

*[Plan de empresa
para la creación de
una clínica
podológica en la
comarca de la
Marina Baixa]*

MEMÒRIA PRESENTADA PER:

[PAULA CASTELLÓ BLÁZQUEZ]

GRAU DE [ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS]

Convocatòria de defensa: [JUNIO 2017]

Plan de empresa para la creación de una clínica podológica en la comarca de la Marina Baixa



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Paula Castelló Blázquez

DNI: 21691254T

GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

ÍNDICE

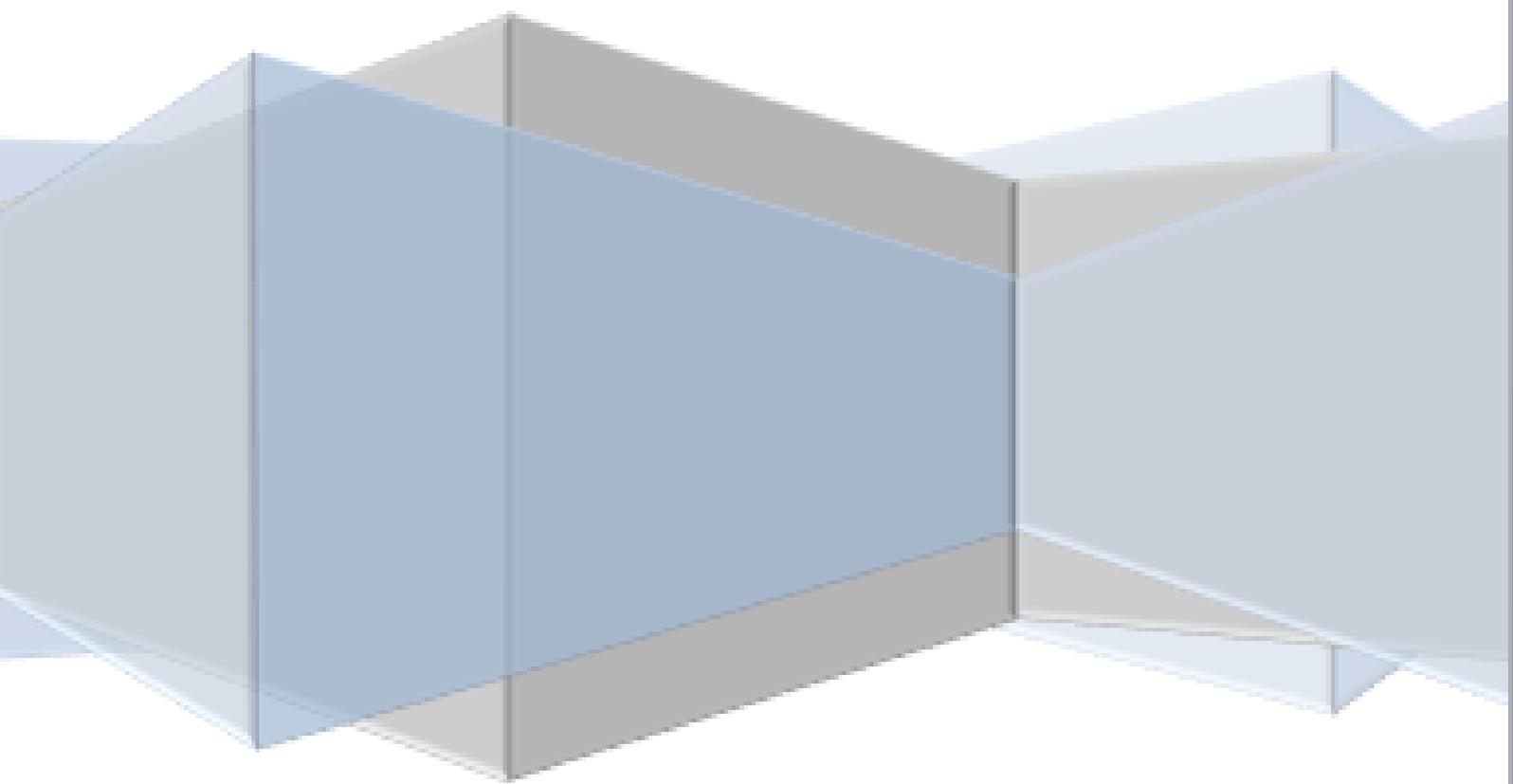
CAPITULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1 Objeto.....	6
1.2 Motivación.	7
1.3 Justificación.	7
.....	9
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.	10
2.1 Dirección Estratégica.....	10
2.2 Contenido teórico La Dirección Estratégica.	11
2.2.1 La Estrategia.	12
2.2.2 Niveles de Estrategia	14
2.3 Proceso de la Dirección Estratégica.	18
2.3.1 Planificación estratégica.....	19
.....	24
CAPITULO 3: ANTECEDENTES.	25
3.1 Situación Actual.....	25
3.2 Historia	26
3.3 Sector Podológico en la Comunidad Valenciana.....	28
3.4 Sector Podológico en La Nucía y Alrededores.....	29
3.5 Descripción empresa actual	34
3.6 Plan de Expansión.	38
.....	40
CAPITULO 4: ANÁLISIS EXTERNO.....	41
4.1 Entorno General o Macroentorno.	42
4.1.1 Análisis PEST.....	42
4.1.2 Perfil Estratégico del Entorno.	62
4.2 Entorno Específico o Microentorno.	65
4.2.1 Segmentación Estratégica.	65
4.2.2 El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	67
.....	76
CAPITULO 5: ANÁLISIS INTERNO	77
5.1 Inventario de Recursos.....	78
5.2 Análisis Funcional	80

5.3	Perfil estratégico	81
5.3.1	Matriz de fortalezas y debilidades	83
5.4	Análisis DAFO	86
	89
CAPITULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....		90
6.1	Formulación de Estrategias.....	90
6.1.1	Matriz DAFO	91
6.2	Evaluación y Selección de Estrategias.....	92
6.2.1	Ajuste de la Estrategia.....	94
6.2.2	Aceptabilidad de la Estrategia.....	98
6.2.3	Factibilidad	100
6.3	Matriz de Priorización	103
	105
CAPITULO 7: PLAN DE OPERACIONES		106
7.1	Localización	106
7.2	Distribución interna de la clínica	108
7.3	Mobiliario e instrumental clínico	110
7.4	Servicio de la nueva clínica.....	111
	113
CAPITULO 8: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS		114
8.1	Forma jurídico – fiscal	115
8.2	Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	118
8.3	Organigrama de la Empresa	125
	126
CAPITULO 9: PLAN DE MARKETING.....		127
9.1	Segmentación y Público objetivo	128
9.2	Servicios.....	130
9.2.1	Planificación Horaria de los Servicios.....	131
9.3	Precios	132
9.4	Comunicación.....	133
9.5	Promociones y convenios.....	135
	136
CAPÍTULO 10: PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS		137
10.1	Plan de Inversión.....	137

10.2	Financiación del Proyecto	140
10.3	Previsión de ingresos y gastos	142
	147
CAPITULO 11: CONCLUSIONES.....		148
	150
BIBLIOGRAFIA.....		151
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS		154
ANEXOS		156
Anexo 1	Hoja Historial Clínico.	156
Anexo 2	Hoja de Consentimiento del paciente.	157

CAPÍTULO 1

OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO



CAPITULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

1.1 Objeto.

En este plan de empresa se recogerá la estrategia a corto y medio plazo que se va a instaurar en la creación de una nueva clínica de podología, en la comarca de la Marina Baja.

El objetivo principal de este trabajo será localizar la población idónea para la apertura de este negocio. Para poder llevarlo a cabo, se analizarán las diversas poblaciones dentro de esta comarca seleccionando las candidatas en base a unos criterios de inclusión/exclusión, seleccionando finalmente la población donde se abrirá la clínica.

El siguiente punto a valorar dentro de este trabajo, será un exhaustivo análisis del entorno donde se valorará entre otros puntos; el tipo de población local y los grupos de clientes potenciales para el negocio, la competencia actual y futura que se puedan encontrar, productos sustitutivos y una DAFO. Todo esto permitirá empezar a sacar conclusiones de los puntos fuertes que pueden proporcionar una buena oportunidad de negocio, y de ser conscientes de las debilidades y posibles competencias, para así poder defender a la empresa de estas amenazas.

Una vez hecho esto, y con esta información, se pasará a valorar su viabilidad. Esto se conseguirá analizando las poblaciones que se pretenden abarcar, conjunto con sus posibles demandas podológicas, para así poder instaurar servicios demandados y sus respectivos precios. Además se va a valorar todo el aspecto económico de la empresa. Para ello se analizarán las inversiones iniciales que tendrá nuestro negocio, la financiación para llevar a cabo todo el proyecto, y los costes y ganancias que nos producirá el funcionamiento de nuestra empresa. Este punto tiene vital importancia en este plan de empresa ya que el fin de cualquier negocio es obtener beneficios.

Por último destacar que en este proyecto se instaurará un plan de Marketing, que ayudará a dar a conocer los servicios ofertados y que pretenderá ser una herramienta fundamental a la hora de atraer los clientes al nuevo negocio.

1.2 Motivación.

Este plan de empresa me da la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los cuatro años del Grado en Administración y Dirección de Empresas, especialmente en el departamento de Organización de Empresa que incluye entre otras áreas la Dirección Estratégica.

Estos conocimientos aprendidos los considero de una gran importancia ya que a la hora de gestionar la administración de una empresa son ineludibles para el desarrollo de determinadas actividades empresariales.

A través de las siguientes afirmaciones llego a la conclusión de que puedo aplicar mis conocimientos y habilidades aprendidas en la titulación a un caso real, en este caso a la Clínica Vilacenter. De esta forma tener una perspectiva más práctica de mis estudios, mejorando mi experiencia en esta área, además de colaborar con la Clínica para poder ofrecer los servicios en otra población dentro de la comarca de la Marina Baixa.

1.3 Justificación.

La elaboración de este Plan de Empresa ayudará a reconducir aspectos comerciales, productivos, organizativos y financieros, además de beneficiarse de las oportunidades y afrontar los riesgos y amenazas que puedan aparecer en el proceso de la implantación del plan.

En el presente plan queda escrito todo el proyecto realizado para su preparación. La información se ha repartido en ocho partes conformadas con el índice.

El Capítulo 1 estima las intenciones que hay en la realización del proyecto.

El Capítulo 2 trata de la parte teórica que conforma La Dirección Estratégica para el mejor entendimiento de esta, así como también los términos del Plan Estratégico ya que es aconsejable realizarlo antes de introducirse más en el plan.

El Capítulo 3 se muestra toda la información que conlleva a la empresa analizada, Clínica Vilacenter. Además de localizar la población idónea dentro de la comarca de la Marina Baixa para el funcionamiento de este proyecto.

En los Capítulos 4 y 5 se realiza un análisis externo e interno de la clínica. Se analizarán los factores más importantes del entorno, que afectan al sector sanitario especialmente la podología permitiendo la identificación de nuevas oportunidades y amenazas. El análisis interno de esta establecerá cuáles son sus fortalezas y debilidades, con el fin de establecer una ventaja competitiva.

En el Capítulo 6 del informe se realizara la formulación, evolución y selección de estrategias a partir del análisis DAFO, por lo que mediante de unos filtros se seleccionaran las estrategias más importantes a realizar. Una vez seleccionadas las estrategias a implantar en la empresa se realiza una matriz de priorización para ver cuál sería la de primera elección a implantar en la empresa.

A continuación de estas estrategias se pasara a realizar los planes específicos en que se llevara a cabo el Plan de empresa. En el Capítulo 7 se realizara el plan de operaciones donde se verá la localización del local, su distribución y sus servicios.

En el Capítulo 8 se hará el Plan de organización y recursos humanos, en la que se vera la forma jurídica establecida en la nueva clínica, el organigrama de esta y la definición de los puestos de trabajo.

En el siguiente apartado el Capítulo 9 se llevará a cabo el Plan de Marketing, en el cual se realizará- la segmentación y definición del público objetivo y el análisis de las 4p's del marketing.

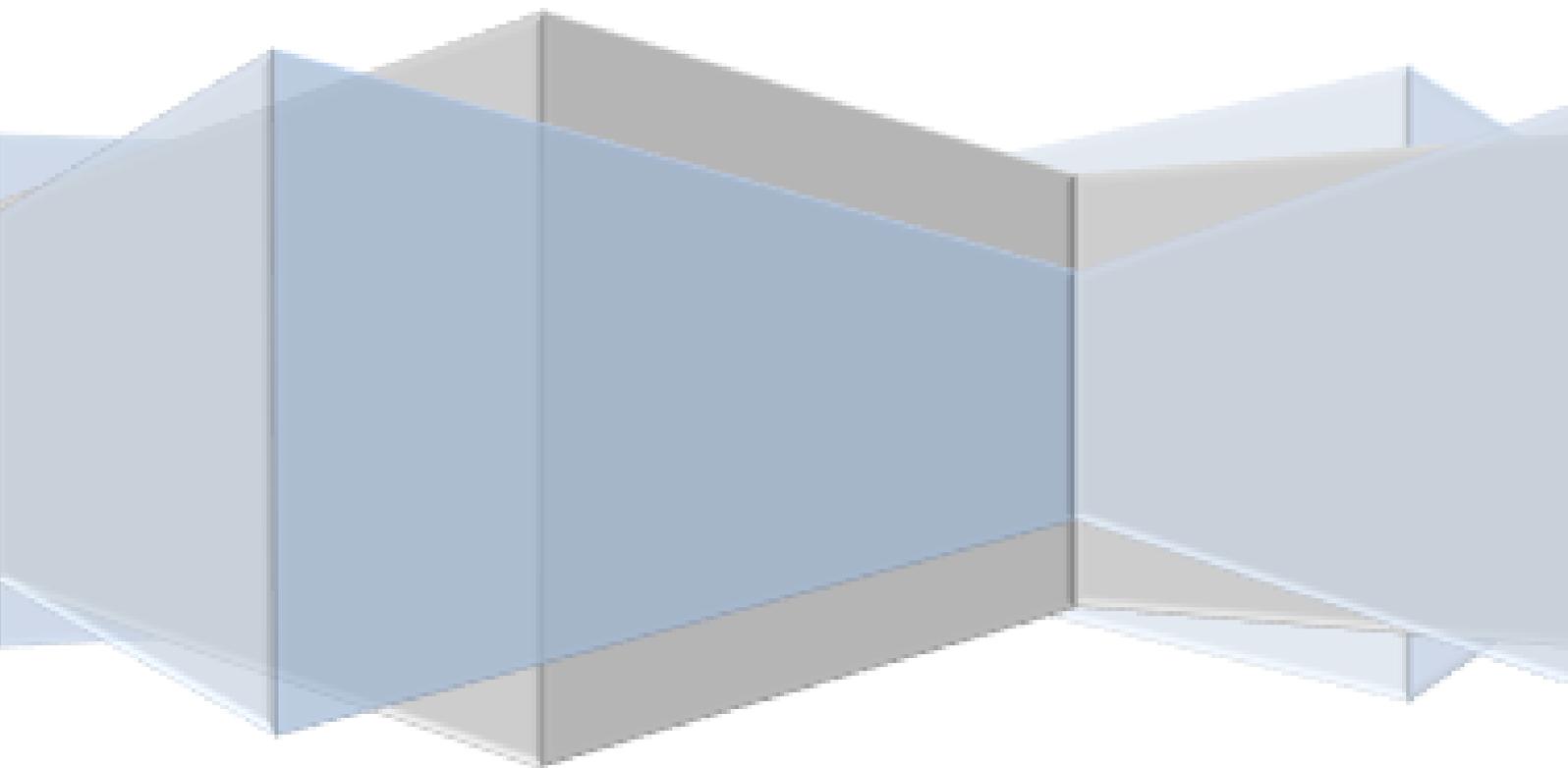
En el Capítulo 10, en la Previsión de Ingresos y Gastos- se desarrollará un análisis de la estimación de ingresos y gastos durante los tres primeros años de actividad.

Finalmente, en el Capítulo 11 se plantearán una serie de conclusiones en las que se marcarán los puntos más importantes del plan.

Por último se mostrará una breve bibliografía junto con un índice de figuras.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO



CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.

Este capítulo trata de servir un soporte básico para mejorar la comprensión de la Dirección Estratégica junto con los términos al Plan Estratégico para la elaboración del Plan de empresa que se realizara posteriormente, teniendo en cuenta un amplio abanico teórico de figuras y cuadros de referencia.

Este apartado se asocia de una forma directa con el desarrollo del Plan, ya que contiene una definición clara de todas las técnicas y procesos realizados en su ejecución.

2.1 Dirección Estratégica.

Hoy en día las empresas lo tienen extremadamente difícil en el mundo empresarial ya que hay muchos competidores, por lo que ya no basta solo en pensar de crear un empresa para conseguir el éxito o para vender. La palabra competencia es más abierta y más dura para las empresas tanto de nueva creación como las ya instauradas.

Los empresarios o los directivos, deben saber que cada vez es más necesario realizar un gran esfuerzo y análisis de la elaboración y elección de la estrategia más adecuada para estar en el mismo sitio que el entorno y de esta manera hacer que la empresa sea más competitiva al resto de empresas del mismo sector. Por regla general todas las empresas deben seguir una estrategia en la que los empresarios deben de hacerla explícita, analizarla y racionalizarla ya que es muy eficaz para conseguir una mejora competitiva ante otras empresas. Para poder llevarlo a cabo debe de ser mediante la Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica viene dada para entender el desarrollo de la actividad empresarial, es decir en una empresa es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante entorno.

La Dirección Estratégica se define en poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que asegure una estancia a largo plazo y que logre ser beneficiosa. Esta debe de responder de forma eficaz en las oportunidades y en las situaciones favorables además de tener en cuenta las amenazas o situaciones desfavorables que puedan aparecer. Todo esto sin descuidar los recursos y capacidades, las fortalezas internas y las debilidades con la que la empresa cuenta.

2.2 Contenido teórico de la Dirección Estratégica.

La estrategia empresarial tiene como objetivo el estudio de la forma en que las empresas se relacionan con el entorno con el fin de llegar a alcanzar sus objetivos.

La empresa, el entorno y los objetivos, interactúan entre sí, por lo cual la empresa interpreta, valora y utiliza sus recursos, para poder ofrecer bienes y servicios. De esta forma la empresa recibe respuesta del mercado en forma de resultados.

Si se comparan diferentes empresas incluso del mismo sector se puede decir que existen muchas diferencias en los resultados obtenidos.

La Dirección Estratégica es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular estrategias y ponerlas en práctica. También busca conocer las causas del éxito o las explicaciones del fracaso.

En la década de 1980 y en el inicio del siglo XIX se presenta una serie de situación empresarial en la que el entorno es competitivo y cada vez más incierto y complejo, por tanto las empresas deben de competir en un mundo cambiante.

Ha día de hoy las empresas necesitan pensar estratégicamente y tomar decisiones con motivo estratégico para tener una relación recíproca con el entorno y poder alcanzar los objetivos. Estas decisiones tienen en cuenta las metas y objetivos a largo plazo, la definición de los productos y los mercados en la que se a competir, la lógica para crear valor y obtener ventajas competitivas sobre las otras empresas, y los recursos y capacidades necesarios para la implantación de las estrategias que se seleccionen.

Esta competición en el mundo empresarial viene dado por la internacionalización de la empresa y su globalización, el dinamismo tecnológico, la importancia del conocimiento y el aprendizaje.

La internacionalización de la empresa y su globalización de la economía. A principios del siglo XIX la economía ha ido evolucionando hacia un mayor grado de globalización en los bienes y servicios, en los trabajadores, las ideas y los capitales se transcurren cada vez con más libertad entre los países. Con la ampliación de la Unión Europea a 27 Estados miembros y la creación de la moneda en euros han llevado a cabo un mercado que está formado por más de 508 millones de habitantes, con sus distintos niveles de vida y consumo.

Esta libertad de los mercados de bienes, servicios y capitales viene dada por las negociaciones con GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), la OMC (Organización Mundial del Comercio), la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y el FMI (Fondo Monetario Internacional). Tras varios intentos y logros por llegar a espacios económicos y a comercios sin obstáculos, se realizan una serie de progreso en la infraestructura para llegar a dicha competencia.

Como el bajo coste del transporte, la logística que facilita el acceso a mercados de otros países y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Dentro de la internacionalización se puede encontrar a pequeñas y medianas empresas que realicen inversiones directas en distintos países junto con las grandes empresas.

El dinamismo tecnológico. Este rasgo se entiende como un proceso de innovaciones que se dispersa entre empresas. Por lo que las empresas deben de disponer de recursos y habilidades para tener en cuenta el entorno tecnológico y ser capaz de innovar o adoptar las nuevas tecnologías en el momento oportuno para poder mantenerse al margen de la competitividad. O para estar siempre a la orden del día en este ámbito se pueden realizar subcontrataciones o adaptar alianzas estratégicas entre otras empresas obligando así a empresas a la cooperación para la disposición de recursos en momentos oportunos el cual se evitaría el riesgo que aparece a medida que va incrementando el dinamismo tecnológico.

La importancia del conocimiento y el aprendizaje. Esto es necesario para poder debatir con el entorno y obtener información procesada que permite responder a la demanda del entorno. Para poder tomar decisiones y actuar con rapidez en este mundo tan variable se tiene que tener en cuenta el conocimiento de las personas que trabajan en la organización, sus habilidades, su misión y objetivo de la empresa, la aportación de ideas, así como la capacidad de trabajar en equipo. Por lo que se buscan empresas con estructuras organizativas planas, con sistemas de incentivos y que se facilite el aprendizaje y la creación de valor mediante la comunicación.

2.2.1 La Estrategia.

En el ámbito empresarial la estrategia aparece en los años 60 por lo que ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección. Existen muchas definiciones para conocer que es la estrategia por parte de varios autores, aun así sin haber llegado a un acuerdo sobre el propio significado.

El autor ANDREWS (1965) define la estrategia como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar en un futuro, y a qué clase de empresa es o quiere ser.

Otros autores importantes que han propuesto definiciones propias además de ANDREWS (1965) son CHANDLER (1962), ANSOFF (1965), PORTER (1982).

Al ver el gran número de definiciones que existe del término, HAX Y MAJLUF en 1997 se estima que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que abarca

todas las actividades críticas de la empresa, dándole un sentido de unidad, dirección y propósito, facilitándolo en los cambios del entorno.

Como señalan muchos actores, la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. Por lo que el entorno influye y condiciona en las decisiones que se van a llevar a cabo.

Cabe destacar que la estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una empresa y organización. También se puede considerar que es la orientación y alcance de una organización a largo plazo que permite alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de recursos y capacidades, con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Como se ha comentado anteriormente, las decisiones estratégicas tratan de hacer que la empresa se más competitiva, logrando ventajas respecto a sus competidores y permitiendo mayor rentabilidad.

Las decisiones estratégicas tratan de hacer que la empresa sea más competitiva por lo que estas decisiones se caracterizan por:

- Tener una naturaleza compleja. Esta se da en aquellas organizaciones con alcance geográfico amplio.
- Ser tomadas en situaciones de incertidumbre. Es debido al carácter cada vez más dinámico y complejo del entorno.
- Afecta a las decisiones operativas. Esto va afectar a la estrategia puesto que existe un fuerte vínculo entre la estrategia global y los aspectos operativos de la empresa. Esto es por dos razones; una por no estar en línea con la estrategia, por muy bien diseñada que este no tendrá existo y la otra razón es donde se puede conseguir las ventajas competitivas.
- Requerir un planteamiento integrado. Es decir que la estrategia se efectiva, por lo que los directivos deben traspasar limites funcionales y operativas para afrontar problemas estratégicos y llegar a acuerdos con otros.
- Implica cambios considerables. Estos cambios no son fáciles de gestionar debido a los recursos y culta que la propia empresa genera.

Otro término importante en la estrategia es el Reto Estratégico en el que consiste en la actuación por parte de la empresa ante un entorno cambiante, intentando convertir las amenazas en oportunidades, evitando un entorno dominador y pasar a un entorno dominado, para ello la empresa responde planteando estrategias mediante la dirección estratégica.

2.2.2 Niveles de Estrategia

En este apartado se consideran tres niveles de definición estratégica, estos se reflejan en distintos niveles jerárquicos en la organización. Estos tres niveles son:

- Estrategias corporativas o de empresa.
- Estrategias competitivas o de negocio.
- Estrategias funcionales.

Estos tres niveles aparecen diferenciados en distintas empresas ya que actúan con productos o mercados en los que se distingue la actuación global de la empresa. A continuación se explicaran las características básicas de cada uno de los niveles

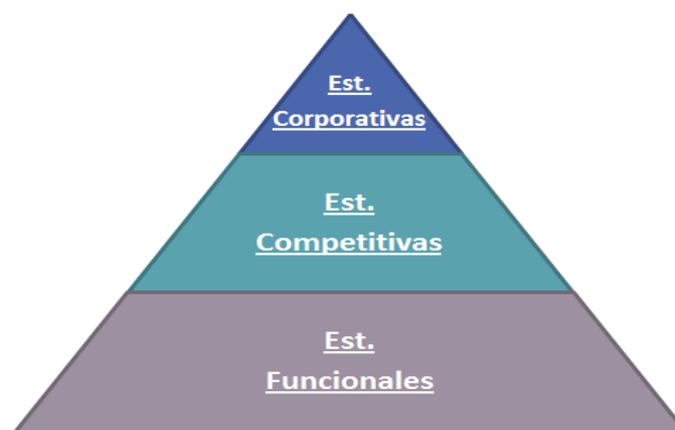


Figura (2.1) Fuente: Elaboración Propia.

La estrategia corporativa o de empresa, es el nivel más alto al alcance global de una organización. Se ocupan del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes que la forman (unidades de negocio). Implican las decisiones sobre el conjunto de la organización y son la base de las demás decisiones estratégicas. Incluyen cuestiones como: la cobertura geográfica, la diversidad de productos o servicios o unidades de negocio, y como deben de asignar los recursos entre las diferentes partes de la organización. Las direcciones de desarrollo son las opciones estratégicas de que dispone una organización en cuanto a producto y cobertura del mercado a partir de su capacidad estratégica y de las expectativas de las partes interesadas.

En la práctica las empresas aplican una combinación de las direcciones de desarrollo posibles basadas en la Matriz ANSOFF.

A continuación se muestra la figura y se procede a la explicación de la Matriz ANSOFF

MATRIZ ANSOFF

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Proteger/ Construir	Desarrollo del producto
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura (2.2) Fuente: Elaboración Propia

- **Proteger:** Esta opción se da cuando las organizaciones protegen o consolidan su posición en los mercados actuales con productos actuales. La consolidación no significa quedarse donde se está, puesto que la situación del mercado cambia continuamente. De hecho, puede exigir un cambio e innovación considerables para mejorar el valor de los productos y servicios.
Esto requiere prestar atención a cómo pueden adaptarse y desarrollarse los recursos y capacidades de la organización para mantener su posición competitiva.
Construir: Hace referencia cuando la empresa trata de ganar cuota de mercado (penetración en el mercado), aumentando sus ventas de productos actuales en los mercados actuales, mediante incrementos en su participación de mercado o desarrollo de la demanda global.
- **Desarrollo del Producto:** La empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos con características nuevas y diferentes.
- **Desarrollo del Mercado:** La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados cuando ocurre alguna de estas situaciones posibles, como la aparición de nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no excesivamente elevados; si la empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales, pretendiendo introducirse en otros nuevos que no están saturados. Cuando las instalaciones productivas se encuentran infrautilizadas o por último si la empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo operaciones de expansión.

- Y por último la Diversificación: Consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Hay dos tipos de diversificación:
 - La Diversificación relacionada: Se encuentra la integración vertical que supone la entrada de la empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente. Es un movimiento estratégico en la propia Red de Valor que se podrá realizar hacia atrás (si integra la actividad de alguno de sus proveedores) o hacia delante (si integra la actividad de alguno de sus clientes). La integración horizontal es el desarrollo en actividades complementarias a las actuales. Consiste en la entrada de la empresa con nuevos productos en nuevos mercados en los que el tipo de cliente es muy similar al de los mercados tradicionales de la empresa.
 - La Diversificación no relacionada: Supone el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. Es la forma más drástica de crecimiento, al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios. El objetivo es financiero por lo que busca la reducción del riesgo global. Sus ventajas son la mejora de la asignación de recursos, la obtención de alta rentabilidad y la reducción del riesgo. Las desventajas son la no existencia de sinergias, en un nuevo negocio implica superar barreras de entrada, las competencias y habilidades se obtienen con el tiempo y la experiencia, las dificultades de gestión y coordinación de actividades poco relacionadas entre sí.

La Estrategia Competitiva o de negocio hace referencia a como se debe competir con éxito en los mercados en los que está presente la empresa. Implican decisiones relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Estas son aquellas partes de la organización con un mercado externo diferenciado de las otras UEN. La estrategia competitiva en una organización se crea en sus unidades de negocio (UEN) independientes. Una UEN es un aparte de la organización para la que existe un mercado externo de bienes o servicios que es diferente de las otras unidades de negocio.

Estas estrategias deben permitir la consecución de ventajas competitivas. La ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa que la diferencia de otra.

Las estrategias competitivas según PORTER, consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obteniendo una productividad superior sobre la inversión de la empresa. Hay tres tipos de estrategia competitiva:

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura (2.3) Fuente: Elaboración Propia.

- El liderazgo en Costes: Cuando una empresa consigue ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.
- Diferenciación: Consiste en crear un producto o servicio que fuera percibido en todo el sector facilitando alguna característica de valor para que el cliente lo perciba como único. Los clientes están dispuestos a pagar más por el (los productos / servicios).
- Estrategia de Segmentación (Enfoque o Nicho): Consiste en centrarse en un segmento (ámbito limitado) y perseguir liderazgo en costes o diferenciación, se puede buscar la diferenciación especializándose por tipo de producto, clientes o zonas geográficas. Tiene las mismas ventajas e inconvenientes que los dos casos anteriores.

Las Estrategias Funcionales u Operativas se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional. El tercer nivel de la estrategia se encuentra en el nivel operativo de la organización, suponen fijar los criterios que indiquen cómo deben usarse y aplicarse los recursos de las áreas funcionales, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas. Deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, son esenciales para que las estrategias a niveles superiores tengan el máximo impacto. Normalmente se les denomina políticas. Por tanto la integración de decisiones operativas y estrategia es de gran importancia.

2.3 Proceso de la Dirección Estratégica.

Como se ha comentado anteriormente la Dirección Estratégica no es algo distinto de la dirección de empresas, si bien se puede decir que es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica.

En la toma de decisiones estratégicas se plantea dos puntos principales. En primer lugar se lleva a cabo el proceso de dirección estratégica, en el cual se definen las actividades necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial. Y en segundo lugar, se identifican las personas clave que son responsables de dicho proceso y, en consecuencia, del éxito de la estrategia.

En la dirección estratégica se deben definir los cuatro componentes básicos de toda estrategia:

- El ámbito o campo de actividad. Marca el campo de actuación de la empresa e indica cuales son los negocios en los que participara la empresa definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. Delimita la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico.
- Las capacidades o competencias distintivas. Esto hace que la empresa sea capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros. Trata de determinar el nivel y modelo según se debe desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades), esto puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización haciendo la empresa más competitiva.
- Las ventajas competitivas. Son los puntos clave donde la empresa debe obtener una posición ventajista frente a sus competidores. Este aspecto depende de los recursos de la empresa, así como de otros factores como por ejemplo el acceso a unas materias primas, una formación y atención especializada, etc.

- La sinergia. Es la actuación conjunta de las actividades, habilidades y recursos de la empresa con la finalidad de conseguir un valor mayor del que sería cada uno de estos elementos por sí solo. La sinergia pretende que la estrategia tenga la mayor eficiencia posible.

La correcta implantación de las estrategias necesita una planificación previa. De esta planificación va a surgir la Dirección Estratégica.

2.3.1 Planificación estratégica.

La Planificación es el análisis de la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la probable evolución futura, en base a los cuales puede ser establecido un curso de acción o plan que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos. Con la planificación se consigue analizar y preparar las decisiones que van a ser ejecutadas y diseñar el marco operativo dentro del cual la empresa se va a situar en el futuro.

La Planificación Estratégica es el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la Empresa. Supone la plasmación en planes de todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de Dirección Estratégica. Es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuados para llegar hasta él. La planificación estratégica no es una suma continuada de planes estratégicos, sino un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y continúa con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

Un sistema de planificación estratégica se puede entender como el proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia.

Varios autores reflejan una serie de deficiencias en la planificación estratégica, debido a la falta de comprensión de lo que es una estrategia, a una implantación desorganizada de la estrategia y a una mayor complejidad del problema estratégico. Esto hace que la planificación estratégica sea solo una parte para la resolución del problema estratégico, ya que solo se basa en las variables económicas y tecnológicas, pero no tiene en cuenta las variables políticas psicosociales.

Ante estas deficiencias, la planificación estratégica ha desarrollado nuevas estrategias que abarcan la relación con el entorno. De esta manera se obtiene una planificación

estratégica de mayor potencia y que es determinante a la hora de reforzar la posición de la empresa frente a los competidores. Esta mejora de la planificación estratégica se conoce actualmente como la Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica tiene en cuenta una cantidad mayor de factores internos (coordinación, estructura organizativa, recursos humanos, liderazgo) y factores externos (la competencia, estructura sector, evolución tecnológica). Su objetivo es el de abarcar el problema estratégico en su totalidad.

El proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes:

- Análisis estratégico
- Formulación de estrategias
- Implantación de estrategias

La siguiente figura refleja de forma esquemática las distintas etapas de la Dirección Estratégicas.



Visión sintética de las diferentes propuestas de Navas y Guerras (1996)

Figura (2.4) Fuente: <http://www.aulamarketing.net/el-proceso-de-direccion-estrategica>

ETAPA 1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es el proceso que permite determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la empresa, así como los puntos fuertes y débiles de la misma.

Esto permite a la dirección hacer una evaluación de la situación para que, una vez definidos los objetivos, finalidades y metas de la empresa, se pueda formular la estrategia más adecuada. El análisis estratégico estudiará tres elementos que determinarán el espacio estratégico en el que se desarrollará la empresa:

- Misión y objetivos.
- El análisis externo.
- El análisis interno.

ETAPA 2 FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

A partir del análisis estratégico, la empresa intenta diseñar diferentes alternativas posibles para conseguir su misión y objetivos definidos en función del contexto marcado por el análisis interno y el análisis externo.

Esto llevaría a la definición de los siguientes elementos:

- Elección de las estrategias competitivas en cuanto a liderazgo en costes, diferenciación, etc.
- Definición de la dirección de desarrollo futuro de la empresa en cuanto a especialización, diversificación, etc.
- Definición de las formas de crecimiento, que puede ser interno, externo, o de cooperación, por ejemplo
- Determinación del grado y las vías de internacionalización más convenientes

Las empresas deben formular varias estrategias alternativas, en función de distintos escenarios que pueden presentarse, por lo que el siguiente paso es evaluarlas para elegir cuál de ellas es la que se va a implantar en la siguiente fase. Lo importante es que los criterios empleados sean capaces de identificar y diferenciar la mejor estrategia de todas las posibles.

ETAPA 3 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La implantación de la estrategia supone poner en marcha la estrategia elegida. Esta fase tiene como objetivo posibilitar que se realice la estrategia elegida y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez. Esta fase puede dividirse en tres grandes partes:

- Elaboración de planes
- Creación de la estructura organizativa.
- Establecimiento y puesta en marcha de mecanismos de control.

Esta implantación hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia. En la implantación estratégica se da la necesidad de un ajuste entre la estrategia elegida y la organización en la que va a ser implantada.

El plan estratégico consiste en la recopilación de estrategias adoptadas actualmente con la finalidad de ponerlas en práctica más adelante con la intencionalidad de conseguir una empresa con mayor poder de competitividad y que cumpla las expectativas de sus grupos de interés.

A nivel corporativo define la misión y visión de la empresa; el análisis estratégico general y el campo de actividad de la empresa, a través de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento interno, externo, etc.

A nivel de negocio define el posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios que permita conseguir una VC sostenible en el tiempo y el análisis estratégico a nivel de negocio para formular la estrategia competitiva más adecuada.

A nivel funcional define las necesidades formales que en las distintas áreas operativas exigen las estrategias corporativas y de negocios. La importancia que las áreas funcionales tienen en la generación de las competencias distintivas de la empresa.

Se debe tener en cuenta que pueden surgir cambios durante el tiempo de implantación de la estrategia, por eso mismo la planificación estratégica debe ser abierta a nuevas adaptaciones y cambios que puedan surgir.

La Planificación Estrategias desde este enfoque se puede encontrar ventajas y limitaciones a tener en cuenta:

Ventajas:

- Unifica la orientación de la empresa a través de un procedimiento formal y sistemático.
- Supone una visión integral de la empresa que incorpora los problemas del análisis, la formulación y la implantación de las estratégicas.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, al obligar a una reflexión lógica sobre la orientación estratégica de los distintos negocios.
- Obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que les afecta.

