



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TFC

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“CLÍNICA DENTAL S.L.
GESTIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE
UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA”**

Alumno: Ignacio José Ballester Borrell
Director: Roberto Cervelló Royo



A María, mi Mujer, mi compañera y mi guía en este camino, por creer en mi.

A mis padres, por soportar años de excusas.

Al Doctor Primitivo Roig y Ainhoa Simarro por su gran ayuda.

A mi Director, Roberto Cervelló Royo, profesor, compañero y amigo.

Muchas gracias a todos.

INDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	6
1.1.	Resumen.....	6
1.2.	Objeto trabajo y asignaturas relacionadas.....	6
1.3.	Objetivos	8
2.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	9
2.1.	Consideraciones previas.....	9
2.2.	Introducción al sector odontológico	13
2.3.	Situación actual o tendencia del sector	15
2.4.	Escenario para el sector odontológico en el 2020.....	17
2.5.	Análisis e influencia del entorno. Análisis de Pest.....	19
2.6.	Análisis del entorno competitivo inmediato. Porter	25
3.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	30
3.1.	Introducción a la gestión odontológica.....	30
3.2.	La gestión odontológica en las consultas.....	31
3.3.	La clínica dental como empresa. Misión, Valores y RSC.	32
3.4.	Análisis DAFO.....	34
3.5.	La eficacia y la eficiencia desde una perspectiva clínica.....	37
4.	RECURSOS HUMANOS	39
4.1.	Organigrama de la empresa y descripción de puestos.....	39
4.2.	La comunicación en la estructura organizativa.....	45
4.3.	Selección de personal.....	48
4.4.	Paciente o cliente.	49
5.	MÁRKETING EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA	50
5.1.	Marketing Mix. Las 4 P's.....	50
5.2.	Marketing sanitario.....	55
5.3.	La conducta del paciente como consumidor.....	57
5.4.	La atención al paciente. Fidelización y gestión de incidencias.....	59
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	62
6.1.	Situación Patrimonial.	62
6.2.	Análisis de la Situación de Liquidez.....	65
6.3.	Análisis de la Situación de Endeudamiento.....	67
6.4.	Análisis de la Política de Inversión-Financiación.....	69
6.5.	Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	70
6.6.	Análisis de Rotación de Activos.....	72
6.7.	Rentabilidad Económica y Financiera.....	73
6.8.	Análisis del Fondo de Maniobra.....	74



7. CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXO 1 .. CUENTAS ANUALES Y MEMORIA DE LOS EJERCICIOS X-1 Y X DE CLINICA DENTAL S.L.	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y Colegiación profesional (4).....	16
Tabla 2. Variaciones en la población y en el censo de dentistas colegiados (elaboración propia).....	17
Tabla 3. Tabla análisis situación patrimonial (elaboración propia)	62
Tabla 4. Porcentajes de masas patrimoniales Año X y Año X-1 (elaboración propia).....	62
Tabla 5. Análisis por partidas (elaboración propia).....	63
Tabla 6. Análisis Fondo de Maniobra (elaboración propia).....	65
Tabla 7. Análisis Ratios Situación de Liquidez (elaboración propia).....	66
Tabla 8. Análisis Ratios Situación de Endeudamiento (elaboración propia).....	67
Tabla 9. Análisis Política Inversión-Financiación (elaboración propia)	69
Tabla 10. Estado de Origen y Aplicación de Fondos (elaboración propia)	69
Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias (elaboración propia).....	71
Tabla 12. Ratios Análisis Rotación Activos (elaboración propia).....	72
Tabla 13. Ratios Análisis de la Rentabilidad Económica (elaboración propia)	73
Tabla 14. Ratios Análisis de la Rentabilidad Financiera (elaboración propia)	74

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marco conceptual para el análisis de la atención sanitaria (1)	11
Ilustración 2. Gráfico análisis Pest.....	20
Ilustración 3. Diagrama de Porter	26
Ilustración 4. Análisis DAFO. Diagnóstico de la situación actual.....	35
Ilustración 6. Comunicación en la estructura organizativa.....	46
Ilustración 7. Concepto "Win to Win"	56
Ilustración 8. Pirámide de Maslow	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

Para poder realizar el plan de empresa, se llevará a cabo un análisis de su viabilidad tanto económica como técnica del proyecto y se describirán todas las operaciones necesarias para la puesta en funcionamiento de la empresa.

Por otro lado se definirá la misión, visión, valor, objetivos del negocio y se realizará un estudio detallado del organigrama y un análisis del puesto de trabajo, junto con un plan de marketing detallado y su plan de operaciones.

Para finalizar se desarrollarán algunas conclusiones, sintetizando los puntos más importantes de cada capítulo del plan de empresa.

1.2. Objeto trabajo y asignaturas relacionadas

El objeto principal del presente proyecto, es el estudio sobre la puesta en marcha de una nueva línea de negocio dentro del Sector Odontológico en el Centro de la Ciudad de Valencia. Para ello, se estudiará todos los factores que serán de importancia en la consecución de esta tarea.

Se tratará de comenzar con un análisis del sector y su proyección para los próximos 5 años. Ver cuáles pueden ser los aspectos que nos posicionen, a través de la diferenciación, la calidad del servicio, el valor añadido y la redefinición del paciente como cliente y viceversa. El paciente como evaluador final y referenciador, tendrá una importancia muy significativa en el trabajo, analizándose su conducta como consumidor, ahondando en el marketing sanitario y por último cómo fidelizarlo gestionando posibles incidencias de la manera más eficiente.

Asignaturas relacionadas

CAPÍTULO DEL TFC	2.- ANÁLISIS DE MERCADO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> .- Economía Española y Regional .- Economía Española y Mundial .- Introducción a Sectores Empresariales
Breve justificación	Estas asignaturas ofrecen herramientas necesarias para hacer un análisis de las principales características y más significativas del sector Odontológico y como se sitúa la empresa en ese entorno

CAPÍTULO DEL TFC	3.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO ODONTOLÓGICO
Asignaturas relacionadas	.- Dirección Estratégica y Política de Empresa .- Economía de la Empresa I y II .- Dirección Comercial
Breve justificación	Presentamos las características específicas de la empresa, sus fundamentos, objetivos y la identificación de capacidades y fuerzas clave de la empresa y de la competencia que pueden influir en la vida de ésta.

CAPÍTULO DEL TFC	4.- RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	.- Dirección de RR.HH. .- Legislación Laboral de la Empresa .- Gestión de Calidad
Breve justificación	Nos permitirá describir las responsabilidades de cada componente de la organización y cómo buscando el máximo rendimiento del factor humano, se consigue el máximo rendimiento de la empresa.

CAPÍTULO DEL TFC	5.- EL MARKETING EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA
Asignaturas relacionadas	.- Dirección Comercial .- Marketing Industrial .- Dirección Estratégica y Política de Empresa .- Innovación y Sistemas de Innovación .- Gestión de Calidad
Breve justificación	Los conocimientos aprendidos nos permitirán estudiar un plan de marketing y comercial que atienda a las necesidades del cliente y poder desarrollar acciones comerciales para dar una percepción de valor añadido y diferenciación respecto a la competencia.

CAPÍTULO DEL TFC	6.- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	.- Contabilidad Financiera .- Contabilidad General y Analítica .- Dirección Financiera .- Gestión Fiscal en la Empresa
Breve justificación	Realizar un análisis de la viabilidad de la empresa, la situación económico-financiera en la que se encuentra, analizando las inversiones realizadas y proponiendo las propuestas de mejora que se establezcan.



1.3. Objetivos

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera, es llevar a cabo un plan de empresa, con el fin de estudiar la viabilidad económica, técnica y financiera, obteniendo un conocimiento global de todos los factores que van a influir en éste plan de empresa, tanto externos como internos.

Los puntos a desarrollar en este plan de empresa, para ir alcanzando una serie de objetivos para que en su conjunto podamos concluir cuáles son las características que van a definir nuestro plan de empresa, son los siguientes:

- Saber si la puesta en marcha de la empresa resulta rentable en el futuro.
- Asegurarse mediante distintos análisis a supervivencia a corto / medio plazo de una sociedad limitada.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1. Consideraciones previas

2.1.1. Diferencia entre salud y atención sanitaria

En la sociedad de hoy en día nos encontramos con la disyuntiva de distinguir entre la salud y la prestación por salud. Por lo tanto, se deberá distinguir lo que tiene un precio y la que no, lo que se puede tarifar y lo que no; de este modo, se hace necesario esclarecer la diferencia entre estos dos términos: salud y atención sanitaria.

El bien salud tiene valor de uso, pero no posee valor de cambio. Es decir, para las personas posee un valor, en este caso muy importante, pero no se puede intercambiar salud.

Lo que se demanda o compra es la atención y cuidados sanitarios para mantener y mejorar el estándar de salud. En este sentido cuando se dice que “la salud no tiene precio”, podría interpretarse como una aceptación del carácter económico de la misma, es decir, que tiene valor de uso pero no de cambio. Sin embargo, cuando las personas se refieren a la salud, están pensando indistintamente en salud y atención sanitaria, y ésta última si posee valor de uso y de cambio,

A pesar de la claridad de este concepto, el mercado odontológico no domina muchos aspectos del comportamiento de los ciudadanos y da lugar a los **fallos del mercado** *(es el término usado para describir la situación que se produce cuándo el suministro que hace un mercado de un bien o servicio no es eficiente, porque la cantidad que el mercado suministra no está en equilibrio con las necesidades de los consumidores).*

Los fallos del mercado son aquellas situaciones en las que el mercado no puede alcanzar el resultado óptimo y aparecen porque se vulneran los supuestos establecidos como necesarios para el establecimiento de la competencia perfecta, **término utilizado en economía para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado y consecuentemente se produce una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.**

2.1.2. Factores que determinan la competencia perfecta

Los factores que determinan la competencia perfecta son:

- Existencia de muchos productores y consumidores, de forma que siendo todos ellos pequeños o de igual nivel, ninguno pudiera ejercer una influencia apreciable sobre los precios.
- Las empresas venden un producto homogéneo, por lo que al cliente o consumidor le es indiferente un vendedor u otro.

- Las empresas y los consumidores tienen información completa y gratuita. Todos los consumidores tienen la misma información sobre las características de los precios y las cantidades ofertadas de los bienes.
- La tecnología está al alcance de todas las empresas.
- No existen barreras de entrada o de salida al mercado.

Este escenario de producirse simplificaría mucho la gestión y apartaría de planes estratégicos, acciones de marketing, etc., si bien es evidente que actualmente esta “competencia perfecta” es una fantasía

2.1.3. La demanda asistencial sanitaria

El funcionamiento del sistema sanitario se puede modelizar tomando como punto de partida las necesidades y demandas de la población objetivo. Las necesidades de atención sanitaria son evaluadas de acuerdo a criterios técnicos a partir de estudios epidemiológicos y establecimiento de premisas sobre el estado de la ciencia médica y la tecnología disponible. En cambio, la demanda de atención sanitaria expresa la elección del consumidor al comparar los beneficios y costes en que incurre para obtener un servicio determinado o para garantizar una determinada cobertura. Si bien ambos conceptos están estrechamente relacionados no siempre son coincidentes, pudiendo haber necesidad de atención sanitaria sin que se demande la misma o bien demanda sin necesidad.

En el ámbito sanitario la evaluación de las necesidades y la satisfacción de las demandas están muy vinculadas al criterio de la profesión médica y al progreso de la medicina, lo cual conlleva que la oferta asistencial influye y condiciona la demanda.

Para satisfacer las demandas de atención sanitaria de la población se requiere definir mediante qué mecanismos se van a regular las transacciones (intercambios) entre los demandantes y los oferentes de servicios sanitarios. El mercado y la planificación son las dos formas puras de asignación de recursos. En un sistema de mercado los precios transmiten la información y los incentivos adecuados y la interacción entre la oferta y la demanda determina qué servicios se prestarán y quién los obtendrá. La segunda alternativa es la planificación, en este caso el gobierno mediante las autoridades sanitarias establece la oferta asistencial y regula el proceso de acceso a la misma.

En un sistema predominantemente público como el nuestro la planificación es la forma dominante, jugando el mercado un papel residual para aquellas prestaciones no cubiertas por el sistema público (por ejemplo, determinadas prestaciones buco dentales) o bien para sustituir o complementar la oferta pública con servicios privados (contratación de seguros privados, lo que conduce a una doble cobertura para casi un 20% de la población española). La oferta asistencial total estará integrada por el

conjunto de medios asistenciales (humanos, materiales, técnicos y organizativos) de titularidad, pública o privada, al servicio del sistema público y por la oferta privada.

A partir de los medios asistenciales dotados se genera un flujo de actividad asistencial cuantificable, como son estancias, intervenciones, consultas, pruebas diagnósticas, etc. con la finalidad de mejorar la salud de la población atendida.

Si se compara la dotación de medios asistenciales con medidas que recojan el uso que de los mismos se ha hecho se puede considerar la eficiencia.

En un sentido restringido la **eficiencia en la gestión** se mide por la obtención de un producto o servicio minimizando los costes necesarios para su obtención; comparando los recursos asignados con la cantidad de servicios prestados. Podemos inferir la eficiencia productiva y de gestión de diferentes instituciones sanitarias y efectuar comparaciones entre ellas.

Finalmente, las actividades sanitarias se justifican por el impacto positivo que puedan ejercer sobre la salud, si bien dicho impacto resulta en muchas ocasiones difícil de conocer con exactitud. Dado el estado actual de la ciencia médica, podemos definir la eficacia de un determinado proceso asistencial como la probabilidad de que un individuo, en una población definida se beneficie de la aplicación de una tecnología médica a la resolución de un problema de salud determinado.

Dicha **eficacia** se establece habitualmente de forma experimental y con validez universal. En cambio, la efectividad también pretende medir la probabilidad de que un individuo de una población definida, se beneficie de la aplicación de un tratamiento. En consecuencia la eficacia marca el límite superior de beneficios en la actividad asistencial, mientras que la efectividad traduce en la práctica real la forma en que se utilizan los conocimientos médicos. La calidad de la atención sanitaria se puede definir como la diferencia entre la eficacia y la efectividad alcanzada dados los recursos empleados.

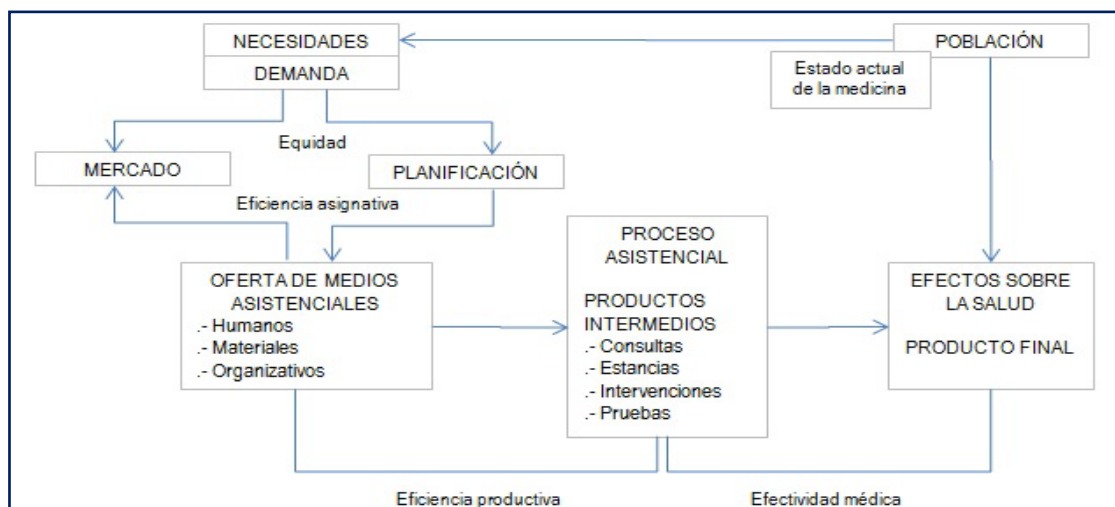


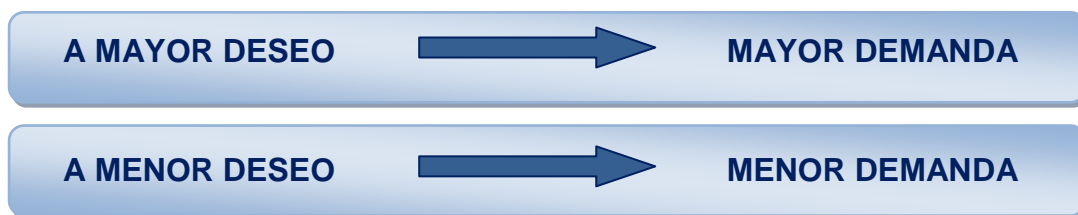
Ilustración 1. Marco conceptual para el análisis de la atención sanitaria (Monográfico, 2008)

El concepto de demanda se reconoce en el aspecto económico como la disposición a pagar por conseguir un bien o servicio con el que satisfacer las necesidades o deseos.

Lógicamente, cuanto mayor sea el deseo por un bien o servicio concretos, la disposición a pagar más también será mayor, y viceversa.

Si bien es cierto que esa decisión se verá influida por los precios de otros bienes idénticos, similares o sustitutivos del que motiva el deseo, y eso hace que a la hora de pagar por él entren en juego otras variables como las preferencias o los gustos personales.

El conjunto de estas variables constituye lo que en el análisis económico se conoce como función de demanda.



2.1.4. La oferta de asistencia sanitaria odontológica

En España, y según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la mayor parte de la atención odontológica a los pacientes se presta a través del sistema privado, con o sin mediación de pólizas de seguros, siendo apenas un 12% de las consultas atendidas a través de servicios públicos, ya sean estos ofrecidos a través de las Administraciones Autonómicas o a través de los ayuntamientos.

La causa principal de este bajo porcentaje es que el Sistema Nacional de Salud únicamente cubre en la población adulta las extracciones, y en la población infantil, actuaciones preventivas y restauradoras, sin contar los tratamientos que, desde el año 2008 y en aplicación del Plan Nacional de Salud Bucodental, se prestan gratuitamente a la población de 7 y 8 años y que a lo largo de los próximos 5 años se irá ampliando hasta alcanzar a todos los menores de 7 a 15 años (unos 4 millones de habitantes).

Más del 80% de las asistencias odontológicas en nuestro país se realizan en consultas privadas, y sólo un 12% son atendidas a través de servicios públicos. Además, y con el fin de ahondar en la prevención, el plan prevé la formación en materia de dieta y salud bucodental, acompañadas de adiestramiento en higiene bucodental para los niños y para sus padres y/o tutores.

Para el establecimiento del coste de este plan, se tomaron como referencia las tarifas oficiales que ya estaban pagando algunas Comunidades Autónomas por programas de atención bucodental similares (Extremadura, Navarra o Andalucía, entre otras), con una media de 45 euros por niño y año, dinero que se financiará al 50% entre las administraciones autonómicas y la estatal.

Por lo que a la atención privada se refiere, cabe distinguir entre la atención directa y la atención intermediada por compañías aseguradoras y por mutuas. En ambos casos, la atención se presta en una consulta privada que puede pertenecer a un solo dentista o a varios, en una consulta franquiciada o en una consulta incluida dentro de un marco sanitario mucho más amplio, como un hospital.

La diferencia fundamental entre la atención directa y la atención intermediada por compañías aseguradoras radica en la tasación de los servicios, que en el primero de los casos es establecido de forma libre por el propietario de la clínica y en el segundo viene marcado por la compañía a la que el profesional ha decidido adscribirse.

En estos casos, el paciente abona una prima periódica a cambio de la cual la compañía le ofrece un listado de especialistas con determinados tratamientos gratuitos así como precios más favorables en el resto (precios franquiciados). El dentista que desea entrar en ese cuadro de especialistas, se compromete a respetar los precios ofrecidos por la compañía, que le garantiza un volumen de pacientes mínimo.

La utilización de pólizas dentales es todavía hoy un supuesto minoritario en nuestro país, representando el número de usuarios de pólizas dentales apenas un 18,3% en la Comunidad de Madrid, según una encuesta realizada por el Colegio de Odontólogos y Estomatólogos de la I Región, publicada en el Libro Blanco de la Profesión. El perfil de sus usuarios suele ser el de funcionarios en su gran mayoría (52%), con un nivel de renta medio alto y que disponen de doble cobertura sanitaria en un 44% de los CASOS (Dominguez, El futuro de la profesión de dentista en España: Expectativas laborales de los nuevos egresados , 2007)

2.2. Introducción al sector odontológico

El sector odontológico es clasificado por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), 86.23 como “Actividades Odontológicas”, es una especialidad médica que se dedica al estudio de los dientes y las encías y al tratamiento de sus dolencias. Esta disciplina se encarga de todo lo referente al aparato estomatognático, formado por el conjunto de órganos y tejidos que se encuentran en la cavidad oral y en la parte del cráneo, la cara y el cuello.

La profesión de Odontólogo en España ha estado regulada desde sus inicios por el Consejo General de Colegios Odontólogos de España y los Colegios Profesionales de cada región. La constitución de estos organismos responde a la necesidad principal de los propios profesionales de regular la competencia del ejercicio profesional en el país.

La odontología privada es el máximo exponente de la concepción liberal de la profesión. Bajo este concepto, el dentista en su clínica es el prestador habitual. Hace unos años esta era la práctica más común, la prestación de servicios por parte del dentista en su propia consulta, sin intermediación de ninguna compañía de seguros y

mediante el pago por acto médico. En la actualidad se ha producido una importante reestructuración del sector.

La incursión en el mercado de servicios de salud oral de grupos económicos con grandes carteras de potenciales clientes, como es el caso de las compañías aseguradoras, ha propiciado una situación de pérdida de poder de la profesión.

La concentración económica, organizativa y de decisión de la odontología privada por parte de estas compañías caracteriza la evolución del sector en los últimos años. Las aseguradoras no sólo dominan la demanda (el paciente o cliente) sino que están empezando a controlar la oferta mediante un amplio número de dentistas concertados y la entrada en el mercado con su propia red de clínicas dentales. Las aseguradoras se han integrado de forma vertical mediante la adquisición de participaciones en los negocios de sus proveedores inmediatos. La presente estructura del mercado de servicios de salud oral, las asimetrías de información inherentes al sector, los precedentes de prácticas contrarias a la competencia y los incentivos económicos de los oferentes privados dificultan, en gran medida, que las probables eficiencias originadas por el ejercicio de la libre competencia se estén trasladando a los consumidores finales.

Desde su aparición, el seguro dental en nuestro país ha caminado bajo el mismo paraguas normativo que el seguro de asistencia sanitaria general.

En España el primer seguro dental nace en 1986, Esfera Médica saca al mercado en julio de ese año su Póliza Multidental. Al suscribir este seguro los asegurados pagaban una prima anual, lo que les permitía beneficiarse de una serie de tratamientos dentales de forma gratuita, sobrepasado cierto límite, el tomador del seguro debía hacerse cargo del gasto del tratamiento. Han pasado más de 20 años y aquel “seguro dental” ha evolucionado hacia una modalidad muy “particular” en el ámbito de los seguros de prestaciones sanitarias de nuestro país. En la actualidad el seguro dental ha adoptado las características de un plan de descuento, en el que la entidad aseguradora actúa como agente intermediario entre los demandantes de servicios de salud oral y los proveedores asistenciales.

Los planes de descuento que bajo la denominación de “seguro dental” se están comercializando en nuestro país, constituyen una modalidad contractual que no encaja en el marco del ordenamiento jurídico del seguro privado en España. Los planes de descuento no son planes de seguro, no pagan a los proveedores por todos los servicios, no asumen responsabilidades sobre la atención prestada, simplemente ofrecen a sus contratantes un panel de dentistas que han accedido a ofrecer sus servicios a una tarifa reducida. El paciente corre con todos los gastos, compartiendo con el dentista la totalidad del riesgo asegurable. La comercialización de estos planes de descuento como pólizas dentales está provocando una fuerte distorsión de la competencia no sólo en el propio mercado de los seguros, sino también en el mercado de servicios de salud oral en general. Los usuarios de la odontología privada cada vez

más acceden a las consultas a través de las prestaciones ofrecidas por su póliza dental.

Pocos profesionales subsisten con el pago privado por acto médico, salvo algunos de muy reconocido prestigio, formando parte la gran mayoría de los cuadros médicos de más de una compañía de seguros.

En todos los países existe un sector sanitario privado que presta sus servicios a los particulares, al sistema nacional (mediante la suscripción de conciertos), y a las compañías de seguro privado de asistencia sanitaria.

Como en cualquier otro mercado, en el mercado sanitario están prohibidos los contratos que especifican precios y formas de comportamiento, así como las prácticas y las decisiones concertadas que, directa o indirectamente, tienen por objeto impedir el juego de la libre competencia. El equilibrio en los mercados competitivos determina los precios y las cantidades en los puntos en que se cruzan la oferta y la demanda.

Al igual que el mercado de servicios de salud en general, el mercado de servicios de salud oral adolece de una serie de imperfecciones y particularidades, derivadas en su mayoría de la incertidumbre, la falta de información, y la información asimétrica existente entre vendedores, dentistas, y compradores, pacientes. Consideradas en su conjunto, todas estas imperfecciones y particularidades del mercado dental determinan las posibilidades de competencia y búsqueda de eficiencia en el sector.

2.3. Situación actual o tendencia del sector

El sector de los servicios de salud oral se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento, en términos reales, mayor que el crecimiento general de la economía en su conjunto.

Este crecimiento está ocurriendo a pesar del importante declinar de alguna de las enfermedades orales más prevalentes, como la caries entre los niños y los adolescentes a lo largo de los últimos 25 años. Las expectativas que los pacientes ponen en los actuales tratamientos dentales también han cambiado. La extracción de dientes como método de eliminación del dolor ya no se considera la única opción. Hoy en día los pacientes demandan tratamientos alternativos que les permitan salvar sus dientes.

Además de resultar mucho más caros, muchos de estos tratamientos requieren un mantenimiento del diente tratado, lo que en ocasiones deriva en una condición crónica.

El gasto en cuidados de salud oral se sitúa en tercer o cuarto lugar en relación al gasto sanitario global. El gasto total medio en servicios de salud oral (públicos y privados) estimado para los principales países europeos en el año 2006 rondaba los 9.000 millones de euros, unos 148 euros por habitante. Este gasto es eminentemente

privado. En la mayoría de los países europeos, y en especial en España, el peso estimado de la financiación pública en el conjunto de los gastos en salud oral es muy reducido.

Algunos de los factores que se relacionan con el crecimiento en el gasto en servicios de salud oral son:

- El incremento de la población mayor con dientes naturales, las nuevas cohortes de mayor edad conservan mayor número de dientes naturales.
- Un mayor interés por la odontología estética, lo cual está animando el marketing en tratamientos de cosmética muchas veces de importancia cuestionable en términos de mejora de salud.
- Mayor preocupación hacia el tratamiento de las enfermedades periodontales y de las maloclusiones.

Sin embargo, de acuerdo con el Manual of Dental Practice(Dentistas, 2008) el crecimiento del gasto en servicios de salud oral no se ha traducido en un aumento de las remuneraciones de los dentistas. La explicación para esta diferencia entre gasto total en servicios de salud oral e ingreso medio por dentista, está principalmente relacionada con el incremento del número de profesionales, dentistas, que ejercen en el sector.

En muchos países, el elevado número de dentistas supera las posibilidades de consumo de la población, provocando un excedente de oferta e impidiendo al mercado funcionar correctamente. Incluso en algunos países: Alemania, Finlandia, Grecia o Italia, los dentistas recién titulados están pasando a engrosar las listas del paro.

En los últimos años, y sobre todo a partir de la implantación de la Licenciatura de Odontología en 1986 como estudios independientes a los de Medicina, el sector dental ha asistido a un incremento exponencial del número de dentistas en España, aumento que no ha ido, en ningún caso, acompasado a la evolución de la población, lo que ha derivado en una importante reducción de las cargas de trabajo de los profesionales colegiados, con el consiguiente aumento de la competencia, y en una generación de peligro real para la subsistencia económica de muchas clínicas.

Como se puede apreciar en las siguientes figuras, mientras que en las últimas dos décadas el número de dentistas colegiados ha crecido un 284,7%, el aumento de la población generado apenas ha sido del 16,9%.

AÑO	1987	1997	2007	2015
Población	38.679.000	39.662.000	45.200.737	46.449.565
Nº de dentistas colegiados	6.373	15.291	24.515	34.641

Tabla 1. Población y Colegiación profesional(Estadística, 2015)

AÑO	1987-1997	1997-2007	2007-2015	1987-2015
Incremento de población	2,54%	13,96%	2,76%	20,09%
Incremento Nº dentistas colegiados	139,93%	60,32%	41,31%	443,56%

Tabla 2. Variaciones en la población y en el censo de dentistas colegiados (elaboración propia)

2.4. Escenario para el sector odontológico en el 2020

En relación a la evolución de la demanda global de cuidados dentales los expertos piensan que va a aumentar en población infantil y en la tercera edad pero no existe consenso de lo que pueda ocurrir en adolescentes y adultos jóvenes.

La evolución del impacto de los factores de riesgo revela que el consumo del tabaco va a disminuir de manera muy clara en población adulta y con alta probabilidad en población adolescente. En contraposición, no se espera una mejoría en el consumo de alcohol y concretamente en el grupo adolescente se piensa que va a producirse un empeoramiento del consumo alcohólico.

El estrés /ansiedad no va a mejorar, con una tendencia al empeoramiento a partir de los 15 años de edad. En cuanto a la evolución de la alimentación, el consenso es claro en que no va a mejorar aunque los expertos discrepan en el sentido de su evolución. Piensan que el papel del dentista será muy importante en relación a la reducción del hábito tabáquico pero no en cuanto al consumo de alcohol ni para el resto de factores de riesgo.

En resumen se piensa que se va a producir una estabilización de la mayoría de las patologías analizadas junto a un aumento de la demanda global de los cuidados (salvo en adolescentes y jóvenes adultos en el que producirá estabilización). Este aumento de demanda unido a estabilización de patología, que puede parecer anacrónico lo justifican los expertos por los siguientes motivos:

- Aún hay margen para que aumente el % de personas que va regularmente a su dentista puesto que somos uno de los países de la Unión Europea con menor tasa de frecuentación periódica al dentista.
- Un grado importante de patología existente pero no tratada, lo será en los próximos años.
- Hay determinados grupos poblacionales que irán demandando más servicios: patología en dentición temporal, población de la tercera edad.
- El envejecimiento de la población española conllevará determinada patología que será subsidiaria de demanda odontológica.
- Debido al incremento de profesionales, se producirá un aumento considerable de demanda inducida.

En relación a la evolución de la demanda de los diferentes tipos de tratamiento, los expertos piensan que no se va a producir una disminución y que casi todos ellos (a excepción de los tratamientos restauradores) van a tender a aumentar la demanda. Los tratamientos de implantología así como los tratamientos estéticos se sitúan en posición privilegiada en cuanto al aumento.

Ello originará un reajuste del reparto clínico de los distintos tratamientos, aumentando el peso específico de los tratamientos de implantes, tratamientos estéticos, prevención y ortodoncia y una reducción muy evidente de los tratamientos de prótesis removibles y extracciones.

Los expertos llaman la atención sobre la conveniencia de revisar la formación pre graduada y la formación continua al objeto de adecuarla a las futuras tendencias de demanda.

Finalmente, en cuanto a la posible evolución de los productos de consumo dental, los expertos están convencidos de que se va a producir un aumento en el mercado de cepillos y una estabilización en el resto de productos (dentífricos, colutorios, flúor de aplicación profesional).

La profesión dental va a jugar un papel importante en la reducción de las desigualdades en materia de salud oral. Por el contrario piensan que se trata de una problemática multisectorial en la que la profesión tiene poco peso específico. En cuanto a la evolución de la oferta pública de cuidados existe consenso en que el sector público asumirá los aspectos preventivos de toda la población infantil adolescente (hasta los 18 años) así como de las embarazadas y discapacitados psíquicos. De la misma manera, también existe consenso en que los tratamientos restauradores de la población de 7-18 años así como del colectivo de discapacitados, serán asumidos. En definitiva, los expertos piensan que el abordaje público será limitado: determinados tratamientos para determinados colectivos. Teniendo en cuenta la problemática específica de los discapacitados psíquicos, los expertos opinan que debe de ser el Sector Público el que no solamente financie sino el que también proporcione la asistencia sanitaria dental. Los expertos se decantan por esta opción, frente a la posibilidad de una asistencia en el sector privado, a través de una serie de argumentos:

Los modelos de provisión de servicios más probables según los expertos son la capitación concertada con dentistas privados (para la asistencia en población infantil) y la asistencia en centros de atención primaria (con apoyo puntual hospitalario en los casos que sean requeridos) para el colectivo de discapacitados psíquicos y embarazadas. Los expertos no creen que sea viable que se amplíe la cobertura odontológica del sector público a la población adulta ni a la tercera edad.

El número de dentistas va a continuar creciendo, sin ningún tipo de planificación ni control, de aquí al 2020.

De ello se derivará según los expertos, un ejercicio profesional más difícil que ahora (en cuanto a mercado laboral) y más desagradable (en cuanto a calidad de vida profesional).

Se asistirá a una modificación de la tipología de ejercicio profesional, con una clara reducción del ejercicio autónomo en solitario y un aumento de modalidades de ejercicio con mayor grado de dependencia (trabajo en policlínicas, pluriempleo en varias clínicas, trabajo para otro dentista, trabajo para aseguradoras o franquicias). Los ingresos por diferente capítulo van a modificarse, incrementándose los procedentes de tratamientos estéticos e implantología y reduciéndose los relativos a prótesis removibles y extracciones. Hay una tendencia a opinar (aunque sin alcanzar el consenso) que los costes para el profesional van globalmente a aumentar y que los precios de los servicios para los pacientes se van a estabilizar.

La profesión se va a "rejuvenecer" y a "feminizar" como consecuencia de la incorporación de nuevos profesionales. Existe consenso en que aumentará el número de higienistas dentales (pero no así de auxiliares ni protésicos dentales). Se piensa que el intrusismo no aumentará de aquí al horizonte del 2020. Los movimientos migratorios de los profesionales, tanto de los dentistas españoles hacia el extranjero como de dentistas extranjeros hacia nuestro país, no van a disminuir.

