



PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CLÍNICA PRIVADA EN MONCADA

LUCÍA PÉREZ CABO

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

NOVIEMBRE 2015

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

A todas las personas que me han apoyado durante la elaboración del proyecto.

A los profesores que me han atendido ante todas las dudas que se me han ido presentando a lo largo del proyecto.

A mi director de proyecto, Aurelio Herrero Blasco, por su gran ayuda a la hora de darme toda la facilidad para guiarme en mi proyecto y durante la elaboración, la rapidez y resolución que ha tenido.

Muchas gracias a todos.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Resumen	13
1.2. Objetivos del TFC.....	14
1.3. Asignaturas Relacionadas	15
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	19
2.1. Motivación y justificación del TFC	19
2.2. Antecedentes y situación actual	20
2.3. Epílogo	26
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
3.1. Análisis del Macroentorno	29
3.2. Análisis del Microentorno	40
3.3. Estudio de la Competencia Directa	45
3.4. Análisis DAFO	47
3.5. Epílogo	50
4. PLAN DE OPERACIONES.....	53
4.1. Localización.....	53
4.2. Distribución en Planta.....	56
4.3. Operaciones y Procesos	59
4.4. Epílogo	64
5. ORGANIZACIÓN Y RRHH	67
5.1. Forma Jurídico/Fiscal elegida.....	67
5.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo	71
5.3. Organigrama.....	83
5.4. Misión, Visión y Valores de la empresa	84
5.5. Epílogo	84
6. PLAN DE MARKETING	87
6.1. Segmentación y Público Objetivo	88
6.2. Análisis del servicio	90
6.3. Análisis del precio.....	94
6.4. Análisis de la comunicación.....	96
6.5. Análisis de la distribución	100

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

6.6. Servicio ampliado o mejoras de servicio	102
6.7. Epílogo	104
7. PLAN FINANCIERO	107
7.1. Plan de Inversiones	107
7.2. Plan de Financiación	110
7.3. Previsión de Ingresos y Gastos	112
7.4. Balances Previsionales	117
7.5. Análisis de la Cuenta de Resultados	119
7.6. Análisis de Ratios	121
7.7. Recuperación de la inversión: VAN, TIR	125
7.8. Epílogo	126
8. CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFIA	133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama de las fuerzas de Porter.....	40
Ilustración 2: Análisis DAFO.....	47
Ilustración 3: Mapa de localización de la Clínica Privada.....	54
Ilustración 4: Distribución en planta de la Clínica Privada.....	56
Ilustración 5: Planificación de las consultas y tratamientos.....	60
Ilustración 6: Proceso del diagnóstico del paciente.....	61
Ilustración 7: Logo de la Clínica Privada.....	70
Ilustración 8: Análisis de los empleos para la clínica.....	71
Ilustración 9: Organigrama de la Clínica Privada.....	83
Ilustración 10: Marketing Mix.....	87
Ilustración 11: Matriz de Ansoff.....	90
Ilustración 12: Mapa de Servicios.....	91
Ilustración 13: Herramientas de comunicación.....	96
Ilustración 14: Página de Facebook de Clínica Moncada Salut.....	99
Ilustración 15: Canal directo de distribución.....	101
Ilustración 16: Flor de Lovelock.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Trabajo a tiempo completo</i>	35
<i>Tabla 2: Comparativa de Precios</i>	95
<i>Tabla 3: Inversión inicial de la Clínica Moncada Salut</i>	109
<i>Tabla 4: Condiciones del préstamo</i>	110
<i>Tabla 5: Cuadro de amortización</i>	111
<i>Tabla 6: Previsión de Ingresos Año 2015</i>	113
<i>Tabla 7: Previsión de Ingresos para los tres primeros años. Escenario Realista</i>	114
<i>Tabla 8: Previsión de Gastos para los tres primeros años. Escenario Realista</i>	115
<i>Tabla 9: Previsión de Gastos para los tres primeros años. Escenario Realista</i>	116
<i>Tabla 10: Balance de Situación de los tres primeros años. Escenario Realista</i>	117
<i>Tabla 11: Cuenta de resultados para los tres primeros años. Escenario Realista</i>	119
<i>Tabla 12: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros años. Escenario realista</i>	119
<i>Tabla 13: Previsión de los flujos de caja para los quince primeros años</i>	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del gasto en España en salud en relación al PIB	21
Gráfico 2: Gasto en salud en relación al PIB para 2011.....	22
Gráfico 3: Evolución del gasto en salud privada y en relación al PIB, 2000-2011	22
Gráfico 4: Facturación y crecimiento de clínicas privadas no benéficas en España	23
Gráfico 5: Gasto sanitario total en relación al PIB en diferentes países, 2011 .	24
Gráfico 6: Evolución del número de aseguradoras (miles), 2010-2013.....	24
Gráfico 7: Desarrollo de mutualistas (miles de asegurados), 2009-2013	25
Gráfico 8: Desarrollo del mercado de clínicas de salud privadas.....	26
Gráfico 9: Balanza de Pagos.....	32
Gráfico 10: Tasa trimestral del Producto Interior Bruto	33
Gráfico 11: Evolución de la demanda nacional y exterior.....	34
Gráfico 12: Desarrollo de la tasa de desempleo en España.....	35
Gráfico 13: Desarrollo anual del IPC. Índice General y Subyacente	36
Gráfico 14: Desarrollo anual del IPCA, base 2005	37
Gráfico 15: Desarrollo de la población en España	38
Gráfico 16: Desarrollo de la población residente en España durante 2013.....	38

Capítulo 1: Introducción

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El objeto de este plan de negocio es la implantación de una clínica privada en la ciudad de Moncada, Valencia.

La elección del citado plan de negocio se debe a que voy a realizar las prácticas en una clínica privada. Con ello podré conocer más en profundidad el sector sanitario, el funcionamiento de este tipo de policlínicas y obtener la máxima información para la realización del trabajo.

La clínica privada estará ubicada en Moncada ya que actualmente no existe ninguna clínica que ofrezca la gran diversidad de servicios que nosotros vamos a ofrecer. Dispondremos de varios profesionales médicos que prestarán atención y cuidado personal a los pacientes, cada uno de ellos especializados en su área.

Para desarrollar el plan de negocio, primero haremos un análisis del entorno donde estudiaremos el macro-entorno y el micro-entorno, la competencia directa, así como las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio.

Además, analizaremos las diferentes secciones para concluir la viabilidad económica del proyecto así como la descripción de las acciones necesarias para el buen funcionamiento del negocio.

Por otro lado, definiremos la misión, visión, valor y objetivos del negocio. Se realizará un estudio del organigrama para los diferentes puestos de trabajo, así como un plan de marketing y su plan de operaciones.

Por último, llevaremos a cabo un estudio de la viabilidad económica del proyecto en el plano económico- financiero analizando tres escenarios: realista, optimista y pesimista.

Para finalizar, se darán algunas conclusiones, destacando lo más importante de cada capítulo del negocio.

1.2. Objetivos del TFC

El objetivo primordial de nuestro plan de negocio, es desarrollar un plan de empresa con la finalidad de estudiar su viabilidad económica y financiera, conociendo globalmente los diversos factores que influirán en ello.

En este plan de negocio, desarrollaremos una sucesión de objetivos para que concluyamos las características que definirán nuestro plan:

- Primeramente, realizaremos un análisis de la economía española y del sector sanitario.
- En segundo lugar, analizaremos el entorno externo y el entorno interno; además paralelamente, analizaremos la competencia más directa que va a influir en nuestra empresa. En este paso, conoceremos todas las fortalezas y debilidades para poder crear una estrategia de defensa.
- A continuación, buscaremos la ubicación del negocio, donde distribuiremos el local de la manera más cómoda y eficiente para el cliente y para los trabajadores. Haremos una definición de las operaciones que se llevarán a cabo y del protocolo a ejercer.
- Realizaremos una comparativa a la hora de hacer la elección de la forma jurídica fiscal más adecuada para nuestro negocio.
- Asignaremos un modelo organizativo y jerárquico donde los empleados tengan una definición breve y específica de sus funciones. Dentro de este paso, fijaremos la visión, misión y valores en los que se va a argumentar la empresa y con ello trabajar de manera eficiente.
- Fijaremos un plan de marketing donde quedarán analizadas las 4 P's; Políticas de precio, comunicación, distribución y publicidad, las cuales nos aportarán indispensable para captar clientes potenciales y a la vez mantener la cartera de clientes.
- Realizaremos un plan financiero para prever los gastos de inversión y funcionamiento de la empresa así como de los ingresos.
- Finalmente, habiendo realizado todos los análisis necesarios para poder poner en funcionamiento nuestra empresa, obtendremos conclusiones donde conoceremos las posibilidades que tenemos y sus probabilidades económicas.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

1.3. Asignaturas Relacionadas

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES (Situación actual)
Asignaturas relacionadas	Economía española y regional Economía española y mundial Introducción a los sectores empresariales Macroeconomía
Breve justificación	Estas asignaturas ofrecen herramientas necesarias para realizar un análisis del sector en el que se encuentra nuestro negocio. En este capítulo analizaremos el sector en los últimos años.

Capítulo del TFC	ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de las empresas Dirección comercial Economía de la empresa I
Breve justificación	Estas asignaturas nos permiten analizar el macro-entorno a través de un análisis PESTEL y el micro-entorno a través de las cinco fuerzas de PORTER. Realizaremos un análisis de la competencia directa y un análisis DAFO para detectar todo tipo de situaciones.

Capítulo del TFC	PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Dirección de producción y logística Gestión de calidad
Breve justificación	Nos permitirán optimizar el proceso productivo, la gestión de existencias así como de logística y plantear controles de calidad de las operaciones realizadas.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Capítulo del TFC	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos Derecho de la empresa Sistemas integrados de gestión para la información
Breve justificación	Nos permitirán describir las funciones y responsabilidades de cada componente de la organización así como las diferentes áreas especializadas. Se citarán los pasos legales para la creación de la empresa y escogeremos la forma jurídica más adecuada.

Capítulo del TFC	PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa I Dirección comercial Marketing en empresas de servicios
Breve justificación	Los conocimientos comprendidos en estas asignaturas nos servirán para realizar el plan comercial, sus variables del marketing MIX, el estudio potencial del mercado y las técnicas y controles comerciales.

Capítulo del TFC	PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad financiera Economía de la empresa II Contabilidad General y Analítica Dirección financiera
Breve justificación	Nos servirán tanto para el análisis de la viabilidad económica como para plantear los tres posibles escenarios en los que se desarrollará la actividad. Se estudiará también la financiación del proyecto. Para el análisis económico-financiero de la empresa se realizará un análisis del Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias así como un análisis de los ratios.

Capítulo 2: Antecedentes y Situación actual

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Motivación y justificación del TFC

En la actualidad, una vez finalizados los estudios universitarios nos encontramos ante un mercado laboral con grandes dificultades para entrar, donde el emprendedurismo parece ser el único camino que nos llevará a crear riqueza y empleo, por ello he elegido la creación de un plan de empresa.

La motivación de este trabajo fin de carrera nace de la realización de prácticas en una clínica privada a través de la cual podré guiar mi proyecto. Durante el periodo de tiempo que abarquen las prácticas, a través del aprendizaje diario podré conocer la forma y funcionamiento de la clínica e ir visualizando mi proyecto basándome en la estructura que posee.

La ubicación de la clínica privada será en Moncada. Es una ciudad donde sólo existe una clínica privada de grandes dimensiones y que abarca diferentes especialistas profesionales para cada problema personal de cada paciente.

Clínica Bétera Salut es la clínica donde voy a realizar las prácticas completando así mi formación universitaria y por otro lado el aprendizaje de la práctica de trabajar y realizar mi proyecto. Cuenta con un equipo multidisciplinar de profesionales que estudiarán la Patología específica de cada paciente. Disponen de una amplia oferta de especialidades médicas con profesionales médicos con alta formación y experiencia, lo que me servirá para crear la estructura de la clínica privada.

Me parece una idea muy interesante ya que a partir de un modelo de clínica que estaré conociendo mientras trabajo, podré desarrollar mi proyecto e implantar nuevos criterios de mejora.

Es una gran ventaja la implementación de un plan de negocio para este tipo de actividad, a partir de trabajar en un negocio empresarial ya en funcionamiento. Me será mucho más fácil detectar tanto sus fortalezas y oportunidades para potenciarlas, como identificar y mejorar sus amenazas y debilidades.

2.2. Antecedentes y situación actual

Vamos a analizar el sector en el que vamos a incluir nuestra actividad.

El sector sanitario, clasificado en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), 86.21 como “Actividades de medicina general” comprende las consultas y tratamientos realizados por médicos de medicina general.

El sistema sanitario español ha sufrido una gran transformación, ha evolucionado desde una estructura centralizada que era dependiente de un único organismo a actualmente una organización descentralizada en la que cada CCAA gestiona a través de la correspondiente conserjería de salud, sus competencias en materia de salud.

A partir de la ley general de sanidad y la constitución española, el sistema sanitario está estructurado mediante las áreas de salud a través de las cuales, los ciudadanos perciben la asistencia sanitaria.

Denominamos sistema sanitario al conjunto de instituciones, especialistas y equipos destinados a la promoción, protección y restauración de la salud de individuos, colectividades y su entorno.

En la ley general de sanidad, se le denomina sistema nacional de salud y está compuesto por los servicios de salud de las CCAA y coordinado por el estado.

Respecto al sector privado sanitario, la ley general de sanidad, reconoce el ejercicio de la profesión, la libertad de empresa y la posibilidad de las administraciones públicas de establecer concierto para prestar servicios sanitarios, con medios ajenos al sector público, es decir, medios privados, los conciertos debe cumplir una serie de requisitos como tender a mejorar los servicios contratando aquellos que en los medios propios no se ofrecían, que los servicios tengan los mismos precios o que los conciertos puedan hacerse con centros hospitalarios o con entidades no hospitalarias.

El sector privado sanitario de España, tiene gran relevancia en organizaciones como mutualidades públicas de los funcionarios, empresas colaboradoras de la seguridad social, mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y por último, las entidades de seguro libre.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Gastos sanitarios totales y privados en España

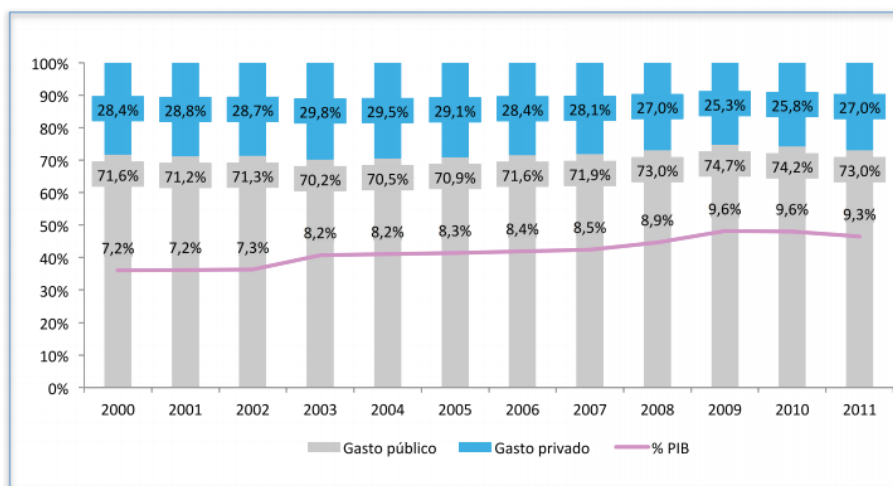
Con el paso de los años, el gasto sanitario total ha ido incrementándose en un total de 2.1%. En los tres últimos años analizados, vemos en la gráfico 1, que el gasto sanitario supera el 9% del PIB.

Debido a la crisis económica, el gasto sanitario privado sufrió una pequeña disminución del ritmo de crecimiento entre 2008 y 2009. En los últimos años, podemos observar que los porcentajes han presentado un ligero crecimiento, llegando a situarse casi como en años anteriores a la crisis.

La aportación del sector sanitario privado representa un elevado peso en el sector productivo español, representando un 27% del total del gasto sanitario total. En 2011, como vemos en el gráfico 2, alcanzó los 26.643 millones de euros, correspondiendo 5.904 millones a seguro privado, 322 millones a instituciones sin ánimo de lucro y 20.417 millones a dinero de bolsillo.

Uniando el gasto sanitario privado con el gasto público con la provisión privada, se alcanzan los 34.238 millones de euros, lo que supone el 3.2% del PIB.

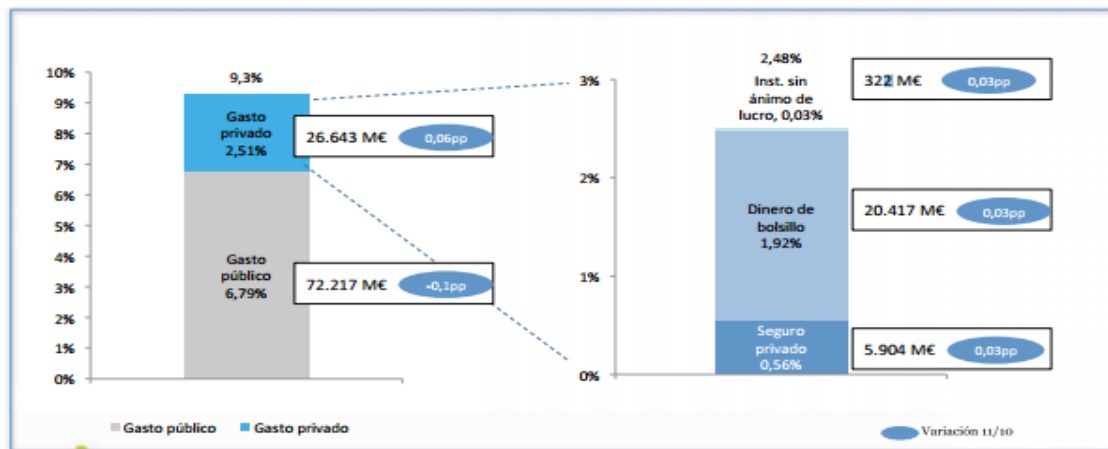
Gráfico 1: Evolución del gasto en España en salud en relación al PIB



Fuente: OCDE, Health Data 2013. (Datos a 28/10/2014)

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

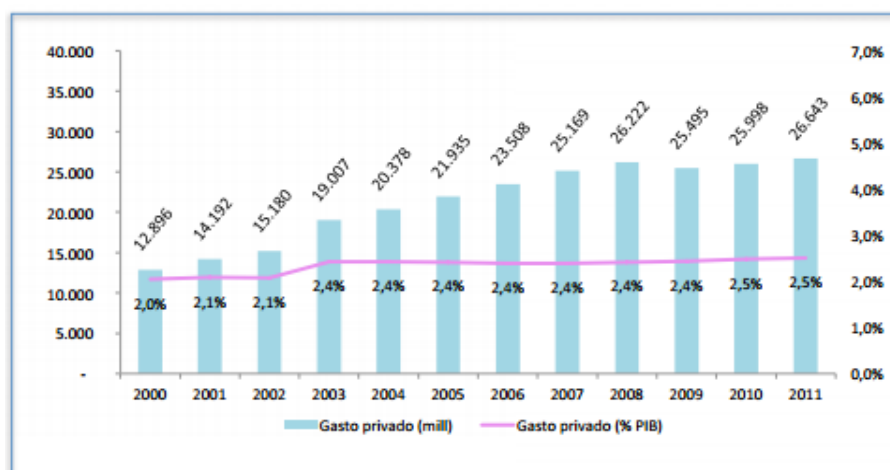
Gráfico 2: Gasto en salud en relación al PIB para 2011



Fuente: OCDE, Health Data 2013 (a 28/10/2014)

Siguiendo con el gasto sanitario privado, vemos en el gráfico 3, como se mantiene estable la contribución al PIB de la sanidad privada. En 2007, observamos como aumenta significativamente el gasto y se mantiene en los mismos niveles aún en período de crisis.

Gráfico 3: Evolución del gasto en salud privada y en relación al PIB, 2000-2011



Fuente: OCDE, Health Data 2013. (Datos a 28/10/2014)

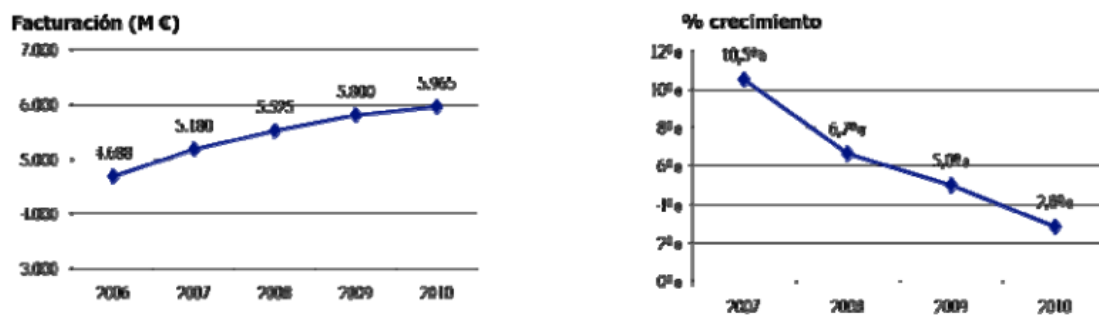
Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Facturación y crecimiento de clínicas privadas en España

En cuanto a las clínicas privadas con finalidad lucrativa en España, el ritmo de crecimiento también experimentó un descenso en 2010, debido a la crisis económica. El ritmo de crecimiento disminuyó hasta el 2.8%, ralentizándose en relación a los porcentajes de crecimiento entre los años 1999 y 2009, con una media anual del 8%.

Los convenios con aseguradoras y mutuas abarcan un 62% de la facturación del sector, mientras que los conciertos con el sistema público poseen un 26.3% de la facturación. Los restantes son para pacientes privados en un 9.2% y en un 2.2% para otros conceptos.