Limitaciones:

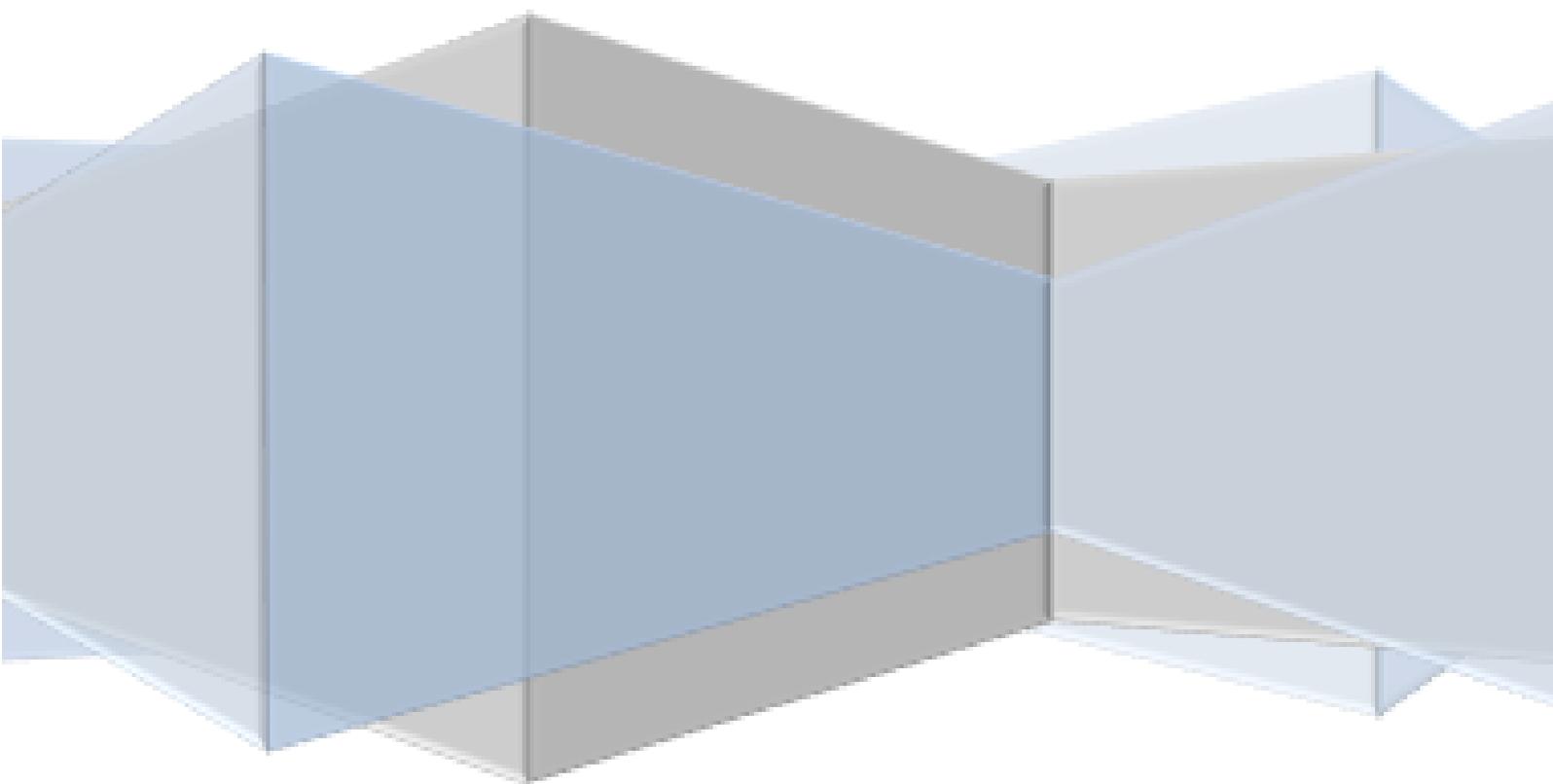
- Excesiva burocratización que puede implicar el proceso de planificación.
- Dificultad de hacer previsiones sobre el entorno.
- Separación entre los planificadores y quienes ejecutan la estrategia.
- El diseño de grandes propuestas en los planes estratégicos puede chocar con el incrementalismo que busca la mejora continua derivada de la acción cotidiana.

El plan estratégico debe llevarse a cabo por parte de la alta dirección de la empresa, con la ayuda de un experto para conseguir que este tenga coherencia, sea viable y sirva de utilidad. Esta participación con el experto genera que las posibilidades sean mayores que sin su ayuda. También es importante destacar la capacidad por parte del empresario de generar nuevas ideas que sirvan de base para la creación del plan estratégico.

Para concluir, se resume que este punto del marco teórico sirve como guía de entendimiento al plan estratégico que posteriormente se realiza en este proyecto. Con la ampliación de planes específicos que llevaran a cabo las estrategias y ayudaran a la comprensión de este Plan de Empresa.

CAPÍTULO 3

ANTECEDENTES



CAPITULO 3: ANTECEDENTES.

El tercer capítulo revela la información referente a la empresa Clínica Vilacenter. En primer lugar se trata la situación actual en la que se encuentra la Podología en España, seguidamente se definirá la historia desde los inicios de la podología.

Posteriormente se hablara del sector podológico en la Comunidad Valencia de esta forma se podrá ver cuantos podólogos ejercen en la comunidad y cuantos pacientes acuden a consultas podológicas.

En siguiente lugar se describirá la empresa desde sus inicios a la actualidad junto con los servicios que ofrece. Donde también se describe el plan de expansión que quieren realizar los podólogos con criterios de exclusión e inclusión dentro de la comarca de la Marina Baixa.

Para finalizar este capítulo se explica el sector podológico en la Nucía y alrededores ya que tras la realización del estudio de el plan de expansión La Nucía ha sido la idónea para implantar la nueva Clínica.

3.1 Situación Actual

A día de hoy España, se encuentra inmersa en una coyuntura económica muy complicada. Esta situación propicia a que muchos estudiantes, tras finalizar la titulación universitaria e iniciarse en el mercado laboral, se encuentren en un entorno económicamente hostil. Ante esta situación, una alternativa es el emprendedurismo, el autoempleo y la innovación, ya que es una alternativa que puede llevar a la creación de riqueza y empleo y de esta forma poder salir de esta situación.

La podología es una profesión que por el momento no tiene el nivel de reconocimiento que merece. El principal motivo es la falta de educación sobre la atención al pie que ha recibido la sociedad española. Esto hace que la necesidad social con respecto a la atención podológica sea baja. Por este motivo tampoco se insta un servicio exclusivo de atención podológica en la sanidad pública y esto no ayuda a promocionar la profesión.

Tampoco ayuda al desarrollo de la profesión la misma presencia de aseguradoras que, mediante convenios con podólogos, atraen una gran parte de la población, pero que suelen terminar siendo de baja calidad por la falta de plenitud que le genera al profesional. Estos pacientes podrían ir al podólogo de forma particular, aportando mayores beneficios a los podólogos, y la sensación de recibir una asistencia de calidad por parte del paciente.

Pero poco a poco, la sociedad exige que se le trate mejor y más rápidamente, demandándose mayor profesionalidad en cada uno de los campos profesionales de la sanidad. Esto hace que la podología sea una disciplina sanitaria en continuo avance.

Actualmente la demanda de atención podológica crece gracias a problemas en la población, relacionados con el aumento de las patologías debido al envejecimiento de nuestra sociedad, los cambios producidos por una mayor incidencia de determinadas enfermedades, riesgos relacionados con los estilos de vida, accidentes laborales, de tráfico, así como el aumento de situaciones de cronicidad en patologías sistémicas como la diabetes. Todo esto hace pensar que las necesidades de atención podológica de la sociedad irán en aumento así como el número de profesionales podólogos necesario para atender a la población. También está empezando a aparecer en la sanidad pública la figura del podólogo, aunque esto se está produciendo muy lentamente.

Por todo esto, actualmente la podología tiene una orientación centrada en el servicio a los intereses del ciudadano, con la finalidad de garantizar actuaciones seguras y de calidad que den prioridad al bienestar del paciente y a las necesidades de salud de la población.

3.2 Historia

Para conocer un poco más de la Podología y como se ha desarrollado durante la historia hasta nuestros días se va a explicar la evolución que ha tenido durante todos estos años.

Los primeros datos históricos sobre el tratamiento de los pies se remonta al Antiguo Egipto, con el faraón Amenofis IV, que contaba con diversos servidores o asistentes, entre ellos los que se dedicaban a la atención de sus pies.

En las excavaciones realizadas se puede observar representaciones pictóricas de una operación en el primer dedo. Así en algunas momias encontradas hay ausencia de callosidades y coloración de las uñas con una sustancia denominada "heme".

En la Antigua Grecia, en el tiempo de Homero, los sacerdotes fueron los primeros médicos recurrían a fórmulas para curar las afecciones de los pies.

Hipócrates fue el primero que descubrió una deformidad en los pies recomendando tratamiento con manipulaciones y calzado corrector. Galeno en su obra trata la cura de callosidades, durezas y uñas amoratadas.

Ya en los baños romanos se ofrecían tratamientos para callos, durezas y se realizaban cuidados de las uñas.

Pero fue a partir del año 1895 en Estados Unidos cuando la New York Pedic Society creó la primera organización de podología del mundo. Este momento fue el inicio del desarrollo de la Podología tal y como la conocemos.

En España no fue hasta el año 1904, con la creación de la Asociación General de Cirujanos Pedicuros, cuando el desarrollo de la profesión empezó a tener un desarrollo exponencial.

Pero fue en 1988 cuando la Podología se instauró en nuestra sociedad como profesión sanitaria. Este año se creó el primer ciclo universitario de podología.

Actualmente la podología es la especialidad de las ciencias de la salud que tiene por objeto el estudio de las enfermedades y alteraciones que afectan al pie. Abarca el diagnóstico y tratamiento de las afecciones y deformidades de los pies, mediante las técnicas terapéuticas propias de su disciplina.

Es junto a la odontología una de las dos ramas médico-sanitarias que no requieren estudios previos en medicina ni en enfermería, como se requería hasta hace unas décadas, antes de aplicarse las directrices de la Comunidad Europea.

Con la actual implementación del Plan Bolonia los estudios universitarios de podología son de grado universitario conducentes a doctorado.

Hoy en día la práctica de la profesión se ejerce de forma clínica en consultas, en su mayoría privadas.

3.3 Sector Podológico en la Comunidad Valenciana

Para ejercer la Podología en España, se ha de estar en posesión de la Titulación Universitaria de Podólogo y es requisito indispensable estar colegiado en el Colegio Profesional de Podólogos de la Comunidad Autónoma donde vaya a ejercer la profesión.

En la comunidad valenciana cuenta con 890 colegiados ejercientes a fecha de 1 de Febrero de 2017.

Según el INE, la población de la Comunidad Valenciana en 2016 suma 4.959.968 personas. Por tanto, si dividimos la población total de la comunidad valenciana por el total de podólogos ejercientes, nos encontramos con que por cada podólogo hay 5.573 habitantes.

Este resultado no coincide con la población podológica, es decir, de cuales demandan los servicios. Este dato se analizará más adelante.

Además es importante tener en cuenta que la Comunidad Valenciana tiene tres Universidades que ofertan el Grado en Podología. Entre las tres universidades se ofertan 200 plazas por promoción. Es decir, que solo en la Comunidad Valenciana se generan 200 nuevos Podólogos al año. Esto no significa que todos ejerzan posteriormente en la Comunidad Valenciana, ya que se distribuyen por el resto de España o incluso no llegan a ejercer. Este dato es subjetivo ya que varía de año en año y es difícil de calcular.

Lo que parece estar claro es que la competencia para abarcar la demanda podológica en la Comunidad Valenciana se empieza a saturar y va en aumento por la gran oferta del estudio de la titulación que se oferta en la misma Comunidad.

Conjunto con esto hay que tener en cuenta la situación económica actual de la población en la Comunidad Valencia y su evolución en los últimos años.

Si acudimos a la EPA para comprobar las cifras de desempleo en Comunidad Valenciana, vemos que tiene un porcentaje de paro del 19,15% de la población activa. Este dato es muy importante ya que nos afecta directamente para nuestro negocio.

EPA. Tasa Actividad (%)		2016T4	59,5
EPA. Tasa de paro (%)		2016T4	19,15
EPA. Ocupados (miles de personas)		2016T4	1.973,8

Fuente: EPA Comunidad Valenciana.

http://www.ine.es/FichasWeb/RegComunidades.do?fichas=49&busc_comu=& botonFichas=Ir+a+la+tabla+de+resultados

3.4 Sector Podològic en La Nucía y Alrededores.

La Nucía es una población situada en la provincia de Alicante, en la comarca de la Marina Baixa. Limita con los términos municipales de Altea, Callosa de Ensarriá, Benidorm, Polop y Alfaz del Pi. A fecha de Enero de 2016 cuenta con una población de 19.967 habitantes.

En el término municipal de La Nucía se encuentran también los siguientes núcleos de población:

- Barranc Fondo.
- Coloma.
- Bell Horitzó.
- El Tossal.

Su evolución demográfica desde los años 80 hasta la actualidad ha tenido un incremento notable.

En 1981, el pueblo tenía 3.419 habitantes, que pasaron a 6.106 en 1991 y a 9.365 en el 2001, hasta los 12.573 del 2005.

En 2007, un 43,3% de sus 15.519 habitantes era de nacionalidad extranjera, procedentes en su gran mayoría de distintos países europeos (siendo el 33,2% del total de la población nacionales de otros países de la UE, luego con derecho a voto en las elecciones locales). Destacan por su número los residentes de origen británico y alemán.

Su fuente de ingresos tradicional, la agricultura, se ha ido viendo en las últimas décadas, reforzada primero y superada después por el turismo.

Los datos extraídos de la Diputación de alicante, nos indican que la tasa de desempleo en La Nucía es del 10% frente al 27% nacional y el 24% de la Comunidad Valenciana.

La Nucía

Padrón municipal de habitantes (evolución)

Año 2006	14.006			
Año 2007	15.519			
Año 2008	16.958			
Año 2009	17.874			
Año 2010	18.225			
Año 2011	18.593			
Año 2012	19.135			
Año 2013	19.524			
Año 2014	20.029			
Año 2015	20.039			
Año 2016	19.967	Hombre	10.110	Mujer 9.857

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante la Nucía.

Pirámide de población

Pirámide de población 2016 (Sexo y edad)																					
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	+ 100
Total	887	1.082	1.029	970	865	946	1.337	1.730	1.748	1.628	1.452	1.272	1.080	1.152	1.039	728	516	288	150	59	9
Hombres	419	596	567	521	457	452	637	870	875	833	749	654	553	559	503	392	247	134	62	26	4
Mujeres	468	486	462	449	408	494	700	860	873	795	703	618	527	593	536	336	269	154	88	33	5

Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](#). Revisión Padrón 2016.
Fecha de consulta: 25/01/2017

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante la Nucía.

Población según lugar de nacimiento

Población según lugar de nacimiento 2016 (Unidad: personas)			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	19.967	10.110	9.857
Nacidos en España	11.164	5.796	5.368
En la misma Comunidad Autónoma	7.118	3.724	3.394
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia	6.709	3.522	3.187
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Mismo Municipio	2.471	1.273	1.198
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Distinto Municipio	4.238	2.249	1.989
Misma Comunidad Autónoma. Distinta Provincia	409	202	207
En distinta Comunidad Autónoma	4.046	2.072	1.974
Nacidos en el Extranjero	8.803	4.314	4.489

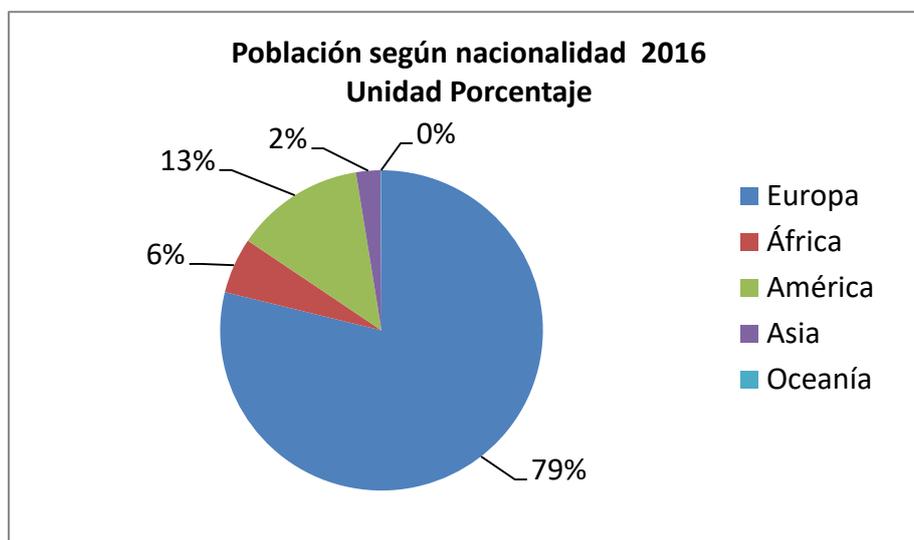
Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](#). Revisión Padrón 2016.
Fecha de consulta: 25/01/2017

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante la Nucía.

Extranjeros en la Nucía

Año	Europa	África	América	Asia	Oceanía
2016	6.938	495	1.143	217	7

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante la Nucía



Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante la Nucía.

<http://documentacion.diputacionalicante.es/4hogares.asp?codigo=03094>

Censo localidades de alrededor

Polop

Año 2016: 4.549

Hombres: 2.347

Mujeres: 2.202

Pirámide de población

Pirámide de población 2016 (Sexo y edad)																					
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	+ 100
Total	237	281	251	195	193	187	373	457	435	376	348	298	216	223	183	113	98	50	27	5	3
Hombres	120	158	124	94	110	96	174	233	220	215	189	158	109	113	101	57	44	22	9	0	1
Mujeres	117	123	127	101	83	91	199	224	215	161	159	140	107	110	82	56	54	28	18	5	2

Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](#). Revisión Padrón 2016.
Fecha de consulta: 25/01/2017

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante Polop.

Población según lugar de nacimiento

Población según lugar de nacimiento 2016 (Unidad: personas)			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	4.549	2.347	2.202
Nacidos en España	3.020	1.548	1.472
En la misma Comunidad Autónoma	2.199	1.121	1.078
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia	2.055	1.052	1.003
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Mismo Municipio	993	494	499
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Distinto Municipio	1.062	558	504
Misma Comunidad Autónoma. Distinta Provincia	144	69	75
En distinta Comunidad Autónoma	821	427	394
Nacidos en el Extranjero	1.529	799	730

Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](http://inec.es). Revisión Padrón 2016.
Fecha de consulta: 25/01/2017

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante Polop.

Fuente: <http://documentacion.diputacionalicante.es/4hogares.asp?codigo=03107>

Callosa d'en Sarria

Año 2016: 7.146

Hombres: 3.610

Mujeres: 3.536

Pirámide de población

Pirámide de población 2016 (Sexo y edad)																					
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	+ 100
Total	322	367	381	372	362	399	485	604	583	594	499	476	392	317	296	232	208	168	67	16	6
Hombres	163	207	187	200	182	192	230	329	328	322	261	234	201	153	146	107	84	62	19	2	1
Mujeres	159	160	194	172	180	207	255	275	255	272	238	242	191	164	150	125	124	106	48	14	5

Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](http://inec.es). Revisión Padrón 2016.
Fecha de consulta: 25/01/2017

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante Callosa d'en Sarria.

Población según lugar de nacimiento

Población según lugar de nacimiento 2016 (Unidad: personas)			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	7.146	3.610	3.536
Nacidos en España	5.484	2.720	2.764
En la misma Comunidad Autónoma	4.738	2.335	2.403
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia	4.637	2.286	2.351
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Mismo Municipio	3.814	1.879	1.935
Misma Comunidad Autónoma. Misma Provincia. Distinto Municipio	823	407	416
Misma Comunidad Autónoma. Distinta Provincia	101	49	52
En distinta Comunidad Autónoma	746	385	361
Nacidos en el Extranjero	1.662	890	772

Fuente: [Instituto Nacional de Estadística](http://inec.es). Revisión Padrón 2016.
Fecha de consulta: 25/01/2017

Fuente: Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante Callosa d'en Sarrià.
<http://documentacion.diputacionalicante.es/4hogares.asp?codigo=03048>

Resumen

En la población donde se va a instaurar la clínica, se observa un gran crecimiento de su población en los últimos 10 años, donde se destaca la llegada de un gran número de extranjeros.

Este crecimiento de la población es debido al turismo extranjero que ha venido a residir al lugar en busca del clima y la calidad de vida que ofrece para ellos esta comarca costera del mediterráneo.

Las poblaciones vecinas donde se va a ofrecer el servicio a domicilio, Polop y Callosa d'Ensarrià, también cuentan con población extranjera pero en menor proporción que en La Nucía.

Al sumar el total de habitantes de las tres poblaciones obtenemos 31.662 habitantes a los que van a ir destinados todos los servicios que se ofrecen.

Es una población con una tasa de paro baja en comparación con la situación de desempleo del resto de España.

Con respecto al análisis de las pirámides de población podemos observar que el grupo de población con mayor número de habitantes es el comprendido entre los 30-50 años, seguido por mayores de 50. El sexo predominante es el sexo femenino, pero no se aprecia una diferencia significativa entre hombres y mujeres.

Esta pirámide de población es ligeramente más joven en comparación con la pirámide de población española.

También es importante destacar que en la Nucía, nos encontramos con la Ciudad Deportiva Camilo Cano, en la cual se encuentran integrados más de 40 clubs deportivos de la localidad, además de sus ligas locales de fútbol, fútbol sala y fútbol 7, donde encontramos más de 50 equipos compitiendo. Este grupo de población es importante para nosotros ya que vamos a ofrecer un servicio especial dedicado para ellos.

3.5 Descripción empresa actual

En la actualidad la empresa que quiere llevar a cabo este proyecto está localizada en la población de Villajoyosa provincia de Alicante, en la comarca de la Marina Baixa.

La empresa se encuentra bajo el nombre de Clínica Podológica Vilacenter, y desde su apertura en Enero de 2016 ha conseguido crecer de forma potencial y muy rápida logrando amortizar su inversión inicial y obteniendo beneficios. Tras el éxito logrado, nace una sensación de seguir creciendo en vista de las oportunidades observadas durante este periodo de actividad.



La clínica está formada por dos socios graduados en podología, especialistas en biomecánica y podología deportiva.

El local cuenta con 98m2 distribuido en cuatro salas de consulta, baño adaptado para discapacitados, taller de orto podología y recepción con sala de espera.





Los servicios que ofrecen actualmente son:

- Podología general: es una especialidad de la rama de medicina, su función es analizar, diagnosticar y dar tratamiento a todo tipo de trastornos relacionados a los pies.



- Podología infantil: está centrada en la detección prevención y tratamiento de deformidades en las estructuras en desarrollo de los más pequeños.



- Podología deportiva y biomecánica: la especialidad mediante la cual se tratan lesiones derivadas de la actividad deportiva, relacionadas con deficiencias biomecánicas mal compensadas.



- Dermatología podológica: se trata de las afecciones de la dermis plantar como por ejemplo verrugas plantares, micosis o problemas de la sudoración.



- Pie diabético: cuidados médicos centrados en pies de personas con diabetes que padecen de lesiones en los pies derivados de esta enfermedad.



- Ortopodología: es el tratamiento indicado para corregir y compensar problemas estructurales del cuerpo desde su base, es decir su pisada. Dentro de estos tratamientos encontramos los soportes plantares o plantillas y ortesis de silicona para deformaciones digitales.



Además cuentan con servicio de fisioterapia, nutrición y dietética.

Debido a su especialidad el cliente potencial que frecuenta los servicios de la clínica es el paciente deportista ya que encuentra un trato exclusivo y personalizado a sus demandas. Seguido de estos pacientes también destacan el grupo de niños y extranjeros que acuden a la consulta.

La clínica no solo recibe pacientes de la localidad sino que de pueblos vecinos hay una gran afluencia de pacientes que acuden a realizarse sus tratamientos. Entre estos pueblos se encuentran Finestrat, Orxeta, Sella y Relleu.

La política de la empresa se basa en una formación continuada de sus trabajadores para poder ofrecer a sus pacientes los mejores tratamientos disponibles en la actualidad, y así diferenciarse de sus competidores.

3.6 Plan de Expansión.

Esta empresa se ha marcado un nuevo objetivo, el de la creación de una nueva clínica de podología dentro de la misma comarca. Con la finalidad de seguir creciendo y aumentando la cartera de clientes con el que obtener un mayor beneficio.

El primer paso a dar antes de iniciar la creación de este proyecto es elegir el lugar idóneo donde instaurar la nueva clínica. Para esto se van a fijar unos criterios de inclusión/ exclusión y un análisis poblacional que permitirá determinar la población que más se ajuste a dichos criterios.

Criterios de inclusión/exclusión

- Población mayor a 10.000 habitantes.
- Proximidad a un radio de 25 km de Clínica Vilacenter.
- Población de zona interior de la comarca.
- Menor competencia directa

Dichos criterios han sido específicamente elegidos por los propietarios de la clínica en base a sus preferencias.

Lista de poblaciones Marina Baixa

Municipio	Población
Benidorm	72.062
Villajoyosa	32.733
Altea	24.056
Alfaz del Pi	21.670
La Nucía	18.593
Callosa de Ensarriá	7.894
Finestrat	6.807
Polop de la Marina	4.474
Relleu	1.338
Orcheta	898
Tárbena	809
Sella	636
Benimantell	512
Bolulla	454
Confrides	315
Guadalest	240
Beniardá	222
Benifato	201

Fuente: Poblaciones de la Marina Baixa

https://es.wikipedia.org/wiki/Marina_Baixa

Primera selecció

- Benidorm
- Altea
- Alfaz del Pi
- La Nucía

Observando la tabla anterior y teniendo en cuenta los criterios de inclusión/exclusión se realiza una primera selección con las poblaciones de más de 10.000 habitantes.

Segunda selecció

- Alfaz del Pi
- La Nucía

Siguiendo los criterios de inclusión/exclusión se hace una segunda selección en base a la zona de localización del pueblo descartando Altea y Benidorm por ser totalmente de costa. Incluimos Alfaz del Pi y La Nucía ya que ambas pertenecen o tienen una gran parte de su población en zona de interior

Elecció definitiva

- La Nucía

Finalmente se descarta Alfaz del Pi y se elige la Nucía al valorar el criterio de menor competencia directa, ya que Alfaz del Pi cuenta con una clínica de podología, mientras que la Nucía no tiene ninguna.

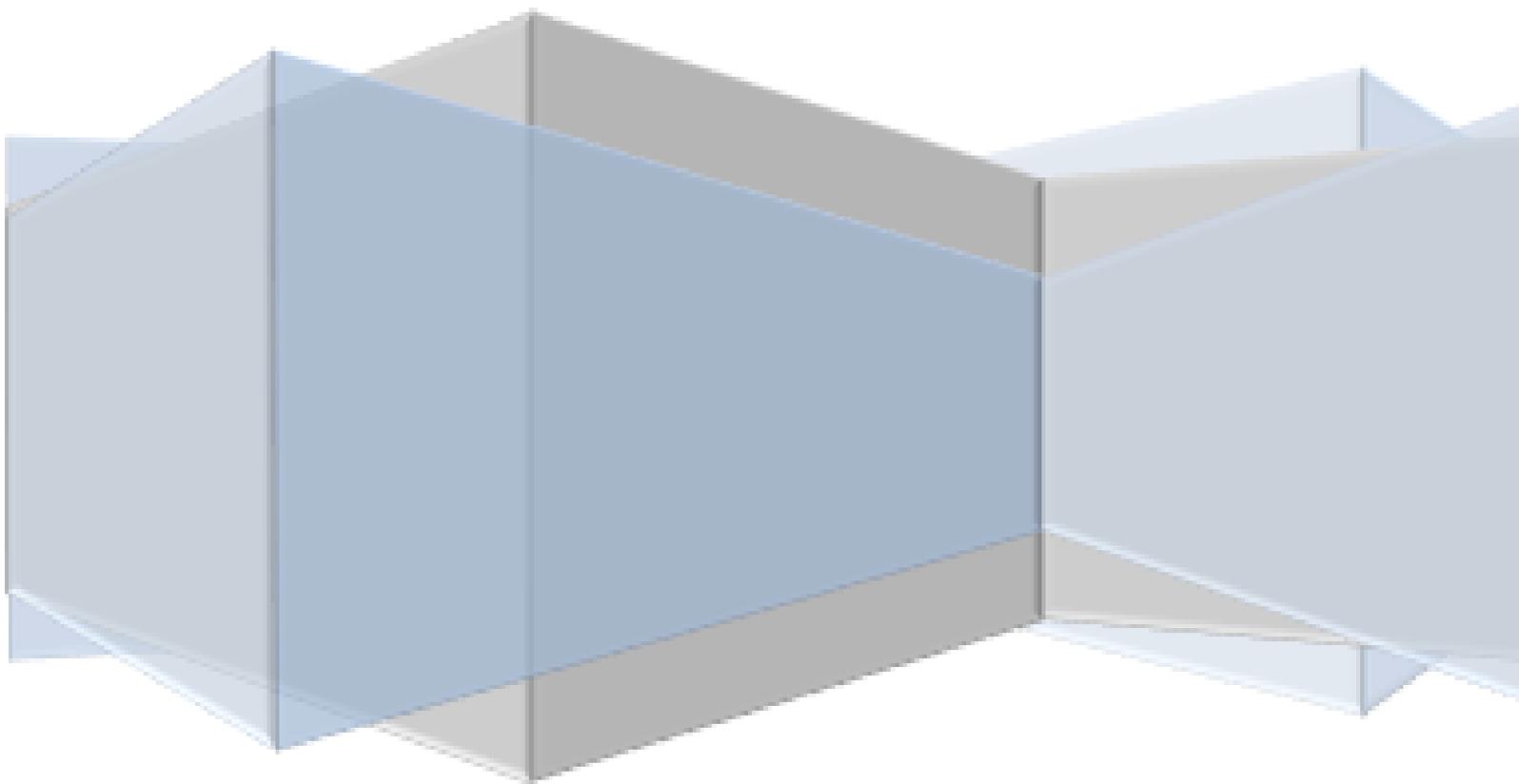
Según la elección definitiva se pasa a desarrollar el plan de empresa en la Nucía.

Tras hablar con el podólogo de la clínica Vilacenter, éste quiere seguir creciendo como empresa por lo que ha decidido abrir una nueva clínica. Para ello ha decidido buscar a un estudiante de ADE para que realice este plan de empresa, que tiene como finalidad elegir el lugar idóneo y las estrategias de negocio para el funcionamiento de la misma.

En definitiva en este trabajo se va a valorar la viabilidad de este proyecto.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS EXTERNO



CAPITULO 4: ANÁLISIS EXTERNO.

El análisis externo es aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial.

Este análisis permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

En el análisis del entorno aparecen dos niveles:

- Entorno General o Macroentorno: Es un medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad, es decir son los factores que afectan a la empresa de una manera indirecta.
- Entorno Específico o Microentorno: Es la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir sector o rama de actividad económica al que pertenece la empresa.

A su vez, podemos dividir el entorno específico en:

- Industria o sector: Grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios.
- Competidores y mercados: Capa más inmediata del entorno.

Niveles del entorno

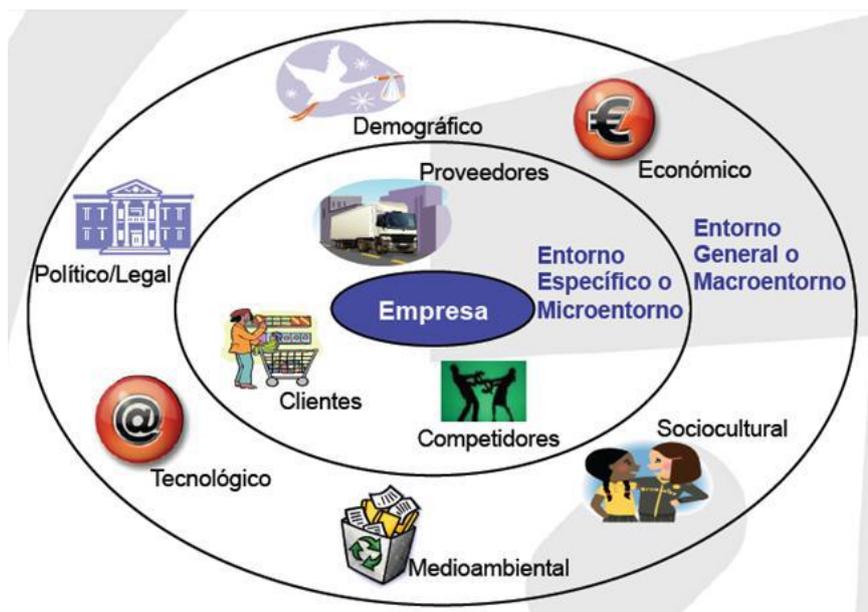


Figura (4.1) Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV, 1ª Edición.

4.1 Entorno General o Macroentorno.

En este apartado se va a proceder a realizar un análisis de todos los factores ajenos a la empresa pero que influyen de manera significativa en el negocio al ser incontrollables por ésta, con el fin de adquirir información significativa para la organización, analizarla y obtener las conclusiones que se utilizarán como guía para definir las decisiones estratégicas.

Es muy importante considerar el entorno de una organización a la hora de formular las estrategias competitivas, por lo que la herramienta a utilizar para poder llevar a cabo éste análisis es mediante:

- Análisis PEST.
- Perfil Estratégico del Entorno.

Es un análisis estratégico del macro entorno externo en el que trabaja la organización, ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro. Es una herramienta que permitirá esquematizar la información desarrollada para poder entender cuáles son las estrategias que existen.

4.1.1 Análisis PEST.

Para la realización del análisis PEST se valoran los factores políticos-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la organización, su objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.

- Político/ legal: engloba todos aquellos factores relacionados con los gobiernos, tanto a nivel local, como autonómico, nacional e internacional.
- Económica: se consideran principalmente los indicadores macroeconómicos con el poder adquisitivo de los compradores, muestran un alto grado de dependencia con relación a la evolución de dichos indicadores.
- Sociocultural: se analizan las variables más importantes de esta dimensión: demográficas, socioculturales, instituciones sociales y medioambientales.
- Tecnológica: tienen un efecto que puede ser positivo con respecto a avances tecnológicos o negativos, ya que pueden ser perjudiciales.

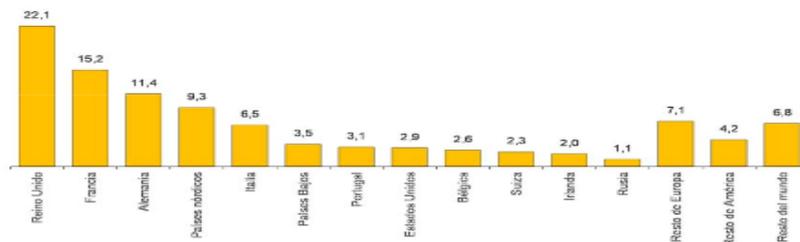
Factores político-legales:

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, entre otras. Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

Con respecto al Brexit, este es un nuevo fenómeno que afecta a España a día de hoy, tras la búsqueda de información obtenida por las redes de comunicación se puede decir que afecta negativamente a España, especialmente en el sector turístico y a la alta carga de exportaciones a Reino Unido. Estas consecuencias repercutirán en la libre circulación de personas o de mercancías entre los distintos estados ya que aparecerán limitaciones de plazos, visados, tasa arancelaria y también afecta al sector económico.

Esto afecta al turismo en España ya que la gran mayoría de turistas aparentemente son extranjeros, España fue visitada en el 2016 con más de 75 millones de turistas, el país de residencia con más visitas realizadas es de Reino Unido con 879.152 turistas lo que representa un total del 22,1 % del total, seguidos también esta Francia con 603.901 y Alemania con 454.403 entre otros.

Llegada de turistas internacionales por país de residencia. Porcentaje respecto al total



En todo el año 2016 el número de turistas que visitan España aumenta un 10,3% y se sitúa en 75,6 millones.

Fuente: INE <http://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1216.pdf>

Llegada de turistas⁽¹⁾ internacionales según país de residencia

	Datos mensuales		Datos acumulados	
	Valor absoluto	Variación anual ⁽²⁾	Valor absoluto	Variación anual
TOTAL	3.979.713	13,3	75.563.198	10,3
Alemania	454.403	13,3	11.188.523	6,4
Bélgica	101.930	-1,7	2.309.535	2,5
Francia	603.901	6,5	11.371.209	7,1
Irlanda	78.084	31,0	1.820.699	23,0
Italia	259.573	8,2	3.993.289	5,8
Países Bajos	139.155	3,5	3.371.811	9,2
Portugal	121.595	5,5	1.994.266	15,1
Reino Unido	879.152	16,0	17.840.292	12,4
Suiza	91.563	12,5	1.728.569	8,5
Rusia	45.065	10,6	1.007.709	2,2
Países nórdicos	368.218	8,5	5.169.195	10,9
Resto de Europa	282.623	23,4	4.958.431	15,7
Estados Unidos	116.915	26,6	2.001.214	7,2
Resto de América	167.636	32,0	2.567.259	23,3
Resto del mundo	269.903	20,6	4.241.198	14,2

Fuente: INE <http://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1216.pdf>

Esto influye al flujo de ingresos de la economía española ya que si un turista gasta en su periodo vacacional 800 libras realmente en España está ingresando unos 1150 euros, en cambio ahora con el Brexit el turista estará gastando lo mismo unos 800 libras y en España ingresaría poco más de 1000 euros. Esto quiere decir que estamos dejando de ingresar más de 150 euros por lo que hay una depreciación de la libra que está poniendo en riesgo la economía española. Esto llegara un punto que también afectara al Reino Unido ya que también sus importaciones y exportaciones se encarecerán.

No obstante desde el Ministerio de Turismo inicia una campaña de promoción en Reino Unido, a través de Turespaña, de esta forma se reforzara la imagen del país en Reino Unido a causa del Brexit. La campaña se llama SpaininMYheart ¿Hay un lugar en tu corazón para España? Y su función será reforzar el posicionamiento y fidelizar a los turistas que ya han visitado el país.

Fuente: <http://www.diarioinformacion.com/internacional/2016/06/24/afecta-brexite-espana/1777876.html>; http://www.vozpopuli.com/actualidad/espanolas-turistas-britanicos-Semana-Santa_0_1016299445.html

Fuente: <http://www.minetad.gob.es/es-ES/GabinetePrensa/NotasPrensa/2017/Paginas/campana-reino-unido20170403.aspx>

Actualmente en España existen varios tipos de ayudas y subvenciones para autónomos y pequeñas empresas. Entre todas se van a nombrar las de mayor importancia para la empresa en cuestión. Se diferencian dos tipos de subvenciones que nombramos a continuación.

Subvenciones para financiar la inversión:

- Subvenciones a fondo perdido:
Son las más atractivas pero también las más escasas y difíciles de conseguir. Destacan las que te ofrecen el programa de promoción del Empleo Autónomo y los programas de apoyo a la creación y modernización de empresas. Sin olvidar las que son específicas para mujeres emprendedoras, desarrollo rural o para sectores específicos.
- Pago único o capitalización del desempleo:
Medida muy interesante para personas desempleadas interesadas en iniciar su propio negocio como autónomo o como socio trabajador de una cooperativa o una sociedad laboral, ya que permite cobrar en un solo pago hasta el 60% del importe pendiente de la prestación y el resto en cotizaciones a la seguridad social. En 2015 este límite se amplió al 100% para toda la población, beneficio al que actualmente sólo pueden acogerse los jóvenes.

Esta subvención no será aplicada a la empresa ya que no cumplen los requisitos.

- **Financiación bonificada:**
Cada vez se está extendiendo más esta modalidad, consistente en una bonificación de los tipos de interés. Además de las líneas que ofrece el Instituto de Crédito Oficial (ICO), puedes encontrar líneas específicas en el marco del programa de promoción del Empleo Autónomo y los programas de apoyo a la creación y modernización de empresas que puedan estar vigentes en cada Comunidad Autónoma.