Finalmente, en cuanto a los factores que puedan empeorar la calidad asistencial en el escenario del 2020, los expertos están consensuados en que el número de dentistas será el que mayor impacto va a tener, seguido del cambio en la tipología de ejercicio profesional, aumento de los costes e intrusismo profesional.

2.5. Análisis e influencia del entorno. Análisis de Pest.

En la «business strategy» **PEST** se define como el conjunto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir de forma externa sobre una o varias organizaciones o, lo que es lo mismo, un determinado mercado.

El análisis PEST es una metodología que se basa en algunas variables del contexto externo, las cuales son capaces de definir el escenario en el cual opera la organización. Se trata de un análisis cuyo objetivo implica delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias generales, pero, además, nos proporciona una información útil para el proceso de toma de decisiones y en las elecciones estratégicas y operativas de la organización. El análisis puede adoptar una perspectiva enfocada hacia el futuro, con el objetivo de identificar los principales elementos de discontinuidad (o de cambio) que deberán afrontarse. Esta metodología se centra en la evaluación de cuatro variables macroestructurales:

- **Política.** Las dimensiones políticas pueden influir sobre el contexto general y el sector concreto al que pertenece la organización mediante procedimientos legislativos que regulan su funcionamiento.

- **Economía.** La situación económica podrá determinar las decisiones y las estrategias de las organizaciones, condicionando, por ejemplo, la capacidad de acceso al crédito o el gasto de los usuarios, clientes o las propias administraciones.
- **Sociedad.** Las tendencias sociales y culturales, los cambios de comportamiento y de opinión ciudadana con respecto a ciertas cuestiones, junto con transformaciones en la estructura sociodemográfica, pueden tener efectos significativos sobre la demanda y la oferta de bienes y servicios.
- **Tecnología.** Las dinámicas tecnológicas, con la irrupción de la digitalización y las nuevas infraestructuras, pueden modificar radicalmente el entorno en el que opera la organización.

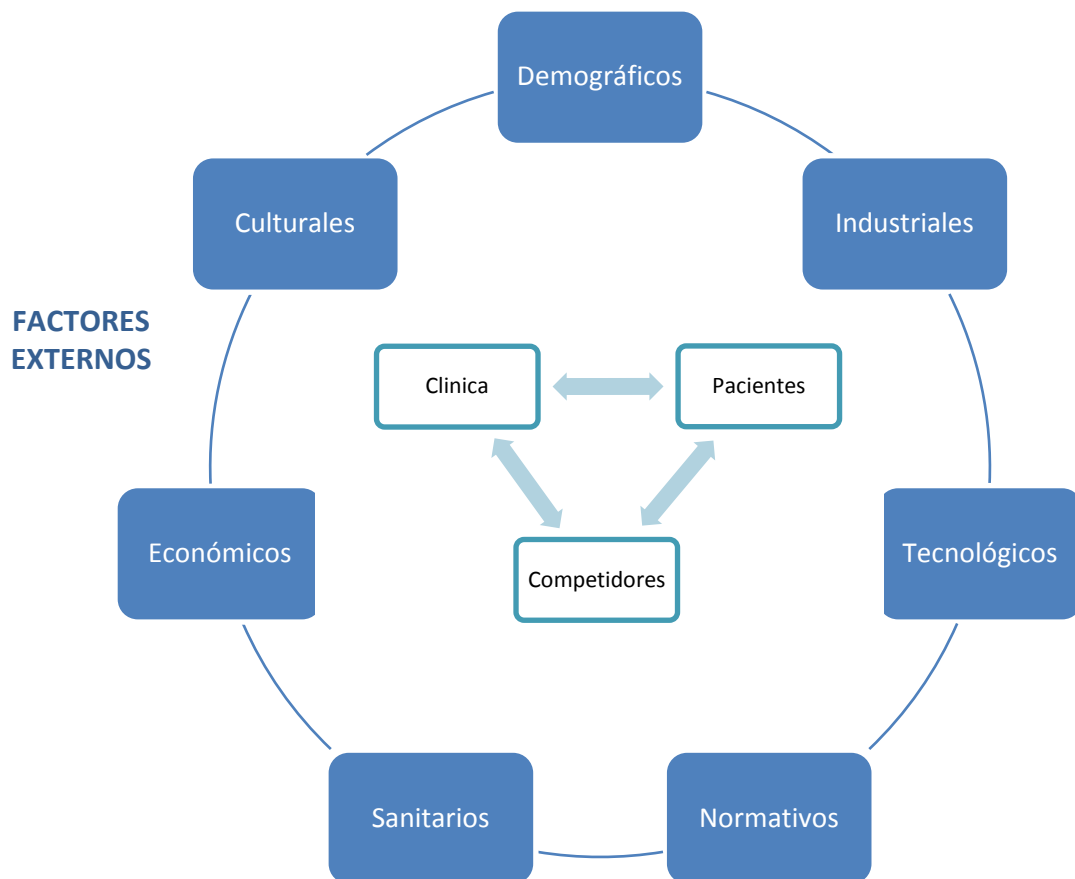


Ilustración 2. Gráfico análisis Pest

Normalmente, el Análisis PEST no es lo suficientemente exhaustivo para comprender el funcionamiento de un mercado o prever su desarrollo. En este sentido, es necesario tener en cuenta los pilares principales que regulan de manera directa el mercado en el que opera una organización, tanto la propia empresa, como su competencia y los clientes.

Ahora, tratemos de contextualizar estas cuestiones teóricas dentro del sector odontológico: una clínica dental opera en un entorno bastante restringido –vinculado fundamentalmente al área en la que se ubica–, en el cual competirá con otras clínicas –de tipo tradicional o bien centros pertenecientes al modelo de Odontología corporativa– y atenderá fundamentalmente a la población residente y, probablemente, a aquella cercana a su zona de competencia.

El ambiente interno –compuesto por la clínica, su competencia y los pacientes– representa un mercado en sí mismo, que, por otra parte, es bastante particular, pues está relacionado con la salud de los ciudadanos y se encuentra atravesado por dimensiones éticas, deontológicas y de calidad, que no admiten discusión alguna. Sin embargo, más allá de este cuadro que acabamos de ofrecer, disponemos de otros fenómenos cuya influencia es bastante relevante, por lo que intentaremos describirlos de forma breve con el objetivo de presentar una panorámica del escenario global.

Tal y como se observa en la Ilustración 2, los pilares del PEST no pueden estudiarse de forma rígida. Por ello, las cuatro variables que construyen este modelo, se descomponen en factores más específicos y adaptados al contexto que estudiamos. No obstante, política, economía, sociedad y tecnología son dimensiones transversales a todos estos factores específicos.

La mayor parte de los elementos analizados aluden, sobre todo, a la esfera social, a la cual pueden asociarse muchos de los factores, tenidos en cuenta los culturales, demográficos y sanitarios. La política influye, fundamentalmente, en todo aquello que concierne a los factores normativos y, nuevamente, a aquellos de carácter demográfico. La tecnología condiciona el sector, tanto a nivel industrial como en lo referente a la comunicación de la clínica. Por supuesto, no debemos olvidar los aspectos ligados a la economía, que adquieren una gran relevancia cuando las transacciones económicas son importantes, como en el caso del gasto de los tratamientos odontológicos.

Comenzamos con los factores demográficos, que, a pesar de ser fundamentales en la evolución del escenario dental, muy a menudo quedan infravalorados, ya que su desarrollo y transformación son procesos bastante lentos.

Frecuentemente no atribuimos la importancia suficiente a los cambios en la composición demográfica de una sociedad, pues nuestra visión tiende a situarse en el corto plazo, y sin embargo, en tan solo diez años, las transformaciones en la composición de la población influyen sobre este mercado de un modo determinante.

Los dos aspectos principales indicados en el esquema se refieren al rápido aumento en la edad media de la población y al impacto de los flujos migratorios procedentes de los países del hemisferio sur y del este de Europa. En el primero de los casos, nos encontramos, no sólo con un porcentaje cada vez menor de pacientes jóvenes, sino frente a un cambio progresivo en las patologías que les caracterizan: mayor impacto

de las enfermedades sistémicas, necesidad de rehabilitaciones más duraderas y renovables, búsqueda de una mejor calidad de vida, etc.

En lo relativo a la presión demográfica y a la alarma que está desatando en estos meses una nueva ola migratoria, es tan sólo una pequeña manifestación de la imparable llegada a Europa de millones de personas, sobre todo procedentes de África. Así, la ONU, en el estudio Research on the ScientificBasis for Sustainability, ha previsto un incremento de la población africana del 114% entre 2005 y 2050, frente a una disminución del 10% de la población europea. Seríamos completamente miopes si pensáramos que estas cuestiones no nos afectan, y todos aquellos dentistas que prevean que su actividad seguirá adelante al menos diez o quince años más (aunque sea mediante un cambio generacional dentro de la propia clínica), no pueden pasar por alto la evolución demográfica si quieren analizar su propia profesión en claves estratégicas.

Parece claro que estamos ante dimensiones que adoptan un carácter fronterizo con respecto a los factores relacionados con la Sanidad, ya que la edad y las condiciones socioeconómicas están directamente conectadas con la salud. Las primeras conclusiones son prácticamente obvias, pues las transformaciones están ya frente a nuestros ojos: nuevas patologías odontológicas ligadas a las exigencias, por un lado, de una población ya anciana, y por otro, de nuevos pacientes que deben ser atendidos y que, muy a menudo, se sitúan en una franja socioeconómica más baja, pero que, en cualquier caso, tienen la necesidad y el derecho de ser tratados.

En aquellos ciudadanos con mejores posiciones socioeconómicas, orientados a esa constante búsqueda para la mejora de su calidad de vida, se incrementan las demandas estéticas y una visión más holística y global sobre la salud, también de la odontológica.

En relación a las dimensiones sanitarias, se recuerda que el nivel medio de los dentistas españoles es elevado, con una Odontología que en España tiende a ser una de las más avanzadas en Europa. No obstante, esta optimización de los dentistas, paradójicamente, incrementa la incapacidad de diferenciarse de otros profesionales y, con ello, aumenta la competencia.

Entre los factores relacionados con las cuestiones sanitarias, no debemos olvidar el impacto de las tecnologías, que en estos años han transformado radicalmente los protocolos clínicos y las posibilidades de diagnóstico. En este caso, los cambios han sido y serán repentinos. Es suficiente pensar que hace tan sólo diez años eran muy pocos aquellos que advertían que el mundo digital estaba invadiendo la práctica cotidiana del dentista: desde la radiología al escáner intraoral, pasando por la planificación de la cirugía implantar, etc. Quizá, dentro de otros diez años, tomar impresiones con silicona se considere totalmente obsoleto, y quién sabe qué otras tecnologías transformarán, de un día para otro, las rutinas del dentista. Incluso dentro del laboratorio, el protésico, que tradicionalmente ha moldeado los dientes con

espátula, poco a poco empieza a hacerlo con un ratón, cambiando radicalmente su mentalidad y sus actitudes.

La tecnología ha entrado también en la gestión diaria de la clínica: médicos y auxiliares han tenido que aprender a utilizar software de gestión, mientras que, quienes decidieron quedarse con «papel y boli», estadísticamente, han sufrido mucho más el impacto de la crisis. La consecuencia de todo ello es que, hoy en día, el nivel técnico de las estructuras dentales españolas es mucho más evolucionado. Sin embargo, todo ello ha comportado, y comporta, grandes esfuerzos de cambio que afectan, de forma clara, a las dimensiones organizativas y económicas.

Las tecnologías afectan también a la oferta de la industria, que en el sector dental se orienta principalmente a la I+D, creando, de manera continuada, productos e instrumental modernizados que mejoran los procedimientos técnicos y clínicos, los plazos de trabajo y la comodidad del paciente y la del técnico. Estas tecnologías inducen al dentista hacia una actualización constante mejorando la calidad de las prestaciones y, en algunos casos, aumentando los costes de las intervenciones. La industria produce e innova siguiendo una lógica de valor añadido, que el dentista debe ser capaz de utilizar en su favor para aumentar la calidad total del servicio, una calidad que obviamente percibirán también sus pacientes

Pero esta tecnología es también Internet, que origina una comunicación frenética y una divulgación viral de la información. En este sentido, condiciona tanto las posibilidades de promoción del dentista como los conocimientos y el nivel de información de los pacientes. Los aspectos culturales están ampliamente afectados por la difusión de la información, que contribuye a crear pacientes más informados y atentos, más propensos a comparar los dentistas desde un perfil económico y comunicativo. Son personas que, por otra parte, como todos nosotros en calidad de consumidores, son mucho más exigentes y selectivas, dando mayor importancia al dinero y al tiempo que gastan. Como ya hemos señalado, los ciudadanos están más orientados a mejorar la calidad de vida y poseen fuertes aspiraciones para satisfacer aquellos que son sus deseos y no solo sus necesidades.

Este nuevo mundo, en el que se es paciente y cliente al mismo tiempo, ha causado un cambio profundo en la relación médico/paciente, concretamente en el ámbito odontológico, en el que las transacciones económicas son importantes y suponen un gasto que, por norma general, recae sobre el ciudadano. Por tanto, es imposible no considerar este tema como una cuestión estratégicamente relevante para una organización que opera como una clínica dental. Es obvio que los pacientes, sobre todo tras la crisis de 2009, están extraordinariamente condicionados por los factores económicos, como todos nosotros con respecto a aquellos que son nuestros hábitos de consumo y compra. En este caso, todos tenemos perfectamente claro cómo la incertidumbre económica, el aumento del desempleo o la dificultad de acceder al crédito tienen un impacto espectacular en el sector dental, que todavía hoy intenta

recuperarse a pesar de que el país, aún con grandes dificultades, está ya saliendo de los momentos más complicados del trienio 2009-2011.

A pesar de que la crisis haya reducido de forma objetiva el gasto en las intervenciones dentales, también es importante que tengamos en cuenta el aumento general de las ocasiones de gasto. Por término medio, y como consecuencia de la presión ejercida por la oferta, estamos orientados al deseo de comprar más productos y servicios para nosotros y nuestras familias.

Al margen de los recursos totales, es evidente que se ha reducido la cantidad de dinero disponible para cada una de las ocasiones de compra. De este modo, nos encontramos frente a pacientes que deben elegir entre los tratamientos dentales y una amplia gama de compras para sí mismos o para el resto de la familia –compras relativas al hogar, a los hijos, al ocio, etc.–, sobre todo cuando se hallan frente a prestaciones de mayor coste económico, como son las prótesis o la Ortodoncia. Es fácil imaginar cómo, en este sentido, la capacidad empresarial y persuasiva del dentista y su equipo podrán ser un elemento clave para orientar al cliente hacia la salud oral en lugar de hacia otras compras, en ocasiones superfluas.

Todo este contexto está condicionado por cuestiones normativas, en concreto, aquellas relacionadas con la desregulación del ámbito publicitario y tarifario que han permitido una exacerbación de la competencia y una orientación del ciudadano hacia una mayor capacidad de negociación, pero que, según algunos de nuestros estudios, que se encuentran en fase de profundización, parece que también están favoreciendo el crecimiento de la demanda.

En la esfera normativa aparecen también las cuestiones fiscales y las obligaciones legales (normas sobre el trabajo, gestión y protección de datos, consentimiento informado, etc.), que poseen un gran impacto sobre la organización y en el balance económico de la clínica. En este ámbito encontramos, además, las políticas universitarias y las reglamentaciones intracomunitarias, temas, todos ellos, que influyen, de manera cotidiana, sobre los objetivos, estrategias y operatividad de las clínicas dentales, principalmente debido a la mayor competencia que promueven las directrices de la Unión Europea.

Básicamente, pretendemos indicar cómo, incluso el propio dentista, que renueva constantemente su estructura y sus competencias (también gracias al desarrollo tecnológico que produce la industria) es, a su vez, un agente influyente en el ambiente externo, es decir, sobre los pacientes. Por tanto, todos los factores descritos interactúan entre sí, influyéndose de forma recíproca dentro de un mundo en constante evolución. Como podrá observarse, nos hemos limitado a describir el ambiente externo sin detenernos en el ámbito interno, relacionado con la organización, sus competidores y los pacientes que componen el target de usuarios.

El análisis de estos factores externos nos lleva hacia algunas conclusiones sobre aquellos que serán, y que, en cierto modo, ya se están evidenciando, como los elementos más característicos del mercado disponible para las clínicas dentales.

En general, se prevé un aumento del número de pacientes, que todavía, según las principales fuentes estadísticas, representa sólo algo más de un tercio de la población. Se tratará, fundamentalmente, de ciudadanos con una renta menor, por lo que las organizaciones que quieran y puedan atenderles deberán competir también a nivel económico.

No obstante, los dentistas con un posicionamiento de precio «Premium» poseen resultados excelentes si son capaces de promover eficazmente sus propios estándares de calidad. Esto significa que aumentará la heterogeneidad entre las clínicas que adopten posicionamientos distintivos en función de sus estrategias, relacionadas con un concepto que simplemente podríamos definir como «a quién me dirijo, qué le propongo y cómo lo promuevo».

Por tanto, se crearán dinámicas de competitividad mucho más significativas entre las clínicas, muy probablemente enmarcadas en modelos de negocio más que en profesionales individuales, con una necesidad explícita de segmentar los propios clientes con el fin de proponer un mix de servicios (estructura, prestaciones, comunicación y precios) coherente con el posicionamiento deseado.

Esto presupone que se producirá un desarrollo de estrategias de tipo empresarial, también para aquellas estructuras de menor tamaño, penalizando con el cierre a aquellos centros que no sean capaces de competir en términos empresariales y no sólo económicos. En este contexto se podría observar la reconversión de una parte de los titulares de clínicas en consultores, o podríamos asistir a fenómenos de fusión entre centros odontológicos de menor tamaño.

Las palabras clave para un futuro compuesto por un mercado más amplio y competitivo podrán ser: heterogeneidad, segmentación, posicionamiento y estrategia. Las vías para lograr el éxito quedarán estrictamente conectadas con la eficiencia en la gestión y la capacidad comercial.

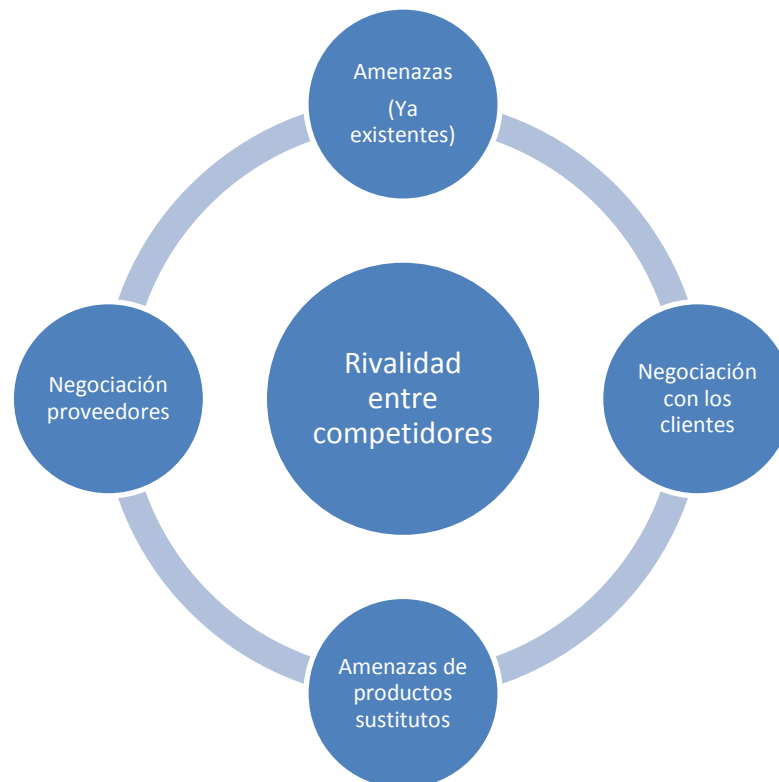
2.6. Análisis del entorno competitivo inmediato. Porter.

El mercado es un punto de encuentro entre las empresas, los que dirigen y administran, los que trabajan en ellas y los clientes de las mismas. El mercado es la frontera entre dos regiones de la actividad social y económica.

Una clínica dental no puede vivir aislada, sino que depende ampliamente de todo su entorno y de los factores externos que la rodean. La clínica dental está influenciada por sistemas mayores, de los que a su vez forma parte, tales como el económico o social.

La clínica dental como cualquier empresa recibe ingresos de bienes (inputs), como personal, materiales, pacientes y los transforma para integrarlos u ofrecerlos en forma de bienes y servicios (outputs). Se encuentra en un tejido social donde aparece la necesidad de interrelacionarse con diversos agentes. Deberá gestionar su relación con su entorno. Asimismo, el entorno competitivo del dentista español ha cambiado. Mayor número de licenciados, libre circulación de profesionales de estados miembros, empresas de seguros médicos ofreciendo pólizas dentales, el paciente como cliente....

Para realizar un estudio más determinado utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que nos permitirá identificar los factores clave que influyen en el posicionamiento estratégico de la empresa y su estrategia a seguir.



Il·lustració 3. Diagrama de Porter

2.6.1. Rivalidad entre competidores

A la hora de conocer el grado de rivalidad existente para una empresa es importante definir la estructura de la competencia. El sector odontológico cuenta en su mayoría con pequeñas clínicas dentales, pero han surgido policlínicas, franquicias con mayores recursos y servicios a menor precio.

Si situamos la empresa en el entorno competitivo de la Ciudad de Valencia, nos encontramos ante un mercado posiblemente saturado en oferta de salud dental. Con todo lo que ello conlleva, en política de precios y publicidad agresiva.

Por ello se va a tratar de definir nuestra estrategia en la diferenciación del proceso de atención al paciente, puesto que como hemos explicado anteriormente la densidad de clínicas conlleva una oferta similar de servicios y unos márgenes reducidos. Puesto que la atención al paciente/cliente (que desarrollaremos en el punto 4.4.) es un factor que nos hará permitir desarrollar el término paciente como realidad y cliente cómo potencialidad.

Por la tanto nos centraremos en ofrecer un servicio de implicación, personalización y exclusividad, que transmita que su paso por la clínica tenga un valor Premium.

2.6.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de cualquier tipo de competidor es un riesgo inherente a cualquier tipo de negocio. Las características de la industria de la salud dental harán que cualquier competidor que quiera ingresar en el sector deberá conocer el know-how.

Esta circunstancia que debería ser un punto a favor nuestro se ha convertido en una debilidad sectorial por el crecimiento incontrolado de odontólogos, al proliferarse las Universidades de Odontología. Por lo que estamos viendo que la experiencia de un profesional y su cartera de clientes fidelizada a lo largo de los años se ve amenazada por los precios a la baja que inundan el mercado.

2.6.3. Amenaza de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que oferten productos alternativos. La entrada de estos productos, pone un precio máximo para los consumidores antes de que éstos puedan optar por el sustituto.

Por la tanto hace que diseñemos estrategias para que podamos impedir su entrada al sector de una manera más cómoda u ofrecer opciones más interesantes para el consumidor final que nos permita superar el problema.

Como hemos señalado en la rivalidad entre competidores, la gran cantidad de clínicas dentales hace que cada una de ellas pueda ser el sustitutivo perfecto de la otra.

Por lo que tendremos que recalcar que nuestra diferencia potencial es la excelencia en la calidad asistencial desde que el cliente visualice nuestra clínica. La clínica dental ofrece un servicio, éste es intangible, éste provoca una vivencia y lo que deseamos es trasladar esa sensación como única en el sector.

2.6.4. Poder de negociación de los proveedores

En el actual contexto económico, en el que el acceso a vías de financiación externa se ha vuelto más difícil, una gestión eficiente de la tesorería es un elemento esencial para la supervivencia de cualquier clínica dental.

Debemos apostar por simplificar al máximo las operaciones, y establecer una única forma de pago y vencimiento para todos los proveedores. Esta medida nos asegurará poder realizar con exactitud las previsiones de pago, además de ahorrar en costes de tiempo y personal.

Como consecuencia de la crisis, se ha podido negociar con nuestros proveedores una reducción del precio de los materiales que nos suministran que queremos trasladar a nuestros pacientes. De esta manera algunos de nuestros tratamientos de implantología van a reducir su precio, por lo que podremos ser más competitivos respecto a las franquicias.

Pero al igual que queremos diferenciarnos en el servicio intangible que percibe el cliente/paciente, en el tangible también debemos dar ese plus de excelencia y tratar de trabajar con los mejores productos en protésico dental y material auxiliar.

2.6.5. Poder de negociación del consumidor

El proceso de consumo de un cliente es igual en todos los sectores y responde a unas pautas básicas de comportamiento, que se podrían resumir en las siguientes.

- Voluntaria o involuntariamente por la influencia de acciones de marketing.
- La necesidad le despierta interés y le invita a buscar información.
- Interpreta la información y estudia las alternativas encontradas.
- Selecciona la alternativa y la compra.
- Evalúa su nivel de satisfacción analizando el servicio recibido.
- Actúa en consecuencia: si el servicio no cubrió las expectativas iniciales del cliente es probable que éste no vuelva, pero si además se siente defraudado se convertirá en contrapreSCRIPTOR. Por el contrario, si sus expectativas quedaron cubiertas, el cliente volverá y si además fueron superadas, se convertirá en un cliente referidor.

Son tres tipos los criterios de compra para un cliente, en el servicio odontológico, por lo que en función de cómo sean percibidas estas compras por el cliente será necesaria una actitud concreta por parte del odontólogo o profesional responsable de la atención al cliente:

- **Compras no deseadas:** no se originan por voluntad propia del cliente, por lo tanto las interpreta como de carácter obligatorio. Ejemplo: percepción de una caries.
- **Compra automática:** el cliente otorga una importancia real a la necesidad de consumo pero sin excesiva importancia, por lo que nunca estará del todo satisfecho ya que el consumo suele estar asociado a un acto instintivo. Ejemplo: tratamiento de urgencia de una fractura en incisivo,
- **Compras deseadas:** responden al principal objeto del marketing. Provocan que muchas veces el cliente anteponga su deseo sobre un determinado servicio por encima de sus necesidades más básicas. Ejemplo: prioriza un tratamiento dental blanqueante por encima de otras necesidades más básicas.

Es por tanto importante identificar a cada cliente que visita nuestra clínica, cuál es su necesidad y cuáles son los niveles que espera cubrir.

3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1. Introducción a la gestión odontológica

La necesidad de la gestión como una disciplina quedó firmemente establecida a partir de los cambios económicos y sociales acontecidos en la Revolución Industrial. Esta disciplina, que comenzó su campo de acción en las empresas industriales, se ha extendido a las empresas de servicios y administraciones públicas.

La gestión es una ciencia, entendiendo como ciencia la manifestación del conocimiento organizado mediante la aplicación de un proceso reproducible denominado método científico.

Por lo que la medicina al igual que la gestión, nacen de una evidencia científica y de unos conocimientos fundamentados en la investigación y experimentación.

Como no podía ser de otra manera, la profesionalización en el sector industrial y empresarial se ha introducido también en el sector odontológico, debido en gran medida, a los miedos de los profesionales sanitarios a guiar sus consultas por parámetros empresariales. Sin embargo, convertir la clínica en una empresa no quiere decir que se convierta en un sujeto impersonal.

La oferta y demanda del sector ha evolucionado de manera inversa. Con la desproporción entre el lento crecimiento de pacientes potenciales y el rápido crecimiento de licenciados en Odontología.

Como consecuencia, cada vez es más difícil captar la atención de los pacientes hacia las consultas. Para conseguirlos es necesario realizar planes estratégicos que incrementen la demanda de servicios dentales con el objetivo de crear en el mercado un espacio suficiente.

Una realidad del sector dental es que muchas, son ya las clínicas que son propiedad o están gestionadas por profesionales no dentistas. El hecho de que profesionales no dentistas, hayan tenido éxito en empresas odontológicas evidencia que se necesitan de los conocimientos basados en la gestión para abordar con éxito nuevos proyectos.

Así pues, la aplicación de estructuras y políticas en el sector sanitario deber ser vista como una realidad que pretende aportar rentabilidad al profesional y transmitir un servicio de mayor calidad al paciente.

Para que una clínica funcione bien necesita de una organización, un orden y un sistema. La Gestión Clínica podría definirse como la implicación de unos profesionales sanitarios en la organización del sistema, en la gestión de la demanda y de los recursos disponibles para la obtención de unos beneficios en función de los resultados obtenidos.

La gestión de una clínica odontológica engloba a grandes rasgos las siguientes cuatro funciones:

- **Función administrativa:** se encarga de que los objetivos y fines de la empresa se cumplan tal como se prevé y para ellos tiene que coordinar las diferentes divisiones de la empresa, definiendo su campo de acción y responsabilidad. La administración se encarga que la autoridad, organización, coordinación y evaluación se conjuguen en la dirección adecuada.
- **Función comercial:** dotar a la empresa los bienes necesarios para su subsistencia. Dirigida hacia la difusión a los clientes potenciales de los servicios.
- **Función productiva:** se encarga de transformar los bienes de la empresa y recursos en el producto o servicio que la empresa presta y determinar el coste de producción.
- **Función contable:** intervenir en los aspectos de la gestión para valorar y cuantificar las acciones y resultados de todos los actos realizados por la empresa. La contabilidad refleja el balance económico y será un recurso informativo prioritario para todo empresario que quiere gestionar con certeza y eficiencia de los recursos disponibles.

La gestión de una clínica debe desembocar en un conjunto de herramientas y acciones, variables en función de los objetivos y el concepto en sí de cada empresa.

3.2. La gestión odontológica en las consultas

La introducción de la gestión clínica en la Odontología tiene unos motivos económicos y una oportunidad para gestionar la mejora de la asistencia y los condicionantes del actual escenario odontológico.

La gestión clínica recuerda que es importante gestionar pacientes y no tratamientos o patologías. Posicionar al cliente por encima del tratamiento, de esta forma el sistema de gestión no se orienta hacia la producción, sino que se dirige al paciente. La satisfacción de cada servicio debe ser global, considerando que las necesidades del profesional como del cliente han sido satisfechas.

La gestión odontológica supone un cambio en la forma de entender la actividad clínica en acciones como:

- Abandonar la variabilidad en las decisiones clínicas y empresariales en función de quien actúe y estandarizar las actuaciones en base a protocolos de trabajo definidos.
- Introducir indicadores de calidad que ofrezcan información evaluativa de nuestro rendimiento.

- Definir una estrategia basada en programar objetivos cuantificados.
- Estructuración de departamentos coordinados de forma interdependiente y organizada por productos y servicios asistenciales. Eliminando estructuras jerárquicas y favoreciendo otras de tipo matricial.
- Reemplazo de retribuciones fijas por salarios variables en base a la consecución de objetivos programados.

En definitiva, la gestión clínica consiste en encontrar el equilibrio entre lo conveniente para el paciente y que la decisión sea empresarialmente conveniente para la clínica. La gestión clínica aporta conocimiento para que la gestión realizada por el equipo humano sea homogénea, efectiva y eficiente para aumentar la satisfacción de clientes y profesionales.

3.3. La clínica dental como empresa. Misión, Valores y RSC.

La Odontología es un servicio y por tanto la clínica dental es una empresa de servicios que debe ser gestionada como tal. Aunque siempre haya cierto grado de materialidad en los servicios, su diferencia principal frente a las empresas de bienes o productos es la inmaterialidad.

La clínica dental, como cualquier empresa, se estructura principalmente en tres divisiones: financiación, producción y comercialización:

- La **financiación** ocupa un lugar prioritario pues es la base y garantía de subsistencia de la empresa y define la estimación de costes e ingresos previstos al tratar al volumen de pacientes esperado.
- La **producción** equivale a la prestación del servicio, en nuestro caso asistencia sanitaria especializada.
- La **comercialización** define las posibilidades y necesidades del mercado, de la sociedad, los cuales determinarán los objetivos y estrategia de la empresa.

La dirección empresarial es una cuestión delicada en la que cada decisión tomada conduce irremediabilmente hacia nuevos escenarios que afectarán a su vez al posicionamiento de la empresa y de sus integrantes, así como a la relación que estos mantienen con los clientes. Por lo tanto, el director clínico debe esforzarse por acertar en todas sus decisiones

Uno de los principales retos con los que se encuentra un director es la correcta interpretación del presente y la adecuada predicción y visualización anticipada del futuro.

Aquellos profesionales que dediquen su tiempo y recursos para este menester podrán alcanzar lo que se denomina como “**escenario de certidumbre**”, siendo éste equivalente a una situación donde se conocen los datos relativos a la situación actual así como la evolución futura. Este estado de certidumbre permite tomar decisiones de nulo o poco riesgo, lo que permitirá conocer de antemano los efectos que estas decisiones tendrán en el rendimiento de la empresa.

En una correcta gestión odontológica, este ejercicio decisorio no debe ser, sin embargo, arbitrario, sino que debe responder a unos principios básicos generales de los cuales no conviene apartarse y que son:

- Misión y valores de la empresa
- Productividad y satisfacción profesional
- Responsabilidad social

3.3.1. Misión y valores de la empresa

La misión es la definición de la finalidad o razón de ser de cada empresa. Una clínica debe prestar siempre la mejor atención posible a los problemas de salud de sus pacientes, proporcionando, del mismo modo, un servicio de calidad a sus clientes internos. Para ello, su práctica asistencial estará basada en el mejor conocimiento científico disponible y tendrá en cuenta la eficiencia en la utilización de los recursos.

Los valores son aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas que forman parte de la empresa y lo que se espera de ellas, como:

- El respeto a las creencias y decisiones del paciente y sus allegados.
- La confidencialidad e intimidad necesarias para preservar la dignidad de paciente.
- La búsqueda de la excelencia y la mejora continua de la calidad asistencial.
- La continuidad asistencial.
- El trabajo en equipo.
- La información y la transparencia.
- El uso adecuado de los recursos y de la innovación tecnológica.
- El liderazgo clínico responsable.

3.3.2. Productividad y satisfacción profesional

La clínica dental, como empresa de servicios que es, tiene al trabajador como su principal recurso. La empresa se organiza o se debería organizar para facilitar el desempeño y la área de sus integrantes puesto que la productividad de estos supone un factor esencial en la salud de la empresa.

La dirección de personas es una acción dentro de la gestión empresarial que cobra cada día mayor protagonismo y que incluye la necesidad de considerar al trabajador como un compañero de trabajo con cualidades, capacidades y sentimientos propios que exigen una gestión diferenciada en cada caso.