Gráfico 4: Facturación y crecimiento de clínicas privadas no benéficas en España



Fuente: datos DBK

Gasto sanitario total fuera de España

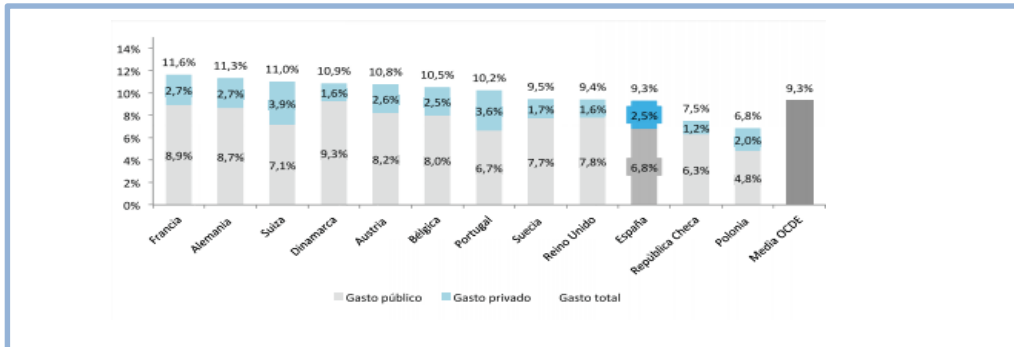
En gráfico 5, podemos observar el gasto sanitario total en relación al PIB con algunos países, como por ejemplo Suecia y Reino Unido que son los más similares a nuestro gasto total.

En cuanto al gasto privado, presentamos un porcentaje de 2.5%. Austria y Bélgica son los países con igual porcentaje, con un 2.6% y un 2.5%.

España se sitúa entre los países que tienen una buena adaptación a la sanidad privada. Por encima, los países líderes en cuanto a la sanidad privada, se encuentran Suiza y Portugal, con un 3.9% y un 3.6%

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Gráfico 5: Gasto sanitario total en relación al PIB en diferentes países, 2011



Fuente: OCDE, Health data (a 28/10/2014)

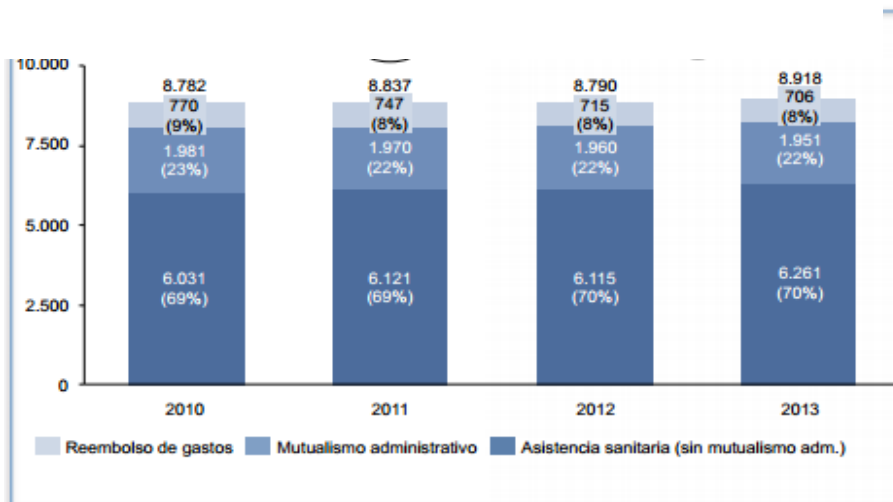
Aseguradoras en España

En España, el seguro sanitario privado cuenta con 7 millones de asegurados que co-pagan voluntariamente su atención sanitaria. El estado paga a la aseguradora por cada ciudadano que escoge el sistema privado y asume los costes con las mismas prestaciones que el sistema sanitario público excepto la medicación ambulatoria con independencia de donde se realice la asistencia.

Cada año, 2,3 millones de funcionarios, eligen entre sistema privado y sistema público, con las mismas prestaciones que la sanidad pública suponiendo un ahorro del 40% con respecto al coste per cápita del sistema gestionado por la administración pública.

En el siguiente gráfico, podemos ver la evolución del número de aseguradoras de 2010 a 2013. Se observa un incremento de un 1.5% para 2013.

Gráfico 6: Evolución del número de aseguradoras (miles), 2010-2013

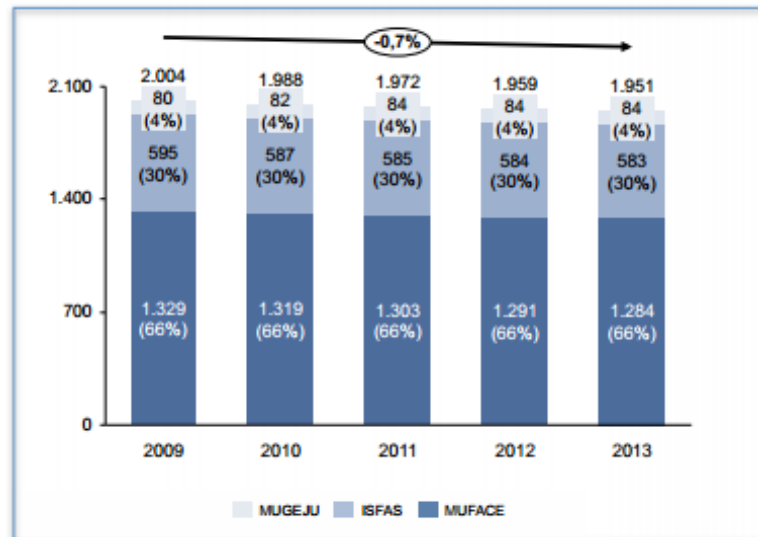


Fuente: ICEA, informes estadísticos del seguro de salud, años 2010-2013

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Se observa como en todos los años analizados, la asistencia sanitaria, sin mutualismo administrativo, es la que más número de asegurados presenta, con un 70% frente al mutualismo administrativo que representa un 22% y el reembolso de gastos con un 8%.

Gráfico 7: Desarrollo de mutualistas (miles de asegurados), 2009-2013



Fuente: ICEA, informes estadísticos del seguro de salud, años 2009-2013

El mutualismo administrativo favorece el equilibrio entre el sistema sanitario público y el privado. Observamos que ha habido un ligero decremento de 0.7% durante los últimos años. Los porcentajes más elevados los tiene MUFACE, Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado, siendo uno de los regímenes especiales del Sistema de Seguridad Social español.

Crecimiento del mercado de clínicas privadas, Aseguradoras

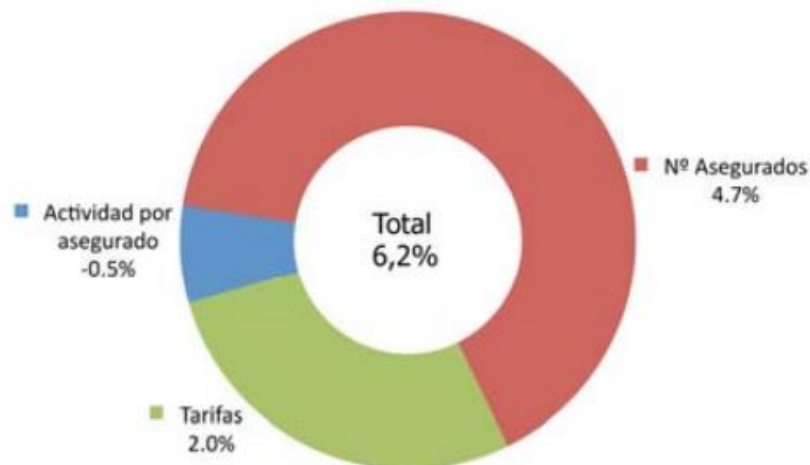
Para las clínicas privadas ha habido un incremento en la facturación debido al número de pacientes que se han atendido por las clínicas. Dicho incremento de pacientes es consecuencia del incremento del sector de seguros privados.

Por otro lado, las tarifas de las clínicas privadas sólo son 2 de los 6.2 puntos sobre la evolución del crecimiento actual. Por ello, las clínicas han reducido ligeramente sus precios debido principalmente a la elevada capacidad de negociación que presentan las aseguradoras frente a las clínicas privadas.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Si bien hemos dicho anteriormente que las actividades de las clínicas suponen el 62% de la cuota de mercado, sólo cuatro aseguradoras tienen el 60% de la cuota de mercado.

Gráfico 8: Desarrollo del mercado de clínicas de salud privadas



Datos: ICEA, 2014

En el gráfico 8, estructuramos el crecimiento del mercado de clínicas privadas que hemos comentado anteriormente. Del total del 6.2%, las tarifas son sólo un 2%, las actividades por asegurado restan el 0.5% del total y el número de asegurados asciende al 4.7%.

2.3. Epílogo

El sector de la Salud, es un sector de gran expansión y crecimiento continuo, con una gran importancia en la sociedad Española.

Como cualquier sector empresarial, se ve afectado por los momentos de recesión económica que está atravesando el país.

El objeto de estudio empresarial, es la creación de un plan de negocio que se centra en el sector de la Salud, con una reducida inversión ya que es una clínica privada de nueva creación, caracterizándose por su calidad y atención personalizada al paciente.

Capítulo 3: Análisis del entorno

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis del Macroentorno

En este capítulo, realizaremos un análisis de todas las causas ajenas a la empresa pero que a su vez, afectan de manera relevante a nuestro negocio al ser variables incontrolables por éste, con la finalidad de obtener información para la organización, la cual analizaremos y obtendremos conclusiones que nos orientarán a determinar las decisiones estratégicas.

Para obtener las estrategias competitivas, es fundamental tener en cuenta el entorno de una organización, por lo que la herramienta que vamos a utilizar para ello es un análisis PEST. Esta herramienta, consiste en un análisis estratégico del macroentorno externo en el que trabaja la organización, ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro. Además, nos permitirá esquematizar la información desarrollada para poder entender cuáles son las estrategias que existen.

Este análisis se estructura en cuatro factores, los cuales no son independientes entre sí, muchos están relacionados. Los cuatro factores son los siguientes:

- Factores político-legales: son aquellos factores referidos a todo lo que conlleva un posicionamiento de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que repercutirán económicamente.
- Factores económicos: ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, tasa de desempleo, nivel de desarrollo, inflación, ingresos disponibles, etc.
- Factores socio-culturales: son los factores referentes tanto a los aspectos y modelos culturales como a las características demográficas, entre ellas el volumen de población, la natalidad, la mortalidad, de una sociedad.
- Factores tecnológicos: son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Factores Político-Legales:

El gobierno ocupa un lugar preferente en el análisis del entorno, ocasionado por aspectos tales como su dominio de compra, su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores a través de políticas de subvenciones, entre otras. Por ello es importante para el análisis del entorno, evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

El sistema de gobierno español, responde a una monarquía parlamentaria, ya que su poder legislativo ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

España es un país básicamente bipartidista, en donde el gobierno de partidos políticos de derecha o izquierda no suele ocasionar grandes cambios relevantes, aunque ocasionados por la situación económica y social que atraviesa el país, el gobierno se ha visto obligado a establecer o reformar políticas de acción social, económicas para mejorar el sistema español.

A continuación procederemos a analizar la normativa que afecta de manera más significativa a las actividades llevadas a cabo por una clínica privada.

LIMITACIÓN DE PAGOS EN EFECTIVO (Ley 7/2012). PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL FRAUDE FISCAL.

El artículo 7 de la Ley 7/2012, de 29 de octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación de la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude, establece la limitación de pagos en efectivo en las siguientes operaciones:

- No podrán pagarse en efectivo las operaciones, en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, con un importe igual o superior a 2.500 euros o su contravalor en moneda extranjera.
- No se entenderá por uso de efectivo, la utilización de cheques bancarios nominativos, transferencias bancarias y el pago con tarjeta electrónica nominativa.

REAL DECRETO-LEY 20/2012 MEDIDAS PARA GARANTIZAR LA ESTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y DE FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD.

El artículo 91, Tipos impositivos reducidos establece que se aplicará el 10% a las siguientes operaciones:

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- Los productos sanitarios, material, equipos o instrumental que, objetivamente, solamente puedan utilizarse para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias del hombre o de los animales.

LEY ORGÁNICA 15/1999 PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL (LOPD)

En una clínica privada, se registran datos personales de los pacientes para crear una base de datos a través de la cual se realizará un continuo seguimiento tratamiento personalizado.

La Ley Orgánica española tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor, intimidad y privacidad personal y familiar.

Su objeto principal es regular el tratamiento de los datos y ficheros, de carácter personal, independientemente del soporte en el cual sean tratados, los derechos de los ciudadanos sobre ellos y las obligaciones de aquellos que los crean o tratan.

Factores Económicos:

La economía de España es un factor primordial para la evolución de las empresas, se considera la quinta más grande de la Unión Europea y la décima en términos globales.

Actualmente España se encuentra en una situación de crisis económica que ha perjudicado a todo el mundo, afectando a nuestro país y con ello al panorama de España, tanto a nivel económico como a nivel socio-cultural.

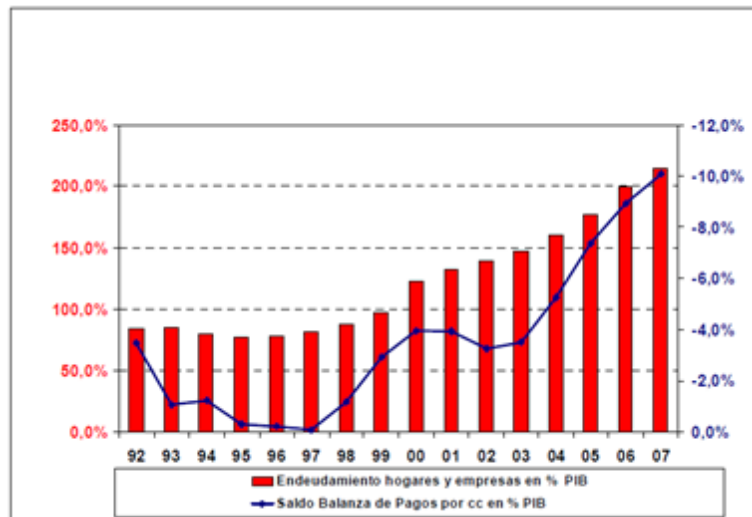
El principio de la crisis económica tiene sus orígenes a comienzos de 2006, en que la fase constante expansiva por la pasaba la economía estadounidense termina, causando una serie de consecuencias que dieron lugar a la crisis financiera más grave desde 1929. La burbuja inmobiliaria “estalla”, los precios de la vivienda empiezan a bajar, el crecimiento económico se detiene, lo que coincide con la caída de la entidad financiera Lehman Brothers y con la bancarrota de centenares de bancos.

En España, han coincidido dos crisis, la financiera mundial y la inmobiliaria española, arrastrando una gran cantidad de subsectores a la quiebra y desapareciendo del mercado.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Otra imperfección del modelo de crecimiento de los últimos años, los cuales nos han llevado a la situación actual, fue una gran dependencia en cuanto a la financiación con el exterior.

Gráfico 9: Balanza de Pagos



Fuente: Banco de España, 2014

El déficit de ahorro interno se plasmó en un crecimiento del déficit de la balanza de pagos por cuenta corriente española, que en 2007 se situaba en el 10.1% del PIB, el cual fue el porcentaje del déficit español más elevado del mundo. Hemos estado viviendo por encima de nuestras posibilidades durante años, y ningún país, empresa o familia pueden consumir más de lo que producen continuamente.

Actualmente, los bancos y cajas españolas están sufriendo un problema causado por la falta de liquidez. Nuestra economía ha sufrido el golpe de la crisis financiera a través de dos situaciones:

1. La limitación de crédito a familias y empresas causado por la falta de liquidez de entidades financieras, ha paralizado el conceder nuevos préstamos o renovar líneas de crédito, las cuales dependen de ello para el funcionamiento diarios de las pymes, es decir, de pequeñas y medianas empresas.
2. Los elevados tipos de interés originados por el estancamiento de los mercados interbancarios, ha repercutido negativamente sobre la capacidad de compra de los consumidores, retrayendo la demanda.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

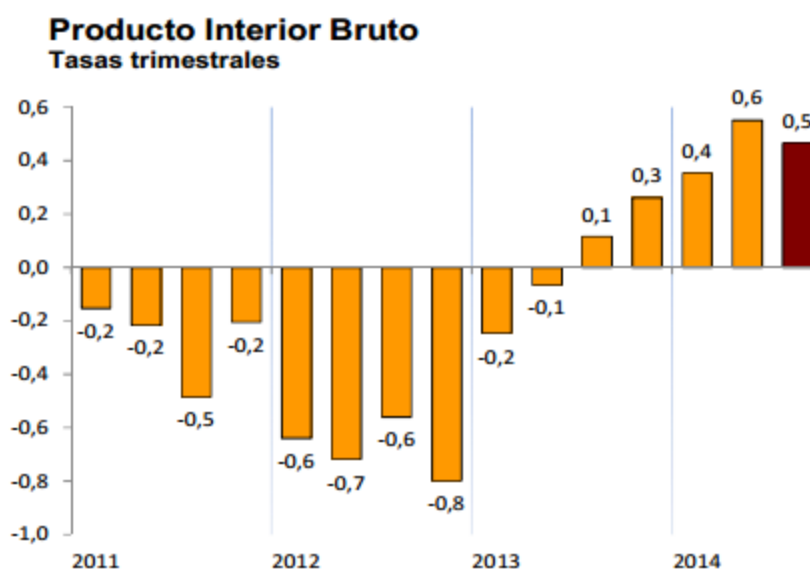
El banco Central Europeo, con la ayuda del Fondo Monetario Internacional, decide inyectar liquidez a nuestro país por importe de 100.000 millones de euros produciéndose el rescate del sector financiero español.

Producto Interior Bruto (PIB)

El Producto Interior Bruto (PIB) es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un periodo determinado de tiempo. Es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es el objeto de estudio de la macroeconomía.

En el gráfico 10, podemos observar a través de una estimación de la Contabilidad Nacional Trimestral, el Producto Interior Bruto, originado por la economía española, el cual presenta una variación del 0,5% en el tercer trimestre de 2014. Vemos como en el trimestre anterior, presenta una variación del 0,6%, una décima inferior. La variación del PIB en el tercer trimestre de 2014, si la comparamos con el tercer trimestre de 2013, es del 1,6%, frente al 1,3% del segundo trimestre de 2014.

Gráfico 10: Tasa trimestral del Producto Interior Bruto



Producto Interior Bruto

Tasas	2012				2013				2014			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
Anuales	-1,5	-2,0	-2,1	-2,7	-2,3	-1,7	-1,0	0,1	0,7	1,3	1,6	
Trimestrales	-0,6	-0,7	-0,6	-0,8	-0,2	-0,1	0,1	0,3	0,4	0,6	0,5	

Fuente: INE 2014

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

En el siguiente gráfico, viendo el crecimiento anual del PIB español en el segundo trimestre de 2014 respecto al segundo trimestre de 2013, observamos una contribución mayor de la demanda nacional (1,9 puntos frente a 0,7 en el trimestre anterior) y una aportación más negativa de la demanda externa (-0,7 puntos frente a -0,2).

Gráfico 11: Evolución de la demanda nacional y exterior



Fuente: INE 2014

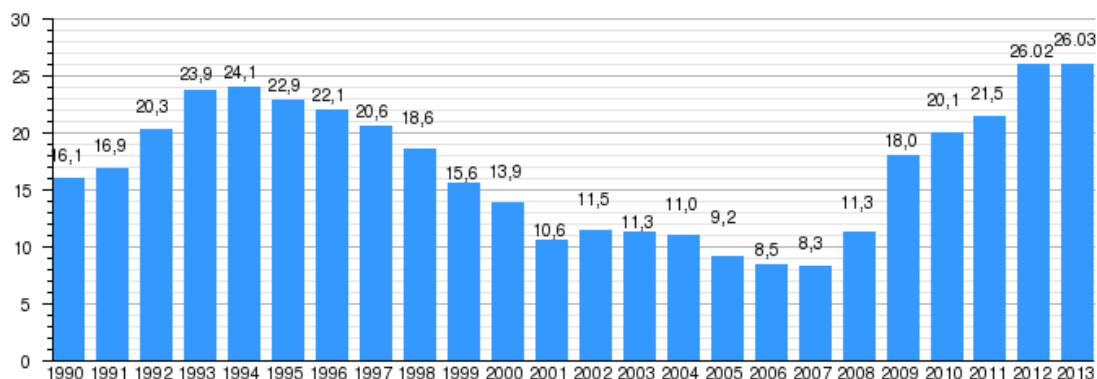
En cuanto a la demanda nacional, sus dos primordiales componentes, el gasto en consumo final y la inversión en capital fijo, reflejan una variación anual mayor en el segundo trimestre de 2014 que en el primero. Por otro lado, la contribución de la demanda exterior neta de la economía española al crecimiento anual del PIB trimestral cae cinco décimas frente a la registrada en el trimestre anterior (-0,7 puntos frente a -0,2). Las exportaciones de bienes y servicios y las importaciones tienen crecimientos inferiores a los del trimestre anterior, si bien el descenso es más significativo en las exportaciones.

Empleo

En la economía, el empleo referido a puestos de trabajo en tiempo completo, presenta una variación trimestral del 0,6%, cinco décimas superior a la registrada en el trimestre anterior. Anualmente, el empleo tiene una tasa de crecimiento del 0,8%, 1,2% más que la tasa registrada en el primer trimestre (-0,4%). Esta evolución se debe a un incremento neto de 127 mil empleos a tiempo completo en un año.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Gráfico 12: Desarrollo de la tasa de desempleo en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

A escala agregada, Industria, Construcción y Servicios, muestran comportamientos más beneficiosos para el empleo. La Agricultura, presenta una variación anual más desfavorable en este último trimestre que la estimada en el anterior.

En el gráfico 12, observamos una mejoría en el empleo, la cual se mantiene tanto en el empleo ocupado como en el asalariado.

En la siguiente tabla, podemos conocer los puestos de trabajo en tiempo completo donde se clasifican las profesiones en función de ocupados y asalariados.