Ayudas y subvenciones a la creación de empleo y el autoempleo

- **Bonificaciones en la cotización de autónomos:**
La bonificación estrella es sin duda la tarifa plana de 50 euros, aunque existen bonificaciones para jóvenes de hasta 30 años, mujeres de hasta 35 años, autónomos colaboradores, personas discapacitadas y otros casos especiales.
- **Bonificaciones a la contratación de trabajadores:**
Aunque en los últimos años se han eliminado bastantes bonificaciones de este tipo, existen todavía algunas bonificaciones en las cuotas empresariales ligadas a la contratación indefinida de diversos perfiles de trabajadores y a determinadas modalidades contractuales.
Además desde 2013 está disponible un interesante paquete de bonificaciones para la contratación de jóvenes.
- **Ayudas a la contratación:**
Algunas Comunidades Autónomas (Madrid, Galicia, Andalucía, Comunitat Valenciana...) ofrecen u han ofrecido ayudas complementarias para la primera contratación indefinida de un trabajador que efectúe un autónomo, que suelen oscilar entre 2.000 y 5.000 €. También algunas ofrecen ayudas complementarias para la contratación de personas con especiales dificultades de acceso al mercado laboral. Estas ayudas están gestionadas por los respectivos servicios regionales de empleo.

El acceso a estas ayudas suele ser complejo y sumado al elevado coste de instauración de una nueva empresa dificulta la creación de las mismas.

Fuente: <http://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subvenciones-autonomos/>

Tampoco ayuda la elevada cuota de autónomo de la Seguridad Social.

A continuación procederemos a analizar la normativa que afecta de manera más significativa a la actividad llevada a cabo por una clínica podológica.

ORDENANZA FISCAL REGULADORA DE LA TASA POR LICENCIA DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS EN EL AYUNTAMIENTO DE LA NUCIA

Este Ayuntamiento de conformidad con los artículos 133.2 y 144 de la Constitución Española, el art. 106 de la Ley 7/1985 de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local y con los 15 a 19 de la Ley 39/1988 de 28 de diciembre, reguladora de las Haciendas Locales, establece la Tasa por licencia de apertura, cambio y traslado de establecimientos, que se regirá por la presente Ordenanza Fiscal, cuyas normas atienden a lo previsto en el art. 58 de la citada Ley 39/1988.

- Esta actividad municipal es desarrollada con motivo de la apertura de locales para ver si estos reúnen las condiciones oportunas para su funcionamiento, tanto en el aspecto interno del establecimiento como el aspecto externo de la ubicación en una zona adecuada.
- Hay dos tipos de cuotas
 - Por cada expediente tramitado clasificado como actividad inocua. Son aquellas que no generan molestias significativas, estas utilizan un procedimiento legal más sencillo es decir con menores requisitos y costes asociados que las clasificadas, de todas formas es necesario incluir un informe técnico del local elaborado por un arquitecto o ingeniero que pertenezca a un colegio oficial. La cuota son 15,03 euros, también depende de los ayuntamientos, estos tienen en cuenta el tamaño del local, la importancia comercial de la calle y tipo de actividad. Esta cantidad puede variar de una cuantía mínima a varios cientos de euros. Además de añadir el coste del informe técnico que esta cuantía dependerá de donde se contrate al técnico, aproximadamente oscila desde 600 a 1000 euros.
 - Por cada expediente tramitado clasificado como actividad molesta, nociva, insalubre o peligrosa. Son aquellas que se acreditan como molestas, insalubres, nocivas, peligrosas. Por lo que se deben de aplicar medidas correctivas sanitarias, de seguridad y medioambientales. El procedimiento legal es más complejo y es necesario presentar un proyecto técnico muy bien detallado con todos los correspondientes informes, las características y dimensiones del local. La cuota es de 36,06 euros, pero también depende de los ayuntamientos ya que tienen en cuenta los planos de ubicación, dimensión y la actividad. Esta cantidad puede variar igual que en de las actividades inocuas.

Fuente: <http://www.dip-alicante.es/bop2/pdftotal/2003/03/28-03-03.pdf>

ORDENANZA MUNICIPAL REGULADORA DE DECLARACIONES RESPONSABLES Y LICENCIAS URBANÍSTICAS AYUNTAMIENTO DE LA NUCIA.

La presente Ordenanza se dicta al amparo de lo establecido, con carácter general, en el artículo 49 de la Ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, y en el marco legal establecido en los artículos 213 y siguientes de la ley 5/2014 de 25 de

julio de la Generalitat, de Ordenación del Territorio Urbanismo y Paisaje de la Comunidad Valenciana, y los preceptos de aplicación de la Ley 3/2004, de 30 de junio de la Generalitat, de Ordenación y Fomento de la Calidad de la Edificación en la Comunidad Valenciana, así como cualquier otra disposición legal y reglamentaria sectorial de aplicación.

- El procedimiento de otorgamiento de licencia urbanística se iniciará mediante la presentación de solicitud normalizada obrante en las dependencias municipales dirigida al Sr. Alcalde-Presidente.
- La solicitud habrá de presentarse en Registro General de Entrada o por otros medios previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, debe de estar acompañada de los documentos que en esta Ordenanza y en la legislación urbanística se precisen en función de la clase de licencia urbanística solicitada. En caso de que la solicitud no reúna los requisitos exigidos en el artículo 70 de la Ley 30/1992, o no acompañe los documentos exigidos por la legislación urbanística aplicable, se facilitara un plazo de 15 días para que complete la documentación presentada, en caso de que no se presente la documentación será desistida la petición, archivando el expediente y notificándolo al interesado.
- Este trámite solo se mantendrá en activo si se presenta un proyecto técnico con los demás documentos necesarios para llevar acabo la resolución. (art. 219 LOTUP).

Fuente: http://www.dip-alicante.es/bop2/pdftotal/2016/01/29_19/2016_000884.pdf

DECRETO 39/2004, DE 5 DE MARZO, DEL CONSELL DE LA GENERALITAT, POR EL QUE SE DESARROLLA LA LEY 1/1998, DE 5 DE MAYO, DE LA GENERALITAT, EN MATERIA DE ACCESIBILIDAD EN LA EDIFICACIÓN DE PÚBLICA CONCURRENCIA Y EN EL MEDIO URBANO.

El presente decreto será de aplicación a los edificios de nueva planta, así como a las actuaciones sobre edificios existentes o zonas de estos que se rehabiliten. Las partes o elementos de obra que sean objeto de reforma o rehabilitación se ajustarán a las condiciones de accesibilidad que se expresan en la presente disposición, según el uso del edificio o zona correspondiente

En el uso del comercio los Edificios o zonas destinados a establecimientos comerciales pequeños, de superficie menor de 200 m², bares, cafeterías, restaurantes u otros de superficie menor de 200 m² o aforo menor de 50 plazas. Oficinas bancarias, con menos de 100 m². Oficinas en general de menos de 200 m². Los niveles de accesibilidad son los siguientes:

- Nivel practicable: acceso de uso público principal; itinerario de uso público principal; servicios higiénicos; vestuarios; áreas de consumo de alimentos; zonas de uso restringido.

Fuente: http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/va-d39-2004.html

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

La Ley 7/2012, de 29 de Octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación a la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención contra el fraude fiscal establece las siguientes limitaciones al uso de efectivo en determinadas transacciones de economías:

- No podrán pagarse en efectivo las operaciones, en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, con un importe igual o superior a 2500 €, o su contravalor en moneda extranjera.
- No se entenderá por uso de efectivo, la utilización de cheques bancarios nominativos, transferencias bancarias y el pago con tarjeta electrónica nominativa.

Fuente: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-13416

LEY SOBRE EL IVA SANITARIO (LEY 28/2014)

Ley 28/2014, de 27 de noviembre, por la que se modifican la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, la Ley 20/1991, de 7 de junio, de modificación de los aspectos fiscales del Régimen Económico Fiscal de Canarias, la Ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales, y la Ley 16/2013, de 29 de octubre, por la que se establecen determinadas medidas en materia de fiscalidad medioambiental y se adoptan otras medidas tributarias y financieras.

En enero de 2015 entró en vigor la reforma tributaria llevada a cabo por el Gobierno, que incluye el incremento del tipo de IVA aplicable a los productos sanitarios, que pasa del 10% al 21%.

Fuente: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12329

LEY DE GESTION DE RESIDUOS SANITARIOS (Decreto 240/1994 CV)

Decreto 240/1994, de 22 de noviembre (desarrollado por la Orden 14 julio de 1997 de la Conselleria de Medio Ambiente), que establece una clasificación en cuatro grupos, según su naturaleza, de los distintos tipos de residuos generados en los establecimientos, centros y servicios sanitarios y veterinarios de la Comunidad Valenciana.

Fuente:

http://www.cma.gva.es/admon/normativa/legislacion/legis/00100200006201_1.html

LEY DE PRESCRIPCIÓN DE MEDICAMENTOS (Ley 28/2009)

Ley 28/2009, de 30 de diciembre, de modificación de la Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios. Esta ley le otorga al podólogo la capacidad de recetar medicamentos.

Fuente: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2009-21161

PRESCRIPCIÓN DE TRATAMIENTOS ORTOPODOLÓGICOS (Real Decreto 542/1995)

Tratamientos ortopodológicos: el Anexo del Real Decreto 542/1995 ordena al ortopeda atender la receta del médico y del podólogo.

Fuente: <https://www.boe.es/boe/dias/1995/06/15/pdfs/A17909-17938.pdf>

ACTUALIZACIÓN LEY CUOTAS DE AUTÓNOMOS (Ley 31/2015)

Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.

Fuente: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9735

Factores económicos:

La economía Española es un factor clave para la evolución de las empresas, considerándose la quinta fuerza en términos europeos y la décima en términos globales.

En estos momentos España se encuentra en una situación de crisis económica que ha afectado a todo el mundo, afectando de manera significativa a nuestro país afectando por completo el panorama de España, tanto a nivel económico como a nivel socio-cultural.

El origen de la crisis económica tiene sus orígenes a comienzos de 2006, y se ve motivada, tanto por la crisis financiera mundial y la inmobiliaria española.

Hay que tener en cuenta el Indicador de la evolución del IPC. El IPC (Índice de Precios al Consumo) o inflación en España mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

La tasa de variación anual del IPC en la Comunidad Valenciana en marzo de 2017 es del 2,2 % y la variación mensual es de -0,1%, es decir la inflación acumulada es del -1%. Si observamos la tabla se puede destacar que hay una subida de precios en Vestido y

Calzado con un 3,5%, hasta situarse su tasa interanual en el 0,8%, que contrasta con el descenso de los precios de Vivienda del -1,8%, y una variación interanual del 5%.

IPC Comunidad Valenciana Marzo 2017			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	2,2%	-1,0%	-0,1%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,0%	0,5%	-0,2%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,4%	1,3%	0%
Vestido y calzado [+]	0,8%	-13,3%	3,5%
Vivienda [+]	5,0%	-2,5%	-1,8%
Menaje [+]	-0,6%	-1,1%	0,4%
Medicina [+]	1,0%	0,7%	0,3%
Transporte [+]	6,6%	0,8%	-0,4%
Comunicaciones [+]	1,5%	0,1%	0,1%
Ocio y Cultura [+]	-0,9%	-1,5%	-0,5%
Enseñanza [+]	0,4%	-0,5%	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,0%	0,8%	0,4%

Comunidad Valenciana: IPC anual			
	2016	2015	
IPC General [+]	1,3%	0,2%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,4%	1,6%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,3%	1,4%	
Vestido y calzado [+]	1,0%	0,8%	
Vivienda [+]	1,3%	-1,8%	
Menaje [+]	0%	-0,1%	
Medicina [+]	-5,5%	0,7%	
Transporte [+]	4,8%	-2,2%	
Comunicaciones [+]	3,2%	0,4%	
Ocio y Cultura [+]	-0,3%	0,4%	
Enseñanza [+]	0,9%	0,5%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,1%	1,1%	
Otros bienes y servicios [+]	1,7%	1,3%	

Fuente: Datos Macro. IPC Comunidad Valenciana <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana-comunidades-autonomas/valencia>

Otro índice a tener en cuenta es el Índice de Precios del Trabajo (IPT) en el que veremos el poder adquisitivo que resurge en España. El objetivo de IPT es medir la evolución temporal del precio de la mano de obra, sin que esta medida este afectada por los cambios de calidad y cantidad del factor trabajo, es decir mide la variación del coste salarial pagado por los empleados por el conjunto de puestos de trabajo del año anterior.

A fecha de 18 de noviembre de 2016 el INE publica por primera vez una nota de prensa en la que informa los resultados del nuevo Índice de Precios del Trabajo (IPT), base 2008, relativo al periodo 2008-20014.

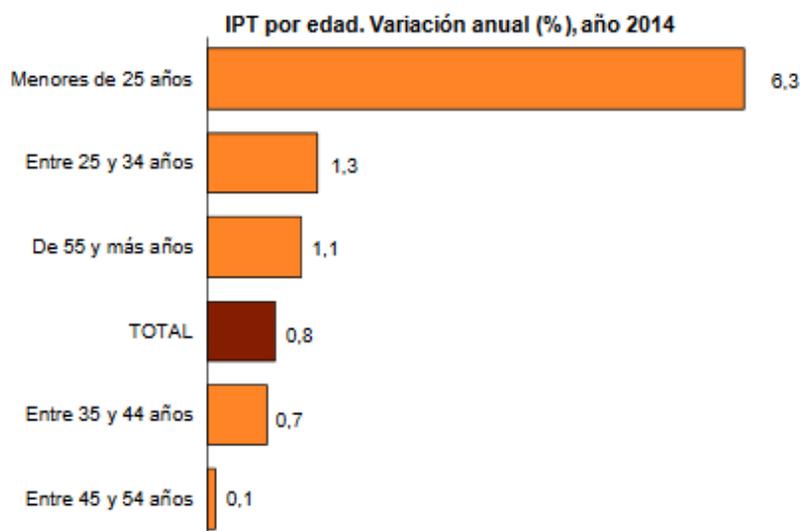


Fuente: INE Nota prensa de Índice de Precios del Trabajo

La variación anual del Índice de Precios del Trabajo (IPT) en 2014 fue del 0,8%, más de un punto por encima de la registrada el año anterior.

En 2009 y 2010 la tasa de variación anual del IPT presentó valores positivos (1,5% y 0,5%, respectivamente). Por el contrario, en los años 2011, 2012 y 2013 se observaron valores negativos (-1,5%, -1,6% y -0,3%, respectivamente).

La variación acumulada en el periodo 2008-2014 es del -0,7%. El IPT, por tanto, se sitúa en 2014.



Fuente: INE Nota prensa de Índice de Precios del Trabajo.

Las tasas de variación del IPT en 2014 respecto a 2013 fueron positivas para todos los grupos de edad. El mayor aumento se dio en el grupo de menores de 25 años (6,3%). Y el crecimiento más moderado en el de 45 a 54 años (0,1%).

Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np1001.pdf>

Otro indicador importante en el desarrollo de la economía española es el Producto Interior Bruto (PIB) que tiene como objeto describir las características más relevantes de la economía española y los sectores institucionales y las ramas de actividad que la integran.

Contabilidad Nacional Trimestral (PIB)

Último dato	Var. Interanual	Var. Intertrimestral
Cuarto trimestre de 2016	3,0	0,7
Año 2016	3,2	

España.			
PIB España 2016: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Trim. Mill.€	Crecimiento Trim. PIB (%)	Var. Anual
IV Trim 2016	282.790M.€	0,7%	3,0%
III Trim 2016	279.202M.€	0,7%	3,2%
II Trim 2016	277.815M.€	0,8%	3,4%
I Trim 2016	274.044M.€	0,8%	3,4%
< PIB España 2015		PIB España 2017 >	

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2016	1.113.851M.€	3,2%
2015	1.075.639M.€	3,2%
2014	1.037.025M.€	1,4%
2013	1.025.634M.€	-1,7%
2012	1.039.758M.€	-2,9%

Fuente: INE y Datos Macro.

El producto interior bruto de España en 2016 ha crecido un 3,2% respecto a 2015, tasa que es igual a la del año anterior. En 2016 la cifra del PIB fue de 1.113.851M€, el valor absoluto del PIB en España creció 38.212M€ respecto a 2015, lo que supone una variación en términos nominales del 3,6% y en términos de volumen del 3,2% respecto al año 2015. El PIB Per cápita de España en 2016 fue de 24.000€, 800€ mayor que el de 2015, que fue de 23.200€.

España.			
PIB España 2017: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Trim. Mill.€	Crecimiento Trim. PIB (%)	Var. Anual
I Trim 2017		0,8%	3,0%
< PIB España 2016			

Fuente: INE y Datos Macro

El producto interior bruto de España en el primer trimestre de 2017 ha crecido un 0,8% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 1 décima mayor que la del cuarto trimestre de 2016, que fue del 0,7%.

Fuente: <http://www.datosmacro.com/pib/espana;>
<http://www.ine.es/prensa/cntr0416.pdf>

Con respecto a la Tasa de Paro establecida en la comarca de la Marina Baixa ha disminuido con respecto al año anterior. De todas formas son datos preocupantes ya que sigue habiendo una gran tasa de paro.

Paro registrado (evolución)											
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
4.095	6.644	7.797	12.606	16.146	16.884	17.613	18.554	17.840	17.232	16.193	13.162

Fuente: SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) - Mes de diciembre tomado como referencia, excepto 2016 (septiembre).
Fecha de consulta: 27/10/2016



	Paro registrado por sexo y edad (grandes grupos de edad)							
	Hombres				Mujeres			
	Total	<25	25-44	>=45	Total	<25	25-44	>=45
3º Trimestre 2016	6.027	432	2.368	3.227	7.135	372	3.096	3.667
2º Trimestre 2016	5.912	463	2.239	3.210	7.223	317	3.109	3.797
1º Trimestre 2016	6.903	621	2.830	3.452	8.136	466	3.677	3.993
4º Trimestre 2015	7.528	595	3.327	3.606	8.665	481	4.045	4.139
3º Trimestre 2015	6.768	467	2.830	3.471	7.464	392	3.274	3.798

Datos del último día del trimestre.
Fuente: [SERVEF](#).
Fecha de consulta: 27/10/2016

Fuente: Diputación de Alicante

El dato más preocupante es que la tasa con más parados corresponde a las edades entre 25-44 años. Si se observa la figura muestra que las mujeres se encuentran en una situación desfavorable a la hora de entrar al mercado laboral, ya que estas corresponden a un total de 7135 mujeres paradas entre todas las edades.

Esta situación es alarmante por que provoca un gran empobrecimiento a la población de la comarca ya que de esta forma habrá menos poder adquisitivo para poder invertir en necesidades o caprichos.

Fuente: <http://documentacion.diputacionalicante.es/5trabajo.asp?codigo=00031>

Otra deficiencia del modelo de crecimiento de la última década que ha llevado a la situación actual, ha sido una excesiva dependencia de la Financiación Exterior.

Noticia publicada en la revista CincoDías EL PAIS ECONOMÍA

La siguiente noticia viene publicada a través de la revista online CincoDías el 23 Enero 2017 | Madrid

LA FINANCIACIÓN DEJA DE SER UN PROBLEMA PARA LA PYME

Las pymes españolas perciben una mayor disposición por parte de los bancos a conceder créditos y en condiciones de financiación más favorables.

Según un informe sobre la economía española elaborado por el Banco de España, el 32% de las pymes considera que existe una mayor disposición por parte de los bancos para otorgar créditos a los empresarios, respecto a lo que ocurría hace seis meses. De hecho, cada vez son menos las pymes que señalan la financiación externa como el principal problema para la marcha de su actividad.

Además, las necesidades de financiación bancaria han descendido para un 3% de las pymes y sólo un 30% de ellas solicitaron préstamos a alguna entidad. Asimismo, las pymes perciben una evolución positiva en la mayoría de los factores que afectan a la oferta crediticia y el 26% de ellas considera que la financiación bancaria ha mejorado respecto a meses anteriores.

Sin embargo, el porcentaje de pymes cuyas peticiones de financiación han sido rechazadas ha aumentado en dos puntos respecto a seis meses antes, situándose en el 7%. Además, el 12% de estas empresas manifestaron haber encontrado dificultades para obtener préstamos bancarios.

Respecto a las condiciones de financiación, el 30% de las pymes considera positivo el descenso de los tipos de interés, que ha bajado de media hasta el 3,5%, aunque un 8% de las empresas continúan percibiendo un endurecimiento de las garantías requeridas y de otras condiciones de los préstamos, como las comisiones.

Por tanto, entre abril y septiembre de 2016, el acceso a la financiación de las pymes ha seguido mejorando y ha dejado de ser el principal problema para este tipo de empresas, pasando a ser ahora la búsqueda de clientes y la competencia la principal preocupación para las pymes españolas.

En general, las pymes analizadas en el informe prevén un progresivo fortalecimiento de su situación patrimonial y un ligero descenso de sus necesidades de financiación externa. Además, detectan un incremento en la disponibilidad de crédito y perciben una mayor disposición de las entidades a conceder préstamos en condiciones más favorables, al tiempo que auguran una mejoría en las perspectivas económicas generales. Por último, las pymes españolas creen que el crédito bancario evolucionará favorablemente en los próximos meses.

Fuente:

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/22/pyme/1485090929_884121.html

Como afecta el intrusismo laboral en la Podología

Desgraciadamente a día de hoy es un gran problema este intrusismo laboral que existe en la sociedad. Desde el Consejo General de Colegios Oficiales de Podólogos (CGCOP) a fecha de 21 Febrero de 2017 denuncian la falta de actividad inspectora y sancionadora por parte de la Administración para luchar el intrusismo en el sector sanitario. La

comisión de intrusismo del consejo afirma que las competencias están bien detalladas aunque recalca que aún queda por hacer una legislación más contundente contra el intrusismo. La comisión reclama que no es posible que una persona con más de 20 años como intrusa, solo tenga que hacerse cargo de pagar una penalización de unos 4.000€ o 6.000€. Esto explica la dificultad para encontrar testigos, falta de acciones globales, protocolos unificados, lo más destacable es el déficit de concienciación social.

Fuente: <http://www.cgcop.es/index.php/noticias/88-los-podologos-denuncian-la-falta-de-actividad-inspectora-y-sancionadora-de-la-administracion-para-combatir-el-intrusismo-sanitario>

Este contexto general en la que se encuentra, repercute de manera directa a la clínica podológica. Por ello la empresa se verá afectada de la siguiente forma:

1. La gran cantidad de paro generada por la crisis económica no ayuda a la clínica ya que la población no tiene dinero para gastar, y con ello los servicios que ofrece perderán demanda.
2. El Índice de Precios de Consumo (IPC) informa sobre el conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población. Tras el análisis de este índice se puede decir que la población es más consumista en el sector de la ropa antes que ir al sector sanitario.
3. Índice de Precio del Trabajo (IPT) va ligado del poder adquisitivo de las personas, a día de hoy hay datos positivos respecto a años anteriores pero sigue siendo un gran problema para la sociedad.
4. Producto Interior Bruto (PIB), este indicador es muy importante ya que un aumento de este refleja un aumento de la actividad económica por lo que el desempleo empieza a disminuir y la renta per cápita aumenta. Si el desempleo disminuye y la renta aumenta este aspecto es positivo para la clínica porque podrán pagar las consultas que los podólogos ofrecen.
5. Los bancos también se han visto afectados por la crisis y por ello se han dejado de otorgar muchos préstamos. Esto puede ser un problema a la hora de buscar financiación inicial para poner en marcha el proyecto. Pero también lo puede ser para los clientes ya que para servicios que conllevan un mayor desembolso económico, puede que no tengan préstamo para poder pagarlo.

6. Motivado por esta crisis, y como ya se ha comentado antes en el apartado de factores político-legales, el gobierno ha tenido que subir impuestos que afectan en las ganancias a final de mes.
7. Desgraciadamente el sector podológico cuenta con la desventaja de tener un gran intrusismo laboral, ya que personas no cualificadas realizan técnicas para las cuales no están formadas y esto confunde a los pacientes demandantes, y además la realizan a un precio más económico que el de un profesional aunque la calidad no sea adecuada.

Factores Socio-Culturales

Actualmente el número de habitantes de España se sitúa en 46.468.102, según los datos más actualizados del INE.

Esto ha sido a consecuencia de la crisis económica que vive el país, y por ello muchos jóvenes se ven obligados a marcharse fuera en busca de una oportunidad laboral.

En España se considera como un país que representa una calidad de vida alta aunque la renta per cápita se mantiene por debajo de la media de los países desarrollados.

Sin embargo, este bienestar parece frenarse y retroceder como en años atrás debido a los efectos de la crisis política, económica y social; esto hace que los españoles sigan luchando por sus derechos sociales que tanto cuestó conseguir por los españoles.

Con respecto al nivel de formación de la población adulta por grupos de edad en España se puede decir que es un indicador relacionado con el desarrollo y los de niveles de empleo en la sociedad actual y futura.

La información del siguiente cuadro trata sobre los porcentajes de población según los rangos de edad y nivel de estudios cursados:

- Inferior a educación secundaria (nivel 0-2)
- Superior a educación secundaria (nivel 3-4)
- Educación superior y doctorado (nivel 5-6)

Los niveles de educación se desglosan según la clasificación de Clasificación Nacional de Educación (CEND) y la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE-97).

Nivel de formación de la población adulta por grupos de edad (%)

	2015		2014		2013		2012	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total (de 25 a 64 años)								
1ª etapa de ed. secundaria e inferior	44,7	40,4	45,2	41,6	46,6	42,5	47,1	43,6
2ª etapa de ed. secundaria y ed. postsecundaria no superior	22,7	22,0	22,0	21,9	21,4	22,1	21,9	22,2
Educación superior (incluye doctorado)	32,7	37,5	32,8	36,5	32,0	35,4	31,1	34,2
De 25 a 34 años								
1ª etapa de ed. secundaria e inferior	40,2	28,6	40,0	28,8	41,3	29,1	41,1	29,0
2ª etapa de ed. secundaria y ed. postsecundaria no superior	24,9	24,4	24,6	23,7	23,0	24,3	24,0	24,9
Educación superior (incluye doctorado)	34,9	47,0	35,4	47,5	35,7	46,6	34,9	46,0
De 35 a 44 años								
1ª etapa de ed. secundaria e inferior	37,7	30,0	38,6	30,4	40,7	32,3	41,0	34,5
2ª etapa de ed. secundaria y ed. postsecundaria no superior	23,7	21,9	22,8	22,5	22,4	22,7	23,3	23,0
Educación superior (incluye doctorado)	38,5	48,1	38,6	47,2	36,9	45,0	35,7	42,5
De 45 a 54 años								
1ª etapa de ed. secundaria e inferior	47,4	44,1	47,6	46,4	48,7	47,9	49,8	48,5
2ª etapa de ed. secundaria y ed. postsecundaria no superior	22,9	23,6	22,0	23,5	21,6	23,3	21,8	23,8
Educación superior (incluye doctorado)	29,6	32,3	30,4	30,1	29,7	28,8	28,5	27,7
De 55 a 64 años								
1ª etapa de ed. secundaria e inferior	55,9	62,1	57,6	65,0	59,4	65,7	61,0	68,6
2ª etapa de ed. secundaria y ed. postsecundaria no superior	18,4	17,9	18,0	16,9	17,4	16,9	16,9	15,4
Educación superior (incluye doctorado)	25,7	20,0	24,4	18,1	23,2	17,4	22,2	16,0

Fuente: Nivel de formación de la población. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

Otro dato importante a destacar se trata de la falta de concienciación sobre la salud podológica, ya que una gran parte de la población desconoce las competencias del podólogo en España, y por este motivo no utilizan este servicio.

A pesar de esto, actualmente existe un aumento del cuidado personal en la sociedad. Ya que se promueve activamente la actividad física, la dieta saludable y el cuidado médico. Es decir la gente cada vez se cuida más y esto también afecta al cuidado de los pies.

Según una encuesta de hábitos deportivos y vida saludable llevada a cabo por el Consejo Superior de Deportes en el año 2015, la práctica deportiva en España creció un 9,2% desde 2010. Más de la mitad de la población española de 15 años en adelante (53,5%) practicó deporte en el último año, ya sea de forma periódica o de forma ocasional. Los datos recogidos en esta encuesta muestran que un 19,5% de la población practica deporte diariamente y un 46,2% al menos una vez por semana, lo que supone un incremento de 9,2 puntos porcentuales con respecto a los datos de práctica deportiva semanal del año 2010.

Las principales motivaciones para la práctica deportiva son estar en forma muy especialmente entre las mujeres, 32,7%, frente al 27,6% observado en los hombres y Le sigue por orden de importancia la diversión o entretenimiento (23%)

Fuente: <http://www.marca.com/blogs/espanasemueve/2015/12/21/la-practica-deportiva-en-espana-crecio.html>

Como consecuencia al aumento de la actividad deportiva, se han visto incrementadas las lesiones y con ello un aumento de la demanda de atención sanitaria en la que se incluye de forma potencial la podología.

Con ello se ha observado que hay un aumento de lesiones por el hecho de hacer deporte.

También se observa un envejecimiento de la población española, y aunque este dato pueda parecer desfavorable, para la podología es un dato positivo, ya que el paciente potencial de este sector es el paciente de mayor edad.

El porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 18,2% de la población, pasaría a ser del 24,9% dentro de quince años (en 2029) y del 38,7% dentro de cincuenta años (en 2064).

Tasas de dependencia Proyectadas

Años	Mayores de 64 años (%)	Menores de 16 años (%)	Total (menores de 16 y mayores de 64 años) (%)
2010	24,9	23,5	48,4
2011	25,5	23,8	49,3
2012	26,1	24,1	50,1
2013	26,7	24,3	51,0
2014	27,6	24,6	52,1
2019	30,7	24,0	54,7
2024	34,4	21,9	56,2
2029	39,6	19,6	59,2
2039	55,4	19,5	74,8
2049	72,7	21,9	94,6
2059	76,2	20,9	97,1
2064	75,7	19,9	95,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Pero este plan de empresa se va a centrar en la Nucía, la población donde se quiere abrir el nuevo negocio.

Como ya he comentado anteriormente, la Nucía es una población donde destaca su gran crecimiento demográfico en los últimos años y la afluencia de población extranjera.

Además el dato de paro en la Nucía es de un 10%, muy inferior en comparación a la situación del país. Esto es un dato muy positivo para nuestro proyecto.

Los grupos de población que se encuentra en la Nucía son extrapolables y coincidentes a los grupos de población que se considera clientes potenciales para una clínica podológica.

En cuanto a los factores socio-culturales la Nucía parece un lugar que proporciona una buena oportunidad de negocio.

Factores tecnológicos

Se entiende por factores tecnológicos a los eventos relacionados con el desarrollo tecnológico, las nuevas tecnologías y la educación.

Las nuevas tecnologías permiten a las empresas de servicios realizar servicios que antes eran imposibles, así como realizar las labores tradicionales de forma más productiva.

No obstante, a pesar de todo el entusiasmo que rodea el crecimiento de Internet y su potencial para transformar los negocios e incluso la propia sociedad, los historiadores económicos señalan que algunas innovaciones del pasado también crearon niveles similares de entusiasmo.

Con respecto al gasto en innovación tecnológica en España alcanzó los 13.674 millones de euros en el año 2015, lo que supuso un incremento del 5,5% respecto al año anterior. Esta cifra representó el 1,7% de la cifra de negocios de las empresas de 10 o más asalariados con gasto en innovación tecnológica.

Entre las actividades para la innovación destacaron las de I+D interna (que representaron el 48,4% del total del gasto en actividades para la innovación tecnológica), las de adquisición de maquinaria, equipos, hardware o software avanzados (19,8% del total) y las de I+D externa (17,2%).

Distribución del gasto en actividades para la innovación tecnológica según clase de gasto, en porcentaje. Año 2015



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Si se observa el gasto en innovación tecnológica por las comunidades autónomas se puede decir que en el año 2015 la Comunidad con más gasto tecnológico es Madrid con un 38% del total nacional, seguido de Cataluña y País Vasco con unos porcentajes de 24,3% y 9,5%.

Innovación tecnológica por comunidades y ciudades autónomas. Año 2015

	Empresas con actividades innovadoras (*)	Gasto en innovación tecnológica (**)		
		Total (miles de euros)	%	% variación
TOTAL	15.736	13.674.177	100,0	5,5
Andalucía	1.593	751.487	5,5	-7,4
Aragón	605	322.794	2,4	-18,8
Asturias, Principado de	327	135.229	1,0	8,6
Baleares, Illes	227	30.566	0,2	-9,5
Canarias	413	68.304	0,5	24,4
Cantabria	169	61.679	0,5	0,9
Castilla y León	684	408.475	3,0	-12,6
Castilla-La Mancha	512	186.609	1,4	1,2
Cataluña	3.798	3.324.467	24,3	6,6
Comunitat Valenciana	1.885	911.459	6,7	46,5
Extremadura	254	28.954	0,2	-24,1
Galicia	924	461.170	3,4	-1,2
Madrid, Comunidad de	2.854	5.199.519	38,0	9,5
Murcia, Región de	461	158.121	1,2	6,7
Navarra, Comunidad Foral de	398	277.684	2,0	-6,7
País Vasco	1.752	1.297.277	9,5	-2,3
Rioja, La	201	49.198	0,4	-4,4
Ceuta	9	981	0,0	-74,1
Melilla	12	202	0,0	-92,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

<http://www.ine.es/prensa/np1009.pdf>

Si nos centramos en la Comunidad Valenciana que es donde se implantara el proyecto se puede decir que las empresas que participan con actividades de innovación tecnológica son 1885, este dato representa un 6,7% de gastos tecnológicos esto conlleva a un incremento de 46,5% en gasto respecto a años anteriores, este dato es efectivo para el desarrollo de la región y para el prestigio de las empresas que pertenecen a esta Comunidad.

La importancia de las TIC'S en Internet, cada vez es más importante en la población, ya que con ella se puede acceder a todos los servicios a través de internet, debido a su fácil acceso y amplia oferta.

En el sector podológico, las páginas web donde el cliente puede acceder a toda la información que precise, son un elemento primordial para el paciente, ya que les proporciona información sobre los servicios y para el negocio un gran poder de marketing. Actualmente aparecen otras armas de marketing muy potentes como son las redes sociales.

En este caso será útil confeccionar y disponer de una página web propia, así como la promoción de la clínica en las redes sociales.

Otra de las características tecnológicas del sector podológico son las innovaciones tecnológicas. En éste sector ortoprotésico, se investiga continuamente para poder encontrar materiales más resistentes, cómodos, ligeros, así como nuevas tecnologías más eficientes.

Actualmente existen herramientas que ayudan en los diagnósticos, como son por ejemplo las plataformas de presiones, sensores de movimiento, la filmación en alta velocidad para poder analizar la carrera y la marcha de manera detallada.

Estos están en continuo desarrollo tecnológico y cada día ofrecen mayores comodidades.

De entre todos los avances tecnológicos que se encuentran actualmente en la podología cabe destacar los sistemas en 3D que han permitido dar un salto del sector tanto en investigación, diagnósticos y calidad de tratamientos. De estos sistemas se menciona el sistema CAD/CAM ya que ha permitido a la podología realizar tratamientos cien por cien a medida, con la capacidad de réplica abandonando así métodos artesanales menos eficientes.

Además en España existen varias empresas que se encuentran a la vanguardia en el I+D dentro del sector podológico y que gracias a su trabajo están generando un crecimiento muy rápido y productivo en la podología. Dentro de estas empresas cabe destacar: Podoactiva, Biomech Consulting y Tecnoinsole.



Lo importante que debe de tener una clínica es que se mantenga en constante movimiento para poder conocer siempre de primera mano las últimas novedades en el sector para poder tener la posibilidad de ofrecer un servicio de mayor calidad para los clientes existentes y futuros.

4.1.2 Perfil Estratégico del Entorno.

El Perfil Estratégico del entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST siguiendo dos fases. En primer lugar se elabora la lista de los factores clave del entorno, y en segundo lugar se valoran depende de cómo actúe o como afecte a la empresa en una escala de 1 a 5, donde 1 es MN (muy negativo) y 5 es MP (muy positivo). La valoración de esta es de forma subjetiva siempre y cuando se haga un análisis profundo de las variables.

El resultado del Perfil Estratégico serán las oportunidades (zona derecha) y las amenazas (zona izquierda), esto será de gran ayuda para interpretar las amenazas (zona izquierda), esto será de gran ayuda para interpretar las influencias que obtenemos al realizar el análisis PEST.

	DIMENSIONES	MN	N	I	P	MP
Dimensión Político-Legal	Limitación pago efectivo			X		
	Brexit		X			
	Licencia de apertura establecimiento			X		
	Licencia Urbanística			X		
	Accesibilidad en la Edificación Pública			X		
	Iva sanitario					X
	Ley Residuos Sanitarios			X		
	Prescripción Medicamentos					X
	Ausencia de Subvenciones Públicas		X			
	Cuota mínima de autónomo elevada		X			
	Tratamientos Ortopodologicos				X	
Dimensión Económica	Indice de Precios al Consumo (IPC)				X	
	Indice de Precios del Trabajo (IPT)				X	
	Producto Interior Bruto (PIB)				X	
	Elevada tasa de paro		X			
	Subida de impuestos		X			
	Perdida de financiación			X		
	Crisis Económica		X			
	Instrusismo laboral	X				
	Disminución de la demandada			X		
Dimensión Sociocultural	Crecimiento demográfico				X	
	Oportunidad de negocio				X	
	Concienciación social de salud podológica		X			
	Calidad de vida					X
	Nivel de formación académica			X		
	Envejecimiento de la población española					X
	Aumento social del cuidado personal				X	
	Población extranjera					X
Dimensión Tecnológica	Avances tecnologicos					X
	Innovaciones sector ortoprotesico				X	
	Pagina web				X	
	Redes sociales					X
	Gasto en innovación tecnologica en la C.V.			X		
	I+D sector podológico				X	
	Incremento del gasto en inversión tecnológico				X	

Tabla (4.1) Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2.1 Amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno.

En la siguiente tabla se pueden ver las cuatro dimensiones que afectan al sector, se encuentran resumidas en amenazas y oportunidades que han sido seleccionadas tras la realización del Análisis Pest y el Perfil Estratégico del Entorno.