3.3.3. Responsabilidad social

La clínica dental es una empresa que requiere de entradas económicas para subsistir y avanzar en su progreso organizativo, tecnológico y cualitativo. Si bien, la clínica dental no puede justificarse únicamente por su concepto de negocio y debe considerar también su influencia y responsabilidad social. Es una organización que nace con el propósito de dar trabajo a sus integrantes pero también de prestar un servicio, atender y satisfacer a los pacientes.

Si olvidamos esto y nos centramos únicamente en el objetivo monetario de la empresa estaremos violando uno de los principios básicos de la gestión odontológica: rentabilidad empresarial como fruto del objetivo prioritario de asistir y satisfacer ética y honradamente a los pacientes. La gestión odontológica es, por tanto, un claro ejemplo de cómo las bases de la medicina y de la empresa pueden fusionarse para otorgar un bienestar a la sociedad.

3.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas. El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.



Il·lustració 4. Anàlisi DAFO. Diagnòstic de la situació actual

Anàlisi Interno de la Organització (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas, Recursos y Procesos)

- **FORTALEZAS:** Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- **DEBILIDADES:** Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Anàlisi Externo de la Organització (Mercado, Sector y Competencia)

- **OPORTUNIDADES:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio, etc, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.
- **AMENAZAS:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

La **matriz DAFO** para CLINICA DENTAL S.L. tras analizar su entorno interno y externo sería el siguiente:

DEBILIDADES

- Al estar localizados en el centro de Valencia, hay una gran cantidad de clínicas dentales en el entorno inmediato.
- Todavía no hay una cultura dental arraigada por lo que ciertos tratamientos pueden considerarse un lujo, y por tanto se deben realizar acciones de diferenciación y cultura dental para atraer clientes.
- Se ha decidido tener un local muy bien situado que genera un gasto en arrendamiento elevado.
- El estado de la economía actual, hace que la tendencia de las familias hacia el ahorro sea superior al gasto en servicios sanitarios/estéticos.
- Nuevo equipo de trabajo, incorporación de nuevo personal en el equipo de trabajo, que pese a tener una sólida formación y una gran experiencia, necesitarán cierto tiempo para integrarse en la dinámica del grupo ya establecido, hasta alcanzar su máxima productividad.
- Tensiones de tesorería: de nuevo, la experiencia será un factor determinante a la hora de definir la inversión, los costes fijos y variables que necesita o que generará el proyecto y como se deben provisionar fondos para afrontar los posibles problemas iniciales de tesorería. También hay que tener en cuenta las buenas relaciones que se mantienen con muchos proveedores, cuya confianza, podrá minorar la dificultad de los inicios.

AMENAZAS

- El empuje de las compañías aseguradoras con la creación de clínicas dentales propias y la guerra de precios originadas por las franquicias.
- Cambios en el modelo sanitario público ofreciendo mayores niveles asistenciales en salud oral.
- La alta densidad de licenciados en Odontología, por el incremento de plazas Universitarias.

FORTALEZAS

- Localización del centro clínico. En el corazón de la ciudad con posibilidad de transporte público (autobuses varias líneas, metro a escasos 100 metros) y parkings.
- Una nueva concepción de la salud dental que nos permita diferenciarnos del servicio ofrecido por franquicias y clínicas “de toda la vida”.
- Personal altamente cualificado y seleccionado por diversos estándares tanto de calidad académica como personal.
- Recursos técnicos de última generación y gran inversión para que el cliente/paciente pueda tener todas sus necesidades cubiertas en la clínica.

OPORTUNIDADES

- Las campañas creadas por las franquicias y sus malas praxis, son una oportunidad para quien busca una odontología de calidad por un precio muy parecido.
- El local que hemos podido conseguir brinda por espacio y localización un punto de referencia en el Centro de la Ciudad.
- El horario continuado desde las 9.30h de la mañana a las 21.30h, de lunes a viernes, y de 10h a 15.00h los sábados, atraerá sin duda a pacientes con dificultades para compatibilizar los tratamientos con su jornada laboral.
- Aula de formación: la formación es una fuente importante de ingresos, ya que pese a existir una oferta amplia, los cursos en un ámbito como el del centro de formación, son muy escasos. Serán cursos eminentemente prácticos, y dirigidos a todas las categorías profesionales relacionadas con la odontología. Muchas de las personas que acudan a estos cursos, remitirán los casos que consideren fuera del alcance de sus posibilidades terapéuticas.

3.5. La eficacia y la eficiencia desde una perspectiva clínica

Los recursos con los que suele contar una empresa son limitados. Esto obliga a utilizar los bienes de la empresa de la forma más adecuada posible, consiguiendo abarcar el mayor número de necesidades. Es decir, la limitación de recursos aconseja practicar una gestión eficiente.

La **eficacia** consiste en lograr alcanzar los objetivos marcados, sin valorar los recursos y medios empleados.

Mientras que la **eficiencia** se define como la obtención de resultados positivos en relación a los recursos consumidos, por lo que es un concepto relativo, ya que un proyecto es eficiente no por sí mismo, sino en comparación con otro.

En lo que a este último concepto se refiere, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), lo divide en dos interpretaciones diferentes: eficiencia estratégica y eficiencia operativa. La eficiencia estratégica se centra en las decisiones a medio y largo plazo, mientras que la operativa se centra a corto plazo.

La efectividad clínica está directamente relacionada con la mejora en la gestión de los procesos tanto asistenciales como administrativos. La efectividad mide los beneficios obtenidos por un paciente, o un conjunto de pacientes, cuando los conocimientos o la tecnología se aplican en condiciones reales, es decir, la medida en que se consiguen los objetivos deseados. Lo esencial es garantizar la atención integral al paciente. De nada sirve aplicar una técnica quirúrgica correctamente en una patología odontológica si los procesos de evaluación y realización del diagnóstico se han demorado en el tiempo.

Las decisiones que se toman en cualquiera de los flujos asistenciales del paciente en la clínica, tienen un reflejo en los costes de la asistencia que se ponen de manifiesto en la cuenta de resultados de la unidad, así como en los estándares de calidad del servicio. Los odontólogos que se incorporen a un nuevo modelo de gestión tendrán que plantearse de qué forma consiguen optimizar la eficacia, la efectividad y la eficiencia de sus decisiones para lograr mejores resultados.

4. RECURSOS HUMANOS

4.1. Organigrama de la empresa y descripción de puestos

Una organización es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y unos objetivos comunes y explícitos, mediante la división de las funciones del trabajo y a través de la autoridad y de la responsabilidad.

- La existencia de un objetivo.
- La agrupación de personas.
- La presencia de una estructura y de unas reglas de funcionamiento concretas.

Con esta definición podemos considerar a la empresa como un ejemplo de organización, donde existe un sistema abierto al exterior e internamente estructurado para la explotación de sus recursos y la obtención de resultados.

Por lo tanto una organización se basa en la colaboración de personas que unifican sus esfuerzos coordinadamente para conseguir un objetivo común, siendo conscientes de que la suma de sus aportaciones colectivas, en un grupo bien estructurado, es superior a la suma de los esfuerzos sucedidos de forma individual.

No podemos considerar una clínica como una organización profesional si:

- No dispone de un propósito común.
- No existe una cooperación total entre sus integrantes.
- No se disponen medios de comunicación eficaces.

La existencia de un objetivo común pretende crear una estrategia unificadora que guíe en un mismo sentido a todos los integrantes de la empresa, de manera que si una clínica no dispone de una estrategia conocida y compartida por todos nunca podrá ser eficaz.

Una estructura organizativa es el medio a través del cual la organización podrá realizar sus objetivos. No debe nacer espontáneamente ni con el paso informal del tiempo sino que debe ser creada intencionadamente para servir al plan de trabajo previsto. Ésta debe ser coherente con la situación de la empresa y con sus recursos humanos, técnicos y materiales.

Un esquema básico de creación de estructura organizativa sería:

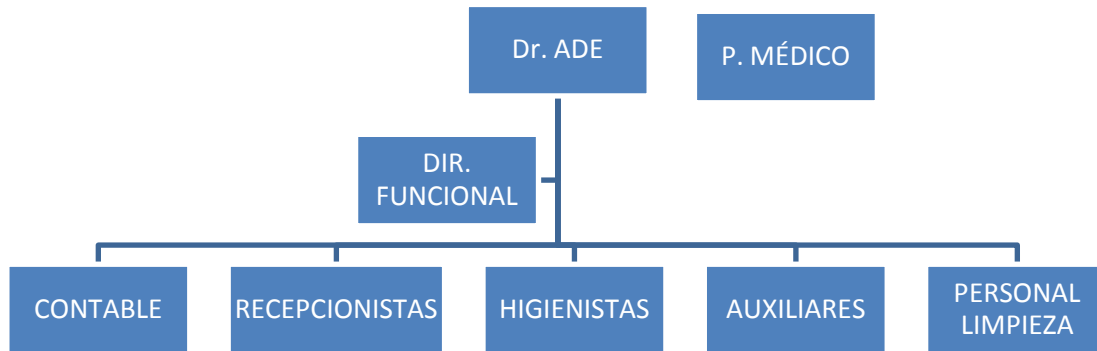
- Listar todas las tareas y trabajos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Agrupar todas estas tareas en puestos de trabajo.
- Reunir estos puestos de trabajo en unidades o departamentos, considerando para ello la homogeneidad de las distintas operaciones, las capacidades individuales y los medios necesarios para realizarlos.
- Establecer las relaciones profesionales necesarias y/o permitidas entre cada puesto de trabajo y unidad.

De esta forma se construye una estructura organizativa, siendo ésta el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos.

Son numerosas las diferencias que hay entre cada clínica, si bien en nuestra organización queremos compartir unos principios básicos que deberán ser considerados en la construcción de una organización eficaz.

- **Unidad de dirección:** Debe existir un criterio único en toda la clínica, es decir se deben conocer y respetar idénticas soluciones para situaciones similares.
- **Unidad de mando:** Cada trabajador debe tener un responsable superior al que acudir en primera instancia para no individualizar los problemas en una única persona, consiguiendo así disponer de profesionales resolutivos y de cadenas de mando.
- **Equilibrio:** Debe existir una relación armónica y respetuosa entre la línea horizontal y vertical de la organización, así como entre sus puestos de trabajo.
- **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad y la responsabilidad en cada puesto de trabajo deben ser compatibles, de forma que nadie será responsable sino dispone de autoridad y nadie tendrá autoridad sin responsabilidad.
- **Localización de la autoridad:** Se debe colocar la autoridad en los puestos de trabajo más idóneos de la estructura, para obtener la máxima eficiencia en la toma de decisiones
- **Graduación de la autoridad:** La autoridad debe ser mayor a medida que más alto está el puesto en la pirámide empresarial.
- **División del trabajo:** Se debe especializar a cada trabajador mediante la asignación de responsabilidades concretas a cada puesto.
- **Homogeneidad de las tareas:** El reparto de tareas debe ser homogéneo y coherente con las unidades creadas.



Il·lustració 5. Organigrama de la empresa.

Cada miembro de la clínica debe tener adjudicadas unas funciones determinadas de las cuales se haga responsable. Las responsabilidades, funciones y tareas de cada puesto de trabajo deben ser informadas por escrito, en una Hoja de puesto para cada cargo. En ella se explicarán el trabajo, su periodicidad, las características para optar a ese puesto de trabajo y la relación de sus tareas con el resto de personal.

4.1.1. Gerente

El/la gerente realizará de las siguientes funciones:

- Cuadrar horarios de personal para que la clínica esté perfectamente organizada, con una atención adecuada durante todo el horario de apertura del centro.
- Organización del servicio de urgencias
- Organización del servicio de atención domiciliaria
- Controlar que todas las tareas asignadas a cada trabajador se estén cumpliendo correctamente.
- Controlar el estado de los tratamientos de los pacientes así como realizar sondeos a los pacientes para detectar posibles problemas.
- Planificar las estrategias de marketing así como controlar la efectividad de las mismas.
- Negociación con proveedores, financieras y entidades bancarias.
- Control de las cuentas y los resultados de la clínica.

- Control de las liquidaciones de los doctores auxiliares.
- Preparar y liderar las reuniones mensuales donde se analizarán los resultados obtenidos, marcando las pautas y estrategias a seguir para mejorar dichos resultados y corrigiendo las posibles desviaciones de los protocolos informando al personal sobre las posibles novedades en las pautas de gestión.
- Atender posibles reclamaciones de los pacientes, junto con la persona responsable del servicio de atención al paciente.
- Realizar todos los trámites burocráticos que se deriven del desarrollo de la actividad
- Ayudar al personal de recepción en el cierre de presupuestos de importes económicos elevados.
- Control del cumplimiento de los protocolos de calidad de la normativa de calidad ISO 9001
- Negociación con proveedores y entidades bancarias para conseguir las mejores condiciones en compras, créditos etc.

4.1.2. Doctores

- Realizar todas las primeras visitas, elaborando el diagnóstico de la patología detectada en cada paciente, determinando la secuencia de tratamiento más adecuada y los doctores que intervendrán en la resolución del caso.

4.1.3. Auxiliares-higienistas

- Búsqueda de las fichas de los pacientes que tienen cita al día siguiente.
- Acompañar al paciente al gabinete.
- Facilitar al paciente los consentimientos médicos y asegurarse de que los firma y se archivan
- Preparar el material necesario para que el doctor realice el tratamiento que tiene previsto.
- Auxiliar al doctor durante el tratamiento.
- Acompañar al paciente a recepción una vez finalizado el tratamiento.
- Asegurarse del cumplimiento de la ley de protección de datos
- Realizar higienes en los pacientes, supervisadas por alguno de los doctores

Además de esto se encargarán de realizar el pedido de material y gestionar el almacén. Para ello se respetará el siguiente protocolo:

- El material estará guardado y ordenado en los almacenes.
- Todo lo que hay en el almacén debe estar debidamente registrado en el ordenador.
- Cada vez que se saca algo del almacén hay que reflejarlo en el ordenador y en la ficha de control diseñada a tal efecto.
- Deben estar pendientes de los materiales que se van consumiendo para pedirlos con tiempo y que no lleguen a agotarse las existencias.
- Los materiales que vayan haciendo falta se anotarán en una hoja de pedidos y se cursará la correspondiente notificación a la persona responsable de los pedidos si alguno de los productos debe ser repuesto urgentemente.
- Cada vez que llega un pedido hay que comprobar, ANTES de que se vaya el repartidor, que TODAS las cajas recibidas vayan dirigidas a la clínica o a cualquiera de los doctores.
- Se comprobará en el albarán o factura que ha llegado exactamente lo que se ha pedido.
- Si falta algo en los pedidos recibidos, deben de ponerse en contacto con el depósito dental correspondiente, haciendo la oportuna reclamación y poniendo éste hecho en conocimiento de la persona responsable de los pedidos del centro.
- Una vez comprobado que el material que ha llegado es el correcto, se ordenará debidamente en el almacén y se introducirá en el ordenador.
- Los albaranes y facturas deben llevarse al departamento de administración, para que puedan ser debidamente archivados.
- Asegurarse que todos los moldes de escayola estén vaciados y los trabajos de laboratorio preparados para ser enviados.

Al finalizar el día, las auxiliares deben realizar los siguientes trabajos para facilitar la labor del servicio de limpieza:

- Desmontar turbinas, pieza de mano, micromotor engrasándolos debidamente.
- Desinfectar completamente el sillón y subir a posición 0, facilitando de ésta forma la limpieza del gabinete.
- Realizar el aspirado del sillón.

4.1.4. Personal de recepción

- Recibir al paciente y acompañarlo hasta el despacho.
- Realizar la fase de acercamiento al paciente.
 - Presentarse como la persona que hará el seguimiento de su tratamiento en los ámbitos de programación y administrativo.
 - Preocuparse sobre el estado de salud buco dental del paciente.
 - Si el paciente manifiesta algún dolor o temor, debe realizar las preguntas necesarias para conocer sus necesidades.
 - Toma de datos personales donde se intentará averiguar su situación personal y económica.
 - Recogida de datos médicos y firma del consentimiento de la ley de protección de datos.
 - Posteriormente avisarán a alguna de las higienistas-auxiliares para que se hagan cargo del paciente, debiendo éstas llevar a cabo las siguientes funciones:
- Preparar el gabinete para pasar al paciente.
- Explicar al doctor toda la información más relevante sobre el paciente
- Auxiliar al doctor mientras realiza el reconocimiento del paciente y anotar los tratamientos a realizar.
- Acompañar al paciente a la sala de espera correspondiente.

Una vez que el paciente está en la sala de espera, la auxiliar-higienista que ha atendido al paciente, avisará al personal de recepción, quién se encargará de llevar a cabo con diligencia las siguientes funciones:

- Realizar el presupuesto y preparar el dossier del paciente.
- Repasar el plan de tratamiento previsto por el doctor ofreciendo varias alternativas si fuese posible.
- Explicar las diferentes formas de pago y financiación.
- Cerrar el presupuesto que debe ser firmado por el paciente.

4.1.5. Servicio de limpieza

El servicio de limpieza contratado para la limpieza y mantenimiento de gabinetes debe respetar el protocolo.

Al finalizar el día de trabajo:

- Limpiar el pedal y el cable del pedal del sillón.
- Limpiar las sillas del doctor, auxiliar y acompañantes.
- Limpiar el ordenador (teclado, superficies, ...)
- Barrer y fregar el suelo de gabinete y sala de esterilización.
- Asegurarse que las pantallas de los ordenadores están limpias.
- Asegurarse que no quedan marcas de polvos de talco de los guantes en las distintas superficies de los gabinetes.
- Las superficies de la sala de esterilización deben estar completamente recogidas y perfectamente limpias.

Semanalmente se realizará una limpieza exhaustiva de cada gabinete con el fin de favorecer el mantenimiento y cuidado de las instalaciones, utilizando una bayeta con agua y jabón, no sólo con toallitas y líquido de desinfección.

4.2. La comunicación en la estructura organizativa

Un plan de comunicación puede muchas veces dirigirse internamente y externamente. A veces es necesario asegurarse que los integrantes y colaboradores de la clínica tienen criterios de decisión y actuación unificados antes de lanzar el mensaje a la población.

- Comunicación externa: dirigida a población en general, profesionales externos y medios de comunicación.
- Comunicación interna: dirigida a los propios miembros y trabajadores de la clínica.

El Plan de Comunicación Interno tendría como público objetivo a las personas que integran el equipo de trabajo y a todas las empresas, proveedores y profesionales que colaboran o participan de algún modo en la prestación de nuestro servicio.

Un Plan de Comunicación unifica criterios profesionales y establece una metodología de apariencia que evita que se formulen acciones inconexas o contradictorias dentro de la organización. Por ello, es necesario transformar ese plan en una estrategia con una serie de objetivos, que deben ser factibles, realistas y medibles.

No se puede olvidar que un plan de comunicación, como cualquier otra planificación dentro de la empresa, requiere de unos plazos de ejecución para cada uno de los objetivos, ya sean a corto, a medio o a largo plazo. Y de la misma manera, cada objetivo debe tener asignado también un o unos responsables de su realización.

Por último, se debe disponer de medidas de control y evaluación periódicas que evalúen el rendimiento y permitan introducir acciones correctoras si procede.

En resumen, un Plan de Comunicación nace de una necesidad de la organización, basado en un análisis previo de la situación en las que se observan unas carencias de comunicación (debilidades y amenazas) y unos instrumentos de los que dispone la organización para enfrentarse a ellos (oportunidades y fortalezas). Tras el análisis de estas carencias e instrumentos, se obtienen unas conclusiones y se plantea un Plan para solventar la situación, a través de una estrategia, que se concreta en una serie de objetivos a conseguir en un plazo concreto y por unos responsables, a través de unas acciones evaluables por medio de medidas de control.

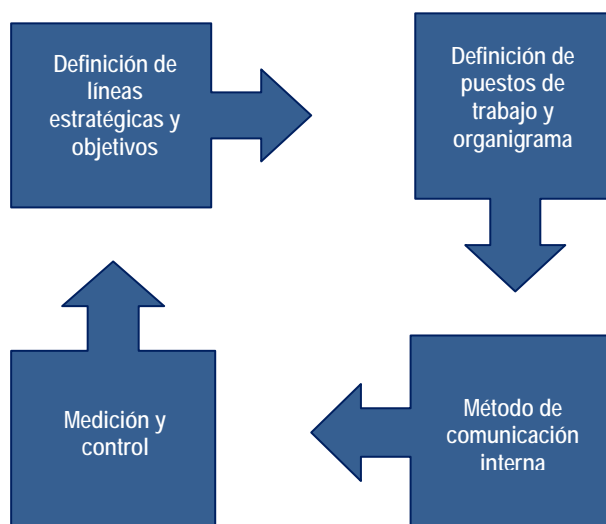


Ilustración 6. Comunicación en la estructura organizativa

Dentro de éste Plan de comunicación, nos encontramos con un concepto envolvente a todas las fases que es el Clima Laboral.

El clima laboral en una organización es la síntesis de las actitudes de la propia persona frente a su propio empleo, por lo tanto frente a su propio trabajo personal, al de sus compañeros, al de los jefes, a las condiciones ambientales y al entorno laboral en su conjunto.

El clima laboral se ha convertido en un aspecto de enorme importancia en el criterio de decisión para incorporarse a un puesto, en la satisfacción del personal y por tanto en su motivación, productividad y voluntad de ayudar a los demás y a su empresa.

El clima laboral de una organización puede medirse en base a una serie de datos tanto estadísticos como informales. En este sentido, los datos que pueden ser útiles para determinar el clima laboral son:

- Índice de rotación, número de trabajadores que dejan la empresa a lo largo de un periodo.
- Índice de absentismo.
- Índice de retrasos.
- Índice de accidentes laborales.
- Variación de la productividad.
- Descenso de la calidad de la producción.
- Insatisfacción laboral (medido en número y contenido de las quejas internas).
- Entrevistas de salidas (aquellas realizadas a personas que dejan la empresa).
- Nivel de participación e implicación del personal en las actividades de la empresa.
- Flujo de comunicaciones informales que expresan con mayor certeza las opiniones del personal que las comunicaciones más formales.

El análisis de los datos recogidos puede dar como conclusión la existencia de un clima laboral inestable o poco confortable. No obstante, esta situación no tiene por qué ser asumida como invariable; son muchas y diversas las estrategias que pueden permitir mejorar el clima laboral de una organización.

La capacidad del equipo y de cada profesional para gestionar la euforia o fatiga momentánea y para manejar con propiedad la relación con su entorno es fundamental para alcanzar el éxito y la satisfacción.

La mayoría de tensiones y problemas en una clínica dental tienen su origen en aspectos puramente personales entre dos personas. Los conflictos personales desarrollan una cadena de insatisfacción que acaba muchas veces en la percepción del paciente de que algo no va bien en la clínica. Es por tanto responsabilidad del director clínico el intervenir y ser inflexible en la alteración de un clima afable y de un compañerismo que hoy se convierte en la primera piedra necesaria para alcanzar la satisfacción del paciente y la de la clínica..

En este cometido, el directivo debe prestar especial atención al nivel de comunicación interna de su clínica. No se pueden tomar conclusiones ni exigir resultados o determinados comportamientos si previamente no se le ha facilitado a cada profesional la información necesaria o si, antes de tomar una decisión, no se ha escuchado atentamente la opinión del equipo.

En la clínica dental existen unos requerimientos de convivencia profesional que cobran excesiva relevancia en la construcción de equipo y en la confección de una imagen profesional y sólida. Para ello es sin duda fundamental hacer saber a cada trabajador las normas de comportamiento y las actitudes o acciones que no están permitidas, por perjudicar el ambiente y el clima laboral.

4.3. Selección de personal

La planificación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección de cualquier clínica dental, puesto que permitirá determinar las exigencias y características que deben regir la organización de una empresa. La planificación de personal consiste, por tanto, en definir unos objetivos concretos y sus plazos de ejecución y estructurar el equipo de trabajo idóneo para conseguirlos.

La planificación de personal se encarga de anticipar las necesidades del futuro en términos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de establecer la plantilla ideal, indicando el personal excedente, los puestos deficitarios, así como los criterios orientadores necesarios para la acción.

La plantilla inicial está compuesta por profesionales en activo dentro de la sanidad bucodental. Son personas de contrastada experiencia que ya trabajan actualmente en la clínica, todos ellos implicados en este proyecto y participando activamente en su desarrollo.

Para futuras incorporaciones será imprescindible tener inmejorables referencias de algún profesional del sector, experiencia contrastada, titulación y sobre todo ganas de empezar a trabajar en una empresa con un proyecto tan ambicioso.

En resumen, se requieren profesionales de primer nivel con una actitud positiva y muchas ganas de trabajar para desarrollar el proyecto.

Así pues, la planificación de personal debe responder a un análisis interno y evaluación del trabajo que hace dentro de la empresa. El establecimiento de un plan de recursos humanos implica estudiar la organización, sus objetivos, sus funciones, sus tareas, sus puestos de trabajo, las categorías profesionales de sus miembros así como sus capacitaciones profesionales, además de evaluar la organización y estructuración del método de trabajo precisamente para conocer la libertad, la estabilidad, la proyección y la calidad de las funciones desempeñadas.

4.4. Paciente o cliente.

La clínica debe tener la capacidad de identificar a sus clientes, para lo cual se hace necesario resolver la confusión y conflicto generado por interpretaciones poco afortunadas, acerca de las diferencias entre los términos cliente y paciente así como otras similares denominaciones.

Términos como paciente, cliente, consumidor, usuario, enfermo, target, población, beneficiario, ciudadano, etc. son a menudo utilizados como sinónimos.

A continuación vamos a tratar de desarrollar cuál es el término a utilizar y las ventajas e inconvenientes que vamos a encontrar para el desarrollo de la clínica.

El término **paciente odontológico** se refiere a aquella persona que recibe servicios sanitarios, tratamiento odontológico, cuidados o consejo profesional. Es importante considerar que el término paciente no es sinónimo de enfermo. El enfermo es aquel paciente que padece una enfermedad, concluyendo por tanto que el enfermo puede no ser paciente sino ha recibido tratamientos a su enfermedad y el paciente no necesariamente es enfermo si acude a la consulta por otros motivos distintos a la necesidad de curación o paliación.

El término **cliente** se refiere a aquella persona que decide acerca del asesoramiento o servicio de un profesional o venta de un producto a cambio de una recompensa generalmente en honorarios. El término cliente es aplicado en muchos sectores distintos al odontológico o sanitario, tales como el comercial, la hostelería o la moda.

Teniendo en cuenta que el paciente de la clínica dental es aquella persona que consume algún servicio sanitario en ella, el cliente será aquella persona que sin haber consumido necesariamente un servicio en la clínica ha mantenido un vínculo comercial con nosotros. Ambos serán por tanto objetivos de nuestras campañas de marketing.

De esta forma, el paciente será aquel a quien se efectúe el tratamiento o se preste el servicio odontológico (no necesariamente curativo), mientras que el cliente será aquel que, en algún momento determinado, deberá adoptar la decisión sobre la realización de un tratamiento, la aceptación de un presupuesto o el pago de la factura de un servicio, distinguiendo en este punto entre clientes potenciales y los clientes reales.

Los **acompañantes** entran dentro de la categoría de influyentes y desempeñan un papel muy importante en la relación con el paciente pues, aunque no actúa como verdadero cliente, ejerce una importante influencia sobre el paciente.

De alguna forma, los acompañantes son también usuarios, pues acuden a la consulta, esperan, analizan lo sucedido y conforman una opinión que compartirán con el paciente y con otras personas de su entorno. Es por ello que esta figura no debe de ser descuidada.

5. MÁRKETING EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA

5.1. Marketing Mix. Las 4 P's.

El término marketing es la incorporación a nuestra lengua de esta palabra anglosajona. Algunas de sus referencias al castellano serían comercialización, mercadeo o mercadotecnia. Los principios del marketing y su aplicación son factores esenciales en el progreso y éxito de una clínica odontológica y ocupan un espacio fundamental dentro de ella, ya que, de alguna forma, recoge los objetivos de la empresa en el mercado, siendo esto un factor necesario para realizar una producción orientada.

El marketing es un proceso vivo que se adapta continuamente a las cambiantes circunstancias del entorno. El marketing de una clínica puede tener diferentes orientaciones según el enfoque que se dé a su práctica. Algunos de estos enfoques son:

- **Orientación hacia la producción:** Típica de nuevos servicios o productos donde existe una elevada demanda que exige un alto volumen de producción. De alguna forma, el objetivo es brindar servicio a la mayor cantidad posible de clientes haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.
- **Orientación hacia la distribución:** La oferta se iguala a la demanda y por tanto existe una mayor preocupación por el estudio del entorno y por incentivar la demanda y despertar la necesidad en la población.
- **Orientación hacia el mercado potencial:** La oferta supera a la demanda y por lo tanto el marketing se centra en aumentar la demanda mediante la adaptación del servicio a las necesidades específicas de la población.
- **Orientación estratégica:** La oferta sigue siendo mayor que la demanda, pero nos encontramos en un entorno en crisis financiera donde, además de incentivar la demanda, se establece la necesidad empresarial de vigilar los costes y la eficiencia empresarial, establecer vínculos emocionales con los clientes, practicar las relaciones públicas y potenciar el marketing interno.

El marketing es una ayuda en busca del éxito profesional donde sus acciones y herramientas permiten conseguir más y mejores pacientes (aquellos que deseamos tener), pero también a fidelizar y mejorar las relaciones con los pacientes ya activos. Siendo un buen ataque la mejor defensa, las acciones que se emprendan para conseguir más pacientes o para fidelizar a los ya existentes serán las que ayudarán a conseguir que el ejercicio de la profesión sea también un éxito económico y social.

Es sabido que algunos dentistas ven la aplicación del marketing en su práctica diaria como una actividad que no se corresponde con la ética profesional, y por tanto es importante definir qué es el marketing y qué pretende para eliminar las connotaciones

negativas que no merece esta ciencia. Asimismo, es importante diferenciar entre lo que pretende el marketing y el abuso o uso incorrecto que ciertas empresas puedan hacer de él, sin respetar los principios deontológicos de la profesión odontológica.

Equivocadamente, se ha popularizado una definición del concepto de Marketing que lo ha convertido en sinónimo de infinidad de situaciones y acciones e incluso de herramientas que se engloban dentro de esta misma ciencia. La realidad del marketing, sin embargo, no es más que la de buscar clientes, potenciales o activos, con necesidades concretas para ofrecerles el servicio o producto que mejor satisfaga sus expectativas.

El **marketing mix** es la combinación de acciones en un equilibrio apropiado para alcanzar los objetivos previstos en el plan de marketing.

Elegir un mensaje no es una tarea fácil, sobre todo si se tiene en consideración el espacio que existe durante la comunicación entre lo que deseamos decir y lo que finalmente se percibe. Seleccionar un mensaje y elaborar un plan de presentación del mismo es un proceso un tanto complejo que obliga en ocasiones a contar con la ayuda de profesionales en la materia. El mensaje tiene que llegar al consumidor o cliente potencial sin desvirtuar la realidad de la organización, es decir, sin alterar el propósito o deseo de imagen que la clínica quiere dar.

A continuación se desarrollarán y elaborarán las líneas de actuación sobre cada uno de estos factores.

5.1.1. Servicio

Como breve resumen los clientes o pacientes en nuestro caso usan los servicios por los beneficios que ofrecen y las necesidades que satisfacen. Al igual que con los productos los clientes exigen satisfacciones y beneficios de éstos.

Nuestro principal objetivo en este apartado, o análisis de marketing, es analizar las características de nuestro servicio en particular y, en cómo vamos a poder mejorarlo.

Nuestro servicio ofrecido se trata de un servicio intangible, que recibe directamente el paciente, en su mayoría de las veces en los gabinetes de la clínica dental y con una duración determinada, es decir, se consume en el momento. Como conclusión se puede decir que se debe orientar nuestro servicio al paciente y ofrecer el mayor nivel de calidad debido a que la satisfacción del paciente es originado por el momento de interacción con él.

Se puede dar en alguna ocasión excepcional que los profesionales acudan a realizar alguna visita esporádica a algún paciente que le resulte complicado el desplazamiento. La mayoría de las veces se prestará en la clínica, y debido a esto, debemos de dotar a ésta del material necesario y la tecnología adecuada.

Cabe destacar también la importancia de la elaboración de tratamientos duraderos con el mismo paciente. En este caso el servicio prestado no se ofrecerá de forma inmediata, como puede ser una primera visita o revisión, sino que será un tratamiento más complejo que tardará varias sesiones.

Estos tratamientos exigen de una atención constante en el tiempo, ofreciendo también flexibilidad de horarios y de pago. Habrá que tener muy en cuenta este tipo de servicio ofertado puesto que será el que mayor beneficio supondrá y deben ser conscientes todos los miembros del equipo profesional debido a que en tratamientos duraderos podrán ser varios los miembros que presten atención al paciente.

De todas maneras a pesar de lo descrito anteriormente se sabe la importancia de la creación de un diagrama de flujo de procesos que permita dividir las distintas interacciones con el paciente para poder mejorar la calidad del servicio.

Se analiza pues el proceso de atención suponiendo que una persona necesita los servicios a causa de una molestia o un asunto estético y decide acudir a la clínica.

Estos son los pasos que seguiría:

- Deseo/Necesidad de acudir a una clínica dental.
- El cliente ha conocido la clínica a través de la campaña publicitaria, el boca a boca, la ubicación, mediante búsqueda en el colegio profesional, o por Internet.
- Contacto, solicitud de información a través de teléfono, en la clínica o vía correo electrónico.
- Concertación de primera visita.
- Primera visita de diagnóstico para saber cuáles son exactamente sus necesidades.
- Estudio de los tratamientos posibles y exponerlos al paciente. Dar presupuesto aproximado.
- Aceptación del presupuesto por parte del paciente, una vez sabe los servicios que se le van a realizar y de qué manera.
- Inicio del tratamiento y consensuar el método de pago.
- Sesiones requeridas para completar el tratamiento.
- Conclusión del tratamiento, evaluación de satisfacción del cliente y concertar posible futura cita.

En este caso el servicio básico o elemento fundamental del servicio es la visita a la clínica y atención al paciente. En el diagrama de flujo se pueden ver la secuencia de acciones que forman todo el proceso.

