 - Deformaciones de la Columna Vertebral.

- Malformaciones de la cadera.
- Deformaciones de la rodilla y de la pierna.
- Deformaciones del pie.
- Rehabilitación: Rehabilitación funcional de las secuelas de fracturas, luxaciones y rotura de fibras musculares.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

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

- Manuales: Aquí se incluyen las movilizaciones, los ejercicios terapéuticos y la Masoterapia (aplicación de masajes en cualquiera de sus variaciones), estiramientos, etc.
- No manuales: En este grupo se incluyen las técnicas más avanzadas en este campo: Electroterapia, Crioterapia, Mecanoterapia, Hidroterapia y vendajes funcionales. Estas suelen ser las más habituales, sin embargo no son las únicas, pues también existen otras como, por ejemplo, la Cinesiterapia, la Termoterapia, la Fototerapia, la Helioterapia, la Hidrocinesiterapia, la Talasoterapia...

Así pues, el desarrollo de las actividades podría desglosarse en las siguientes fases:

1.- Información y consulta.

Los profesionales de la clínica informarán de las características del servicio ofertado a los clientes, y de todo el proceso que comprende el tratamiento que es necesario según la patología presentada por el cliente. La primera sesión empieza siempre con una entrevista detallada donde el paciente debe contar cuál es su problema y cómo está afectando a su vida diaria. Además, el fisioterapeuta contestará todas sus dudas e informará de los precios de cada servicio así como de las técnicas más recomendables para su caso particular.

2.- Exploración.

A continuación se realizará una exploración física global para identificar la causa del problema.

3.- Prestación del servicio.

La prestación del servicio debe hacerse exclusivamente por Titulados en Fisioterapia. Ésta se hará utilizando las técnicas anteriormente comentadas y cuidando en todo momento del paciente.

Para ello, podemos dividir el servicio en varios grupos:

- Fisioterapia deportiva
- Fisioterapia Infantil
- Fisioterapia para mayores
- Fisioterapia general

De este modo, se podría destinar a un profesional para que se encargara de una o más áreas de las mencionadas. A lo largo del tratamiento, el fisioterapeuta continuará valorando el estado del paciente y de su problema e irá adaptando las técnicas a la propia evolución del paciente.

4.2. Precios

Los precios deben establecerse teniendo en cuenta a la competencia. Estos varían dependiendo del tipo de servicio prestado en función del tratamiento que se lleve a cabo. Sin embargo, es posible estimar un precio por sesión. Esto se expone a continuación en la siguiente tabla estimativa de precios:

- Sesión de tratamiento: 30 Euros
- Bono de 5 sesiones de tratamiento: 140 Euros

- Bono de 10 sesiones de tratamiento: 260 Euros

4.3. Comunicación

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

- **Televisión:** anunciarse de forma modesta (no un anuncio extremadamente largo, pues saldría caro) en una cadena local.
- **Radio:** es importante elegir una cadena de radio dirigida a la población en general y que no distinga por grupos de edad.
- **Registros en Internet y guías de anunciantes:** es muy efectivo registrarse como anunciantes de páginas Web relacionadas con la Fisioterapia (esto suele tener un coste anual y se suele llamar registro de dominio más parking). Así mismo es recomendable registrarse en las guías de anunciantes como pueden ser las páginas amarillas o el QDQ.
- **Página Web.** Ésta es una opción muy interesante, ya no sólo para captar clientes, sino para mejorar la imagen de la clínica. Además, sería recomendable poner un consultorio virtual para resolver las dudas tanto de los clientes de la clínica como de los potenciales. Por otro lado, hay que procurar que la página muestre textos e imágenes de la máxima calidad posible, pues de esta forma es más fácil que sea rastreada por los buscadores de Internet. Esto es muy importante pues cada vez más, cuando una persona requiere de un servicio, acude a Internet y a través de un buscador intenta encontrar lo que quiere. Por ello, hay que procurar seguir las directrices técnicas y de calidad que permiten un mejor rastreo por parte de los buscadores.
- **Prensa.** También sería importante considerar la opción de anunciarse en el periódico. Una alternativa que podría resultar clave es la de anunciarse en prensa de difusión gratuita.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

La plantilla inicial estará formada por un/a gerente, un/a fisioterapeuta, un/a recepcionista y un/a limpiador/a.

Para hacer este proyecto hemos supuesto que el gerente será el emprendedor que debe darse de alta como autónomo. Además consideramos que tiene la titulación de fisioterapeuta con lo que puede ejercer la actividad como fisioterapeuta.

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

Gerente.

Lo ideal es que la persona que va a dirigir el negocio sea una persona con altos conocimientos relacionados con él, es decir, que sea diplomado en Fisioterapia y con algo de experiencia en el sector.

Además sería conveniente que tuviera idea de cómo llevar un negocio, pues una clínica, aunque sea pequeña, es un centro que debe ser gestionado eficientemente para que obtenga beneficios.

Fisioterapeuta.

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

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

Es importante ayudar al paciente a que se sienta cómodo y esto depende mucho de un trato profesional.

En principio, se ha considerado que se contará con uno pero, a medida que aumente la actividad del negocio, se hará necesario contratar a más personas para realizar estas tareas.

Recepción

Se hace imprescindible integrar en la plantilla un/a recepcionista que reciba a los clientes, se encargue del teléfono y de concertar las citas, etc.

Limpieza.

Es importante mantener en perfecto estado de higiene las instalaciones de la clínica fisioterapéutica, lo que se supone una limpieza diaria de las instalaciones. Para ello, un/a limpiador/a se integrará la plantilla inicial a este fin. Esta persona estará contratada a media jornada.

HORARIOS

Las clínicas fisioterapéuticas permanecen abiertas generalmente de lunes a viernes, durante ocho horas al día. Hay algunos centros que ofrecen una cobertura los fines de semana. Las fórmulas varían en función de la clínica (horario continuo de diez a nueve de la noche, horario partido, horario flexible, etc.) si bien predomina el horario de nueve a dos de la mañana y de cuatro y media de la tarde a ocho de la noche.

Así pues, en principio se propone como horario orientativo para el negocio de lunes a viernes, de 9:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00.

5.2. Formación

En un negocio de este tipo es muy importante tanto la formación teórica como la práctica relativa al sector sanitario.

Para adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos que se han señalado anteriormente, existen ofertas a nivel formativo dentro de este sector:

- Para adquirir los conocimientos relativos a la gestión del negocio, existen amplia variedad de cursos en centros tanto públicos como privados sobre creación de empresas, administración y gestión de empresas... Estos estudios abarcan desde la formación ocupacional hasta estudios de grado universitario.
- Para las tareas a desarrollar por los fisioterapeutas es imprescindible estar diplomado en Fisioterapia y, además, es importante que tenga experiencia demostrable en el sector. También serían valorables cursos y seminarios relacionados con las especialidades que se van a tratar en la clínica.
- Para la persona encargada de la Recepción se requerirán conocimientos mínimos administrativos: Formación administrativa a nivel de bachillerato, formación profesional o conocimientos equivalentes.

También es preciso destacar la formación continua para el reciclaje de la plantilla.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES

Lo idóneo, aunque no imprescindible, es que el local esté situado a pie de calle y por una zona en la que haya gran afluencia de público, para que la misma clínica actúe también como instrumento de comunicación. Además es imprescindible que tenga buenos accesos.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

En toda clínica, independientemente del tamaño que tenga, deberá tener lo siguiente:

- **Recepción y sala de espera:** Es imprescindible que haya una recepción donde se reciba e informe a los clientes. También es necesario habilitar una sala de espera para que las personas que están esperando su turno de consulta puedan hacerlo sentadas.
- **Consultas:** En esta clínica habrá una consulta para cada uno de los fisioterapeutas. En este caso, habrá pues, dos consultas.
- **Salas de tratamiento:** Cada sala de tratamiento estará cerca de la consulta del fisioterapeuta correspondiente. Por lo tanto, en este plan se va a contar con dos salas de tratamiento. Cada una de ellas contará con el mobiliario y equipamiento necesarios, es decir: camillas, aparatos electromédicos, etc.
- **Gimnasio:** Es recomendable disponer de un pequeño gimnasio en la clínica sobre todo para aquellos pacientes que necesiten algún tipo de rehabilitación o gimnasia terapéutica.

- **Aseos:** Es recomendable que el suelo sea de material antideslizante y de fácil limpieza. Es importante que el aseo esté adaptado al Decreto 72/1992, de 5 de mayo, por el que se aprueban las normas para la accesibilidad y la eliminación de barreras arquitectónicas.
- **Cuarto de la limpieza:** será un pequeño cuarto de muy pequeñas dimensiones en el que se guardarán todos los enseres de limpieza.

Este plan describe una clínica de pequeño tamaño, estimándose su dimensión en unos 100 m².

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 20.000,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Equipamiento

El equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento de la clínica estará formado por:

- Equipamiento completo de todo lo relacionado con la Fisioterapia. El coste aproximado será de 15.000,00 euros. Aquí debemos incluir los siguientes:
 - Aparatos y accesorios de Electroterapia
 - Aparatos y Accesorios de Mesoterapia
 - Camillas (pueden ser normales, eléctricas, hidráulicas, portátiles, etc.)
 - Grúa elevador para el traslado de personas discapacitadas
 - Etc.
- Equipamiento relacionado con el gimnasio. Éste tendrá un coste aproximado de 3.000,00 euros.
- Aparatos de aire acondicionado y calefacción que permitan mantener una temperatura adecuada en cada una de las estancias del centro.

El coste total del equipamiento de la clínica es de 19.000,00 € (IVA incluido).

6.3. Mobiliario y decoración

El mobiliario básico esta compuesto por:

- Mobiliario y decoración de las consultas y las salas de tratamiento. Hay que elegir cuidadosamente todos y cada uno de los elementos que formarán el mobiliario, para conseguir un ambiente cálido y agradable a la vez que seguro y funcional.
- Mobiliario y decoración de la sala de estar. Debe mantener la armonía y estética de toso el conjunto de la clínica. Se pondrán entre 10 y 12 sillas, mesa auxiliar y revisteros.

El presupuesto para el mobiliario y decoración necesario se encontrará en torno a 4.500,00 € (IVA incluido).

6.4. Materiales y otros productos

Para el desarrollo de las actividades de fisioterapia es necesario contar con un material inicial para la realización de ejercicios, físicos, de relajación, etc., como cremas de masaje y otros materiales consumibles.

Además, se deberá de adquirir material de papelería como archivadores, bolígrafos...

Su coste aproximado será de aproximadamente 300,00 € (más IVA).

6.5. Equipo informático

Es recomendable disponer de un par de equipos informáticos completos, con fax, impresora, scanner, etc.

El coste total de los equipos se ha estimado en 3.300,00 € más 528,00 € en concepto de IVA.

6.7. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- los gastos de constitución y puesta en marcha
- las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 1.798,00 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 2.200,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.8. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	1.276,00 €
Suministros	348,00 €
Sueldos	4.000,00 €
S.S. trabajador	825,00 €
Asesoría	104,40 €
Publicidad	104,40 €
Otros gastos	208,80 €
Total Pagos en un mes	6.866,60 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	20.599,80 €

6.9. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	17.241,38	2.758,62	20.000,00
Equipamiento	16.379,31	2.620,69	19.000,00
Mobiliario y decoración	3.879,31	620,69	4.500,00
Materiales	300,00	48,00	348,00
Equipo informático	3.300,00	528,00	3.828,00
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.550,00	248,00	1.798,00
Fianzas	2.200,00	0,00	2.200,00
Fondo de maniobra	20.599,80	0,00	20.599,80
TOTAL	65.449,80 €	6824,00 €	72.273,80 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Lo primero que hay que señalar es la gran variedad de tipos de centros existentes que ofrecen servicios de fisioterapia. Además, hay que estudiar si conviene abrir en verano y fines de semana, prestación de servicio a domicilio, etc. Todas estas variables van a influir considerablemente en la estructura de costes y en los resultados de la empresa.

En la mayoría de las clínicas el coste variable por paciente está en función de los materiales utilizados individualmente como cremas, productos higiénicos, etc. Por tanto, el coste variable es, en general, muy pequeño siendo la mayoría de los costes de una clínica de este tipo fijos o de estructura.

Para realizar el estudio, se ha considerado que el coste variable es el 10% de los ingresos obtenidos (equivalente a un margen del 90% sobre los ingresos).

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente (estos costes no llevan el IVA incluido):

- **Costes variables:**

Los costes variables que afronta la clínica se estiman en un 10% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 100 m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local, para el estudio se ha estimado un precio de 1.100,00 €.

▪ **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (productos de limpieza, consumo de bolsas, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 300,00 € mensuales.

▪ **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90,00 € mensuales.

▪ **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 90,00 € mensuales.

▪ **Gastos de personal:**

En los gastos de personal vamos a considerar que la plantilla de la empresa se haya formada por:

- Gerente (Fisioterapeuta jefe), será el propio emprendedor dado de alta en el Régimen general de la Seguridad Social. Estará a tiempo completo.
- Fisioterapeuta, contratado a tiempo completo.
- Recepcionista, contratado a tiempo completo.
- Encargado/a de la limpieza, contratado a media jornada.

El coste de la plantilla se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 €(*)	0,00 €	1.500,00 €
Fisioterapeuta (jornada completa)	1.200,00 €	396,00 € (**)	1.596,00 €
Recepcionista (jornada completa)	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €

Personal de Limpieza (media jornada)	500,00 €	165,00 € (**)	665,00 €
TOTAL	4.000,00 €	825,00 €	4.825,00 €

(*) Incluye la cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores contratados en Régimen General.

▪ **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (tributos y seguros, etc.). La cuantía estimada anual será de 2.160,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 180,00 €.

▪ **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	17.241,38	10 %	1.724,14
Mobiliario y decoración	3.879,31	20 %	775,86
Equipamiento	16.379,31	20 %	3.275,86
Equipo informático	3.300,00	25 %	825,00
TOTAL			6.600,86

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.550,00€	33,3 %	516,67 €
TOTAL ANUAL			516,67 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos:** estos ingresos vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos:** Estarán compuestos por el gasto variable para cada paciente estimando un coste de un 10% sobre el volumen de ingresos y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	13.200,00 €
Suministros	3.600,00 €
Sueldos	48.000,00 €
S.S. (trabajadores)	9.900,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	1.080,00 €
Otros gastos	2.160,00 €
Amortización del inmovilizado material	6.600,86 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67 €
Total gastos fijos estimados	86.137,53 €
Margen bruto medio sobre ingresos	90%
Umbral de rentabilidad	95.708,37 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 95.708,37 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 7.975,70 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La elección final va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	17.241,38 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	16.379,31 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario y decoración	3.879,31 €		
Materiales	300,00 €		
Equipo informático	3.300,00 €		
Gastos de constitución	1.550,00 €		
Fianzas	2.200,00 €		
Tesorería (*)	20.599,80 €		
IVA soportado	6824,00 €		
Total activo	72.273,80 €	Total pasivo	72.273,80 €

(*) Se consideran 20.599,90 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se ha supuesto tres posibles niveles de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	80.000,00	100.000,00	120.000,00
Costes variables (Ingresos x 10%)	8.000,00	10.000,00	12.000,00
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	72.000,00	90.000,00	108.000,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	80.000,00	100.000,00	120.000,00
COSTES VARIABLES	8.000,00	10.000,00	12.000,00
MARGEN BRUTO	72.000,00	90.000,00	108.000,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	13.200,00	13.200,00	13.200,00
Suministros, servicios y otros gastos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Otros gastos	2.160,00	2.160,00	2.160,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	57.900,00	57.900,00	57.900,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080,00	1.080,00	1.080,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.080,00	1.080,00	1.080,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	6.600,86	6.600,86	6.600,86
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67	516,67	516,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	86.137,53	86.137,53	86.137,53
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-14.137,53	3.862,47	21.862,47

(1) El coste de personal incluye el sueldo de los trabajadores más la Seguridad Social a cargo de la empresa por la contratación de los trabajadores.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.