	Amenazas	Oportunidades
Dimensión Político-legal	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de subvenciones públicas. - Disminución de clientes ingleses por el Brexit. - Cuota mínima de autónomo elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia del IVA por ser sanitario. - Ley de prescripción de medicamentos. - Realización de Tratamientos ortopodológicos.
Dimensión Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Menor poder adquisitivo por la elevada tasa de paro. - Subida de impuestos. - Crisis económica. - Aumento de Intrusismo laboral de la podología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del Índice de Precios al Consumo. - Aumento del Índice de Precios del Trabajo. - Aumento del Producto Interior Bruto.
Dimensión Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> - Concienciación social de la salud podológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento demográfico. - Nueva oportunidad de negocio de los podólogos. - Aumento de calidad de vida. - Envejecimiento de la población española. - Aumento social del cuidado personal. - Aumento de la población extranjera.
Dimensión Tecnológico		<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de nuevos avances tecnológicos. - Innovaciones sectores ortoprotésico. - Presencia de la Página Web para consulta de los clientes. - Presencia en Redes sociales donde promocionan servicios.

		<ul style="list-style-type: none"> - I+D sector podológico - Incremento del gasto en inversión tecnológico
--	--	--

Tabla (4.2) Fuente: Elaboración Propia.

Según lo observado en la tabla anterior, existe una ventaja generalizada a favor de las oportunidades aunque no en todas las dimensiones. En la dimensión Político-Legal existe un equilibrio entre oportunidades y amenazas, sin embargo en la dimensión Económica las amenazas son predominantes y en la Sociocultural y Tecnológico se puede concluir que las oportunidades prevalecen sobre las amenazas.

4.2 Entorno Específico o Microentorno.

En este apartado nos centraremos en analizar el entorno inmediato de la empresa. El análisis del entorno general se complementa con el del sector en el que opera la empresa, el entorno específico o microentorno.

El objetivo de este es determinar el atractivo del sector e identificar los factores estructurales clave del éxito. El análisis estructural del sector es uno de los soportes fundamentales para formular la estrategia competitiva.

4.2.1 Segmentación Estratégica.

En aquellos sectores en los que el número de empresas es elevado y son muy heterogéneas entre ellas puede interesar realizar una segmentación estratégica, desde el lado de la oferta.

Para realizar esta segmentación se utiliza el concepto de grupos estratégicos, que se define como conjunto de empresas en un sector que siguen una misma o similar estrategia.

Una vez llevada a cabo la segmentación se procede a realizar un Mapa de Grupos Estratégicos que se basa en una representación de los grupos estratégicos de un sector en base a dos dimensiones estratégicas significativas que varían en función:

- Línea de productos o servicios.
- Alcance geográfico
- Canales de distribución
- Calidad de productos o servicios...

En la Podología a día de hoy no hay demasiadas empresas, es decir el sector no está masificado por lo tanto la competencia es menor que en otros sectores. Además no

existen diferencias de categorías entre podólogos ya que todos se encuentran dentro de un mismo grupo profesional y tienen un rango de precios con variaciones muy pequeñas estipulado por el colegio de podólogos.

La competitividad entre podólogos va a depender en la calidad del servicio, el trato personal y la actualización de conocimientos del profesional. Estas variables son difíciles de cuantificar ya que cada persona va a tener mayor o menos afinidad a un determinado profesional. Por este motivo no se puede realizar un Mapa de Grupos Estratégicos, ya que no existen diferencias en categorías entre podólogos.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de Mapa de grupos estratégicos en el sector del automóvil.

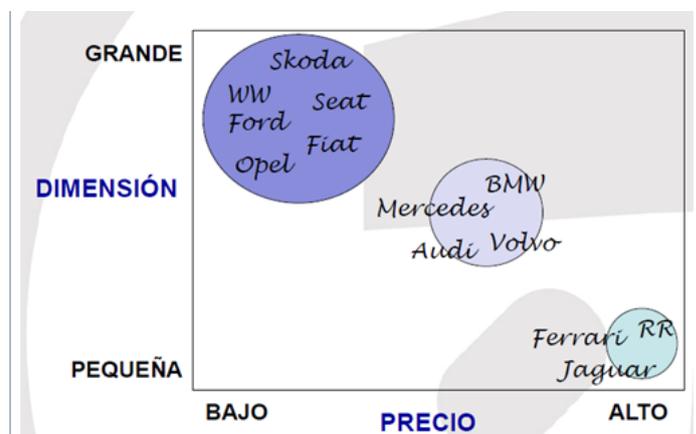


Figura (4.2) Fuente: Capó Vicedo, Josep (2012) Estrategia y Diseño de la Organización UPV 1ª Edición.

Aun así se realizara una breve segmentación de los grupos estratégicos, se va a localizar las clínicas más cercanas en un radio de 30 kilómetros, puesto que pueden ser o van a ser las clínicas que por cercanía mayor competencia generen.



Fuente: Google Maps

En la figura anterior aparecen las clínicas más cercanas a la Nucía. Según la información proporcionada por el Colegio de Podólogos de la Comunidad Valenciana a un diámetro de 30 kilómetros de la ubicación de la futura clínica existen otras 35 clínicas ejerciendo actualmente.

4.2.2 El modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Para analizar el atractivo del sector se utiliza el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, este análisis determinara las amenazas y oportunidades del sector. La acción de cinco fuerzas competitivas básicas, definen la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas. Se debe de aplicar en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y no en el de toda la organización. Es esencial comprender las relaciones entre estas fuerzas y los factores clave del macroentorno. Las cinco fuerzas no son independientes entre sí.

Este modelo viene condicionado por cinco fuerzas de presión competitiva:

- Horizontales: productos sustitutivos, nuevos competidores, competidores en el sector.
- Verticales: proveedores, clientes.



Figura (4.3) Fuente: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, I.A. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid.

Competidores potenciales: Suelen ser empresas de nueva creación que pretenden entrar en el sector. La aparición de los competidores puede ser una amenaza y podría reducir su atractivo. Esta fuerza depende de las barreras de entrada, ya que es un método de protección para el sector por lo que cuanto más alta sea la barrera más difícil de superarla. Estas barreras pueden ser altos costes de producción, saturación del mercado entre otras.

Aparecen otros factores que influyen en la amenaza de los competidores como puede ser la diferenciación de producto, economía de escala, identificación de la marca, las represalias; esta última se refiere a las represalias que se pueden dar las empresas existentes contra las empresas nuevas.

Productos sustitutivos: Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades y tienen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes. Estos pueden alterar la oferta y la demanda cuando se presentan bajos precios, buena calidad además de las preferencias de los consumidores.

Proveedores: Son un elemento muy importante para el proceso de posicionamiento de cualquier empresa. Los proveedores dependen del poder de negociación, grado de concentración, diferenciación del producto y la integración vertical hacia delante.

Clientes: El poder de negociación de los clientes, el grado de concentración, diferenciación del producto y la integración vertical hacia detrás. Esto se realizará cuando los mismos clientes realicen el trabajo de sus proveedores.

Competidores en el sector: Esta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, esta es la más importante para las empresas ya que ayuda a tomar las medidas idóneas para tener un posicionamiento en el mercado.

A continuación se aplicará el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter en el sector de la podología.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son ciertas empresas que quieren entrar en el sector y tienen la capacidad de hacerlo en un futuro próximo además de competir hacia el sector. En el caso de encontrar más riesgo de rivales potenciales esto indicará una amenaza importante para la rentabilidad que se quiera obtener. Y en el caso contrario, será un menor riesgo de rivales potenciales que indicará que las clínicas del sector podrán obtener ventaja de esta oportunidad y obtener mayores rendimientos.

Por lo que las barreras de entrada son fundamentales para dificultar la entrada de nuevas amenazas de competidores potenciales.

En la comarca de la Marina Baixa, en concreto en la Nucia se observa que en esta zona probablemente se tenga competencia en un futuro ya que no hay apenas competencia y esto genera una posibilidad de negocio.

Por lo que el sector tendrá barreras de entrada muy elevadas, de esta forma la podología deberá de protegerse de esta competencia por lo que se tendrá que estar preparado además contar con la fidelización de los clientes.

Esto se conseguirá mediante la adaptación de una jornada laboral muy flexible de lo más completa posible y dando una atención personalizada para cada cliente, de alta calidad.

Implantar un seguimiento del paciente y contactar con él de forma directa antes y después de las visitas para recordar sus citas, interesarse y ver como evoluciona. Además de ofrecer productos gratuitos y otros que no pueden conseguir con facilidad. También se instauraran ofertas del estilo "5º visita gratuita". Todo este aspecto se comentara más adelante en el apartado de marketing.

COMPETIDORES ACTUALES

El análisis entre los competidores actuales permite llevar a cabo una comparación de las estrategias o ventajas competitivas de la clínica con las de otras empresas.

Es importante tener en cuenta la estructura de la competencia, de esta forma se puede conocer el grado de competencia que existe en las empresas. El sector de la podología se compone de pequeñas clínicas y policlínicas privadas algunas de las cuales trabajan con mutuas. Además de alguna franquicia, la más nombrada es Podoactiva, en el caso de estas, tienen un mayor número de empleados, mayores recursos y una oferta de servicios a menor precio.

Sin embargo tanto franquicias como clínicas están estipuladas por el colegio de podólogos.

En el territorio que se encuentra la clínica de podología en la población de la Nucia, no existen competidores que estén ejerciendo a día de hoy.

Podólogos ejerciendo actualmente en la zona

La Nucía: 0

Polop: 0

Callosa d'en Sarria: 0

Actualmente no hay ningún podólogo ejerciendo en la población en la que se va a crear la nueva clínica, ni tampoco en las poblaciones vecinas en las que se quiere ofertar tanto el servicio de la podología como el servicio domiciliario. Esto es un dato muy positivo para la creación de la empresa ya que da la oportunidad de abarcar más mercado además de crear un monopolio en la zona.

Esto es una gran oportunidad de negocio, ya que no se va a tener competencia a la hora de abrir la clínica.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Un producto sustitutivo es aquel que puede satisfacer con la misma necesidad a los clientes que con el producto que ya está integrado en el sector.

Un claro producto sustitutivo puede ser las empresas deportivas ya que realizan estudios de la pisada que esta tan de moda a día de hoy, estos estudios suelen ser perjudiciales para el paciente ya que estos estudios son realizados por los propios empleados de las tiendas sin ningún conocimiento, ninguna titulación acreditada y con el riesgo de un mal diagnóstico que puede llegar a repercutir graves problemas de salud. Este estudio solo puede ser realizado por un profesional de la podología y que esté registrado en el Colegio Oficial de Podólogos.

Los Podólogos han denunciado intrusismo de empresas deportivas que realizan estudios de la pisada, tras ver estas denuncias el Consejo General de Colegios Oficiales de Podólogo ha detectado este intrusismo en la realización de las plantillas y estudios de la pisada. El consejo ha analizado informes existentes, denuncias, sentencias y algunos casos de intrusismo por parte de importantes marcas de material deportivo, centros comerciales o fabricantes de plantilla.

Para evitar que ocurran más casos y agravar más el tema, el Consejo General plantea la posibilidad de realizar convenios o protocolos de colaboración con profesionales no sanitarios (esteticistas o masajistas), y del sector sanitario (fisioterapeutas, técnicos ortopedas y enfermeros). Además de realizar charlas informativas, comunicados de prensa y explicar estas actuaciones del intrusismo profesional que hay en la sociedad.

Fuente: <http://www.cgcop.es/index.php/noticias/102-los-podologos-denuncian-intrusismo-de-empresas-deportivas-que-realizan-estudios-de-la-pisada>

Anteriormente se ha comentado que en la población de La Nucia no hay ninguna clínica de podología ni en la población vecina, pero con lo que sí cuenta es con 2 clínicas de estética que ofrecen servicio de pedicura. Mientras que en Callosa d'En Sarrià se encuentra 1 clínica de estética con estos servicios y en Polop no cuentan con este servicio. Estas clínicas de estética ofrecen el servicio de pedicura, el cual consiste en corte y limado de uñas, y un pequeño aseo estético de la piel.

Este servicio puede ser similar al servicio de quiropodia que ofrece un podólogo, y esto puede llevar a confusión al paciente, que puede terminar optando por este servicio por ser más económico que el de una clínica de podología, aunque nunca será un tratamiento sanitario, simplemente estético.

Esta amenaza se puede evitar mediante la diferenciación de la clínica y la exclusividad de esta, ya que será la única clínica podológica en la zona que está acreditada por sanidad. Una de las formas de diferenciarse será ofrecer un servicio de calidad personalizado, que el paciente este como en casa y se sienta el protagonista del servicio. Esta calidad del servicio debe mantenerse constante ya que es de primordial atención para el cliente.

PROVEEDORES

Analizando los proveedores de Clínica Vilacenter, se puede diferenciar dos tipos de proveedores, los cuales son proveedores generalistas y proveedores específicos.

Proveedores generalistas son aquellos que prestan el servicio de gas, electricidad, papelería, material de oficina, informática, servicios de limpieza. El poder de negociación que tienen estos proveedores sobre la empresa es bajo, ya que la clínica tiene el poder de contratarlos o no. Actualmente la clínica Vilacenter no demanda más que el gasto mínimo en proveedores generalistas, y esto será aplicable a la nueva clínica.

Proveedores específicos son aquellos que aprovisionan cada una de las materias primas que la empresa necesita. Este tipo de proveedores tienen mayor poder de negociación sobre la empresa, ya que sin estas materias primas no pueden ofrecer el producto o el servicio.

A día de hoy existen pocos proveedores en España dentro del sector de la Podología, lo que les permite elevar precios y tener poco margen de maniobra con ellos a la hora de abaratar costes.

Se pueden distinguir cinco tipos de proveedores, en el caso de que alguno no pueda proporcionar estas materias, siempre cuentan con otro proveedor que les facilite el material. A continuación se detallan los proveedores.



PRODUCTOS HERBITAS, S.L. Cuenta con una amplia experiencia en el sector médico/clínico especialmente en el campo de la Podología y Ortopedia. La gama de productos va desde las siliconas para ortesis profesionales, equipamiento instrumental, desechables, material para confección de plantillas, cremas especiales para el cuidado del pie, material sanitario, entre otros.



PODOSERVICE es una empresa que se dedica a la producción, distribución y venta de productos para la podología. Dentro de su gama de productos tiene equipamiento instrumental, productos de gel, desechables, vendajes y apósitos, fresas, hojas de bisturí, micromotores, esterilización además de su propia línea de fabricación de fieltros, siliconas, entre otros.



CAN PEU es una empresa que tiene como objeto social la comercialización al por menor de productos de podología, orto podología y todo tipo de material especializado en el sector. Los productos que suministra son resinas, rellenos de moldes, forros superiores e inferiores, fieltros, instrumental, fresas, material desechable, sillones, camillas, lámparas, ecógrafos.



ODOIBÉRICA es una empresa especializada en la fabricación de siliconas técnicas y soportes plantares, además de distribuir y comercializar productos exclusivos para la podología. Su gama de productos son las siliconas, catalizadores, apósitos, desinfectantes (guantes, mascarillas, desechables), todo tipo de fieltros, resinas, forros, accesorios para el taller de ortopodología (disolvente de colas, cola contacto novopren, tubo cola novopren).

Troquelados Juanito

Troquelados Juanito es una empresa que se dedica a la fabricación en serie del calzado exceptuando el caucho y madera. Este proveedor tiene todo tipo de material para la fabricación de plantillas como la goma Eva de varios tipos y tamaños, resinas, colas de contacto.

Estos son los proveedores que suministran a la Clínica Vilacenter, como se ha comentado anteriormente en el caso de que algún proveedor no pudiera suministrar el material otro proveedor podría atender las necesidades de la clínica.

De los proveedores Herbitas y Podoservice la empresa utiliza el material de apósitos, fresas, hojas de bisturí, desechables, gasas, material instrumental, siliconas, entre otras. Y de los proveedores Can Peu y Podoibérica utiliza las colas de contacto, goma Eva de todo tipo de material para la realización de las plantillas. Y de Troquelados Juanito solo se abastece de todo tipo de resinas también para la fabricación de las plantillas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que siempre la Clínica invertirá en material de la mejor calidad, siempre pensando en el paciente. Buscará un proveedor de productos de parafarmacia y de cremas podológicas para recomendar la compra y dar la facilidad al paciente de conseguir estos productos con la mejor recomendación profesional por parte de los podólogos.

Fuente: Proveedores;

<http://www.podoservice.es/>;<http://www.herbitas.com/>;<http://canpeu.com>
<http://www.podoiberica.com/>

TIPO DE CLIENTES

Los clientes son las personas más importantes de cualquier empresa, ya que sin ellos el negocio no saldría adelante.

El grado de concentración de los clientes es alto ya que la clínica cuenta con una media de asistencia de 10 pacientes al día ya sean de diferentes países o de residentes españoles.

Los clientes a los que se va a dar el servicio ofrecido será a todos aquellos que necesiten asistencia podológica. Sabiendo que el tipo de pacientes que más van al podólogo son personas de edad avanzada y mujeres. Además la clínica quiere ampliar ese campo dando asistencia a niños y deportistas.

Con respecto al poder de negociación de los clientes, este no es muy elevado ya que ellos no tienen que exigir plazos de entrega, cantidades de pedidos, entre otros. En cambio sí que pueden exigir que se les atienda con la mayor brevedad posible, ya que muchas patologías solicitan ser tratadas de forma rápida y con un servicio de calidad óptimo.

Es importante tener en cuenta que en la podología y como en cualquier servicio sanitario los clientes acuden por necesidad y esta situación en ocasiones puede causarles un estado de estrés o ansiedad que se debe sobrellevar lo mejor posible.

También se puede decir que La Nucía tiene varios grupos de población potenciales para la clínica.

El primer grupo de pacientes es la población extranjera. Para ella se va a ofrecer servicio podológico en su lengua materna; Recetas en inglés, atención clínica en inglés y demás recomendaciones.

El segundo grupo de pacientes son los deportistas, para los que se tendrá un servicio especializado para ellos; estudios biomecánicos de su marcha y gesto deportivo en clínica y a pie de pista, conjunto con su tratamiento ortopodológico.

Por último, el tercer grupo serán los niños, para los que habrá un servicio pediátrico que ofrece revisiones gratuitas.

4.2.2.1 *Principales amenazas y oportunidades de cada una de las 5 Fuerzas de Porter.*

En la siguiente tabla se pueden ver las distintas fuerzas de Porter, se encuentran resumidas en amenazas y oportunidades que han sido seleccionadas tras la realización del estudio de los competidores potenciales, competidores actuales, producto sustitutivo, proveedores y clientes.

	Amenazas	Oportunidades
COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Posible competencia futura de clínicas o policlínicas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporaciones de barreras de entradas elevadas. - Seguimiento directo y controlado con el paciente.
COMPETIDORES ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> - Las pequeñas clínicas y policlínicas que permanecen ya en la zona. - Clínicas con servicio de aseguradoras privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ningún competidor directo en la población. - Ser pionero del sector en esta zona.

PRODUCTO SUSTITUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Clínicas estéticas que ofrecen servicio de pedicura. - Tiendas deportivas - Confusión del paciente en la prioridad asistencial. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Única clínica podología. - Servicio médico y profesional. - Solución real al problema del paciente.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Pocas empresas con materias primas específicas. - Elevado coste de los productos por falta de competencia en empresas del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta exclusiva para el sector que favorece contra el intrusismo. - Gasto reducido en proveedores generalistas.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de ansiedad de los pacientes. - Exigencia de tiempo de espera cortos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de población potenciales (extranjeros y deportistas). - Alto grado de concentración de los clientes.

Tabla (4.3) Fuente: Elaboración Propia.

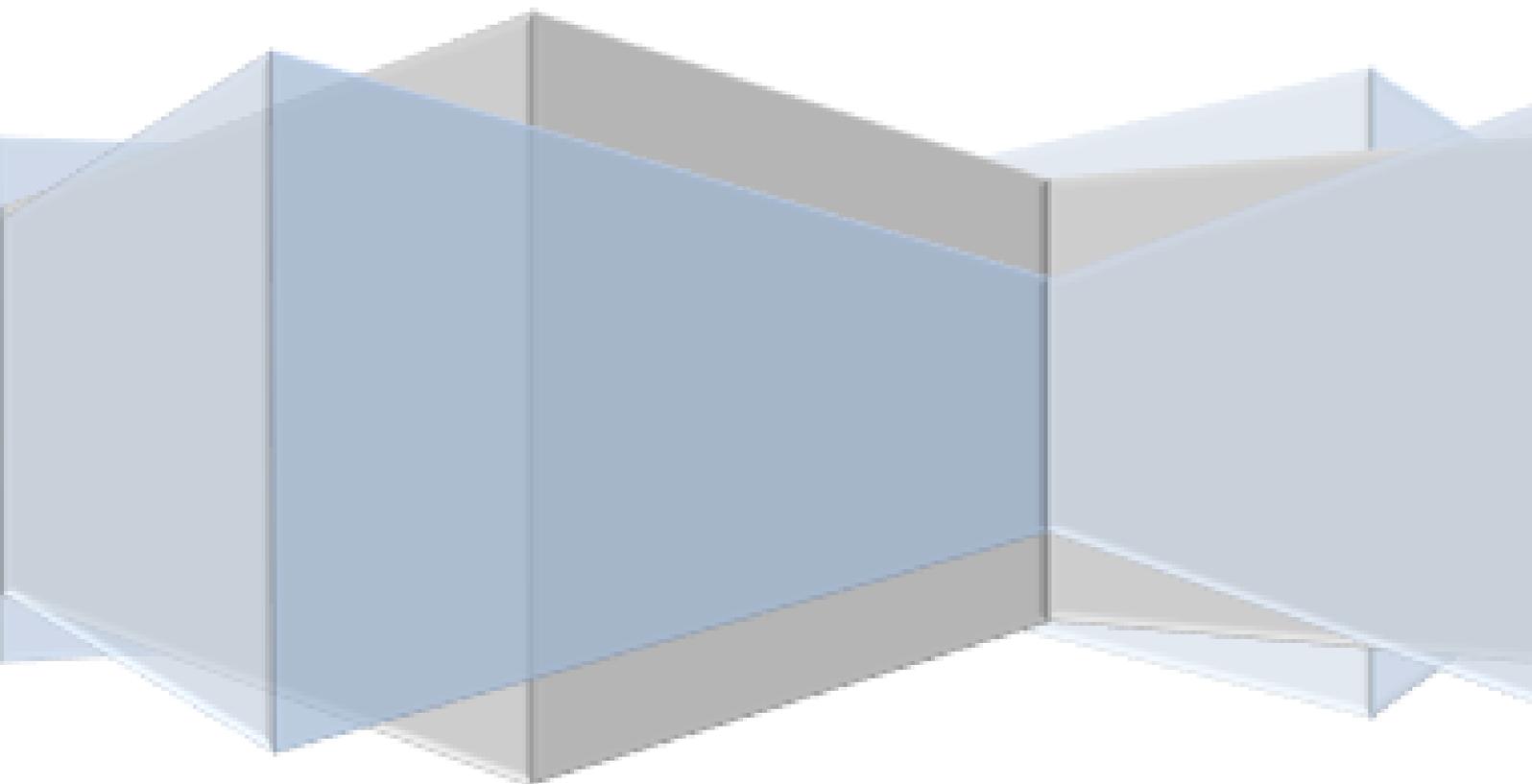
Como conclusión se puede decir que la Nucía es una ubicación idónea para instaurar la clínica por una falta de competencia directa aunque por este mismo motivo se debe proteger contra futuras empresas del sector. Aun así es importante tener en cuenta la competencia por parte de otros centros en los alrededores y también de centros de estética que ofrecen servicios que pueden causar confusión a los consumidores. Para todo esto se cuenta con la oferta de un servicio médico profesional mediante el cual se solucionan realmente los problemas de los pacientes.

También es importante tener en cuenta la falta de proveedores dentro del sector podológico que genera un incremento del precio de las materias primas necesarias adquirir, aunque la calidad de estas es notable gracias a la especificidad de estos proveedores.

Finalmente destacar que en la zona existen grupos potenciales de población específicos de interés para la clínica ya que son demandantes de los servicios que se ofertan.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS INTERNO



CAPITULO 5: ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia.

Este análisis consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa, conocer su situación, sus capacidades y detectar fortalezas y debilidades. Además de analizar también las áreas funcionales teniendo en cuenta los activos intangibles y la existencia de resistencia de la realización de la estrategia.

La visión basada en los recursos trata de destacar el carácter único de cada empresa, y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias. Establecer ventajas competitivas supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de cada empresa.

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa, estos serán clasificados en recursos tangibles (físicos, financieros) o intangibles (no humanos, humanos).

Las capacidades son habilidades que permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos disponibles.

Es necesario que la empresa tenga un completo conocimiento de sus recursos y capacidades con lo que podrá:

- Seleccionar una estrategia que explote las fortalezas de la empresa.
- Desarrollar los recursos y capacidades de la empresa, eliminando las carencias de recursos (debilidades) y construyendo capacidades para el futuro.

5.1 Inventario de Recursos

El primer paso para realizar el análisis es un inventario de las actividades o problemas que es capaz de llevar a cabo en la empresa.

Los recursos principales pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- Tangibles (físicos, financieros).
- Intangibles (no humanos, humanos).

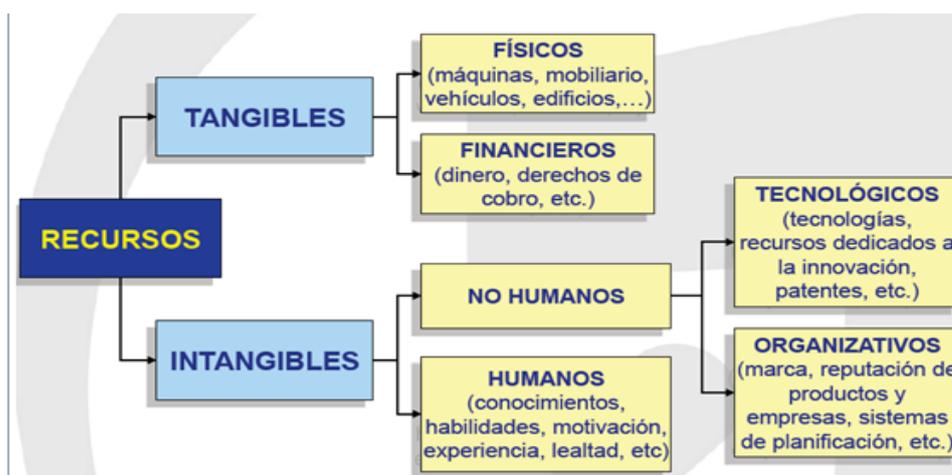


Figura (5.1) Fuente: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, I.A. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid.

A continuación se muestra la clasificación de los recursos:

LISTADO DE RECURSOS	
TANGIBLES	
Físicos	
R1. Local comercial 98m ²	R17. Parking exterior privado
R2. Sala de Recepción	R18. Equipo completo fabricación de plantillas
R3. 2 Ordenadores sobre mesa	R19. Maquinaria para el estudio de ciclismo
R4. 2 Portátiles	R20. 2 Cámaras de alta velocidad
R5. Un iPad	R21. 4 Micromotores*
R6. 2 Box de consulta	R22. 2 Lámparas lupa led
R7. Sala estudios biomecánicos	R23. Autoclave*
R8. Sala Fisioterapeuta	R24. Lámpara de Wood *
R9. Taller ortoprotésico/almacén	R25. Doppler*
R10. WC adaptado a minusválido	R26. Dermatoscopio*
R11. Cinta de correr	R27. Instrumental médico-quirúrgico
R12. 2 camillas de exploración	R28. Pijama sanitario y batas
R13. 2 Sillones Podológicos	R29. Equipo de Música
R 14. Teléfono inalámbrico	R30. Equipo de electroestimulación
R 15. Modem Wifi	R31. Archivador protección de datos
R 16. Datafono	R32. Móvil de empresa

Financieros
R33. Capital Social de 10.000€ R34. Facturación (importe neto de la cifra de negocio): 40.000€ R35. Ausencia de deuda
INTANGIBLES
No Humanos
R36. Página web R37. Página red social R38. Sistema informático de gestión de empresa R39. No existe la posibilidad de venta online a través de su página web R40. Productos personalizables R41. Tarjetas aceptadas: MasterCard, Visa, American Express R42. Climatización en las instalaciones R43. Disponibilidad de aparcamiento R.44. No conocer la ciudad donde se instaure la empresa R.45. No tener contacto en la ciudad que pueda promocionar la clínica.
Humanos
R46. Motivación elevada de los podólogos R47. Los dos propios propietarios de la clínica con estudios Universitarios R48. Un empleado con estudios Universitarios de Podología R49. Un empleado con estudios Universitarios de Fisioterapia R50. Personal con conocimiento de idiomas R51. Trato personalizado R52. Horario Flexible R53. Reputación elevada en la localidad

Tabla (5.1) Fuente: Elaboración propia

* Aclaraciones a-cerca de los recursos:

- Micromotor podológico: torno eléctrico utilizado para el desbastado y fresado de afectaciones en la dermis y anejos cutáneos.
- Autoclave: elemento que se utiliza para la esterilización del material médico-quirúrgico.
- Lámpara de Wood: lámpara con luz ultravioleta utilizada en el diagnóstico de infecciones y patologías dérmicas.
- Doppler: instrumento de exploración vascular utilizado en el diagnóstico de patologías circulatorias periféricas.
- Dermatoscopio: pequeño microscopio manual que facilita la exploración de patologías dérmicas.

5.2 Análisis Funcional

El análisis funcional identifica las capacidades en relación con cada una de las áreas funcionales que está formada la organización. Utiliza una metodología para identificar las capacidades de una empresa a través de sus áreas funcionales.

Es la base para configurar el perfil estratégico interno de la empresa, para realizar este perfil se identificarán las variables clave de cuyo funcionamiento depende la organización para hacer frente a sus retos.

A continuación se identificarán las capacidades desarrolladas en la empresa en cada una de sus áreas funcionales.

Área Funcional	Capacidades
Área de Dirección	C 1. Capacidad de tener una buena reputación de empresa y servicios (R1,R2,R6,R7,R8,R10:R13,R16,R17,R19,R29,R42) C 2. Capacidad de gestionar el negocio (R3:R5,R14,R31,R32,R38)
Área Financiera	C 3. Capacidad de generar beneficios (R34,R35)
Área Comercial	C 4. Poca capacidad de realizar venta online (R39) C 5. Gran capacidad de marketing online (R15, R36,R37) C 6. Capacidad de ofrecer el servicio (R45: R48, R50) C 7. Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales (R49: R51) C 8. Capacidad de relación rápida en el entorno (R44,R45)
Área de Producción	C 9. Capacidad de ofrecer una amplia gama de servicios (R6:R8,) C 10. Capacidad para fabricar producto (R9, R18) C 11. Capacidad para almacenar el producto (R9) C 12. Capacidad para realizar mantenimiento y reparación del producto (R9,R18) C 13. Capacidad de mantener higiene en las salas (R23,R27,R28)
Área de RRHH	C 14. Capacidad de reclutar a personal cualificado (R45:R48) C 15. Capacidad de adaptación a los pacientes (R10, R12,R13,R49,R50)
Área de Diseño	C 16. Capacidad de diseñar y personalizar los productos. (R7,R9,R18,R19,R40)

Tabla (5.2) Fuente: Elaboración Propia

5.3 Perfil estratégico

El perfil estratégico es el análisis de los recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

El perfil estratégico del entorno es un instrumento de análisis que hace evidentes, mediante la valoración cualitativa de un conjunto de factores clave, las oportunidades y amenazas que el entorno general ofrece a la empresa.

Los recursos y capacidades de una empresa deben valorarse mediante los criterios clave:

- Importancia Estratégica, para establecer y mantener ventajas competitivas
- Fortaleza Relativa frente a competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa

En concreto el perfil estratégico va en conjunto al análisis funcional de una empresa, valora el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo. El perfil estratégico se compara con otro de referencia, para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas.

El perfil estratégico es un instrumento cualitativo y sencillo de realizar, que sirve para dar soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de la empresa.

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VS PERFIL DE REFERENCIA

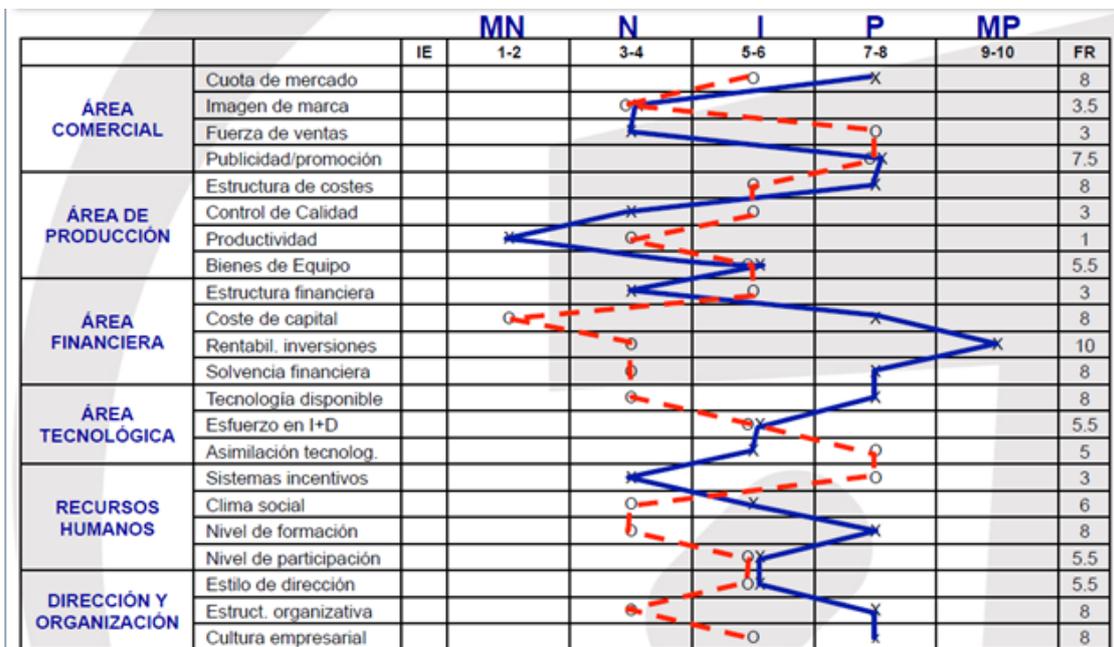


Figura (5.2) Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. [2012]: Estrategia y Diseño de la Organización. UPV, 1ª Edición.

Para la realización del perfil estratégico se debe comparar con un competidor potencial del sector, se comparara con una clínica de la zona donde esta instaurada la clínica Vilacenter.

En el caso donde se va a implantar el nuevo negocio en la Nucia no hay ninguna clínica podológica por lo que no se puede realizar el perfil estratégico pero en un futuro sí que es posible, porque ya habrá algún competidor potencial. Por lo que a día de hoy no se puede realizar el perfil con la empresa competitiva por lo que se retomaría este punto más adelante cuando aparezca un competidor en la zona de la Nucia.

A continuación se hará una breve descripción de la clínica podológica competidora de la zona.

Clínica del Peu la Vila

Esta clínica fue inaugurada en 2005, fue la primera y única clínica de podología en la ciudad de Villajoyosa hasta la apertura en 2016 de Clínica Vilacenter. Está dirigida por un único podólogo, cuenta con una empleada para la gestión de citas y presta servicio tres días a la semana únicamente de mañanas.



Sus instalaciones se componen de:

- Sala de curas
- Consulta de podología
- Taller ortopodológico

Los servicios que ofrece son:

- Podología general
- Exploración biomecánica básica
- Tratamientos ortoprotésicos plantares

La forma de promocionarse utilizada por Clínica del Peu la Vila es mediante su página web <http://www.podologovillajoyosa.com/> y para solicitar una cita se realiza en sus instalaciones o por vía telefónica.

La valoración de importancia estratégica se refiere a la valoración general que tendremos en cuenta para el sector podológico.

Con la fortaleza relativa nos compramos con nuestro competidor, en el caso de tener una puntuación mayor escogeremos la máxima puntuación, en caso contrario la menor, y si tenemos una valoración igual usaremos la media de ambas.

La línea verde hace referencia a Clínica Vilacenter, y la roja a la clínica del Peu la Vila, siendo este el principal competidor en la localidad.

		MN	N	I	P	MP	
	IE	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10	FR
C1. Buena reputación de la empresa y servicio	9				(X)		7,5
C2. Gestion del negocio	8				(X)		7,5
C3. Generar beneficios	10			(O)		(X)	10
C4. Venta online	1	(X)					1,5
C5. Marketing online	7		(O)	(X)			6
C6. Ofrecer el servicio	9			(O)		(X)	10
C7. Nuevos Clientes y afianzar actuales	8			(O)	(X)		8
C8. Capacidad de relación rápida en el entorno	7		(X)		(O)		3
C9. Amplia gama de servicios	7		(O)		(X)		8
C10. Fabricación del producto	8				(X)		7,5
C11. Almacenar el producto	6			(O)			5,5
C12. Mantenimiento y reparación del producto	7				(O)		7,5
C13. Mantenimiento higienico en las salas	9					(X)	9,5
C14. Personal Cualificado	9			(O)	(X)		8
C15. Adaptación a los pacientes	7		(O)		(X)		8
C16. Diseñar y personalizar los productos	7			(X)			5,5

Tabla (5.3) Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar a gran escala que existen diferencias significativas entre las dos clínicas. Lo más llamativo es que con tan solo un año de en activo Clínica Vilacenter ha conseguido superar a su principal competidor. No se puede contar con la venta en general en este caso la venta online ya que está prohibida la realización para el colectivo sanitario.

5.3.1 Matriz de fortalezas y debilidades

La matriz de fortalezas y debilidades sirve para diagnosticar los puntos fuertes y débiles. Por lo que los ejes utilizados en el perfil estratégico se integran en la matriz, es decir los datos conseguidos de la importancia estratégica y fortaleza relativa.

La importancia estratégica de los recursos y capacidades depende de la forma en que la empresa los emplee para establecer y sostener una ventaja competitiva. En concreto la importancia estratégica para la empresa de sus recursos y capacidades depende de sus habilidades para establecer una ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de los rendimientos de la misma.

Las fortalezas relativas comparan los rendimientos relativos de organizaciones de la misma industria o sector, puntuándolas de 1 a 10

Como se muestra en la siguiente figura en función de la puntuación asignada en el perfil, se tendrá localizada las capacidades en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.

MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

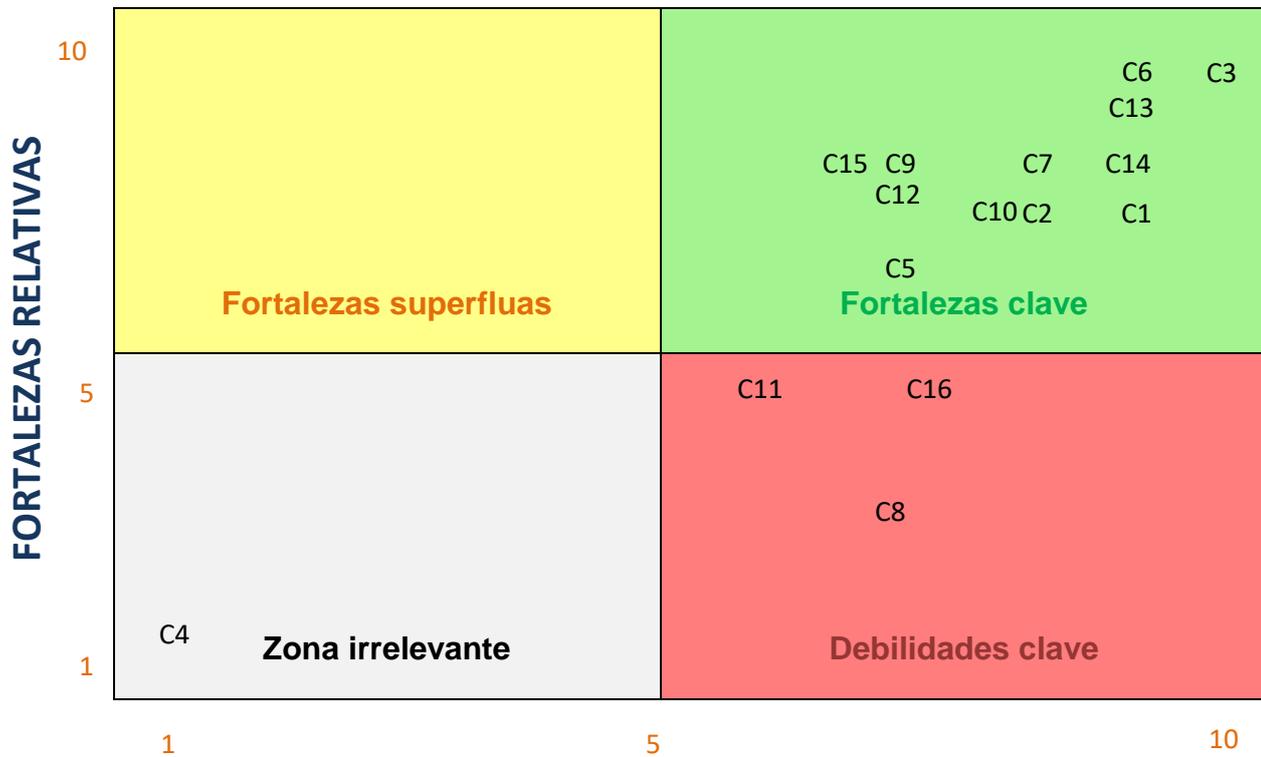


Tabla (5.4) Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la matriz de fortalezas y debilidades, la clínica presenta un gran número de fortalezas clave frente a debilidades clave, esto se debe a la falta de un competidor directo de mayor peso y la demanda elevada en la localidad. Gracias a esto la clínica ha conseguido en poco tiempo un buen posicionamiento en la ciudad.

5.3.1.1 Principales fortalezas y debilidades del análisis interno

Para concluir el análisis interno de la empresa, realizamos una tabla-resumen donde se reflejan las fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena reputación de la empresa y de sus servicio - Buena gestión de negocio - Buen balance de beneficios - Presencia en redes sociales y pagina web - Oferta de servicio - Facilidad de atracción de nuevos clientes y fidelización de los actuales - Amplia gama de servicios - Elaboración propia de ortesis plantares - Posibilidad de mantenimiento y reparación de ortesis plantar - Normativa de limpieza y esterilidad estricta - Personal cualificado con títulos universitarios - Adaptación de las instalaciones a los clientes y a minusválidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad de almacenamiento - Escasa variedad de materiales en el mercado para la fabricación del diseño - Poca capacidad de relación rápida en el entorno es decir no conocer la ciudad donde se instaura la clínica y no tener a alguien de contacto para promocionarla.

Tabla (5.5) Fuente: Elaboración Propia.

5.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO refleja un resumen de todo el análisis estratégico tanto externo como interno. Este análisis representa los puntos fuertes y débiles de la empresa así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Es un análisis cualitativo que aporta una visión global en la situación de la empresa que es de gran ayuda para diseñar la estrategia.



Figura (5.3) Fuente: Análisis DAFO maestrofinanciero.com

ANALISIS DAFO

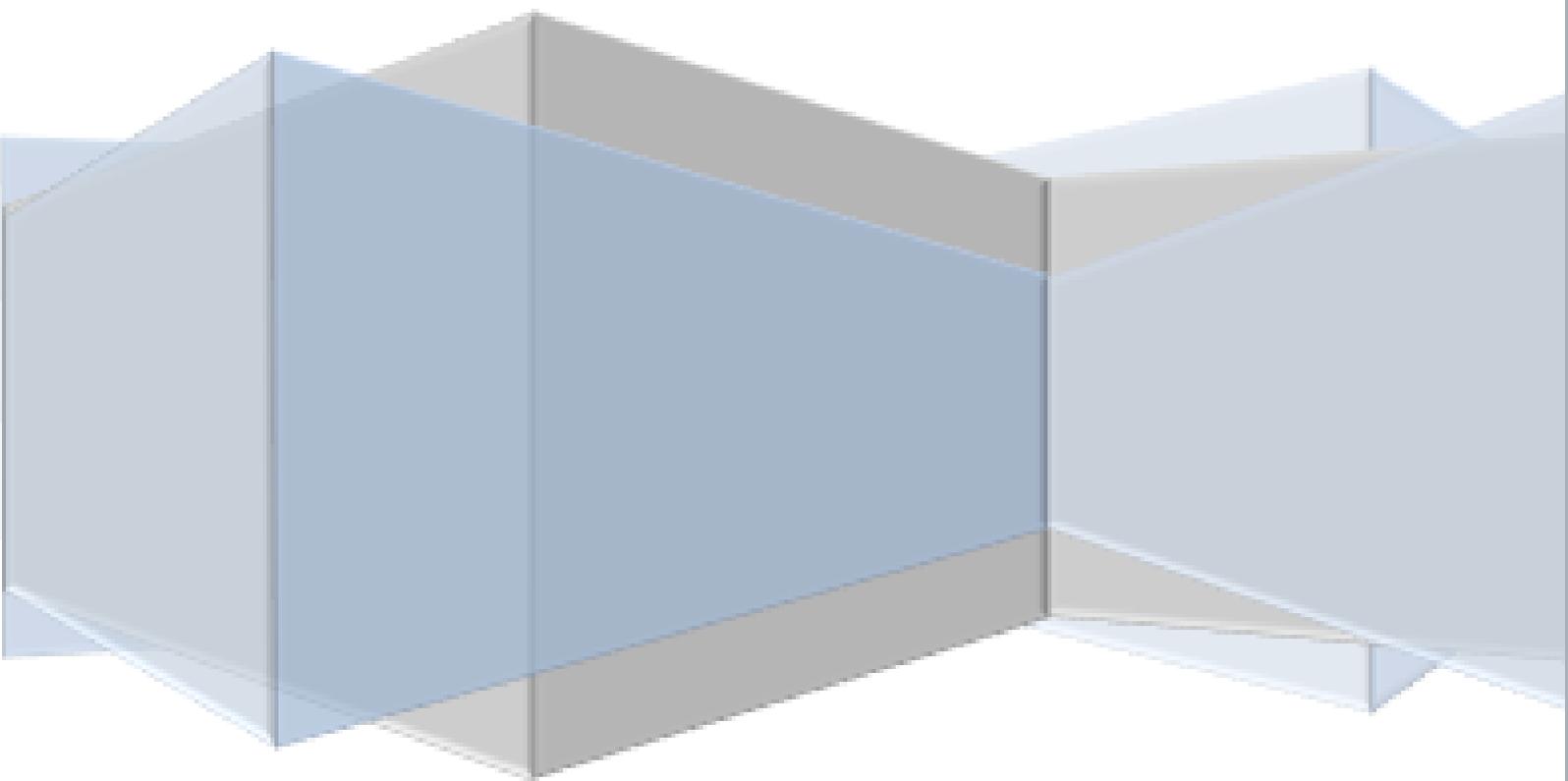
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1 Poca capacidad de relación rápida en el entorno es decir no conocer la ciudad donde se instaura la clínica y no tener a alguien de contacto para promocionarla. 2 Poca capacidad de almacenamiento de producto (ortesis plantares). 3 Escasa variedad de materiales en el mercado para la fabricación del diseño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta de concienciación de la sociedad con el cuidado de los pies. 2 Desconocimiento social de la profesión. 3 Zona con posible competencia futura de clínicas o policlínicas. 4 Intrusismo laboral. 5 Clínicas con servicio de aseguradoras privadas. 6 Clínicas estéticas que ofrecen servicio de pedicura. 7 Tiendas deportivas. 8 Confusión del paciente en la prioridad asistencial. 9 Pocas empresas con materias primas específicas. 10 Elevado coste de los productos por falta de competencia en empresas del sector. 11 Elevada tasa de paro.

	12 Subida de impuestos. 13 Crisis económica. 14 Ausencia de subvenciones públicas. 15 Brexit 16 Cuota mínima de autónomo elevada
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1 Formación actualizada a las nuevas tecnologías y técnicas de la profesión. 2 Buen nivel de inglés. 3 Experiencia en el trato social, especialmente con personas de la tercera edad. 4 Conocimientos deportivos amplios. 5 Personal cualificado universitario con experiencia y amplia formación podológica. 6 Buena reputación de la empresa y de su servicio. 7 Buena gestión de negocio. 8 Buen balance de beneficios. 9 Presencia en redes sociales y pagina web. 10 Facilidad de atracción de nuevos clientes y fidelización de los actuales. 11 Amplia gama de servicios. 12 Elaboración propia de ortesis plantares. 13 Posibilidad de mantenimiento y reparación de ortesis plantar. 14 Normativa de limpieza y esterilidad estricta. 15 Adaptación de las instalaciones a los clientes y a minusválidos.	1 Población sin competencia inicial. 2 Población en rápido crecimiento. 3 Creciente demanda de estudios de la marcha en el ámbito del deporte. 4 Ciudad deportiva en la población con gran número de deportistas. 5 Zona turística durante gran parte del año. 6 Profesión no integrada en la seguridad social. 7 IVA sanitario. 8 Prescripción de medicamentos. 9 Tratamientos ortopedológicos. 10 Mínimo aumento de Índice de Precios al Consumo. 11 Mínimo aumento de Índice de Precios del Trabajo. 12 Mínimo aumento del Producto Interior Bruto. 13 Crecimiento demográfico. 14 Oportunidad de negocio. 15 Alta calidad de vida. 16 Envejecimiento de la población española. 17 Aumento social del cuidado personal. 18 Grupos de población potenciales (extranjeros y deportistas). 19 Crecimiento demográfico. 20 Avances tecnológicos. 21 Innovaciones sectores ortoprotesico. 22 Página Web, Redes sociales. 23 I+D sector podológico. 24 Incremento del gasto en inversión tecnológico.

	<ul style="list-style-type: none">25 Seguimiento directo y controlado con el paciente.26 Ningún competidor directo en la población.27 Ser pionero del sector en esta zona.28 Servicio médico y profesional.29 Solución real al problema del paciente.30 Gasto reducido en proveedores generalistas.
--	--

Tabla (5.6) Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 6
FORMULACIÓN,
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN
DE ESTRATEGIAS



CAPITULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se va a plantear las estrategias a seguir por la Clínica Vilacenter. Se plantearán las estrategias posibles a partir de la Matriz DAFO, en función de lo obtenido en los casos anteriores y se evaluarán y seleccionarán las estrategias más adecuadas.

6.1 Formulación de Estrategias

La Matriz DAFO es una forma de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa por lo que esta matriz aparece de la información obtenida en el análisis estratégico DAFO.

Cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

MATRIZ DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Figura (6.1) Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV. 1ª Edición.

La combinación que la empresa determine como más importante dará la orientación estratégica que se debe seguir. Los fundamentos de cada una de las estrategias posibles son:

– Estrategias de supervivencia: adecuadas para empresas que están sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema. Una alternativa drástica es el abandono de la actividad.

– Estrategias de reorientación: tienen el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.

– Estrategias defensivas: tienen el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.

– Estrategias ofensivas: tienen el objetivo de maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

A continuación se pasa a combinar los puntos fuertes y débiles de la clínica junto con las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno para poder formular las estrategias pertinentes que se pretenderán llevar a cabo.

6.1.1 Matriz DAFO

	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)			
	1-15		1-3			
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO			
1-30	1 Potenciar los clientes deportistas y extranjeros. (F2,F4,F5,O3,O4,O5,O18)	2 Ofrecer exclusividad de tratamientos. (F1,F5,F11,F12,O6,O8,O9,O20)	3 Facilidad de acceso para personas de la tercera edad. (F3,F11,F15,O15,O16,O17)	4 Promocionar novedad de servicio en la población. (D1,O1,O3,O4,O5,O6)	5 Establecer relaciones con comercios de la localidad. (D1,O2,O13,O18)	6 Incorporación de materiales novedosos. (D2,D3,O9,O20,O21)

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1-16	7 Potenciar la experiencia y formación como un aval ante los pacientes. (F3,F4,F5,F6,A4,A5,A6,A7) 8 Aplicar buena gestión para adquisición de productos. (F7,F8, F12,F13, A9,A10) 9 Fomentar imagen de marca de la clínica. (F6,F9,F10,F11,F15, A4,A5,A6,A7,A8)	10 Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura. (D1,A1,A2,A3,A8,) 11 Darse a conocer en un plazo corto de tiempo. (D1,A3,A4) 12 Ofrecer servicio profesional. (D1,A1,A4,A8)

Tabla (6.1) Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Evaluación y Selección de Estrategias.

A continuación en este apartado se va a establecer la misión y la visión de la Clínica Vilacenter, y una vez estos criterios se procederán a plantear las opciones estratégicas, a partir de unos filtros en el que se procederá a obtener la mejor estrategia a seguir por la empresa.

Y una vez ya tenemos la misión y visión, analizado el contexto tanto externo como interno y planteadas las distintas opciones estratégicas, se ha de elegir una de las opciones y llevarla a cabo. Esta decisión será clave para la organización por ser:

- Relevante > importante para la empresa
- Irreversible > es muy difícil volver atrás
- Excluyente > elimina a otras

La evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y racional ya que no se puede demostrar que si una estrategia tendrá éxito o será un fracaso, es decir solo será posible evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica.

Hay tres criterios o filtros de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas, estos filtros son propuestos por **Johnson, Scholes y Whittington (2006)**.

1. Ajuste de la estrategia, con este filtro se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico y se hace una selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad.
2. Aceptabilidad trata de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa.
3. Factibilidad se analiza el funcionamiento de la estrategia en la práctica y trata de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios, la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

EVALUACION DE ESTRATEGIAS



Figura (6.2) Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV. 1ª Edición.

Misión

La misión sería cubrir las necesidades de los clientes que buscan un mejor cuidado a sus pies, en una zona sin oferta de este servicio. Llenando así el vacío asistencial podológico en la localidad y poblaciones vecinas.

Visión

Su visión es ser la clínica de primera intención donde acudir para los pacientes, al tener algún problema en los pies. Para ello se va a contar con la formación más actualizada y con tecnología avanzada que facilita la calidad asistencial.

6.2.1 Ajuste de la Estrategia

En este ajuste se va a utilizar el método de puntuación, clasificación o jerarquización. En él se trata de comparar las distintas opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia de cada estrategia.

Este ajuste representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de:

- Comparar las distintas opciones estratégicas.
- Establecer un orden de preferencia de cada estrategia.

Para la realización del ajuste se ponderan cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO (Amenaza, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades) más la misión y visión. De ahí se obtiene una parte de las puntuaciones absolutas y las puntuaciones relativas.

Para esta valoración se ha tenido en cuenta cómo afectan estos factores a cada estrategia que se está analizando, por ello los factores que se han utilizado en la matriz DAFO para elaborar estas estrategias, tendrán que ser puntuadas o evaluadas de 10 puntos.

Se valora cada una de las opciones estrategias disponibles, en función del grado en que se ajustan al análisis estratégicos (factores DAFO), eligiendo la de mayor puntuación relativa.

FACTORES	PONDERACION	PUNTUACIONES ABSOLUTAS												
		ESTR.1	ESTR.2	ESTR.3	ESTR.4	ESTR.5	ESTR.6	ESTR.7	ESTR.8	ESTR.9	ESTR.10	ESTR.11	ESTR.12	
Fortaleza 1	10	0,021645	8	10	5	6	7	8	8	6	7	6	6	7
Fortaleza 2	5	0,010823	10	7	5	5	3	2	4	4	6	6	5	6
Fortaleza 3	7	0,015152	3	8	10	6	5	4	10	3	7	9	7	8
Fortaleza 4	9	0,019481	10	9	4	7	7	6	10	5	8	8	8	8
Fortaleza 5	10	0,021645	10	10	7	8	9	5	10	7	9	9	9	9
Fortaleza 6	7	0,015152	7	6	6	7	8	5	10	7	10	7	8	7
Fortaleza 7	8	0,017316	5	5	6	8	8	5	6	10	8	6	7	7
Fortaleza 8	6	0,012987	2	2	4	7	6	4	5	10	6	6	5	5
Fortaleza 9	8	0,017316	8	4	3	9	5	4	5	5	10	7	9	6
Fortaleza 10	8	0,017316	7	7	6	6	6	5	8	6	10	8	7	7
Fortaleza 11	9	0,019481	7	10	10	8	8	5	7	6	10	7	8	9
Fortaleza 12	8	0,017316	8	10	5	6	6	7	8	10	7	6	7	8
Fortaleza 13	7	0,015152	7	8	5	5	6	7	6	10	6	6	7	8
Fortaleza 14	7	0,015152	6	6	6	4	4	4	5	6	8	5	6	7
Fortaleza 15	8	0,017316	8	6	10	8	5	3	7	5	10	6	6	6
Debilidad 1	5	0,010823	9	7	4	10	10	5	7	7	7	10	10	10
Debilidad 2	3	0,006494	2	4	3	4	3	10	5	7	4	4	4	5
Debilidad 3	7	0,015152	7	8	3	4	4	10	4	5	4	5	5	7
Oportunidad 1	8	0,017316	6	4	5	10	4	3	5	6	8	7	8	8
Oportunidad 2	8	0,017316	6	3	5	9	10	3	6	7	6	6	6	6
Oportunidad 3	9	0,019481	10	7	4	10	6	7	8	7	8	8	8	9
Oportunidad 4	7	0,015152	10	8	3	10	7	5	7	5	7	8	6	7
Oportunidad 5	7	0,015152	10	4	3	10	6	4	3	4	6	6	6	6
Oportunidad 6	5	0,010823	2	10	5	10	4	3	4	4	4	3	4	5
Oportunidad 7	10	0,021645	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
Oportunidad 8	10	0,021645	6	10	4	4	6	2	8	5	4	6	5	4
Oportunidad 9	8	0,017316	9	10	5	7	5	10	7	7	7	8	8	8
Oportunidad 10	6	0,012987	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
Oportunidad 11	6	0,012987	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
Oportunidad 12	6	0,012987	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
Oportunidad 13	8	0,017316	5	4	4	5	10	3	4	5	4	5	5	6
Oportunidad 14	9	0,019481	6	6	4	5	6	6	5	6	6	7	6	7
Oportunidad 15	7	0,015152	5	4	10	5	5	5	6	4	6	7	6	6
Oportunidad 16	8	0,017316	3	6	10	7	6	4	7	3	5	8	7	7
Oportunidad 17	6	0,012987	7	5	10	8	7	7	7	6	6	8	5	7
Oportunidad 18	9	0,019481	10	6	5	8	10	7	6	6	7	7	7	8
Oportunidad 19	8	0,017316	5	4	4	5	10	3	4	5	4	5	5	6
Oportunidad 20	7	0,015152	7	10	5	6	6	10	8	6	6	6	7	7
Oportunidad 21	7	0,015152	7	9	5	7	5	10	8	6	6	7	8	7
Oportunidad 22	8	0,017316	9	5	3	9	6	3	5	4	8	7	9	5
Oportunidad 23	6	0,012987	6	8	4	8	5	7	6	6	7	7	7	8
Oportunidad 24	4	0,008658	4	5	3	5	4	4	6	4	4	4	3	4
Oportunidad 25	6	0,012987	7	8	6	7	5	5	8	5	7	8	8	9
Oportunidad 26	10	0,021645	7	9	4	8	6	4	6	4	7	8	7	8
Oportunidad 27	9	0,019481	8	6	4	8	6	4	5	4	7	8	7	8
Oportunidad 28	9	0,019481	8	9	7	7	8	5	9	3	7	8	8	9
Oportunidad 29	7	0,015152	8	8	5	7	7	5	8	4	7	7	7	8
Oportunidad 30	5	0,010823	2	4	4	5	4	3	4	7	4	4	4	4
Amenaza 1	6	0,012987	6	5	4	7	7	4	7	6	5	10	5	10
Amenaza 2	7	0,015152	7	7	5	7	7	4	7	6	6	10	5	7
Amenaza 3	7	0,015152	4	6	3	5	6	5	7	5	7	10	10	7
Amenaza 4	5	0,010823	7	4	3	6	5	7	10	6	10	8	10	8
Amenaza 5	4	0,008658	4	5	5	5	5	5	10	4	10	6	5	6
Amenaza 6	5	0,010823	2	5	5	5	6	4	10	4	10	7	5	7
Amenaza 7	3	0,006494	8	5	3	6	8	7	10	7	10	8	6	8
Amenaza 8	7	0,015152	7	7	4	7	8	5	6	6	10	10	7	10
Amenaza 9	3	0,006494	5	6	3	5	5	9	5	10	5	5	4	5
Amenaza 10	8	0,017316	4	5	3	6	6	7	5	10	5	4	4	4
Amenaza 11	4	0,008658	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	2	4
Amenaza 12	8	0,017316	6	4	4	4	4	5	3	6	4	4	3	4
Amenaza 13	5	0,010823	5	3	2	4	2	6	3	4	3	3	3	2
Amenaza 14	6	0,012987	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3
Amenaza 15	4	0,008658	7	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2
Amenaza 16	7	0,015152	2	3	2	3	2	3	4	2	4	2	2	2
Misión	9	0,019481	8	8	5	7	5	4	8	4	7	8	7	9
Visión	9	0,019481	8	8	5	7	5	6	8	4	7	8	8	9
TOTAL	462	1	408	402	310	418	378	336	410	360	421	419	398	428

Para que las estrategias pasen el filtro de ajuste, se tiene que fijar un valor en el que se descartaran aquellas estrategias que estén por debajo de ese valor y se aceptaran las que estén por igual o superior.

El valor fijado para la puntuación absoluta será igual o superior a 400 puntos.

FACTORES	PONDERACION	PUNTUACIONES RELATIVA												
		EST.1	EST.2	EST.3	EST.4	EST.5	EST.6	EST.7	EST.8	EST.9	EST.10	EST.11	EST.12	
Fortaleza 1	10	0,021645	0,17316	0,21645	0,1082251	0,12987	0,151515	0,17316	0,17316	0,12987	0,15152	0,12987	0,151515	
Fortaleza 2	5	0,010823	0,108225	0,075758	0,0541126	0,054113	0,032468	0,021645	0,04329	0,04329	0,06494	0,064935	0,054113	0,064935
Fortaleza 3	7	0,015152	0,045455	0,121212	0,1515152	0,090909	0,075758	0,060606	0,15152	0,045455	0,10606	0,136364	0,106061	0,121212
Fortaleza 4	9	0,019481	0,194805	0,175325	0,0779221	0,136364	0,136364	0,116883	0,19481	0,097403	0,15584	0,155844	0,155844	0,155844
Fortaleza 5	10	0,021645	0,21645	0,21645	0,1515152	0,17316	0,194805	0,108225	0,21645	0,151515	0,19481	0,194805	0,194805	0,194805
Fortaleza 6	7	0,015152	0,106061	0,090909	0,0909091	0,106061	0,121212	0,075758	0,15152	0,106061	0,15152	0,106061	0,121212	0,106061
Fortaleza 7	8	0,017316	0,08658	0,08658	0,1038961	0,138528	0,138528	0,08658	0,1039	0,17316	0,13853	0,103896	0,121212	0,121212
Fortaleza 8	6	0,012987	0,025974	0,025974	0,0519481	0,090909	0,077922	0,051948	0,06494	0,12987	0,07792	0,077922	0,064935	0,064935
Fortaleza 9	8	0,017316	0,138528	0,069264	0,0519481	0,155844	0,08658	0,069264	0,08658	0,08658	0,17316	0,121212	0,155844	0,103896
Fortaleza 10	8	0,017316	0,121212	0,121212	0,1038961	0,103896	0,103896	0,08658	0,13853	0,103896	0,17316	0,138528	0,121212	0,121212
Fortaleza 11	9	0,019481	0,136364	0,194805	0,1948052	0,155844	0,155844	0,097403	0,13636	0,116883	0,19481	0,136364	0,155844	0,175325
Fortaleza 12	8	0,017316	0,138528	0,17316	0,0865801	0,103896	0,103896	0,121212	0,13853	0,17316	0,12121	0,103896	0,121212	0,138528
Fortaleza 13	7	0,015152	0,106061	0,121212	0,0541126	0,075758	0,090909	0,106061	0,09091	0,151515	0,09091	0,090909	0,106061	0,121212
Fortaleza 14	7	0,015152	0,090909	0,090909	0,0909091	0,060606	0,060606	0,060606	0,07576	0,090909	0,12121	0,075758	0,090909	0,106061
Fortaleza 15	8	0,017316	0,138528	0,103896	0,1731602	0,138528	0,08658	0,051948	0,12121	0,08658	0,17316	0,103896	0,103896	0,103896
Debilidad 1	5	0,010823	0,097403	0,075758	0,04329	0,108225	0,108225	0,054113	0,07576	0,075758	0,07576	0,108225	0,108225	0,108225
Debilidad 2	3	0,006494	0,012987	0,025974	0,0194805	0,025974	0,019481	0,064935	0,03247	0,045455	0,02597	0,025974	0,025974	0,032468
Debilidad 3	7	0,015152	0,106061	0,121212	0,0454545	0,060606	0,060606	0,151515	0,06061	0,075758	0,06061	0,075758	0,075758	0,106061
Oportunidad 1	8	0,017316	0,103896	0,069264	0,0865801	0,17316	0,069264	0,051948	0,08658	0,103896	0,13853	0,121212	0,138528	0,138528
Oportunidad 2	8	0,017316	0,103896	0,051948	0,0865801	0,155844	0,17316	0,051948	0,1039	0,121212	0,1039	0,103896	0,103896	0,103896
Oportunidad 3	9	0,019481	0,194805	0,136364	0,0779221	0,194805	0,116883	0,136364	0,15584	0,136364	0,15584	0,155844	0,155844	0,175325
Oportunidad 4	7	0,015152	0,151515	0,121212	0,0454545	0,151515	0,106061	0,075758	0,10606	0,075758	0,10606	0,121212	0,090909	0,106061
Oportunidad 5	7	0,015152	0,151515	0,060606	0,0454545	0,151515	0,090909	0,060606	0,04545	0,060606	0,09091	0,090909	0,090909	0,090909
Oportunidad 6	5	0,010823	0,021645	0,108225	0,0541126	0,108225	0,04329	0,032468	0,04329	0,04329	0,04329	0,032468	0,04329	0,054113
Oportunidad 7	10	0,021645	0,04329	0,08658	0,0649351	0,064935	0,08658	0,064935	0,08658	0,064935	0,06494	0,064935	0,08658	0,08658
Oportunidad 8	10	0,021645	0,12987	0,21645	0,0865801	0,08658	0,12987	0,04329	0,17316	0,108225	0,08658	0,12987	0,108225	0,08658
Oportunidad 9	8	0,017316	0,155844	0,17316	0,0865801	0,121212	0,08658	0,17316	0,12121	0,121212	0,12121	0,138528	0,138528	0,138528
Oportunidad 10	6	0,012987	0,051948	0,038961	0,038961	0,051948	0,038961	0,051948	0,03896	0,051948	0,03896	0,038961	0,051948	0,038961
Oportunidad 11	6	0,012987	0,051948	0,038961	0,038961	0,038961	0,051948	0,051948	0,05195	0,038961	0,03896	0,051948	0,038961	0,051948
Oportunidad 12	6	0,012987	0,051948	0,038961	0,038961	0,051948	0,038961	0,051948	0,03896	0,051948	0,03896	0,038961	0,051948	0,038961
Oportunidad 13	8	0,017316	0,08658	0,069264	0,0692641	0,08658	0,17316	0,051948	0,06926	0,08658	0,06926	0,08658	0,08658	0,103896
Oportunidad 14	9	0,019481	0,116883	0,116883	0,0779221	0,097403	0,116883	0,116883	0,0974	0,116883	0,11688	0,136364	0,116883	0,136364
Oportunidad 15	7	0,015152	0,075758	0,060606	0,1515152	0,075758	0,075758	0,075758	0,09091	0,060606	0,09091	0,106061	0,090909	0,090909
Oportunidad 16	8	0,017316	0,051948	0,103896	0,1731602	0,121212	0,103896	0,069264	0,12121	0,051948	0,08658	0,138528	0,121212	0,121212
Oportunidad 17	6	0,012987	0,090909	0,064935	0,1298701	0,103896	0,090909	0,090909	0,09091	0,077922	0,07792	0,103896	0,064935	0,090909
Oportunidad 18	9	0,019481	0,194805	0,116883	0,0974026	0,155844	0,194805	0,136364	0,11688	0,116883	0,13636	0,136364	0,136364	0,155844
Oportunidad 19	8	0,017316	0,08658	0,069264	0,0692641	0,08658	0,17316	0,051948	0,06926	0,08658	0,06926	0,08658	0,08658	0,103896
Oportunidad 20	7	0,015152	0,106061	0,151515	0,0757576	0,090909	0,090909	0,151515	0,12121	0,090909	0,09091	0,090909	0,106061	0,106061
Oportunidad 21	7	0,015152	0,106061	0,136364	0,0757576	0,106061	0,075758	0,151515	0,12121	0,090909	0,09091	0,106061	0,121212	0,106061
Oportunidad 22	8	0,017316	0,155844	0,08658	0,0519481	0,155844	0,103896	0,051948	0,08658	0,069264	0,13853	0,121212	0,155844	0,08658
Oportunidad 23	6	0,012987	0,077922	0,103896	0,0519481	0,103896	0,064935	0,090909	0,07792	0,077922	0,09091	0,090909	0,090909	0,103896
Oportunidad 24	4	0,008658	0,034632	0,04329	0,025974	0,04329	0,034632	0,034632	0,05195	0,034632	0,03463	0,034632	0,025974	0,034632
Oportunidad 25	6	0,012987	0,090909	0,103896	0,0779221	0,090909	0,064935	0,064935	0,1039	0,064935	0,09091	0,103896	0,103896	0,116883
Oportunidad 26	10	0,021645	0,151515	0,194805	0,0865801	0,17316	0,12987	0,08658	0,12987	0,08658	0,15152	0,17316	0,151515	0,17316
Oportunidad 27	9	0,019481	0,155844	0,116883	0,0779221	0,155844	0,116883	0,077922	0,0974	0,077922	0,13636	0,155844	0,136364	0,155844
Oportunidad 28	9	0,019481	0,155844	0,175325	0,1363636	0,136364	0,155844	0,097403	0,17532	0,058442	0,13636	0,155844	0,155844	0,175325
Oportunidad 29	7	0,015152	0,121212	0,121212	0,0757576	0,106061	0,106061	0,075758	0,12121	0,060606	0,10606	0,106061	0,106061	0,121212
Oportunidad 30	5	0,010823	0,021645	0,04329	0,04329	0,054113	0,04329	0,032468	0,04329	0,075758	0,04329	0,04329	0,04329	0,04329
Amenaza 1	6	0,012987	0,077922	0,064935	0,0519481	0,090909	0,090909	0,051948	0,09091	0,077922	0,06494	0,12987	0,064935	0,12987
Amenaza 2	7	0,015152	0,106061	0,106061	0,0757576	0,106061	0,106061	0,060606	0,10606	0,090909	0,09091	0,151515	0,075758	0,106061
Amenaza 3	7	0,015152	0,060606	0,090909	0,0454545	0,075758	0,090909	0,075758	0,10606	0,075758	0,10606	0,151515	0,151515	0,106061
Amenaza 4	5	0,010823	0,075758	0,04329	0,0324675	0,064935	0,054113	0,075758	0,10823	0,064935	0,10823	0,08658	0,108225	0,08658
Amenaza 5	4	0,008658	0,034632	0,04329	0,04329	0,04329	0,04329	0,04329	0,08658	0,034632	0,08658	0,051948	0,04329	0,051948
Amenaza 6	5	0,010823	0,021645	0,054113	0,0541126	0,054113	0,064935	0,04329	0,10823	0,04329	0,10823	0,075758	0,054113	0,075758
Amenaza 7	3	0,006494	0,051948	0,032468	0,0194805	0,038961	0,051948	0,045455	0,06494	0,045455	0,06494	0,051948	0,038961	0,051948
Amenaza 8	7	0,015152	0,106061	0,106061	0,0606061	0,106061	0,121212	0,075758	0,09091	0,090909	0,15152	0,151515	0,106061	0,151515
Amenaza 9	3	0,006494	0,032468	0,038961	0,0194805	0,032468	0,032468	0,058442	0,03247	0,064935	0,03247	0,032468	0,025974	0,032468
Amenaza 10	8	0,017316	0,069264	0,08658	0,0519481	0,103896	0,103896	0,121212	0,08658	0,17316	0,08658	0,069264	0,069264	0,069264
Amenaza 11	4	0,008658	0,04329	0,034632	0,034632	0,04329	0,034632	0,034632	0,02597	0,04329	0,03463	0,034632	0,017316	0,034632
Amenaza 12	8	0,017316	0,103896	0,069264	0,0692641	0,069264	0,069264	0,08658	0,05195	0,103896	0,06926	0,069264	0,051948	0,069264
Amenaza 13	5	0,010823	0,054113	0,032468	0,021645	0,04329	0,021645	0,064935	0,03247	0,04329	0,03247	0,032468	0,032468	0,021645
Amenaza 14	6	0,012987	0,025974	0,038961	0,025974	0,038961	0,025974	0,038961	0,02597	0,038961	0,05195	0,038961	0,051948	0,038961
Amenaza 15	4	0,008658	0,060606	0,017316	0,025974	0,034632	0,025974	0,017316	0,02597	0,017316	0,02597	0,017316	0,017316	0,017316
Amenaza 16	7	0,015152	0,030303	0,045455	0,030303	0,045455	0,030303	0,045455	0,06061	0,030303	0,06061	0,030303	0,030303	0,030303
Misión	9	0,019481	0,155844	0,155844	0,0974026	0,136364	0,097403							

A continuación se muestran las estrategias seleccionadas en este primer filtro.

Estrategias		Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Estrategia 1	Potenciar a los clientes deportistas y extranjeros.	408	6,4026
Estrategia 2	Ofrecer exclusividad de los tratamientos.	402	6,342
Estrategia 3	Facilidad de acceso para personas de la tercera edad.	310	4,8312
Estrategia 4	Promocionar novedad de servicio en la población.	418	6,4675
Estrategia 5	Establecer relaciones con comercios de la localidad.	378	5,9156
Estrategia 6	Incorporación de materiales novedosos.	336	5,0476
Estrategia 7	Potenciar la experiencia y formación como un aval ante los pacientes.	410	6,3095
Estrategia 8	Aplicar buena gestión para adquisición de productos.	360	5,4416
Estrategia 9	Fomentar imagen de marca de la clínica.	421	6,4849
Estrategia 10	Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura.	419	6,5022
Estrategia 11	Darse a conocer en un plazo corto de tiempo.	398	6,2446
Estrategia 12	Ofrecer servicio profesional.	428	6,658

Tabla (6.2) Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias que han pasado el primer filtro son:

- Estrategia 1: Potenciar a los clientes deportistas y extranjeros.
- Estrategia 4: Promocionar novedad de servicio en la población.
- Estrategia 9: Fomentar imagen de marca de la clínica.
- Estrategia 10: Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura.
- Estrategia 12: Ofrecer servicio profesional.

6.2.2 Aceptabilidad de la Estrategia

Una vez realizado el ajuste se pasa a estudiar la aceptabilidad. La aceptabilidad trata de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de interés participantes en la empresa.

Para cualquier grupo una estrategia será aceptable cuando con ella espera mejorar su situación, es decir cuando los beneficios esperados son mayores a los costes derivados de la implantación de la estrategia.

La aceptabilidad debe medirse según los criterios de:

- Para los accionistas o propietarios:
 - Rentabilidad y creación de valor
 - Riesgo
- Para el resto:
 - Reacciones de los grupos de interés o stakeholders, son aquellos grupos de personas que tienen un fin común, entre los que destacan:
 - Los clientes porque son las personas que reciben el servicio a cambio de dinero.
 - Los proveedores por ser las personas que suministra lo que la empresa necesite.
 - Los empleados que son las personas que trabajan en la empresa y tienen interés para que esta funcione bien a cambio de un salario.
 - Los accionistas son las personas propietarias de las acciones.
 - La administración pública, un conjunto de organismos que se dedican a administrar la empresa y en ocasiones pueden llegar a dar subvenciones.

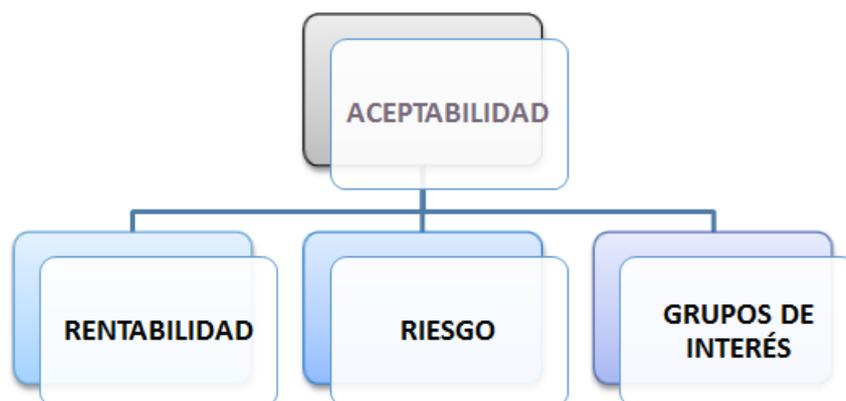


Figura (6.3) Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente tabla se detalla el estudio de la aceptabilidad entre los grupos de interés de la Clínica Vilacenter, tanto interno como externo, con las estrategias ya filtradas anteriormente.

	Est.1	Est.4	Est.9	Est.10	Est.12
Clientes	Si	Si	Si	Si	Si
Proveedores	No	Si	Si	Si	No
Empleados	Si	Si	Si	Si	Si
Accionistas	Si	Si	Si	Si	Si
Administración Pública	No	No	No	No	No

Tabla (6.3) Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla las estrategias principales son la 4, 9 y la 10:

- Estrategia 4: Promocionar novedad de servicio en la población.
- Estrategia 9: Fomentar imagen de marca de la clínica.
- Estrategia 10: Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura.

Las estrategias 4,9 y 10 son las de mayor importancia y por tanto su implantación será prioritaria frente a otras estrategias. A continuación se describe con mayor detalle el porqué de su importancia.

Est. 4: Promocionar novedad de servicio en la población.

Esta estrategia será al inicio de la actividad una de las más importante puesto que será la forma mediante la que se dará a conocer a la población la apertura de la clínica y servirá de invitación o de propulsora para que la gente empiece a llegar a la consulta.

Est. 9: Fomentar imagen de marca de la clínica.

La marca de la clínica es la identidad del negocio y el nombre por el cual se conocerán los servicios ofertados por lo que es importante que sea fácil de recordar ya que será esta marca la que recomienden los pacientes a sus allegados.

Est. 10: Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura.

Al ser la única clínica que se va a implantar en la zona la probabilidad de tener un competidor directo en un futuro es alta ya que el mercado sigue siendo amplio para la instauración de otra clínica competidora. Fidelizar a los pacientes será la forma de ganar terreno para combatir esta posible situación.

Quedarían así, en una segunda línea de actuación, las estrategias 1 y 12. Estas estrategias tendrán mayor importancia una vez se tenga implementadas las estrategias 4, 9 y 10, ya que tienen mayor prioridad sobre la 1 y 12.

Sin restar importancia a la estrategia 1 y 12 se detalla a continuación más concretamente por qué seguirán teniendo relevancia.

Est. 1: Potenciar a los clientes deportistas y extranjeros

Esta estrategia será importante una vez se implante el servicio en la clínica porque abarcar a estos grupos de población puede marcar la diferencia entre competidores. Estos grupos poblacionales cuentan con un gran número de integrantes, por lo que atraerlos puede generar un beneficio considerable

Est. 12 ofrecer servicio profesional.

El sector de la podología ofrece un servicio profesional, ya que el podólogo es un titulado universitario con una gran cantidad de conocimientos sobre el pie. Esto hace que la oferta del servicio se encuentre profesionalizada. Será importante que la oferta de este servicio sea de buena calidad, para diferenciarse de la competencia.

6.2.3 Factibilidad

Se analizan el funcionamiento de la estrategia en la práctica.

Trata de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Respecto a la disponibilidad de recursos y capacidades habría que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Factibilidad financiera: referida a la previsión de la disponibilidad de fondos financieros que necesite la estrategia en cuanto a su volumen, a las fuentes de donde procedan y a los plazos en los que deben estar disponibles. Si estos aspectos están resueltos, la estrategia será factible desde el punto de vista financiero.
- Disponibilidad de otros recursos y capacidades: hace referencia a la posición de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar la estrategia.

Las estrategias 4, 9 y 10 deben responder a la pregunta: ¿puede emprenderse la estrategia analizada con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone?

A continuación se planteará unos costes para observar que estrategia conviene para llevarla a cabo.

- La estrategia 4 Promocionar novedad de servicio en la población.

Para promocionar este servicio se realizara una inversión inicial en publicidad diversa. Esta inversión se realizara a un corto plazo donde se valorara la cantidad de población a la que se va a dirigir para poder estimar los costes necesarios para no tener perdida y poder llegar a la totalidad de la población.

Esto permitirá darse a conocer de una forma rápida y directa, que ayudara a la captación de clientes, al inicio de la actividad de la clínica.

TIPO PUBLICIDAD	COSTES
Publicidad en radio	200€
Flayers (Trípticos y folletos)	200€
Paneles publicitarios	200€
Anuncios en redes sociales (Facebook)	100€
TOTAL COSTES	700€

- Estrategia 9: Fomentar imagen de marca de la clínica.

El primer paso a realizar es la elección del nombre y logo del nombre y logo de la clínica. Estos deben ser atractivos para los clientes y para ello se va a elegir un nombre corto con buena sonoridad y fácil de recordar y que además se identifique con la profesión y la ciudad donde se encuentra la clínica.

El nombre elegido para la clínica es: PODONUCIA

En cuanto al logo se va a utilizar el mismo que en la actual Clínica de Villajoyosa, con la finalidad de crear la relación de ambas clínicas, y se pueda identificar entre los clientes como una única empresa. Además permite ahorrar en el coste de diseño de un logo nuevo.



Una vez creado el logo y el nombre, y con la finalidad de tener una buena imagen, se realizara una fachada en la clínica que sea atractiva y que invite a entrar a los pacientes. En esta fachada tendrá principal protagonismo el logo y el nombre, ayudando así a fomentar una imagen de la marca con la que se conocerá la empresa.

FACHADA	COSTE
Paneles de aluminio	1800€
Vinilo	400€
Letras	200€
Luces	150€
TOTAL	2550€

- Estrategia 10: Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura.

En cuanto a esta estrategia los gastos van a ser mínimos, ya que para fidelizar a los pacientes se va a utilizar lo que se denomina “ingeniería social”. Esto consiste en darle un trato al paciente mediante el que se sienta acogido y con la sensación de estar cómodo en la clínica. Esto se consigue con una buena psicología aplicada por el podólogo. Este es un aspecto muy subjetivo, pero fundamental al funcionamiento de esta estrategia.

Además el servicio que se oferta en la clínica es cien por cien personalizado para el paciente y esto hace que el paciente no quiera cambiar a otro profesional.

También se implantara bonificaciones para premiar la fidelidad de los pacientes, mediante descuentos y promociones como por ejemplo: revisiones gratuitas, regalos de cremas y productos de parafarmacia podológica o implantación de tarjetas de clientes y bonos de sesiones con descuentos aplicados.

Como se ha comentado anteriormente en esta estrategia no existe coste sino que la recaudación de los servicios puede ser levemente menor por la implantación de descuentos.

Para concluir este filtro, se resume que los costes no son elevados por lo que las tres estrategias serian viables para su aplicación. Si se quiere ordenar las estrategias por prioridad/ coste se observa que la Estrategia 10: Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura. Se encontraría en primera posición seguida en ese orden por la Estrategia 4 Promocionar novedad de servicio en la población y la Estrategia 9: Fomentar imagen de marca de la clínica.

6.3 Matriz de Priorización

El filtro de factibilidad indica que las tres estrategias son viables para su aplicación, por lo que para detallar cual sería la de primera elección para ponerla en marcha se tiene que realizar la Matriz de Priorización.

La Matriz de Priorización es esencial cuando se trata de incrementar una estrategia. Existen muchos métodos para hacer esto, pero se va a utilizar la matriz de Eisenhower, creada por Dwight David Eisenhower durante la segunda guerra mundial para establecer estrategias. Este método presenta la ventaja de la facilidad de uso y ayuda a definir cuál de las estrategias hay que priorizar. Los dos ejes de la matriz representan la importancia y la urgencia.

IMPORTANCIA	ALTA	Estrategia 10 Estrategia 9	Estrategia 4
	BAJA		
		BAJA	ALTA
		URGENCIA	

Tabla (6.4) Fuente: Elaboración Propia.

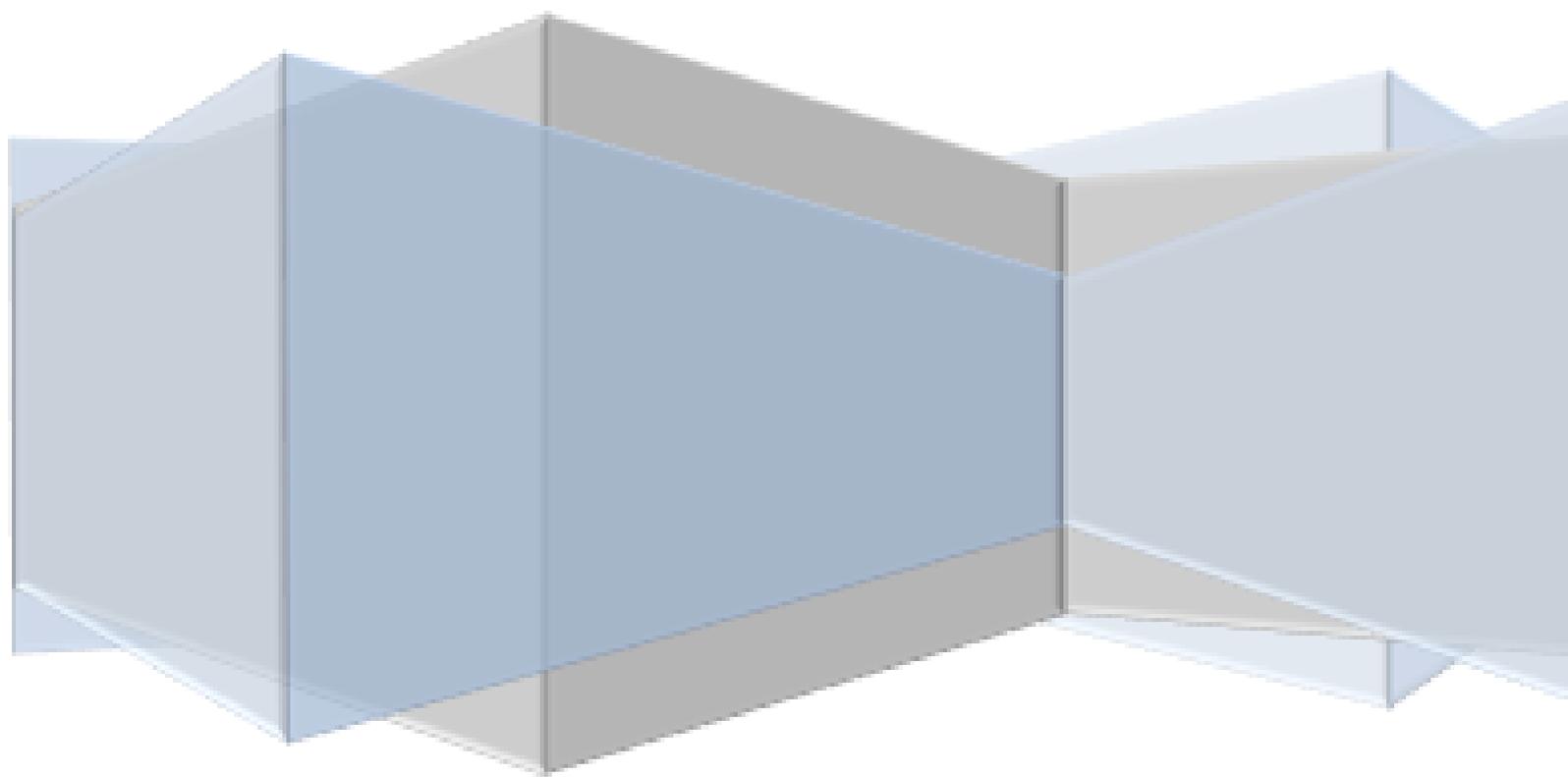
Al igual que la estrategia 10 es importante pero no es urgente, porque la imagen de marca se va a ir creando conforme vayan acudiendo los pacientes a la consulta y posteriormente den referencias de los podólogos a otros futuros clientes.

Para concluir, la estrategia a realizar en primer lugar es la Estrategia 4 Promocionar novedad de servicio en la población seguida de la Estrategia 10 Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura. Y la Estrategia 9 Fomentar imagen de marca de la clínica.

A partir de estas estrategias se pasará a desarrollar los Planes Específicos para llevar a cabo el Plan de Empresa.

CAPÍTULO 7

PLAN DE OPERACIONES



CAPITULO 7: PLAN DE OPERACIONES

Tras el análisis poblacional, externo e interno de la clínica, y realizar las estrategias oportunas para el plan mediante los ajustes y la matriz de priorización, en este apartado se va a realizar un análisis de la nueva clínica en concreto, es decir, la localización, el local, la distribución interna de la clínica, el mobiliario que se va a necesitar y los servicios ofrecidos por los podólogos.

Anteriormente en el apartado de plan de expansión se detalla que la ubicación establecida para la instauración de la nueva clínica es en la Nucía.

7.1 Localización

Como se comenta anteriormente el lugar elegido para la clínica ha sido la Nucía, porque como ya se ha visto anteriormente, es una zona que ofrece una buena oportunidad de negocio.

A la hora de elegir la localización de la clínica, se ha tenido en cuenta que fuera en primer lugar un local comercial, es decir un bajo. El motivo de elegir un bajo es porque está mejor acondicionado para la entrada de los futuros pacientes y se ofrece una herramienta visual muy potencial para el cliente. Además es una arma de marketing, ya que está mejor expuesto al público.

En segundo lugar se ha considerado que estuviera en una zona de afluencia del paso de la gente dentro de la población, y por la cual pasen también vecinos de las otras localidades.

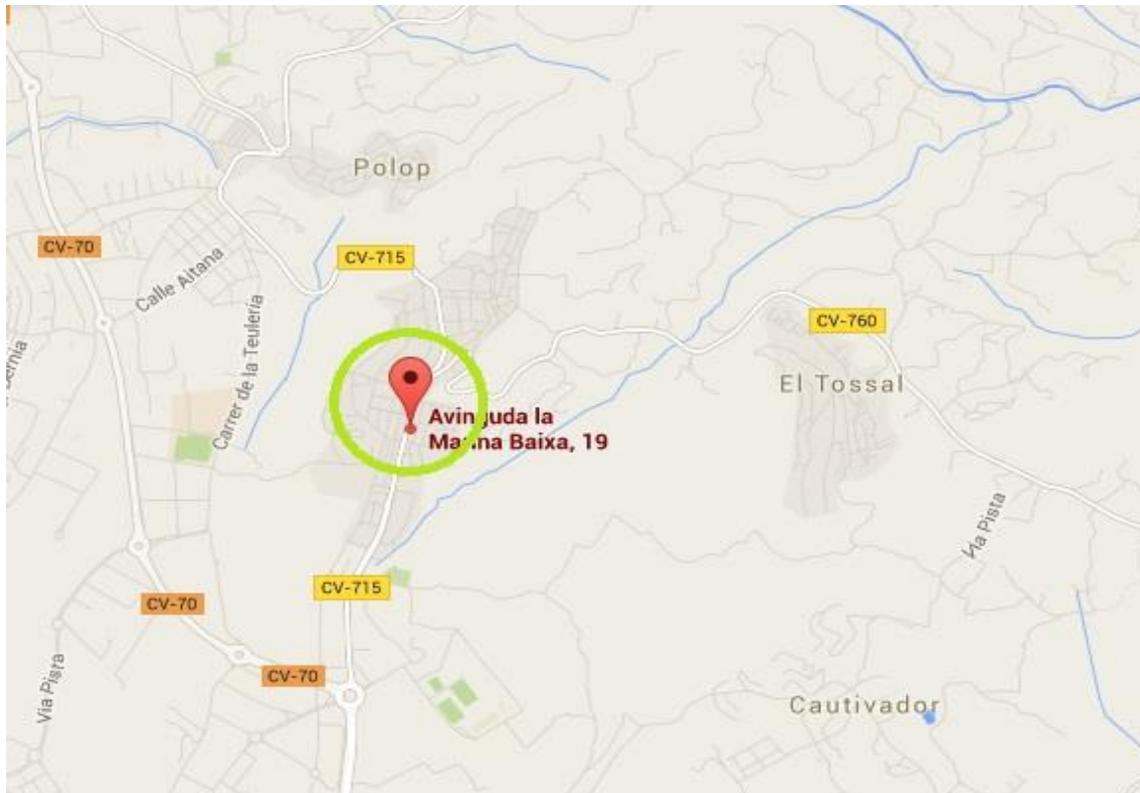
Por último se ha buscado un local que tuviera entre 70 y 120 m² y su coste no fuera superior a 600 euros al mes.

Local

Finalmente el local que se ha seleccionado ha sido un local comercial situado en la Av. Marina Baixa, 19 en la Nucía. Es una calle principal de la localidad donde encontramos mucho tráfico de gente y se encuentra en el centro de la ciudad. Esto genera un círculo de influencia potencial de nuestra clínica.

El local cuenta con 107m² de superficie y anteriormente fue una clínica dental. Esa situación nos permite ahorrar con la reforma del local ya que encontraremos cosas ya acondicionadas por la similitud de ambas profesiones.

Mapa de localización y zona de influencia



Exterior del local



7.2 Distribución interna de la clínica

A continuación se detalla la distribución de la clínica, por lo que esta deberá de ser eficiente, ordenada y que transmita confianza. Para la correcta realización de los servicios y que la clínica sea para uso sanitario, se va a necesitar dentro de la nueva clínica varias instalaciones que a continuación se describen:

1. Recepción y Sala de espera

Será la primera sala por donde pase el paciente. Esta sala tiene un papel muy importante para los podólogos de cara al público, ya que es la primera impresión que va a recibir de la nueva clínica. Por este motivo, esta sala debe ser acogedora y confortable para el paciente. Además el trato al cliente en recepción debe ser cordial y amable. Se requiere que la permanencia en esta sala sea del menor tiempo posible, y ello se conseguirá con una buena gestión de horario.

2. W.C

Los servicios de la clínica deben ser modernos y sobre todo limpios. Una parte de la inversión inicial será para su reforma ya que deben de estar adaptados para personas discapacitados.

3. Almacén

Se va a necesitar un almacén donde guardar y ordenar el material fungible y de confección de plantillas. También se guardará en él el instrumental de limpieza para la clínica. No precisa ser demasiado grande, ya que en la clínica no se emplea excesivo material, y este suele ser de pequeñas dimensiones.

4. Taller de Ortopodología

Esta sala es muy importante para este negocio, ya que en ella se realizarán los tratamientos ortopédicos que llevará el paciente. Debe tener buena iluminación y sobre todo muy buena ventilación por el polvo generado en ella.

5. Consulta

Será la sala más transitada y el lugar más habitual de trabajo directo con el paciente. En ella se realizan a cabo todas las intervenciones clínicas podológicas y por ello debe de ser una sala con unas condiciones de asepsia perfectas. Además debe de ser acogedora para el paciente y tener una iluminación adecuada para las tareas que en ella se realizarán.

6. Sala de Exploración Biomecánica

Tras la sala de consulta esta será la segunda sala más utilizada por los pacientes. Esta sala debe tener una temperatura agradable, ya que los pacientes deberán caminar descalzos por ella y también deberán permanecer en cierta desnudez clínica.

Plano de distribución de la clínica



Figura (7.1) Fuente: Elaboración propia de los Podólogos

Para la apertura de la clínica podológica se deberá llevar a cabo una buena gestión de documentación para los diferentes organismos y administraciones competentes, por lo que se deberá solicitar a cada organismo unas licencias y autorizaciones para poder realizar la apertura de la nueva clínica; como son en este caso:

- Licencia de actividad: Licencia de actividad obteniéndose como actividad calificada.
- Autorización sanitaria de clínica podológica: Junto a la solicitud de apertura se entregara una memoria descriptiva de toda la actividad, planos del centro...
- Conselleria de empresa, universidad y ciencia: Solicitar hojas de reclamaciones ya que es un negocio que ofrece servicio a los pacientes.

- Conselleria de Territori y Vivienda: Un contrato con empresa autorizada por la conselleria para la gestión de residuos tóxicos y peligrosos.
- Agencia española de Protección de Datos: Inscripción en ficheros en el Registro General de protección de datos.
- Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo: Plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos para la seguridad y la salud.

7.3 Mobiliario e instrumental clínico

Una vez vista la distribución de los servicios dentro de la futura clínica, se va a enumerar el mobiliario necesario en cada sala, así como el instrumental clínico que se va a necesitar para el inicio y desarrollo de la actividad.

Cada sala contará con el siguiente mobiliario y material:

Recepción

Ordenador, teléfono y conexión a internet, mostrador, sillas, expositor de revistas y decoración variada.

Almacén

Estanterías y cajoneras adecuadas para el almacenamiento de nuestro material.

Taller

Bancada de trabajo, Vacuum, colas de contacto, disolventes, decapador, pulidora y aspiración.

Consulta

Sillón podológico eléctrico con luz y aspiración, micromotor, taburete podológico, lavamanos, autoclave, termoselladora, instrumental de mano esterilizable y mobiliario adecuado. Además esta estancia debe de tener por ley un carro de paradas este tipo de urgencias.

Sala de exploración biomecánica

Banco de marcha, podoscopio, camilla de exploración, ordenador y plataforma de presiones.

7.4 Servicio de la nueva clínica

Una vez constituida la clínica y lista para su funcionamiento se deben de ofertar los servicios que en ella se pueden realizar. Estos servicios que pretende instaurar en la nueva clínica son los siguientes:

- **Quiropodología.**

Es el servicio más habitual de cualquier clínica podológica, se tratan patologías de la piel (callosidades, uñas encarnadas...) sin necesidad de intervención quirúrgica.

- **Cirugía podológica.**

Corrección de cambios estructurales anatómicos derivados de alteraciones biomecánicas.

- **Biomecánica de la marcha.**

Estudio a través de observación, de pruebas clínicas funcionales, y con apoyo complementario de pruebas complementarias así como de plataformas de presión dinámicas, de los patrones de marcha normal y patológica; la distribución dinámica y estática de las presiones que recibe el pie, y cómo esto afecta al resto del cuerpo.

- **Farmacología.**

El podólogo o podiatra está habilitado para la prescripción de fármacos al igual que el médico y el odontólogo.

- **Ortopodología.**

El podólogo, después de una exploración biomecánica completa, puede confeccionar unos soportes plantares o plantillas termoconformadas totalmente personalizadas a medida empleando para ello diversas técnicas y materiales para dar respuesta a las distintas situaciones patomecánicas que se le plantean.

- **Podología preventiva.**

Permite promulgar unas directrices de uso global y específico, dirigido a cada sector de la población susceptible de padecer alteraciones físicas (sobre todo relacionado con el pie y la quiropodología).

- **Podología pediátrica.**
Especializada en el pie del niño y sus afecciones más comunes.
- **Podología deportiva.**
Especializada en el gesto del deportista y en sus afecciones más comunes.
- **Podología geriátrica.**
Especializada en el pie del anciano.
- **Podología física.**
Estudia los métodos físicos aplicables a la podología.

Antes de que el paciente realice los tratamientos aconsejados por el profesional de la podología, se debe seguir unos pasos previos, es decir la recepcionista debe de explicar al paciente el procedimiento técnico y el podólogo dará las explicaciones de las posibles consecuencias adversas entregándole un consentimiento otorgado para su firma, este consentimiento tiene que cumplir unos requisitos formales, en el que aparezca los datos del paciente, datos del profesional, nombre del tratamiento, descripción de riesgos, descripción de posibles molestias y una declaración del paciente o familiar de que han recibido dicha información y que están satisfechos con ella habiendo aclarado las dudas, por último la fecha y firma del profesional y del paciente. Toda esta información estará incluida en el historial clínico de cada paciente.

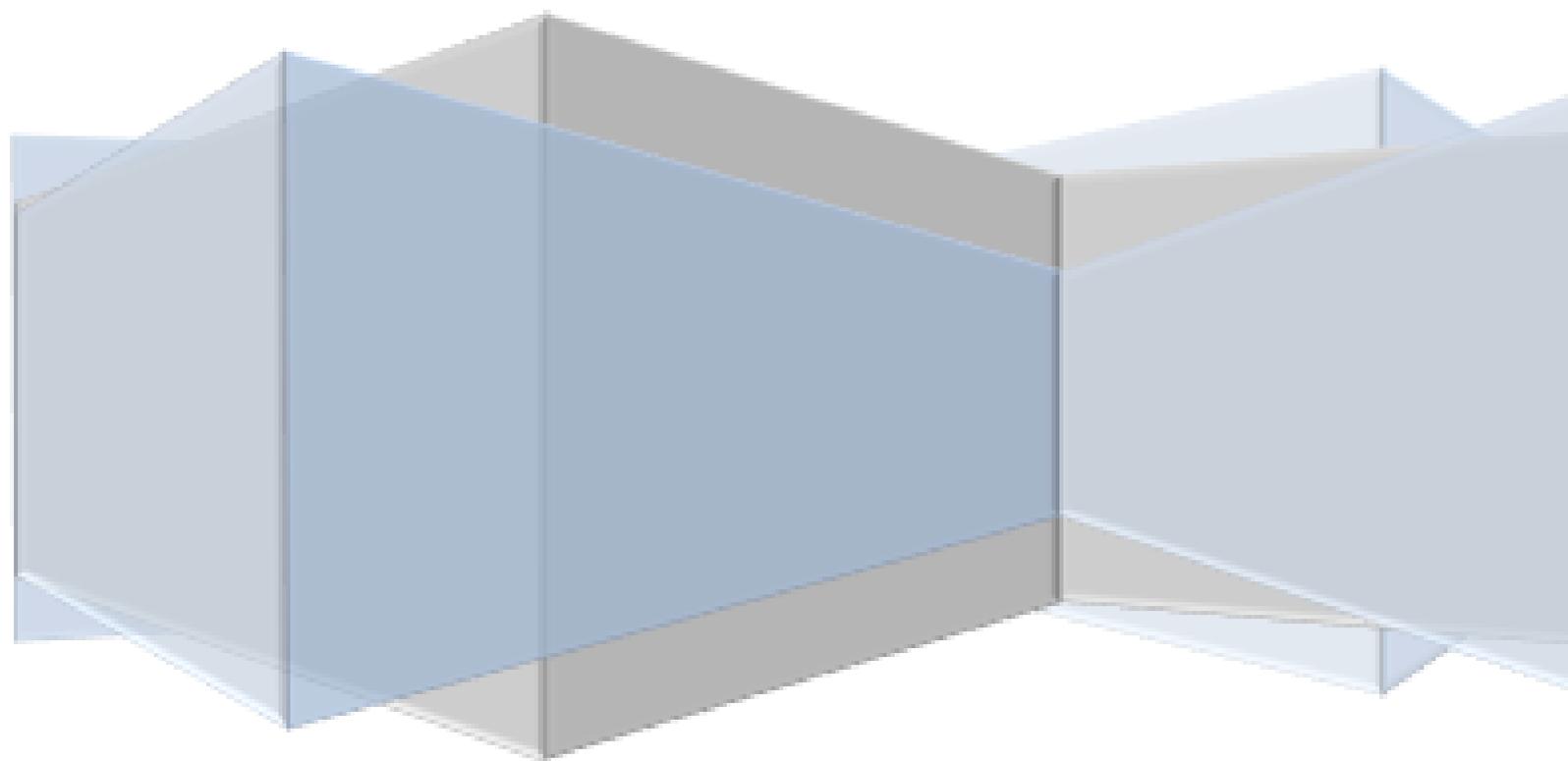
En el que el historial clínico consta de los datos personales del paciente, nombre completo, dirección en la que vive, población, documento identificativo, número de teléfono además de si ha padecido alguna enfermedad, alguna alergia padecida anteriormente o a día de hoy. También aparece en el historial las visitas que ha ido el paciente a consulta.

Toda esta documentación es guardada en un fichero homologado por la Agencia española de Protección de Datos para el buen uso de dicha información.

Se adjunta en Anexos, el archivo en formato de Documento *Word*. ***La hoja del Historial Clínico y la hoja de consentimiento del paciente.***

CAPÍTULO 8

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



CAPITULO 8: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Una vez elegido la zona y el local de la nueva clínica se pasa a realizar el plan de recursos humanos como su organización ya que es necesario realizar una buena gestión del sistema de la empresa.

La organización y recursos humanos se pueden decir que tiene como finalidad de analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa.

Una empresa es una organización que combina los recursos y capacidades además de tener la misión de alcanzar unos objetivos económicos sobre la base de aportar productos o servicios capaces de satisfacer necesidades de un colectivo o mercado.

Por lo que la organización de un sistema es la coordinación de factores como la producción, la financiación y el marketing con el fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa.

En cuanto a la función de recursos humanos se puede decir que permite una mayor integración de conocimientos adquiridos en las organizaciones a través de la conducta organizacional:

- Motivación y Satisfacción
- Grupos de trabajo, comunicación y liderazgo
- Clima y cultura organizacional

También es el área de gestión empresarial responsable de las decisiones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella, decisiones y acciones que son adoptadas para la consecución de los objetivos de la empresa.

Además en este apartado se debe realizar un estudio para poder tomar la decisión más idónea sobre qué forma jurídica debe establecerse en la nueva clínica.

Otro aspecto a tener en cuenta en este apartado es la descripción de los puestos de trabajo, en el que se especificara cuáles son sus funciones y sus competencias profesionales para saber de primera mano la gestión que deben de realizar.

También se detallara el organigrama que debe seguir la nueva clínica para una mejor organización.

8.1 Forma jurídico – fiscal

La elección de la forma jurídica es una elección clave a la hora de emprender un negocio.

Se debe de realizar un estudio en profundidad para tomar la decisión más adecuada sobre qué forma jurídica deberá adoptar el nuevo negocio.

De todas las posibles opciones que puede optar una clínica podológica para la forma jurídica de una empresa, se han optado por dos opciones siendo las más adecuadas para la idea de negocio, empresario individual o autónomo y sociedad de responsabilidad limitada.

A continuación se realizara un análisis detallado de cada forma jurídica analizando sus pros y sus contras para nuestro negocio.

Autónomo

El darse de alta como autónomo está limitado a las personas físicas, según lo establece la Ley del Estatuto del Trabajador Autónomo que lo define como persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia una actividad económica o profesional a título lucrativo.

- **Ventajas**

- El darse de alta como autónomo a diferencia de otras figuras es más rápido.
- El emprendedor tiene el control total de la empresa.
- Dirige de forma personal la gestión de la empresa.
- Disminución de costes como por ejemplo gastos de constitución.

- **Desventajas**

- La principal es la responsabilidad ilimitada, es decir que el autónomo responde con lo que invierte en la empresa, así como con sus bienes personales: vehículo particular, vivienda, etc.
- Si obtiene elevados beneficios (a partir de 45.000 €) el pago por el IRPF será mayor que el que pagaría como sociedad por el Impuesto de Sociedades (IS).
- Para pedir financiación para un proyecto las entidades son más reacias con los autónomos que con una sociedad debido a que les resulta más fiable la contabilidad de una sociedad que los datos financieros que pueda presentar un autónomo.
- Si el autónomo está casado por el régimen de sociedad de gananciales, en caso que existan deudas sin pagar se podrá exigir el pago con el patrimonio del cónyuge.

¿Cuándo se recomienda la ventaja del autónomo?

Como regla general se recomienda para actividades en las que la puesta en marcha del proyecto no necesita una gran inversión y/o el proyecto es realizado por una sola persona o pocos miembros, y no se requiere contratar muchos trabajadores.

¿En qué momento es recomendable darse de alta como autónomo?

El emprendedor, además de trabajar en mejorar su proyecto, puede previamente iniciar los trámites necesarios para la puesta en marcha de su actividad empresarial como por ejemplo el alquiler del local, la solicitud de licencias entre otros sin necesidad de darse de alta como autónomo. Por ello, lo recomendable es efectuar el alta como autónomo inmediatamente antes de iniciar la actividad empresarial, debido a que de esta forma se evita el pago de cuotas innecesarias a la Seguridad Social.

Otra recomendación es empezar la actividad a principios de mes para evitar pagar por el resto de días del mes en los que todavía no se realizó ninguna actividad empresarial debido a que la cuota del Régimen de Autónomos se paga mensualmente, con independencia de los días trabajados, por ejemplo si empezaste la actividad el 15 de junio pagas igualmente la cuota por todo el mes de junio.

Fuente: <http://www.masquenegocio.com/2014/06/17/emprendedor-autonomo-o-sociedad/>

Sociedad Limitada

Según la Ley de Sociedades de Capital la sociedad limitada se caracteriza por estar constituida por uno o más socios, que pueden ser personas físicas o jurídicas (otras sociedades), cuyo capital está formado por las aportaciones de los socios.

Se exige un capital mínimo de 3.000 euros.

Cabe destacar que los administradores y socios que tengan el control efectivo de la sociedad deberán estar dados de alta como autónomos, el resto podrá estar dentro del régimen general de la Seguridad Social.

- **Ventajas**

- La principal ventaja es la limitación de la responsabilidad de los socios, debido a que por las deudas contraídas por la sociedad sólo responderán con lo aportado como capital social y no con su patrimonio personal. Esta es una de las razones por la que muchas personas prefieren constituirse como sociedad limitada para evitar perder todo si el proyecto no sale adelante.
- El capital social está constituido por participaciones sociales (el equivalente a acciones en la sociedad anónima) que son transmisibles, es decir que si un socio desea no seguir con el proyecto puede vender sus participaciones a los otros socios o a un tercero.

- Hay mayores probabilidades de conseguir préstamos de financiación que un autónomo. Es una ventaja relativa debido a que en la práctica resulta igualmente difícil, siendo habitual que las entidades exijan la constitución de avales o garantías personales a los socios, lo que genera que pueda responder el socio también con su patrimonio personal por una deuda de la sociedad.
- Puede constituirse por un único socio, porque no existe un mínimo de socios para constituir este tipo de sociedad.
- **Desventajas**
 - La constitución de la sociedad conlleva determinados gastos.
 - Mayores trámites para la constitución de la sociedad.
 - En la venta de participaciones se pueden establecer limitaciones para su adquisición por terceros. Esto resulta a la vez ser una ventaja para los socios que no quieran que una persona extraña entre en la empresa, procediendo ellos a la compra preferente de las participaciones del socio que desea dejar la empresa.

¿Cuáles son los trámites para para constituir una Sociedad Limitada?

- Obtención de la Certificación Negativa de Denominación del Registro Mercantil Central.
- Desembolso del capital social mínimo exigido (3.000 €). Existe la posibilidad de no desembolsar el mínimo exigido si se constituye una “Sociedad Limitada de Forma Sucesiva”.
- Elaboración de los Estatutos de la Sociedad.
- Escritura de constitución que se realiza ante notario.
- Obtención del C.I.F. provisional.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
- Obtención del C.I.F. definitivo.

¿Qué gastos conlleva la constitución de una sociedad?

- Consulta previa de denominación: aproximadamente 3€.
- Certificación Negativa de Denominación: aproximadamente 30-40€.
- Escritura de Constitución ante Notario: dependiendo de la notaría elegida, del número de hojas de la escritura, de la complejidad de los estatutos, capital social, número de socios, etc. Puede variar entre 300€ y 600€.
- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, se abonará el 1% del capital social.
- Inscripción en el Registro Mercantil y publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME), puede variar entre 140€ y 190€.

- Libros sociales, esto es Libro de Actas y Registro de Socios, puede variar entre 20€ y 40€.
- Legalización de Libros Sociales, aproximadamente 30€.

¿Cuándo se recomienda constituir una sociedad limitada?

Se recomienda cuando se requiere una inversión de cierta entidad con ganancias elevadas, y/o cuando son muchos los miembros que van a participar en el proyecto, o se piensa contratar varios trabajadores.

Fuente: <http://www.masquenegocio.com/2014/06/17/emprendedor-autonomo-o-sociedad/>

Elección forma jurídica

Tras este análisis detallado se decide emprender este proyecto tomando como forma jurídica más apropiada la de empresario individual. Según las especificaciones de la Tesorería General de la Seguridad Social se procede a darse de alta en el régimen de autónomos, (trabajadores por cuenta propia) y se solicita la cuenta de cotización previamente a la contratación de personal asalariado (por cuenta ajena).

8.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Antes de entrar en detalle con el análisis y descripción de puestos es necesario establecer unas aclaraciones entre distintos conceptos que se solapan. Estos conceptos pertenecen a la división de trabajo:

- Tarea: Es la unidad de análisis de trabajo y es un conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo.
- Función: Conjunto de tareas que suponen una porción significativa del trabajo total que implica el puesto.
- Puesto: Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades en las condiciones de trabajo de una actividad concreta.
- Rol: es patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una posición o puesto de trabajo

El análisis y descripción del puesto de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización. Esto es una herramienta que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, es decir la descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

- Análisis de puestos: es el procedimiento de obtener información acerca de los puestos.
- Descripción de puestos: recoge la información obtenida por medio del análisis.

La clínica podológica presta un servicio de atención al paciente de manera directa a través de todos los trabajadores, de ahí la importancia de disponer de personas que compartan y puedan transmitir con su trabajo diario los valores de la empresa.

La dirección de recursos humanos guarda un parecido con la dirección de una empresa, ya que comparten con las direcciones funcionales la responsabilidad de dirigir estratégicamente la compañía por lo que será responsable del análisis y la toma de decisiones de la misma.

Para que funcione correctamente los puestos de trabajo dentro de la empresa, se tienen que describir de forma detallada y clara todos los puestos, de modo que cada empleado tenga en cuenta de que consiste su trabajo, donde, cómo y cuándo lo debe de hacer. Así como conocer las competencias, funciones y obligaciones de los puestos de trabajo de esta forma se evitaban confusiones o tareas sin realizar.

En el caso de la clínica podológica se va a valorar en el personal varios aspectos:

- La presencia personal es clave a la hora de la interacción entre profesional y cliente.
- La formación adecuada para cada lugar de trabajo.
- Nos disponemos a abrir en una zona donde gran parte de la población es angloparlante, por tanto nuestro personal debe tener conocimientos de inglés suficientes para mantener una conversación.

Para el inicio de la actividad se va a contar con dos integrantes en la plantilla de esta empresa:

- Podólogo
- Auxiliar de clínica

Podólogo

Es el principal trabajador de esta empresa. En este caso también es el propietario de la empresa.

Los podólogos diagnostican, tratan y gestionan los problemas relativos a los pies y las piernas. Tratan síntomas dolorosos y problemas más duraderos, inspeccionan los pies para detectar los problemas lo antes posible, y proporcionan información y consejos a los pacientes sobre cómo mantener los pies sanos.

Actividades laborales

Los podólogos pueden tratar a pacientes de todas las edades, aunque atienden con mayor frecuencia a ancianos y niños.

Para hacer un diagnóstico, el podólogo examina al paciente, habla con él acerca de sus síntomas, y tiene en cuenta los informes médicos que el paciente le proporcione.

El tratamiento incluye:

- El uso del bisturí para realizar quiropodia.
- El uso de productos químicos para el tratamiento de verrugas.
- La cirugía de uñas encarnadas, con anestesia local.
- La aplicación de apósitos para el tratamiento de las úlceras.
- El uso de plantillas ortopédicas para modificar la planta del pie o para prevenir deformaciones.

Su objetivo es curar el problema y evitar que se produzca de nuevo. En algunos pacientes, a veces, no es posible curar los problemas, por lo que el trabajo debe centrarse en el alivio de los síntomas y en conseguir que el paciente pueda andar y no sienta dolor en la medida de lo posible. Durante el tratamiento, los podólogos pueden recibir ayuda de un asistente de podólogo, para ajustar las plantillas, atender al paciente, esterilizar el material o incluso tareas administrativas.

Los podólogos pueden especializarse en distintas áreas:

- Lesiones deportivas.
- Podo pediatria (para niños).
- Biomecánica, mediante el recurso de la anatomía mecánica para evaluar, diagnosticar y tratar problemas. Gestión de enfermedades de alto riesgo, como la diabetes, que aumentan el riesgo de sufrir problemas en los pies.
- Cirugía.

En la atención podológica, los podólogos pueden hacer la pedicura y cirugías menores de tejidos blandos. También pueden formarse como cirujanos podológicos y tratar trastornos óseos o articulares, tareas que solo pueden realizar después de una prolongada formación quirúrgica.

Los podólogos suelen requerir el servicio de técnicos de laboratorio para compensar las plantillas, aunque algunos lo hacen ellos mismos si se han especializado en esta área.

Perfil profesional

Para ser podólogo se necesitan las características siguientes:

- Disfrutar del trato con la gente.
- Tener la capacidad de calmar y tranquilizar a los pacientes.
- Tener habilidades comunicativas.
- Saber escuchar a los pacientes y proporcionarles información de forma clara.
- Tener paciencia y tacto para trabajar con personas que sienten dolor o que se sienten avergonzadas por sus pies.
- Tener la capacidad de llevar a cabo una aproximación cuidadosa y metódica en su trabajo.
- Poseer la capacidad de planificar y organizar un tratamiento.
- Tener habilidades manuales (para realizar los tratamientos hay que ser preciso y exacto)
- Poseer habilidades de comunicación: debe ser capaz de hacer preguntas, y explicar con claridad el tratamiento que aplicará a los pacientes.
- Tener empatía y saber tratar con los pacientes para conseguir que se sientan cómodos.
- Innovar en los servicios que oferta la empresa.
- Reciclar sus conocimientos constantemente.
- Dirigir correctamente la empresa.

Competencias

- Asesora a personas a decidir el tratamiento a seguir.
- Capacidades organizativas.
- Capaz de calmar y tranquilizar a la gente, ser amable.
- Capaz de identificar problemas.
- Capaz de llevar varios casos.
- Capaz de mantenerse al día de los procedimientos y tratamientos.
- Capaz de usar una variedad de equipamiento médico.
- Capaz de realizar quiropodias.
- Cualificado como cirujano podólogo.
- Dirige a uno o más ayudantes de podología.
- Especializado en biomecánica.
- Especializado en lesiones deportivas.
- Especializado en podología infantil.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades prácticas.
- Realiza cirugía ungueal y cirugía menor de tejidos blandos.
- Trabaja con técnicos para elaborar órtesis o realizarlos ellos mismos.
- Tratar enfermedades de alto riesgo.

Estudios oficiales

Debe estar en posesión del Grado en Podología y demostrar un conocimiento de inglés apropiado.

Su jornada laboral será completa, 40 horas semanales y su salario durante el primer año será de 1500€.

Fuente: <http://www.educaweb.com/profesion/podologo-49/>

Auxiliar de clínica o Auxiliar de podólogo

El auxiliar ayuda a los podólogos a tratar con los pacientes, estos les ofrece apoyo clínico en funciones como la preparación y esterilización del material, la aplicación de apósitos y el corte de las uñas de los pacientes con supervisión del podólogo. Los auxiliares también desempeñan la función administrativa, es decir escriben el historial de los pacientes y coordinan el suministro de materiales.

Actividades laborales

- Los auxiliares de podólogo trabajan bajo la supervisión de los podólogos. Estos visitan a los pacientes después de haber sido evaluados por el podólogo. Dan apoyo clínico al podólogo, asegurándose de que tiene todo el equipo que necesita para tratar a los pacientes.
- Durante el tratamiento del paciente, deben proporcionar el equipo y los instrumentos al podólogo, y retirarlos al final del tratamiento.
- Entre paciente y paciente, los auxiliares de podólogo limpian y esterilizan el equipo, para que esté listo para el siguiente paciente.
- En una primera visita, los auxiliares de podólogo reciben al paciente y lo llevan a la sala de tratamiento. Asimismo, deben tranquilizar a los pacientes ansiosos, explicándoles el procedimiento de la visita, ayudando al paciente a sentirse cómodo.
- Cuando el podólogo ya ha visitado a un paciente y evaluado su problema, el auxiliar puede realizar tratamientos sencillos, que incluyen los vendajes de los pies.
- Los auxiliares de podólogo también tienen una función administrativa. Mantienen actualizados los registros de los equipos de la cirugía y los pedidos de material cuando es necesario. Los auxiliares de podólogo redactan notas para los pacientes, que el podólogo firma antes de entregárselas.

Perfil profesional

Para ser auxiliar de un podólogo es necesario tener unas características clave para el funcionamiento:

- Mostrarse amable, atento y simpático.
- Tener habilidades de comunicación, para tranquilizar y tratar a los pacientes.
- Tener los conocimientos lingüísticos necesarios para redactar notas.
- Ser habilidoso para hacer tratamientos simples, como aplicar apósitos o cortar uñas.
- Tener la capacidad de organizarse.
- Tener habilidades de trabajo en equipo.

Competencias

- Aplica vendajes. Corta uñas.
- Aptitudes para llevar registros.
- Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidades organizativas.
- Capaz de calmar y tranquilizar a la gente.
- Capaz de dar información. Habilidades comunicativas.
- Capaz de seguir procedimientos establecidos.
- Capaz de utilizar equipo técnico.
- Disponer del equipamiento en las salas de tratamiento.
- Esterilizar instrumental.
- Habilidades prácticas.
- Proporciona asesoramiento, ser observador.
- Recibir a los pacientes a su llegada.
- Recibir, registra y hace pedidos de stock.

Estudios oficiales

Debe estar en posesión del título de Técnico de Ciclo formativo de Grado Medio o FP en Cuidados Auxiliares de Enfermería y demostrar un conocimiento de inglés apropiado.

Trabjará 20 horas semanales y su salario será de 450 € mensuales.

Fuente: <http://www.educaweb.com/profesion/auxiliar-podologo-23/>

Los puestos analizados son imprescindibles para el buen funcionamiento de la clínica podológica, ya que el personal es un factor clave para el éxito de la empresa. Los primeros meses de clínica son muy importantes ya que estas en contante consolidación con el mercado y con la fidelización de los pacientes, por ello en este momento solo estarán estos dos puestos de trabajo, en el momento que se observa una mejora y un crecimiento de pacientes se ampliaría otra consulta para la incorporación de otro profesional de la podología.

8.3 Organigrama de la Empresa

A continuación se puede ver el organigrama de la empresa en la que muestra la estructura orgánica de la empresa sobre las relaciones jerárquicas de la organización.

La organización que tiene la clínica, es muy simple ya trata de una clínica de nueva creación por lo que no es aconsejable formar una estructura compleja, en el caso de que una vez pasado un tiempo y se observa que el número de pacientes ha aumentado se puede plantear aumentar de podólogos.

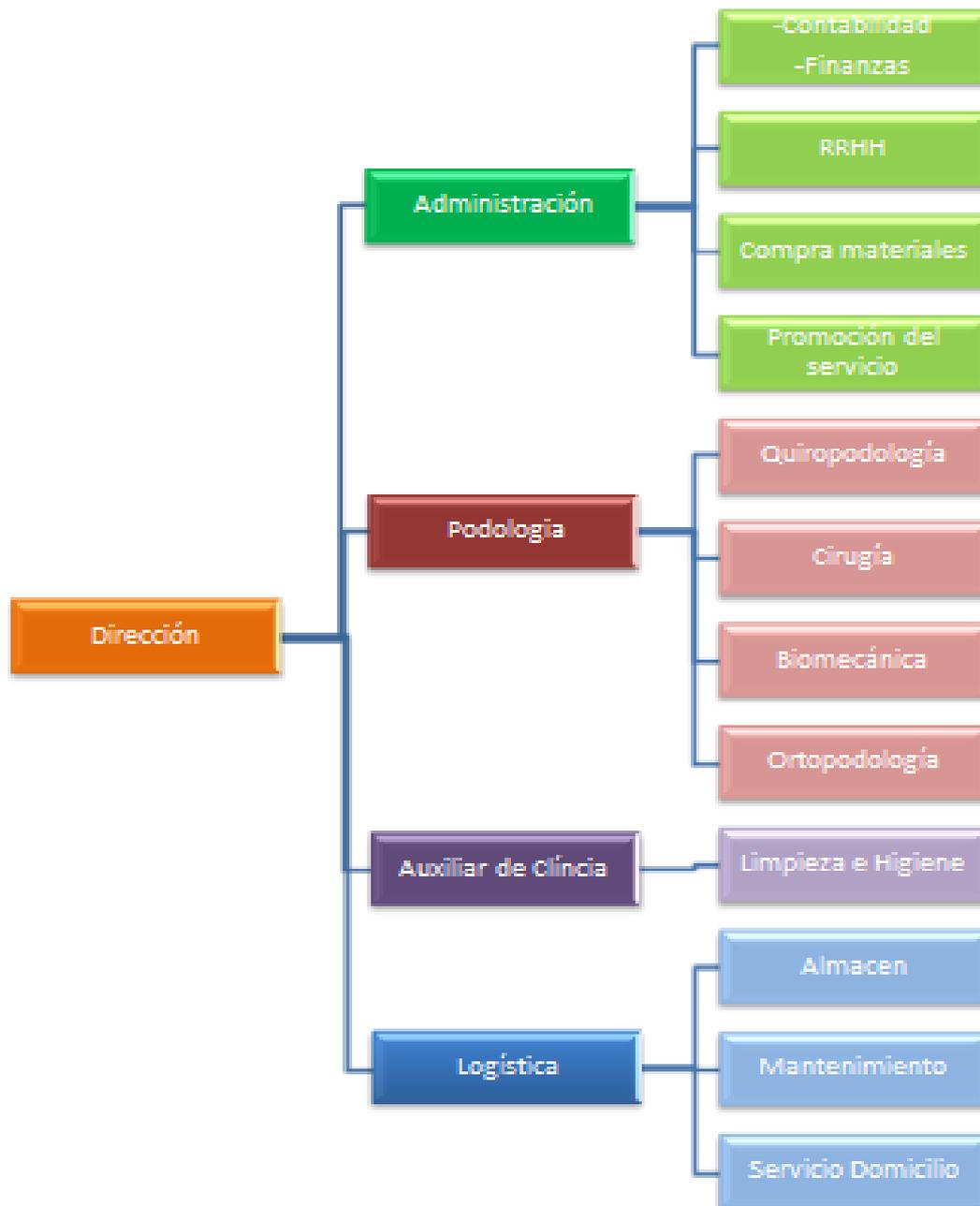
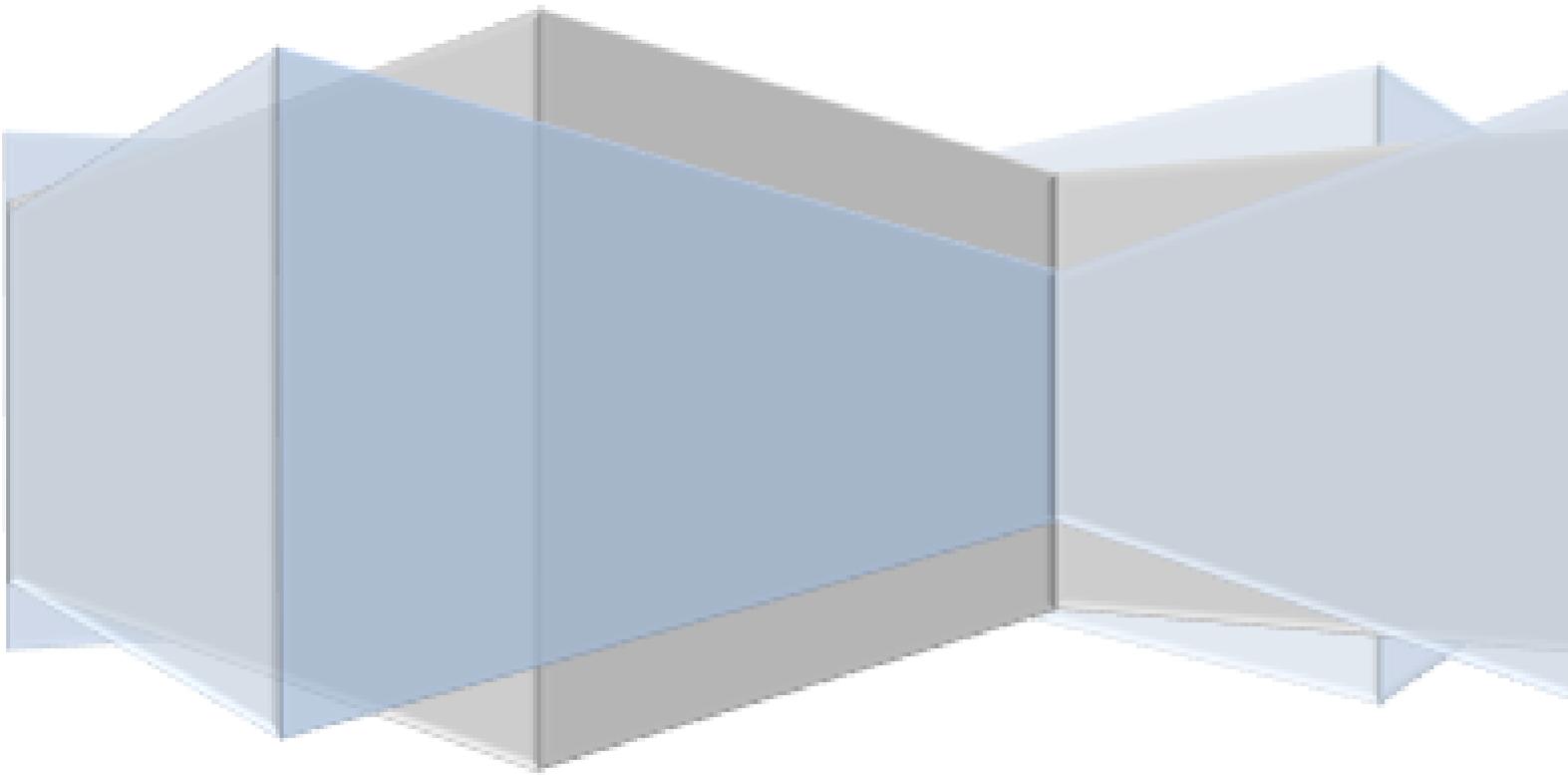


Figura (8.1) Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 9

PLAN DE MARKETING



CAPITULO 9: PLAN DE MARKETING

En el plan de marketing la forma de entender la relación entre la empresa y el consumidor se basa en satisfacer las necesidades de los consumidores y conocer los cambios del entorno, en el esfuerzo coordinado e integrado del conjunto de la organización y en centrarse en conseguir el éxito a largo plazo.

El marketing según American Marketing Association, 1985 “ es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, la fijación del precio, la comunicación y la distribución de las ideas, los bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”

El marketing es la forma en que las empresas hacen llegar sus productos o servicios a sus consumidores y consumidoras, mediante el intercambio haciendo que los prefieran y los compren frente a la competencia.

El marketing pone el producto o servicio a disposición del mercado en el momento adecuado, en el lugar idóneo y con un precio asequible.

Su objetivo es buscar la satisfacción de las necesidades de las partes que aparecen en el intercambio, aportando valor al cliente mediante alguna oferta, teniendo en cuenta la responsabilidad social de sus acciones.

El plan de Marketing es una herramienta de gestión que abarca toda la información recopilada en el análisis del sector y este refleja las estrategias a seguir en relación con el servicio que se va a ofertar.

Por lo tanto, el marketing, se refiere al plan comercial y tiene en cuenta las variables que pueden ser controladas directamente por la empresa, como son, el precio, los lugares de distribución o prestación del servicio, la calidad, la satisfacción de la clientela y las actividades de comunicación, promoción y publicidad.

Por lo tanto en este apartado se incluirán la segmentación y definición del público objetivo y el marketing mix que se forma por las 4p's.



www.RobertoEspinosa.es

Figura (9.1) Fuente: RobertoEspinosa.es, 2017

Objetivos del plan de marketing

Estos objetivos son extraídos de las estrategias realizadas anteriormente, en el *Capítulo 6 Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias* en el subapartado (6.2 Evaluación y Selección de Estrategias.)

- Dar a conocer al público los servicios antes de la apertura y en los primeros meses de actividad de la misma. Estrategia 4 Promocionar novedad de servicio en la población.
- Buscar una fidelización de los pacientes a la nueva clínica. Estrategia 10 Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura.
- Fomentar la imagen como marca para potenciar nuestra fama en el mercado. Estrategia 9 Fomentar imagen de marca de la clínica.

9.1 Segmentación y Público objetivo

La segmentación de un mercado consiste en que las empresas dividen los mercados, grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, a los que se puede llegar de una forma más eficaz con bienes y servicios adecuados a sus necesidades. Es decir buscar grupos de personas que sean lo más parecido posible en cuanto a las percepciones de productos y servicios y a sus comportamientos y actitudes.

En la segmentación no existe una forma única para segmentar un mercado, es decir tiene que probar diferentes variables, solas y combinadas, para encontrar la mejor forma de estructurar el mercado.

Para que la segmentación del mercado sea eficaz, se debe de cumplir unos requisitos, es decir: que el segmento del mercado sea medible, accesible, sustancial, diferenciable y accionable.

Esta segmentación hace que se conozca mejor a nuestro público objetivo y competidores reales y se mejorara la adaptación al cliente.

Las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados, están agrupados según criterios:

- Geográficos: es un criterio a tener en cuenta ya que para la instauración de la clínica es importante donde realizarla, de ese modo se ha analizado la zona de la comarca de la Marina Baixa para la implantación de esta. La población será en La Nucia donde también se abarcara a las poblaciones vecinas ya que no existe en esa zona este servicio.

- Demográficos: este criterio se divide en grupos según edad, género, tamaño familia, estado civil... Para la clínica este criterio va a ser principal ya que abarca a todo tipo de público desde meses de vida hacia adelante.
- Psicográficos: otro criterio a tener en cuenta, ya que esto es variable en función del nivel adquisitivo de cada paciente y de sus necesidades, además de tener unos precios estipulados y fijados se aconsejara un tratamiento asequible u otro.
- Comportamientos: este es muy decisivo a la hora para hacer la segmentación ya que tiene en cuenta a dos públicos, es decir, el que acude a consulta por necesidad y el que acude por aspecto estético.

Para la futura clínica se considera la situación en la que se encuentra el mercado, por lo que la clínica se dirigirá a todo el mercado sin excepción, ofreciendo el servicio de mejor calidad a precios asequibles, por lo que se reducirá el margen de beneficio ya que se trata de una nueva clínica. No obstante la clínica se centrara en atraer clientes ofreciendo el mejor servicio a un precio asequible para toda la población.

A continuación se analiza el público objetivo más apropiado para la clínica.

El público objetivo está compuesto por personas de todas las edades, en esta clínica se abarcará desde sus primeros meses de vida hacia adelante, en la población de la Nucia y alrededores como Polop, Callosa d'En Sarria.

9.2 Servicios

Anteriormente se ha comentado el marketing mix por lo que este apartado constituye el núcleo del marketing.

El servicio que se va a ofertar en la clínica es muy importante y valorado por el paciente ya que se trata de un sector en el que la diferenciación del producto o servicio es alto. Al ser tan alto el nivel de personalización esto hace que sea imprescindible realizar tratamientos con más alto nivel de calidad y personalización.

Como ya se ha ido comentando durante el trabajo la clínica va ofrecer varios servicios, pero aquí se van a destacar los servicios principales:

Podología general

En ella se engloba los servicios de quiropodología, ortopodología, podología geriátrica y cirugía. Este servicio irá enfocado a todo el grupo de población general que demanden servicios podológicos.

Podología Deportiva

Este va a ser el producto estrella. Se quiere promocionar la imagen de clínica especializada en la podología deportiva. Por este motivo la promoción de este servicio para captar a este grupo de población será muy importante.

Este servicio se instaurará tanto en clínica como a pie de pista. De esta manera se podrá analizar mejor el gesto deportivo y permitirá realizar un mejor tratamiento, además de promover una cercanía con el paciente que le haga fidelizar con los podólogos.

Para promover este servicio se crearán convenios con clubs deportivos, mediante los cuales tendrán descuentos en tratamiento de la clínica.

Podología Infantil

Para los más pequeños se ofrece este servicio donde en caso de encontrar alguna patología se puede poner tratamiento y así evitar su evolución. Este grupo de población es muy importante ya que atrae consigo a los padres. En la salud de los niños por lo general se suele invertir por parte de los padres, por eso este servicio es importante en el negocio.

Para promover este servicio se realizarán revisiones gratuitas tanto en escuelas como en la clínica. De esta forma se atraerá a un volumen de pacientes que podrán decidir si tratarse o no en la consulta de la clínica.

Servicio a Domicilio

Ante la necesidad de podólogos en las poblaciones de alrededor de la Nucia, se va a instaurar este servicio que va a permitir llegar a la atención domiciliaria a sus hogares. Este servicio generará un boca a boca entre vecinos que contraten este servicio y que servirá para promocionarse.

Todos los servicios o tratamientos realizados por la clínica, se basaran en principios básicos a la hora de prestar un servicio como son la sensibilidad, la confianza, la fiabilidad, la empatía, la comunicación y la especialización.

9.2.1 Planificación Horaria de los Servicios

La clínica tendrá apertura de lunes a viernes en horario de 9 a 2 h por la mañana y de 16 a 20 h por la tarde. Y los sábados de 9 a 2h.

Durante el horario de apertura de la clínica se ofrecerán todos los servicios que un profesional de la podología puede realizar.

Respecto a la atención del deportista a pie de pista se realizará a demanda del usuario, mediante acuerdo con la clínica si es posible. En sus días de entrenamiento o de partido se realizará en horario extra del habitual.

Al igual que en la atención deportiva, se fijará el mismo requisito de contratación del servicio para las revisiones escolares. Estas se fijarán con las escuelas con antelación.

Por último la atención domiciliaria tendrá un horario de 18 a 21 h.

9.3 Precios

El precio se define como el valor monetario de un producto o servicio. Este es la única variable que produce ingresos, por lo que en general los consumidores de los servicios están dispuestos a pagar ciertos precios si con ello reducen el riesgo o dolor que perciben.

También se puede decir que el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Este es una variable relativa ya que cada consumidor puede percibirlo de una manera distinta.

Con respecto a la fijación de precios, este es un elemento clave para cualquier empresa además de facilitar la toma de decisiones. Aunque también al ser una clínica de nueva creación se centrará en aumentar la colaboración del mercado.

La sensibilidad de los precios varía según el tipo del servicio, en el caso de la podología los precios van estipulados por una estimación del colegio de podólogos.

A continuación se muestra un listado de servicios con sus precios establecidos.

SERVICIO	PRECIO
Quiropodia	23€
Verruga (sesión)	30€
Silicona pequeña	15€
Silicona grande	20€
Cura	15€
Estudio biomecánico de marcha	40€
Estudio biomecánico de ciclismo	100€
Ortesis plantar	100€
Masaje	20€
Reconstrucción Ungueal	25€
Palmilla Foam 3 mm.	12€
Palmilla Foam 5 mm.	15€
Exploración biomecánica infantil	30€
Cirugía Ungueal 1 canal	250€

Tabla (9.1) Fuente: Elaboración Propia

9.4 Comunicació

La estrategia de comunicación es uno de los componentes más fundamentales del núcleo del marketing mix, por lo que la comunicación es el objeto de comunicar la existencia de un producto o servicio con el fin de estimular la demanda. También actúa sobre los clientes actuales, recordando la existencia del producto o servicio y sus ventajas.

El papel básico de la estrategia de comunicación de una empresa de servicios es informar, persuadir o recordar a los clientes cual es el servicio que ofrece. No se puede esperar que los consumidores usen un servicio que no conocen; por ello, un objetivo primordial de esta estrategia es despertar la conciencia del consumidor y posicionar el servicio que ofrece la empresa dentro del conjunto de alternativas que éste evoca. Para llevar a cabo esto se debe usar estrategias de publicidad.

Se sabe que en esta profesión el arma principal de marketing es el boca a boca de los pacientes, y por ello se quiere generar una imagen de cercanía al paciente, y solucionar sus problemas teniendo un seguimiento y un interés cercano por su evolución.

Además de boca a boca, para promocionar la nueva clínica se va a instaurar las siguientes estrategias publicitarias:

1. Creación de una página Web y promoción en redes sociales.
2. Anunciarse en páginas amarillas y medios de comunicación de la localidad y alrededores (radio y prensa).
3. Creación de folletos y trípticos informativos, los cuales se distribuirán por lugares claves, como por ejemplo en centros de la tercera edad, centros de salud, instalaciones deportivas y comercios de la ciudad. Estos folletos y trípticos además realizarán la función de promoción de la salud podológica, ya que en ellos se incluirán información relevante para el autocuidado de los pies.
4. Colocar un cartel atractivo en la clínica con buena visibilidad para el transeúnte.
5. Elaboración de la tarjeta, con el logotipo de la empresa y distribución de la misma conjunto folletos y trípticos.

Con estas estrategias publicitarias se llevará a cabo las estrategias seleccionadas anteriormente en el Capítulo 6 en la Formulación, Evaluación y Selección de estrategias. Es decir las estrategias: Estrategia 4 Promocionar novedad de servicio en la población. Estrategia 10 Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura. Estrategia 9 Fomentar imagen de marca de la clínica.

Es muy importante tener un logotipo atractivo para el cliente y con el cual se puedan identificar fácilmente con los servicios que ofrecemos. Esto se identifica como marca y de esta manera se consigue una publicidad potencial.

El nombre de la clínica también es muy importante. Los podólogos consideran que debe ser un nombre corto, fácil de recordar y que suene bien. El nombre elegido para la nueva empresa es el de **PODONUCIA**

Tarjeta de la clínica con el logotipo de la empresa



Figura (9.2) Fuente: Elaboración Propia del Podólogo

Página Facebook de la Clínica.



Figura (9.3) Fuente: Elaboración Propia, 2017.

9.5 Promociones y convenios

Otra arma de marketing que se fijamos en la empresa son las promociones y los convenios con clubs deportivos.

En cuanto a las promociones se va a instaurar la siguiente:

- Tarjeta de fidelización: Constará en una tarjeta en la cual se contabilizan las quiropódias. A la 5ª quiropódia, esta será gratuita.

Convenios:

Para los clubs deportivos que firmen convenio con la clinica, estos tendrán una ayuda económica en la compra de equipajes y además de un 10% a un 15% de descuento en los servicios. A cambio de esta condición los equipos llevaran la publicidad en sus equipajes o en su nombre de equipo o club deportivo.

Gastos en publicidad

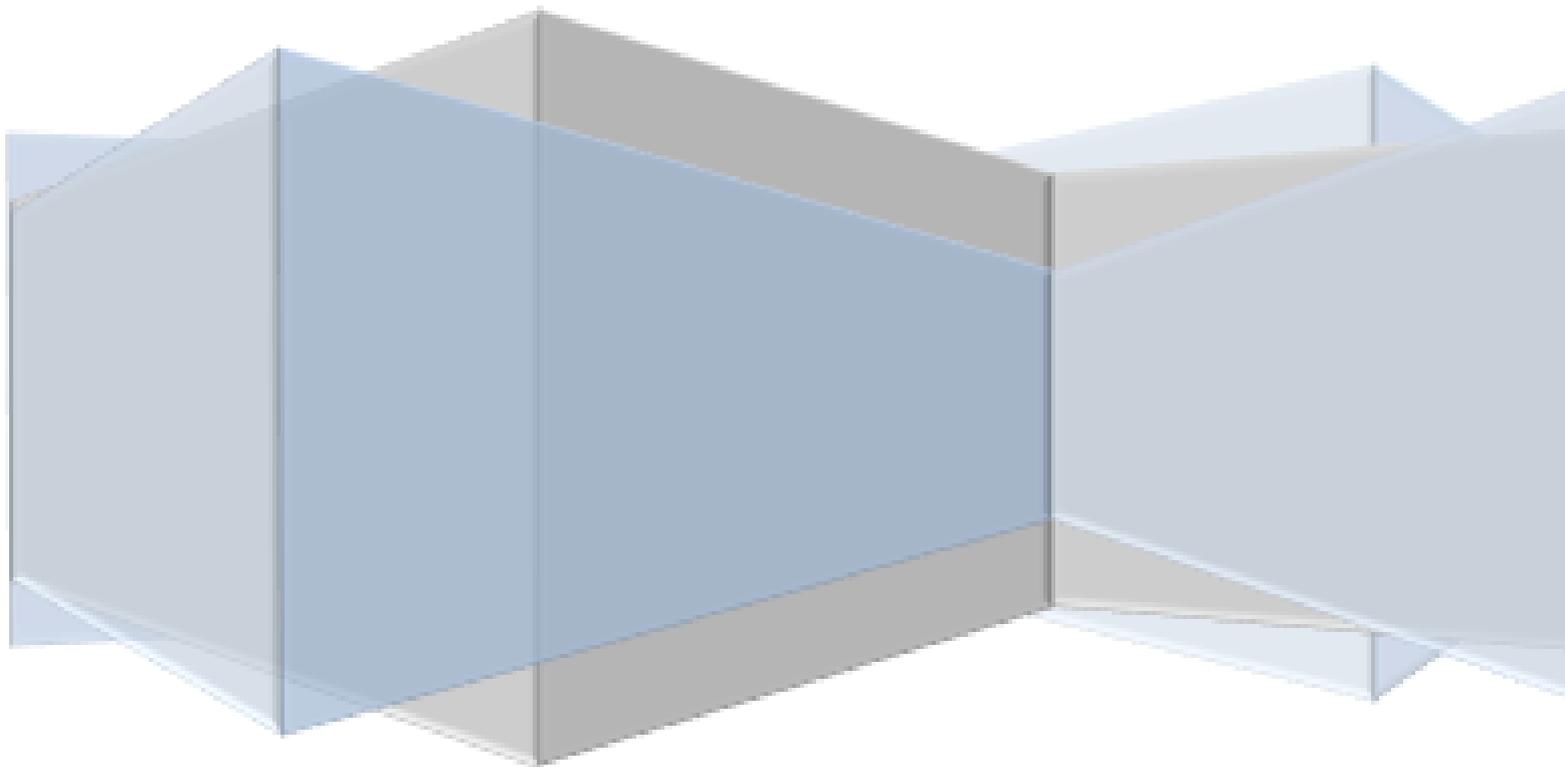
Los presupuestos anuales fijados para publicidad, en el inicio de la actividad se ven reflejados en la siguiente tabla:

Publicidad	Coste
Tarjetas	200€
Trípticos y folletos	200€
Página web	100€
Prensa y radio	200€
Convenio equipos	300€
Total	1000€

Fuente: Elaboración Propia del Podólogo.

CAPÍTULO 10

PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS



CAPÍTULO 10: PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Se va a realizar un análisis para fijar una estimación en un plan de inversiones, financiación del proyecto, los ingresos, gastos previsible y su evolución durante los tres primeros años de actividad. Además se realizara otra estimación para calcular en número de pacientes potenciales de la zona.

Durante este capítulo se va a obtener una visión rápida sobre los principales gastos a realizar para la apertura de la nueva empresa, así como los ingresos que irá obteniendo para rentabilizar la inversión.

10.1 Plan de Inversión

En este apartado se van a incluir todos los activos necesarios y ya adquiridos para la puesta en marcha de la clínica podológica para su funcionamiento.

Activo fijo

Licencias de proyectos y gastos de constitución: Al ser un establecimiento del sector sanitario requerirá del cumplimiento de una serie de licencias sanitarias y proyecto, para su perfecto cumplimiento a la hora de su apertura.

- Gastos de notaría
- Proyecto de apertura por ingeniero técnico o arquitecto.
- Inscripción en Registro Mercantil.
- Permisos y tasas de apertura de establecimiento.
- Alta en la Seguridad Social como autónomo.
- Alta en la Seguridad Social de los empleados.

Gasto estimado 900€.

Inmovilizado material

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

Obras de instalación: A pesar que el local es alquilado, con el consentimiento del propietario del local, se puede llevar obras para acondicionar el local a nuestra actividad.

En este caso el local a reformar se trata de una antigua clínica dental por lo que la reforma será mucho menor ya que se aprovechara la mayoría de instalaciones.

Gasto 5.000€

Mobiliario: el local donde se ubicará la clínica será alquilado, en el que debemos habilitarlo para una clínica en el que se comprará todo el mobiliario necesario para cumplir los ideales previstos para un buen funcionamiento.

MOBILIARIO	PRECIO
Recepción	600€
Mesa oficina	300€
Sillas (10)	500€
Bancada taller	100€
Estanterías (2)	100€
Revistero	30€
Menaje y baño	650€
Plantas	300€
Decoración varia	2.000€
TOTAL	4.580€

Maquinaria: Inmovilizado material indispensable para el funcionamiento del negocio, ya que para poder desarrollar el trabajo necesitaremos de maquinaria especializada, como es el sillón podológico y el autoclave. (9.000€)

MAQUINARIA	PRECIO
Sillón podológico	1.500€
Equipo podológico	1.500€
Vacumm	3.000€
Autoclave + termoselladora	1.000€
Instrumental clínico	1.000€
Plataforma de presiones	2.500€
Pulidora	500€
Podoscopio	300€
Cinta Correr	2.500€
Rodillo de Ciclismo	400€
TOTAL	14.200

Equipos informáticos y material de música: Ordenadores y demás conjuntos electrónicos que se necesitarán los profesionales para llevar a cabo su actividad, así como armonizar el ambiente con un hilo musical.

EQUIPOS ELECTRONICO	PRECIO
Ordenador sobre mesa (2)	800€
Equipo música	80€
IPad	400€
TOTAL	1.280€

Activo Circulante: Un activo circulante es un bien o derecho líquido o que puede convertirse en líquido en menos de un año. Es decir, es el dinero que una empresa tiene más o menos disponible para usar en cualquier momento. Durante la transición desde la apertura hasta la obtención de ingresos por la prestación de los servicios, los gastos básicos (proveedores, impuestos...) serán sufragados con los recursos propios de la empresa.

Se calcula como máximo que el gasto de este activo circulante se alargara durante los primeros doce meses tras la apertura. Se realiza una estimación de dicho gasto.

- Alquiler más impuestos 6.000€

INVERSION INICIAL	PRECIOS
INMOVILIZADO INTANGIBLE	900€
Licencias de proyectos y gastos de constitución	900€
INMOVILIZADO MATERIAL	20.560
Mobiliario	4.580€
Maquinaria	14.200€
Equipo Informático y material de música	1.280€
Obras de instalación	5.000€
Alquiler local 12 meses	5.400€
Otros impuestos	600€
TOTAL INVERSION INICIAL	27.460€

Tabla (10.1) Fuente: Elaboración Propia.

En resumen la estimación de inversión inicial se eleva a 27.460€.

La inversión no es demasiado elevada porque se ahorra una gran cantidad de dinero con la reforma del local, ya que está preparado casi en su totalidad, para la actividad que se realizara en la clínica puesto que antes era una clínica dental y tiene las instalaciones compatibles.

10.2 Financiación del Proyecto

Las inversiones descritas en el plan de inversión necesitarán ser financiadas bien con recursos propios de la empresa o bien con recursos ajenos. El objetivo de éste punto es determinar la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir de dónde obtendremos el capital suficiente para financiar este proyecto.

Debido a las características de inversión que presenta la clínica, será necesaria la necesidad de financiación por parte de recursos ajenos. Para ello, se comparan diferentes ofertas en el mercado bancario y se valoran diferentes ayudas.

La inversión inicial de nuestra clínica asciende a la suma total de **27.460€**.

Como no se sabe las posibles complicaciones económicas que se pueden encontrar, se va a marcar un margen de 2.540€ más. Es decir, se redondea la cifra a **30.000€** necesarios para iniciar la puesta en marcha del negocio.

Se cuenta con 15.000€ a aportar por parte de la empresa, por tanto se debe conseguir una financiación de 15.000€ de otras fuentes.

Se decide buscar la vía de financiación a través de entidades bancarias y de préstamo. Tras realizar una comparativa entre distintas entidades, finalmente se decide solicitar un préstamo de 15.000€ con la compañía MyTripleA.

MyTripleA es una Plataforma de financiación supervisada por CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) y por el Banco de España.

Las condiciones fijadas de dicho préstamo son las siguientes.



Tabla amortización

Mes	Cuota	Capital amortizado	Intereses	Capital pendiente
0				15.650,00
1	449,76	420,81	28,95	15.229,19
2	449,76	421,59	28,17	14.807,60
3	449,76	422,37	27,39	14.385,24
4	449,76	423,15	26,61	13.962,09
5	449,76	423,93	25,83	13.538,16
6	449,76	424,72	25,05	13.113,44
7	449,76	425,50	24,26	12.687,94
8	449,76	426,29	23,47	12.261,65
9	449,76	427,08	22,68	11.834,58
10	449,76	427,87	21,89	11.406,71
11	449,76	428,66	21,10	10.978,05
12	449,76	429,45	20,31	10.548,60
13	449,76	430,25	19,51	10.118,35
14	449,76	431,04	18,72	9.687,31
15	449,76	431,84	17,92	9.255,47
16	449,76	432,64	17,12	8.822,83
17	449,76	433,44	16,32	8.389,39
18	449,76	434,24	15,52	7.955,15
19	449,76	435,04	14,72	7.520,11
20	449,76	435,85	13,91	7.084,26
21	449,76	436,66	13,11	6.647,61
22	449,76	437,46	12,30	6.210,14
23	449,76	438,27	11,49	5.771,87
24	449,76	439,08	10,68	5.332,79
25	449,76	439,90	9,87	4.892,89
26	449,76	440,71	9,05	4.452,18
27	449,76	441,52	8,24	4.010,66
28	449,76	442,34	7,42	3.568,32
29	449,76	443,16	6,60	3.125,16
30	449,76	443,98	5,78	2.681,18
31	449,76	444,80	4,96	2.236,38
32	449,76	445,62	4,14	1.790,75
33	449,76	446,45	3,31	1.344,31
34	449,76	447,27	2,49	897,03
35	449,76	448,10	1,66	448,93
36	449,76	448,93	0,83	0,00

Fuente: <https://www.mytriplea.com/simulador-prestamos-empresas/>

10.3 Previsión de ingresos y gastos

En este apartado se va a realizar un análisis de la cuenta de resultados, en la que se realizará una estimación de los ingresos y gastos que se va a tener durante los 3 primeros años de actividad.

PREVISION DE INGRESOS

En primer lugar para poder hacer una previsión de ingresos se debe tener una lista de servicios y precios definidos. Se va a utilizar las tarifas vigentes en la clínica actual de Villajoyosa, aunque la cantidad de ingreso será difícil de calcular ya que se trata de una nueva clínica en una población diferente y por tanto intervienen otras variables.

SERVICIO	PRECIO
Quiropodia	23€
Verruga (sesión)	30€
Silicona pequeña	15€
Silicona grande	20€
Cura	15€
Estudio biomecánico de marcha	40€
Estudio biomecánico de ciclismo	100€
Ortesis plantar	100€
Masaje	20€
Reconstrucción Ungueal	25€
Palmilla Foam 3 mm.	12€
Palmilla Foam 5 mm.	15€
Exploración biomecánica infantil	30€
Cirugía Ungueal 1 canal	250€

Fuente: Elaboración Propia.

Para llevar a cabo el control de ingresos, se crean dos tablas; una de control de ingreso semanal y otra de control de ingresos anuales.

A continuación se muestra un ejemplo de la tabla de ingreso semanal.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	TOTAL	PRECIO
QUIRO							0	0
VERRUGA							0	0
PROPINA							0	0
ESTUD MARC							0	0
PLANTILLAS							0	0
MASAJE							0	0
SILICONA 15							0	0
SILICONA 20							0	0
PALMILLA15							0	0
PALMILLA12							0	0
RECONS. UÑA							0	0
EXPLO INFANT							0	0
ESTUDIO BIKE							0	0
CIRUGIA UNG							0	0
TOTAL								0

Tabla (10.2) Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se muestra la previsión de ingresos del primer año en el escenario realista.

	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Sem. 1	606	267	830	1022	946,1	850	650	1023	1300	850	758	1057
Sem. 2	406	253	594,87	842,87	1351	1200	895	789	1023	723	1500	852
Sem. 3	490	627	865	555	821	900	1351	1279	1347	1400	1253	791
Sem. 4	704	410	452	868	1031	725	945	987	965	1125	678	1345
Sem. 5	99	101	678	53	764	101	99	756	798	698	856	489
Total ingreso	2305	1658	3419,87	3340,87	4913,1	3776	3940	4834	5433	4796	5045	4534

Tabla (10.3) Fuente: Elaboración Propia.

Total ingreso primer año: 47.994,84

El número de ingresos es elevado, puesto que se estima una similitud de rendimiento a la primera clínica de Villajoyosa. Se cree que el amplio horario y el no cerrar la clínica en ningún periodo vacacional aumentan las ganancias y también la velocidad de crecimiento del negocio.

Como se ha comentado anteriormente, la estimación que se realiza es en vista a tres años. Teniendo en cuenta el crecimiento del negocio y a la vez su flujo de pacientes, los ingresos se irán incrementando con el paso de los años. También es importante tener en cuenta que no todos los meses tendrán la misma recaudación, ya que variables propias de cada mes, como pueden ser por ejemplo: los festivos, periodos postvacacionales, etc. Variaran la cantidad de los ingresos.

A continuación en la tabla, se representa la estimación de la evolución de los ingresos durante los tres primeros años de actividad.

MES	2018	2019	2020
ENERO	2305	3825	3998
FEBRERO	1658	3002	4543
MARZO	3419,87	4630	5720
ABRIL	3340,87	3525	4985
MAYO	4913,1	3700	5218
JUNIO	3776	5420	5785
JULIO	3940	5260	6158
AGOSTO	4834	5890	6783
SEPTIEMBRE	5433	6123	7345
OCTUBRE	4796	5100	6125
NOVIEMBRE	5045	4560	5525
DICIEMBRE	4534	4225	4987
TOTAL	47994,84	55260	67172

Tabla (10.4) Fuente: Elaboración Propia.

PREVISION DE GASTOS

A continuación se muestra la previsión de gastos del primer año.

	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Alquiler	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Luz	65	60	50	45	40	40	50	50	45	40	45	55
Agua	35	0	30	0	35	0	30	0	35	0	30	0
Proveedores específicos	300	0	0	350	0	0	400	0	0	300	0	0
Nominas	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Internet + telef	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Financiación	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
Seguro	0	0	0	0	0	300	0	0	0	0	0	0
Total gasto	1776	1436	1456	1771	1451	1716	1856	1426	1456	1716	1451	1431

Tabla (10.5) Fuente: Elaboración Propia.

Total gastos primer año: 18.942

En cuanto a los gastos son reducidos, ya que la clínica no tiene ningún gasto mayor que los representados en la tabla. Cabe destacar que durante los tres primeros años el gasto será mayor debido a la financiación. Pero también el gasto en proveedores será menor durante los primeros años y se irá incrementando posteriormente conforme vaya creciendo la afluencia de clientes.

A continuación en la tabla, se representa una estimación de la evolución de los gastos durante los tres primeros años de actividad.

MES	2018	2019	2020
ENERO	1776	1876	2076
FEBRERO	1436	1436	1436
MARZO	1456	1456	1456
ABRIL	1771	1921	2021
MAYO	1451	1451	1451
JUNIO	1716	1716	1716
JULIO	1856	2256	2556
AGOSTO	1426	1426	1426
SEPTIEMBRE	1456	1456	1456
OCTUBRE	1716	1916	2216
NOVIEMBRE	1451	1451	1451
DICIEMBRE	1431	1431	1431
TOTAL	18942	19792	20692

Tabla (10.6) Fuente: Elaboración Propia.

Como se ha comentado anteriormente, el ritmo de crecimiento del gasto vendrá debido al aumento de demanda de productos a los proveedores. Esto está condicionado por el aumento de pacientes de forma progresiva. En cuanto al resto de gastos se mantendrán en la media estimada.

Como punto adicional se ha querido introducir una estimación sobre el número de pacientes que se pueden recibir en la zona.

Para conocer estos datos, será importante saber cuánta población necesita de los servicios en la zona que se va a implantar la clínica.

Para realizar esta estimación se lleva a cabo un análisis de mercado.

Análisis del mercado

El primer dato a obtener es el de la demanda del servicio de podología. Es difícil conocer la cantidad de demandantes que se va a encontrar. Para poder tener un dato se va a estimar de forma aproximada este número, de la forma más fiable posible.

Según un estudio elaborado por el Servicio de Reumatología del Hospital del Mar de Barcelona, el 70% de los españoles sufren trastornos en los pies y por tanto son

demandantes de asistencia podológica. Este 70% de demandantes, genera un mercado 10.000.000 visitas anuales al podólogo.

Si se aplica el mismo porcentaje que en el caso español a los habitantes de la comunidad valenciana, que a fecha de 2016 según el INE, la suma se eleva a 4.959.968 personas, se obtiene lo siguiente:

$4.959.968 \times 70\% = 3.471.977$ personas en la Comunidad Valenciana con problemas en los pies.

A su vez este dato se puede para calcular el número de visitas anuales de la población, a través de una regla de tres: si una población de 32.527.671 personas (con problemas en los pies, en España) genera un mercado de 10 millones de visitas al año, una población de personas 3.471.977 (con problemas en los pies, en la comunidad valenciana) genera "x" visitas.

$$32.527.671 \quad \text{_____} \quad 10.000.000$$

$$3.471.977 \quad \text{_____} \quad X$$

$X = 1.067.394$ consultas anuales en la comunidad valenciana.

Este mismo ejemplo se puede aplicar a cualquier población, para estimar el número de consultas anuales que puede tener el negocio.

Como se vio anteriormente en el *Capítulo 3 Antecedentes*, la población que se pretende abarcar (La Nucia) suma un total de 19.967 habitantes.

Por lo que aplicando el 70% de personas con problemas en los pies, se obtiene que 13.997 habitantes demandaran el servicio de podología en la Nucia.

A continuación este método se utiliza en la población donde se instaurará la nueva clínica.

$$32.527.671 \quad \text{_____} \quad 10.000.000$$

$$13.977 \quad \text{_____} \quad X$$

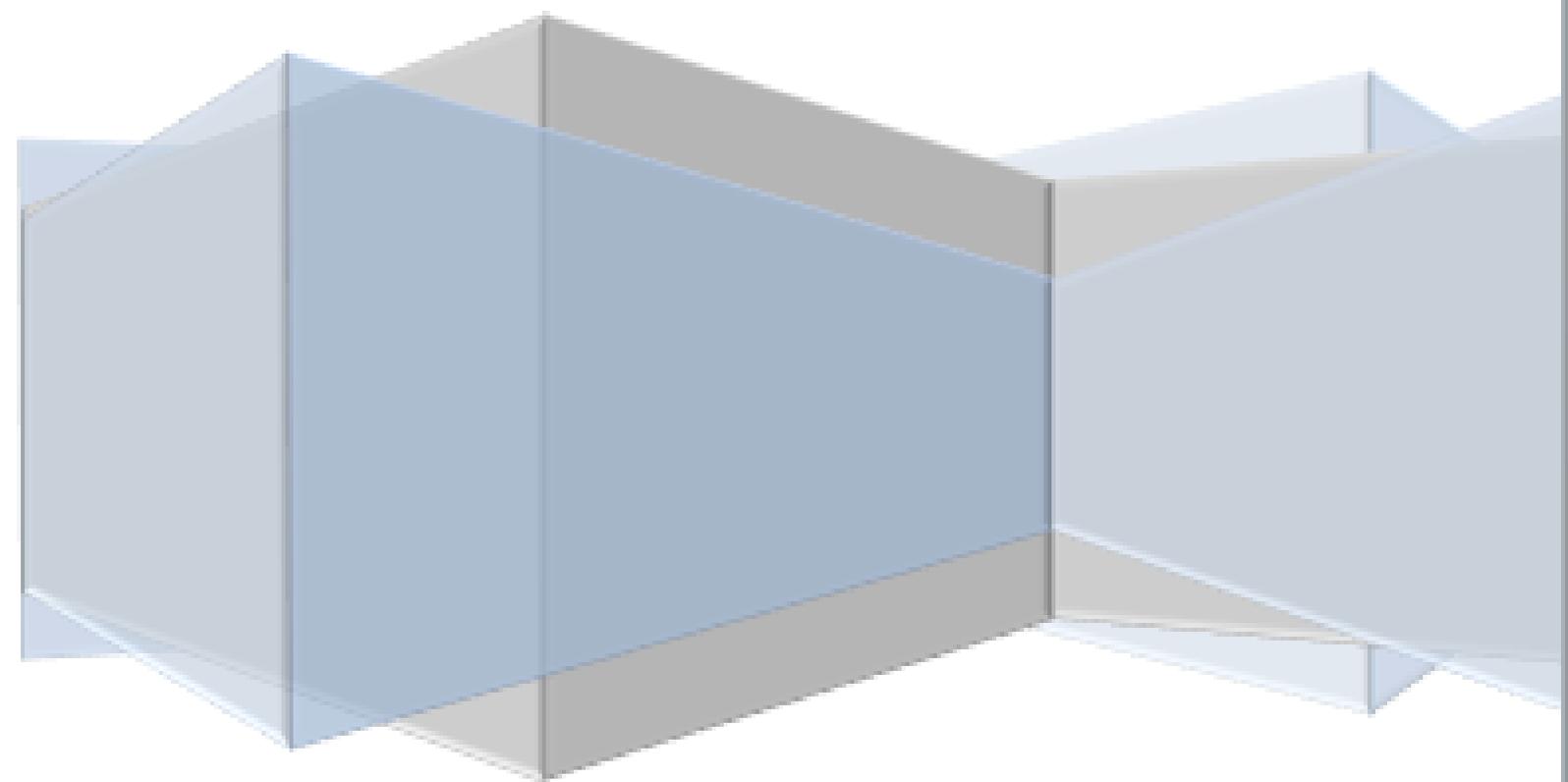
$X = 4.297$ consultas anuales

Como se observa en esta estimación, el número de consultas anuales puede llegar a ser de 4.297.

Para concluir con este punto, se puede decir que los datos de consultas anuales obtenidas es un valor irreal, aun así, este dato puede ser interesante a la hora de calcular la cantidad de posibles clientes que se encuentra en la zona y serán candidatos a utilizar los servicios de la clínica. Es decir, el número de clientes potenciales.

CAPÍTULO 11

CONCLUSIONES



CAPITULO 11: CONCLUSIONES

Tras la realización de este plan de empresa se puede concluir que la Podología se trata de un sector en fuerte expansión y crecimiento, pero con pocos años de evolución como profesión independiente dentro de las especialidades de las ciencias de la salud.

Cada día es una profesión más conocida y con mayor competencia dentro de un sector, que como otros muchos se ha visto afectado por la recesión económica que atraviesa el país.

Estas circunstancias hacen que sea necesaria para los empresarios la elaboración de un Plan de Empresa en el cual se perfilen las estrategias idóneas para saber cómo y de qué forma instaurar su negocio con una mayor seguridad de éxito.

En primer lugar, ha sido determinante la elección de la ubicación de la clínica, para poder centrarse en el estudio poblacional y ver así la necesidad del servicio en la zona en cuestión.

En el análisis externo se observa unas condiciones favorables ya que en el macroentorno tienen un mayor peso las oportunidades sobre las amenazas y en el microentorno se concluye que la ubicación donde se instaurará la clínica es el lugar idóneo ya que no existe competencia y además es una zona poblada por grupos de población potenciales para el negocio.

En cuanto al análisis interno, en él también predominan las condiciones favorables, ya que las fortalezas son mayores frente a las debilidades. Destaca la oferta de un servicio profesional y cualificado, con una amplia cartera de servicios y presencia online.

Estos buenos resultados en los análisis externo e interno, propician un análisis DAFO optimista para la futura clínica.

Otro punto importante de este plan de empresa es la formulación, evaluación y selección de estrategias que habrá que llevar a cabo una vez se empiece con la implantación de la nueva empresa, ya que la resolución de estas, ayudará a un correcto desarrollo del negocio a corto y medio plazo. Las estrategias seleccionadas han sido las de:

- Promocionar novedad de servicio en la población
- Fidelización de los pacientes para combatir competencia futura.
- Fomentar imagen de marca de la clínica.

Una vez los puntos anteriores han sido resueltos, se propone la implantación de un plan de operaciones, mediante el cual se va a organizar la estructura material por la que estará compuesta la futura clínica. Esto sirve de ayuda para la creación de un inventario de las instalaciones y maquinaria necesaria para la oferta de servicios.

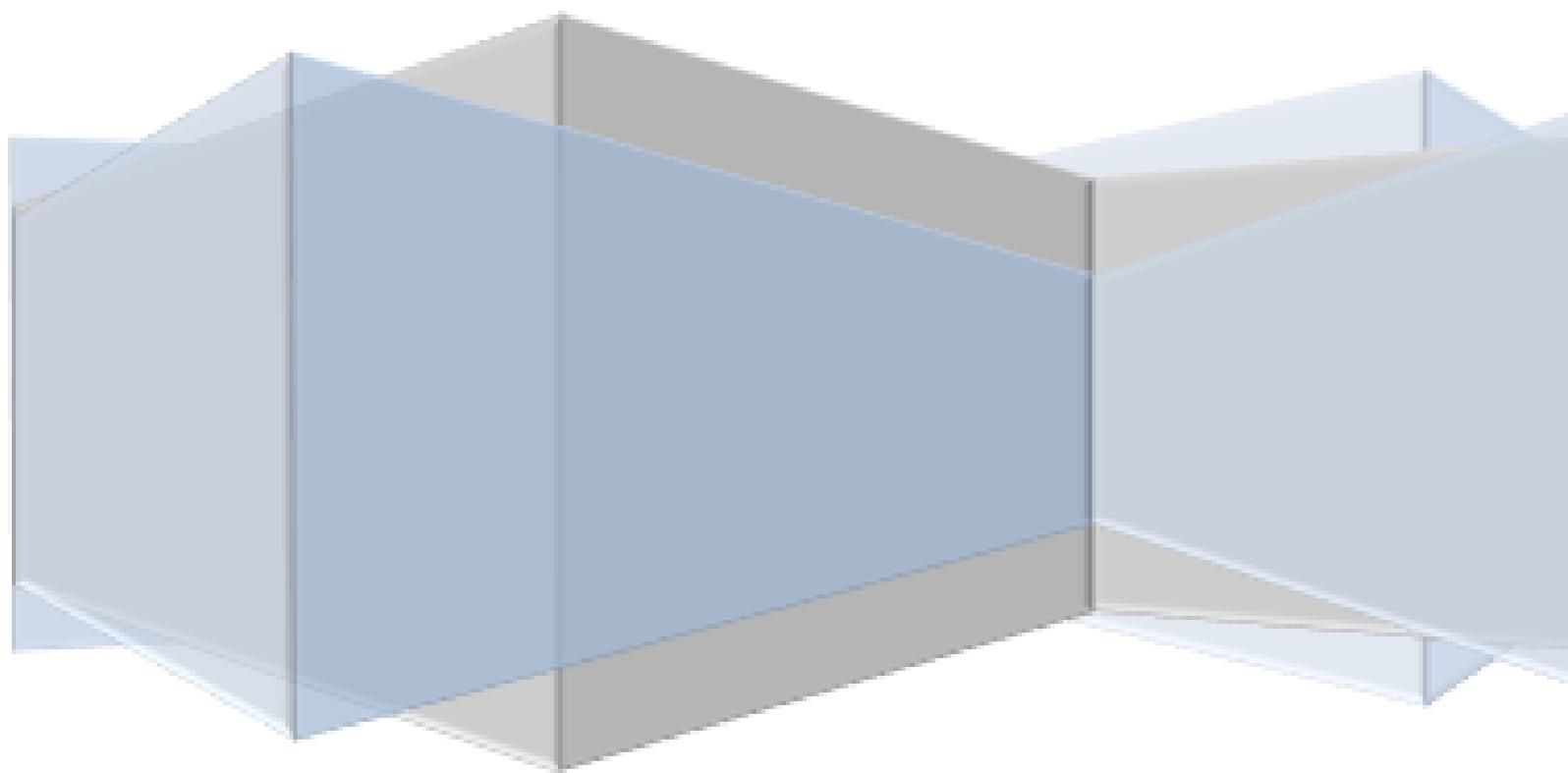
También se ha reflejado un plan de organización y de recursos humanos, en el que se ha seleccionado forma jurídica de la empresa y la gestión y administración de la misma. Además crea la descripción de los puestos de trabajo y las funciones de cada uno de ellos.

A continuación se realiza un plan de marketing donde se ha reflejado las características de los servicios a ofertar y la forma mediante se va a promocionar con el marketing mix formado por las 4p's. Con este punto se cumplen dos de las principales estrategias fijadas; Promocionar novedad del servicio en la población y fomentar imagen de la marca de la clínica.

Por ultimo para desarrollar un plan de empresa completo se necesita de datos económicos, es decir una previsión de ingresos y gastos. Se ha estimado la inversión inicial necesaria para la creación de la nueva clínica, así como los gastos anuales durante los primeros tres años y se enfrenta con los datos de ingresos estimados del mismo periodo de tiempo. Realizando este paso se observa una obtención de beneficios favorables así como una amortización positiva de la financiación obtenida.

Para finalizar se puede decir que este plan de empresa tiene oportunidad de ser llevado a la práctica con éxito. Ya que la mayoría de los datos analizados son favorables y se prevé una evolución positiva de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

En este apartado se va a realizar la Bibliografía donde se ha consultado cierta información durante todo el proceso del proyecto.

Para la realización del Capítulo Marco teórico se ha consultado los siguientes libros de texto:

- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2003): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid.
- CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV, 1ª Edición.
- GARRIDO BUJ, S. (2010): *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill, Madrid. 2ª Edición.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2003): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid.

Con respecto a la información recogida de la empresa Clínica Vilacenter con objeto de estudio, se ha realizado varias visitas a la clínica. De esta forma se ha tenido en cuenta los conocimientos de esta profesión y el funcionamiento de esta, junto con varias reuniones con los propietarios del negocio. También se ha consultado su página web <https://clinicavilacenter.jimdo.com/> y su red social de Facebook Clínica Vilacenter Podología. Además de consultar el Colegio Podólogo de la Comunidad de Valenciana. <http://icopcv.org/el-colegio/listado-de-colegiados-ejercientes>.

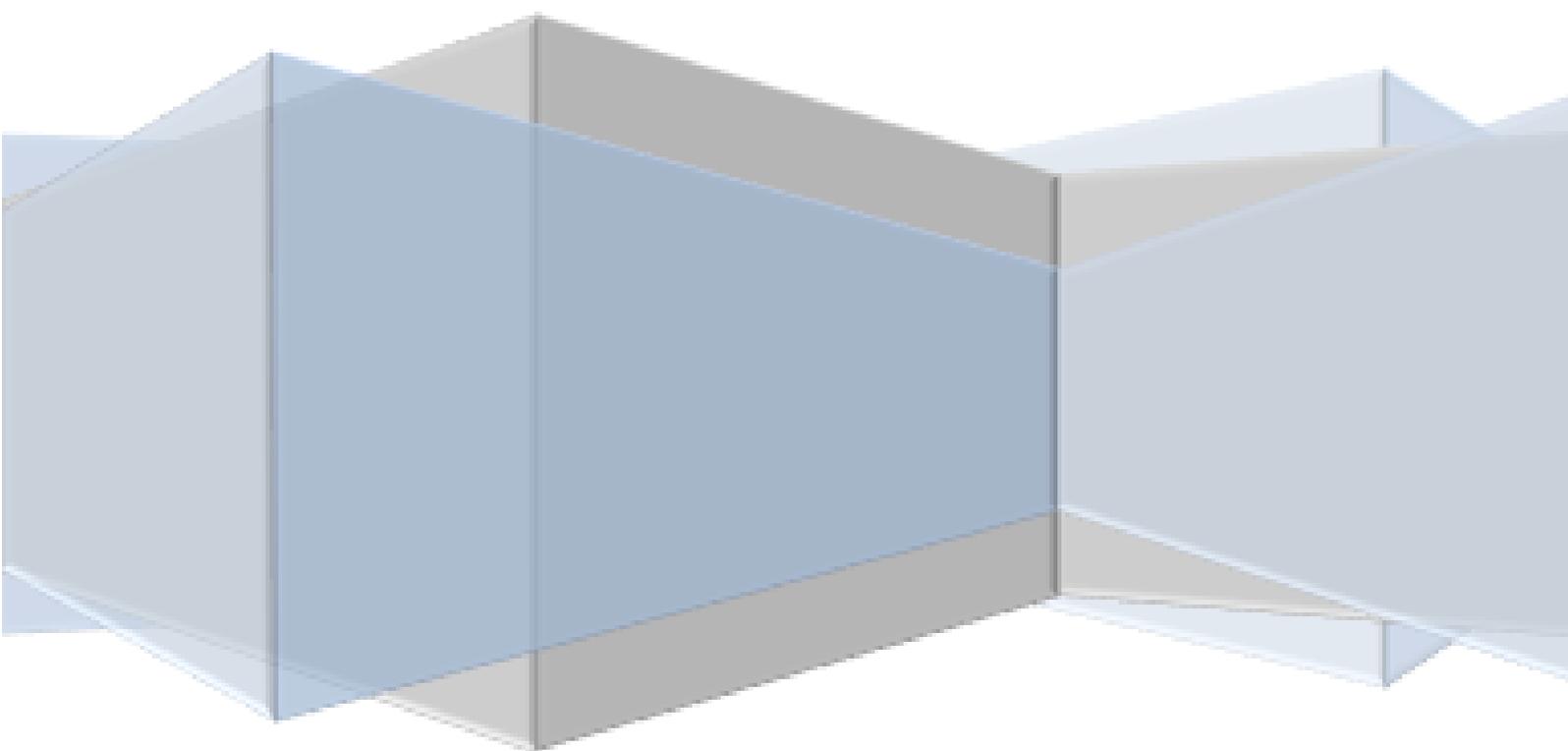
Referente a la información recopilada para la realización del sector podológico en la comunidad valenciana y en el sector podológico en la población de la Nucia y alrededores, se destaca la utilización de Instituto Nacional de Estadística (INE), el Gobierno Provincial de Alicante. Diputación de Alicante y la Encuesta de Población Activa. Decir que los enlaces visitados para la recopilación de la información han sido especificados en cada uno de sus apartados correspondientes.

Respecto a la información extraída para la elaboración del análisis externo, en el macroentorno se utiliza la fuente más destacable el Boletín Oficial del Estado, y para la realización del microentorno se ha extraído información de los proveedores PODESERVICE, HERBITAS, CANPEU, PODOIBERICA, TROQUELADOS JUANITO, el resto de enlaces utilizados para completar este apartado han sido señalados en cada uno de los puntos correspondientes del macroentorno y microentorno.

Para la realización del análisis interno, en el perfil estratégico se ha utilizado información extraída de una clínica podológica llamada Clínica del Peu la Vila <http://www.podologovillajoyosa.com/>.

En último lugar, decir que para una correcta realización del Plan de Empresa se han realizado planes específicos en el que los enlaces utilizados se especifican en su apartado correspondiente, por lo que en este proyecto se ha puesto en práctica los conocimientos aprendidos en el Grado de ADE.

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS



ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

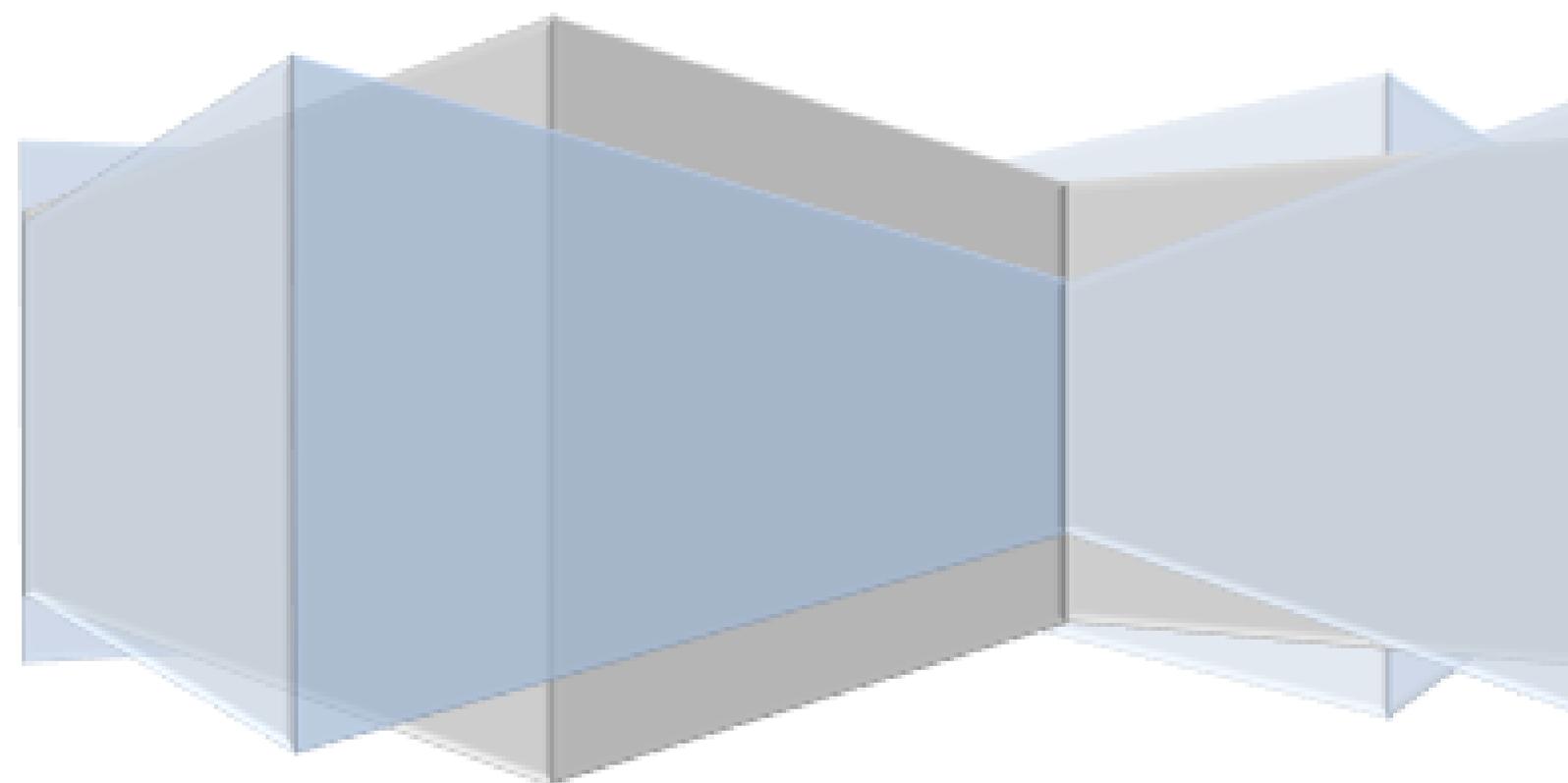
FIGURAS

- Figura 2.1. Los niveles de estrategia. (Página. 13)
- Figura 2.2. Matriz de Ansoff. (Página. 15)
- Figura 2.3. Las estrategias competitivas según PORTER. (Página. 17)
- Figura 2.4. El proceso de la Dirección Estratégica. (Página. 20)
- Figura 4.1. Niveles del entorno. (Página. 41)
- Figura 4.2. Mapas de grupos estratégicos (Página. 66)
- Figura 4.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. (Página. 67)
- Figura 5.1. Los recursos de la empresa. (Página. 78)
- Figura 5.2. Perfil Estratégico de la empresa vs perfil de referencia. (Página. 81)
- Figura 5.3. Análisis DAFO. (Página. 86)
- Figura 6.1. Matriz DAFO. (Página. 90)
- Figura 6.2. Evaluación y selección de estrategias. (Página.92)
- Figura 6.3. Aceptabilidad de la estrategia. (Página. 97)
- Figura 7.1. Plano de distribución de la clínica. (Página. 109)
- Figura 8.1. Organigrama de la empresa. (Página. 125)
- Figura 9.1. Marketing mix. (Página. 127)
- Figura 9.2. Tarjeta de la clínica. (Página 134)
- Figura 9.3. Red Social de la clínica. (Página. 134)

TABLAS

- Tabla 4.1. Perfil Estratégico del Entorno. (Página. 63)
- Tabla 4.2. Amenazas y Oportunidades de las dimensiones entorno. (Página. 64)
- Tabla 4.3. Amenazas y Oportunidades de las 5 fuerzas de Porter. (Página 74)
- Tabla 5.1. Listado de Recursos. (Página. 79)
- Tabla 5.2. Listado de Capacidades. (Página. 80)
- Tabla 5.3. Perfil estratégico de la empresa vs perfil de referencia. (Página. 83)
- Tabla 5.4. Matriz de Fortalezas y Debilidades. (Página. 84)
- Tabla 5.5. Fortalezas y Debilidades del análisis interno. (Página. 85)
- Tabla 5.6. Análisis DAFO. (Página. 88)
- Tabla 6.1. Matriz DAFO. (Página. 92)
- Tabla 6.2. Tabla resumen ajuste estrategia. (Página. 97)
- Tabla 6.3. Aceptabilidad de la estrategia. (Página. 99)
- Tabla 6.4. Matriz de Priorización. (Página. 103)
- Tabla 9.1. Precios de los servicios. (Página. 132)
- Tabla 10.1. Inversión Inicial. (Página. 139)
- Tabla 10.2. Tabla de ingreso semanal. (Página. 143)
- Tabla 10.3. Previsión de ingresos anuales. (Página. 143)
- Tabla 10.4. Estimación de ingresos anuales en los tres primeros años. (Página. 144)
- Tabla 10.5. Previsión de gastos anuales. (Página. 144)
- Tabla 10.6. Estimación de gastos anuales en los tres primeros años. (Página. 145)

ANEXOS



ANEXOS

Anexo 1 Hoja Historial Clínico.



QUIROPODOLOGÍA

Nº HISTORIA _____

FECHA DE ALTA ___/___/___

NOMBRE _____

DNI _____

DOMICILIO _____

POBLACIÓN _____

FECHA NACIMIENTO ___/___/___

TELÉFONO _____

PROFESIÓN _____

MOTIVO DE CONSULTA

SÍNTOMAS PRODUCIDOS POR LA LESIÓN PRURITO__ DOLOR__ OTROS

ALERGIAS _____

ENFERMEDADES DE INTERES

MEDICACIÓN ACTUAL

¿HA SEGUIDO TRATAMIENTOS? _____

ANTECEDENTES FAMILIARES _____

ACTIVIDAD LABORAL/FÍSICA _____

DESCRIPCIÓN CALZADO _____



HIPERQUERATOSIS	HQ
HELOMA	H
PAPILOMA	P
ONICOCRIPTOSIS	OC
ONICOGRIPOSIS	OG
CAMBIO COLOR UÑA	CCU
LESIÓN DERMAT	LD
HIPERHIDROSIS	HH
ÚLCERA	U
INFE. BACTERIANA	IB
ONICOCALXIS	OX

LESIÓN PIE DERECHO _____

LESIÓN PIE IZQUIERDO _____

CORTE UÑAS__ DESLAMINADO Y FRESADO__ SILICONA TIPO _____ ORTONIXIA _____

DESCARGA TIPO _____ VENDAJE _____

PLAN OBJETIVO/TRATAMIENTO/REMITIR/MEDIDAS A TOMAR

Anexo 2 Hoja de Consentimiento del paciente.



DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

PARA:.....

Datos del/la paciente

Nombre y
apellidos.....
Edad.....,
DNI,
Domicilio.....
Municipio....., Provincia....., CP.....

Datos del representante

Nombre y
apellidos.....
Edad.....,
DNI,
Domicilio.....
Municipio....., Provincia....., CP.....
Actuando en calidad de.....

(Representante legal, familiar o pareja de hecho)

Por medio del presente documento de Consentimiento Informado AUTORIZO al Podólogo D/Dª....., con nº colegiado..... del Colegio de y a su equipo a la realización de una intervención de de acuerdo con la información que dicho profesional me facilita a continuación.

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

1. Usted padece actualmente de
2. Esta enfermedad, afección o patología, consiste en
3. El procedimiento consiste en
4. El procedimiento se realiza en un área que dispone de los medios necesarios para su realización.
6. Puede ser que precise anestesia local, aunque en algunos casos puede precisar anestesia general, regional o sedación. El procedimiento requerirá de cuidados post intervención de corta duración, por lo que no es necesario un ingreso hospitalario pudiendo usted volver a su domicilio, transcurrido el tiempo oportuno. Será el

podólogo, quien una vez realizada la valoración oportuna, decidirá la técnica a utilizar. Es muy importante su colaboración durante la intervención, sobre todo cuando se realiza con anestesia local.

7. La evolución posterior a la intervención, habitualmente permite que usted se vaya incorporando a sus actividades habituales de manera progresiva, siempre bajo los consejos y seguimiento del Podólogo, el cual le facilitará las instrucciones pertinentes después de la intervención..

OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN Y BENEFICIOS QUE SE ESPERAN OBTENER

1. El objetivo de este procedimiento es
2. Aunque la intervención de se desarrolle satisfactoriamente, podría no obtenerse por completo el resultado perseguido, pudiendo ser necesaria otras intervenciones o el uso de otros procedimientos terapéuticos..

ALTERNATIVAS

1. No existe otro tratamiento apto para resolver su padecimiento.
2. No obstante, en caso de no someterse a la intervención no existe un peligro añadido, salvo que progresivamente se produzca un aumento de su deformidad o un empeoramiento de su cuadro clínico.

CONSECUENCIAS PREVISIBLES

.....

RIESGOS TÍPICOS

El procedimiento terapéutico que se le va a aplicar es razonablemente seguro, tanto para su pie como para el resto del organismo en general. Los riesgos vienen dados por la propia intervención, el tipo de anestesia, y por sus enfermedades previas.

1. Durante la intervención se puede producir.....
2. En la post intervención puede aparecer.....
3. Las complicaciones más graves, aunque poco frecuentes son
4. Existen otras complicaciones poco frecuentes como.....
Algunas de estas complicaciones pueden requerir otras intervenciones.

RIESGOS PERSONALIZADOS:

Son aquellos riesgos relacionados con las circunstancias personales y profesionales del paciente, que podrían aumentar tanto la frecuencia como la gravedad de los diferentes riesgos descritos.

En su caso concreto son los siguientes.....
.....
.....
.....

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO:

En mi caso particular y después de haber facilitado al podólogo, de manera leal y verdadera, toda la información disponible sobre las enfermedades que he padecido y actualmente padezco, que pudieran contraindicar la intervención que se me propone, se ha considerado que éste es el tratamiento mas adecuado.

Manifiesto que he comprendido y estoy satisfecho/a con las explicaciones y la información recibida en relación con el alcance y los riesgos posibles de esta intervención, siendo consciente de que no existen garantías absolutas de que el resultado sea siempre satisfactorio. Igualmente, declaro que se me ha permitido realizar todas las observaciones y que me han sido aclaradas todas las dudas que se me han presentado en relación con este proceso.

He sido informado/a también que puedo revocar este consentimiento que ahora otorgo sin explicación alguna y bajo ninguna condición.

Bajo estas condiciones, DOY MI CONSENTIMIENTO para que se me realice la intervención de

Si durante la intervención, por causas imprevisibles, necesarias y urgentes, se considerara necesario y/o conveniente realizar intervención complementaria, autorizo y consiento que se lleve a cabo sin necesidad de sacarme del estado anestésico.

En....., a de de

Fdo.: El Podólogo:
D.

Fdo.: El paciente
D.

Fdo.: El Representante
D.

REVOCACIÓN

Nombre y
apellidos.....
Edad.....,
DNI,
Domicilio.....
Municipio....., Provincia....., CP.....

Revoco el consentimiento prestado y no deseo proseguir el tratamiento que doy por finalizado, con esta fecha, a tenor de lo dispuesto en el artículo 8.5 de la *Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.*

En....., a de de

Fdo.: El Podólogo:
D.

Fdo.: El paciente
D.

Fdo.: El Representante
D.