El servicio básico se da desde que el cliente entra a la clínica hasta que sale atendido, pero existen muchos servicios suplementarios durante y después del servicio básico: atención al cliente, servicio de reserva de cita, tratamientos y consejos que el paciente deberá seguir, etc. El deseo del paciente se ve satisfecho en gran parte en el momento que sale de la clínica. El diagrama de flujo ayuda a preguntarse si podría desarrollar nuevos servicios, o si podría aumentar el segmento de mercado, o cómo se puede mejorar el servicio.

Existen muchos otros trámites que no se detallan aquí porque los pasos y características de cada uno es totalmente diferente pero básicamente la dinámica es la misma. La relación del paciente con la clínica es constante, los tratamientos suelen ser duraderos, periódicamente éste pasará por la clínica para hacer revisiones y un mantenimiento de su tratamiento.

Se cree de importancia desarrollar este diagrama para una persona que llega por primera vez a nosotros porque se debe tener en cuenta que cada uno de los pasos de este diagrama es muy importante para que este paciente se vincule con nosotros.

El sistema de publicidad y toma de contacto tiene que ser muy bueno para que elija la opción de esta clínica, el trato personal en su primera visita excelente, así como el método y facilidad de pago y precios asequibles.

Cabe destacar que si bien los tratamientos seguirán la misma secuencia en el paso que se refiere a sesiones requeridas para completar el tratamiento se podrán dar diversas situaciones. Se quiere decir con esto que dependiendo de las necesidades del paciente, las sesiones serán realizadas por odontólogos generales, odontólogos especializados o simplemente el paciente visitará la zona de recepción o se reunirá con el auxiliar correspondiente.

5.1.2. Precio

En un momento económico de dificultades como el que se está viviendo actualmente las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing. Se sabe y tiene en cuenta que la situación actual es muy dura y la población está pasando verdaderas dificultades económicas por lo tanto la política de precios tiene que tener esto en cuenta y no ofrecer precios elevados para los tratamientos. Se tiene también en cuenta que debido a los costes que conlleva la puesta en marcha del negocio los precios deben tener un mínimo, el cual no está al alcance de todo el mundo.

Debido a todo esto se intentará aplicar una política de precios acorde con la situación actual pero teniendo en cuenta a su vez que unos precios excesivamente bajos provocarán el no funcionamiento de la clínica así como una percepción para los

posibles pacientes potenciales de una clínica de poco prestigio y tratamientos de poca calidad, que es lo que no se quiere conseguir.

Como ocurre con los demás elementos del marketing mix, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing. El precio es el único elemento del mix que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Debemos tener en cuenta que el valor para el paciente dependerá de la diferencia entre los beneficios que obtiene por el servicio y el precio que paga por éste, además de otro tipo de costes como el tiempo y el esfuerzo físico. Reduciendo todos o alguno de estos costes, se aumenta el valor del servicio y por tanto su satisfacción. Cuando se piensa en fijar una política de precios se tiene que plantear qué objetivos se buscan. Debido a que no se quiere aplicar una política de precios excesivamente bajos (se pueden identificar con mala calidad) se intentarán ofrecer políticas de descuentos o dar facilidades de pago, por ejemplo.

5.1.3. Promoción

Resulta clave para que nuestra empresa pueda informar a los posibles pacientes de su actividad y los servicios que se va a ofrecer una buena campaña de comunicación y promocionarla en la medida que sea posible. La promoción o comunicación es clave en la primera época de la empresa o período de lanzamiento y, por lo tanto, es necesario informar del servicio.

La publicidad es la ciencia encargada de captar la atención y seducir al público objetivo con un mensaje comercial que anime al cliente potencial a consumir el producto o servicio que la empresa anunciante ofrece a través de distintos medios o canales como anuncios en prensa, cambios interpersonales, comunicaciones escritas, internet, televisión, señalética etc.

La Publicidad no es sinónimo de propaganda; es una herramienta de marketing y comunicación que pretende la obtención de beneficios comerciales como último fin, mientras que la propaganda tiene como última misión la propagación y/o difusión de ideas políticas, filosóficas, morales, sociales o religiosas, es decir, comunicación ideológica, dejando al margen intereses comerciales sobre productos o servicios concretos.

La publicidad en Odontología además de por la legislación vigente viene también regulada por la normativa marcada desde el Ilustre Consejo General de Odontólogos y Estomatólogos de España. Entre las diferentes recomendaciones o normas que se dictan en el Código, destacan las siguientes:

- La publicidad de servicios odontológicos no debe contener nada falso, inapropiado, confuso, fraudulento, ambiguo o decepcionante.

- La publicidad de servicios odontológicos no debe crear falsas expectativas de resultados favorables.
- La publicidad de servicios odontológicos no debe, ni en modo ni en frecuencia, ser de mal gusto, sensacionalista u ofensiva.
- Cualquier iniciativa que se considere grandiosa o sensacionalista debe evitarse, puesto que no tiene interés para la profesión.

5.1.4. Distribución

No se va a considerar esta herramienta del marketing mix lo suficientemente importante como para desarrollar su estudio debido a que en este caso el servicio es prestado en la clínica íntegramente. El acceso y la toma de contacto o reserva de cita será o bien acudiendo directamente a la clínica, por teléfono o vía correo electrónico. Por lo tanto no se tendrá ningún intermediario o canal por el que vender los servicios.

5.2. Marketing sanitario.

El marketing no es una ciencia aislada y por tanto debe estar presente en todos los procedimientos de la clínica. Debe estar vinculado al compromiso con la calidad, es decir a procurar hacer las cosas cada día mejor y de forma más eficiente, así como a la visibilidad, al hecho de hacer tangible y conocido al cliente este compromiso y buen hacer que caracteriza a la clínica y a los profesionales que trabajan en ella.

De forma simple, el marketing lo que pretende es establecer un intercambio positivo entre paciente y clínica, donde ambos reciben los beneficios esperados.

Este principio es de alguna forma la base del concepto comercial y empresarial “win to win”, según el cual el objetivo es preocuparse por igual por la obtención de los beneficios empresariales y personales y porque el cliente se sienta también satisfecho.

Si consideramos que la inmensa mayoría de las consultas odontológicas ofrecen un servicio integral y similar entre sí (Endodoncia, Implantología, Prótesis, Odontología general, etc.), es fácil darse cuenta de lo complejo que puede suponer alcanzar la diferenciación entre clínicas. La misma dotación de medios provoca también que la atención y la oferta odontológica sea muy similar entre sí, haciendo complejo diferenciar una misma técnica desarrollada en una clínica u otra.

Es aquí donde cobran especial importancia los servicios secundarios que se puedan ofrecer en la clínica, pues son estos los que crearán el valor añadido, aumentarán la calidad percibida por los clientes y permitirán, por tanto, la diferenciación.



Ilustración 7. Concepto “Win to Win”

Algunos ejemplos de servicios secundarios que pueden ofrecerse al paciente son:

- La agilidad en la gestión de citas y el manejo de la agenda.
- La profesionalidad en el trato al teléfono.
- La comodidad de las instalaciones.
- La limpieza y orden de las instalaciones.
- La amabilidad del personal.
- La oferta de información mediante material educativo.

En la clínica se tratará de realizar dos tipos de marketing, uno enfocado a la propia organización dental y otro enfocado a la repercusión de la clínica con sus clientes (fidelización y captación).

El marketing interno (también denominado endomarketing) hace referencia a todas aquellas acciones relacionadas con el servicio ofrecido dentro de las instalaciones; es decir, todo lo relacionado con la relación directa con el paciente, con los trabajadores y con las vivencias que éstos tienen durante su estancia en la clínica.

El **marketing interno** procura la consecución del máximo confort y satisfacción de los pacientes y de los trabajadores para que éstos se sientan fidelizados y comprometidos con los valores y misión de la clínica. Si entendemos que el marketing interno pretende también la satisfacción del trabajador, debemos considerar los siguientes dos criterios:

- Cada persona que trabaja en una organización es, al mismo tiempo, proveedor y cliente. Se puede decir entonces que todos los individuos y todos los departamentos tienen clientes y deberán cuestionarse qué pueden hacer para mejorar los niveles de calidad y de servicio que les están ofreciendo. Esto se basa en el principio de que la atención prestada a un cliente es por defecto más amable y efectiva que la que se presta a un compañero, por ello, muchas empresas intentan que sus integrantes se consideren clientes, además de compañeros.
- Todos los empleados tienen que trabajar de tal manera que sus contribuciones estén en consonancia con la misión, objetivos y estrategia de la clínica.

El **marketing externo** se compone, por el contrario, por todas aquellas acciones centradas en el exterior de la clínica y en la relación que se mantiene tanto con los pacientes como con los clientes potenciales desde la distancia.

- Tener una página Web donde los pacientes puedan enviar sus preguntas.
- Participar en un evento benéfico del barrio donde está la clínica.
- Realizar sesiones de educación dental en los colegios de la zona.
- Escribir artículos sobre los avances de la Odontología en revistas de la ciudad.
- Insertar publicidad de la clínica en un programa regional de radio sobre salud.
- Colocar un anuncio en una revista de ámbito social de nuestro entorno.

5.3. La conducta del paciente como consumidor.

El proceso de consumo de un cliente es igual en todos los sectores y responde a unas pautas básicas de comportamiento, que se podrían resumir en las siguientes:

- Voluntariamente o involuntariamente toma conciencia de una necesidad concreta.
- La necesidad le despierta el interés y le invita a buscar información.
- Interpreta la información y estudia las alternativas encontradas.
- Selecciona una alternativa y la compra.
- Evalúa su nivel de satisfacción analizando el servicio recibido.
- Actúa en consecuencia: Si el servicio no cubrió las expectativas iniciales del cliente es probable que éste no vuelva, pero si además se sintió defraudado, se convertirá en un contraprescriptor, que hablará mal de la clínica o sus profesionales; por el contrario, si sus expectativas quedaron cubiertas, el cliente volverá y si, además,

fueron superadas, se convertirá probablemente en un cliente referidor de nuevos clientes.

El comportamiento del consumidor puede modificarse a través de campañas de marketing externo desarrolladas convenientemente, pues en el fondo, el marketing lo que busca es generar tres sensaciones o impulsos consecutivos en el cliente:

- **Toma de conciencia:** El marketing se encargará de despertar la necesidad o hacer ver al cliente real o potencial que debe prestar atención a su salud bucodental o algún aspecto concreto de la misma.
- **Voluntad de solucionar:** El marketing debe además conseguir transmitir al cliente que él cumple con el perfil de persona que requiere de esos servicios, es decir debe hacer que el cliente se identifique con el mensaje.
- **Oportunidad:** Consiste en presentar el mensaje en el lugar, momento y modo apropiado. Es necesario presentar al cliente los beneficios que implica comprometerse con el cuidado de su salud bucodental, de una forma lo suficientemente atractiva que anime al cliente a tomar acción y visitar la clínica.

5.3.1. Toma de conciencia de la necesidad

La motivación o deseo de comprar algo se origina con la creación de una necesidad. La pirámide de Maslow establece los diferentes niveles que consecutivamente una persona deba satisfacer para alcanzar la autorrealización, siendo estos el fisiológico, la seguridad, el social y la estima, posicionando la autorrealización en la cima de la pirámide.



Ilustración 8. Pirámide de Maslow

Es por tanto importante identificar en cada cliente cuál es su necesidad y cuáles son los niveles que espera cubrir, pues recordamos de nuevo que la satisfacción del cliente no se basa simplemente en la prestación de un buen servicio sino en ofrecerle lo que el espera recibir.

5.4. La atención al paciente. Fidelización y gestión de incidencias.

La fidelización de pacientes es el objetivo de todas las clínicas que pretenden potenciarse y posicionarse cada día mejor. Los pacientes fidelizados son aquellos que en su intercambio o transacción con la clínica consideran que salen ampliamente beneficiados y que su esfuerzo ha sido menor al resultado recibido. Este tipo de pacientes son los que se convertirán en referencia para nuevos pacientes, pues hablarán bien de la clínica y de los profesionales que le atendieron y los recomendará a amigos y familiares.

La primera visita equivale a una primera impresión y por tanto se convierte en un momento relevante en la relación entre el cliente y su clínica; un paciente nuevo actúa siempre como un examinador que intenta comprobar que todo lo que observa concuerda con su criterio de calidad. Por ello, la primera visita es la más importante pues nos permitirá tener la posibilidad de recibir al paciente una segunda vez.

La segunda y sucesivas visitas requieren de una actitud diferente, más propia de quien ya va entablando una relación de confianza fruto de los encuentros repetidos.

El paciente rara vez olvidará al dentista que le atendió en la ocasión anterior, y la mayor parte de las veces pretenderá ser, a su vez, recordado.

5.4.1. Gestión de reclamaciones. Una queja es un regalo

Una compañía suele perder entre un 10 y un 30% de sus clientes cada año, generalmente por culpa de un servicio inadecuado. Esta pérdida no sólo tiene una valoración económica, sino que además desencadena un efecto psicológico en los trabajadores que aumenta los niveles de tensión y promueve la rotación laboral.

Sin embargo, el cliente que se queja está dando la oportunidad de resolver un error o de esclarecer un malentendido, mientras que el cliente insatisfecho que no se queja, castiga irreversiblemente con su mala opinión y con su más que posible huida.

Las quejas y reclamaciones de los clientes son una fuente de información de alto valor para una empresa, pues nos permiten mejorar y potenciar nuestra imagen. No todos los clientes insatisfechos manifiestan sus problemas, por lo que es necesario establecer canales de expresión y/o comunicación de quejas y reclamaciones cómodas para ellos.

El tiempo es un factor de suma importancia en las consecuencias de una reclamación. Una queja tramitada y atendida con rapidez no sólo solucionará el incidente, sino que además recuperará la confianza del cliente. El gestionar la queja de inmediato eleva a más de un 80% las posibilidades de evitar la pérdida de la confianza del cliente. La integración del tratamiento de las quejas en su empresa exige el compromiso de todas las personas de la organización.

5.4.2. Tratamiento de las reclamaciones

La clínica debe contar con un protocolo de gestión de quejas y reclamaciones que indique al personal cuál es la actuación a seguir ante un cliente descontento o enfadado. Sea cual sea el protocolo establecido, hay una serie de puntos que no se deben descuidar nunca de vista:

- No interprete el enfado del cliente como un asunto personal. No se precipite a la auto-defensa propia o a la exculpación automática de la empresa en el incidente. Si un cliente tiene un problema, se debe trabajar de forma resolutiva y no discutir. Las personas enfadadas actúan más por sus emociones que por las razones.
- Agradecer la queja y explicar el valor y alta utilidad que tiene dicha reclamación para la empresa. Mostrar voluntad y disposición para ayudarlo y resolver el conflicto.
- Sentir empatía con el cliente. Mostrar preocupación por el incidente y expresar en un primer momento algún tipo de disculpa no vinculante.
- Dejar tiempo al reclamante para calmar su enfado o malestar: escuchando activamente y con atención a sus quejas, hablando de forma amistosa, mostrando calma y serenidad, comportándose de forma racional y poniéndose en el lugar del cliente.
- Escuchar con paciencia y no interrumpir al cliente mientras expone su queja, así como responder con prontitud a sus preguntas.
- Aclarar los hechos sin buscar justificaciones. Comprobar la información y preguntar si es necesario. Para responder y solucionar eficientemente las quejas y reclamaciones de los clientes, es necesario en primer lugar identificar el tipo de queja, ya que en ocasiones puede no ser más que una confusión.
- Dejar que sea el cliente quien decida y dirija la gestión resolutiva.
- Resumir el plan de acción y resolución que se vaya a tomar y confirmar por última vez que el cliente esté de acuerdo con él. Es conveniente resumir los puntos principales de la reclamación, asegurando de que el cliente está de acuerdo con la interpretación realizada del incidente así como con la solución a ejecutar.



- Finalizar agradeciendo una vez más la confianza que nos deposita el cliente al trasladar su malestar así como su colaboración en ayudarnos a mejorar nuestro servicio.
- Hacer un seguimiento del grado de satisfacción final del cliente. Si no se puede solucionar el incidente de inmediato, comprometerse a gestionar la queja e informarle de la más pronta solución. Si se considera oportuno contacte pasados unos días con el cliente para informarle de los cambios introducidos gracias a su aportación o incluso para agradecerle con algún detalle su confianza.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1. Situación Patrimonial.

	X		X-1	
ACTIVO	euros	%	euros	%
No corriente	585.989,35	52,89%	2.156,97	3,06%
Existencias	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Realizable	488.345,52	44,08%	3.910,42	5,54%
Efectivo	33.533,79	3,03%	64.511,89	91,40%
TOTAL	1.107.868,66	100,00%	70.579,28	100,00%
P.NETO + PASIVO	euros	%	euros	%
Patrimonio neto	230.993,54	20,85%	31.110,73	44,08%
Pasivo no corriente	765.484,13	69,10%	0,00	0,00%
Pasivo corriente	111.390,99	10,05%	39.468,55	55,92%
TOTAL	1.107.868,66	100,00%	70.579,28	100,00%
F.M. (miles de euros)	410.488,32		28.953,76	

Tabla 3. Tabla análisis situación patrimonial (elaboración propia)

AÑO X		AÑO X-1	
ANC 52,89%	PN 20,85%	ANC 3,06%	PN 44,08%
	PNC 69,10%	AC 96,94%	
AC 47,11%	PC 10,05%		PC 55,95%

Tabla 4. Porcentajes de masas patrimoniales Año X y Año X-1 (elaboración propia)

Se observa un incremento del volumen del Activo y del Patrimonio Neto junto con el Pasivo, de prácticamente un 1500%. Esto se debe, a pesar de no tratarse de los primeros ejercicios de actividad de la empresa, que durante el ejercicio X, se ha producido una importante inversión por la apertura de una nueva línea de negocio.

Analizando de una manera global la masa del activo, comprobamos que hay un equilibrio entre el Activo No Corriente y el Activo Corriente; teniendo unos pesos del 53% y 47%, respectivamente.

Si nos centramos en el análisis del Patrimonio Neto y Pasivo, observamos que el peso del Pasivo (Circulante y No circulante) es significativamente superior al del Patrimonio Neto.

Dentro de la estructura del Pasivo, la distinción entre Corriente y No Corriente, sí que resulta significativa, ya que el peso del No Corriente, es muy superior al corto Plazo y supone un porcentaje de casi el 70% del total del Patrimonio Neto más el Pasivo.

	X		X-1	
	euros	%	euros	%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmovilizado material	540.768,57	92,28%	2.156,97	100,00%
Resto activo no corriente	45.220,78	7,72%	0,00	0,00%
TOTAL	585.989,35	100,00%	2.156,97	100,00%
ACTIVO CORRIENTE				
Inversiones financieras a corto plazo	460.289,57	88,20%	0,00	0,00%
Tesorería	33.533,79	6,43%	64.511,89	94,28%
Resto de activo corriente	28.055,95	5,38%	3.910,42	5,72%
TOTAL	521.879,31	100,00%	68.422,31	100,00%
P.NETO				
Capital	153.010,00	66,06%	31.110,73	54,88%
Prima de emisión	50.000,00	21,59%	0,00	0,00%
Reservas	28.608,51	12,35%	25.573,86	45,12%
TOTAL	231.618,51	100,00%	56.684,59	100,00%
PASIVO NO CORRIENTE				
Deudas con entidades de crédito	250.000,00	32,66%	0,00	0,00%
Acreedores arrendamiento financiero	327.984,13	42,85%	0,00	0,00%
Otras deudas a largo plazo	187.500,00	24,49%	0,00	0,00%
TOTAL	765.484,13	100,00%	0,00	0,00%
PASIVO CORRIENTE				
Deudas a corto plazo	28.165,15	25,28%	-2.483,67	-6,29%
Acreedores comerciales	15.368,70	13,80%	41.952,22	106,29%
Periodificaciones	67.857,14	60,92%	0,00	0,00%
TOTAL	111.390,99	100,00%	39.468,55	100,00%

Tabla 5. Análisis por partidas (elaboración propia)

La situación patrimonial del ejercicio x, revela, un importante aumento de las cifras del activo, motivadas principalmente por la inversión realizada por la apertura de la nueva línea de negocio, en concreto una Clínica Dental nueva, equipada con tecnología Odontológica de última generación en el Centro de Valencia.

Concretamente el inmovilizado supone más de un 92% del total del Activo No Circulante. Dentro de esta partida, destacan las inversiones en instalaciones técnicas (reforma del local donde se sitúa la Clínica, que es arrendado), maquinaria y equipamiento.

El resto del Activo No Corriente apenas tiene peso, y está compuesto por inmovilizado intangible, aplicaciones informáticas, patentes y marcas e inversiones financieras a largo plazo.

Analizando el Activo Circulante, comprobamos que la partida más significativa del mismo, que supone un 88,19% corresponde a Inversiones Financieras a corto plazo. Como veremos a continuación para realizar inversiones de tan importante magnitud la empresa ha tenido que obtener financiación.

Encontramos en esta partida un exceso de financiación temporal, realizable, dado que se encuentra a corto plazo en un plazo fijo, vía depósito bancario, con el fin de acometer el resto de inversiones a corto plazo.

La partida de efectivo ha disminuido con respecto al ejercicio anterior. No teniendo un peso importante en el total del Activo Corriente. Esto se debe a que la empresa intenta evitar la infrutilización de sus recursos, sacando una mínima rentabilidad del dinero disponible a corto plazo, en lugar de dejarlo en Tesorería.

Llama la atención la ausencia en el Balance de créditos comerciales (clientes), algo lógico, si tenemos en cuenta la naturaleza del negocio, en el cuál los servicios se liquidan en el momento de la prestación de los mismos.

Sin embargo, si existen, otros deudores, derivados de las otras actividades de la empresa.

Por lo que respecta a la estructura financiera, el aspecto más destacado es la existencia de financiación ajena, principalmente a largo plazo, derivado, como ya hemos citado anteriormente, de la necesidad de financiación para la realización de inversiones del ejercicio.

Analizando la misma, hay tres tipos principales; en primer lugar, las deudas con entidades de crédito (préstamos financieros) por importe de 250.000,00 €, además comprobamos que existe una deuda a largo plazo por leasing de 328.000,00 €. Deuda que se corresponde directamente con la inversión en maquinaria; en concreto de equipos médico-odontológicos, tal como viene especificado en la memoria del ejercicio. También existe una partida de otras deudas a largo plazo.

El pasivo corriente es la partida de menor peso en esta parte del balance y se encuentra muy diversificada.

Más de la mitad de la deuda a corto plazo es de naturaleza comercial, y por periodificaciones, generalmente deudas sin coste; el resto corresponde a la parte de corto plazo de las deudas y préstamos financieros mencionados en el apartado anterior.

Esta estructura es lógica dado que la empresa ha realizado una importante inversión para la apertura de la nueva clínica y expansión de la nueva línea de negocio, lo que requiere necesariamente de una importante financiación.

El Patrimonio Neto está integrado en su totalidad por Fondos Propios, destacando principalmente el peso del Capital, que supone el 66% del mismo.

Al analizar el Patrimonio Neto comprobamos como una parte de la financiación obtenida para la inversión realizada ha sido vía “Financiación Propia”, ya que en el ejercicio ha existido una operación de aumento de Capital por un importe de 150.000 euros, más 50.000 euros de prima de emisión, lo que supone un aumento de 200.000 euros de Financiación Propia, aportada por los socios de la entidad.

La empresa presenta reservas positivas, lo cual indica que en ejercicios anteriores ha obtenido beneficios, aunque el resultado del ejercicio X, es de pérdida poco significativas, (inferiores a 1.000 euros).

	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	FONDO DE MANIOBRA
AÑO X	521.879,31 €	111.390,99 €	410.488,32 €
AÑO X-1	68.422,31 €	39.468,55 €	28.953,76 €

Tabla 6. Análisis Fondo de Maniobra (elaboración propia)

En ambos ejercicios el Fondo de Maniobra es positivo, lo cual es necesario teóricamente para tener la condición de equilibrio financiero a corto plazo, es decir, que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones dentro del ciclo de explotación.

Destaca especialmente el incremento del Fondo de Maniobra en el ejercicio X, debido principalmente a dos aspectos; en primer lugar, la obtención de financiación a largo plazo, lo cual nos supone obligaciones de pagos inmediatos. Adicionalmente parte de los recursos obtenidos vía financiación se han mantenido en la empresa vía inversiones financieras a corto plazo, lo cual incrementa notablemente el importe del Activo Circulante.

6.2. Análisis de la Situación de Liquidez

La situación de liquidez detectada en el análisis previo, merece ser completada con otras técnicas de análisis que permiten corroborar, matizar o incluso modificar las conclusiones obtenidas.

		AÑO X	AÑO X-1
ANÁLISIS DE LIQUIDEZ	Liquidez General $LG = AC/PC$	4,70	1,73
	Tesorería $T = (R+D)/PC$	6,79	1,73
	Disponibilidad $D=D/PC$	0,30	1,63
	Fondo Maniobra s/activo $F.M./Activo$	0,37	0,41
	Fondo Maniobra s/deuda corto plazo $F.M./PC$	3,68	0,73

Tabla 7. Análisis Ratios Situación de Liquidez (elaboración propia)

El **ratio de liquidez** nos confirma la buena situación en X-1, con un valor superior a 1,50. Considerado genéricamente como adecuado. Sin embargo, en X, debido a las operaciones efectuadas (inversiones realizadas y financiación obtenida), manteniendo una parte en el activo para inversiones futuras, damos con un valor que denota ociosidad importante reflejado en inversiones financieras a corto plazo.

Respecto al **Ratio de Tesorería**, éste mide también la situación de liquidez de las empresas, siendo incluso más preciso. En este caso los valores son muy similares a los del ratio anterior (liquidez), pues la entidad no dispone de existencias, comprobamos asimismo, que la situación en X es más favorable que en X-1, ya que aumenta notablemente.

Respecto a la **Disponibilidad**, muestra en X-1 valores muy elevados, muy por encima de los adecuados (0,2-0,3) que nos confirmaba la estabilidad en esa línea de negocio. En X al abrir la nueva línea estos valores pasan al 0,3 lo que consideramos correcto y en un punto adecuado para poder hacer frente a sus deudas inmediatas, ya que, aunque la financiación ha sido muy elevada en el ejercicio, la mayor parte es a largo plazo.

Los ratios sobre el **Fondo de Maniobra**, relativizan su valor. Es decir, con el ratio de **FM sobre activo**, podemos ver la proporción que representa el valor del FM sobre el total del Activo, en este caso, se mantiene constante entre ambos ejercicios.

Respecto al **ratio de FM sobre deudas a corto plazo**, nos da una idea más clara del "colchón" con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos, ya que mide la relación entre el exceso de recursos corrientes después de hacer frente a las deudas a corto plazo, respecto a éstas.

Teniendo en cuenta que el valor del FM/PC ha de estar sobre el 50%, comprobamos que en X-1, el importe es aceptable, pero en X supera con creces los valores mínimos recomendados, presentando la empresa capacidad más que suficiente para afrontar sus pagos a corto plazo.

6.3. Análisis de la Situación de Endeudamiento.

Anteriormente, en una primera aproximación, se ha considerado adecuado el nivel de endeudamiento de la empresa, que es especialmente a largo plazo. A continuación se ampliará esta perspectiva, comprobando no solo el volumen de la deuda y su calidad, sino el esfuerzo que ésta representa en la estructura de la empresa. Analizando hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar su carga financiera.

		AÑO X	AÑO X-1
ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento $E = Pasivo / (P. Neto + Pasivo)$	0,790	0,560
	Autonomía $A = P. Neto / Pasivo$	0,260	0,790
	Solvencia $S = Activo / Pasivo$	1,260	1,790
	Calidad deuda $Pasivo corriente / Pasivo$	0,130	1,000
	Gastos Financ $s / ventas G.F. / Ventas$	0,010	0,005
	Coste deuda $G.F. / Deudas con coste$	0,400	0,000
	Cobertura gastos financieros $BAll / Gastos Financieros$	0,520	4,310

Tabla 8. Análisis Ratios Situación de Endeudamiento (elaboración propia)

Analizando a través de los 3 primeros ratios calculados la cantidad de deuda de la empresa, el **Ratio de Endeudamiento**, es un indicativo del peso que representa el total de la financiación ajena en la estructura de la empresa. Para evitar situaciones de financiación anómalas debería estar entre los valores de 0,4 y 0,6. Se observa que la empresa se encontraba en unos valores adecuados en X-1 y en el año X, al realizar el esfuerzo de la nueva línea de negocio, se ha elevado, teniendo una situación un poco más complicada ya que el endeudamiento es superior al deseado.

En este mismo sentido se revela el **Ratio de Autonomía**, lo cual parece lógico si su definición expresa la relación entre las fuentes de financiación propias y ajenas de la empresa. Este ratio experimentará una evolución contraria al anterior, es decir, un incremento del nivel de endeudamiento, supondrá un descenso de nuestro nivel de autonomía.

La empresa ha pasado de unos niveles correctos, a otros preocupantes, ya que la financiación obtenida ha sido muy importante y hubiera sido más comprometida aún si la empresa no hubiera obtenido también financiación propia vía un aumento de Capital con Prima de emisión.

Un endeudamiento excesivo no tiene porque ser en todos los casos sinónimo de situación financiera grave o comprometida para la empresa. Para ello, el **ratio de garantía o solvencia** nos da la capacidad de la empresa para hacer frente tanto a sus deudas a largo plazo como a corto plazo. El valor de este ratio nos refleja que actualmente la empresa a pesar de presentar un endeudamiento elevado, tiene un adecuado nivel de solvencia.

No obstante en el año X se acerca al límite marcado como quiebra técnica (<1). Habría que llevar una progresión lineal de endeudamiento, ya que de X-1 a X, hemos contraído fuertes compromisos y de seguir en la misma tónica, la solvencia podría peligrar.

Respecto a la calidad de la deuda, en X-1 no contábamos con deudas a largo plazo por lo que la calidad de la deuda en este sentido debe estar relacionada con sus políticas de cobros y pagos, que en este sentido sigue relacionada con la característica de esa línea de negocio de ofrecer cursos y cobrarlos.

Sin embargo en X al realizar las inversiones, la empresa ha negociado bien para que la mayoría de sus deudas sea a largo plazo por lo que menos exigible será la deuda y mayor calidad en cuanto a plazos de pago.

En X se aprecia que gran parte de la deuda a corto plazo es sin coste, es decir, provienen de deudas con proveedores o periodificaciones de años anteriores, pero no de entidades de crédito. No obstante, la totalidad de la deuda a largo plazo es con coste. Todo esto que hemos trasladado, representa que la empresa ha realizado una política correcta para su situación económica financiera.

Esta panorámica sobre la situación de endeudamiento debe completarse con un análisis de la carga financiera y su capacidad para soportarla.

Para ello comprobamos hasta qué punto la deuda de la empresa resulta costosa o si está en condiciones de soportar el nivel de endeudamiento. Si el **ratio de gastos financieros**, por lo general es superior a 0,05, se considera que los gastos financieros son excesivos y se suelen recomendar gastos por debajo del 0,04.

En este sentido se ha empeorado la calidad de ese ratio de X-1 a X, pero estamos en unos niveles muy adecuados, por lo que tenemos una carga financiera ciertamente reducida, situándose en el 1% respecto a las ventas.

El **coste de la deuda** en X-1 es inapreciable, ya que los gastos financieros son muy moderados y apenas existe deuda con coste. En X, nos encontramos con que el coste de la deuda está a un nivel muy bajo, apenas del 0,4%. Dado el alto nivel de financiación, previsiblemente este coste debe aumentar en ejercicios futuros, pues no sabemos en qué mes de X (principio o final de ejercicio) se ha obtenido la financiación y por tanto a cuantos meses corresponde el devengo de intereses.

Por último, el análisis de endeudamiento debe incidir en la capacidad de la empresa para asumir su coste. En X-1, la empresa presentaba un **ratio de cobertura de Gastos Financieros** de 4,31; lo cual implica que con el Beneficio antes de intereses e impuestos se puede asumir más de 4 veces los gastos financieros, sin embargo la situación cambia en X, cuando el beneficio antes de intereses e impuestos ni siquiera cubre los gastos financieros.

6.4. Análisis de la Política de Inversión-Financiación

Esta política nos va a permitir detectar y correlacionar las variaciones que se hayan producido en las partidas del Balance durante un periodo de tiempo considerable. Las variaciones que representen, nos permitirán responder sobre que inversiones se han producido, la financiación que se ha utilizado y si existe equilibrio entre las inversiones realizadas y la financiación solicitada.

ACTIVO	X	X-1	Variación
NO CORRIENTE	590.082,90 €	2.156,97 €	587.925,93 €
EXISTENCIAS	- €	- €	- €
REALIZABLE	488.345,52 €	3.910,42 €	484.435,10 €
EFFECTIVO	33.533,79 €	64.511,89 €	- 30.978,10 €
TOTAL	1.111.962,21 €	70.579,28 €	1.041.382,93 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	X	X-1	Variación
PATRIMONIO NETO	231.618,51 €	31.110,73 €	200.507,78 €
PASIVO NO CORRIENTE	765.484,13 €	- €	765.484,13 €
PASIVO CORRIENTE	111.390,99 €	39.468,55 €	71.922,44 €
BENEFICIO / PÉRDIDAS	- 624,97 €	- €	- 624,97 €
AMORTIZACIÓN	4.093,55 €	- €	4.093,55 €
TOTAL	1.111.962,21 €	70.579,28 €	1.041.382,93 €

Tabla 9. Análisis Política Inversión-Financiación (elaboración propia)

APLICACIÓN		ORIGEN	
ACTIVO NO CORRIENTE	587.925,93 €	4.093,55 €	AMORTIZACIÓN
PÉRDIDAS	624,97 €	200.507,78 €	PATRIMONIO NETO
		765.484,13 €	PASIVO NO CORRIENTE
		Δ F.M.	381.534,56 €
REALIZABLE	484.435,10 €	30.978,10 €	EFFECTIVO
		71.922,44 €	PASIVO CORRIENTE
		Δ F.M.	381.534,56 €

Tabla 10. Estado de Origen y Aplicación de Fondos (elaboración propia)

Tras analizar el EOAF, como hemos ido diciendo a lo largo de análisis del Balance, el ejercicio X, de la empresa, se ha caracterizado por un aumento significativo tanto en la inversión como en la financiación, que son en cierto sentido correlativos.

Debido a la apertura de una nueva línea de negocio, la empresa ha obtenido financiación, tanto por vía de fondos propios (incremento de capital + prima de emisión) y especialmente por vía de financiación ajena tanto a largo como a corto plazo.