Tabla 1: Trabajo a tiempo completo

	2013				2014	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II
Ocupados	-4,7	-4,0	-3,3	-1,6	-0,4	0,8
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-5,5	1,4	-1,1	-0,6	7,3	-1,1
Industria	-5,6	-5,5	-6,3	-4,8	-2,6	-0,2
- Industria manufacturera	-5,7	-5,2	-5,7	-4,5	-2,5	-0,2
Construcción	-13,7	-14,2	-11,0	-7,8	-8,4	-3,8
Servicios	-3,6	-3,1	-2,2	-0,6	0,3	1,5
- Comercio, transporte y hostelería	-4,6	-2,3	-1,3	0,8	0,7	1,9
- Información y comunicaciones	-4,8	-5,5	-3,0	-1,2	-1,5	-0,5
- Actividades financieras y de seguros	-1,4	1,3	4,2	4,3	3,6	0,8
- Actividades inmobiliarias	-9,0	-11,9	-5,2	-6,8	2,3	3,3
- Actividades profesionales	-2,7	-3,9	-3,7	-2,0	-0,4	3,3
- Administración pública, sanidad y educación	-3,2	-4,5	-2,9	-2,0	-0,1	0,3
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-1,8	0,1	-2,2	0,0	0,4	0,8
Asalariados	-5,7	-5,0	-3,8	-1,9	-0,2	1,2
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-9,8	1,4	-2,0	-0,6	15,8	2,0
Industria	-5,4	-5,0	-6,2	-4,9	-2,5	-0,2
- Industria manufacturera	-5,5	-4,6	-5,8	-4,7	-2,4	-0,2
Construcción	-15,2	-15,8	-12,0	-8,5	-8,0	-3,1
Servicios	-4,7	-4,3	-2,7	-0,8	0,3	1,8
- Comercio, transporte y hostelería	-6,3	-3,7	-1,5	0,9	1,3	3,0
- Información y comunicaciones	-5,3	-6,5	-3,1	-1,8	-1,6	-1,3
- Actividades financieras y de seguros	-1,9	0,9	4,3	4,5	3,8	0,9
- Actividades inmobiliarias	-7,2	-14,5	-7,8	-8,6	-0,8	2,4
- Actividades profesionales	-5,6	-6,7	-5,5	-3,0	-1,5	3,6
- Administración pública, sanidad y educación	-3,1	-4,6	-3,1	-2,1	-0,2	0,3
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-3,8	-1,4	-2,6	0,4	0,8	1,9

Fuente: INE, 2014

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

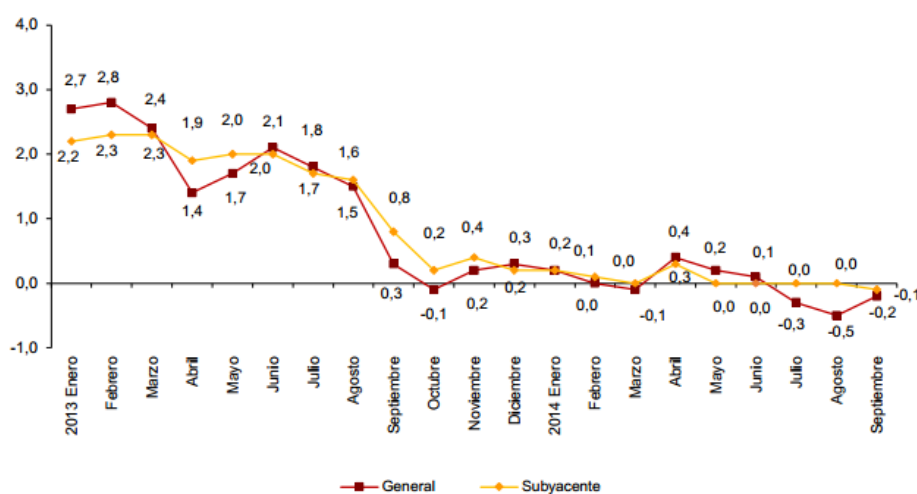
Como conclusión, a través de los datos que hemos analizado sobre el crecimiento del PIB trimestral y de los datos de empleo ocupado, podemos deducir que la variación anual de la productividad aparente por puesto de trabajo cae cuatro décimas, de 0,8% a 0,4%. Por otro lado, el crecimiento de la productividad aparente por hora trabajada se incrementa en 1,2%, alcanzando una tasa del 1,6%.

IPC

Los últimos datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, nos desvelan que la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumo (IPC) en el mes de septiembre de 2014 es del -0,2%, tres décimas por encima del mes anterior. Los grupos con mayor influencia son Alimentos y bebidas no alcohólicas, Vivienda y Transportes.

En cuanto a la tasa de variación anual de la inflación subyacente disminuye hasta el -0,1%, situándose una décima por encima de la del IPC general.

Gráfico 13: Desarrollo anual del IPC. Índice General y Subyacente

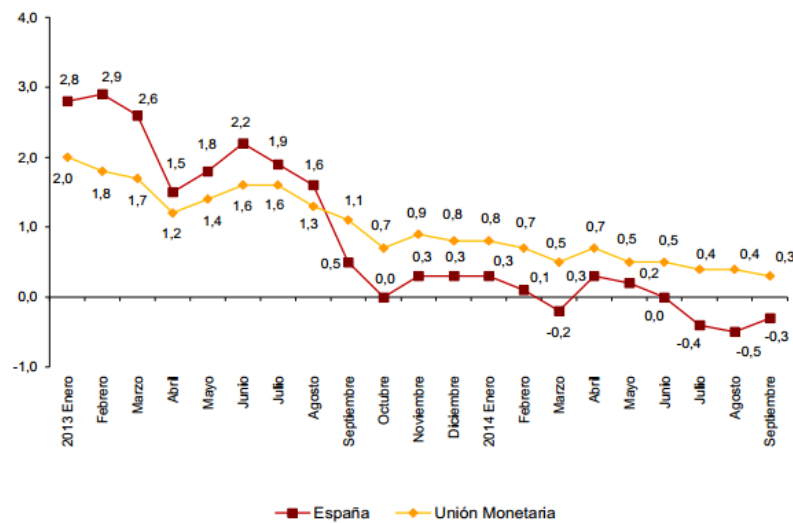


Fuente: INE, 2014

Por otro lado, en el gráfico 14, podemos observar como en el mes de septiembre, la tasa de variación anual del Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) se sitúa en el -0,3%, dos décimas por encima de la tasa del mes anterior. La variación mensual del IPCA es del 1,0%.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Gráfico 14: Desarrollo anual del IPCA, base 2005



Fuente: INE, 2014

Tipo de interés

El tipo de interés ha bajado en los últimos años siendo actualmente del 1% aproximadamente debido a la crisis económica.

Es un indicador que favorece a la financiación haciéndola más económica, aunque a su vez, es menos accesible por la complicada financiación. Aun así, los cambios suponen un encarecimiento de la deuda pública.

Factores Socio-Culturales:

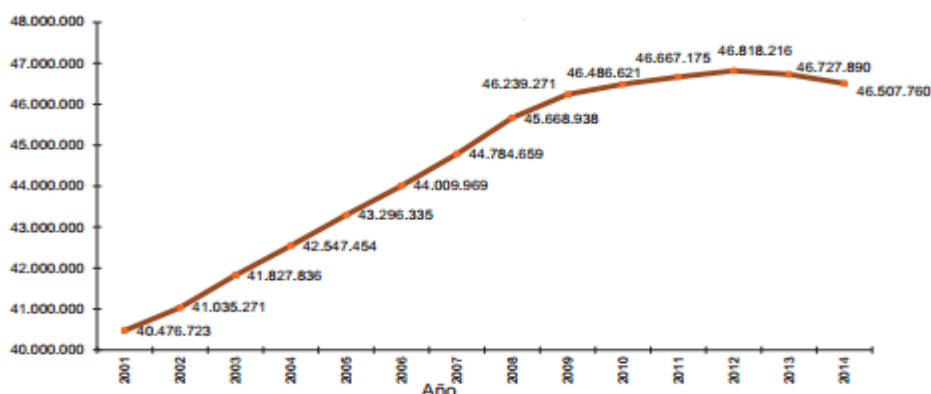
En este apartado procederemos a analizar los factores, que de alguna manera, afectan a nuestro negocio.

La población que reside en España, a 1 de enero de 2014, fue de 46.507.760 habitantes. Comparado con 2013, ha supuesto una reducción de 220.130 personas.

En términos relativos, la población descendió un 0.47% en 2013. En 2012, sufrió un descenso de 0.19%, por lo que observamos cómo se intensifica así el ritmo de descenso de la población.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Gráfico 15: Desarrollo de la población en España



Fuente: INE, 2014

Durante 2013, hubo un descenso de la población fruto de un saldo vegetativo positivo de 36.719 personas y de un saldo migratorio negativo de -256.849 personas. El descenso poblacional se observó en edades comprendidas entre 15 y 39 años, en 477.851 personas (un 3.1%) y entre niños menores de 5 años se redujo en 102.358 (un 4.2%). También podemos observar un descenso en edades entre 75 y 79 años a causa de la llegada de las generaciones más reducidas nacidas durante la Guerra Civil.

Como podemos observar en el gráfico 16, a pesar de que en 2013 la población residente en España sufrió un descenso en 220.130 personas, la población con nacionalidad española se incrementó en 176.529. Este aumento fue a causa de la adquisición de la nacionalidad española que afectó a 230.581 personas.

Gráfico 16: Desarrollo de la población residente en España durante 2013

	Población a 1 de enero		Crecimiento anual	
	2014	2013	Absoluto	Relativo (%)
Total	46.507.760	46.727.890	-220.130	-0,47
Españoles	41.831.739	41.655.210	176.529	0,42
Nacidos en España	40.110.411	40.124.239	-13.828	-0,03
Nacidos en el extranjero	1.721.328	1.530.971	190.357	12,43
Extranjeros	4.676.022	5.072.680	-396.658	-7,82
Nacidos en España	440.241	428.911	11.331	2,64
Nacidos en el extranjero	4.235.780	4.643.769	-407.989	-8,79

Fuente: INE, 2014

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Factores tecnológicos:

En el análisis PEST, los factores tecnológicos son los eventos relacionados con el desarrollo de las nuevas tecnologías y la educación.

A través de las nuevas tecnologías, las empresas pueden ofrecer servicios que antes eran prácticamente imposibles, además de labores tradicionales de una manera más productiva.

A través de las TIC'S e Internet, la población puede acceder a variedad de servicios de una manera fácil y con una amplia oferta. Cada vez es más importante en la sociedad la utilización de estas herramientas.

En el sector de las clínicas privadas de gran prestigio priman sus páginas web, donde cualquier persona puede acceder fácilmente y dispone de toda la información que quiera.

Para nosotros nos será útil disponer de una página web propia ya que la competencia directa en este sector dispone de sus propias páginas web. Además, es muy importante disponer de sistemas de información y de gestión para atender a nuestros pacientes con eficiencia y calidad.

Las innovaciones tecnológicas son un punto fuerte en nuestro sector. Investigamos continuamente para obtener aparatos, materiales, todo con la máxima calidad, resistencia, comodidad; así como nuevas tecnologías más eficientes con aparatos con la máxima innovación tecnológica.

Debemos mantenernos en continuo movimiento para estar siempre a la última en cuanto a novedades en nuestro sector y con ello poder ofrecer servicios de mayor calidad a nuestros pacientes.

3.2. Análisis del Microentorno

En este apartado vamos a realizar un análisis del entorno inmediato del negocio, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual nos va a permitir identificar los factores clave que van a influir en el posicionamiento competitivo del negocio y su estrategia a seguir.

Ilustración 1: Diagrama de las fuerzas de Porter



Fuente: Dalmau, J.I. 2007

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Amenaza de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

1. Rivalidad entre competidores

Este análisis de la rivalidad entre competidores, nos va a permitir comparar las estrategias o ventajas competitivas de nuestra empresa con las del resto de empresas rivales.

Para conocer el nivel de competencia con otras empresas es muy importante la estructura. En el sector de clínicas privadas, la mayoría de clínicas suelen ser pequeñas, aunque existen policlínicas, franquicias con un número de trabajadores mucho más amplio, con más recursos y con una serie de ofertas de servicios a un menor precio.

La clínica privada en la ciudad de Moncada es la segunda policlínica que va a haber en Moncada. Sin embargo, se encuentra en un entorno donde el número de competidores es elevado debido a las clínicas odontológicas por ejemplo que existen, o a las clínicas fisioterapéuticas entre otras. Esto supone un riesgo para nuestra clínica ya que estos competidores, debido a la crisis económica actual, pueden lanzar ofertas agresivas con el fin de buscar nuevos clientes, un ejemplo podría ser disminuyendo los precios en ciertos tratamientos.

Siguiendo con el nivel de rivalidad, un factor que también afecta es la tasa de crecimiento. El sector en el que se encuentra nuestra empresa está en fase de crecimiento y desarrollo, pero la crisis económica analizada anteriormente no favorece al crecimiento. Al ser una clínica con un cuadro médico tan amplio y con necesidades primarias de las personas nos da una gran salida en esta situación de crisis económica.

Moncada es una ciudad debido al número de habitantes que tiene, en la cual existen como hemos dicho anteriormente, muchas clínicas privadas específicas de un sector, por ello nos vamos a centrar en nuestro entorno más directo y cercano. Nuestra rivalidad competitiva es alta ya que existen variedad de clínicas que ofrecen nuestros servicios aunque independientemente cada clínica ofrece un único servicio específico. Por ello, lo único que nos puede diferenciar del resto de competidores, además de ofrecer variedad de servicios de diferentes sectores, son los precios y la atención a nuestros pacientes que son los factores que más destacaremos de nuestra empresa.

Por lo tanto, contaremos con un nivel de intensidad en cuanto a la rivalidad competitiva elevado. En la mayoría del sector en que nos encontramos se oferta la misma variedad de servicios, por lo que debemos diferenciarnos de la competencia. Nuestros pacientes deben ver una clínica privada con tratamientos muy personalizados.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Ante la amenaza de entradas de nuevos competidores potenciales, las barreras de entrada son un punto fundamental.

Una de las principales barreras de entrada, raíz de uno de los problemas más importantes que presenta nuestro sector, el cual hemos nombrado anteriormente, es el crecimiento incontrolable de recién titulados, fuente del incremento de Universidades privadas que ofrecen estudios e irrumpen en clínicas potenciales trabajando para terceros.

Un factor imprescindible es la experiencia, la cual es una barrera de entrada ventajosa que oferta a los especialistas existentes frente a los recién titulados, su experiencia y conocimiento en el sector, habilidades que han ido adquiriendo y eficiencia. Una persona recién titulada que pretenda abrir una clínica privada no puede competir con una clínica que tenga muchos años de experiencia con el servicio del paciente, con sus clientes y con una gran experiencia.

En conclusión en cuanto a las amenazas de entrada de nuevos competidores, hemos analizado que existe una gran amenaza ante el número de recién titulados que puedan ofrecer sus servicios a un minoritario coste. Ante este problema, la existencia de una competencia consolidada con una gran experiencia nos reduce ésta potencial amenaza.

3. Amenaza de productos sustitutivos

Estos productos sustitutivos son los que van a ser consumidos o van a usar en vez de otros. Provocan en la empresa una limitación del potencial y se filtran en la competencia directa con el servicio el cual se ofrece como sustitutivo, ya que tienen igual función dentro del mercado y van a satisfacer la misma necesidad que el paciente busca.

La relación de clínicas privadas que se presentan en el sector van a provocar que los servicios que ofrecen las demás clínicas del sector puedan llegar a ser sustitutivos perfectos de los servicios que nosotros vamos a ofrecer en cuanto a precio como a la calidad.

Mayormente, los tratamientos ofrecidos por una clínica privada van a ser los mismos, por ello la amenaza de productos sustitutivos es muy alta. Un recurso para poder evitar dicha amenaza y poder diferenciarnos del resto de competencia es ofertar un servicio con una calidad personalizada, donde el paciente se sienta que la clínica se centra sólo en él. Es un factor el cual todas las clínicas privadas no ofrecen, en el que todos los servicios y tratamientos son exclusivos para los pacientes y se busca una diferenciación ante la

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

competencia. Esto repercute en una mayor absorción de clientes que buscan nuestros servicios y a su vez, dotarán a la clínica de una mayor cuota de mercado. Esta manera de pensar en cuanto a la calidad del servicio se mantendrá constante y se irá reciclando para establecerse y mantenerse en el sector ya que la atención personalizada y la calidad son prioritarias para el paciente.

4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un poder de negociación ante las empresas a las cuales amenazan con incrementar el precio o disminuir la calidad de los productos o servicios.

En el sector sanitario, existen varios grupos de proveedores:

Materiales fungibles: se dedican a la distribución y asesoramiento de los distintos servicios médicos. Se encargan de hacernos llegar antisépticos, contenedores de objetos punzantes, esparadrapos, gasas, vendas, guantes, kits estériles, etc. Cada paciente requiere un tratamiento diferente el cual debe cumplir una serie de condiciones.

Farmacéuticos: especialistas médicos y de atención primaria que se dedican a la distribución de productos farmacéuticos para las necesidades de cada cuadro clínico.

Fisioterapia y Rehabilitación: diseñan, fabrican, comercializan, instalan y mantienen soluciones avanzadas en el mercado de Suministros Médicos. Nos aportan diversos materiales fundamentales para la atención al paciente tales como camillas, ecógrafos, grúas, consumibles, etc.

Materiales de oficina: son menos importantes pero fundamentales para el funcionamiento de la empresa.

El poder de negociar con los proveedores viene en función de cada sector. El tiempo estimado de entrega y la calidad de sus productos y materiales es clave para la elección del proveedor.

5. Poder de negociación de los consumidores

El cliente es el factor clave de una empresa. Sin los clientes el negocio no funciona, sin ellos no existe el éxito. En la clínica, los clientes forman parte del desarrollo del servicio, puesto que sin ellos no existiría ese servicio.

El potencial de cada cliente en este sector depende de unas variables:

Densidad de los clientes: en nuestro sector hay un gran fraccionamiento entre los clientes. Existen diversos grupos que tienen fuerza.

Volumen de compra: en general, en este tipo de clínicas, los pacientes no presentan un alto volumen de servicios, sino que son tratamientos personalizados.

Productos sustitutivos: nuestros servicios pueden ser el mismo en diferentes clínicas, por lo que hay para vencerles ofreceremos una mayor calidad del servicio.

Cambios: al cliente no le supone ningún coste la decisión de cambiar de clínica.

Información de los pacientes: todos los clientes tienen acceso a informaciones ya sea a través de internet o a través de clínicas haciendo comparativas.

Como conclusión a estas variables, vemos que de la mejor manera que funciona este sector es bajo pedido. Lo normal es que el clientes, pida un presupuesto en varias clínicas, y así hacer fuerza con los precios y poder elegir.

3.3. Estudio de la Competencia Directa

Nuestra clínica se ubica en un mercado con una competencia muy alta en comparación con otros sectores sanitarios. Aun así, hay que estudiar dicha competencia para alcanzar un mayor éxito.

Hay un gran abanico de competidores con infinidad de ofertas en muchas ciudades pero nos vamos a centrar en nuestros competidores más directos que son los cercanos a la ciudad de Moncada.

No solo son competidores directos las clínicas cercanas, si no nuevas clínicas que en un tiempo pasen a formar parte del mercado debido al gran auge de médicos que entran en el mercado laboral cada año.

Para proceder a realizar un análisis de la competencia vamos a fraccionarlos en 3 grupos: clínicas particulares privadas, franquicias y hospitales privados.

En el siguiente párrafo, vemos un análisis de la competencia más fuerte con sus principales servicios y el grupo al que pertenecen.

Clínica particular privada:

Policlínica norte

Es un centro de especialidades médicas y estética con más de 15 años de experiencia en cuanto al servicio médico de alta calidad.

Tiene una oferta muy amplia: medicina general, pediatría, endocrinología, traumatología, oftalmología, ginecología, dermatología, neumología, psicología, neurología, alergología, otorrinolaringología, podología, nefrología, fisioterapia, lactancia, análisis clínicos y logopedia. Además, contamos con servicios de Ecografía 4D prenatal y depilación láser.

Tiene acuerdos con diferentes compañías: Asefa, Sanitas, Adeslas y Mapfre.

Clínica Martí SL

Es una clínica de salud que presta servicios de atención de fisioterapia, medicina y enfermería a mutuas de Trabajo, accidentes escolares, seguros privados- y atención privada.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Franquicias:

Clínica Atenea

Es una clínica donde destacan sus especialidades de medicina de familia y urgencias, fisioterapia y rehabilitación, pediatría, ginecología y odontología.

También tienen acuerdos con diferentes compañías aseguradoras.

Hospital privado cercano:

Hospital Quirón

Es uno de los mejores centros privados de España, premiado en nueve ocasiones con el premio TOP 20 como reconocimiento a su gestión y calidad asistencial.

Estas especialidades están formadas por profesionales de reconocido prestigio que realizan su labor de forma coordinada para restablecer la salud del paciente. Junto al personal médico, Quirón Valencia posee un equipo altamente cualificado de enfermería que tiene gran experiencia en el cuidado de pacientes con patologías complejas.

Tras analizar a los diferentes competidores, podemos decir que son clínicas con un buen posicionamiento en el mercado y que albergan muchos años de experiencia.

La clínica que más se parece a nuestras características y entorno es la Policlínica Norte. Es una empresa de magnitudes parecidas donde ofertan la misma variedad de servicios que nosotros, además está ubicado muy cerca de nuestra clínica.

El propósito de nuestra clínica será la relación próxima e individualizada con el paciente. Además tendemos convenios con diferentes compañías aseguradoras de primera para los seguros médicos.

3.4. Análisis DAFO

Pasamos a utilizar la matriz DAFO, para analizar la posición de la clínica a través de este desglose. En este análisis, analizaremos tanto la situación interna, como son las Debilidades y Fortalezas, como la externa, Amenazas y Oportunidades, todo ello en una matriz cuadrada.

Las Debilidades y Fortalezas se sitúan en el ciclo interno de la empresa donde se analizan tanto los recursos como las capacidades de la empresa. Diversos factores relacionados con la producción, el marketing, la financiera, etc. entrarán dentro de dicho análisis.

En cuanto a las Amenazas y Oportunidades, se encuentran fuera de la empresa. Por ello, no pueden controlarse por la misma y deberemos beneficiarnos de ellas o aventajarlas.

Ilustración 2: Análisis DAFO



Fuente: Estartrap, 2015

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

El análisis interno está compuesto por:

- Debilidades: elementos que constituyen barreras para conseguir una buena organización, por ello deberemos identificarlas y desarrollar una adecuada estrategia para eliminarlas.
- Fortalezas: capacidades, recursos, elementos internos y positivos que hacen la diferencia y que las utilizaremos para exprimir oportunidades.

El análisis externo está compuesto por:

- Amenazas: situaciones negativas que están situados fuera del entorno de la empresa. Estas amenazas pueden atentar contra nuestro objetivo por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada.
- Oportunidades: factores positivos que son generados en nuestro entorno. Éstos pueden suponer una ventaja competitiva y la posibilidad de mejorar la rentabilidad.

La matriz DAFO para Clínica Moncada después de analizar su entorno interno y externo pasa a ser la siguiente:

Debilidades:

1. Aunque se trata de salud, puede que no sea el momento perfecto para abrir una clínica debido a la crisis económica.
2. El arrendamiento del bajo causa un coste mensual alto.
3. Las clínicas competentes dentro de nuestro entorno provocará complicaciones a la hora de captar clientes.
4. Tratándose de un servicio sanitario, hay tratamientos valorados como tratamientos de lujo. Por ello deberemos analizar políticas de actuación para poder ofrecerlos con éxitos.

Amenazas:

1. El alto porcentaje de estudiantes del sector sanitario es muy elevado por lo que podemos deducir que se incrementará en los próximos años el número de médicos en la zona.
2. La gran extensión que han experimentado las franquicias y las compañías aseguradoras puede que intervenga en nuestro mercado.
3. La posible reforma sanitaria con una ampliación de coberturas.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Fortalezas:

1. La clínica se sitúa en un bajo, cuenta con un acceso fácil y habilitado para todo tipo de pacientes.
2. Es muy fácil de localizar puesto que se encuentra enfrente de la estación de metro de Moncada.
3. Ofrece gran variedad de servicios y tratamientos.
4. Presenta buena imagen así como un horario completo y flexible.

Oportunidades:

1. Últimamente, se ha notado un incremento de la necesidad de un servicio privado rápido en cuanto a la salud de las personas. Por ello, se detecta un alto índice de clientes potenciales.
2. Existe la posibilidad de arrendar un bajo cercano a edificios municipales en Moncada, lo cual tiene un atractivo y puede incrementar el número de pacientes.
3. Analizado el número de clínicas por cada habitante y la cercanía a los citados edificios, tendremos un alto nivel de aceptación.

3.5. Epílogo

Tras haber analizado el macroentorno del negocio, observamos que el país está pasando por un retroceso económico el cual no es positivo para nuestra empresa al no ser los recursos económicos de la población los más adecuados.

Respecto al microentorno, el problema deriva a consecuencia de la avalancha de nuevos licenciados en el sector sanitario provocado por la gran cantidad de ofertas de las facultades públicas que ofrecen estos estudios.

En cuanto a la competencia directa, hay mucha rivalidad por la aparición de franquicias donde el cliente no es atendido como un paciente si no como una cifra y por la clínica instalada en Moncada la cual cuenta con numerosos clientes de la zona.

Capítulo 4: Plan de Operaciones

4. PLAN DE OPERACIONES

Pasamos a realizar un análisis y a tomar la decisión de donde ubicaremos la clínica privada y en qué deberemos basarnos para escogerlo. Cuando tengamos escogido el lugar donde situarla, detallaremos una serie de procesos y operaciones para decidir los recursos necesarios en cada fase de la ejecución y prestación de los servicios.

4.1. Localización

La situación de una empresa es fundamental para lograr el éxito. Los componentes físicos influyen en la actitud del cliente de 3 maneras:

- De manera que se pueda atraer la atención, diferenciándolo del resto de la competencia y de esa manera pueda seducir a los clientes.
- De manera que transmita al cliente la personalidad de la clínica diferenciándose de una manera significativa.
- De manera que pueda establecer efectos que vayan directos a generar en los clientes el apetito de utilizar nuestros servicios o productos a través de sonidos, colores, etc.

La mayoría de negocios se mantienen únicamente por la ubicación que tienen y por ello logran el éxito. Muchos de los fallos que presentan los negocios es tener una mala ubicación, ya que en muchos casos les lleva al cierre de los mismos.

Determinado el servicio que nuestro negocio va a prestar, pasaremos a especificar nuestro público objetivo. ¿De qué manera es?, ¿Quiénes son?, ¿Qué tipo de comportamientos presentan?, ¿A qué se dedican?, etc.

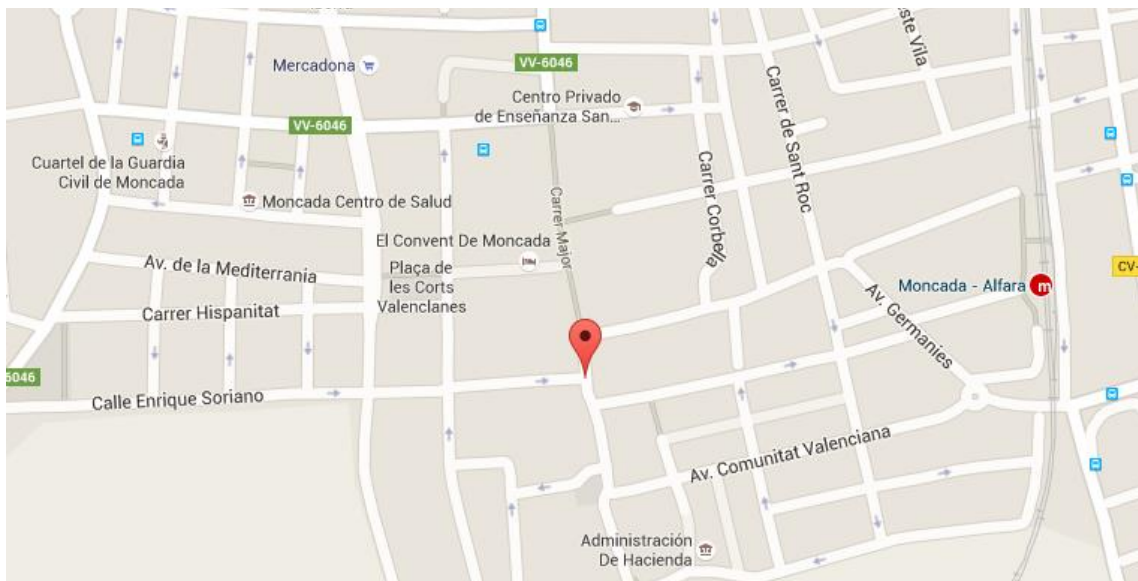
En nuestro caso, es elemental la situación para que nuestros pacientes puedan conocer la clínica ya que si suelen pasar por ese lugar y les viene de paso diariamente probablemente asistan por primera vez en alguna ocasión.

Por todos los motivos citados, el bajo de la Clínica Moncada se ubicará en Moncada (Valencia) ya que es un pueblo considerado como Ciudad, con un alto nivel de habitantes y con un coste de arrendamiento menor que en el centro de Valencia, en el cual además tendrá más aceptación que en una gran ciudad. Concluido la zona en la que se ubicará, haremos un rastreo del pueblo

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

para acertar con la situación elegida. Deberá ser una zona con gran afluencia de gente y con edificios municipales cercanos o locales comerciales próximos. Por ello, se decide implantar la Clínica en la Calle Mayor nº 1, debido a la cercanía al centro del pueblo, a la estación de metro y en plena plaza con bajos comerciales, cercano a colegios, al ayuntamiento y con una gran ventaja, no dispone de ninguna clínica en los alrededores.

Ilustración 3: Mapa de localización de la Clínica Privada



Fuente: Google Maps, 2015

Se sitúa en zona con un nivel de paso alto de los ciudadanos, cercano a la estación de tren, al ayuntamiento y a la plaza mayor. También tiene el centro de salud a 2 minutos a pie.

El arrendamiento son 750 euros mensuales más gastos. El contrato será de 3 años aportando una fianza de 750 euros y la mensualidad del primer mes. Es un local adecuado a todo tipo de pacientes, con una distribución para cada especialidad así como el acceso para minusválidos. Todo ello cumpliendo las normativas de obligado cumplimiento para un establecimiento sanitario.

Los motivos por los cuales se ha escogido esta zona de Moncada para la Clínica privada son:

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- El acceso desde unas de las entradas principales de Moncada, entrada camino de Moncada.
- La ubicación junto a la plaza Mayor con mucho tránsito de gente continuamente.
- La cercanía al centro de salud, a colegios y a edificios municipales. Además se encuentra enfrente del Ayuntamiento de Moncada.
- En la calle de detrás está la estación de metro de Moncada, y cerca de ella la Universidad CEU, la cual atrae a mucho público.
- La otra clínica competente se encuentra en la otra punta de la ciudad, por lo que nos da más facilidades a la hora de captar clientes.
- El polideportivo se encuentra a 5 minutos así como un gimnasio municipal.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

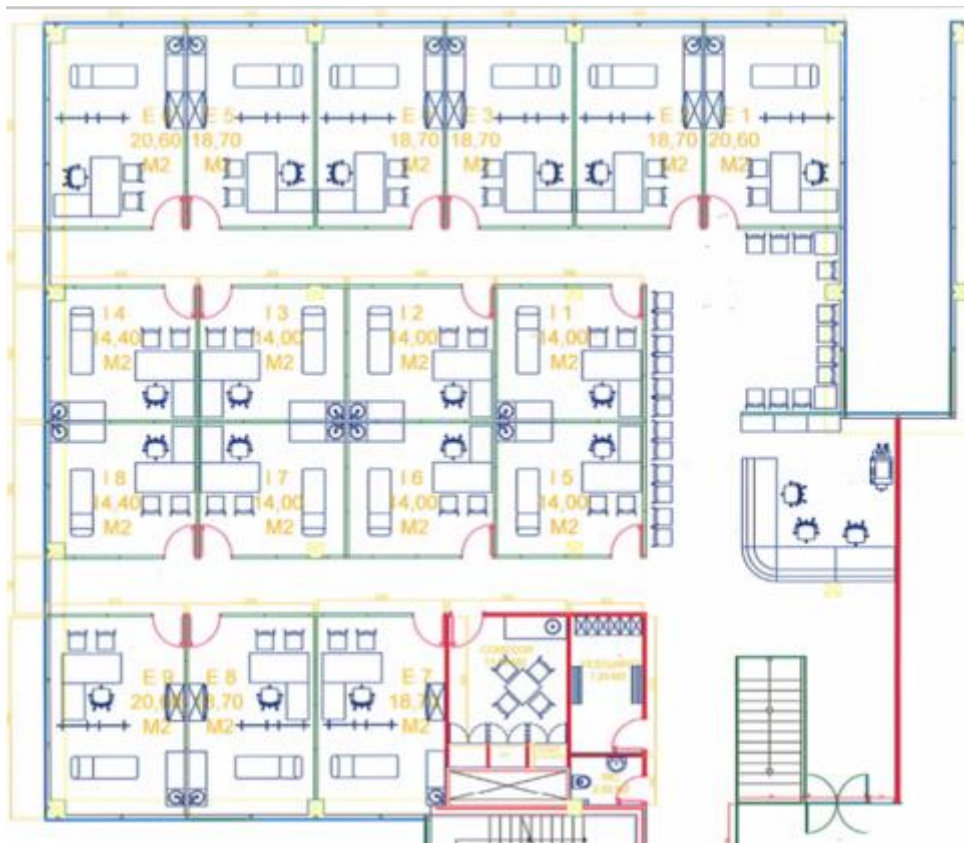
4.2. Distribución en Planta

Ahora pasaremos a definir con detalle la distribución de la clínica, la cual deberá cumplir una serie de requisitos.

La clínica presenta una superficie construida de 350 m², suficiente para poder tener una sala de espera adecuada junto a la recepción y cuartos de baños, y además un espacio para cada especialidad médica que serán las consultas individuales.

Nuestro plano para la distribución en planta es:

Ilustración 4: Distribución en planta de la Clínica Privada



Fuente: Elaboración propia, 2015

El local cumple las Ordenanzas Generales de la Edificación del Plan General de Ordenación Urbana y de la normativa sectorial del Ayuntamiento de Moncada. Además, cumple todas las medidas de seguridad de las instalaciones eléctricas, incendio, medio ambiente y sonidos ruidosos. En

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

definitiva, cumple todas las medidas necesarias para la apertura de la clínica privada.

Tras la confirmación del cumplimiento de todos los requisitos para abrir el negocio por la normativa vigente, pasaremos a la distribución en planta. Lo hemos distribuido de la siguiente manera: una sala de espera junto con la recepción, consulta 1, consulta 2, consulta 3, consulta 4, consulta 5, consulta 6, consulta 7, consulta 8, consulta 9, consulta 10, consulta 11, consulta 12, consulta 13, consulta 14, consulta 15, consulta 16, consulta 17, despacho, laboratorio, aseo privado y aseo público adaptado.

En cada espacio se desempeña una función diferente:

- En la recepción habrá un mostrador el cual se verá desde la entrada. Se manejará la recepción de clientes, la atención telefónica y los reportes diarios.
- La sala de espera estará ubicada junto a la recepción donde los pacientes esperaran su turno. Es una sala amplia, con mucha luz y un buen acceso por escaleras o por rampa para minusválidos. Cuenta además con 23 sillas.
- En la entrada habrá un aseo público adaptado para personas discapacitadas que será de uso para todos los pacientes.
- Tras la entrada se encuentra el despacho donde se tratarán todas las gestiones del negocio, así como presupuestos, facturas, proveedores y demás.
- En el laboratorio, se desempeñará la función de la esterilización y desinfección de los materiales.
- Las consultas se separarán por especialidades. Realmente en las consultas será donde se desarrollen las actividades profesionales de la clínica. Medicina general, medicina estética, oftalmología, alergología, traumatología, ginecología, neumología, odontología, psicología, fisioterapia, enfermería, dermatología, endocrinología y nutrición, laboratorio y análisis clínicos, otorrinolaringología, urología, podología y pediatría.

Para proceder a la apertura solicitaremos unas licencias y unas autorizaciones a diferentes organismos:

- Licencia de actividad: dependiendo de los criterios de la clínica y de ordenación urbana del Ayuntamiento, solicitaremos la Licencia de actividades tramitándola como Actividad Calificada.
- Autorizaciones: se entregará una memoria detallada de las actividades que se desempeñan, la plantilla del personal por nivel profesional, los planos y todos los certificados.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- Consellería de empresa, universidad y ciencia: se registrará las instalaciones de Radiodiagnóstico con fines médicos, así como las hojas de reclamaciones.
- Consellería de Territorio y Vivienda: contrato con empresa autorizada por la Consellería para la gestión de residuos tóxicos y peligrosos, registro de Establecimientos, Centros y Servicios Sanitarios.
- Agencia española de Protección de Datos: Inscripción de los ficheros en el Registro General de protección de datos.
- Consellería de Economía, Hacienda y Empleo: Plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos para la Seguridad y la Salud, relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, proyecto técnico y memoria detallada de la actividad.

4.3. Operaciones y Procesos

En esta fase, pasaremos a definir los procesos de obtención del servicio final donde el cliente debe resultar satisfecho con su tratamiento. Definimos proceso a las actividades que se ejercen de manera ordenada desde la recepción del paciente hasta su finalización.

- Recepción del paciente:

El primer paso para la toma de contacto con el cliente será crear un vínculo basado en la confianza y el trato personalizado. La responsabilidad de los pacientes comienza cuando conocen sus necesidades y problemas de salud. En este momento, pasan a la sala de espera donde completarán un formulario de primera visita en el cual se detectarán los antecedentes del paciente. En este impreso, quedarán reflejados sus datos personales y datos médicos cumpliendo el Artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal.

El test clínico inicial va a determinar si será o no necesario realizar más pruebas diagnósticas.

Finalizado el diagnóstico, tendremos la primera toma de contacto con el paciente donde el médico especialista le informará de su estado.

- Diagnóstico y tratamiento:

Al finalizar la primera etapa, el médico especialista le facilitará un diagnóstico de su estado al paciente y le propondrá qué tipo de tratamiento será el oportuno para su caso en concreto.

Para efectuar la planificación del tratamiento de forma satisfactoria para el paciente, el médico deberá seguir una serie de normas las cuales se fundamentarán en determinar el estado actual del paciente a través de un examen clínico, llevar a cabo el tratamiento determinado por el especialista y un mantenimiento con revisiones periódicas en caso de ser necesario.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Ilustración 5: Planificación de las consultas y tratamientos

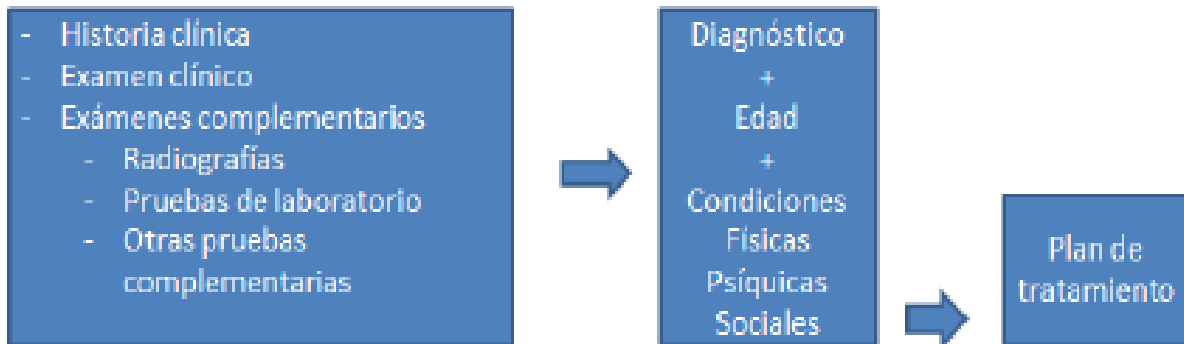


Fuente: Elaboración propia, 2015

Ahora mostraremos un diagrama del proceso de diagnóstico donde será necesario conocer las historias clínicas del paciente, realizarle un examen clínico y si fuese necesario, se le harán exámenes complementarios. A esto, se le sumará la edad del paciente junto con las condiciones físicas, psíquicas y sociales. Con todo ello el especialista le podrá dar un plan de tratamiento específico para cada paciente.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Ilustración 6: Proceso del diagnóstico del paciente



Fuente: Elaboración propia, 2015

Llegados a este punto, se le detallará a cada paciente su caso personalizado. En este paso, deberán de conocer los pasos a seguir y las posibles secuelas que podrían derivarse de su tratamiento. Por ello, firmarán en todos los casos un consentimiento el cual cumplirá las siguientes condiciones: datos del paciente, dolencias observadas, tratamiento escogido, detalle de las posibles consecuencias, hoja firmada del paciente donde afirma recibir toda la información, hoja de satisfacción del paciente, fecha y firma del paciente y del especialista.

- Mantenimiento de la salud:

En esta etapa del tratamiento, harán una serie de revisiones personalizadas para cada paciente donde se concertarán unas fechas dependiendo de los resultados obtenidos. En cada revisión se realizará una exploración para localizar alguna alteración patológica nueva.

El paciente es imprescindible para que la clínica funcione, por lo que habrán siempre pacientes activos pero una amplia variedad:

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

→ **Pacientes activos:**

- Tras la primera visita, se fechará una nueva cita en un periodo corto de tiempo entre 1 y 2 semanas en el caso de que la especialidad médica lo requiera. Hay otras especialidades como medicina general en el que no será necesario una segunda visita si no hay tratamiento.
- En caso de no fechar la siguiente visita, se anotará en la ficha del paciente un seguimiento en el cual, dependiendo de cada especialidad, se le recordará cuando deberá tener la próxima visita.

→ **Paciente de primera visita que necesitan tratamiento:**

- Se le dará fecha para una revisión o para el tratamiento dependiendo del diagnóstico.
- Si el paciente decide no coger fecha o no quisiera llevar a cabo el tratamiento, marcaremos en su ficha No Desea Tratamiento (NDT).
- Si el paciente decide irse sin fecha y no nos informa de si decide o no aceptar el tratamiento, se le llamará en 4 o 5 días para averiguar si al final lo acepta o no.
 - Si acepta, le damos fecha.
 - Si no acepta, marcaremos en su ficha No Desea Tratamiento (NDT).

• **Paciente con comienzo de tratamiento:**

- Se irá con fecha para seguir con el tratamiento.
- Si no coge fecha, o si se va sin fecha, se le anotará en su ficha y se le avisará en 1 o 2 semanas para recordárselo:
 - Tiene que seguir con el tratamiento cogiendo fecha.
 - Se anotará en su ficha para pasar revisión en 6 meses.

→ **Paciente que no asiste a visita sin aviso previo:**

- Al finalizar el día, se le llama para avisarle que tenía cita y que no ha asistido. En la misma llamada se le asignará una nueva fecha.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

→ Paciente que anula cita:

- En ese mismo instante que anula la cita se le fecha una nueva cita.
- Si no desea cita, se le llama en 1 o 2 semanas para recordárselo.

→ Paciente que termina su tratamiento:

- En su ficha se anota que deberá pasar revisión en 6 -12 meses (dependiendo de cada especialidad).

→ Paciente en mantenimiento:

- Se le dará fecha para 4 o 6 meses para continuar con el tratamiento. El periodo puede variar dependiendo de la especialidad médica.
- Si no cogen fecha se les llamará en 1 o 2 semanas.
 - Pueden decir que sí y cogen fecha.
 - Puede que no deseen coger fecha. Se anotará en su ficha. (NDT) No Desea Tratamiento.

→ Paciente que finaliza su tratamiento:

- Se le llamará en unas 2 semanas para conocer su estado y saber cómo está después de haber recibido su tratamiento.

4.4. Epílogo

La clínica está situada en el centro de Moncada, cerca de los edificios públicos y junto a la estación de tren. Además, tiene cerca tres colegios y el centro de salud. Se encuentra en una zona muy transitada.

Los servicios que vamos a dar serán todos los comprendidos entre las especialidades médicas que tenemos en el cuadro médico de la clínica. En caso de necesitar ingresos o paso a quirófano serán remitidos a hospitales.

Todos nuestros pacientes recibirán un trato personalizado y un seguimiento en el caso de tener tratamiento.

Capítulo 5: Organización y RRHH

5. ORGANIZACIÓN Y RRHH

5.1. Forma Jurídico/Fiscal elegida

Elegir la forma jurídica es fundamental para la apertura de nuestro negocio. Para ello, haremos un análisis detallado para garantizar que la selección que escojamos sea la más oportuna.

Hay varias formas jurídicas que podríamos escoger para el negocio, nuestro equipo ha decidido escoger un mix. Una será la de empresario individual y otra como sociedad de responsabilidad limitada.

Ahora pasaremos a realizar una descripción de las formas jurídicas escogidas a través de sus ventajas e inconvenientes:

Empresario individual

Es la persona física que realiza de forma habitual, personal y directa, una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo, y aunque eventualmente utilice el servicio remunerado de otras personas.

→ Características principales:

- Control total de la empresa por parte del propietario que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución.
- Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

→ Ventajas:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de reducida dimensión.
- Es la forma que menos gestiones y trámites exige hacer para la realización de su actividad, puesto que no es necesario llevar a cabo ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica.
- Puede resultar más económica, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.

→ Inconvenientes:

- La responsabilidad del empresario es ilimitada.
- Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en la actividad empresarial.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.
- Si el volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados, ya que la persona física tributa por tipos crecientes cuando mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades de reducida dimensión tributan al tipo del 25% sobre los primeros 120.202,41 euros de beneficio.

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Es un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado. El capital estará integrado por las aportaciones de todos los socios, dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables.

Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.

Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones. La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

→ Ventajas:

- 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 a capital, siendo el mínimo de 3000 €
- Libertad de la denominación social.
- Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Fiscalidad interesante a partir de 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.

→ Inconvenientes:

- 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 contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
- Los socios siempre son identificables.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Tras detallar todas las ventajas e inconvenientes de las dos formas jurídicas elegidas, observamos que la elección para nuestro negocio que más beneficiosa nos resulta es la responsabilidad limitada.

Una vez escogida la forma jurídica que más se acopla a nuestras necesidades, pasaremos a definir su denominación social la cual es “Clínica Moncada Salud”. El logo será:

Ilustración 7: Logo de la Clínica Privada



Fuente: Elaboración propia, 2015

5.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo

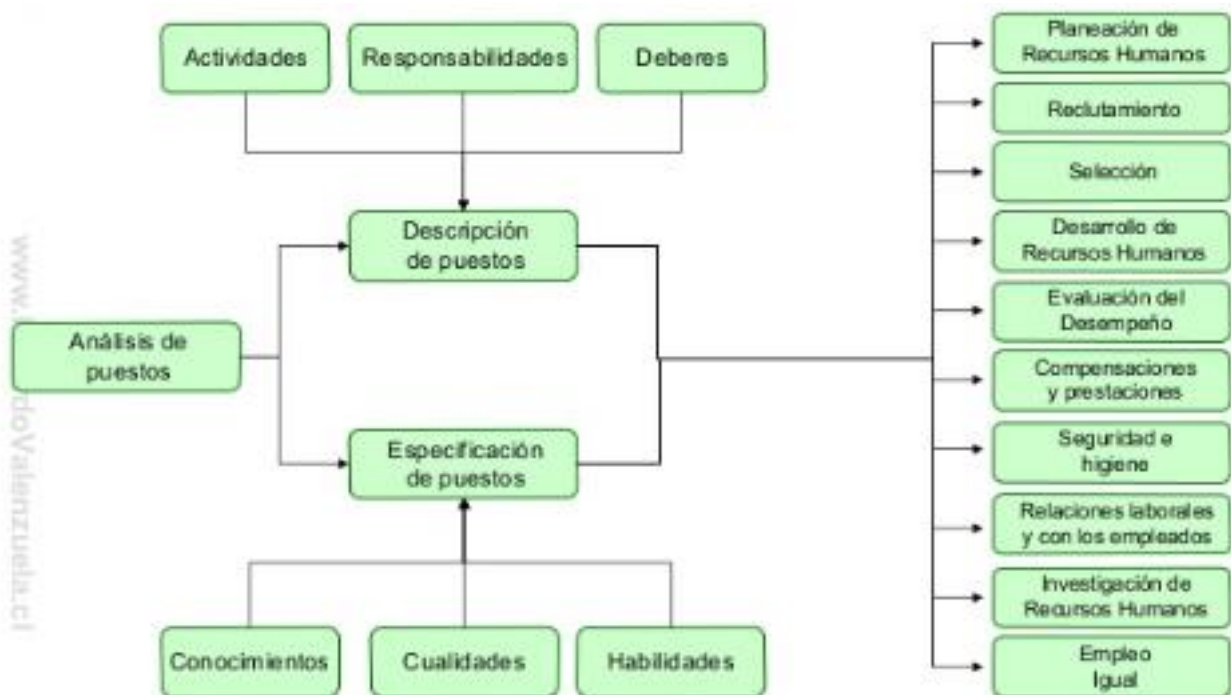
Nuestro negocio es una empresa de servicios puesto que los trabajadores son los que van a tener trato con los pacientes. Les darán una atención personalizada a la vez que establecerán una relación de confianza. Es imprescindible que los trabajadores sean personas capaces de entregarse a cada paciente y transmitirles confianza.

El departamento de recursos humanos se encargará de que en todos los puestos que vayan a cubrirse, los perfiles sean como anteriormente hemos definido.

Analizar los puestos de trabajo nos llevará a decidir qué tipo de funciones y obligaciones presentará cada vacante.

En la siguiente ilustración, se puede observar un gráfico con las diferentes fases de la contratación de nuevos puestos de trabajo:

Ilustración 8: Análisis de los empleos para la clínica



Fuente: Slideshare.net, 2013

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Pasamos a definir los objetivos del análisis y descripción de los puestos de trabajo:

- Definir el perfil de la persona que va a cubrir el puesto a través de unas pruebas determinadas para la selección del personal.
- Detallar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para establecer responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Evitar que se dé la repetición de instrucciones.

Una vez establecidos los objetivos principales para el análisis de puestos de trabajo, deberemos de definir con exactitud cada una de las vacantes. Se informará de su función, de dónde la realizará, de qué manera y cuándo. Todos los ocupantes de los puestos deberán de saber las competencias, sus obligaciones y la función de cada puesto.

Ahora pasaremos a definir cada puesto de trabajo necesario para nuestra policlínica.

CARGOS PRINCIPALES

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y médico especializado en **Medicina General**

El médico emplea la disciplina médica que se encarga de mantener la salud en todos los aspectos, analizando y estudiando el cuerpo humano de forma global en cada paciente. Maneja muchas consultas por trastornos indiferenciados, además de combinaciones complejas de trastornos somáticos, sociales y emotivos, y muchos padecimientos en forma prodrómica con una relación de continuidad que trasciende lo episódico. El 70% de los problemas de salud que maneja el Médico Familiar se hallan dentro de unos 30 diagnósticos. Sabrá cómo, cuándo y a quién enviarlo al requerir otro especialista.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Funciones:

- Asumir y desarrollar las funciones del médico de familia y su papel en el sistema de salud.
- Identificar y abordar la influencia de las características personales del médico de familia en el trabajo.
- Realizar la entrevista clínica: Anamnesis biopsicosocial.
- Obtener el resultado de una exploración física adecuada.
- Identificar los problemas del paciente y orientar una hipótesis que describa y explique su realidad que describa y explique su realidad.
- Elaborar un plan diagnóstico para corroborar las hipótesis establecidas.
- Adoptar con el paciente la/s decisiones más adecuadas al problema en función de los datos de la entrevista, la exploración física, pruebas complementarias y las condiciones biopsicosociales del paciente.
- Realizar un seguimiento y evaluación del paciente según criterios aceptados por la comunidad científica.
- Desarrollar un plan de rehabilitación/reinserción conjuntamente con otros profesionales socio sanitarios, el paciente y su familia.
- Asegurar la continuidad en la atención al paciente y su familia en el centro de salud, en el domicilio y otras instituciones sanitarias y comunitarias.
- Explicar claramente y acordar con el paciente y su familia las medidas diagnósticas y de intervención en cada fase del proceso.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y médico especialista en **Oftalmología**

El especialista en Oftalmología se dedica a una parte de la Cirugía general que se ocupa de las patologías que afectan a los globos oculares, musculatura ocular, párpados y el sistema lagrimal, desde la perspectiva médica y/o quirúrgica. Un oftalmólogo puede tratar las siguientes afecciones visuales en niños y adultos: Cataratas, glaucoma, carnosidad, conjuntivitis., hipermetropía, miopía, astigmatismo, presbicia, estrabismo, ambliopía (disminución de la agudeza visual), desprendimiento de la retina., degeneración macular (daños o

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

descomposición de la parte posterior del ojo), retinopatía diabética y pacientes con VIH que adquieran virus o infecciones en los ojos.

Funciones:

- Consulta y cirugía de Oftalmología General de acuerdo con lo definido por el Jefe de la unidad.
- Atención de urgencias diurnas y turnos de disponibilidad nocturnos y en fin de semana y festivos.
- Realización de procedimientos sencillos de láser no refractivo de acuerdo con lo definido por el Jefe de la Unidad.
- Evolución diaria de los pacientes hospitalizados.
- Remisión de los pacientes pertinentes al subespecialista correspondiente.
- Asistencia y participación en el día académico de acuerdo con el programa semestral.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Alergología**

Es el especialista médicos que comprende el conocimiento, diagnóstico y tratamiento de la patología producida por mecanismos inmunológicos con las técnicas que les son propias. Dentro de esta especialidad, se podrían considerar de forma artificial, varios campos tales como: alergia respiratoria (rinitis y/o rinoconjuntivitis y/o asma alérgicas), alergia a medicamentos, alergia a veneno de himenópteros (por ejemplo; avispas y abejas), alergia de contacto, alergia alimentaria y alergia al látex.

Funciones:

- Diagnóstico y tratamiento de las patologías del sistema inmunológico, comprendiendo las manifestaciones alérgicas respiratorias, cutáneas, gastrointestinales y sistémicas, así como otras que su patogenia reconoce la participación de mecanismos inmunológicos.
- Soporte (diagnóstico y terapéutico) a otros servicios del Centro y/o a otros profesionales o entidades establecidas por la dirección de nuestro Centro.
- Docencia e investigación básica y clínica en el área de alergia.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- Participación o asesoramiento en el diseño y ejecución de campañas relacionadas con la patología alérgica.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Traumatología**

La traumatología es la rama de la medicina que se especializa en los traumatismos y en sus consecuencias. El médico especialista en traumatología, conocidos como traumatólogos, estudian las lesiones que se producen en el aparato locomotor de todos los pacientes a través de diferentes pruebas.

Funciones:

- En primera instancia, el paciente acudirá al médico general o al médico familiar, quien, de acuerdo con la gravedad de la patología, determinará la necesidad de la cirugía como un método de curación.
- El especialista utilizará radiografías para identificar el problema y para tratarlo se apoyará en procedimientos quirúrgicos. Sin embargo, existen patologías que pueden repararse con vendajes, férulas, yesos y otras medidas no invasivas.
- Igualmente, se dedica a la rehabilitación de los huesos o músculos luego de la operación o como tratamiento médico para lograr que la zona del cuerpo recupere su función y el paciente se sienta plenamente activo.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Ginecología**

El especialista ginecólogo es el médico que estudia el sistema reproductivo de las mujeres. Muchas veces también son obstetras y se dedican a estudiar el embarazo desde el momento de la concepción hasta el momento del parto.

Funciones:

- Es probable que el médico pida que se le hagan algunos exámenes de laboratorio en la primera consulta. Esto va a depender principalmente de su edad, de si ha tenido relaciones sexuales o si tiene algún problema.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- Examen físico general. Durante el examen físico le medirá su estatura, peso y presión arterial. También le examinará para detectar otros problemas de salud.
- Análisis general de orina: puede detectar desde un embarazo, infecciones de los riñones, diabetes y algunas otras enfermedades.
- Examen de los senos: La exploración de los pechos debe estar en la revisión periódica.
- Examen pélvico: Este examen casi nunca se realiza durante la primera consulta ginecológica.
- Prueba de Papanicolaou.
- En caso de que los resultados de los estudios de laboratorio hicieran notar algún problema, el médico le llamará para avisar y programar una siguiente cita.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Neumología**

El especialista estudia y trata las enfermedades de los pulmones, de los bronquios y de la pleura. Las principales patologías tratadas son, a saber, la insuficiencia respiratoria, el asma, el enfisema, las afecciones de naturaleza infecciosa (absceso pulmonar, bronconeumonía, pleuresía, neumonía, tuberculosis) o tumoral (cáncer de pulmón, de la pleura, etc.).

Funciones:

- Con el nombre de Pruebas Funcionales Respiratorias designamos una serie de exámenes que miden la eficacia de los pulmones para introducir y liberar aire, midiendo a su vez el intercambio de gases que existen en estos movimientos.
- La finalidad del estudio funcional respiratoria es, por una parte diagnosticar enfermedades pulmonares como el asma, bronquitis o enfisema, y por otra encontrar la causa de una dificultad respiratoria y evaluar si la exposición a contaminantes en el trabajo afecta la función pulmonar.
- Las tres pruebas fundamentales son: La Espirometría, Los Volúmenes Pulmonares y la Difusión Pulmonar.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Definición del puesto: Licenciado en **Odontología**

El odontólogo o dentista es un profesional capacitado para llevar a cabo un conjunto de actividades de prevención, atención, diagnóstico y tratamiento de las patologías y alteraciones bucodentales.

Funciones:

- La práctica de la odontología incluye la limpieza, empaste y la extracción de los dientes.
- El tratamiento de los trastornos gingivales (de las encías).
- La corrección de las irregularidades de la alineación dental.
- La realización de intervenciones quirúrgicas en la boca o la mandíbula
- La construcción y colocación de dientes artificiales o dentaduras postizas.

Denominación del puesto: **Higienista**

El higienista dental es aquel que, con el correspondiente título de Formación Profesional de 2º grado, dedique su jornada laboral a la realización de las siguientes funciones:

- Atender a los pacientes que se encuentran en el centro, para ofrecer una correcta atención de los servicios requeridos.
- Recepción de los pacientes en la sala de espera y acompañarlos al gabinete.
- Preparación del gabinete dependiendo de cada especialidad.
- Realización de agendas dependiendo de cada doctor, tiempos, tratamientos.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Dermatología**

El especialista se encargará del estudio de la estructura y función de la piel, así como de las enfermedades que la afectan y su prevención al mismo tiempo lleva un selecto procedimiento para controlar posibles lesiones o enfermedades a esta.

Funciones:

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- Nuestro dermatólogo tratará a los pacientes de todas las edades, desde bebés y niños hasta adolescentes y adultos.
- Se especializará en el acné y su tratamiento personalizado para cada paciente, así como enfermedades causadas por la exposición al sol.
- Otros problemas que pueden presentarse en la piel son el acné, acné por estrés, eczema, infecciones de la piel, psoriasis, dermatitis ocupacional, caída del cabello, enfermedades de las uñas, vigilancia de los lunares y los problemas estéticos de la piel.
- Cada padecimiento tiene su propio comportamiento y el tiempo de cada tratamiento varía de acuerdo a cada paciente así como al cumplimiento que este dé, a las instrucciones dadas por los médicos. El control y revisión por parte del médico es tremendamente importante para que el tratamiento se complete en un tiempo mínimo para así, ser oportuno y efectivo.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Endocrinología y Nutrición**

El médico especialista estudiará las enfermedades de las hormonas, del metabolismo y los problemas nutricionales.

Funciones:

- El médico principal referirá a nuestro paciente a un endocrinólogo cuando tenga un problema en el sistema endocrino, alguna alteración del metabolismo o algún problema nutricional.
- El especialista diagnosticará y tratará los diferentes problemas metabólicos, hormonales y glandulares y nutricionales.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Otorrinolaringología**

El otorrinolaringólogo es el médico especializado en las enfermedades de la cabeza y del cuello. Dentro de la cabeza, aquellas que tienen que ver con la garganta, la nariz y los oídos.

Funciones:

- Se ocupará del diagnóstico y tratamiento médico de toda patología infecciosa, oncológica, traumática, congénita y degenerativa que se

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

pueda producir en el oído, fosas nasales, senos paranasales, faringe y laringe.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Urología**

La urología es la rama de la medicina que maneja el sistema urinario en la mujer y el sistema génito-urinario en el hombre. Las enfermedades urológicas se han vuelto más frecuentes a medida que la población envejece.

Función:

- El Urólogo estudiará y tratará las enfermedades o alteraciones relacionadas con el aparato urinario tanto en el hombre como en la mujer, así como aquellos problemas propios del aparato genital y reproductor en el varón.

Definición del puesto: Licenciado en Medicina y especialista en **Pediatría**

La **pediatría** es la rama de la medicina que se especializa en la salud y las enfermedades de los niños. Se trata de una especialidad médica que se centra en los pacientes desde el momento del nacimiento hasta la adolescencia, sin que exista un límite preciso que determine el final de su validez.

Funciones:

- El pediatra generalmente ve a los pacientes desde el nacimiento hasta los 18 años de edad.
- Estará capacitado para evaluar a los pacientes, ofrecer información sobre la prevención de problemas médicos y la gestión en cuestiones que afectan a los niños.

Definición del puesto: Diplomado en **Enfermería**

La enfermería abarca los cuidados autónomos y en colaboración, que se prestan a las personas de todas las edades, familias, grupos y comunidades, enfermos o sanos en todos los contextos, e incluyen la de la salud, la prevención de la enfermedad, y los cuidados de los enfermos, discapacitados y personas moribundas.

Funciones:

- Las funciones esenciales de la enfermería son la defensa, el fomento de un entorno seguro, la investigación, la participación en la política de salud y en la gestión de los pacientes y los sistemas de salud, y la formación.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Definición del puesto: Diplomado en **Fisioterapia**

El especialista en fisioterapia aplicará métodos que curan, previenen, recuperan, facilitan y adaptan a las personas afectadas de disfunciones somáticas u orgánicas o con la finalidad de aumentar la calidad de vida de las mismas.

Funciones:

- Hacer un diagnóstico funcional.
- Realizar un plan de tratamiento y objetivos.
- Aplicar el tratamiento con los medios físicos.
- Valorar periódicamente al paciente.

Definición del puesto: Licenciatura en **Psicología**

El especialista tratará la conducta y los procesos mentales de cada uno de los pacientes.

Funciones:

- Realizará un diagnóstico clínico
- Dará tratamiento a cada paciente.
- Evaluará, tratará o rehabilitará las minusvalías psíquicas

Definición del puesto: Licenciatura en **Podología**

Es una profesión sanitaria que se ocupa del cuidado completo e integral del pie y de su relación con el resto del cuerpo. Se practica por podólogos que obtienen su titulación tras tres años de estudios universitarios. Hace tres años era una rama de enfermería pero debido a la necesidad de especialización se convirtió en una carrera independiente.

Funciones:

- Se ocupará del cuidado y tratamiento de todas las enfermedades que pueden afectar al pie: alteraciones de la piel (callosidades, durezas...), Alteraciones de las uñas (uñas encarnadas, uñas deformadas...), Infecciones (hongos, papilomas...) Deformidades de los dedos (dedo en martillo, dedo en garra, juanetes...) Y deformidades del pie en general (pie cavo, pie plano, pie valgo...).

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Definición del puesto: Especialista en **Medicina Estética**

La Medicina Estética son la restauración, el mantenimiento y la promoción de la estética, la belleza y la salud, para lo que utiliza prácticas médicas y de pequeño intervencionismo, en las que se emplea anestesia tópica o local y en régimen ambulatorio.

Funciones:

- Fototerapia: tratamientos con luz.
- Ultrasonidos.
- Radiofrecuencia.
- Presoterapia.
- Mesoterapia.
- Medicina regenerativa: utiliza el plasma rico en plaquetas.

Definición del puesto: Especialista en **Laboratorio y análisis**

El Laboratorio de análisis clínico es el lugar dónde se realizan análisis clínicos que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud de los pacientes.

Funciones:

- Realización de análisis de sangre al paciente.
- Envío a Laboratorio Dr. Echevarne.
- Posteriormente, se le informa al paciente de sus resultados.

Definición del puesto: **Gerente**

Será la persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

Funciones:

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- **Planeación.** Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.
- **Organización.** Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.
- **Dirección.** Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.
- **Control.** La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

Definición del puesto: **Administrativo**

Será la persona encargada de diversas funciones administrativas.

Funciones:

- Gestión de expedientes e historias clínicas.
- Acogida al paciente y creación de fichas de nuevos pacientes.
- Atención telefónica de consultas y solicitudes de cita previa.
- Verificación de seguros.
- Recepción y gestión de inventario de los suministros de material médico.

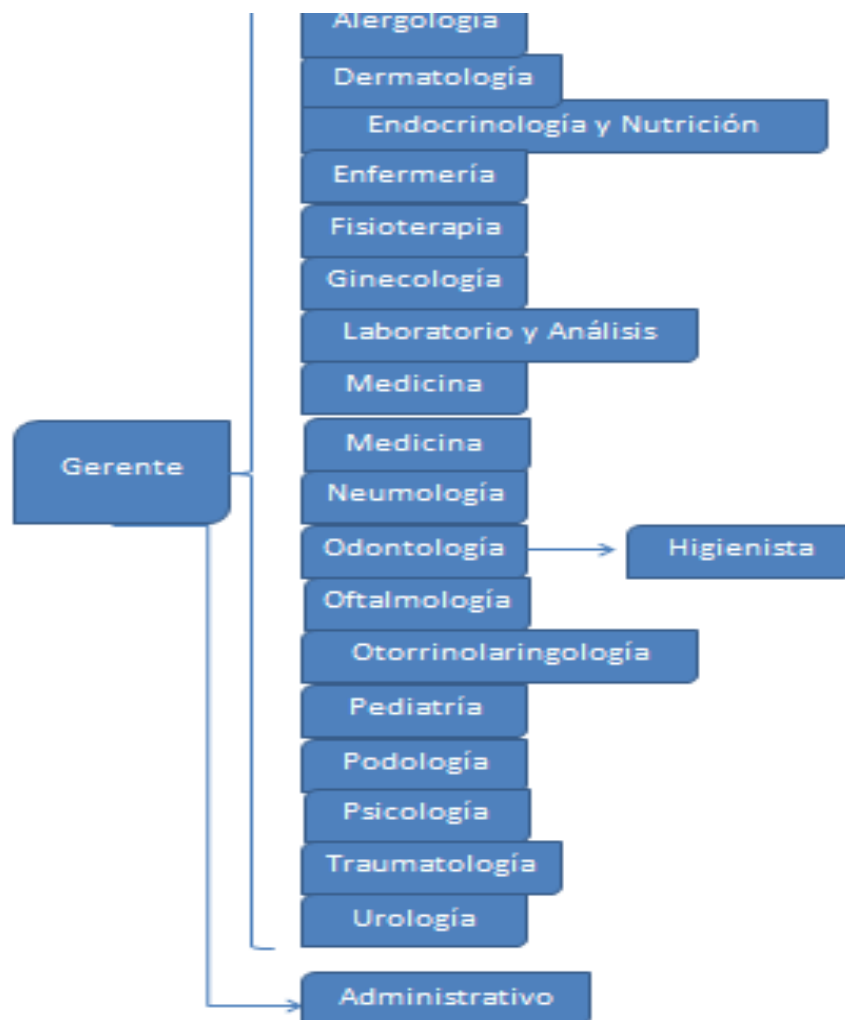
Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Todos los puestos definidos anteriormente, son los puestos necesarios para la puesta en funcionamiento de nuestra clínica privada. Con el tiempo, observaremos si todos los puestos son esenciales para la continuidad de la clínica. Con ello tomaremos unas decisiones u otras referente a dichos puestos.

5.3. Organigrama

En este punto, observamos el organigrama del negocio donde se visualiza la estructura de la empresa y con ello la jerarquía estipulada.

Ilustración 9: Organigrama de la Clínica Privada



Fuente: Elaboración propia, 2015

La estructura que tiene la empresa es sencilla puesto que es una clínica nueva. Con el paso del tiempo veremos si este organigrama se adecua a las

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

necesidades de la clínica. En ese caso barajaremos que opciones serán más convenientes y las aplicaremos siempre con el objetivo de mejorar el servicio a nuestros pacientes.

5.4. Misión, Visión y Valores de la empresa

Misión

La misión de una empresa es el motivo de ser de la existencia de una empresa.

La misión de la Clínica Moncada es cuidar la salud de sus pacientes y ofrecer un servicio de máxima calidad, a la vez que presenta una estructura hospitalaria moderna formada por equipos competitivos.

Visión

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de guía para tener una orientación en cuanto a las decisiones estratégicas de crecimiento a la vez que con las de competitividad.

La visión de nuestra clínica es la de ser una policlínica líder en la zona y conocida por superar las expectativas de los pacientes, médicos e instituciones.

Valores de la empresa

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Nuestros valores promueven el compromiso de nuestros esfuerzos a través de metas y objetivos comunes, la innovación y el espíritu de grupo.

5.5. Epílogo

En este capítulo se han detallado información importante así como la forma jurídica/fiscal escogida para nuestra empresa. La opción que más se adecua a la policlínica es la de responsabilidad limitada. En cuanto a la organización de la empresa, se ha detallado una estructura simple en la que se definen las obligaciones y funciones de cada puesto para que tenga una manera de trabajar eficiente y eficaz. Por último, hemos definido la visión, misión y valores empresariales sobre los que la empresa funcionará en el mercado.

Capítulo 6: Plan de Marketing

6. PLAN DE MARKETING

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

El marketing para nuestra clínica es una herramienta fundamental para dar crecimiento a los rendimientos de ésta. A través de esta herramienta, planificaremos, fijaremos precios, promoveremos y distribuiremos productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

Nuestro Plan de Marketing será nuestra herramienta que cuenta con toda la información del análisis sectorial donde se mostrará qué estrategia deberemos de llevar a cabo.

El Plan de Marketing estará formado por los siguientes factores clave:

1. Segmentación y definición de nuestro público objetivo
2. Marketing mix, 4p's:
 - ✓ Características del producto o servicio
 - ✓ Estrategia de precios
 - ✓ Estrategia de promoción
 - ✓ Estrategia de distribución

Ilustración 10: Marketing Mix



Fuente: Roberto Espinosa, 2014

6.1. Segmentación y Público Objetivo

La segmentación de mercado es un proceso que se basa en fragmentar el mercado total de un bien o servicio en diferentes grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los factores decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar correctamente su mercado.

La Segmentación de Mercados trata de ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos.

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos homogéneos. Cuando solo existe una solución para cualquier tipo de paciente no es rentable para la empresa como si se ofrece una solución personalizada.

La posibilidad de reconocer y distinguir los diferentes segmentos del mercado puede aportar varias ventajas a nuestro negocio como son:

- Seleccionar los mercados que mejor se ajustan a los productos y características de nuestra empresa.
- Desarrollar una estrategia comercial y de marketing más ajustada al segmento objetivo o “target”.

Incrementar la fidelidad del cliente hacia el producto, al ajustarse mejor a las necesidades del segmento de consumidores.

Este estudio nos permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

A continuación, citaremos los criterios en los que nos vamos a basar para segmentar el mercado:

- Demográficos: El mercado se fracciona en grupos según la edad, el sexo, el tamaño familiar, el estado civil, etc. En nuestro negocio el criterio clave no es el demográfico, ya que este criterio puede llegar a todo tipo de público independientemente de las restantes variables.
- Geográficos: Dentro de este criterio nos vamos a centrar en pacientes de todas las edades, puesto que todo el mundo en más de una ocasión

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

tiene la necesidad de acudir al médico. Además que vivan en la ciudad de Moncada o cercanías.

- Socioeconómicos: Este criterio sí que va a ser clave para la segmentación de nuestro mercado, debido a que dependiendo del poder adquisitivo de cada paciente y de sus necesidades determinaremos un tratamiento u otro.

Una vez definido el segmento de mercado objetivo, debemos elegir la estrategia que llevaremos a cabo en base a nuestra segmentación de mercados:

Marketing concentrado:

Todos los esfuerzos se dirigen a un único segmento de mercado dónde se quiere alcanzar una posición de liderazgo. Su principal inconveniente es el riesgo que supone centrarse en un único producto o mercado, y su ventaja es que supone unos menores costes de producción y comercialización.

Marketing diferenciado:

Se posiciona un producto diferente en cada uno de los segmentos de mercado más atractivos. La ventaja de esta estrategia es que incrementa las ventas y disminuye el riesgo, aunque a costa de un mayor coste de producción y comercialización.

Marketing indiferenciado:

No se hace segmentación y se ofrece el mismo producto a todo el mercado. Es recomendable en mercados muy cambiantes.

Para nuestra clínica de salud la estrategia más adecuada es el Marketing Indiferenciado, ofreceremos a toda la población nuestros productos y servicios con calidad a precios económicos.

Analizada la segmentación que más se adapta a nuestra empresa, podemos definir el público objetivo el cual consta de personas de todas las edades de la ciudad de Moncada y alrededores.

6.2. Análisis del servicio

El producto o servicio es el elemento principal para llevar a cabo nuestro marketing mix. Todo aquello que podamos ofrecer a los pacientes y que les de satisfacción formará parte de nuestra clínica. Con todo ello estableceremos las estrategias que serán fundamentales para el éxito.

Un factor fundamental será la calidad que ofrezcamos a los pacientes ya que éstos lo valorarán al ser un sector tan delicado como lo es la salud. Además, el trato individualizado que ofrecemos nos obligará a establecer una alta calidad en cuanto a sus tratamientos.

Ilustración 11: Matriz de Ansoff



Fuente: *Emprendedores*, 2005

Penetración de mercado

Ofrecer más de los mismos productos o servicios existentes en el mercado. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes que acuden una vez por algún motivo en concreto por clientes que acudan regularmente a nuestras consultas, y a éstos clientes regulares en clientes volumen.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Desarrollo de mercado

Ofertar los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de nuestra competencia o introducir productos existentes en mercados ajenos o introducir nuevas marcas en un mercado.

Desarrollo de producto

Ofrecer nuevos productos o servicios en mercados actuales. Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a nuestros ya clientes.

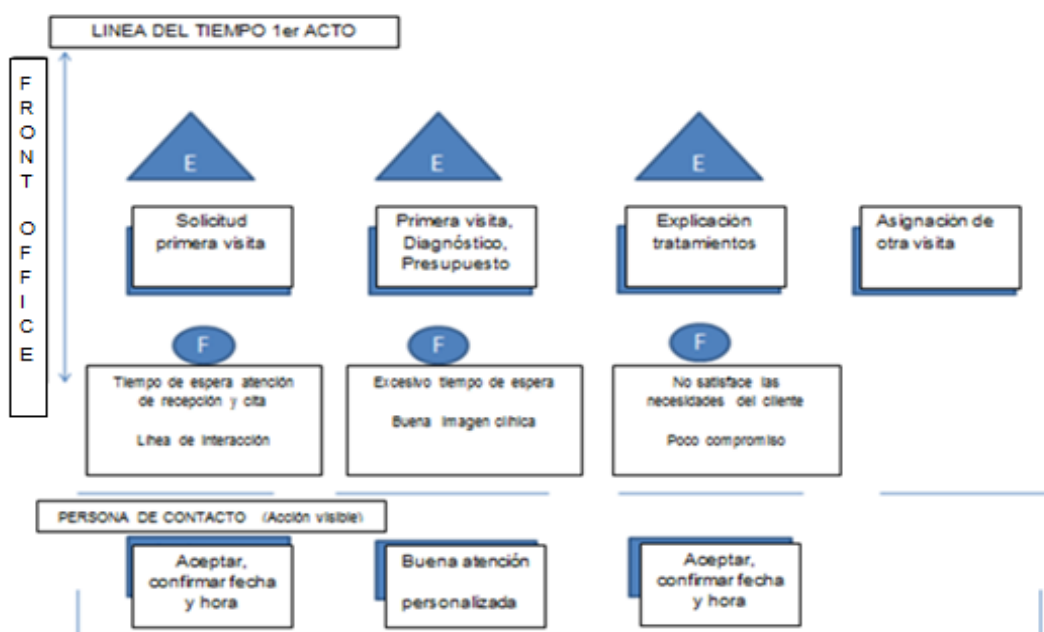
Diversificación

Ofrecer nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Las estrategias de diversificación suelen ser las de mayor riesgo debido a la elevada incertidumbre que se presenta en la operación.

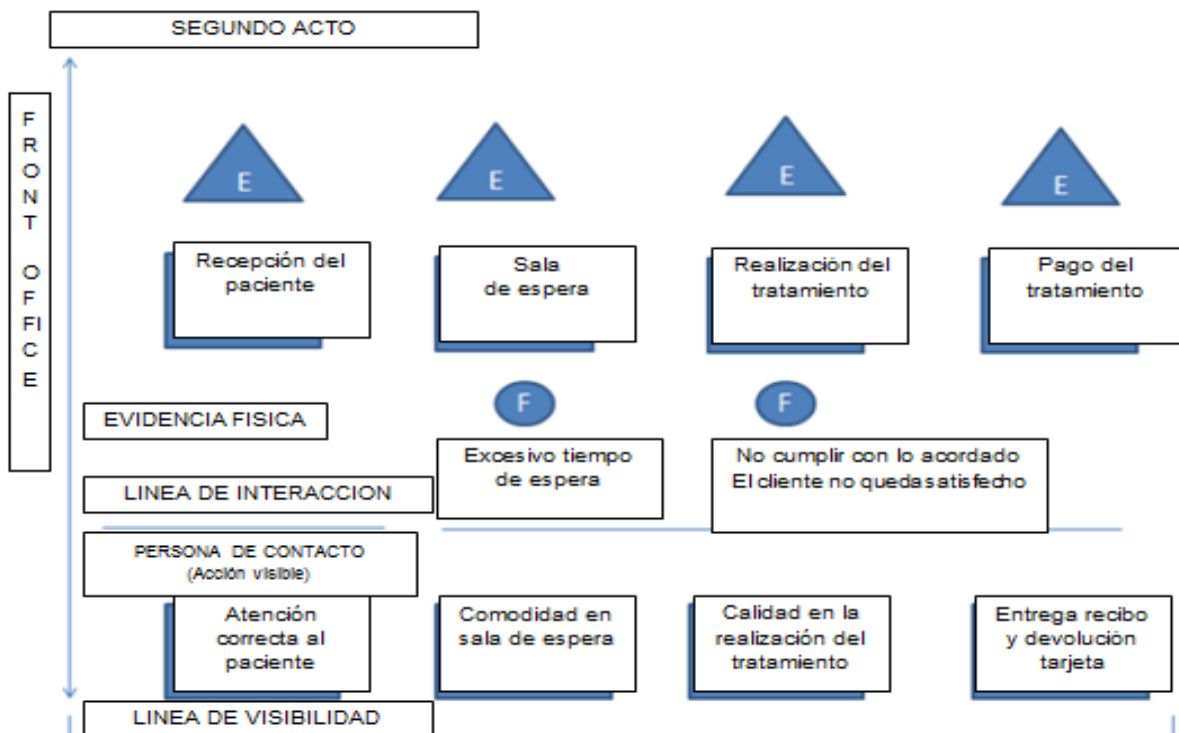
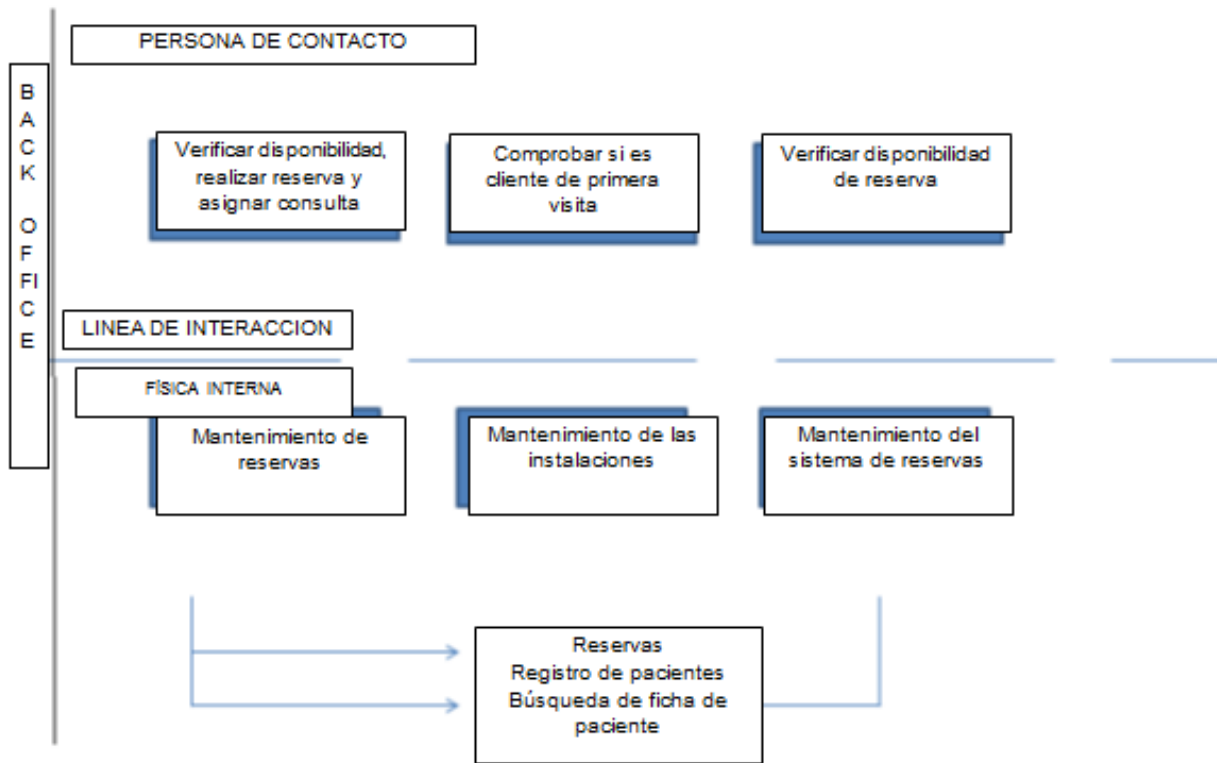
Todos nuestros tratamientos y servicios tendrán una clara fiabilidad, transmitirán confianza y serán personalizados.

A través del siguiente esquema, tendremos una apreciación del servicio que vamos a prestar en nuestra clínica. Es un esquema en el que se detallan los pasos que se tomarán a la hora de dar el servicio.

Ilustración 12: Mapa de Servicios



Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada



Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada



Fuente: Elaboración propia, 2015

6.3. Análisis del precio

Análisis del Precio

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto o servicio.

Este análisis tiene como objetivo la maximización de las ganancias totales al proveer al mercado un producto que éste requiere a un precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Son muy útiles para identificar cambios en las tendencias en el mercado. Basado en comparaciones de promedios móviles con los precios actuales, un negociador puede tomar una posición de venta cuando el PM aumenta y se ubica por encima de los precios, porque esto anticipa un cambio en la tendencia.

Es importante considerar:

1. El precio de introducción en el mercado.
2. Los descuentos por compra en volumen o pronto pago.
3. Las promociones, comisiones.
4. Los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras.

Hay ocho factores que afectan a la sensibilidad al precio:

1. La singularidad del producto: cuanto más exclusivo sea un producto, menos sensible se muestra el comprador al precio del mismo.
2. El conocimiento de productos sustitutos: la sensibilidad del comprador frente al precio aumenta con el número de productos sustitutos que conoce.
3. La facilidad de comparar los productos: cuanto más se puedan comparar los productos, más sensible es el consumidor al precio.
4. La importancia del precio del producto en el gasto total: el comprador es más sensible al precio del producto cuando éste represente una parte importante de su renta o ingresos totales.
5. Las compras amortizadas: los consumidores son menos sensibles al precio cuando el producto es utilizado como complemento de otros comprados previamente.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

6. El coste compartido: los consumidores son menos sensibles al precio cuando parte del coste se comparte con otras personas.
7. La calidad percibida: cuanto mayor sea la calidad percibida del producto, o a su carácter exclusivo, menor es la sensibilidad que el comprador muestra frente al precio.
8. El almacenamiento: el comprador es menos sensible al precio en aquellos productos que no puede almacenar, es decir, productos perecederos y de corta fecha de caducidad.

Fijación de precios

La fijación de precios es una estrategia económica que determina los objetivos financieros, de marketing y de métodos que tiene una compañía. También establece los objetivos del producto o marca, así como la elasticidad de su demanda en relación al precio y los recursos disponibles para su disposición.

Fijaremos los precios al igual que la competencia o a menor precio para aumentar clientes, así de ese modo tendremos más clientes.

Los objetivos que vamos a establecer para la fijación de precios son:

- Supervivencia
- Utilidades actuales máximas
- Participación máxima de mercado
- Captura máxima del segmento superior del mercado
- Liderazgo en calidad de productos

Tras analizar de qué manera vamos a fijar los precios y la sensibilidad a éstos, podemos establecer una tarifa de precios teniendo en cuenta los precios de la competencia:

Tabla 2: Comparativa de Precios

CONSULTA	TARIFAS CLINICA MONCADA SALUT	TARIFAS COMPETENCIA
1ª visita	55 €	60 €
2ª visita	35 €	40 €

Fuente: Elaboración propia, 2015

En las tarifas de precios que hemos establecido para nuestras consultas, se puede observar que hemos rebajado el precio ante la competencia con la finalidad de captar nuevos clientes.

6.4. Análisis de la comunicación

El análisis de comunicación es fundamental para contribuir a la creación de valor de la empresa. El objetivo es el de analizar si el sistema de comunicación tiene la capacidad de transmitir rápidamente y de manera constante y eficiente los datos e información del exterior a la empresa, dentro de la misma y desde ésta al exterior, para la toma de decisiones y luego para su expansión, con la finalidad de ayudar a lograr los objetivos y desarrollar las estrategias establecidas por la empresa.

A través de este análisis ayudamos a la creación de valor al realizar un diagnóstico del sistema de comunicación que estamos utilizando donde se detallan las áreas de mejoría para aumentar la productividad y la mejorar la competitividad.

Para asentar el marketing mix de comunicación la empresa deberá de conjugar bien sus herramientas para obtener un mix coherente. Por ello, será necesaria una comunicación integrada que unifique y coordine los diferentes canales de comunicación para que exista un mensaje claro de la empresa.

Ilustración 13: Herramientas de comunicación



Fuente: Kotler, 2011

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Ahora pasaremos a definir las herramientas de comunicación que vamos a utilizar. Al ser una empresa de nueva creación, los presupuestos para publicidad y promoción no serán elevados puesto que es importante darse a conocer ante nuestro público objetivo pero a la vez hay que saber gestionar correctamente nuestros recursos y tener un equilibrio económico.

Publicidad

La publicidad se define como la manera de comunicar comercialmente que cuyo objetivo es el de aumentar el consumo. Éste método supone un alto gasto a través de medios de comunicación como son la televisión, revistas, blogs, propaganda, etc.

Como hemos comentado anteriormente, nuestro presupuesto no será muy elevado ya que tenemos muchos gastos por la apertura de la clínica. Por ello, nuestro método de difusión será a través de los periódicos locales de Moncada.

Venta personal

Es un método que se basa en comunicar personalmente con los clientes con la finalidad de que sean tratados en nuestra clínica. Es una comunicación directa donde podríamos establecer confianza con nuestros pacientes.

Este tipo de comunicación no será posible porque nuestros médicos no van a lanzarse a la calle a vender nuestros productos. La manera en la que se puede utilizar este método es transmitiendo a la gente confianza de asistir a nuestro negocio para hacer una comparación de precios, tratamientos sin la obligación de tomar cita.

Promoción de ventas

Este método intenta que el negocio obtenga un beneficio a corto plazo para promover la compra o venta. El objetivo principal es conseguir que el cliente se fije en nuestros productos y servicios a través de publicitar información que pueda llegar a que asistan a nuestra clínica para pedir citas y tratamientos. Suelen ir acompañados de muestras, sorteos o descuentos para captar más la atención del cliente.

Como hemos citado en anteriores capítulos, nuestros precios de salida van a ser bajos, por lo que no disponemos de un gran presupuesto para invertir en este tipo de comunicación. Las posibles opciones que podremos llevar a cabo con un presupuesto bajo serán dar muestras que nuestros proveedores nos

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

proporcionen a través de las compras grandes que realicemos de productos y la realización de sorteos en fechas puntuales entre todos los pacientes que tengamos en nuestra base de datos. El tratamiento se escogerá en esas fechas. Será un tratamiento en el que no incurran muchos gastos. Es una gran manera de darse a conocer y de incentivar a los clientes a que tengan citas y puedan optar al premio.

Relaciones públicas

En este caso, la manera de hacer llegar nuestros servicios al mercado es a través de actos que realzan las buenas relaciones que posee nuestra clínica con el sector. Una buena imagen corporativa para una clínica de salud es fundamental a la hora de atraer a nuestro público objetivo. A través de ello podremos dar una gran credibilidad y confianza al mercado.

Una manera fuerte de establecer dichos criterios, es por ejemplo asistir a eventos sociales, cenas, actos públicos, etc. donde nuestra presencia será clave para establecer relaciones y darnos a conocer. Además, a través de nuestra página web y tarjetas de la clínica de salud para que nos identifiquen y puedan recordar quienes somos y donde nos situamos.

Marketing directo

El marketing directo se basa en la comunicación directa entre nuestro negocio y el cliente sin haber intermediarios ya sea a través del teléfono, por internet o por catálogo. Es un tipo de comunicación personal debido a que llega al buzón o e-mail de cada persona en particular.

Nuestro negocio utilizará la técnica de mailing por ser la más adecuada y económica para nosotros. Cuando el cliente rellene su ficha la primera vez que acuda al centro, entre otros datos indicará su e-mail y con ello, a través de nuestro programa interno, se les remitirá e-mails con información, promociones y de más informaciones que consideremos útiles para la captación de clientes y de más citadas de éste. Además, cada cliente a través de su e-mail recibirá ofertas de sus futuros tratamientos y seguimientos.

Tras haber detallado las herramientas de comunicación para nuestro centro de salud, sería conveniente establecer una página de Facebook puesto que es un medio muy potente para darse a conocer. En esta página, podremos añadir fotos de nuestras instalaciones y de los tratamientos que ofrecemos. Además, la gente podrá darnos sus opiniones y podremos resolver cuestiones de una

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

manera directa y rápida. Es un medio por el cual estaremos en contacto directo con clientes o futuros clientes y podremos dar cercanía desde el otro lado de la pantalla. Además, también habrá información de nuestra ubicación y teléfono para concertar citas u obtener información más específica.

Diariamente se añadirán fotos de clientes, siempre y cuando nos lo autoricen, para que la gente pueda visualizar de qué manera se hacen los tratamientos, por ejemplo, los de fisioterapia. Es una manera de darse a conocer divertida en un entorno social.

Ilustración 14: Página de Facebook de Clínica Moncada Salut

CLÍNICA MONCADA
SALUT

Salud/medicina/productos farmacéuticos

Te gusta Compartir

Biografía Información Fotos Opiniones Más

A 69 personas les gusta esto
Ana Sanfrancisco Moreno y 6 amigos más

12 personas han estado aquí
Maria Sanfrancisco Moreno y Jose Moreno

Invita a tus amigos a que indiquen que les gusta esta página

5.0 5 estrellas · 2 opiniones
Ver opiniones

INFORMACIÓN

Somos una policlínica que colabora con las más importantes compañías de seguros de Salud.

Clínica Moncada Salut
1 de junio

Tienes que renovarte el carnet de conducir o tu permiso de armas ?

Renueva tu carnet de conducir y tu permiso de armas

Horario
Lunes y Jueves
De 17:00 a 19:45

Sin Fotos - Sin esperas
LO RECIBES EN TU CASA !!

Me gusta Comentar Compartir Orden cronológico

Trini Go Recomendación: mira la fecha de caducidad y si ya lo tienes caducado o a punto, pásate por la clínica para renovarlo cuanto antes.
Me gusta · Responder · 1 de junio a las 18:39

Fuente: Elaboración propia, 2015

6.5. Análisis de la distribución

La distribución es la mezcla de funciones esenciales para que todos nuestros servicios y productos se ofrezcan al paciente en su momento determinado. Cada paciente necesitará una serie de tratamientos y seguimientos personalizados en el que se ofrecerán productos necesarios para poder llevar a cabo una buena solución médica y mejorar el estado de salud.

Ante esto, pasaremos a detallar los tipos de canales de distribución que podremos utilizar:

- Canal directo: los fabricantes de los productos venden a los pacientes sin ningún tipo de intermediario. En nuestro caso en cada consulta se les ofrecerá un tipo de servicio o producto adaptado a las necesidades del paciente.
- Canal indirecto: existen intermediarios que hacen llegar los productos al paciente final.

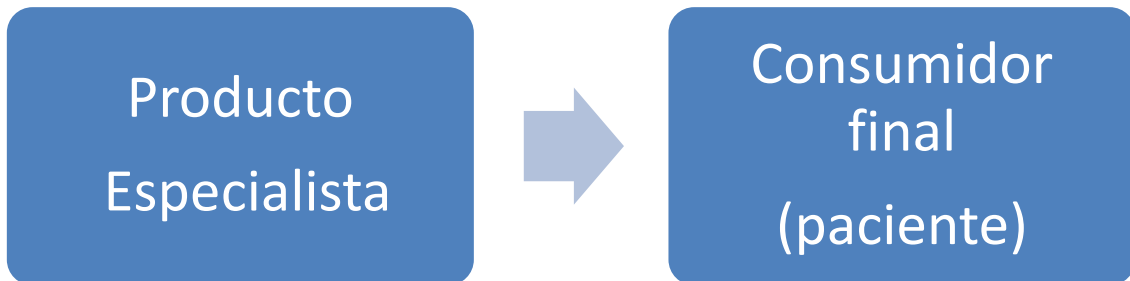
El diseño y elección del canal de distribución están condicionados por una serie de elementos que limitan alternativas posibles. Agrupándose según las características de mercado, producto, intermediarios, competencia y otros factores en que la empresa no va a poder influir al ser incontrolables.

El canal que más se acopla a nuestro negocio es el canal directo en el que no intervienen intermediarios si no que son nuestros propios médicos los que ofrecen directamente el producto a cada paciente explicándoselo detalladamente e informándole de los efectos que tendrá el tratamiento en su caso además de los efectos secundarios que pudiesen causar. También se les informará de la duración aproximada que deberán utilizar los productos para una recuperación completa.

En la siguiente ilustración podemos observar de qué manera se ofrecerá nuestros servicios y productos a través de una canal directo en el que el médico especialistas ofrece el servicio y/o producto:

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Ilustración 15: Canal directo de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2015

A través de las consultas, cada médico especialista ofrecerá a nuestros pacientes los servicios o productos que sean necesarios para mejorar su salud. Se harán de manera directa a través de un servicio personalizado, de este modo se resolverán los posibles problemas de salud a través y de un análisis se llegará a la conclusión de qué productos son necesarios en cada caso.

En el caso de tratamiento complejos u necesidad de operaciones quirúrgicas se les remitirá a un hospital donde si intervendrán intermediarios para la mejora de la salud del cliente. Estos casos serán excepcionales y se actuará de dicha manera.

6.6. Servicio ampliado o mejoras de servicio

Tras analizar todas las posibles variables relacionadas con el plan de marketing, (el precio, el servicio, la comunicación y la distribución), pasaremos a analizar de qué manera podemos mejorar el servicio para llegar a ser una clínica destacable entre la competencia. Los factores claves serán la calidad del servicio ofrecido y los precios, además de estar totalmente actualizados en cuanto a la medicina.

Para lograr un servicio completo, podemos observar la “Flor de Lovelock” en la cual vemos que podemos satisfacer plenamente al cliente a través de una serie de servicios adicionales:

Ilustración 16: Flor de Lovelock



Fuente: Lovelock, 2009

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

A continuación detallaremos cada servicio:

Información

El cliente debe de estar informado con rapidez de los horarios de la clínica, de los servicios que ofrecemos y de cómo ponerse en contacto con nosotros. En la página web podrá acceder a este tipo de información así como a través de nuestras tarjetas o personalmente.

Consultas

En las consultas hay un contacto directo entre el médico especialista y el paciente. En éstas, el médico satisficará las necesidades del paciente. El tiempo de la consulta dependerá de la necesidad del paciente sin límite de tiempo.

Toma de pedido

Tras finalizada la primera consulta, se propone un tratamiento detallado que debe emplearse al paciente. Se le entregará al paciente un informe del tratamiento a realizar, la duración y el precio.

Cortesía

Los clientes recibirán un trato cordial por parte de todos los empleados de la clínica. Las esperas en la sala de espera intentaremos que sean lo mínimas posible, aun así, dispondrán de una televisión y revistar para entretenerse y no resulte tan larga la espera.

Atención

Todos nuestros pacientes tendrán un seguimiento por parte de los especialistas para asegurarse de que el servicio que ofrecen rige con todas las necesidades de cada paciente.

Excepciones

Son las urgencias o la solución de fallos. Se deberá intentar solucionar cualquier urgencia que pueda presentarse en un momento dado de la manera más rápida posible.

Facturación

El paciente será informado del precio de las visitas y/o tratamientos antes de empezar a realizárselo, de este modo, efectuará el pago el mismo día de la visita.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Pagos

Los pagos se realizarán a la finalización de cada visita. En el caso de los tratamientos, el pago podrá hacerse en plazo ya que son más costosos. De ese modo, ganamos puntos en comparación con la competencia que no suelen aplazar los pagos de los tratamientos.

6.7. Epílogo

La estrategia de marketing para la Clínica Moncada Salut se basa en el servicio que ofrecemos. Tras la segmentación del mercado hemos llegado a la manera de atraer a clientes, de qué forma ofrecerles nuestros servicios y a qué precio.

El objetivo prioritario es ofrecer un servicio a los clientes de calidad y con la mayor rapidez posible a través de un servicio personalizado para cada paciente.

Por otro lado, la política de precios fijada es de precios bajos con poco margen de beneficio para obtener más clientes por ser una clínica de nueva creación.

Para darse a conocer, emplearemos el marketing mix a través de nuestra página web, del logotipo, de anuncios en periódicos locales, del mailing y en eventos sociales.

Por último, el canal de distribución empleado será un canal directo donde no haya intermediarios y haya una relación directa entre el médico y el paciente.

Capítulo 7: Plan Financiero

7. PLAN FINANCIERO

Este capítulo es uno de los más importantes en cuanto a un plan de negocio. En él constará toda la información económica-financiera del negocio y con ello se valorará la viabilidad económica para tomar la decisión de continuar con la idea de negocio o no.

Pasaremos a realizar un plan de inversiones, un plan financiero, un análisis de los gastos e ingresos previstos así como los balances. Además, presentaremos los ratios para que nos ayuden con la toma de decisiones,

7.1. Plan de Inversiones

Dentro del plan de inversiones, se detallarán los activos necesarios para la puesta en marcha de su funcionamiento. Tendremos una inversión elevada debido a las máquinas necesarias que debemos de adquirir para cada consulta.

ACTIVO FIJO

Inmovilizado intangible

Son aquellos activos que se componen de derechos susceptibles de valoración económica, identificables, no físicos y de carácter no monetario. Para nuestro negocio poseeremos el siguiente inmovilizado intangible:

- Aplicaciones informáticas: importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos.
 - POLICLIWIN: aplicación informática para gestionar una policlínica con toda la base de datos e información de nuestros pacientes.
- Licencias y proyectos: tendremos que cumplir una serie de licencias sanitarias para la apertura de la clínica.
- Honorarios: profesionales de la sanidad.

Inmovilizado material

El inmovilizado material está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

- **Mobiliario:** El local donde se ubica es arrendado por lo que lo habilitaremos para una policlínica. Se invertirá en todo el mobiliario necesario para cumplir los objetivos previstos para un buen funcionamiento.
- **Maquinaria:** es fundamental para el funcionamiento del negocio. Para dar una atención adecuada necesitaremos de maquinaria especializada, como son los sillones adaptados para cada una de las especialidades médicas y todo tipo de utensilios, además de maquinaria complementaria como es la máquina de rayos x, máquina de esterilización, monitores, etc.
- **Equipo de proceso informático:** Ordenadores que necesitarán los médicos para las consultas.
- **Instalaciones telemáticas:** Será necesario actualizar las instalaciones para acoplarlas a las preferencias/necesidades de la actividad a desarrollar. Por ejemplo, será necesario invertir en las instalaciones de telefonía, internet, agua...
- **Obras de instalación:** se han realizado obras necesarias para la eficaz distribución de la clínica.
- **Otro inmovilizado material:** aquellos elementos del inmovilizado material que no tienen cabida en las partidas anteriores. Como podría ser el ejemplo del aire acondicionado, necesidades diarias para los trabajadores.

Activo Circulante

Al principio tendremos muchos gastos antes de obtener ingresos, por lo que para poder afrontarlos realizaremos una inversión en circulante financiada por recursos propios.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Tabla 3: Inversión inicial de la Clínica Moncada Salud

INVERSIÓN INICIAL	PRECIOS
INMOVILIZADO INTANGIBLE	18.215,91
Aplicaciones informáticas	4.829,99
Licencias y proyectos	6.432,62
Honorarios del proyecto	6.953,30
INMOVILIZADO MATERIAL	416.278,95
Mobiliario	16.325,95
Maquinaria	240.669,00
Materiales	45.000,00
Equipo Informáticos	5.999,00
Equipo musical	2.990,00
Instalaciones telemáticas	6.295,00
Obras de instalación	63.000,00
Otro inmovilizado material	27.000,00
Arrendamiento local (1 año)	9.000,00
Rotulación exterior	4,999,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	434.494,86

Fuente: Elaboración propia, 2015

En la tabla 2, vemos que el valor de inversión inicial para nuestro negocio es elevado. Poner en funcionamiento una policlínica es muy costoso pese a la gran inversión en maquinarias que se requiere, además de las licencias y obras acabadas para su futura apertura.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

7.2. Plan de Financiación

Todas las inversiones fundamentales para la puesta en funcionamiento necesitan de una financiación ya sea a través de nuestros recursos propios o ajenos. En este apartado veremos la financiación que necesitaremos para llevarlo a cabo.

Es obvio que necesitaremos de financiación ajena debido a la elevada inversión que presenta. Veremos diferentes opciones y tomaremos la decisión de elegir un préstamo.

A continuación, detallamos el préstamo con sus parámetros:

Tabla 4: Condiciones del préstamo

PARÁMETROS DEL PRÉSTAMO	
Importe	400.000,00
Devolución	Trimestral
Interés nominal	2.22%
Comisión de apertura	0.5%
Coste efectivo (TAE)	2.22%
Plazo de amortización	48 trimestres (12 años)
Método de amortización	Constante

Fuente: Elaboración propia, 2015

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Tabla 5: Cuadro de amortización

Fecha	Capital Pdte. Amort.	Cuotas	Intereses	Capital Amort.
01/10/2015	400000	6225	2075	0
01/01/2016	392000	6225	2075	8000
01/04/2016	384000	6225	2075	8000
01/07/2016	376000	6225	2075	8000
01/10/2016	368000	6225	2075	8000
01/01/2017	360000	6225	2075	8000
01/04/2017	352000	6225	2075	8000
01/07/2017	344000	6225	2075	8000
01/10/2017	336000	6225	2075	8000
01/01/2018	328000	6225	2075	8000
01/04/2018	320000	6225	2075	8000
01/07/2018	312000	6225	2075	8000
01/10/2018	304000	6225	2075	8000
01/01/2019	296000	6225	2075	8000
01/04/2019	288000	6225	2075	8000
01/07/2019	280000	6225	2075	8000
01/10/2019	272000	6225	2075	8000
01/01/2020	264000	6225	2075	8000
01/04/2020	256000	6225	2075	8000
01/07/2020	248000	6225	2075	8000
01/10/2020	240000	6225	2075	8000
01/01/2021	232000	6225	2075	8000
01/04/2021	224000	6225	2075	8000
01/07/2021	216000	6225	2075	8000
01/10/2021	208000	6225	2075	8000
01/01/2022	200000	6225	2075	8000
01/04/2022	192000	6225	2075	8000
01/07/2022	184000	6225	2075	8000
01/10/2022	176000	6225	2075	8000
01/01/2023	168000	6225	2075	8000
01/04/2023	160000	6225	2075	8000
01/07/2023	152000	6225	2075	8000
01/10/2023	144000	6225	2075	8000
01/01/2024	136000	6225	2075	8000
01/04/2024	128000	6225	2075	8000
01/07/2024	120000	6225	2075	8000
01/10/2024	112000	6225	2075	8000
01/01/2025	104000	6225	2075	8000
01/04/2025	96000	6225	2075	8000
01/07/2025	88000	6225	2075	8000
01/10/2025	80000	6225	2075	8000
01/01/2026	72000	6225	2075	8000
01/04/2026	64000	6225	2075	8000
01/07/2026	56000	6225	2075	8000
01/10/2026	48000	6225	2075	8000
01/01/2027	40000	6225	2075	8000
01/04/2027	32000	6225	2075	8000
01/07/2027	24000	6225	2075	8000
01/10/2027	16000	6225	2075	8000
01/01/2028	1600	1200	400	1600

Fuente: Elaboración propia, 2015

7.3. Previsión de Ingresos y Gastos

A continuación, haremos un análisis de la cuenta de resultados haciendo una previsión de ingresos y gastos para los 3 primeros años. Las posibles situaciones que se pueden presentar son las siguientes:

- Realista: lo que se prevé que pase.
- Realista: el negocio no ha tenido el éxito esperado, estimación menor de 25%.
- Optimista: las estimaciones reales no serán suficientes para el volumen de negocio que tiene la empresa, estimación superior a la realista de 25%.

Las previsiones para el escenario realista serán las que plantearemos a continuación:

Previsiones de Ingresos

Es complejo detallar la previsión esperada de ingresos que la empresa va a tener por lo que podremos utilizar la previsión de consultar que vamos a ofrecer para los primeros años y con ello calcularemos los ingresos previstos.

En el sector en el que nos encontramos, la salud, es difícil prever el número de clientes que van a acudir a nuestra clínica y saber los tratamientos que van a necesitar ya que cada cliente necesitará de un especialista diferente.

Por este motivo, podemos prever los ingresos de las consultas y tratamientos más comunes que ofrecerá nuestra clínica para nuestros pacientes durante el primer año:

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Tabla 6: Previsión de Ingresos Año 2015

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto
Medicina General	2640	0	220	1680	220	1680	220	1680	220	1680	220	1680
Oftalmología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Alergología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Traumatología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Ginecología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Neumología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Odontología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Dermatología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Endocrinología y nutrición	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Otorrinolaringología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Urología	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Pediatría	1760	0	220	1120	220	1120	220	1120	220	1120	220	1120
Enfermería	880	0	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Fisioterapia	1760	0	165	1120	165	1120	165	1120	165	1120	165	1120
Psicología	880	0	55	725	55	725	55	725	55	725	55	725
Podología	880	0	110	725	110	725	110	725	110	725	110	725
Medicina Estética	500	1000	0	2500	0	3500	0	3500	0	4500	0	4500
Laboratorio y análisis	1800	0	0	1800	0	1800	0	1800	0	1800	0	1800
TOTAL	19900	1000	2585	15830	2585	16830	2585	16830	2585	17830	2585	17830

	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto	1º vis/Tto	Resto
Medicina General	220	1680	220	1680	220	1680	220	1680	220	1680	220	1680
Oftalmología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Alergología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Traumatología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Ginecología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Neumología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Odontología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Dermatología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Endocrinología y nutrición	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Otorrinolaringología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Urología	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Pediatría	220	1120	220	1120	220	1120	220	1120	220	1120	220	1120
Enfermería	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560	165	560
Fisioterapia	165	1120	165	1120	165	1120	165	1120	165	1120	165	1120
Psicología	55	725	55	725	55	725	55	725	55	725	55	725
Podología	110	725	110	725	110	725	110	725	110	725	110	725
Medicina Estética	0	4500	0	4500	0	3500	0	3500	0	3500	0	3500
Laboratorio y análisis	0	1800	0	1800	0	1800	0	1800	0	1800	0	1800
TOTAL	2585	17830	2585	17830	2585	16830	2585	16830	2585	16830	2585	16830
TOTAL ANUAL	237.465											

Fuente: Elaboración propia, 2015

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

En la tabla anterior se puede ver que la previsión de ingresos para el año 2015, el cual es el primer año que la empresa esté en marcha, será de 237.465 euros. Es una cantidad proporcional a la inversión propuesta anteriormente y al plan financiero. A medida que la clínica se vaya asentando, aumentarán los clientes y con ello los ingresos finales. Además de tratamientos que se irán introduciendo en los pacientes a medida que vayan asistiendo a las primeras consultas con los especialistas médicos. Como se puede observar en la tabla 6, hay meses en los que los ingresos aumentan debido a la estacionalidad de los servicios y/o productos.

A continuación, haremos un análisis de los ingresos para los 3 primeros años consecutivos de la empresa.

Tabla 7: Previsión de Ingresos para los tres primeros años. Escenario Realista

	2015	2016	2017
ENERO	20900	27170	35321
FEBRERO	18415	23939,5	31121,35
MARZO	19415	25239,5	32811,35
ABRIL	19415	25239,5	32811,35
MAYO	20415	26539,5	34501,35
JUNIO	20415	26539,5	34501,35
JULIO	20415	26539,5	34501,35
AGOSTO	20415	26539,5	34501,35
SEPTIEMBRE	19415	25239,5	32811,35
OCTUBRE	19415	25239,5	32811,35
NOVIEMBRE	19415	25239,5	32811,35
DICIEMBRE	19415	25239,5	32811,35
TOTAL	237465	310720,5	403332,9

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como observamos en la tabla 7, los ingresos aumentan con el paso del tiempo puesto que la clínica ya va aumentando el número de pacientes. En los meses de verano, aumentan los ingresos debido a los tratamientos de belleza puesto que la gente está más motivada a cuidarse. Por ello, tendremos diversas ofertas para aumentar la captación de clientes.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

En resumen, nuestra empresa presenta una evolución en los ingresos adecuada para su comienzo.

Previsiones de Ingresos

Tras haber analizado la previsión de los ingresos para nuestro primer año, presentaremos la previsión de gastos también para el primer año.

Tabla 8: Previsión de Gastos para los tres primeros años. Escenario Realista

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Alquiler	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	15000
Nóminas	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	720000
Electricidad	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	16000
Agua	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	8000
ADSL + Teléfono	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1600
Publicidad	0	0	0	0	0	50	50	50	0	0	0	50	200
Seguros	0	0	2600	0	0	2600	0	0	2600	0	0	2600	10400
G. Financieros	0	0	4150	0	0	4150	0	0	4150	0	0	4150	16600
Aprovisionamientos	3100	3850	4000	4100	4100	4100	4200	4200	3800	4200	4200	3800	47650
Seguros Sociales	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	19000
Servicios Ext.	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	22000
TOTAL	43230	43980	50880	44230	44230	51030	44380	44380	50680	44330	44330	50730	556410

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Como vemos en la tabla 8, el gasto para el primer año es muy elevado. Una policlínica presenta estos gastos debido a la gran dimensión de proyecto que presenta.

Los gastos más elevados son los sueldos de los empleados y los aprovisionamientos. A medida que vayamos creciendo se irá unificando más las cantidades para obtener una globalidad interna que haga mantener un equilibrio empresarial.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Al igual que hemos hecho con los ingresos, ahora procederemos a realizar una tabla con los gastos previstos para los 3 primeros años.

Tabla 9: Previsión de Gastos para los tres primeros años. Escenario Realista

	2015	2016	2017
ENERO	43230	47553	52308,3
FEBRERO	43980	48378	53215,8
MARZO	50880	55968	61564,8
ABRIL	44230	48653	53518,3
MAYO	44230	48653	53518,3
JUNIO	51030	56133	61746,3
JULIO	44380	48818	53699,8
AGOSTO	44380	48818	53699,8
SEPTIEMBRE	50680	55748	61322,8
OCTUBRE	44330	48763	53639,3
NOVIEMBRE	44330	48763	53639,3
DICIEMBRE	50730	55803	61383,3
TOTAL	556.410	614067	675273

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los gastos que presenta la clínica son constantes con el tiempo. Prevemos para los siguientes años un incremento del 10% puesto que los primeros años son donde más gasto se genera y luego debe de haber una continuidad.

Los gastos irán ligados con el aumento de pacientes que vaya habiendo con el paso del tiempo. Conforme vaya aumentando el volumen de clientes irán aumentando los gastos de la empresa.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

7.4. Balances Previsionales

La empresa refleja su situación empresarial actual a través de un balance de situación. Éste es una mera imagen fotográfica de la empresa en un momento determinado el cual se expresa en término monetarios.

En la siguiente tabla se expone el balance de situación para los 3 primeros años en un escenario realista para seguir con la misma dinámica que hemos empleado antes para los gastos e ingresos.

A través del balance de situación, tendremos información suficiente para poder llegar a la toma de decisiones con facilidad.

Tabla 10: Balance de Situación de los tres primeros años. Escenario Realista

BALANCE DE SITUACIÓN	2015	2016	2017
ACTIVO NO CORRIENTE	379.200	379.200	379.200
Inmovilizado	400.000	400.000	400.000
Amortizaciones	20.800	20.800	20.800
ACTIVO CORRIENTE	25.185	17.300	15.000
Clientes	12.700	6.500	6.000
Existencias	9.785	9.000	6.500
Efectivo y otros activos equivalentes	2.700	1800	2500
TOTAL ACTIVO	404.385	396.500	394.200
PATRIMONIO NETO	21.100	29.800	63.750
Capital			
Subvención de capital			
Reservas	12.000	12000	15000
Resultado del ejercicio	9.100	17800	48750
PASIVO NO CORRIENTE	376.000	352.000	328.000
Deudas a lp con entidades de crédito	376.000	352.000	328.000
PASIVO CORRIENTE	15.200	19800	27550
Proveedores	15.200	19800	27550
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	404.385	396.500	394.200

Fuente: Elaboración propia, 2015

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Análisis Vertical

La empresa presenta para el primer año un activo de 445.985 euros.

El activo no corriente representa el 94.35% del activo total. Es un valor muy elevado puesto que hemos realizado una gran inversión en inmovilizado.

En cuanto al activo corriente representa el 5.65% del activo total. Este porcentaje nos indica que la liquidez de la empresa es poca por lo que al principio se provisionará material para abaratar los costes que puedan venir. Los clientes son bajos así como el efectivo ya que nos dedicamos especialmente a dar servicio, somos una empresa de servicios en la que el medio de cobro es en efectivo en cada consulta y los pacientes no dejan dinero a deber a excepción de tratamientos costosos que podrán tener el pago fraccionado.

Ante este análisis, destacamos la gran inversión en el activo no corriente puesto que la clínica requiere de toda la maquinaria necesaria para poder hacer su trabajo en condiciones.

En cuanto al patrimonio neto y el pasivo, vemos que la inversión inicial en activo no corriente será financiada prácticamente toda a través del préstamo. La cantidad en reservas es elevada para ser previsores en cuanto a cobros de proveedores por los que no podamos responder en los 30-60-90 días que tendremos para pagar.

Análisis Horizontal

A través de este análisis, podremos detallar la evolución que tendrá la empresa con el tiempo. Vemos como el resultado que presenta la empresa es positivo, lo que significa que hay reservas para seguir haciendo frente a cualquier problema que se nos pueda presentar. Vemos como las deudas a largo plazo van disminuyendo ya que cada año iremos pagando poco a poco el préstamo que nos han concedido para hacer frente a las inversiones.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

7.5. Análisis de la Cuenta de Resultados

Tras haber realizado las previsiones para los ingresos y gastos que deberá asumir la empresa, pasaremos a realizar el análisis de la cuenta de resultados. En este análisis podremos ver las diferencias entre todos los ingresos y gastos que ha llevado la empresa durante el año. Además, sabremos de qué manera obtiene beneficios la empresa y de qué forma podremos mejorarlos.

Tabla 11: Cuenta de resultados para los tres primeros años. Escenario Realista

CUENTA DE RESULTADOS	2015	2016	2017
Importe Neto de la Cifra de Negocios	237465	310720,5	403332,9
Aprovisionamiento	47650	48250	48990
Personal	72000	72000	72000
Alquiler	15000	15000	15000
Amortizaciones	20800	20800	20800
Otros Gastos de Explotacion	36120	36150	37258
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	45895	118520,5	209284,9
Gastos Financieros	16600	16600	16600
RESULTADO FINANCIERO	16600	16600	16600
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	29295	101920,5	192684,9
Impues s/Beneficio	8788,5	30576,15	57805,47
RESULTADO DEL EJERCICIO	20506,5	71344,35	134879,43

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 12: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros años. Escenario realista

CUENTA DE RESULTADOS	2015	2016	2017
Ventas	237465	310720,5	403332,9
(-) Coste de ventas	47650	48250	48990
Margen Bruto	189815	262470,5	354342,9
(-) Otros gastos de explotación	51120	51150	52258
Valor añadido bruto (VAB)	138695	211320,5	302084,9
(-) Gastos de personal	72000	72000	72000
EBITDA	66695	139320,5	230084,9
(-) Amortizaciones	20800	20800	20800
BAII	45895	118520,5	209284,9
(-) Gastos financieros	16600	16600	16600
BAI	29295	101920,5	192684,9
(-) Impuesto s/beneficio	8788,5	30576,15	57805,47
Resultado ejercicio	20506,5	71344,35	134879,43

Fuente: Elaboración propia, 2015

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Análisis Vertical

En las tablas 11 y 12, el resultado para el primer año es positivo, es decir, la empresa obtendrá beneficios. En comparación con la inversión realizada no son muy altos pero nos ayudarán a no tener pérdidas y poder continuar con el negocio.

Nuestros puntos fuertes y débiles los podemos saber a través del Margen Bruto. El resultado antes de impuestos, nos permitirá conocer el resultado verdadero que tiene la empresa así como el beneficio neto. Observamos que nuestro resultado antes de impuestos es positivo, por lo que aun teniendo un préstamo con el banco además de unos intereses anuales, tenemos una empresa rentable obteniendo un resultado positivo.

En cuanto al Ebitda, es el potencial que posee la empresa para obtener cash en las actividades de explotación y actividades operativas. Es el resultado que tiene la empresa sin contar con los intereses, los impuestos y amortizaciones, es decir, lo que da corriente monetario de lo que no. Nuestro resultado de explotación es positivo, y la diferencia entre el Ebitda y el BAII es proporcional a la amortización.

El Margen bruto nos indica que las ganancias obtenidas salen de la actividad principal de la empresa y no de la actividad financiera, es decir, no hay problema para depender de la productividad empresarial. Aun así, los costes de ventas disminuyen nuestro beneficio, una solución para que no bajen tanto sería ver que proveedores pueden abaratar los costes en materiales o establecer ofertas continuas y con ello aumentar el beneficio.

Análisis Horizontal

En este análisis vamos a ver cómo evoluciona la empresa en los tres primeros años. El beneficio obtenido es positivo a lo largo de los años y se incrementa notablemente, por lo que nuestra producción evoluciona positivamente.

Nuestra empresa se basa en los servicios por lo que el margen bruto no tiene costes variables, por ello, aumenta de manera proporcional. En cuanto a los gastos fijos, viendo como aumentan de un año a otro nos da a entender que nuestra productividad será mayor ya que la empresa tendrá más gastos en teléfono, luz, etc.

Las amortizaciones son las mismas año tras año ya que en un principio no vamos a invertir en más inmovilizado. Hemos realizado una inversión inicial muy elevada y completa por lo que no compraremos de momento más. Los gastos financieros serán constantes, el impuesto sobre beneficios será el 30% del resultado antes de impuestos, por lo que siempre el beneficio variará igual.

7.6. Análisis de Ratios

Ratios de liquidez

Ratio de liquidez

A través de este ratio podemos obtener un detalle de la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus pagos en el corto plazo.

$$\text{Ratio Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} > 1.5$$

La empresa tendrá capacidad para hacer frente a los pagos cuando el ratio de liquidez se encuentre entre los márgenes 1.5-2. Nuestro ratio de liquidez es de 1.6 por lo que la empresa efectuará los pagos a corto plazo sin ningún tipo de inconveniente.

Ratio de tesorería

El ratio de tesorería nos permitirá saber la importancia de las existencias en nuestro balance.

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1$$

Debe de ser un ratio próximo al 1 para que se encuentre correctamente. En nuestro caso, la empresa presenta un ratio de tesorería de 1.01 por lo que nos informa de que tenemos una buena gestión de existencias a pesar de que sean pocas por ser una empresa de servicios.

Ratio de disponibilidad

Éste ratio nos muestra la disponibilidad para hacer frente a los pagos con el efectivo en disponible.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} [0.2 - 0.3]$$

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

El ratio debe de estar dentro del margen 0.2-0.3. Nuestro ratio de disponibilidad es de 0.19, no está justo en el 2 pero muy próximo por lo que la empresa no tendrá problemas a la hora de pagar a nuestros proveedores.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra representa la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente de la empresa, es decir, la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. A mayor fondo de maniobra mayor margen para cubrir gastos y menor probabilidad de solvencia. Nuestra empresa presenta un fondo de maniobra positivo, podremos cubrir todas las deudas que tenemos previstas y atender a posibles deudas no previstas.

Ratio de endeudamiento

Ahora pasaremos a analizar los ratios de endeudamiento los cuales nos informarán de la cantidad y calidad de la deuda y si tenemos un resultado capaz de soportar los gastos financieros.

Ratio de endeudamiento:

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} [0.4 - 0.6]$$

Nuestro ratio es de 0.96, lo que nos informa de que tenemos una deuda elevada, estamos descapitalizados. La empresa ha necesitado de mucha financiación para poder adquirir toda la maquinaria necesaria para cada consulta médica.

Ratio de autonomía:

Es el ratio totalmente contrario al de endeudamiento. Nos dice la autonomía que la empresa tiene para poder financiarse. A mayor ratio de endeudamiento, menos autonomía.

$$\text{Ratio de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} [0.7 - 1.5]$$

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

En nuestra empresa el ratio de autonomía es de 0.05, nos informa al igual que el anterior ratio de que estamos excesivamente endeudados, por lo que nuestra autonomía es nula.

Ratio de solvencia:

Nos informa de la capacidad de la empresa para hacer frente al total de las deudas.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} > 1$$

En nuestro caso, el ratio de solvencia es de 1.03 por lo que la empresa posee activos suficientes para hacer frente.

Ratio de calidad de la deuda:

El ratio de calidad mide la deuda en función de su exigibilidad. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en cuanto al plazo.

$$\text{Ratio de Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Nuestro ratio de calidad es de 0.03, por lo que presenta una deuda muy buena a pesar de tenerla en exceso.

Ratios de rentabilidad

Dentro de estos ratios se analizará la rentabilidad obtenida con la inversión efectuada.

Rentabilidad económica

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$$

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

La rentabilidad económica o rendimiento nos informará de la evolución de los elementos que afectan a la productividad del activo. La empresa presenta una rentabilidad de 4.3% la cual es superior a la carga financiera que tenemos que es de 2.22%, lo cual nos hace entender que nuestra rentabilidad es muy buena.

Rentabilidad financiera

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}$$

La rentabilidad financiera mide el resultado que genera la empresa a partir de la inversión. Tiene que ser positiva e igual o superior al coste de oportunidad a través de método parés, el cual nos relacionará el apalancamiento financiero con la deuda de los gastos financieros, además de incluir el efecto fiscal que cae sobre el beneficio.

En nuestro caso vemos que tenemos un apalancamiento financiero muy alto, es decir, cuando aumente la deuda aumentará nuestra rentabilidad.

7.7. Recuperación de la inversión: VAN, TIR

Ahora pasamos a analizar una evaluación financiera de las inversiones a través del VAN y el TIR para conocer qué tipo de rentabilidad presenta la empresa a largo plazo.

El Valor Actual Neto (VAN) es un elemento que permite conocer el valor a través de los flujos de caja originados por la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés a través de la cual se iguala a cero el valor actual neto. Con ella sabremos qué rentabilidad nos dará nuestro negocio.

Necesitaremos los siguientes datos para poder calcular:

- Desembolso inicial: 400.000 €
- Tasa de descuento: 2.22%
- Previsión de los flujos de caja para los quince primeros años

Tabla 13: Previsión de los flujos de caja para los quince primeros años

	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA
2015	237465	556410	318945
2016	310720,5	614067	303346,5
2017	403332,9	675273	271940,1
2018	443666,19	742800,3	299134,11
2019	488032,809	817080,33	329047,521
2020	536836,09	898788,36	361952,2731
2021	590519,699	988667,2	398147,5004
2022	649571,669	1087533,9	437962,2505
2023	714528,836	1196287,3	481758,4755
2024	785981,719	1315916	529934,323
2025	864579,891	1447507,6	582927,7554
2026	951037,88	1592258,4	641220,5309
2027	1046141,67	1751484,3	705342,584
2028	1150755,84	1926632,7	775876,8424

Fuente: Elaboración propia, 2015

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

Ahora que ya tenemos los flujos de caja, podemos calcular el VAN y el TIR a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -D + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+r)^j}$$

Practicada la fórmula, el resultado es positivo por lo que llevaremos a cabo la idea de negocio dada su viabilidad. A los quince años, recuperaremos la inversión inicial y obtendremos un beneficio triplicado al actual.

En cuanto a la TIR también es positiva, 20%, la cual es mayor que el gasto en inversión. A corto plazo, la idea de negocio también tiene viabilidad.

7.8. Epílogo

Los resultados que hemos obtenido para los tres primeros años son normales por el mero hecho de que es una empresa de nueva creación en la cual se ha llevado a cabo una gran inversión a través de una financiación elevada.

También, a través del análisis de ratio empleado, concluimos que la empresa no tiene problemas de liquidez. Tiene un gran endeudamiento pero su rentabilidad económica y financiera es muy buena, por lo que con el tiempo obtendremos beneficios altos a la vez que vaya incrementándose el número de clientes.

Además, hemos calculado el VAN y la TIR los cuales son positivos, estos nos informan de la viabilidad que tiene la clínica para obtener rentabilidad a largo plazo.

Capítulo 8: Conclusiones

8. CONCLUSIONES

1. El plan de negocio que hemos elaborado es una Policlínica incluida dentro del sector sanitario, clasificado en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), 86.21 como “Actividades de medicina general” que comprende las consultas y tratamientos realizados por médicos de medicina general.
2. A través del análisis Pest, vemos que trabajar en el sector sanitario privado nos da muchas oportunidades a la hora de mejorar la calidad de los pacientes. Ofrecemos una mayor rapidez a la hora de atender a los pacientes y realizar pruebas o tratamientos. Además, el análisis nos muestra una previsión muy favorable para nuestro crecimiento.
3. El análisis de PORTER nos da a conocer que tenemos factores que nos afectan directamente a nuestra empresa. Existe una competencia muy fuerte en el sector sanitario, como es el sector sanitario público y la gran cantidad de clínicas que existen. Para ello utilizaremos la estrategia de bajar el precio para captar a más clientes y asentarlos en nuestra cartera de negocio.
4. Un factor vital es la ubicación de la clínica, se encuentra en Moncada, cerca del ayuntamiento, centro médico y edificios públicos. Además, tiene detrás la estación de tren para que pueda acceder gente de los alrededores sin problemas.
5. En cuanto a la distribución en planta será la típica de una policlínica. Tendrá una sala de espera con una recepción, dos baños adaptados y 17 consultas para cada especialista médico.
6. El organigrama que presenta la clínica es muy amplio debido a las especialidades médicas que ofrecemos. Cada médico tendrá una consulta para atender en perfectas condiciones a cada paciente.
7. La forma jurídica escogida para nuestra empresa es la de responsabilidad limitada por las grandes ventajas que nos ofrece para la creación de nuestro negocio además de tener un capital mínimo de 3000 euros.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

8. El Plan de Marketing que se ha realizado con todas las estrategias posibles de negocio nos ayudará a crear una política de precios adecuada y dar a conocer nuestro negocio con costes menores.
9. En el Plan Financiero se detallan toda la previsión de gastos e ingresos para los tres primeros años de la clínica. Además, se aporta un Balance de Situación, la Cuenta de Resultados y los Ratios todo en un escenario realista. Se han obtenido unos resultados muy buenos puesto que se obtienen beneficios desde el primer año a pesar de ser una empresa de nueva creación.
10. Las previsiones para los flujos de caja en los primeros quince años que hemos empleado para conocer la rentabilidad que vamos a obtener de la inversión que se ha efectuado, se ha calculado a partir del VAN y la TIR. Los dos resultados han sido positivos por lo que sabemos que nuestro negocio tendrá rentabilidad a largo plazo y nos da viabilidad a la hora de emprender el negocio.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

MONOGRAFÍAS

BATALLER, J. LOBATO DE BLÁS, J., PLAZA PENADÉS, J. SOROA Y SUÁREZ DE TANGIL, M (2006). *Curso de derecho privado*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia. ISBN: 8484566374.

BATALLER, J. PLAZA, J .ALCOVER, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Editorial Marcial Pons. Madrid. ISBN 849768110X.

DALMAU, Juan Ignacio. (2005). *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2005.785.

DORNBUSH, RUDIGER y FICHER, STANLEY (2004). *Macroeconomía*, Novena edición. Editorial Mc Graw Hill.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Pearson Educación. Madrid. ISBN: 027368739.

JORDÁ RODRÍGUEZ, A., BOZÁ GARCÍA, A., HERRERO BLASCO, A. (2009). *La economía de la información para la administración de empresas*. Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia. Valencia. 2009.078.

MATEOS RONCO, A. (2005). *Contabilidad General y analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

PORTER, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial: Deusto Bilbao. ISBN: 978842341650.

RIBES GINER, G. (2011) *Los recursos humanos en la empresa*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia. ISBN 9788483637517.

RIVERA, LM. (2010). *Decisiones en marketing, clientes y empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 9788483638125.

Plan de negocio para una Clínica Privada en Moncada

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

BANCO DE ESPAÑA. Balanza de pagos. Documento en línea disponible en:

<http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/e0701.pdf>. Fecha de consulta [09.10.2015].

CÁMARA DE COMERCIO. NUEVAS DE EMPRESAS (2015). Responsabilidad Limitada. Documento en línea disponible en:

http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com_content&task=view&%20Id=605&Itemid=517 Fecha de consulta [08.10.2015].

GOOGLE MAPS. Ubicación del local. Documento en línea disponible en: <https://maps.google.es> . Fecha de consulta [10.07.2015].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Encuesta de la población activa. Documento en línea disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0215.pdf> Fecha de consulta [04.08.2015].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAFIA. Producto interior bruto. Documento en línea disponible en:

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/coyuntura/pib/pib.pdf Fecha de consulta [07.08.2015].

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO E INTEGRACION DE LA SANIDAD. Aportación del sector sanitario. Documento en línea disponible en:

https://www.fundacionidis.com/wp-content/ptcion_inf_sector_2014_nacional.v.05.04.14_granada.pdf
Fecha de consulta [05.07.2015].

OECD INDICATORS. Evolución del gasto sanitario. Documento en línea disponible en:

<http://www.oecd.org/els/health-systems/Health-at-a-Glance-2013.pdf>
Fecha de consulta [07.07.2015].