En el corto plazo el aumento no ha sido muy significativo y se debe principalmente a operaciones comerciales. El volumen más importante de financiación la observamos en el largo plazo ya que en el año X-1 no existía pasivo a largo plazo y en X el importe del mismo asciende a 465.000 €. Todo ello vía préstamo bancario. En lo que se refiere a la aplicación existe una correlación, y su mayor parte se invierte en el Activo No Circulante, concretamente en la adquisición de inmovilizado para la nueva línea de negocio.

Además, comprobamos que existe un excedente de financiación que se mantiene en el Activo Corriente previsiblemente para efectuar nuevas inversiones a corto plazo.

El Fondo de Maniobra, como ya hemos comentado, ha aumentado de manera significativa debido a que la mayor parte de la financiación se obtiene a largo plazo, mientras que la aplicación de la misma se destina entre el Activo No Circulante (inmovilizado) y el Activo Circulante (inversiones financieras).

Una parte de la aplicación de los fondos se destina a asumir las pérdidas del ejercicio, aunque el importe de las mismas no es significativo respecto al resto de partidas. En conclusión, el ejercicio se caracteriza por obtención de financiación como origen para su aplicación en inversiones a largo y corto plazo

6.5. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Una vez obtenida una visión genérica de la situación de la empresa a través de la información contenida básicamente en los balances, nos centramos a continuación en el aspecto económico, cuyo análisis desvelará como ha generado los resultados la empresa, y lo que es más importante, como podría mejorarlos. Ello implica verificar y contrastar los datos contenidos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, porque una vez desglosado nos ofrece información significativa para el análisis de la sociedad.

La tabla siguiente recoge la cuenta de resultados en los dos ejercicios analizados, tanto en términos absolutos como relativos. Además se ha incluido el cálculo de los ratios de expansión o evolución de cada uno de los resultados intermedios.

	AÑO X		AÑO X-1			
Ventas	249.717,86 €	100,00%	222.366,81 €	100,00%	Exp. Ventas	1,13
-Coste de Ventas	- 33.102,77 €	-13,26%	- 9.329,31 €	-4,20%		
Margen Bruto	216.615,09 €	86,74%	213.037,50 €	95,80%	Exp. MB	1,01
-Otros gastos de explotación	- 70.647,57 €	-28,29%	- 100.232,28 €	-45,08%		
VAB	145.967,52 €	58,45%	112.805,22 €	50,73%	Exp. VAB	1,29
-Gastos personal	- 139.866,79 €	-56,01%	- 102.597,60 €	-46,14%		
-Otros resultados	- 250,00 €	-0,10%	- 1.788,60 €	-0,80%		
EBITDA	5.850,73 €	2,34%	8.419,02 €	3,79%	Exp. EBITDA	0,69
-Amortización	- 4.093,55 €	-1,64%	- 3.250,66 €	-1,46%		
BaII	1.757,18 €	0,70%	5.168,36 €	2,32%	Exp. BaII	0,33
-Gastos financieros	- 3.348,96 €	-1,34%	- 1.203,00 €	-0,54%		
+Ingresos financieros	835,78 €	0,33%	0,00 €	0,00%		
+Diferencias de cambio	7,04 €	0,00%	0,00 €	0,00%		
BaII	- 749,96 €	-0,30%	3.965,36 €	1,78%	Exp. BaI	-0,19
Impuesto sobre beneficio	124,99 €	0,05%	- 1.438,49 €	-0,65%		
Beneficio Neto de Operaciones	- 624,97 €	-0,25%	2.526,87 €	1,14%	Exp. Ventas	-0,25

Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias (elaboración propia)

El primer aspecto a destacar es el **Ratio de Expansión de las Ventas** (1,13), nos indica un aumento ligero de las ventas respecto del ejercicio anterior.

Por lo que respecta al **Margen Bruto** observamos que es positivo y bastante elevado en ambos ejercicios, y que se mantiene prácticamente inalterable ya que el Ratio de Expansión tiene un valor de 1,01. En lo que respecta al alto importe del Margen Bruto con respecto a las Ventas, se trata de algo comprensible y habitual en el negocio en el que opera la empresa, ya que la misma vende servicios. Por lo que no existe un coste de ventas directamente asignado a la prestación de servicios, como ocurre en el sector industrial.

El **Valor Añadido Bruto** aumenta ligeramente respecto al ejercicio anterior (+0,29), debido a la disminución de los gastos de explotación, ya que no hay otros ingresos de explotación. No obstante, este aumento no es significativo, ya que, durante el ejercicio la sociedad ha realizado trabajos para su activo, por lo que la imputación del correspondiente ingreso minorra los gastos de explotación, siendo algo puntual y no habitual en las operaciones de la empresa.

Si continuamos analizando la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, comprobamos que la tónica de crecimiento que seguían los ratios anteriores cesa en el **EBITDA**, cuyo ratio de expansión con respecto a X-1 es de 0,69, o lo que es lo mismo, ha caído un 31% pese a seguir siendo positivo. La principal razón de la caída del EBITDA es el aumento del gasto de personal, subiendo un 10% respecto al año anterior en proporción a las ventas.

En la línea de lo anterior, el **BaII** también disminuye notablemente, debido al incremento de la dotación a la amortización, razonable teniendo en cuenta la inversión en inmovilizado realizado por la empresa en el ejercicio.

Para concluir, el **BAI**, tomando el valor absoluto (puesto que es negativo) supone una caída significativa debido al incremento de gastos financieros, que no consigue paliar la existencia de ingresos financieros y que lleva a que la empresa tenga un rendimiento financiero negativo y un beneficio antes de impuestos del mismo sentido, es decir, pérdidas en el ejercicio. Por tanto, comprobamos como a pesar de que las ventas han aumentado en el ejercicio X, la empresa genera pérdidas en lugar de beneficios moderados como en el ejercicio anterior. Esto se debe principalmente al incremento en gastos de personal que repercute negativamente en el EBITDA, así como en el incremento de gastos financieros derivado de la obtención de financiación con coste en el ejercicio X.

6.6. Análisis de Rotación de Activos

Anteriormente, en el análisis de la política inversión-financiación, se ha diagnosticado una política inversionista en los elementos del activo, por lo que resulta conveniente comprobar que rendimientos se obtiene de los mismos. Para ello se determinan los denominados Ratios de Rotación de Activos, que permiten analizar el rendimiento o productividad que se obtienen de los mismos.

		AÑO X	AÑO X-1
Análisis de la Rotación	Rotación de Activo <i>Ventas/Activo Total</i>	0,225	3,150
	Rotación Activo No Corriente <i>Ventas/Activo No Corriente</i>	0,426	103,100
	Rotación Activo Corriente <i>Ventas/Activo Corriente</i>	0,478	3,250

Tabla 12. Ratios Análisis Rotación Activos (elaboración propia)

En primer lugar, antes de iniciar el análisis, hay que incidir en el hecho de que la comparativa entre los dos ejercicios no resulta concluyente, debido a que como hemos comentado a lo largo de todo el análisis, en el ejercicio actual se ha producido una situación de inversión-financiación atípica. Esto ha supuesto un incremento muy significativo de los importes del activo, poniéndose de manifiesto en el análisis de la rotación.

Ante la misma cifra de ventas, observamos cifras de rotación muy dispares. Mientras que la rotación del activo en el ejercicio X-1 era muy elevada (3,15), en el ejercicio de análisis X esta rotación es notablemente menor (0,225) debido al incremento de los activos de la empresa por la inversión realizada.

Dada que la inversión ha afectado tanto al activo no corriente (inmovilizado) como al corriente (inversiones financieras a corto plazo) el mismo efecto lo apreciamos en la rotación del Activo No Corriente y Corriente.

Una comparativa en el próximo ejercicio, teniendo en cuenta que es el segundo ejercicio con la nueva línea de negocio, nos ofrecería resultados, más concluyentes para el análisis de la rotación. Dado que los movimientos de activo, yo sería consecuencia de la política de la empresa y no de su política de inversión aplicada en el ejercicio.

Para concluir, y con respecto a la rotación de clientes, no podemos entrar a analizar la misma debido a la tipología del negocios. Los clientes/pacientes pagan en el momento de la prestación del servicio, por lo que la cuenta de clientes son inexistentes o poco significativas.

6.7. Rentabilidad Económica y Financiera

6.7.1. Rentabilidad Económica

La Rentabilidad económica de la empresa desciende entre ambos ejercicios. Además de presentar unos valores relativos bajos, no obstante en ambos casos es positiva, lo cual implica una cierta productividad en los activos de la empresa.

Deberíamos cuestionar además si dicha productividad es suficiente para la empresa, en relación con el sector, aunque no se trata de un dato significativo debido a la especial casuística de los ejercicios analizados (inversión / financiación por apertura nueva línea negocio)

		AÑO X	AÑO X-1
Análisis Rentabilidad Económica	Rotación de Activo <i>Ventas/Activo Total</i>	0,225	3,150
	Margen de Ventas <i>BAII/Ventas</i>	0,007	0,023
	Rentabilidad Económica <i>RE=BAII/Activo Total</i>	0,0016	0,073

Tabla 13. Ratios Análisis de la Rentabilidad Económica (elaboración propia)

Con respecto a los datos arrojados por el margen de ventas, el mismo, también en positivo, aunque bastante moderado, observando que desciende entre ambos ejercicios, a la par que la rentabilidad económica. Ello es debido, a pesar de que, el importe neto de la cifra de negocio aumenta en el ejercicio X, el BAII disminuye en mayor proporción, lo cual implica una caída del margen ya de por sí ajustada.

A pesar de haber analizado los valores relativos a la Rentabilidad Económica, no podemos concluir de manera clara la estrategia de la empresa, es decir, si se basa en la rotación de sus activos o en la maximización del beneficio. Dado el sector en el que opera (clínicas dentales) y la nueva línea de negocio abierta, entendemos que la estrategia será la maximización de beneficios debido a la atención detallada y personalizada de cada paciente, en lugar de tratar a un mayor número de pacientes a un menor margen.

6.7.2. Rentabilidad Financiera

Una vez analizada la rentabilidad económica, que mide el rendimiento en relación con los activos, analizaremos la rentabilidad financiera, es decir, la relación del beneficio neto obtenido con la inversión de los propietarios.

	AÑO X	AÑO X-1
Rentabilidad Financiera <i>Beneficio Neto / Patrimonio Neto</i>	-0,0027	0,080

Tabla 14. Ratios Análisis de la Rentabilidad Financiera (elaboración propia)

La evolución experimentada por la Rentabilidad Financiera, es aún más notoria, ya que la evolución pasa de tener una Rentabilidad Financiera positiva y alta a una negativa. No obstante y como hemos ido señalando a lo largo del análisis estos datos no resultan concluyentes, pues en el ejercicio se ha acometido una operación de inversión/financiación por lo que la caída de la rentabilidad financiera viene explicada por dos factores principales:

- El incremento sustancial de fondos propios tras la ampliación de capital de los socios
- Las pérdidas moderadas en el ejercicio como consecuencia del incremento de los gastos financieros por la aplicación de la financiación ajena (con coste asociado).

Entendemos que esta situación se normalizará a lo largo de ejercicios posteriores, ya que la variación en fondos propios, se deberá únicamente a la actividad normal de la empresa.

6.8. Análisis del Fondo de Maniobra

El análisis del Fondo de Maniobra permite conocer cuál es la estructura patrimonial que más conviene a una determinada empresa.

Normalmente, se asimila un Fondo de Maniobra positivo a una situación de equilibrio financiera, no obstante en la práctica depende de cada tipología de empresa o del sector en el que opera.

Como hemos visto en un punto anterior del análisis, el Fondo de Maniobra de la sociedad analizada es positivo en ambos ejercicios, lo cual indica un equilibrio patrimonial.

Para determinar las necesidades del Fondo de Maniobra podríamos utilizar el análisis de las “velocidades” a las que se mueven las masas patrimoniales, para así analizar la composición de este.



En el caso que nos ocupa, se trata de una empresa del sector servicios sanitarios, por lo que no tiene sentido realizar un análisis del plazo de almacenamiento de stocks, ya que como se aprecia en el balance, la sociedad no dispone de existencias.

Nos encontramos en la misma situación para el análisis de cobro y pago, ya que dada la naturaleza de la actividad de la empresa y según lo mencionado anteriormente, la política de la empresa es cobrar a los pacientes por anticipado o en el momento de la prestación del servicio. Lo cual supone que no se difiere el cobro de los servicios.

En cuanto al pago, la empresa apenas realiza compras, sino que la mayor parte de sus gastos deriva del personal y otros gastos de explotación; gastos que por su naturaleza se pagan en el momento de su devengo.

7. CONCLUSIONES

En este último apartado nos centraremos en extraer los puntos y conclusiones más importantes que se han detallado a lo largo del trabajo final de carrera en relación a la gestión y análisis económico-financiero de la clínica odontológica.

Destacar, en primer lugar, que el sector donde se desarrolla la actividad analizada (Asistencia Sanitaria Odontológica) presenta unas particularidades propias que lo diferencian de otros sectores económicos.

A priori, la mejora de los tratamientos bucodentales y la preocupación cada vez mayor de las personas por aspectos estéticos suponen un escenario favorable para el desarrollo del negocio en el sector. La diversidad de tratamientos, supone una mayor oferta de cara a clientes-pacientes. No obstante, por un lado, la fuerte crisis económica-financiera acaecida, que minora la capacidad adquisitiva, junto con el alto coste de los tratamientos, supone una pérdida de la cuota de mercado al existir potenciales clientes que no pueden acceder al servicio ofertado.

Unido a lo anterior, la existencia de un número cada vez mayor de profesionales, en mayor proporción al incremento de la población, supone la competencia tan significativa que podemos apreciar en las calles. Este incremento de profesionales, ha venido producido por una desmesurada oferta educativa universitaria, lo que provoca que las franquicias dentales lideren una guerra de precios, basada en el descenso de salarios a los profesionales y una reducción en la calidad del servicios, tanto en materiales clínicos cómo a nivel asistencial.

A lo largo del trabajo se ha señalado que para la apertura de un nuevo centro clínico se debe tener en cuenta la diferenciación, diversificación y un nuevo modelo de atención cliente-paciente.

La fuerte competencia existente en el sector, obliga a los nuevos participantes, como la clínica analizada, a centrarse en la diferenciación para destacar. Lo cual implica la necesidad de invertir en tecnología odontológica de última generación.

La necesidad de la inversión realizada unido a la agresiva competencia, puede provocar que el retorno de la inversión sea a largo plazo en tiempo y moderado en el margen.

Este hecho se puede ver minimizado, si se opta como en el caso analizado, por la diversificación, en el que la empresa además de ejercer la actividad sanitaria, ofrece formación dentro de las mismas instalaciones.

Es también reseñable, abordar la necesidad de diferenciar y vincular los términos de paciente y cliente; fundamentalmente porque será la herramienta de fidelización, captación y referenciación que tendrá la clínica. Este enfoque es esencial y se encuentra directamente relacionado con la necesidad de diferenciación del sector.

En relación con el análisis económico-financiero del negocio, hacer hincapié en la fuerte inversión inicial, por la necesidad de inmovilizado de tecnología clínica, como refleja la situación patrimonial de la empresa en el desarrollo de la nueva línea de negocio.

Directamente relacionado con ello, surge la necesidad de obtener financiación. En concreto, la clínica analizada la obtiene por dos vías:

- Financiación propia: incremento de Capital.
- Financiación ajena: deuda financiera a largo plazo y financiación a la inversión (leasing)

La financiación ajena ha servido tanto para la reforma del local, donde se presta los servicios, como para adquirir la maquinaria necesaria para la realización de los tratamientos.

En cuanto al endeudamiento de la empresa analizada, la situación es favorable, ya que tanto la calidad de la deuda (a largo plazo en su mayoría), como el coste de la misma, presentan unos valores óptimos. Por lo tanto, sitúa a la empresa en una posición adecuada para poder afrontar los primeros ejercicios de la actividad con la nueva línea de negocio.

Finalmente concluir, con que el escenario de la apertura de negocio de prestación de servicios odontológicos resulta positivo. La empresa ha reforzado los puntos necesarios para diferenciarse de sus competidores (alta inversión en tecnología, calidad total del servicio dirigida al paciente, ubicación óptima...), disponiendo además de una diversificación del negocio (formación) que ya genera ingresos y margen positivo en el momento de iniciar la nueva actividad.

BIBLIOGRAFIA

- Bataller, Blas, J. L., & J. Plaza Penadés, J. S. (2006). *Curso de derecho privado*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Calvo, j. C. (2010). La demografía de los dentistas en España. Situación pasada, presente y futura. Análisis 1994-2020 (Ilustre Consejo General de Odontólogos y estomatólogos de España ed.). (C. d. España, Ed.)
- Calvo, J. C., & Bougeois, D. (2009). *Estudio prospectivo Delphi. La salud bucodental en España 2020. Tendencias y Objetivos de Salud Oral*. (C. d. Dentistas, Ed.) Fundación Dental Española.
- Catalá, M. (2004). *Odontopediatría*. Madrid: Masson.
- Dentistas, C. E. (2008). *Manual of Dental Practice*.
- Dominguez, J. P. (2007). *El futuro de la profesión de dentista en España: Expectativas laborales de los nuevos egresados*. (C. d. España, Ed.)
- Dominguez, J. P., Hernández, M. Á., & Sala, E. C. (2009). *Dominio de las Aseguradoras en el mercado español de servicios de salud oral: perjuicios para la competencia derivados de la comercialización de seguros que no realizan actividad aseguradora*. Fundación Dental Española.
- Estadística, I. N. (2015). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de www.ine.es: <http://www.ine.es/prensa/np970.pdf>
- Giner, G. R. (2011). *Los recursos humanos de la empresa*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Monográfico. (2008). *Pecunia*, 19-31.
- Navarro, L. F. (2007). *Calidad asistencial en odontología: Conceptos, métodos y técnicas*. (P. d. Universitario, Ed.) Promolibro.
- Ronco, A. M. (2005). *Contabilidad General y Analítica*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- VALENCIA, I. C. (s.f.). Recuperado el 01 de 09 de 2016, de [/www.icoev.es/](http://www.icoev.es/): <http://www.icoev.es/>



ANEXO 1

CUENTAS ANUALES Y MEMORIA DE LOS EJERCICIOS X-1 Y X DE CLINICA DENTAL S.L.

		UNIDAD (1) Euros 09001
Espacio destinado para las firmas de los administradores		

ACTIVO	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO _ _ (2)	EJERCICIO _ _ (3)
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11000	585.989,35	2.156,97
I. Inmovilizado intangible	11100	37.095,79	
II. Inmovilizado material	11200	540.768,57	2.156,97
III. Inversiones inmobiliarias	11300		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo ...	11400		
V. Inversiones financieras a largo plazo	11500	8.000,00	
VI. Activos por impuesto diferido	11600	124,99	
VII. Deudores comerciales no corrientes	11700		
B) ACTIVO CORRIENTE	12000	521.879,31	68.422,31
I. Existencias	12200		
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12300	25.655,95	3.910,42
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12380		600,01
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	12381		
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	12382		600,01
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	12370		
3. Otros deudores	12390	25.655,95	3.310,41
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo ...	12400		
IV. Inversiones financieras a corto plazo	12500	460.289,57	
V. Periodificaciones a corto plazo	12600	2.400,00	
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12700	33.533,79	64.511,89
TOTAL ACTIVO (A + B)	10000	1.107.868,66	70.579,28

REGISTRO MERCANTIL DE VALENCIA
 Nota simple informativa expedida conforme al artículo
 78 del R.R.M., extendida en **72** hojas de papel común.

Valencia a **- 2 MAR. 2016**

ES DE ADVERTIR QUE ESTA NOTA SIMPLE NO
 ACREDITA FEHACIENTEMENTE EL CONTENIDO DE LOS
 ASIENTOS DE ESTE REGISTRO A DIFERENCIA DE LA
 CERTIFICACIÓN. (ARTICULO 77.2 DEL R.R.M.)



(1) Todos los documentos que integran las cuentas anuales se elaborarán expresando sus valores en euros.
 (2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
 (3) Ejercicio anterior.

BALANCE DE PYMES

BP2.1

Espacio destinado para las firmas de los administradores

		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO _ (1)	EJERCICIO _ (2)
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO	20000		230.993,54	31.110,73
A-1) Fondos propios	21000		230.993,54	31.110,73
I. Capital	21100		153.010,00	3.010,00
1. Capital escriturado	21110		153.010,00	3.010,00
2. (Capital no exigido)	21120			
II. Prima de emisión	21200		50.000,00	
III. Reservas	21300		28.608,51	25.573,86
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400			
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500			
VI. Otras aportaciones de socios	21600			
VII. Resultado del ejercicio	21700		-624,97	2.526,87
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800			
A-2) Ajustes en patrimonio neto	22000			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000			
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000		765.484,13	
I. Provisiones a largo plazo	31100			
II. Deudas a largo plazo	31200		765.484,13	
1. Deudas con entidades de crédito	31220		250.000,00	
2. Acreedores por arrendamiento financiero	31230		327.984,13	
3. Otras deudas a largo plazo	31290		187.500,00	
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	31300			
IV. Pasivos por impuesto diferido	31400			
V. Periodificaciones a largo plazo	31500			
VI. Acreedores comerciales no corrientes	31600			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	31700			

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
 (2) Ejercicio anterior.



Espacio destinado para las firmas de los administradores

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO _ _(1)	EJERCICIO _ _(2)
C) PASIVO CORRIENTE	32000		111.390,99	39.468,55
I. Provisiones a corto plazo	32200			
II. Deudas a corto plazo	32300		28.165,15	-2.483,67
1. Deudas con entidades de crédito	32320		1.748,22	-2.483,67
2. Acreedores por arrendamiento financiero	32330		6.833,00	
3. Otras deudas a corto plazo	32390		19.583,93	
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	32400			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32500		15.368,70	41.952,22
1. Proveedores	32580		2.743,01	121,60
a) Proveedores a largo plazo	32581			
b) Proveedores a corto plazo	32582		2.743,01	121,60
2. Otros acreedores	32590		12.625,69	41.830,62
V. Periodificaciones a corto plazo	32600		67.857,14	
VI. Deuda con características especiales a corto plazo	32700			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	30000		1.107.868,66	70.579,28

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE PYMES

PP

Espacio destinado para las firmas de los administradores

(DEBE) / HABER		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO _	_(1)	EJERCICIO _	_(2)
1. Importe neto de la cifra de negocios	40100		249.717,86			222.366,81
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	40200					
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	40300		21.164,12			
4. Aprovisionamientos	40400		-33.102,77			-9.329,31
5. Otros ingresos de explotación	40500					
6. Gastos de personal	40600		-139.866,79			-102.597,60
7. Otros gastos de explotación	40700		-91.811,69			-100.232,28
8. Amortización del inmovilizado	40800		-4.093,55			-3.250,66
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	40900					
10. Excesos de provisiones	41000					
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	41100					
12. Otros resultados	41300		-250,00			-1.788,60
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	49100		1.757,18			5.168,36
13. Ingresos financieros	41400		835,78			
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	41430					
b) Otros ingresos financieros	41490		835,78			
14. Gastos financieros	41500		-3.349,96			-1.203,00
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	41600					
16. Diferencias de cambio	41700		7,04			
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	41800					
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	42100					
a) Incorporación al activo de gastos financieros	42110					
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	42120					
c) Resto de ingresos y gastos	42130					
B) RESULTADO FINANCIERO (13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18)	49200		-2.507,14			-1.203,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	49300		-749,96			3.965,36
19. Impuestos sobre beneficios	41900		124,99			-1.438,49
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)	49500		-624,97			2.526,87

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
 (2) Ejercicio anterior.



Espacio destinado para las firmas de los administradores

		CAPITAL		
		ESCRITURADO	(NO EXIGIDO)	PRIMA DE EMISIÓN
		01	02	03
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (1)	511	3.010,00		
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio				
1. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio	513			
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO	514	3.010,00		
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528			
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios.	527			
2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524			
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532			
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (2)	511	3.010,00		
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio	513			
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO	514	3.010,00		
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528			
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios.	527			
2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto ..	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516	150.000,00		
1. Aumentos de capital	517	150.000,00		
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524			50.000,00
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532			50.000,00
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (3)	525	153.010,00		50.000,00

CONTINUA EN LA PAGINA PNP2

(1) Ejercicio N-2.

(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).

(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

(4) Reserva de revalorización de la Ley16/2012, de 27 de diciembre. Las empresas acogidas a disposiciones de revalorización distintas de la Ley16/2012 deberán detallar la norma legal en la que se basan.



Espacio destinado para las firmas de los administradores

		(ACCIONES Y PARTICIPACIONES EN PATRIMONIO PROPIAS)		
		RESERVAS		RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES
		04	05	06
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO (1)	511	94,22		-19.383,34
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio (1) y anteriores	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio (1) y anteriores	513			
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO (2)	514	94,22		-19.383,34
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528			
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527			
2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524	25.479,64		19.383,34
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532	25.479,64		19.383,34
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO (2)	511	25.573,86		
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio (2)	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio (2)	513			
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO (3)	514	25.573,86		
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528			
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527			
2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524	3.034,65		
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532	3.034,65		
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO (3)	525	28.608,51		

VIENE DE LA PÁGINA PNP1

CONTINUA EN LA PÁGINA PNP3

(1) Ejercicio N-2.

(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).

(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

(4) Reserva de revalorización de la Ley16/2012, de 27 de diciembre. Las empresas acogidas a disposiciones de revalorización distintas de la Ley16/2012 deberán detallar la norma legal en la que se basan.



Espacio destinado para las firmas de los administradores

		OTRAS APORTACIONES DE SOCIOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	(DIVIDENDO A CUENTA)
		07	08	09
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (1)	511		57.383,86	
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio				
1. 2011 _ (1) y anteriores	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio _ (1) y anteriores	513			
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO			57.383,86	
1. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		2.526,87	
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527			
2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524		-57.383,86	
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532		-57.383,86	
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (2)	511		2.526,87	
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio				
1. 2011 _ (2)	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio _ (2)	513			
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO			2.526,87	
1. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		-624,97	
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527			
2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto ..	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524		-2.526,87	
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532		-2.526,87	
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (3)	525		-624,97	

VIENE DE LA PÁGINA PNP2

CONTINUA EN LA PÁGINA PNP4

(1) Ejercicio N-2.

(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).

(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

(4) Reserva de revalorización de la Ley16/2012, de 27 de diciembre. Las empresas acogidas a disposiciones de revalorización distintas de la Ley16/2012 deberán detallar la norma legal en la que se basan.



Espacio destinado para las firmas de los administradores

		AJUSTES EN PATRIMONIO NETO	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	TOTAL
		11	12	13
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (1)	511			41.104,74
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio _ (1) y anteriores	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio _ (1) y anteriores	513			
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO _ (2)	514			41.104,74
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528			2.526,87
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios.	527			
2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524			-12.520,88
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532			-12.520,88
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (2)	511			31.110,73
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio _ (2)	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio _ (2)	513			
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO _ (3)	514			31.110,73
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528			-624,97
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios.	527			
2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto ..	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			150.000,00
1. Aumentos de capital	517			150.000,00
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524			50.507,78
1. Movimiento de la Reserva de Revalorización (4)	531			
2. Otras variaciones	532			50.507,78
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO _ (3)	525			230.993,54

VIENE DE LA PÁGINA PNP3

- (1) Ejercicio N-2.
(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).
(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).
(4) Reserva de revalorización de la Ley16/2012, de 27 de diciembre. Las empresas acogidas a disposiciones de revalorización distintas de la Ley16/2012 deberán detallar la norma legal en la que se basan.



01 Actividad de la empresa

01.01 Identificación

La empresa _____, se constituyó en 2005, siendo su forma jurídica en la actualidad de Sociedad limitada.

En la fecha de cierre del ejercicio económico, la empresa tiene como domicilio _____, siendo su Número de Identificación Fiscal _____.

Está inscrita en el Registro Mercantil de VALENCIA,

01.02 Objeto social

A continuación se detalla el objeto social de la empresa:

Prestación de servicios de asistencia sanitaria y odontológica, incluyendo información, diagnóstico, planificación y tratamiento.

Formación y servicios de enseñanza de todo tipo, presencial y/o a distancia, dirigidos a todos los profesionales de la medicina y odontología.

Asesoramiento de empresas y personas físicas en su más amplia acepción. Servicios de consultoría en aspectos clínicos y/o empresariales. Agencia de publicidad y relaciones públicas.

Diseño, creación o intermediación de toda clase de publicaciones y editoriales científico-empresariales dirigidas al sector odontológico. Servicios de traducciones lingüísticas.

Realización de actividades de Internet relacionadas con el resto de actividades detalladas en el objeto social, así como el suministro de servicios de información y formación.

Organización, promoción, difusión y desarrollo de eventos públicos y privados.

Diseño, fabricación, importación, exportación, intermediación y comercialización al por mayor y menor de todo tipo de productos, aparatos tecnológicos, programas y aplicaciones informáticas relacionadas con la odontología.

Y servicios de compraventa e intermediación, rehabilitación, construcción, diseño y decoración de toda clase de clínicas médicas y/u odontológicas.

01.03 Actividad de la empresa

Durante el ejercicio al que se refiere la presente memoria, la actividad principal a la que se dedica la empresa es: ASISTENCIA SANITARIA ODONTOLÓGICA.

02 Bases de presentación de las cuentas anuales

02.01 Imagen fiel

02.01.01 Disposiciones legales

Las cuentas anuales se han preparado a partir de los registros contables de la empresa, habiéndose aplicado las disposiciones legales vigentes en materia contable con objeto de mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

Las cuentas anuales del ejercicio anterior, fueron aprobadas en Junta General Ordinaria el día 30 de Junio de _____.

02.01.03 Información complementaria

No es necesario incluir información complementaria a la que facilitan los estados contables y la presente memoria, que integran estas cuentas anuales, ya que al entender de la administración de la empresa son lo suficientemente expresivos de la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

02.02 Principios contables no obligatorios aplicados



No ha sido necesario, ni se ha creído conveniente por parte de la administración de la empresa, la aplicación de principios contables facultativos distintos de los obligatorios a que se refiere el art.38 del código de comercio y la parte primera del Plan General de Contabilidad de Pymes.

02.03 Aspectos críticos de la valoración y estimación de la incertidumbre

En la elaboración de la cuentas anuales correspondientes al ejercicio se han determinado estimaciones e hipótesis en función de la mejor información disponible a sobre los hechos analizados, es posible que acontecimientos que puedan tener lugar en el futuro obliguen a modificarlas (al alza o a la baja) en próximos ejercicios lo que se haría de forma prospectiva, reconociendo los efectos del cambio de estimación en las correspondientes cuentas anuales futuras.

02.04 Comparación de la información

02.04.01 Modificación de la estructura de los estados contables

No ha habido ninguna razón excepcional que justifique la modificación de la estructura del balance, de la cuenta de pérdidas y ganancias y del estado de cambios en el patrimonio neto, según se prevé, en el artículo 35.8 del Código de Comercio y en la parte tercera del Plan General de Contabilidad de Pymes.

02.04.02 Imposibilidad de comparación

No existe ninguna causa que impida la comparación de los estados financieros del ejercicio actual con los del año anterior.

02.05 Elementos recogidos en varias partidas

No existen elementos patrimoniales del Activo o del Pasivo que figuren en más de una partida del Balance.

02.06 Cambios en criterios contables

En el presente ejercicio, no se han realizado cambios en criterios contables.

03 Aplicación de resultados

03.01 Propuesta de distribución de beneficios

03.01.01 No hay base de reparto

No procede la distribución de resultados por ser la base de reparto igual a cero. Al existir pérdidas en el ejercicio por valor de -624,97 euros, se procederá a su compensación en próximos ejercicios.

03.02 Distribución de dividendos

03.02.01 Dividendos a cuenta

Durante el ejercicio económico no se han distribuido dividendos a cuenta.

04 Normas de registro y valoración

04.01 Inmovilizado intangible

04.01.01 Valoración inmovilizado intangible

Los activos intangibles se registran por su coste de adquisición y producción y, posteriormente, se valoran a su coste menos, según proceda, su correspondiente amortización acumulada y pérdidas por deterioro que hayan experimentado.



La Sociedad reconoce cualquier pérdida que haya podido producirse en el valor registrado de estos activos con origen en su deterioro. Los criterios para el reconocimiento de las pérdidas por deterioro y, si es necesario de las recuperaciones de las pérdidas por deterioro registradas en ejercicios anteriores son similares a los aplicados por los activos materiales.

04.01.02 Gastos de investigación y desarrollo

Los gastos de Investigación y Desarrollo han sido contabilizados como gastos durante el ejercicio, si bien al final del mismo se han activado por haberse cumplido las siguientes condiciones:

a) Estar específicamente individualizados por proyectos y su coste claramente establecido para que pueda ser distribuido en el tiempo

b) Tener motivos fundados de éxito técnico y de la rentabilidad económica- comercial del proyecto o proyectos de que se trate.

Los gastos de desarrollo del ejercicio se activan desde el momento en que se cumplen todas las siguientes condiciones:

1-. Existencia de un proyecto específico e individualizado que permita valorar de forma fiable el desembolso atribuible a la realización del proyecto.

2-. La asignación, imputación y distribución temporal de los costes de cada proyecto están claramente establecidas.

3-. En todo momento, existen motivos fundados de éxito técnico en la realización del proyecto, tanto para el caso en que la intención sea la de la explotación directa, como para el de la venta a un tercero del resultado del proyecto una vez concluido, si existe mercado.

4-. La rentabilidad económico-comercial del proyecto está razonablemente asegurada.

5-. La financiación de los distintos proyectos está razonablemente asegurada para completar la realización de los mismos. Además de estar asegurada la disponibilidad de los adecuados recursos técnicos o de otro tipo para completar el proyecto y para utilizar o vender el activo intangible.

6-. Existe una intención de completar el activo intangible en cuestión, para usarlo o venderlo.

El cumplimiento de todas las condiciones anteriores se verifica todos los ejercicios en los que se realiza el proyecto, siendo el importe a activar el que se produce a partir del momento en que se cumplen dichas condiciones. El importe activado en este ejercicio asciende a 21.164,12 euros.

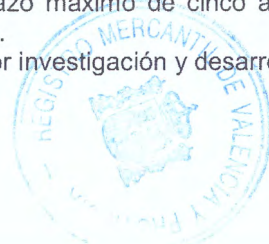
En ningún caso se activan los desembolsos reconocidos inicialmente como gastos del ejercicio y que posteriormente han cumplido las condiciones mencionadas para su activación.

Los proyectos de investigación y desarrollo que se encargan a otras empresas o instituciones se valoran por su precio de adquisición.

Los proyectos que se realizan con medio propios de la empresa, se valoran por su coste de producción, que comprenden todos los costes directamente atribuibles y que son necesarios para crear, producir y preparar el activo para que pueda operar de la forma prevista.

La imputación a resultados de los gastos activados se realiza conforme a los siguientes criterios:

- a) Los gastos de investigación que figuran en el activo se amortizan, desde el momento en que se activan, durante su vida útil en el plazo máximo de cinco años, salvo que existan dudas razonables sobre el éxito técnico o la rentabilidad económico-comercial del proyecto, en cuyo caso se imputan directamente a pérdidas del ejercicio.
- b) Los gastos de desarrollo que figuran en el activo se amortizan en un plazo máximo de cinco años, comenzando la amortización a partir de la fecha de terminación del proyecto.
- c) No se han registrado pérdidas por deterioro durante el ejercicio de gastos por investigación y desarrollo.



04.01.05 Aplicaciones informáticas

Los costes de adquisición y desarrollo incurridos en relación con los sistemas informáticos básicos en la gestión de la sociedad se registran a cargo del epígrafe "Aplicaciones informáticas" del balance de situación.

Los costes de mantenimiento de los sistemas informáticos se registran a cargo de la cuenta de resultados del ejercicio en que se incurren.

Una vez realizadas las comprobaciones oportunas, no se ha realizado ninguna corrección valorativa por deterioro en las aplicaciones informáticas.

La amortización de las aplicaciones informáticas se realiza linealmente en un período de 3 años.

04.02 Inmovilizado material

04.02.01 Capitalización

Los bienes comprendidos en el inmovilizado material se valoran por su coste, ya sea éste el precio de adquisición o el coste de producción.

El precio de adquisición incluye, además del importe facturado por el vendedor después de deducir cualquier descuento en el precio, todos los gastos adicionales y directamente relacionados que se han producido hasta su puesta en condiciones de funcionamiento, incluida la ubicación en el lugar y cualquier otra condición necesaria para que pueda operar de la forma prevista; entre otros: gastos de explanación y derribo, transporte, derechos arancelarios, seguros, instalación, montaje y otros similares.

Las deudas por compra de inmovilizado se valoran de acuerdo con lo dispuesto en la norma relativa a instrumentos financieros.

El coste de producción de los elementos del inmovilizado material fabricados o contruidos por la propia empresa se ha obtenido añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles, los demás costes directamente imputables a dichos bienes.

También se añade la parte que razonablemente corresponde de los costes indirectamente imputables a los bienes de que se trate en la medida en que tales costes corresponden al período de fabricación o construcción y son necesarios para la puesta del activo en condiciones operativas.

04.02.02 Amortización

La amortización de estos activos comienza cuando los activos están preparados para el uso para el que fueron proyectados.

La amortización se calcula, aplicando el método lineal, sobre el coste de adquisición de los activos menos su valor residual; entendiéndose que los terrenos sobre los cuales se asientan los edificios y otras construcciones tienen una vida útil indefinida y que, por lo tanto, no se amortizan.

Las dotaciones anuales en concepto de amortización de los activos materiales se realizan con contrapartida en la cuenta de pérdidas y ganancias y, básicamente, equivalen a los porcentajes de amortización determinados en función de los años de vida útil estimada, que como término medio, de los diferentes elementos es:

CONCEPTO	AÑOS VIDA ÚTIL
Construcciones	50
Instalaciones técnicas y maquinaria	8
Utillaje	
Mobiliario	10
Equipos informáticos	4
Elementos de transporte	
Otro inmovilizado material	

Cuando se producen correcciones valorativas por deterioro, se ajustan las amortizaciones de los ejercicios siguientes del inmovilizado deteriorado, teniendo en cuenta el nuevo valor contable. Se procede de la misma forma en caso de reversión de las mismas.

04.02.03 Correcciones de valor por deterioro y reversión



No se han producido correcciones de valor en los elementos del inmovilizado material.

Durante el ejercicio, no se han producido reversiones en las correcciones valorativas por deterioro ya que, las circunstancias que las motivaron permanecen intactas.

04.02.04 Capitalización de gastos financieros

No se han capitalizado gastos financieros durante el ejercicio.

04.03 Inversiones inmobiliarias

04.03.01 Capitalización

Durante el ejercicio, no se han contemplado activos considerados como inversiones inmobiliarias.

04.03.04 Arrendamientos financieros

Los activos materiales adquiridos en régimen de arrendamiento financiero se registran en la categoría de activos correspondiente al bien arrendado, amortizándose en su vida útil prevista siguiendo el mismo método que para los activos en propiedad.

Los arrendamientos se clasifican como arrendamientos financieros siempre que las condiciones de los mismos transfieran sustancialmente los riesgos y ventajas derivados de la propiedad al arrendatario. Los otros arrendamientos se clasifican como arrendamientos operativos.

La política de amortización de los activos en régimen de arrendamiento financiero es similar a la aplicada a los inmovilizados materiales propios. Si no existe la certeza razonable de que el arrendatario acabará obteniendo el título de propiedad al finalizar el contrato de arrendamiento, el activo se amortiza en el período más corto entre la vida útil estimada y la duración del contrato de arrendamiento.

Los intereses derivados de la financiación del inmovilizado mediante arrendamiento financiero se imputan al resultado del ejercicio de acuerdo con el criterio del interés efectivo, en función de la amortización de la deuda.

04.06 Instrumentos financieros

04.06.01 Calificación y valoración de los activos y pasivos financieros

Activos financieros a coste amortizado

En esta categoría se han incluido los activos que se han originado en la venta de bienes y prestación de servicios para operaciones de tráfico de la empresa. También se han incluido aquellos activos financieros que no se han originado en las operaciones de tráfico de la empresa y que no siendo instrumentos de patrimonio ni derivados, presentan unos cobros de cuantía determinada o determinable.

Estos activos financieros se han valorado por su coste, es decir, el valor razonable de la contraprestación más todos los costes que son directamente atribuibles. Sin embargo, estos últimos podrán registrarse en la cuenta de pérdidas y ganancias en el momento de su reconocimiento inicial.

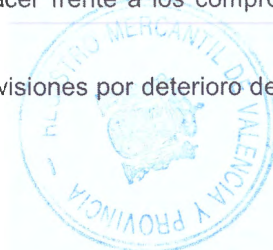
Posteriormente, estos activos se han valorado por su coste amortizado, imputando en la cuenta de pérdidas y ganancias los intereses reportados, aplicando el método del interés efectivo.

Por coste amortizado se entiende el coste de adquisición de un activo o pasivo financiero menos los reembolsos de principal y corregido (en más o menos, según sea el caso) por la parte imputada sistemáticamente a resultados de la diferencia entre el coste inicial y el correspondiente valor de reembolso al vencimiento. En el caso de los activos financieros, el coste amortizado incluye, además las correcciones a su valor motivadas por el deterioro que hayan experimentado.

El tipo de interés efectivo es el tipo de actualización que iguala exactamente el valor de un instrumento financiero a la totalidad de sus flujos de efectivo estimados por todos los conceptos a lo largo de su vida remanente.

Los depósitos y fianzas se reconocen por el importe desembolsado para hacer frente a los compromisos contractuales.

Se reconocen en el resultado del período las dotaciones y reversiones de provisiones por deterioro del valor



de los activos financieros por diferencia entre el valor en libros y el valor actual de los flujos de efectivo recuperables.

Pasivos financieros a coste amortizado

En esta categoría se han incluido los pasivos financieros que se han originado en la compra de bienes y servicios para operaciones de tráfico de la empresa y aquellos que no siendo instrumentos derivados, no tienen un origen comercial.

Inicialmente, estos pasivos financieros se han registrado por su coste que es el valor razonable de la transacción que ha originado más todos aquellos costes que han sido directamente atribuibles. Sin embargo, estos últimos, así como las comisiones financieras que se hayan cargado a la empresa se pueden registrar en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Posteriormente, se han valorado por su coste amortizado. Los intereses reportados se han contabilizado en la cuenta de pérdidas y ganancias, aplicando el método de interés efectivo.

Los débitos por operaciones comerciales con vencimiento no superior a un año y que no tienen un tipo de interés contractual, así como los desembolsos exigidos por terceros sobre participaciones, el pago de las cuales se espera que sea en el corto plazo, se han valorado por su valor nominal.

Los préstamos y descubiertos bancarios que reportan intereses se registran por el importe recibido, neto de costes directos de emisión. Los gastos financieros, incluidas las primas pagaderas en la liquidación o el reembolso y los costes directos de emisión, se contabilizan según el criterio del devengo en la cuenta de resultados utilizando el método del interés efectivo y se añaden al importe en libros del instrumento en la medida que no se liquidan en el período que se reportan.

Los préstamos se clasifican como corrientes salvo que la Sociedad tenga el derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del balance.

Los acreedores comerciales no reportan explícitamente intereses y se registran por su valor nominal.

04.06.02 Deterioro de valor activos financieros

Durante el ejercicio, los activos financieros no han sufrido correcciones valorativas por deterioro.

04.07 Inversiones en empresas del grupo, multigrupo y asociadas

No se han realizado inversiones en empresas del grupo, multigrupo y asociadas.

04.10 Existencias

04.10.01 Criterios de valoración

Durante el ejercicio, no se han contabilizado existencias.

04.12 Impuesto sobre beneficios

04.12.01 Criterios de registro

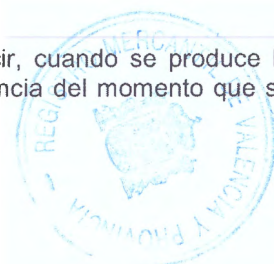
El gasto por impuesto sobre beneficios representa la suma del gasto por impuesto sobre beneficios del ejercicio así como por el efecto de las variaciones de los activos y pasivos por impuestos anticipados, diferidos y créditos fiscales.

El gasto por impuesto sobre beneficios del ejercicio se calcula mediante la suma del impuesto corriente que resulta de la aplicación del tipo de gravamen bajo la base imponible del ejercicio, tras aplicar las deducciones que fiscalmente son admisibles, más la variación de los activos y pasivos por impuestos anticipados / diferidos y créditos fiscales, tanto por bases imponibles negativas como por deducciones.

04.13 Ingresos y gastos

04.13.01 Criterios de valoración ingresos y gastos

Los ingresos y gastos se imputan en función del principio del devengo, es decir, cuando se produce la corriente real de los bienes y servicios que los mismos representan, con independencia del momento que se



produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos. Concretamente, los ingresos se calculan al valor razonable de la contraprestación a recibir y representan los importes a cobrar por los bienes entregados y los servicios prestados en el marco ordinario de la actividad, deducidos los descuentos e impuestos.

Los ingresos por intereses se devengan siguiendo un criterio financiero temporal, en función del principal pendiente de pago y el tipo de interés efectivo aplicable.

Los ingresos se encuentran valorados por el importe realmente percibido y los gastos por el coste de adquisición, habiéndose contabilizado según el criterio de devengo.

04.15 Subvenciones, donaciones y legados

04.15.01 Subvenciones no reintegrables

No se han contabilizado subvenciones no reintegrables a lo largo del ejercicio.

04.15.02 Subvenciones reintegrables

Durante el ejercicio, no se han contabilizado subvenciones reintegrables.

05 Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias

05.01 Análisis de movimiento inmovilizado material

05.01.01 Análisis del movimiento bruto del inmovilizado material

El movimiento de la partida de inmovilizado material es el siguiente:

MOVIMIENTOS DEL INMOVILIZADO MATERIAL	IMPORTE	IMPORTE
SALDO INICIAL BRUTO	24.553,51	24.553,51
(+) Entradas	539.840,37	
(+) Correcciones de valor por actualización		
(-) Salidas		
SALDO FINAL BRUTO	564.393,88	24.553,51

05.01.02 Análisis amortización inmovilizado material

Se detalla a continuación el movimiento de la amortización del inmovilizado material:

MOVIMIENTOS AMORT. DEL INMOVILIZADO MATERIAL	IMPORTE	IMPORTE
SALDO INICIAL BRUTO	22.396,54	19.145,88
(+) Aumento por dotaciones	1.239,84	3.250,66
(+) Aum. amort. acum. por efecto de actualización		
(+) Aumentos por adquisiciones o traspasos		
(-) Disminuciones por salidas, bajas y traspasos	11,07	
SALDO FINAL BRUTO	23.625,31	22.396,54

05.01.03 Análisis de las correcciones valorativas por deterioro de valor

Durante el ejercicio, no se han producido correcciones valorativas por deterioro de valor.

05.02 Análisis de movimiento inmovilizado intangible

05.02.01 Análisis del movimiento bruto del inmovilizado intangible

El movimiento de la partida de inmovilizado intangible es el siguiente:

MOVIMIENTO DEL INMOVILIZADO INTANGIBLE	IMPORTE	IMPORTE
SALDO INICIAL BRUTO		
(+) Entradas	39.949,50	
(+) Correcciones de valor por actualización		
(-) Salidas		
SALDO FINAL BRUTO	39.949,50	



05.02.02 Análisis amortización del inmovilizado intangible

Se detalla a continuación el movimiento de la amortización del inmovilizado intangible:

MOVIMIENTOS AMORT. INMOVILIZADO INTANGIBLE	IMPORTE	IMPORTE
SALDO INICIAL BRUTO		
(+) Aumento por dotaciones	2.853,71	
(+) Aum. amort. acum. por efecto de actualización		
(+) Aumentos por adquisiciones o traspasos		
(-) Disminuciones por salidas, bajas y traspasos		
SALDO FINAL BRUTO	2.853,71	

05.02.03 Análisis de las correcciones valorativas por deterioro de valor

Durante el ejercicio, no se han producido correcciones valorativas por deterioro de valor.

05.03 Análisis de movimiento inversiones inmobiliarias

05.03.01 Análisis del movimiento bruto de las inversiones inmobiliarias

Durante el ejercicio, no ha habido movimiento en la partida de inversiones inmobiliarias.

05.04 Arrendamientos financieros y operaciones análogas

Se detallan a continuación los elementos adquiridos mediante arrendamiento financiero:

CONTRATOS ARRENDAMIENTO FINANCIERO	
Elemento	EQUIPOS MEDICOS-ODONTOLÓGICOS
Coste del bien en origen	324.815,83 EUROS
Duración del contrato	60 MESES
Años transcurridos	0,00
Cuotas satisfechas años ant.	0,00 EUROS
Cuotas satisfechas ejercicio	0,00 EUROS
Valor opción de compra	6.628,89 EUROS
Cuotas pendientes	324.815,83 EUROS

CONTRATOS ARRENDAMIENTO FINANCIERO	
Elemento	POWER TOWER SILENCE 200/33
Coste del bien en origen	10.001,30 EUROS
Duración del contrato	60 MESES
Años transcurridos	0,00
Cuotas satisfechas años ant.	0,00 EUROS
Cuotas satisfechas ejercicio	0,00 EUROS
Valor opción de compra	204,11 EUROS
Cuotas pendientes	10.001,30 EUROS

06 Activos financieros

06.01 Análisis activos financieros en el balance

A continuación se detallan, atendiendo a las categorías establecidas en la norma de registro y valoración octava, los activos financieros a largo plazo, salvo las inversiones en empresas del grupo, multigrupo y asociadas:

CRÉDITOS, DERIVADOS Y OTROS LP	IMPORTE	IMPORTE
Activos financieros mantenidos para negociar		
Activos financieros a coste amortizado	8.000,00	
Activos financieros a coste		
TOTAL	8.000,00	



El importe total de los activos financieros a largo plazo es:

TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS LP	IMPORTE	IMPORTE
Activos financieros mantenidos para negociar		
Activos financieros a coste amortizado	8.000,00	
Activos financieros a coste		
TOTAL	8.000,00	

Los activos financieros a corto plazo son los siguientes:

CRÉDITOS, DERIVADOS Y OTROS CP	IMPORTE	IMPORTE
Activos financieros mantenidos para negociar		
Activos financieros a coste amortizado	500.768,71	68.422,31
Activos financieros a coste		
TOTAL	500.768,71	68.422,31

El importe total de los activos financieros a corto plazo es:

TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS CP	IMPORTE	IMPORTE
Activos financieros mantenidos para negociar		
Activos financieros a coste amortizado	500.768,71	68.422,31
Activos financieros a coste		
TOTAL	500.768,71	68.422,31

06.02 Correcciones por deterioro del valor originadas por el riesgo de crédito

06.02.01 Valores representativos de deuda

No se han registrado correcciones por deterioro por el riesgo de crédito en los valores representativos de deuda.

06.02.02 Créditos, derivados y otros

No se han registrado correcciones por deterioro por el riesgo de crédito en los créditos, derivados y otros.

06.04 Empresas del grupo, multigrupo y asociadas

06.04.01 Empresas de grupo

La empresa no tiene acciones o participaciones de entidades que puedan ser consideradas como empresas del grupo.

07 Pasivos financieros

07.01 Análisis de los pasivos financieros en el balance

A continuación se detallan, atendiendo a las categorías establecidas en la norma de registro y valoración novena, los pasivos financieros a largo plazo:

DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO LP	IMPORTE	IMPORTE
Pasivos financieros a coste amortizado	250.000,00	
Pasivos financieros mantenidos para negociar		
TOTAL	250.000,00	

DERIVADOS Y OTROS LP	IMPORTE	IMPORTE
Pasivos financieros a coste amortizado	515.484,13	
Pasivos financieros mantenidos para negociar		
TOTAL	515.484,13	

El importe total de los pasivos financieros a largo plazo es:



TOTAL PASIVOS FINANCIEROS A LP	IMPORTE	IMPORTE
Pasivos financieros a coste amortizado	765.484,13	
Pasivos financieros mantenidos para negociar		
TOTAL	765.484,13	

Los pasivos financieros a corto plazo son los siguientes:

DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO CP	IMPORTE	IMPORTE
Pasivos financieros a coste amortizado	1.748,22	-2.483,67
Pasivos financieros mantenidos para negociar		
TOTAL	1.748,22	-2.483,67

DERIVADOS Y OTROS CP	IMPORTE	IMPORTE
Pasivos financieros a coste amortizado	31.059,12	41.952,22
Pasivos financieros mantenidos para negociar		
TOTAL	31.059,12	41.952,22

El importe total de los pasivos financieros a corto plazo es:

TOTAL PASIVOS FINANCIEROS A CP	IMPORTE	IMPORTE
Pasivos financieros a coste amortizado	32.807,34	39.468,55
Pasivos financieros mantenidos para negociar		
TOTAL	32.807,34	39.468,55

07.02 Información sobre:

07.02.01 Deudas que vencen en los próximos 5 años

A continuación se detalla el vencimiento de las siguientes deudas:

Deudas con Entidades de Crédito

VENCIMIENTO EN AÑOS	IMPORTE
Uno	1.748,22
Dos	41.666,76
Tres	41.666,76
Cuatro	41.666,76
Cinco	41.666,76
Más de 5	83.332,96
TOTAL	251.748,22

Acreeedores por arrendamiento financiero

VENCIMIENTO EN AÑOS	IMPORTE
Uno	6.833,00
Dos	81.996,00
Tres	81.996,00
Cuatro	81.966,00
Cinco	81.966,13
Más de 5	
TOTAL	334.817,13

Otras Deudas

VENCIMIENTO EN AÑOS	IMPORTE
Uno	19.583,93
Dos	20.833,34
Tres	66.666,68
Cuatro	66.666,68
Cinco	33.333,34
Más de 5	
TOTAL	207.083,93



Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar

VENCIMIENTO EN AÑOS	PROVEEDORES	OTROS ACREEDORES
Uno	2.743,01	1.899,18
Dos		
Tres		
Cuatro		
Cinco		
Más de 5		
TOTAL	2.743,01	1.899,18

07.02.02 Deudas con garantía real

No existen deudas con garantía real.

08 Fondos propios

08.01 Capital social

El capital social de la empresa está representado por los títulos que a continuación se indican, a la fecha de cierre del ejercicio:

SERIE	TÍTULOS	NOMINAL	NOMINAL TOTAL
A	306.020	0,500000	153.010,00

08.03 Acciones o participaciones propias

La empresa no tenía al principio del ejercicio ni ha adquirido durante el mismo, acciones o participaciones propias.

09 Situación fiscal

09.00 Saldos con administraciones públicas

SALDOS CON ADMINISTRACIONES PUBLICAS	IMPORTE	IMPORTE
Deudores		
Hacienda Pública. Deudora por IVA	21.110,60	
Hacienda Pública. Deudora por Impuesto de Sociedades		
Acreeedores		
Hacienda Pública. Acreeedora por IVA		
Hacienda Pública. Acreeedora por retenciones	7.187,94	
Hacienda Pública. Acreeedora por impuesto sobre Sociedades		
Organismos Seguridad Social, Acreeedores	3.538,57	

09.01 Diferencias temporarias

09.01.01 Diferencias temporarias

Durante el ejercicio, no se han producido diferencias temporarias.

09.01.02 Detalle de la cuenta "activos por diferencias temporarias deducibles"

La cuenta "activos por diferencias temporarias deducibles" al inicio del ejercicio presentaba un saldo de 0,00 (0,00 en 2012) siendo el saldo final de 124,99 (0,00 en 2012).

09.02 Bases imponibles negativas



09.02.01 Detalle de las bases imponibles negativas

Se detallan a continuación las bases imponibles negativas pendientes de compensar:

CONCEPTO	A COMPENSAR	APLICADO	PENDIENTE	LÍMITE AÑO
B. I. Neg. Rég. General Ejer.	499,96		499,96	2031/2032
Total	499,96		499,96	

09.03 Incentivos fiscales

09.03.01 Detalle situación de los incentivos

En el presente ejercicio no se han aplicado incentivos propios del ejercicio ni correspondientes a otros ejercicios.

09.04 Otros aspectos de la situación fiscal

09.04.01 Corrección del tipo impositivo

La empresa no ha procedido a la contabilización de cambios en el efecto impositivo por no estimar variable el tipo de gravamen que afectará a los activos por diferencias temporarias deducibles, pasivos por diferencias temporarias imponibles y créditos fiscales derivados de bases imponibles negativas.

09.04.03 Reinversión de beneficios extraordinarios

Durante el presente ejercicio, la sociedad no ha realizado reinversión de beneficios extraordinarios, y tampoco queda renta por incorporar a la base imponible procedente de otros ejercicios.

10 Ingresos y gastos

10.01 Aprovisionamientos

La partida de aprovisionamientos que se refleja en la cuenta de pérdidas y ganancias queda desglosada del siguiente modo:

APROVISIONAMIENTOS	IMPORTE	IMPORTE
Consumo de mercaderías	5.590,09	9.329,31
a) Compras, netas devol. y dto. de las cuales:	5.590,09	9.329,31
- nacionales	5.590,09	9.329,31
- adquisiciones intracomunitarias		
- importaciones		
b) Variación de existencias		
Consumo de mat. primas y otras mat. consumibles	27.512,68	
a) Compras, netas devol. y dto. de las cuales:	27.512,68	
- nacionales	27.512,68	
- adquisiciones intracomunitarias		
- importaciones		
b) Variación de existencias		

10.02 Otros gastos de explotación

A continuación se desglosa la partida "Otros gastos de explotación", del modelo de la cuenta de pérdidas y ganancias:

CONCEPTO	IMPORTE	IMPORTE
Otros gastos de explotación	91.811,69	100.232,28
a) Pérdidas y deterioro operaciones comerciales		
b) Resto de gastos de explotación	91.811,69	100.232,28

10.04 Resultados originados fuera de la actividad normal de la empresa



Los resultados originados fuera de la actividad normal de la empresa e incluidos en la partida "Otros resultados" es de -250,00 (-1.788,60 en) euros.

11 Subvenciones, donaciones y legados

11.01 Subvenciones, donaciones y legados recibidos

No existen subvenciones, donaciones ni legados en el pasivo del balance ni imputaciones en la cuenta de pérdidas y ganancias.

12 Operaciones con partes vinculadas

12.01 Identificación de las partes vinculadas

En el ejercicio actual, no existen operaciones con partes vinculadas.

12.05 Sueldos, dietas y remuneraciones

12.05.02 Miembros Órgano de Administración

A continuación se detallan los importes devengados por el órgano de administración:

CONCEPTOS	IMPORTE	IMPORTE
1.Sueldos, dietas y otras remuneraciones	48.000,00	50.000,00
2.Primas de seguros de vida, de las cuales:		
a)Primas pagadas a miembros antiguos		
b)Primas pagadas a miembros actuales		
3.Indemnizaciones por cese		
4.Anticipos y créditos concedidos, de los cuales:		
a)Importes devueltos		
b)Oblig.asumidas por cta.de ellos como garantía		

13 Otra información

13.01 Número medio personas empleadas

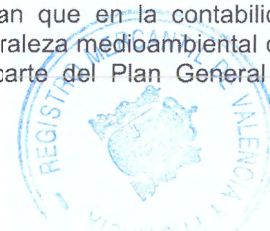
A continuación se detalla la plantilla media de trabajadores, agrupados por categorías:

CATEGORÍA	EJERCICIO	EJERCICIO
Directores	1,25	1,00
Licenciados	0,20	
Jefe de Departamentos	0,58	0,17
Ayudantes no titulados	0,03	
Oficiales Administración y administrativos	0,79	
Total empleo medio	2,85	1,17

14 Información sobre medio ambiente y derechos de emisión de gases de efecto invernadero

14.01 Información sobre medio ambiente

Los abajo firmantes, como Administradores de la Sociedad citada, manifiestan que en la contabilidad correspondiente a las presentes cuentas anuales NO existe ninguna partida de naturaleza medioambiental que deba ser incluida en la Memoria de acuerdo a las indicaciones de la tercera parte del Plan General de Contabilidad (Real Decreto 1515/2007, de 16 de Noviembre).



15 Información sobre aplazamientos de pago efectuados a proveedores. D.A 3ª "Deber de información" Ley 15/2010, de 5 de julio

15.01 Información sobre aplazamientos de pago efectuados a proveedores

A continuación se detalla el importe total del saldo pendiente que a fecha de cierre de ejercicio, acumulan un aplazamiento superior al plazo legal de pago:

IMPORTE SALDO PENDIENTE A PROVEEDORES	IMPORTE
Aplazamiento que a fecha de cierre superan plazo máx. legal	0,00
IMPORTE SALDO PENDIENTE A PROVEEDORES	IMPORTE
Aplazamiento que a fecha de cierre superan plazo máx. legal	0,00



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: _____

1. Actividad de la empresa

1.1. Los datos de la empresa objeto de dicha memoria son:

NIF: _____
Razón social:
Domicilio:
Código Postal:
Municipio:
Provincia:

1.2. El objeto social de la empresa y sus principales actividades, están definidas con el siguiente detalle:

<u>Epígrafe</u>	<u>Actividad</u>
E-844	Serv. publicidad, relaciones públicas.
E-9322	Enseñanza de FP no reglada, superior.

La sociedad no dispone de ningún otro centro de trabajo que el identificado anteriormente.

2. Bases de presentación de las Cuentas Anuales

2.1. Imagen fiel:

- Las cuentas anuales reflejan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa y se presentan de acuerdo con la legislación mercantil vigente y con las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas.
- No existen razones excepcionales por las que la empresa haya incumplido alguna disposición legal en materia contable para mostrar la imagen fiel.
- No es necesario incluir informaciones complementarias en la memoria, puesto que la aplicación de las disposiciones legales, es suficiente para mostrar la imagen fiel.

2.2. Principios contables no obligatorios aplicados:

Durante el ejercicio social solo se han aplicado aquellos principios contables que son obligatorios según el Código de Comercio y el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas, esto es, Empresa en funcionamiento, Devengo, Uniformidad, Prudencia, No compensación e Importancia relativa

2.3. Aspectos críticos de la valoración y estimación de la incertidumbre:

- No existen cambios en ninguna estimación contable que sean significativos y que afecten al ejercicio actual o a ejercicios futuros.

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: 207700174

- b) La dirección de la empresa no es consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas razonables sobre la posibilidad de que la empresa siga funcionando normalmente.

2.4. Comparación de la información:

- a) No se ha efectuado ninguna modificación de la estructura del balance, de la cuenta de pérdidas y ganancias y del estado de cambios en el patrimonio neto respecto al ejercicio anterior.
- b) No existen causas que impidan la comparación de las cuentas anuales del ejercicio con las del precedente.

2.5. Elementos recogidos en varias partidas

Todos los elementos patrimoniales están recogidos en una única partida del balance

2.6. Cambios en criterios contables

En el ejercicio no se han efectuado ajustes por cambios en criterios contables.

2.7. Corrección de errores

En el ejercicio, no se han efectuado ajustes por corrección de errores

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: 207700171

3. Aplicación de resultados

3.1. Propuesta de aplicación de resultados del ejercicio, de acuerdo con el siguiente esquema:

BASE DE REPARTO		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
Saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias	91000	2.526,87	57.383,86
Remanente	91001	0,00	0,00
Reservas voluntarias	91002	0,00	0,00
Otras reservas de libre disposición	91003	0,00	0,00
TOTAL BASE DE REPARTO = TOTAL APLICACIÓN	91004	2.526,87	57.383,86

APLICACIÓN A		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
Reserva legal	91005	0,00	0,00
Reservas especiales	91007	0,00	0,00
Reservas voluntarias	91008	2.526,87	38.000,52
Dividendos	91009	0,00	0,00
Remanente y otras aplicaciones	91010	0,00	0,00
Compensación de pérdidas de ejercicios anteriores	91011	0,00	19.383,34
TOTAL APLICACIÓN = TOTAL BASE DE REPARTO	91012	2.526,87	57.383,86

3.2. Distribución de dividendos a cuenta

No se ha acordado la distribución de dividendos a cuenta durante el presente ejercicio.

3.3. Limitaciones para la distribución de dividendos.

La distribución de resultados cumple los requisitos y limitaciones establecidas en los estatutos de la sociedad y en la normativa legal vigente.

4. Normas de registro y valoración

Los criterios contables aplicados en relación con las diferentes partidas, son los siguientes:

4.1. Inmovilizado intangible:

Los diferentes inmovilizados intangibles se reconocen como tales por cumplir con la definición de activo y los criterios de registro o reconocimiento contable contenidos en el Marco Conceptual de la Contabilidad. Además, cumplen con el criterio de identificabilidad, puesto que son elementos separables que surgen de derechos legales o contractuales, con independencia de que tales derechos sean transferibles o separables.

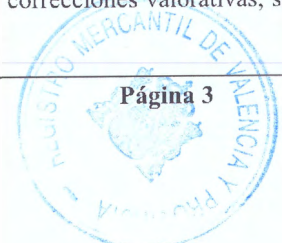
Los inmovilizados intangibles, se valoran por su coste, ya sea éste el precio de adquisición o el coste de producción, sin perjuicio de lo indicado en las normas particulares sobre este tipo de inmovilizados.

Los impuestos indirectos que gravan los elementos del inmovilizado intangible, sólo se han incluido en el precio de adquisición o coste de producción cuando no han sido recuperables directamente de la Hacienda Pública.

Las amortizaciones se han establecido de manera sistemática y racional en función de la vida útil de los inmovilizados intangibles y de su valor residual, atendiendo a la depreciación que normalmente han sufrido por su funcionamiento, uso y disfrute, sin perjuicio de considerar también la obsolescencia técnica o comercial que pudiera afectarlos. Cuando ha procedido reconocer correcciones valorativas, se

Fecha:

Página 3



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF:

han ajustado las amortizaciones de los ejercicios siguientes del inmovilizado deteriorado, teniendo en cuenta el nuevo valor contable.

Se ha producido una pérdida por deterioro del valor de un elemento del inmovilizado intangible cuando su valor contable ha superado a su importe recuperable.

En los balances de la empresa, no han existido inmovilizados intangibles con vida útil indefinida.

4.2. Inmovilizado material

Los inmovilizados materiales, se han valorado por su coste, ya sea el precio de adquisición o el coste de producción, sin perjuicio de lo indicado en las normas particulares sobre este tipo de inmovilizados.

Los impuestos indirectos que gravan los elementos del inmovilizado material, sólo se han incluido en el precio de adquisición o coste de producción cuando no han sido recuperables directamente de la Hacienda Pública.

También se han incluido como parte del valor de los inmovilizados materiales, la estimación inicial del valor actual de las obligaciones asumidas derivadas del desmantelamiento o retiro y otras asociadas, tales como los costes de rehabilitación, siempre que estas obligaciones hayan dado lugar al registro de provisiones.

En aquellos inmovilizados materiales que han necesitado un periodo superior a un año para estar en condiciones de uso, se han incluido en el precio de adquisición o coste de producción los gastos financieros que se han devengado antes de la puesta en condiciones de funcionamiento y que han sido girados por el proveedor o corresponden a algún tipo de financiación ajena atribuible a la adquisición, fabricación o construcción del activo.

Las amortizaciones se han establecido de manera sistemática y racional en función de la vida útil de los inmovilizados materiales y de su valor residual, atendiendo a la depreciación que normalmente han sufrido por su funcionamiento, uso y disfrute, sin perjuicio de considerar también la obsolescencia técnica o comercial que pudiera afectarlos. Cuando ha procedido reconocer correcciones valorativas, estas, se han ajustado a las amortizaciones de los ejercicios siguientes del inmovilizado deteriorado, teniendo en cuenta el nuevo valor contable.

Se ha producido una pérdida por deterioro del valor de un elemento del inmovilizado material cuando su valor contable ha superado a su importe recuperable. La corrección valorativa por deterioro, así como su reversión se ha reconocido como un gasto o ingreso, respectivamente, en la cuenta de pérdidas y ganancias. La reversión del deterioro ha tenido como límite el valor contable del inmovilizado que estaría reconocido en la fecha de reversión si no se hubiese registrado el deterioro del valor.

Los costes de renovación, ampliación o mejora de los bienes del inmovilizado material han sido incorporados al activo como mayor valor del bien en la medida en que han supuesto un aumento de la capacidad, productividad o alargamiento de su vida útil, dándose de baja el valor contable de los elementos que se han substituido.

En la determinación del importe del inmovilizado material, se ha tenido en cuenta la incidencia de los costes relacionados con grandes reparaciones. El importe equivalente a estos costes se ha amortizado de forma distinta a la del resto del elemento durante el período que medie hasta la gran reparación. Al realizar una gran reparación, su coste se ha reconocido en el valor contable del inmovilizado como una substitución, siempre y cuando se hayan cumplido las condiciones para su reconocimiento.

La contabilización de los contratos de arrendamiento financiero recibidos, se ha registrado con un activo de acuerdo con su naturaleza, según se trate de un elemento del inmovilizado material o del intangible, y un pasivo financiero por el mismo importe, que es el menor entre el valor razonable del activo arrendado y el valor actual al inicio del arrendamiento de los pagos mínimos acordados. La carga

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF:

financiera total se ha distribuido a lo largo del plazo del arrendamiento y se ha imputado a la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se devenga, aplicando el método del tipo de interés efectivo.

4.3. Inversiones inmobiliarias

Los terrenos y construcciones, se han calificado como inversiones inmobiliarias, según se posean para la obtención de rentas y plusvalías, y no para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, fines administrativos o para su venta en el curso ordinario de las operaciones.

Las inversiones inmobiliarias, se han valorado por su coste, ya sea éste el precio de adquisición o el coste de producción, sin perjuicio de lo indicado en las normas particulares sobre este tipo de inmovilizados.

Los impuestos indirectos que gravan los elementos de las inversiones inmobiliarias, sólo se han incluido en el precio de adquisición o coste de producción cuando no han sido recuperables directamente de la Hacienda Pública.

También se han incluido como parte del valor de las inversiones inmobiliarias materiales, la estimación inicial del valor actual de las obligaciones asumidas derivadas del desmantelamiento o retiro y otras asociadas, tales como los costes de rehabilitación, siempre que estas obligaciones hayan dado lugar al registro de provisiones.

En aquellas inversiones inmobiliarias que han necesitado un periodo superior a un año para estar en condiciones de uso, se han incluido en el precio de adquisición o coste de producción los gastos financieros que se han devengado antes de la puesta en condiciones de funcionamiento y que han sido girados por el proveedor o corresponden a algún tipo de financiación ajena atribuible a la adquisición, fabricación o construcción del activo.

Las amortizaciones se han establecido de manera sistemática y racional en función de la vida útil de las inversiones inmobiliarias y de su valor residual, atendiendo a la depreciación que normalmente han sufrido por su funcionamiento, uso y disfrute, sin perjuicio de considerar también la obsolescencia técnica o comercial que pudiera afectarlos. Cuando ha procedido reconocer correcciones valorativas, se han ajustado las amortizaciones de los ejercicios siguientes del inmovilizado deteriorado, teniendo en cuenta el nuevo valor contable.

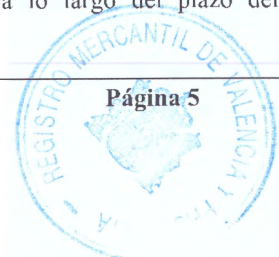
Se ha producido una pérdida por deterioro del valor de un elemento inversión inmobiliaria cuando su valor contable ha superado a su importe recuperable. La corrección valorativa por deterioro, así como su reversión se ha reconocido como un gasto o ingreso, respectivamente, en la cuenta de pérdidas y ganancias. La reversión del deterioro tiene como límite el valor contable del inmovilizado que estaría reconocido en la fecha de reversión si no se hubiese registrado el deterioro del valor.

Los costes de renovación, ampliación o mejora de los bienes que forman parte de las inversiones inmobiliarias, se han incorporado al activo como mayor valor del bien en la medida en que suponen un aumento de la capacidad, productividad o alargamiento de su vida útil, dándose de baja el valor contable de los elementos que se han substituido.

En la determinación del importe de las inversiones inmobiliarias, se ha tenido en cuenta la incidencia de los costes relacionados con grandes reparaciones. El importe equivalente a estos costes se amortiza de forma distinta a la del resto del elemento durante el período que medie hasta la gran reparación. Al realizar una gran reparación, su coste se ha reconocido en el valor contable del inmovilizado como una substitución, siempre y cuando se hayan cumplido las condiciones para su reconocimiento.

La contabilización de los contratos de arrendamiento financiero recibidos, se ha registrado como un activo de acuerdo con su naturaleza, según se trate de un elemento del inmovilizado material, inversión inmobiliaria o del inmovilizado intangible, y un pasivo financiero por el mismo importe, que es el menor entre el valor razonable del activo arrendado y el valor actual al inicio del arrendamiento de los pagos mínimos acordados. La carga financiera total se ha distribuido a lo largo del plazo del

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: B07500654

arrendamiento y se ha imputado a la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se devenga, aplicando el método del tipo de interés efectivo.

4.4. Permutas

Los diferentes inmovilizados, se han entendido adquiridos por permuta cuando se han recibido a cambio de la entrega de activos no monetarios o de una combinación de éstos con activos monetarios.

Las permutas, se han considerado con carácter comercial cuando: la configuración de los flujos de efectivo del inmovilizado recibido, han diferido de la configuración de los flujos de efectivo del activo entregado, o cuando el valor actual de los flujos de efectivo después de impuestos de las actividades de la empresa afectadas por la permuta, se han visto modificados como consecuencia de la operación.

4.5. Activos financieros y pasivos financieros

a) Se han considerado como financieros, aquellos activos consistentes en dinero en efectivo, instrumentos de patrimonio de otras empresas o derechos contractuales a recibir efectivo u otro activo financiero. También se han incluido los derechos contractuales a intercambiar activos o pasivos financieros con terceros en condiciones potencialmente favorables.

Los activos financieros, a efectos de su valoración, se han clasificado en las siguientes categorías:

- Activos financieros a coste amortizado: esta categoría de activos financieros incluye por un lado, créditos por operaciones comerciales, originados en la venta de bienes y la prestación de servicios por operaciones de tráfico de la empresa, y por otro lado, otros activos financieros que, no siendo instrumentos de patrimonio ni derivados, no tienen origen comercial y sus cobros son de cuantía determinada o determinable. Los activos financieros incluidos en esta categoría se han valorado inicialmente por el coste, que equivale al valor razonable de la contraprestación entregada más los costes de transacción.

- Activos financieros mantenidos para negociar: La sociedad, ha incluido en este apartado, a los activos financieros que se han originado o se han adquirido con el propósito de venderlos a corto plazo, o a los activos financieros que formen parte de una cartera de instrumentos financieros con el fin de obtener ganancias a corto plazo. También se han incluido a los instrumentos financieros derivados sin contrato de garantía financiera y sin designación como instrumento de cobertura. Estos activos financieros se han valorado por su coste, que equivale al valor razonable de la contraprestación entregada.

-Activos financieros a coste: En esta categoría, se han incluido las inversiones en el patrimonio de empresas del grupo, multigrupo y asociadas, así como otros instrumentos de patrimonio no incluidos en la categoría de "Activos financieros mantenidos para negociar". Estos activos financieros se han valorado inicialmente al coste, esto es, el valor razonable de la contraprestación entregada más los costes de transacción que le sean directamente atribuibles.

Se han clasificado como financieros, aquellos pasivos que han supuesto para la empresa una obligación contractual, directa o indirecta, de entregar efectivo u otro activo financiero, o de intercambiar activos o pasivos financieros con terceros en condiciones potencialmente desfavorables, o que otorgue al tenedor el derecho a exigir al emisor su rescate en una fecha y por un importe determinado.

Los pasivos financieros, a efectos de su valoración, se han clasificado en las siguientes categorías:

-Pasivos financieros a coste amortizado: Se han incluido como tales, los débitos por operaciones comerciales, que se han originado en la compra de bienes y servicios por operaciones de tráfico de la empresa, y los débitos por operaciones no comerciales, que no siendo instrumentos

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: B07592654

Ejercicio:

derivados, no tienen origen comercial. Estos pasivos financieros se han valorado inicialmente por su coste, que equivale al valor razonable de la contraprestación recibida ajustado por los costes de transacción que les son directamente atribuibles.

-Pasivos financieros mantenidos para negociar: La empresa ha incluido en este apartado a los instrumentos financieros derivados, siempre que no sean contratos de garantía financiera, ni hayan sido designados como instrumentos de cobertura. Estos pasivos financieros se han valorado inicialmente por su coste, que equivale al valor razonable de la contraprestación recibida ajustado por los costes de transacción que les son directamente atribuibles.

b) Los criterios aplicados para determinar la existencia de un deterioro, han sido distintos en función de la categoría de cada activo financiero:

- Activos financieros a coste amortizado: Al menos al cierre del ejercicio, se ha comprobado la existencia de alguna evidencia objetiva, de que el valor de un activo financiero o de un grupo de activos financieros con similares características de riesgo, se ha deteriorado como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después de su reconocimiento inicial y que hayan ocasionado una reducción en los flujos de efectivo estimados futuros. La pérdida por deterioro del valor de estos activos financieros ha sido la diferencia entre el valor en libros y el valor actual de los flujos de efectivo futuros que se estiman van a generar. En su caso, se ha substituido el valor actual de los flujos de efectivo por el valor de cotización del activo, siempre que este haya sido suficientemente fiable. Las correcciones valorativas por deterioro, así como su reversión, se han reconocido como un gasto o un ingreso, en la cuenta de pérdidas y ganancias.

- Activos financieros mantenidos para negociar: Posteriormente a su valoración inicial, este tipo de activos, se han valorado por su valor razonable, sin deducir los costes de transacción en que se pudiera incurrir en su enajenación. Los cambios que se han podido producir en el valor razonable, se han imputado en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio.

- Activos financieros a coste: Al menos al cierre del ejercicio, se ha comprobado la existencia de alguna evidencia objetiva, de que el valor en libros de alguna inversión no haya sido recuperable. El importe de la corrección valorativa ha sido la diferencia entre el valor en libros y el importe recuperable. Las correcciones valorativas por deterioro y su reversión, se han registrado como un gasto o ingreso en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio.

c) La empresa ha dado de baja a los activos financieros, o parte de los mismos, cuando han finalizado o se hayan cedido los derechos contractuales, siempre y cuando el cedente se haya desprendido de los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo. En las operaciones de cesión en las que no ha procedido dar de baja el activo financiero, se ha registrado adicionalmente un pasivo financiero derivado de los importes recibidos.

En lo que se refiere a los pasivos financieros, la empresa los ha dado de baja cuando la obligación se ha extinguido. También ha dado de baja los pasivos financieros propios que ha adquirido, aunque sea con la intención de recolocarlos en el futuro. La diferencia entre el valor en libros del pasivo financiero, y la contraprestación pagada, incluidos los costes de transacción atribuibles, se ha reconocido en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que ha tenido lugar.

d) Se han incluido en la categoría de Inversiones en empresas del grupo, multigrupo y asociadas, a las inversiones que han cumplido con los requisitos establecidos en la norma 11ª de la elaboración de las cuentas anuales. Este tipo de inversiones han sido registradas inicialmente a valor de coste y posteriormente también por su coste, menos en su caso, el importe acumulado de las correcciones valorativas por deterioro.

Al menos al cierre del ejercicio, se han efectuado las correcciones valorativas necesarias, siempre que haya existido la evidencia objetiva de que el valor en libros de una inversión no será recuperable. El importe de la corrección valorativa, será la diferencia entre su valor en libros y el importe recuperable. Las correcciones valorativas por deterioro y, en su caso, su reversión, se han

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF:

registrado como un gasto o un ingreso, respectivamente, en la cuenta de pérdidas y ganancias. La reversión del deterioro tiene como límite, el valor en libros de la inversión que estaría reconocida en la fecha de reversión si no se hubiese registrado el deterioro del valor.

- e) Los intereses y dividendos de activos financieros devengados con posterioridad al momento de la adquisición se han reconocido como ingresos en la cuenta de pérdidas y ganancias. Los intereses se han reconocido utilizando el método del tipo de interés efectivo y los dividendos cuando se ha declarado el derecho del socio a recibirlo.
- f) Los instrumentos financieros incluidos en un procedimiento de concurso de acreedores, con fecha de auto, y en condiciones favorables que permiten visualizar su oportuno cumplimiento, se valoran teniendo en cuenta si, los créditos/deudas objeto del concurso, han sufrido cambios significativos. Aquellas en los que el valor actual de los flujos de efectivo pendiente de cobro/pago tras aplicar, las cláusulas de quita y espera contenidas en el convenio, sufren cambios como mínimo del 10% de su cuantía, sobre el crédito/deuda existente antes del convenio, se dan de alta, cancelando la anterior y llevando las diferencias, contra la nueva cuenta, "Gastos/Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores". En los casos en que la diferencia entre el valor actual de los flujos de efectivo de la nueva deuda/crédito, incluidos los gastos y comisiones, y el valor actual de los flujos de efectivo originales, difieren en menos de un 10%, se registran, activando los ingresos/gastos correspondientes, ajustando el valor de la deuda/crédito original.

4.6. Valores de capital propio en poder de la empresa

El importe de los instrumentos de patrimonio propio, se ha registrado en el patrimonio neto como una variación de fondos propios. Los gastos derivados de las transacciones con instrumentos de patrimonio propio se han registrado contra el patrimonio neto como menos reservas, pero en los casos de existir gastos derivados de una transacción, de la que se haya desistido, se ha reconocido en la cuenta de pérdidas y ganancias.

4.7. Existencias

Los bienes y servicios comprendidos en las existencias, se han valorado por su coste, ya sea el precio de adquisición o el coste de producción. El precio de adquisición, ha incluido el importe facturado por el vendedor después de deducir cualquier descuento, rebaja en el precio u otras partidas similares, así como los intereses incorporados al nominal de los débitos, y se han añadido todos los gastos adicionales que se produzcan hasta que los bienes se hallen ubicados para su venta.

En las existencias que han necesitado un período de tiempo superior a un año para estar en condiciones de ser vendidas, se han incluido en el precio de adquisición o de producción, los gastos financieros, tal y como indica el apartado sobre inmovilizado material incluido en esta memoria.

Cuando se ha debido asignar valor a bienes concretos que forman parte de un inventario de bienes intercambiables entre sí, se ha adoptado con carácter general el método del precio medio o coste medio ponderado. El método FIFO también ha sido aceptado.

Cuando el valor neto realizable de las existencias ha sido inferior a su precio de adquisición o a su coste de producción, se han efectuado las oportunas correcciones valorativas, reconociéndolas como un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

4.8. Transacciones en moneda extranjera

La valoración inicial de las transacciones en moneda extranjera, se han efectuado mediante la aplicación al importe en moneda extranjera, del tipo de cambio utilizado en las transacciones con entrega inmediata, entre ambas monedas, en la fecha de la transacción. Se ha utilizado un tipo de cambio medio

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: 207700777

Ejercicio:

del período (como máximo mensual), para todas las transacciones que han tenido lugar durante ese intervalo.

Para la valoración posterior de las transacciones en moneda extranjera, se han distinguido dos categorías principales:

Partidas monetarias: Al cierre del ejercicio, se han valorado aplicando el tipo de cambio de cierre. Las diferencias de cambio, tanto positivas como negativas, que se han originado, se han reconocido en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en el que han surgido.

Partidas no monetarias valoradas a coste histórico: Se han valorado aplicando el tipo de cambio de la fecha de la transacción. Cuando un activo denominado en moneda extranjera se ha amortizado, las dotaciones a la amortización se han calculado sobre el importe en moneda funcional aplicando el tipo de cambio de la fecha en que fue registrado inicialmente. La valoración así obtenida en ningún caso ha excedido del importe recuperable en cada cierre posterior.

Partidas no monetarias valoradas a valor razonable: Se han valorado aplicando el tipo de cambio de la fecha de determinación del valor razonable, registrándose en el resultado del ejercicio cualquier diferencia de cambio incluida en las pérdidas o ganancias derivadas de cambios en la valoración.

4.9. Impuestos sobre beneficios

En general, se ha reconocido un pasivo por impuesto diferido por todas las diferencias temporarias imponibles, a menos que estas hayan surgido del reconocimiento inicial de un fondo de comercio, del reconocimiento inicial de un activo o pasivo en una transacción que no es una combinación de negocios y además no afecte ni al resultado contable ni a la base imponible del impuesto o de las inversiones en empresas dependientes, asociadas y negocios conjuntos siempre y cuando la inversora ha podido controlar el momento de la reversión de la diferencia y además, haya sido probable que tal diferencia no revierta en un futuro previsible.

Los activos por impuesto diferido, de acuerdo con el principio de prudencia, se han reconocido como tales en la medida en que ha resultado probable que la empresa haya dispuesto de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de estos activos. Si se cumple la condición anterior, en términos generales se ha considerado un activo por impuesto diferido cuando: han existido diferencias temporarias deducibles, derechos a compensar en ejercicios posteriores, las pérdidas fiscales, y deducciones y otras ventajas fiscales no utilizadas que han quedado pendientes de aplicar fiscalmente.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se han valorado según los tipos de gravamen esperados en el momento de su reversión, según la normativa que ha estado vigente o aprobada y pendiente de publicación en la fecha de cierre del ejercicio, y de acuerdo con la forma en que racionalmente se ha previsto recuperar o pagar el activo o el pasivo.

4.10. Ingresos y gastos

Los ingresos se han reconocido como consecuencia de un incremento de los recursos de la empresa, y siempre que su cuantía haya podido determinarse con fiabilidad. Los gastos, se han reconocido como consecuencia de una disminución de los recursos de la empresa, y siempre que su cuantía también se haya podido valorar o estimar con fiabilidad.

Los ingresos por prestación de servicios se han reconocido cuando el resultado de la transacción se pueda estimar con fiabilidad, considerando el porcentaje de realización del servicio en la fecha del cierre del ejercicio. Sólo se han contabilizado los ingresos por prestación de servicios con las siguientes condiciones: cuando el importe de los ingresos se ha podido valorar con fiabilidad, siempre que la empresa haya recibido beneficios o rendimientos de la transacción, y esta transacción haya podido ser valorada a cierre de ejercicio con fiabilidad, y finalmente cuando los costes incurridos en la prestación, así como los que quedan por incurrir se han podido valorar con fiabilidad.

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

El método empleado durante el ejercicio, para la determinación del porcentaje de realización en la prestación de servicios ha sido:

Prestación de servicios:	Criterio de determinación del porcentaje de la prestación realizada

4.11. Provisiones y contingencias

La empresa ha reconocido como provisiones los pasivos que, cumpliendo la definición y los criterios de registro contable contenidos en el marco conceptual de la contabilidad, han resultado indeterminados respecto a su importe o a la fecha en que se cancelarán. Las provisiones han venido determinadas por una disposición legal, contractual o por una obligación implícita o tácita.

Las provisiones se han valorado en la fecha de cierre del ejercicio por el valor actual de la mejor estimación posible del importe necesario para cancelar o transferir a un tercero la obligación, registrándose los ajustes que han surgido por la actualización de la provisión como un gasto financiero conforme se han ido devengando. En los casos de provisiones con vencimiento igual o inferior al año no se ha efectuado ningún tipo de descuento.

4.12. Subvenciones, donaciones y legados

Las subvenciones, donaciones y legados no reintegrables, se han contabilizado inicialmente, como ingresos directamente imputados al patrimonio neto y se reconocerán en la cuenta de pérdidas y ganancias como ingresos sobre una base sistemática y racional de forma correlacionada con los gastos derivados de la subvención, donación o legado, esto es, atendiendo a su finalidad.

Las subvenciones, donaciones y legados de carácter monetario, se han valorado por el valor razonable del importe concedido, y las de carácter no monetario, por el valor razonable del bien recibido.

A efectos de imputación en la cuenta de pérdidas y ganancias, se han distinguido los siguientes tipos de subvenciones, donaciones y legados: cuando se han concedido para asegurar una rentabilidad mínima o compensar los déficits de explotación, se han imputado como ingresos del ejercicio en el que se han concedido, salvo que se refieran a ejercicios futuros. Cuando se han concedido para financiar gastos específicos, se han imputado como gastos en el mismo ejercicio en que se han devengado los gastos. Cuando se han concedido para adquirir activos o cancelar pasivos, se han imputado como ingresos del ejercicio en la medida en que se ha producido la enajenación o en proporción a la dotación a la amortización efectuada. Finalmente, cuando se han recibido importes monetarios sin asignación a una finalidad específica, se han imputado como ingresos del ejercicio en que se han reconocido.

4.13. Negocios conjuntos

La empresa ha considerado como negocio conjunto, a una actividad económica controlada conjuntamente por dos o más personas físicas o jurídicas; esto incluye, negocios conjuntos que no se manifiesten a través de la constitución de una empresa, ni de un establecimiento permanente como son las uniones temporales de empresas y las comunidades de bienes.

En los casos detallados en el párrafo anterior, se han registrado los activos en el balance en la parte proporcional que le corresponda, en función del porcentaje de participación, de los activos controlados conjuntamente y de los pasivos incurridos conjuntamente, así como los activos afectos a la explotación conjunta que estén bajo su control, y los pasivos incurridos como consecuencia del negocio conjunto. Asimismo, se han reconocido en la cuenta de pérdidas y ganancias la parte que corresponda de los ingresos generados y de los gastos incurridos por el negocio conjunto.

Fecha: _____

Página 10



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF:

4.14. Criterios empleados en transacciones entre partes vinculadas

Las operaciones entre empresas del mismo grupo, con independencia del grado de vinculación entre las empresas del grupo participantes, se han contabilizado de acuerdo con las normas generales, esto es, en el momento inicial por su valor razonable. En el caso de que el precio acordado por una operación, haya diferido del valor razonable, la diferencia se ha registrado atendiendo a la realidad económica de la operación.

5. Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias

5.1. Estado de movimientos del inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias

Los movimientos durante el ejercicio de cada uno de estos epígrafes y de sus correspondientes amortizaciones acumuladas y correcciones valorativas por deterioro de valor acumuladas, se resumen en la siguiente tabla:

Estado de movimientos del inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias del ejercicio actual		Inmovilizado intangible	Inmovilizado material	Inversiones inmobiliarias
		1	2	3
A) SALDO INICIAL BRUTO, EJERCICIO ACTUAL	9200	0,00	24.553,51	0,00
(+) Entradas	9201	0,00	0,00	0,00
(-) Salidas	9202	0,00	0,00	0,00
B) SALDO FINAL BRUTO, EJERCICIO ACTUAL	9203	0,00	24.553,51	0,00
C) AMORTIZACIÓN ACUMULADA, SALDO INICIAL EJERCICIO ACTUAL	9204	0,00	19.145,88	0,00
(+) Dotación a la amortización del ejercicio	9205	0,00	3.250,66	0,00
(+) Aumentos por adquisiciones o traspasos	9206	0,00	0,00	0,00
(-) Disminuciones por salidas, bajas o traspasos	9207	0,00	0,00	0,00
D) AMORTIZACIÓN ACUMULADA, SALDO FINAL EJERCICIO ACTUAL	9208	0,00	22.396,54	0,00
E) CORRECCIONES DE VALOR POR DETERIORO, SALDO INICIAL EJERCICIO ACTUAL	9209	0,00	0,00	0,00
(+) Correcciones valorativas por deterioro reconocidas en el período	9210	0,00	0,00	0,00
(-) Reversión de correcciones valorativas por deterioro	9211	0,00	0,00	0,00
(-) Disminuciones por salidas, bajas o traspasos	9212	0,00	0,00	0,00
F) CORRECCIONES DE VALOR POR DETERIORO, SALDO FINAL EJERCICIO ACTUAL	9213	0,00	0,00	0,00

Fecha:

Página 11



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: 207700000

Estado de movimientos del inmovilizado material, intangible o inversiones inmobiliarias del ejercicio anterior		Intangible	Inmovilizado material	Inversiones inmobiliarias
		19	29	39
A) SALDO INICIAL BRUTO, EJERCICIO ANTERIOR	9200	0,00	24.553,51	0,00
(+) Entradas	9201	0,00	0,00	0,00
(-) Salidas	9202	0,00	0,00	0,00
B) SALDO FINAL BRUTO, EJERCICIO ANTERIOR	9203	0,00	24.553,51	0,00
C) AMORTIZACIÓN ACUMULADA, SALDO INICIAL EJERCICIO ANTERIOR	9204	0,00	15.866,67	0,00
(+) Dotación a la amortización del ejercicio	9205	0,00	3.279,21	0,00
(+) Aumentos por adquisiciones o traspasos	9206	0,00	0,00	0,00
(-) Disminuciones por salidas, bajas o traspasos	9207	0,00	0,00	0,00
D) AMORTIZACIÓN ACUMULADA, SALDO FINAL EJERCICIO ANTERIOR	9208	0,00	19.145,88	0,00
E) CORRECCIONES DE VALOR POR DETERIORO, SALDO INICIAL EJERCICIO ANTERIOR	9209	0,00	0,00	0,00
(+) Correcciones valorativas por deterioro reconocidas en el periodo	9210	0,00	0,00	0,00
(-) Reversión de correcciones valorativas por deterioro	9211	0,00	0,00	0,00
(-) Disminuciones por salidas, bajas o traspasos	9212	0,00	0,00	0,00
F) CORRECCIONES DE VALOR POR DETERIORO, SALDO FINAL EJERCICIO ANTERIOR	9213	0,00	0,00	0,00

La sociedad no posee inmovilizados intangibles con vida útil indefinida.

Las inversiones inmobiliarias existentes en el balance consisten en:

Cta.	Descripción	Referencia Catastral	Tipo de Propiedad

No existe ningún epígrafe significativo, ni por su naturaleza, ni por su importe, y por tanto, no se adjunta información adicional.

5.2. Arrendamientos financieros y otras operaciones de naturaleza similar sobre activos no corrientes

Descripción del elemento objeto del contrato		Total contratos
Coste del bien en origen	92200	0,00
Cuotas satisfechas:	92201	0,00
- ejercicios anteriores	92202	0,00
- ejercicio actual	92203	0,00
Importe cuotas pendientes ejercicio actual	92204	0,00
Valor de la opción de compra	92205	0,00

6. Activos financieros

Ya que la empresa se acoge al régimen Pyme del plan general contable, éste en la segunda parte de normas de registro y valoración para Pyme, nos permite registrar los costes de transacción y las comisiones financieras de

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

los activos financieros a coste amortizado en la cuenta de pérdidas y ganancias en el momento de su reconocimiento inicial, por lo que el efecto de actualizar los flujos de efectivos no son significativos y por lo tanto se pueden valorar a valor nominal.

6.1. Los movimientos de cada una de las categorías de activos financieros

Los movimientos durante el ejercicio de cada una de las categorías de activos financieros, según las normas de registro y valoración descritas en el apartado 4.5 de esta memoria (con la excepción de las inversiones en empresas del grupo, multigrupo y asociadas), se resumen en la siguiente tabla:

- a) Activos financieros a largo plazo, salvo inversiones en el patrimonio de empresas del grupo, multigrupo y asociadas

		CLASES			
		Ejercicio Actual			
		Instrumentos de patrimonio	Valores representativos de deuda	Créditos, derivados y otros	TOTAL
		1	2	3	4
CATEGORÍAS	Activos financieros mantenidos para negociar	9306	0,00	0,00	0,00
	Activos financieros a coste amortizado	9307	0,00	0,00	0,00
	Activos financieros a coste	9308	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	9305	0,00	0,00	0,00

		CLASES			
		Ejercicio Anterior			
		Instrumentos de patrimonio	Valores representativos de deuda	Créditos, derivados y otros	TOTAL
		19	29	39	49
CATEGORÍAS	Activos financieros mantenidos para negociar	9306	0,00	0,00	0,00
	Activos financieros a coste amortizado	9307	0,00	0,00	0,00
	Activos financieros a coste	9308	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	9305	0,00	0,00	0,00

Fecha: _____

Página 13



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF:

- b) Activos financieros a corto plazo, salvo inversiones en el patrimonio de empresas del grupo, multigrupo y asociadas

		CLASES			
		Ejercicio Actual			
		Instrumentos de patrimonio	Valores representativos de deuda	Créditos, derivados y otros	TOTAL
		1	2	3	4
CATEGORIAS	Activos financieros mantenidos para negociar	9316	0,00	0,00	0,00
	Activos financieros a coste amortizado	9317	0,00	0,00	65.111,90
	Activos financieros a coste	9318	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	9315	0,00	0,00	65.111,90

		CLASES			
		Ejercicio Anterior			
		Instrumentos de patrimonio	Valores representativos de deuda	Créditos, derivados y otros	TOTAL
		19	29	39	49
CATEGORIAS	Activos financieros mantenidos para negociar	9316	0,00	0,00	0,00
	Activos financieros a coste amortizado	9317	0,00	0,00	58.399,58
	Activos financieros a coste	9318	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	9315	0,00	0,00	58.399,58

6.2. En la siguiente tabla, se detallan los movimientos de las cuentas correctoras por deterioro y aplicación del valor razonable para cada clase de activos financieros:

Movimiento de las cuentas correctoras representativas de las pérdidas por deterioro del valor originadas por el riesgo de crédito

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF:

		Clases de activos financieros					
		Valores representativos de deuda		Créditos, Derivados y Otros		TOTAL	
		Largo plazo	Corto plazo	Largo plazo	Corto plazo	Largo plazo	Corto plazo
		1	2	3	4	5	6
Pérdida por deterioro al inicio del ejercicio anterior	9330	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Corrección valuativa por deterioro	9331	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Reversión del deterioro	9332	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Salidas y reducciones	9333	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+/-) Traspasos y otras valoraciones (combinaciones de negocio, etc.)	9334	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdida por deterioro al final del ejercicio anterior	9335	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Corrección valuativa por deterioro	9331	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Reversión del deterioro	9332	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Salidas y reducciones	9333	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+/-) Traspasos y otras valoraciones (combinaciones de negocio, etc.)	9334	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdida por deterioro al final del ejercicio actual	9335	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

6.3. Activos financieros valorados a valor razonable

- En el valor razonable de los activos financieros mostrados en los apartados siguientes, en líneas generales, se toma como referencia los precios cotizados en mercados activos.
- Valor razonable y variaciones en el valor de activos financieros valorados a valor razonable

		Categorías de activos financieros valorados a valor razonable			
		Activos a y razonable con cambios en p. y g.	Activos mantenidos para negociar	Activos disponibles para la venta	TOTAL
		1	2	3	4
Valor razonable al inicio del ejercicio anterior	9340	0,00	0,00	0,00	0,00
Variaciones del valor razonable registradas en pérdidas y ganancias en el ejercicio anterior	9341	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor razonable al final del ejercicio anterior	9343	0,00	0,00	0,00	0,00
Variaciones del valor razonable registradas en pérdidas y ganancias en el ejercicio actual	9341	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor razonable al final del ejercicio actual	9343	0,00	0,00	0,00	0,00

En la determinación el valor razonable de los activos financieros mostrados en la tabla anterior, se utilizan los modelos y técnicas de valoración siguientes

Descripción	Método de valoración empleado
Empresas del Grupo	
Empresas Multigrupo	
Empresas Asociadas	

Fecha:

Página 15



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

- c) No existen instrumentos financieros derivados, distintos de los que se detallan en las tablas del apartado 6.1.

6.4. Empresas del grupo, multigrupo y asociadas

- a) La compañía pertenece a un grupo de sociedades en los términos previstos en el artículo 42 del Código de Comercio.

La misma información, se suministra en caso de ejercer influencia significativa, o no ejercer influencia aún poseyendo más del 20% del capital de otra empresa.

Identificación

Nº	% Partic.	Razón Social/Forma jurídica	Domicilio	Municipio	Provincia/Pais
Empresas del grupo					
Empresas del multigrupo					
Empresas asociadas					
Empresas con influencia significativa o posesión de más del 20% del capital social					

Actividad o actividades que desarrollan

Nº	Tipo(E,P,A)	Epígrafe	Descripción	CNAE
Empresas del grupo				
Empresas del multigrupo				
Empresas asociadas				
Empresas con influencia significativa o posesión de más del 20% del capital social				

Fecha: _____



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF:

Ejercicio:

Valor

Nº	Capital	Reservas	Subven. donaciones y legados	Ajustes cambio valor	Resultado ejercicio	Resultado explotación
Empresas del grupo						
Empresas multigrupo						
Empresas asociadas						
Empresas con influencia significativa o posesión de más del 20% del capital social						

Rentabilidad

Nº	% Partic. Directa	% Partic. Indirecta	%Dº de Voto	Valor Libros	Dividendo recibido	Cotiza en Bolsa	Cotización media ult. trimestre	Cotización cierre del ejercicio
Empresas del grupo								
Empresas multigrupo								
Empresas asociadas								
Empresas con influencia significativa o posesión de más del 20% del capital social								

- b) Durante el ejercicio, la empresa ha adquirido fracciones de capital y porcentajes de derechos de voto sobre alguna sociedad, que ha implicado la calificación de dichas sociedades como dependientes.

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

CIF: B07502754

Ejercicio:

Empresas dependientes en el ejercicio

Nº	Razón social	% Partic. Directa	% Partic. Indirecta	%Dº de Voto

c) Notificaciones efectuadas

Durante el ejercicio, se han efectuado notificaciones, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 155 de la Ley de Sociedades de Capital, a las sociedades participadas, directa o indirectamente, en más de un 10%.

Fecha adquisición	Fecha Notificación	Tipo de participación(D: directa, I:indirecta)	Sociedad participada

d) Correcciones valorativas por deterioro registradas en las distintas participaciones

		Pérdida por deterioro al final del ejercicio anterior	(+/-) Variac. deterioro a pérdidas y ganancias	(-) Salidas y reducciones	(+/-) Traspasos y otras variaciones (combinaciones de negocio, etc.)	Pérdida por deterioro al final del ejercicio actual
		59	1	3	4	5
Empresas del grupo	9350	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empresas multigrupo	9351	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empresas asociadas	9352	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	9353	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

7. Pasivos financieros

Ya que la empresa se acoge al régimen pyme del plan general contable, éste en la segunda parte de normas de registro y valoración para Pyme, nos permite registrar los costes de transacción y las comisiones financieras de los pasivos financieros a coste amortizado en la cuenta de pérdidas y ganancias en el momento de su reconocimiento inicial, por lo que el efecto de actualizar los flujos de efectivos no son significativos y por lo tanto se pueden valorar a valor nominal.

7.1. Movimientos de cada una de las categorías de pasivos financieros.

Los movimientos durante el ejercicio de cada una de las categorías de pasivos financieros, según las normas de registro y valoración descritas en el apartado 4.5 de esta memoria, se resumen en la siguiente tabla:

Fecha:

Página 18



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: 207700000

a) Pasivos financieros a largo plazo

		CLASES			
		Ejercicio Actual			
		Deudas con entidades de crédito	Obligaciones y otros valores negociables	Derivados y otros	TOTAL
		1	2	3	4
CATEGORIAS	Pasivos financieros a coste amortizado	9404	0,00	0,00	0,00
	Pasivos financieros mantenidos para negociar	9405	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	9403	0,00	0,00	0,00

		CLASES			
		Ejercicio Anterior			
		Deudas con entidades de crédito	Obligaciones y otros valores negociables	Derivados y otros	TOTAL
		19	29	39	49
CATEGORIAS	Pasivos financieros a coste amortizado	9404	0,00	0,00	0,00
	Pasivos financieros mantenidos para negociar	9405	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	9403	0,00	0,00	0,00

b) Pasivos financieros a corto plazo

		CLASES			
		Ejercicio Actual			
		Deudas con entidades de crédito	Obligaciones y otros valores negociables	Derivados y otros	TOTAL
		1	2	3	4
CATEGORIAS	Pasivos financieros a coste amortizado	9414	0,00	27.261,04	27.261,04
	Pasivos financieros mantenidos para negociar	9415	0,00	1.202,95	-2.483,67
	TOTAL	9413	-3.686,62	0,00	28.463,99

		CLASES			
		Ejercicio Anterior			
		Deudas con entidades de crédito	Obligaciones y otros valores negociables	Derivados y otros	TOTAL
		19	29	39	49
CATEGORIAS	Pasivos financieros a coste amortizado	9414	0,00	-671,24	-671,24
	Pasivos financieros mantenidos para negociar	9415	0,00	28.531,23	29.239,09
	TOTAL	9413	707,86	0,00	27.859,99

Fecha:

Página 19



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: 207700674

7.2. El importe de las deudas que vencen en cada uno de los cinco años siguientes, y del resto hasta su vencimiento se detallan en la siguiente tabla:

a) Vencimiento de las deudas al cierre del ejercicio actual

		Vencimiento en años						
		Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Más de 5	TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7
Deudas con entidades de crédito	9420	-3.686,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3.686,62
Acreedores por arrendamiento financiero	9421	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas	9422	1.202,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.202,95
Deudas con emp. grupo y asociadas	9423	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores comerciales no conexos	9424	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores financieros y otras cuentas a pagar	9425	27.261,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27.261,04
Proveedores	9426	121,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	121,60
Otros acreedores	9427	27.139,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27.139,44
Deuda con características especiales	9428	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	9429	24.777,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24.777,17

b) Del total de las deudas reflejadas en los balances, existen algunas con garantía real. Estas se detallan a continuación, indicando su forma y su naturaleza:

Deudas	Activos cedidos en garantía	Empresa Acreedora	Vencimiento en años

7.3. Relación préstamos pagados fuera de plazo

Préstamos Pte. Pago	Capital pagado fuera de plazo	Intereses pagados fuera de plazo	Valor en libros al cierre

Relación préstamos impagados antes de la fecha de formulación de las cuentas anuales

Préstamos Pte. Pago	Capital impagado	Intereses impagados	Valor en libros al cierre

Fecha:

Página 20



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: 207700177

8. Fondos propios

8.1. En el siguiente detalle, se indica el número y el valor nominal de cada una de las acciones o participaciones en el capital social de la empresa, distinguiendo por clases, así como los derechos otorgados a las mismas y las restricciones que puedan tener:

Nº	Clase	Valor nominal	Dº Voto	Preferentes	Restricciones	Desembolsos pendientes	Fecha exigibilidad
6020		0,50					

Existen otros instrumentos de patrimonio distintos del capital de la sociedad. En el siguiente detalle, se indica el número y el valor nominal de cada una de las acciones consideradas como deudas con características especiales, distinguiendo por clases, así como los derechos otorgados a las mismas y las restricciones que puedan tener:

Nº	Clase	Valor nominal	Dº Voto	Preferentes	Restricciones	Desembolsos pendientes	Fecha exigibilidad

8.2. Se detallan las circunstancias específicas que restringen la disponibilidad de las reservas. Estas circunstancias, consisten en:

Cta.	Descripción	Motivo

8.3. En el siguiente detalle, se informa, sobre el número, valor nominal y precio medio de adquisición de las acciones o participaciones propias. También se informa, siempre que proceda, sobre el número, valor nominal e importe de la reserva correspondiente a las acciones propias aceptadas en garantía:

Acciones propias

Nº	Clase	Valor nominal	Precio medio compra	Reserva Acciones propias

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: _____

Acciones propias aceptadas en garantía

Nº	Clase	Valor nominal	Precio medio compra	Reserva Acciones propias en garantía

Fecha: _____

Página 22



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

Incentivos fiscales	Año origen	Último año de aplicación	Per. anteriores/actual pendiente	Aplicado en el ejercicio	Pendiente de aplicación en periodos futuros

e) A continuación se detallan las provisiones derivadas del impuesto sobre beneficios que se han efectuado durante el ejercicio

Provisión para impuesto sobre beneficios dotada en el ejercicio		
Cta	Descripción	Importe

A continuación se detallan las contingencias legales que afectan al impuesto sobre beneficios.

Los cambios legales en la normativa fiscal, se deben a la entrada en vigor a partir del 20-1-2012, de la Norma legal, ".....", y afectan al régimen "....."						
Variación del tipo gravamen	Variación de los Activos o pasivos por impuesto diferido	Concepto afectado	Variación del % de Deducción	Variación del % Límite	Variación de los saldos pendientes de compensar	Ejercicios de aplicación

No hemos aplicado el tipo de gravamen reducido por mantenimiento o creación de empleo que consiste en que en los periodos impositivos iniciados dentro de los años 2009, 2010, 2011 y 2012, las entidades cuyo importe neto de la cifra de negocios habida en dichos periodos sea inferior a 5 millones de euros y la plantilla media en los mismos sea inferior a 25 empleados y no inferior a 1, tributarán al tipo del 20% para los primeros 300.000,00 euros de base imponible y al tipo del 25% para el resto de la base imponible, ya que la plantilla media es inferior a 1, y por lo tanto no cumple los requisitos para su aplicación.

Fecha: _____



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

- f) La sociedad ha acogido una renta a la deducción por reinversión de beneficios, siendo la fecha de reinversión prevista

Rentas acogidas a la deducción por reinversión de beneficios

Ejercicio deducción	Importe Reinversión Beneficios	Ejercicio de la Reinv.	Elemento Adquirido	Importe

Rentas acogidas a la deducción por reinversión de beneficios

Ejercicio deducción	Importe Reinversión Beneficios	Ejercicio de la Reinv.	Elemento Adquirido	Importe

La sociedad está incluida dentro del ámbito de aplicación del régimen para empresas de reducida dimensión, puesto que cumple con los requisitos establecidos en el artículo 108 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. La inclusión en este régimen especial, habilita a la empresa para aplicar los incentivos fiscales:

Tipo de gravamen	Amortización acelerada: Elementos acogidos	Libertad de amortización: Elementos acogidos	Otros

Régimen fiscal por el que tributa la empresa en el Impuesto Sociedades y beneficios fiscales que le permite aplicar:

Régimen fiscal	Tipo de gravamen	Ajustes en la Base Imponible	Doble Imposición	Bonificaciones	Deducciones

Fecha: _____



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: B07592654

Ejercicio: 2012

Relación de activos o pasivos por diferencias temporarias no registrados en el balance, ya que no cumplen los requisitos necesarios para ello. Estos activos o pasivos sin registrar son:

Cta.	Descripción	Generados	Aplicados
Activos por Diferencias temporarias			
Pasivos por Diferencias temporarias			

En el ejercicio, se dan las circunstancias oportunas para activar en el balance los activos o pasivos por diferencias temporarias siguientes:

Cta.	Descripción	Generados	Aplicados
Activos por Diferencias temporarias			
Pasivos por Diferencias temporarias			

9.2. Otros tributos:

Relación de circunstancias de carácter significativo, en relación con otros tributos y/o contingencias de carácter fiscal. Estas circunstancias han consistido en:

Tributo	Procedimiento abierto	Previsión de fecha finalización	Previsión de Resultado	Ejercicios afectados

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: _____

10. Ingresos y Gastos

Los movimientos durante el ejercicio de ingresos y gastos, se resumen en la siguiente tabla:

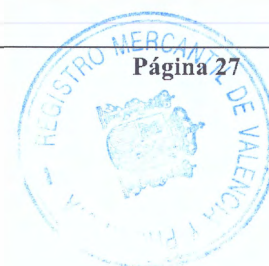
Detalle de la cuenta de pérdidas y ganancias		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
1. Consumo de mercaderías	95000	2.678,15	2.860,13
a) Compras, netas de devoluciones y cualquier descuento, de las cuales:	95001	2.678,15	2.860,13
- nacionales	95002	0,00	0,00
- adquisiciones intracomunitarias	95003	0,00	0,00
- importaciones	95004	0,00	0,00
b) Variación de existencias	95005	0,00	0,00
2. Consumo de materias primas y otras materias consumibles	95006	0,00	0,00
a) Compras, netas de devoluciones y cualquier descuento, de las cuales:	95007	0,00	0,00
- nacionales	95008	0,00	0,00
- adquisiciones intracomunitarias	95009	0,00	0,00
- importaciones	95010	0,00	0,00
b) Variación de existencias	95011	0,00	0,00
3. Otros gastos de explotación	95016	100.232,28	91.160,60
a) Pérdidas y deterioro de operaciones comerciales	95017	0,00	0,00
b) Otros gastos de gestión corriente	95018	100.232,28	91.160,60
4. Venta de bienes y prestación de servicios producidos por permuta de bienes no monetarios y servicios	95019	0,00	0,00
5. Resultados originados fuera de la actividad normal de la empresa incluidos en «Otros resultados»	95020	-1.788,60	0,00

11. Subvenciones, Donaciones y legados

11.1 En la siguiente tabla, se detallan los movimientos relacionados con el importe y características de las subvenciones, donaciones y legados recibidos que aparecen en el balance, así como los imputados en la cuenta de pérdidas y ganancias:

Subvenciones, donaciones y legados recibidos, otorgados por terceros distintos de los socios		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
- Que aparecen en el balance	96000	0,00	0,00
- Imputados en la cuenta de pérdidas y ganancias	96001	0,00	0,00

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

11.2 En la siguiente tabla, se detalla el análisis del movimiento del apartado "Subvenciones, donaciones y legados recibidos" del balance, indicando saldo inicial y final así como aumentos y disminuciones, los importes recibidos y los devueltos

Subvenciones, donaciones y legados recogidos en el patrimonio del balance, otorgados por terceros distintos a los socios		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
Saldo al inicio del ejercicio	96010	0,00	0,00
(+) Aumentos	96017	0,00	0,00
(-) Disminuciones	96018	0,00	0,00
Saldo al cierre del ejercicio	96016	0,00	0,00

11.3 Se indica en el siguiente detalle, el ente público que las concede y se precisa la Administración local, autonómica, estatal o internacional otorgante. Asimismo también se muestra el origen de las donaciones y legados recibidos.

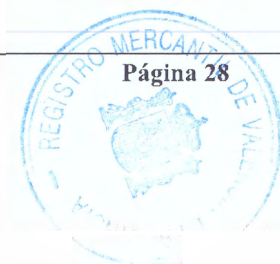
Entidad	Importe	Características

12. Operaciones con partes vinculadas

12.1. En los siguientes apartados, se detallan los movimientos por operaciones con partes vinculadas desglosadas según el tipo de vinculación.

12.2. A efectos de facilitar la información suficiente para comprender las operaciones con partes vinculadas que se han efectuado, en el siguiente listado, se identifican las personas o empresas con las que se han realizado este tipo de operaciones, expresando la naturaleza de la relación con cada parte implicada:

Fecha: _____



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____
CIF: _____

Ejercicio: _____

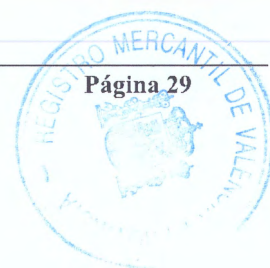
NIF	Nombre o Razón social	Naturaleza de la vinculación
		Entidad dominante
		Otras empresas del grupo
		Partícipe de un negocio conjunto
		Empresas asociadas
		Empresa con control conjunto o influencia significativa
		Personal de dirección de la empresa o de la entidad dominante
		Otras partes vinculadas

Operaciones con partes vinculadas en el ejercicio actual

		Entidad dominante	Otras empresas del grupo	Negocios conjuntos en los que la empresa sea uno de los partícipes	Empresas asociadas
		1	2	3	4
Ventas de activos corrientes, de las cuales:	9700	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9701	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas de activos no corrientes, de las cuales:	9702	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9703	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras de activos corrientes	9704	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras de activos no corrientes	9705	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestación de servicios, de las cuales:	9706	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9707	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepción de servicios	9708	0,00	0,00	0,00	0,00
Contratos de arrendamiento financiero, de los cuales:	9709	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9710	0,00	0,00	0,00	0,00
Transferencias de investigación y desarrollo, de las cuales:	9711	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9712	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por intereses cobrados	9713	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por intereses devengados pero no cobrados	9714	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos por intereses pagados	9715	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos por intereses devengados pero no pagados	9716	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos consecuencia de deudores incobrables o de dudoso cobro	9717	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos y otros beneficios distribuidos	9718	0,00	0,00	0,00	0,00
Garantías y avales recibidos	9719	0,00	0,00	0,00	0,00
Garantías y avales prestados	9720	0,00	0,00	0,00	0,00

Continúa en el cuadro siguiente

Fecha: _____



MEMORIA DE PYMES

Empresa:

Ejercicio:

CIF: 20770001

		Empresas con control conjunto o influencia significativa sobre la empresa 5	Personal clave de la dirección de la empresa o de la entidad dominante 6	Otras partes vinculadas 7
Viene del cuadro anterior	Ventas de activos corrientes, de las cuales:	9700	0,00	0,00
	Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9701	0,00	0,00
	Ventas de activos no corrientes, de las cuales:	9702	0,00	0,00
	Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9703	0,00	0,00
	Compras de activos corrientes	9704	0,00	0,00
	Compras de activos no corrientes	9705	0,00	0,00
	Prestación de servicios, de las cuales:	9706	0,00	0,00
	Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9707	0,00	0,00
	Recepción de servicios	9708	0,00	0,00
	Contratos de arrendamiento financiero, de los cuales:	9709	0,00	0,00
	Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9710	0,00	0,00
	Transferencias de investigación y desarrollo, de las cuales:	9711	0,00	0,00
	Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9712	0,00	0,00
	Ingresos por intereses cobrados	9713	0,00	0,00
	Ingresos por intereses devengados pero no cobrados	9714	0,00	0,00
	Gastos por intereses pagados	9715	0,00	0,00
	Gastos por intereses devengados pero no pagados	9716	0,00	0,00
	Gastos consecuencia de deudores incobrables o de dudoso cobro	9717	0,00	0,00
	Dividendos y otros beneficios distribuidos	9718	0,00	0,00
	Garantías y avales recibidos	9719	0,00	0,00
Garantías y avales prestados	9720	0,00	0,00	

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: 207500154

Ejercicio: 2011

Operaciones con partes vinculadas en el ejercicio anterior

		Entidad dominante	Otras empresas del grupo	Negocios conjuntos en los que la empresa sea uno de los partícipes	Empresas asociadas
		19	29	39	49
Ventas de activos corrientes, de las cuales:	9700	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9701	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas de activos no corrientes, de las cuales:	9702	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9703	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras de activos corrientes	9704	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras de activos no corrientes	9705	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestación de servicios, de las cuales:	9706	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9707	0,00	0,00	0,00	0,00
Recepción de servicios	9708	0,00	0,00	0,00	0,00
Contratos de arrendamiento financiero, de los cuales:	9709	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9710	0,00	0,00	0,00	0,00
Transferencias de investigación y desarrollo, de las cuales:	9711	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9712	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por intereses cobrados	9713	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por intereses devengados pero no cobrados	9714	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos por intereses pagados	9715	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos por intereses devengados pero no pagados	9716	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos consecuencia de deudores incobrables o de dudoso cobro	9717	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos y otros beneficios distribuidos	9718	0,00	0,00	0,00	0,00
Garantías y avales recibidos	9719	0,00	0,00	0,00	0,00
Garantías y avales prestados	9720	0,00	0,00	0,00	0,00

Continúa en el cuadro siguiente

		Empresas con control conjunto o influencia significativa sobre la empresa	Personal clave de la dirección de la empresa o de la entidad dominante	Otras partes vinculadas
		59	69	79
Ventas de activos corrientes, de las cuales:	9700	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9701	0,00	0,00	0,00
Ventas de activos no corrientes, de las cuales:	9702	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9703	0,00	0,00	0,00
Compras de activos corrientes	9704	0,00	0,00	0,00
Compras de activos no corrientes	9705	0,00	0,00	0,00
Prestación de servicios, de las cuales:	9706	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9707	0,00	0,00	0,00
Recepción de servicios	9708	0,00	0,00	0,00
Contratos de arrendamiento financiero, de los cuales:	9709	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9710	0,00	0,00	0,00
Transferencias de investigación y desarrollo, de las cuales:	9711	0,00	0,00	0,00
Beneficios (+) / Pérdidas (-)	9712	0,00	0,00	0,00
Ingresos por intereses cobrados	9713	0,00	0,00	0,00
Ingresos por intereses devengados pero no cobrados	9714	0,00	0,00	0,00
Gastos por intereses pagados	9715	0,00	0,00	0,00
Gastos por intereses devengados pero no pagados	9716	0,00	0,00	0,00
Gastos consecuencia de deudores incobrables o de dudoso cobro	9717	0,00	0,00	0,00
Dividendos y otros beneficios distribuidos	9718	0,00	0,00	0,00
Garantías y avales recibidos	9719	0,00	0,00	0,00
Garantías y avales prestados	9720	0,00	0,00	0,00

Viene del cuadro anterior

Fecha: 2011/12/31



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: 207700174

Ejercicio: 2011

Saldos pendientes con partes vinculadas en el ejercicio actual

		Entidad dominante	Otras empresas del grupo	Negocios conjuntos en los que la empresa sea uno de los partícipes	Empresas asociadas
		1	2	3	4
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9730	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Inversiones financieras a largo plazo, de las cuales:	9731	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9732	0,00	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	9733	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, de los cuales:	9734	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Clientes por ventas y prestación de servicios, de los cuales:	9759	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por clientes de dudoso cobro	9760	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	9739	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Otros deudores, de los cuales:	9740	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9741	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Inversiones financieras a corto plazo, de las cuales:	9742	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9743	0,00	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO NO CORRIENTE	9744	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudas a largo plazo	9745	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deudas con entidades de crédito a largo plazo	9746	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Acreedores por arrendamiento financiero	9747	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Otras deudas a largo plazo	9748	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Deudas con características especiales a largo plazo	9749	0,00	0,00	0,00	0,00
D) PASIVO CORRIENTE	9750	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudas a corto plazo	9751	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deudas con entidades de crédito a corto plazo	9752	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Acreedores por arrendamiento financiero	9753	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Otras deudas a corto plazo	9754	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	9755	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Proveedores	9756	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Otros acreedores	9757	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Deuda con características especiales a corto plazo	9758	0,00	0,00	0,00	0,00

Continúa en el cuadro siguiente

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: B07503654

Ejercicio: 2012

		Empresas con control conjunto o influencia significativa sobre la empresa	Personal clave de la dirección de la empresa o de la entidad dominante	Otras partes vinculadas
		5	6	7
Viene del cuadro anterior	A) ACTIVO NO CORRIENTE	9730	0,00	0,00
	1. Inversiones financieras a largo plazo, de las cuales:	9731	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9732	0,00	0,00
	B) ACTIVO CORRIENTE	9733	0,00	0,00
	1. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, de los cuales:	9734	0,00	0,00
	a) Clientes por ventas y prestación de servicios, de los cuales:	9759	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por clientes de dudoso cobro	9760	0,00	0,00
	b) Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	9739	0,00	0,00
	c) Otros deudores, de los cuales:	9740	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9741	0,00	0,00
	2. Inversiones financieras a corto plazo, de las cuales:	9742	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9743	0,00	0,00
	C) PASIVO NO CORRIENTE	9744	0,00	0,00
	1. Deudas a largo plazo	9745	0,00	0,00
	a) Deudas con entidades de crédito a largo plazo	9746	0,00	0,00
	b) Acreedores por arrendamiento financiero	9747	0,00	0,00
	c) Otras deudas a largo plazo	9748	0,00	0,00
	2. Deudas con características especiales a largo plazo	9749	0,00	0,00
	D) PASIVO CORRIENTE	9750	0,00	0,00
	1. Deudas a corto plazo	9751	0,00	0,00
	a) Deudas con entidades de crédito a corto plazo	9752	0,00	0,00
	b) Acreedores por arrendamiento financiero	9753	0,00	0,00
	c) Otras deudas a corto plazo	9754	0,00	1.202,95
	2. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	9755	0,00	0,00
	a) Proveedores	9756	0,00	0,00
b) Otros acreedores	9757	0,00	0,00	
3. Deuda con características especiales a corto plazo	9758	0,00	0,00	

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

Saldos pendientes con partes vinculadas en el ejercicio anterior

		Entidad dominante	Otras empresas del grupo	Negocios conjuntos en los que la empresa sea uno de los partícipes	Empresas asociadas
		19	29	39	49
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9730	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Inversiones financieras a largo plazo, de las cuales:	9731	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9732	0,00	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	9733	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, de los cuales:	9734	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Clientes por ventas y prestación de servicios, de los cuales:	9759	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por clientes de dudoso cobro	9760	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	9739	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Otros deudores, de los cuales:	9740	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9741	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Inversiones financieras a corto plazo, de las cuales:	9742	0,00	0,00	0,00	0,00
- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9743	0,00	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO NO CORRIENTE	9744	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudas a largo plazo	9745	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deudas con entidades de crédito a largo plazo	9746	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Acreedores por arrendamiento financiero	9747	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Otras deudas a largo plazo	9748	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Deudas con características especiales a largo plazo	9749	0,00	0,00	0,00	0,00
D) PASIVO CORRIENTE	9750	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudas a corto plazo	9751	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deudas con entidades de crédito a corto plazo	9752	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Acreedores por arrendamiento financiero	9753	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Otras deudas a corto plazo	9754	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	9755	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Proveedores	9756	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Otros acreedores	9757	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Deuda con características especiales a corto plazo	9758	0,00	0,00	0,00	0,00

Continúa en el cuadro siguiente

Fecha: _____



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: B07700674

Ejercicio: 2011

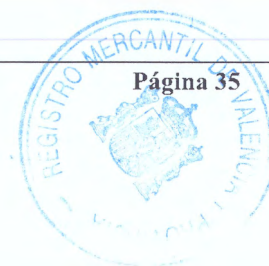
		Empresas con control conjunto o influencia significativa sobre la empresa	Personal clave de la dirección de la empresa o de la entidad dominante	Otras partes vinculadas
		59	69	79
Viene del cuadro anterior	A) ACTIVO NO CORRIENTE	9730	0,00	0,00
	1. Inversiones financieras a largo plazo, de las cuales:	9731	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9732	0,00	0,00
	B) ACTIVO CORRIENTE	9733	0,00	0,00
	1. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, de los cuales:	9734	0,00	0,00
	a) Clientes por ventas y prestación de servicios, de los cuales:	9759	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por clientes de dudoso cobro	9760	0,00	0,00
	b) Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	9739	0,00	0,00
	c) Otros deudores, de los cuales:	9740	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9741	0,00	0,00
	2. Inversiones financieras a corto plazo, de las cuales:	9742	0,00	0,00
	- Correcciones valorativas por créditos de dudoso cobro	9743	0,00	0,00
	C) PASIVO NO CORRIENTE	9744	0,00	0,00
	1. Deudas a largo plazo	9745	0,00	0,00
	a) Deudas con entidades de crédito a largo plazo	9746	0,00	0,00
	b) Acreedores por arrendamiento financiero	9747	0,00	0,00
	c) Otras deudas a largo plazo	9748	0,00	0,00
	2. Deudas con características especiales a largo plazo	9749	0,00	0,00
	D) PASIVO CORRIENTE	9750	0,00	0,00
	1. Deudas a corto plazo	9751	0,00	0,00
	a) Deudas con entidades de crédito a corto plazo	9752	0,00	0,00
	b) Acreedores por arrendamiento financiero	9753	0,00	0,00
	c) Otras deudas a corto plazo	9754	0,00	28.531,23
	2. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	9755	0,00	0,00
	a) Proveedores	9756	0,00	0,00
b) Otros acreedores	9757	0,00	0,00	
3. Deuda con características especiales a corto plazo	9758	0,00	0,00	

12.3. La información contenida en las anteriores tablas se presenta de forma agregada para aquellas partidas de naturaleza similar. No se presenta información individualizada por no haber operaciones que por su cuantía o naturaleza sean significativas.

12.4. Tal y como indica el Real Decreto 1515/2007 de 16 de noviembre, en este apartado, no se han incluido, las operaciones, que perteneciendo al tráfico ordinario de la empresa, se hayan efectuado en condiciones normales de mercado, sean de escasa importancia cuantitativa y carezcan de relevancia para expresar la imagen fiel del patrimonio, la situación financiera y los resultados de la empresa.

12.5. El detalle de los conceptos retributivos al personal de alta dirección y a los miembros del consejo de administración, se muestran en las siguientes tablas:

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa: _____

Ejercicio: _____

CIF: _____

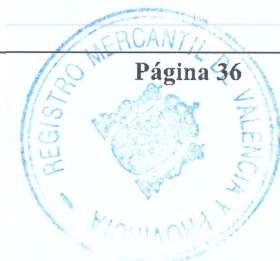
Importes recibidos por el personal de alta dirección		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
1. Sueldos, dietas y otras remuneraciones	97700	0,00	0,00
2. Primas de seguro de vida pagadas, de las cuales:	97704	0,00	0,00
a) Primas pagadas a miembros antiguos de la alta dirección	97705	0,00	0,00
b) Primas pagadas a miembros actuales de la alta dirección	97706	0,00	0,00
3. Indemnizaciones por cese	97707	0,00	0,00
4. Anticipos y créditos concedidos, de los cuales:	97709	0,00	0,00
a) Importes devueltos	97710	0,00	0,00
b) Obligaciones asumidas por cuenta de ellos a título de garantía	97711	0,00	0,00

Importes recibidos por los miembros del órgano de administración		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
1. Sueldos, dietas y otras remuneraciones	97720	0,00	0,00
2. Primas de seguro de vida pagadas, de las cuales:	97724	0,00	0,00
a) Primas pagadas a miembros antiguos del órgano de administración	97725	0,00	0,00
b) Primas pagadas a miembros actuales del órgano de administración	97726	0,00	0,00
3. Indemnizaciones por cese	97727	0,00	0,00
5. Anticipos y créditos concedidos, de los cuales:	97729	0,00	0,00
a) Importes devueltos	97730	0,00	0,00
b) Obligaciones asumidas por cuenta de ellos a título de garantía	97731	0,00	0,00

12.6. La empresa, se organiza bajo forma jurídica de sociedad anónima, y además sus administradores tienen participación en otras sociedades, con el mismo, análogo o complementario género de actividad al que constituye el objeto social de la empresa. Sobre estos administradores, se especifica, el porcentaje de participación en el capital de dichas sociedades, así como los cargos o las funciones que ejercen:

NIF	Nombre del Administrador	Entidades participadas	% Participación	Cargo

Fecha: _____



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: B07502654

Ejercicio: 2012

13. Otra información

13.1. Número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, expresado por categorías:

Número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, por categorías		Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
Altos directivos	98000	1,00	1,00
Resto de personal directivo	98001	0,00	0,00
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales y de apoyo	98002	0,00	0,00
Empleados de tipo administrativo	98003	0,00	0,00
Comerciales, vendedores y similares	98004	0,00	0,00
Resto de personal cualificado	98005	0,17	0,65
Trabajadores no cualificados	98006	0,00	0,00
Total empleo medio	98007	1,17	1,65

13.2. No existen acuerdos de la empresa que no figuren en el balance, ni sobre los que no se haya incorporado información en otro apartado de la memoria.

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: B07500674

Ejercicio:

14.1 Información sobre medio ambiente

Los movimientos contables durante el ejercicio, relacionados con el medio ambiente se resumen en la siguiente tabla:

Descripción del concepto	Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior
A) ACTIVOS DE NATURALEZA MEDIOAMBIENTAL		
1. Valor contable	99000 0,00	0,00
2. Amortización acumulada	99001 0,00	0,00
3. Correcciones valorativas por deterioro		
3.1. Reconocidas en el ejercicio	99002 0,00	0,00
3.2. Acumuladas	99003 0,00	0,00
B) GASTOS INCURRIDOS PARA LA MEJORA Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE		
	99004 0,00	0,00
C) RIESGOS CUBIERTOS POR LAS PROVISIONES PARA ACTUACIONES MEDIOAMBIENTALES		
1. Provisión para actuaciones medioambientales, incluidas en provisiones		
Saldo al inicio del ejercicio	99005 0,00	0,00
(+) Dotaciones	99006 0,00	0,00
(-) Aplicaciones	99007 0,00	0,00
(+/-) Otros ajustes realizados (combinaciones de negocios, etc.), de los cuales:	99008 0,00	0,00
(+/-) Combinaciones de negocios	99009 0,00	0,00
(+/-) Variaciones por cambios de valoración (incluidas modificaciones en el tipo de descuento)	99010 0,00	0,00
(-) Excesos	99011 0,00	0,00
Saldo al cierre del ejercicio	99012 0,00	0,00
2. Derechos de reembolso reconocidos en el activo	99013 0,00	0,00
D. INVERSIONES DEL EJERCICIO POR RAZONES MEDIOAMBIENTALES		
	99014 0,00	0,00
E) COMPENSACIONES A RECIBIR DE TERCEROS		
	99015 0,00	0,00

14.2 Información sobre derechos de emisión de gases de efecto invernadero, GEI

El Real Decreto 1370/2006, del 24 de noviembre, por el que se aprueba el PNA, plan nacional de asignación de derechos de emisión de GEI, para el periodo 2008-2012, y la Orden PRE/3420/2007, que recoge la asignación individual de GEI, a las instalaciones incluidas en el PNA, 2008-2012, establecen los derechos que se han asignado a cada empresa incluida dentro de este marco normativo.

La cantidad de derechos de emisión asignados a la Sociedad, y el uso que de ellos se ha hecho en el ejercicio se muestran en la siguiente tabla:

PNA, Plan Nacional de Asignación 2008-2012		
GEI, Gases Efecto Invernadero asignados	Uso estimado: NºDerechos/Año	Coste de la asignación

Fecha:

Página 38



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: 207702674

Ejercicio: 2011

El análisis del movimiento durante el ejercicio del elemento, "Derechos de emisión de gases de efecto invernadero", incluida dentro de la partida "1.7, Otro inmovilizado intangible", del Balance, de sus correcciones de valor por deterioro, así como de los gastos derivados de las emisiones de gases y el importe de las provisiones por derechos de emisión de gases efecto invernadero, se muestran en la siguiente tabla.

14.2.1. Movimiento durante el ejercicio

Derechos de emisión de gases de efecto invernadero		Importe
A) Importe (bruto) al inicio del ejercicio actual	94600	0,00
(+) Entradas o adquisiciones	94601	0,00
(-) Enajenaciones y otras bajas	94602	0,00
B) Importe (bruto) al cierre del ejercicio actual	94603	0,00
C) Correcciones de valor por deterioro al inicio del ejercicio actual	94604	0,00
(+) Dotaciones	94605	0,00
(-) Aplicación y bajas	94606	0,00
D) Correcciones de valor por deterioro al cierre del ejercicio actual	94607	0,00

14.2.2. Otra información

Concepto		Importe
E) Gastos del ejercicio actual por emisión de gases de efecto invernadero	94608	0,00
(+) Por derechos de emisión transferidos a la cuenta de haberes de la empresas en el Registro Nacional de Derechos de Emisión, imputados a las emisiones en el año	94610	0,00
(+) Por restantes derechos de emisión, adquiridos o generados, que figuran en el balance, imputados a las emisiones en el año	94611	0,00
(+) Cuantía que procede por déficits de derechos de emisión	94612	0,00
F) Subvenciones recibidas en el ejercicio actual por derechos de emisión de gases de efecto invernadero	94613	0,00
Importe de las subvenciones imputadas a resultados como ingresos del ejercicio actual	94614	0,00

La sociedad no interviene en ningún contrato de futuro relativo a derechos de emisión de gases efecto invernadero en los mercados del carbono.

La dirección de la Sociedad no prevé ningún tipo de sanción, o contingencia derivada del cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley 1/2005 y su posterior regulación.

La sociedad no forma parte de ninguna agrupación de instalaciones.

15. Información sobre los aplazamientos de pago efectuados a proveedores. Disposición adicional tercera. "Deber de información" de la Ley 15/2010, de 5 de julio.

Fecha:



MEMORIA DE PYMES

Empresa:
CIF: B07703274

Ejercicio: 2011

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 15/2010, de lucha contra la morosidad en el pago a proveedores, desarrollado por el ICAC, se informa de las operaciones comerciales, cuyo plazo máximo legal de pago es, en cada caso el que corresponde en función de la naturaleza del bien o servicio recibido por la empresa de acuerdo con lo dispuesto en la ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, y modificado por la Ley 15/2010 de 6 de julio.

El siguiente detalle informa sobre:

- El importe total de los pagos realizados a proveedores en el ejercicio, distinguiendo los que han excedido los límites legales de aplazamiento.
- Importe del saldo pendiente de pago a proveedores, que al cierre del ejercicio acumule un aplazamiento superior al plazo legal de pago.

Pagos realizados y pendientes de pago a la fecha de cierre del ejercicio						
N (Ejercicio actual)				N-1 (Ejercicio anterior)		
Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe
1	2	19	29	19	29	29
Dentro del plazo máximo legal	94700	99.782,10	0,00	0,00	0,00	0,00
Resto	94701	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS DEL EJERCICIO	94702	99.782,10	100	0,00	0,00	100
Aplazamientos que a la fecha de cierre sobrepasan el plazo máximo legal	94704	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

16. Firmas

En VALENCIA, a _____, dando su conformidad mediante firma:

Don/Doña. _____
DNI: _____
En calidad de: Administrador

ESTAS CUENTAS FUERON FORMULADAS EL _____

Fecha:

