



MEDICAL SENSES

EOI MBA Part Time 2007-2009
Beatriz González Arrojo
Josefina Medrano Fernández
Fernando Menéndez Bracamontes

27 de Febrero 2009

INDICE GENERAL

1.	MISIÓN Y PROPÓSITO DE LA EMPRESA.....	4
2.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	6
2.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	6
2.1.1.	Entorno Legal.....	6
2.1.2.	Entorno Socio-cultural.....	7
2.1.3.	Tecnología y Nuevos Productos.....	7
2.2.	ANÁLISIS DEL SECTOR (MERCADO).....	17
2.2.1.	Competidores y Competidores Potenciales.....	17
2.2.2.	Sustitutos.....	27
2.2.3.	Mercado Potencial.....	27
2.2.3.	Grupos Estratégicos.....	42
2.2.4.	Proveedores.....	43
2.2.5.	Canales de Distribución.....	44
2.2.6.	Barreras de Entrada y Salida.....	45
3.	ANÁLISIS DAFO.....	48
3.1.	MISIÓN Y VISIÓN.....	48
3.2.	ANÁLISIS SWOT.....	51
4.	PLAN DE OPERACIONES.....	53
4.1.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	53
4.1.1.	Descripción del Servicio.....	53
4.1.2.	Terapias.....	54
4.1.3.	Horario y Sesiones.....	56
4.2.	RECURSOS.....	56
4.2.1.	Recursos Materiales.....	56
4.2.2.	Recursos Humanos.....	60
4.3.	PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	61
5.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	63
5.1.	ESTRATEGIA DE RRHH.....	63
5.2.	COMPETENCIAS.....	63
5.2.1.	Competencias de Habilidades Básicas.....	63
5.2.2.	Competencias de Habilidades Operativas.....	64
5.2.3.	Competencias de Habilidades Comerciales.....	64
5.2.4.	Competencias de Habilidades de Gestión.....	64
5.3.	ORGANIGRAMA.....	65
5.4.	DIMENSIONAMIENTO DE LA PLANTILLA.....	66
5.5.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.....	67
5.6.	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	69
5.7.	SELECCIÓN.....	69
5.8.	FORMACIÓN.....	69
5.9.	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	70
6.	PLAN DE MARKETING.....	71
6.1.	MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO DE LA EMPRESA.....	71
6.1.1.	Misión y visión externa:.....	71
6.1.2.	Misión y visión interna:.....	71

6.2. ANÁLISIS DE MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO	72
6.2.1. Análisis de mercado de usuarios finales:	72
6.2.2. Análisis de la competencia por zona geográfica objetivo:	72
6.2.3. Análisis de mercado de clientes principales:	73
6.3. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES	74
6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	75
6.4.1. Objetivos relacionados con el personal:	75
6.4.2. Objetivos relacionados con los clientes:	75
6.4.3. Objetivos de ventas:	76
6.5. PLAN ESTRATÉGICO	76
6.5.1. Estrategia de Producto:	76
6.5.2. Estrategia de Posicionamiento por Producto y Precio	79
6.5.3. Imagen de Marca y Logotipo:	81
6.5.4. Política de Cobros:	82
6.5.5. Estrategia de Distribución:	82
6.5.6. Costes de Distribución:	84
6.5.7. Estrategia de Comunicación:	84
6.6. COSTES DE MARKETING	87
6.7. PROYECCIÓN DE VENTAS	89
6.8. MECANISMOS DE CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA	91
6.8.1. Indicadores de Control Financiero	91
6.8.2. Indicadores de Control en el Servicio Ofrecido	92
6.8.3. Indicadores de Control en Comunicación	93
6.8.4. Indicadores de Control de Operaciones	94
7. PLAN FINANCIERO	95
7.1. CONDICIONES E HIPÓTESIS FINANCIERAS	95
7.2. PLAN DE INVERSIONES	96
7.3.1. Estados Financieros	97
7.3.2. Cuenta de Resultados: Ingresos y Gastos Operativos	97
7.3.3. Ratios y Escenarios posibles:	99
7.3.4. VAN y Escenarios posibles:	
8. CUADRO DE MANDO	102
9. ANEXOS	102
7.1. ENCUESTAS	102
7.2. PRECIOS COMPETIDORES	104
7.3. ESTUDIO EMPRESAS ALCOBENDAS	106

1. MISIÓN Y PROPÓSITO DE LA EMPRESA

La misión de Medical Senses es la de ser los líderes en el campo de la salud corporativa.

Nuestra empresa introduce un nuevo concepto en el mundo de la salud, dentro de la empresa, ya que nuestra finalidad es la salud de los empleados y la tranquilidad de los propietarios.

Medical Senses se basa en la experiencia de nuestros profesionales terapéuticos de las distintas ramas de la salud en la que estamos especializados, como son la fisioterapia, osteopatía, medicina china, acupuntura, etc. Los usuarios disfrutarán de la seguridad y la experiencia de nuestros expertos, que evitarán el desarrollo de problemas de salud, provocados por malas posturas o por estrés en el trabajo. Además también ayudarán en el proceso de recuperación de otras lesiones.

Nuestras instalaciones serán completamente personalizadas, ya que además del centro integral en el área de su empresa, ofrecemos la posibilidad de instalarnos dentro de la compañía, favoreciendo la comodidad de los empleados.

Ø Nuestro Centro Integrado: Área con máquinas específicas para los diagnósticos, y salas individualizadas, en las que nuestros profesionales aplicarán sus conocimientos.

Ø Centro Personalizado: Damos la posibilidad de acordar con la empresa lo más conveniente en cada caso.

Nuestros servicios están destinados a los empleados de estas grandes empresas, ya sea en horas de oficina o fuera de ellas. De esta manera, las finanzas de la compañía pueden verse favorecidas a través de las deducciones fiscales, que se aplicarán por el pago en especie, además de una reducción de las bajas laborales, con la consiguiente mejora de la productividad.

Por ello, Medical Senses penetra en el mercado corporativo de la Salud, en el que las multinacionales se convierten en el soporte y segmento específico. A pesar de ello, no olvidamos los clientes particulares y residentes en la zona.

La filosofía en la que se basa Salud Natural, es por un lado, prevenir lesiones a los trabajadores o mejorar las existentes. Para ello, será importante la orientación hacia el cliente que obteniendo una excelencia en el servicio. Así, pretendemos

que la profesionalidad de nuestros expertos se convierta en un trato personalizado para nuestros pacientes.

Por otro lado, la filosofía interna y los valores de nuestra empresa son la flexibilidad y la evolución, tanto personal como profesional, mediante un horario conveniente, una formación adecuada para cada empleado y unos objetivos para nuestros empleados.

Como conclusión a la misión de Salud Natural, la imagen a proyectar es la de una empresa que apuesta por la salud corporativa. Nuestras "herramientas", entre otras, serán la experiencia y continua formación de nuestros empleados, junto con la seguridad y tranquilidad de nuestras instalaciones. Nuestra política y estructura proyectarán una imagen de liderazgo en la mente de nuestros consumidores.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1. Entorno Legal

La actual legislación en España no contempla las terapias naturales, del tipo la osteopatía, medicina china, acupuntura, naturopatía, kinesiología, fitoterapia, flores de Bach, etc., como estudios homologados, sin embargo en la mayoría de los demás países de la Unión Europea si, como Francia, Bélgica o Reino Unido. A este respecto hay que añadir que en 1998 se inició un plan para la adaptación del sistema universitario español a las directrices europeas, con la Declaración de Bolonia, firmado por el Ministerio de Educación español, con los ministerios de los demás países europeos. Esta declaración tiene muchos puntos a desarrollar, pero lo que realmente nos afecta a nosotros es que lo que se pretende es la armonización y homogeneidad entre las distintas titulaciones de los países firmantes.

Por tanto, nos centramos de momento en la ley española sobre prevención de riesgos laborales:

Ley de Prevención de riesgos laborales (8 nov 1995 actualizado a 15 nov 2003)

Si nos ceñimos a la parte que realmente atañe nuestro proyecto, encontramos riesgos laborales, que aunque son de obligada aplicación para las empresas, no siempre los trabajadores están en condiciones de cumplirlos, como son:

a. Accidentes por caída: Provocados por una prisa excesiva, obstáculos, suelos deslizantes, improvisar tarima con objetos no apropiados para llegar a documentos en altura y el mal uso de escaleras de mano. Las soluciones aportadas a estos problemas son realizar el trabajo a velocidad normal, colaborar en el mantenimiento del orden, utilizar calzado antideslizante y sin tacones, utilizar las escaleras correctamente, no utilizar estantes o plataformas.

b. Riesgos eléctricos y riesgo de incendios: Derivados de cortocircuitos o problemas no calculados, que puedan provocar incendios.

c. Contusiones y golpes con objetos: Provocados por cajones entreabiertos, archivadores sobrecargados o puertas no señalizadas, tienen como solución no dejar los cajones entre abiertos o no sobrecargar los archivadores. Aunque los empleados estén concienciados, siempre puede haber despistes que den lugar a estos accidentes.

d. Riesgos inherentes al trabajo con pantalla de visualización de datos:

- Fatiga visual como consecuencia del exceso de exposición al monitor. Las recomendaciones para solventarlo son orientar el ordenador, tener una distancia mínima, evitar deslumbramientos directos e indirectos y adecuada corrección ocular.
- Fatiga física manifestada con dolores de espalda, hormigueos, contracturas, etc. Para evitarlo se recomienda mobiliario ergonómico en mesa asiento y teclado, postura ergonómica y ejercicios.
- Fatiga mental como cefaleas, mareos, ansiedad, irritabilidad, estados depresivos, o trastornos del sueño. En este caso las soluciones aportadas son enriquecer la organización del trabajo, aumentar la variedad de tareas, rotación de puestos, introducir pausas y suprimir las primas al rendimiento.

2.1.2. Entorno Socio-cultural

En la actualidad, España se encuentra en una posición de desconocimiento ante las terapias naturales, respecto a otros países, como la UE y Estados Unidos. Esto en parte está promovido por la falta de información verídica, la incredulidad de médicos y farmacéuticos, y el escaso apoyo del Ministerio de Educación en la homologación de estos títulos.

Esto lo veremos más tarde, donde se describe que, realizamos una encuesta a trabajadores de distintas empresas, tanto privadas como públicas, en el que se remarcó el desconocimiento de estas técnicas por la mayoría. Sin embargo, encontramos un número significativo de mujeres entre 25 y 50 años que además de conocerlas, acuden esporádica o habitualmente, aunque esto no excluye directamente a los hombres, pero a pesar de este desconocimiento general, a la gran mayoría le gustaría disfrutar de estos servicios, junto con sus familias. Por último, se realizaron encuestas rápidas a expertos en medicina china, osteópatas, acupuntores, o kinesiólogos, que lo confirmaron.

2.1.3. Tecnología y Nuevos Productos

Este tipo de terapias naturales provienen de una cultura milenaria como es la China, por lo que no existen avances especiales en su aplicación.

Sin embargo, hemos realizado un estudio del tipo de aparatos que podríamos ofrecer para obtener diagnósticos clínicos, de los que más tarde decidiremos si son necesarios o no para nuestro negocio:

Ø EQUIPO DE RAYOS X ÓSEO (Radiografía):

Los rayos X (radiografías) son exámenes médicos no dolorosos que ayudan a los médicos a diagnosticar y tratar las enfermedades. Se trata de la exposición de

una parte del cuerpo a una pequeña dosis de radiación ionizante para producir imágenes del interior del cuerpo. Los rayos X son la forma más frecuente y antigua de producir imágenes clínicas.

Es capaz de diagnosticar fracturas de hueso o dislocación de articulaciones, alineamiento de las mismas para una curación adecuada o una cirugía guiada, detección de líquido u objetos extraños en las articulaciones o alrededor del hueso. También evalúa las infecciones, artritis, crecimientos óseos anormales u otras enfermedades óseas, como la osteoporosis. Además asiste en la detección y diagnóstico de cáncer.

Existen dos modalidades de equipos; la habitual y conocida por todos, que consiste en un tubo de rayos x suspendido sobre una mesa en la que se recuesta el paciente, y la portátil de rayos x.

Los rayos x son una forma de radiación, como la luz o las ondas de radio, que pasan a través de la mayoría de los objetos, incluso el cuerpo, produciendo una imagen o una película fotográfica, o una placa de registro especial de imágenes. Los huesos absorben gran parte de la radiación mientras que los tejidos blandos, como los músculos, la grasa y los órganos, permiten que los rayos x pasen más fácilmente a través de ellos. En consecuencia, los huesos aparecen blancos en los rayos x, mientras que los tejidos blandos se muestran en gamas de grises y el aire aparece en negro.

Se necesita un tecnólogo para la realización de las radiografías y control de su funcionamiento, y un radiólogo, que es un médico específicamente capacitado para supervisar e interpretar los exámenes de radiología, analizará las imágenes y enviará un informe firmado al médico remitente.

El principal beneficio es la rapidez y facilidad para un médico de visualizar y evaluar los huesos rotos y las lesiones en las articulaciones y la columna, y no tiene efectos secundarios, excepto una leve probabilidad de cáncer provocada por la exposición a radiación que es poco en comparación con la exposición a la que estamos todos expuestos cada año de fuentes naturales. Por estas razones, hay unas normas técnicas que deben utilizar los profesionales en radiología.

Ø EQUIPO DE RESONANCIA MAGNÉTICA:

La resonancia magnética es uno de los más recientes avances tecnológicos de la medicina para el diagnóstico preciso de múltiples enfermedades, aún en etapas iniciales; constituido por un complejo conjunto de aparatos emisores de electromagnetismo, antenas receptoras de radio frecuencias y computadoras que analizan datos para producir imágenes detalladas, de dos o tres dimensiones

con un nivel de precisión nunca antes obtenido que permite detectar, o descartar, alteraciones en los órganos y los tejidos del cuerpo humano, evitando procedimientos molestos y agresivos.

En una pantalla aparece la imagen, la cual es fotografiada por una cámara digital, para producir placas con calidad láser que son interpretadas por los médicos especialistas.

Los diagnósticos posibles pasan por el sistema nervioso central (cerebro o columna vertebral), ojos, oídos, senos para nasales, boca y garganta, es decir, que abarca cabeza, cara y cuello. Incluye también diversas enfermedades de difícil diagnóstico que involucren estructuras del tórax o abdomen, incluyendo corazón, pulmones, glándulas mamarias, hígado, bazo, páncreas, riñones, útero, ovarios, próstata, etcétera. También detecta tumores, alteraciones en arterias y venas, lesiones óseas o de músculos, ligamentos, tendones, articulaciones (hombro, codo, muñeca, mano, cadera, rodilla, tobillo, pie, mandíbula, etcétera) y en el área del corazón, así como en articulaciones, músculos, ligamentos o tendones, es posible realizar una evaluación en movimiento (estudio dinámico) que permite obtener una expresión gráfica adicional en vídeo.

La resonancia magnética no causa molestias o dolores y es inocuo y seguro ya que no utiliza Rayos X, ni ningún otro tipo de radiaciones.

En contadas ocasiones, se inyecta endovenosamente al paciente un medio de contraste, el cual es rastreado más fácilmente por el equipo a su paso dentro del cuerpo humano. Estos fármacos no contienen yodo y no poseen alguna contraindicación o peligro para la salud de la persona.

Ø QUANTUM SCIO:

Es un nuevo sistema de biorresonancia computerizada único en el mundo. Proporciona, en un sólo examen, indicaciones precisas para comprender la historia pasada y presente del paciente, una primera evaluación y la consiguiente orientación naturopática.

El SCIO es un fino instrumento electrónico-informático, potente y seguro, estudiado y desarrollado por la medicina espacial para ayudar a los profesionales en la búsqueda y en la solución de los desequilibrios en la persona. Aplica los más recientes descubrimientos en el campo de la información biológica y la medicina energética, de este modo consigue registrar cada estímulo o reacción del sistema biológico y lo reequilibra inmediatamente, dejándolo listo para una nueva medición. Envía la información biofísica, y toma datos de las reacciones del organismo, en

solo tres minutos el sistema es capaz de trazar un primer mapa del estado de la persona, de extrapolar todos los valores anómalos y de relacionarlos con el sistema o el órgano al que están asociados. Sucesivamente, con la ayuda de decenas de programas de interacción presentes en el software, es posible examinar causas, efectos, correlaciones entre sistemas, órganos, aparatos y respuesta biológica. El SCIO también es un instrumento equilibrador, para la ejecución de equilibrio electromagnético, radiónico y de biorresonancia. Con estas bases se pueden ejecutar equilibrados radiónicos, de armonización, de acupuntura (según los esquemas de la MTC y sin tocar al paciente), homeopáticos, homotoxicología, bioenergética con sarcodes, nosodes, alersodes, antivirus, flores de Bach, auto hipnosis etcétera. Este reequilibrio es encauzado a través de un potente sistema matemático anexo al software, que enfoca en tiempo real cada necesidad y cada variante necesaria en cada momento.

Con el sistema de biorresonancia trivectorial puede reequilibrar órganos y sistemas, puede armonizarlos (según las técnicas RIFE), tratarlos energéticamente, eliminando desequilibrios; puede localizar alergias y desensibilizarlas, puede localizar focos dentales, óseos, glandulares y tratarlos en una o más sesiones, anulándolos.

Puede localizar virus, hongos, bacterias, parásitos, etcétera, los localiza y los destruye en pocos segundos, con un único envío, de resonancia de paquetes de onda....

Examina la nutrición y la digestión según parámetros equivalentes, indica desequilibrios vitamínicos, enzimáticos, hormonales, etcétera

Analiza estrés de varios orígenes, cansancio mental, obsesión, fobias, etc., trata y reequilibra estos desequilibrios con sistemas radiónicos de resonancia trivectorial, únicos en el mundo.

Localiza velozmente geopatías, nosodes, sarcodes, alesodes, caracteres homeopáticos e inorgánicos, fitoterapia y flores de Bach más indicados para la persona, etcétera.

Ø ECOGRAFÍA:

La ecografía, ultrasonografía o ecosonografía, es un procedimiento de imagenología que emplea los ecos de una emisión de ultrasonidos dirigida sobre un cuerpo u objeto como fuente de datos para formar una imagen de los órganos o masas internas con fines de diagnóstico. Un pequeño instrumento "similar a un micrófono" llamado transductor emite ondas de ultrasonidos. Estas ondas sonoras

de alta frecuencia se transmiten hacia el área del cuerpo bajo estudio, y se recibe su eco. El transductor recoge el eco de las ondas sonoras y una computadora convierte este eco en una imagen que aparece en la pantalla.

No se emplea radiación, a pesar de que se suele realizar en el servicio de radiodiagnóstico, y por eso se usa con frecuencia para visualizar fetos que se están formando.

Actualmente se pueden utilizar contrastes en ecografía. Consisten en microburbujas de gas estabilizadas que presentan un fenómeno de resonancia al ser insonadas, e incrementan la señal que recibe el transductor. Así, por ejemplo, es posible ver el patrón de vascularización de un tumor, el cual da pistas sobre su naturaleza.

Los tipos de ecografía son la abdominal, puede detectar tumores en el hígado, vesícula biliar, páncreas y hasta en el interior del abdomen; la de mama, que diferencia nódulos o tumores que pueden ser palpables o aparecer en la mamografía, detectando así el grado de la enfermedad. También es útil la ecografía transrectal para el diagnóstico del cáncer de próstata. Además es el método más usado para practicar una biopsia.

En los últimos años ha aparecido la ecografía portátil, que ha revolucionado el diagnóstico y abordaje terapéutico de las enfermedades. Los expertos españoles más importantes en Radiodiagnóstico se dan cita en Madrid en el XXIV Curso Internacional de la Sociedad Española de Ultrasonidos. El 27 de marzo se llevó a cabo en Madrid el Congreso anual de la SEUS (Sociedad Española de Ultrasonidos), y en esta ocasión, la ecografía portátil fue uno de los temas estrella de la reunión, ya que además de sustituir a los grandes y pesados equipos de radiodiagnóstico, facilita el diagnóstico de enfermedades y guía intervenciones en cualquier punto de atención al paciente, ya sea en la puerta de Urgencias, en quirófanos pequeños o en cualquier servicio hospitalario. Además posibilita la descarga de imágenes a un dispositivo de memoria USB. Los ultrasonidos son una tecnología de imagen no invasiva, altamente coste-efectiva, que usa ondas de sonido de alta frecuencia para proporcionar imágenes dinámicas a tiempo real que puedan ayudar a los especialistas a diagnosticar una gran variedad de patologías y estados.

Ø PILATES:

El método Pilates, o simplemente Pilates, es un sistema de entrenamiento físico y mental creado a principios del siglo XX por el alemán Joseph Hubertus Pilates, quien lo ideó basándose en su conocimiento de distintas especialidades como

gimnasia, traumatología, ballet o yoga, uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.

En sus principios fue llamado por el propio Pilates Controlología (Contrology), debido a que recalca el uso de la mente para controlar el cuerpo, pero buscando el equilibrio y la unidad entre ambos. El método se centra en el desarrollo de los músculos internos para mantener el equilibrio corporal y dar estabilidad y firmeza a la columna vertebral, por lo que es muy usado como terapia en rehabilitación y para, por ejemplo, prevenir y curar el dolor de espalda. Se practica en todo el mundo y debe una parte de su cada vez mayor popularidad a que es practicado por personajes famosos del mundo de la música, el cine, la danza o el deporte.

Con el paso de los años, el Pilates ha evolucionado, creándose nuevas máquinas, aparatos de apoyo y formas de realizarlo, aunque la esencia se mantenga en todos ellos.

Uno de los problemas surgidos con la expansión del Pilates es la necesidad de encontrar buenos profesores que puedan certificar su conocimiento del método. Así, han surgido diversas asociaciones de ámbito internacional para proteger la correcta transmisión de lo que consideran el método Pilates original y preservar sus principios, como la Pilates Method Alliance.

En el año 2000, tras un proceso legal que duró cuatro años el término fue considerado como un nombre genérico para un tipo de ejercicio, como yoga o karate. Esto tuvo, para bien o para mal, una importante repercusión, ya que desde entonces el término puede ser usado por cualquiera que lo desee, puesto que no existe una certificación oficial como profesor del método.

Aunque el método Pilates se ha desarrollado y ha dado lugar a una gran cantidad de estilos y aplicaciones distintas, existen unos principios fundamentales que deben estar siempre presentes: Alineamiento, Centralización, Concentración, Control, Precisión, Fluidez y Respiración.

Los ejercicios están fundamentalmente compuestos por movimientos controlados, muy conscientes, y coordinados con la respiración, con el fin de crear un cuerpo armonioso, coordinado, musculado y flexible. A través de la práctica, la mente va tomando conciencia de las capacidades, limitaciones, fortalezas y debilidades del cuerpo para mejorar el estado físico y mental. Es un deporte muy técnico, donde la correcta ejecución de los distintos elementos que componen cada ejercicio es más importante que el número de repeticiones o series.

Otros dos puntos muy importantes a remarcar son la respiración y el concepto de lo que Pilates denominó el powerhouse, traducido en castellano como centro de

poder, centro de energía, centro o neutro. Pilates lo situó en la parte inferior del tronco, como una faja que rodea toda la zona lumbar y abdominal. Hace referencia, fundamental aunque no exclusivamente, al músculo transverso del abdomen, siendo precisamente la clave de todo el método su fortalecimiento, lo que habilita al cuerpo a moverse libre y equilibradamente, evitando movimientos y compensaciones perjudiciales. Todos los movimientos se inician y se sostienen desde esta zona, cuya utilización debe estar siempre presente durante la práctica de los ejercicios.

La respiración también cumple un papel primordial en el método. Los resultados de la buena práctica son muy significativos: mayor capacidad pulmonar y mejor circulación sanguínea son los primeros fines perseguidos, para traducirlos en fuerza, flexibilidad, coordinación mental y buena postura.

Aunque hoy en día existen muchos tipos de disciplinas englobadas bajo el término Pilates, todas ellas se pueden agrupar en dos grupos fundamentales. Las del primero se realizan con la ayuda de máquinas especialmente diseñadas y las del segundo se practican en el suelo, sobre una colchoneta, aunque pueden incorporar diversos aparatos. No obstante, obviamente los principios que rigen ambos son idénticos y la realización de muchos de los ejercicios es muy similar.

Pilates con máquinas

Se realiza con la ayuda de varias máquinas ideadas por Joseph Pilates, aunque con el paso de los años han surgido distintas versiones y mejoras. Estas máquinas son principalmente cuatro:

- El reformer, una especie de cama sobre la que se desliza una plataforma mediante unos railes, similar a la máquina de remo de los gimnasios tradicionales. En los gimnasios suele ser de madera y acero, aunque existen versiones más ligeras y fáciles de transportar que no tienen patas y se apoyan directamente en el suelo.
- El trapecio o cadillac, una especie de cama con una estructura de acero sobre ella, de la que el practicante puede colgarse en distintas posiciones usando diversas cuerdas y poleas. Fue ideado por Pilates durante su estancia en el campo de concentración aprovechando las camas del hospital en el que sirvió de enfermero. Existen versiones que combinan ambas máquinas, el reformer y el trapecio.
- La silla, creada por Pilates para la bailarina Kathy Grant. Como su propio nombre indica es similar a una silla, pero con unos pedales sujetos mediante varios muelles, que pueden quitarse o ponerse para disminuir o aumentar la

resistencia, y unos apoyos laterales para subirse sobre ella. Se utiliza principalmente para ejercitar las piernas.

- El barril, una estructura con forma de medio cilindro, usado especialmente para estirar la columna vertebral.

Los precios aproximados de cada máquina Xtend Pilates son: Max Reformer - 1870 euros; Ladder Barrel - 790 euros; Combo Chair - 860 euros; Trapecio - 2080 euros; Reformer con Torre - 2370 euros; Reformer con Trapecio - 3100 euros; Wall Unit - 1070 euros; Box - 180 euros; Pilates Arc Barrel - 120 euros; Jump Board - 320 euros; Pilates Spine Corrector - 230 euros.

Pilates en suelo

Se realiza en el suelo sobre una colchoneta, y existen unos 34 ejercicios, que pueden incluir diversos accesorios:

- Aro (o círculo mágico). Es un aro flexible de unos cuarenta centímetros de diámetro y con dos agarres enfrentados que se sitúa a la altura de los tobillos (por dentro o por fuera) o de las rodillas o bien se coge con las manos. Es lo suficientemente flexible como para poder deformarse, ofreciendo una resistencia para aumentar el esfuerzo. Es el único de los accesorios utilizados en el Pilates en suelo que fue ideado originalmente por Pilates, ya que los demás se han introducido con posterioridad.
- Banda elástica. Normalmente se agarra con las manos mientras se sujeta con los pies y sirve para aumentar la resistencia en la práctica de los ejercicios.
- Pelota. Es un gran balón de aproximadamente un metro de diámetro. Suele usarse para apoyar sobre él las piernas mientras se está tumbado en el suelo o para tumbarse directamente sobre él, bocarriba o bocabajo, y ejercitar la flexibilidad de la columna vertebral.
- Bosu. El bosu, acrónimo del inglés both sides up ("las dos caras hacia arriba") es una semiesfera rellena de aire y montada sobre una superficie rígida de plástico que, como indica su nombre, puede usarse por ambas caras. Su función, al igual que la de la pelota es proporcionar inestabilidad a la práctica de los ejercicios para así desarrollar el equilibrio y potenciar el uso de los músculos internos.
- Otros aparatos: tabla de salto, tabla de extensión, cajón, pesas (mancuernas)...

Ø ELECTRO ESTIMULADOR:

Esta tecnología tiene mala fama, ya que sugiere anuncios de tele tienda que prometen adelgazar sin moverse del sillón. Sin embargo, la estimulación muscular

es una tecnología seria y probada que se utiliza desde hace años, por ejemplo, en la recuperación de lesiones y siempre es necesaria la supervisión del médico antes de utilizar un estimulador muscular.

Los expertos coinciden en que, si no se combinan con una dieta adecuada, y deporte, estos aparatos no sirven para adelgazar. “No se puede concebir la estimulación muscular como un ejercicio aislado ni puede ser aplicada a capricho por el paciente; por el contrario, el uso de un estimulador muscular debe estar englobado dentro de un plan trazado previamente por el médico”.

Todos los estimuladores funcionan mediante unos parches conductores que se adhieren a la piel. Los parches se conectan a una unidad central, desde la que se envían pequeñas descargas eléctricas (inofensivas) al músculo, que se contrae involuntariamente.

No todos los estimuladores son iguales, ni todos son igual de eficaces. Los impulsos eléctricos deben tener una intensidad, una frecuencia y un ritmo específicos. Hay impulsos efectivos para aumentar el riego sanguíneo o ayudar a reducir la celulitis, mientras que otros incrementan el tono muscular o reducen el dolor de las lesiones. Los estimuladores más avanzados suelen disponer de programas concretos para cada aplicación.

La diferencia entre la electro estimulación y el deporte natural es que las contracciones del estimulador no producen algunos de los beneficios asociados al movimiento, como son el aumento de la capacidad cardiaca, el refuerzo de los tendones, la mejora de la coordinación y, sobre todo, la sensación de satisfacción que se produce tras el esfuerzo.

Además los electroestimuladores tienen un efecto paralelo al del crecimiento del músculo, sin embargo, un uso excesivo de este tipo de técnicas puede acarrear un crecimiento peligroso del ventrículo, aunque este peligro sólo se daría en casos “de abuso verdaderamente extremo”.

Los precios de los electroestimuladores varían entre los 70 euros de un producto de tele tienda hasta los 1000 euros de algunos modelos especializados, que cuentan incluso con sensores que miden la contracción del músculo y regulan la intensidad de los impulsos automáticamente.

Ø TERAPIA CON OZONO:

Sin oxígeno, no hay vida.

La atmósfera contiene un 21% de oxígeno, que supone el 52% de la masa de la corteza terrestre. Asimismo, la mayor parte de los elementos de nuestro cuerpo (65%) son oxígeno; es decir, somos oxígeno.

Cada célula necesita oxígeno para su metabolismo. Si les falta, las células mueren, y cuando escasea, en vez de respirar, fermentan y degeneran. El ozono (O₃) es un gas, una forma alotrópica de oxígeno, una molécula compuesta por tres átomos de oxígeno; en la Naturaleza, constituye la capa protectora encargada de filtrar las radiaciones ultravioletas del sol.

El ozono terapéutico (medicinal) es O₂ con una pequeña cantidad de O₃; y aunque químicamente el ozono sea oxígeno, tiene unas propiedades físicas distintas. Los tres átomos de oxígeno de la molécula de ozono determinan que sea muy inestable y rápidamente se convierta en O₂, liberando un átomo de oxígeno (O_·) que se combina con otro para formar O₂. Así, el ozono se convierte en pocos minutos en oxígeno, desprendiendo un átomo de oxígeno en su primera fase de nacimiento. La extraordinaria acción terapéutica del ozono médico es debida a este oxígeno naciente.

Se descubrió durante la Primera Guerra Mundial, cuando se comprobó su extraordinario poder desinfectante sobre heridas de guerra. Y desde entonces los diversos estudios han llevado a crear la Asociación Científica Italiana de Ozonoterapia (1983), las Asociaciones Nacionales de Aplicación de Ozono (Alemania en 1988, Austria, Bélgica, Gran Bretaña, Rusia, Grecia, México, Argentina, etc.) y trasnacionales (Asociación Iberoamericana de Aplicación de Ozono en 2006).

En España, la primera utilización médica del ozono data de principios de los años 80' y su tratamiento se aplica en centros como las Clínicas Teknon, Quirón, Rúber, etc, creándose así en 2001, en Madrid, la Sociedad Científica Española de Aplicación de Oxígeno-Ozono Terapia.

El ozono sirve para diversos usos, aunque si nos centramos en el exclusivamente médico, nos encontramos con su acción Bactericida, destruyendo las bacterias de las heridas, acción virucida, que destruye los virus, acción fungicida: Eficaz en tratamientos contra candida vaginal y pie de atleta. También aumenta el riego sanguíneo gracias a su acción directa sobre los glóbulos rojos, aumentando su capacidad de transporte de oxígeno, al producir en ellos un aumento de la superficie de intercambio.

Tiene acción desintoxicante, estimula el tejido de granulación y la cicatrización de las heridas, regula los compuestos de la sangre (grasas, lípidos, colesterol, ácido úrico, glucosa, creatinina,...), es calmante y sedante en terapias de reumatismo, disminuyendo la lesión que tiende a minimizarse y desaparecer (si está en fase reversible), y además la acción depuradora, más la germicida y la estimulación de

la circulación, confieren al ozono otras múltiples propiedades beneficiosas para la salud.

El ozono no es una medicina milagrosa, aunque es cierto que sí es un procedimiento terapéutico que consigue curaciones y alivios del proceso doloroso donde otras terapias han fallado.

Las formas de aplicación son las siguientes: aplicación directa en piel por medio de una bolsa de plástico, inyección subcutánea, inyección intramuscular, autohemoterapia menor y mayor, inyección endovenosa, inyección intrarterial e intraarticular, aceite de oliva (o girasol) ozonizado, agua ozonizada e insuflación. En el campo médico el ozono se utiliza como mezcla Oxígeno-Ozono (90% de oxígeno y 10% de ozono), y una larga experiencia clínica indica como no existen efectos colaterales de importancia si dicho tratamiento se aplica correctamente. Además, no causa reacciones alérgicas de ningún tipo (salvo las extremadamente raras alergias al oxígeno-ozono). En dosis adecuadas (1-40 µg/ml de oxígeno) el ozono (O₃) no provoca efectos colaterales perjudiciales, debido a que existen mecanismos de protección antioxidante.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR (MERCADO)

2.2.1. Competidores y Competidores Potenciales

El mercado en este sector es muy difícil de cuantificar debido a que estas terapias, al no estar homologadas, la mayoría de los expertos dan sesiones en sus casas o en gimnasios, que además funcionan con el boca-oreja.

Hemos dividido el estudio de mercado en tres partes claramente diferenciadas. En primer lugar, destacamos el interés de las personas en acudir a terapias en general y si realmente las conocen mediante una encuesta. Después tratamos de ponernos en contacto con los Departamentos de Recursos Humanos de las posibles empresas target, para detectar cuál era su parecer acerca de la implantación de este tipo de técnicas en sus empresas. Por último, buscamos competidores o sustitutivos dentro y fuera del territorio nacional.

1) ENCUESTAS:

La primera parte de nuestro estudio, se centra en la opinión del público en general, empezando por una serie de preguntas abiertas, y tratamos de ir obteniendo más información y opiniones, con preguntas cerradas (Ver Anexo 8.1)

De esta manera, conseguimos una muestra de 68 personas, de las que el 60% eran mujeres y el resto hombres. De ellos, el 75% de los encuestados tiene entre 20 y 40

años, y un 25% entre 40 y 60 años. El 51% de ellos están casados y, de éstos, cerca del 40% tiene hijos.

Respecto al tema de salud, encontramos que el 22% tiene algún problema de salud, entre los que destacan los dolores musculares y el estrés, entre otros. Incluso un 12% tiene otro tipo de problemas, que, aunque ellos no lo saben, podrían ser tratados con terapias naturales.

El 65% afirma haber acudido alguna vez a un centro terapéutico y el 6% habitualmente, frente al 29% que nunca ha asistido.

El 13% cree que las terapias naturales, como la medicina china, osteopatía o acupuntura, son efectivas y el 24% piensa que ayudan pero no curan. Un dato destacado es que el 53% no las conoce, y al resto no le interesan, aunque prácticamente el 100% considera imprescindible un trato personalizado en cualquier tipo de terapia.

Casi tres cuartas partes de los encuestados trabaja en firmas privadas, pero también resulta revelador el dato de que al 84% les gustaría que sus empresas ofrecieran nuestros servicios, y que sus familias también pudieran disfrutarlos, pero además aseguran que los utilizarían.

También se les preguntó qué aspectos de salud echan de menos en los lugares de trabajo, y hubo opiniones mayoritarias como que les gustaría que hubiera salas de descanso o relax. También se señalaron carencias como fisioterapeutas, yoga, relajación, concentración, gimnasio, masajes independientes del servicio médico, más cobertura y disponibilidad médicas para empleados, familias y subcontratados, evaluación de riesgos psicosociales y medidas al respecto, o una máquina expendedora con productos más sanos. Aunque algunos reconocen tener fisioterapeutas en la empresa.

Por otro lado se les dio a elegir sus preferencias entre cinco opciones por orden de importancia y los resultados fueron que la gran mayoría valora la familia y salud, por delante del trabajo, la alimentación y la belleza, respectivamente.

Por último, el precio medio que pagarían por estos servicios es de unos 10,40 euros, aunque hay que tener en cuenta que muchos de ellos no contestaron porque dicen no tener datos de valoración y otros que marcaron cero o un precio muy bajo porque aludían a que debía subvencionarlo la empresa.

Conclusiones de la primera fase:

Los datos más relevantes de la encuesta son por un lado que a un 84% de los encuestados les parece interesante nuestra propuesta y que utilizarían nuestros

servicios, y por otro, el lado más negativo, que un 53% no conoce a fondo estas terapias naturales.

2) ENTREVISTA A POSIBLES CLIENTES:

Esta fase del estudio de mercado se basa en contactos con diversas empresas tratando de mantener entrevistas con Directores de Recursos Humanos o de Personal para explicarles nuestro proyecto, y aunque nos faltado tiempo, en parte porque sus trabajos no les permitía entrevistarse con tan poco tiempo, hemos llegado a algunas conclusiones, además de llevarnos algunas ideas.

Ø ENRESA

Nos reunimos con el Jefe de Personal de ENRESA (Empresa Nacional de Residuos Radiactivos, S.A.), cuyo servicio público es la gestión de residuos radiactivos en España, tanto a desmantelamiento de las instalaciones de las centrales nucleares, como al almacenamiento de residuos de baja y media intensidad.

La entrevista tuvo un ambiente distendido, en el que explicamos nuestro proyecto, aunque al principio el Jefe de Personal no le parecía un proyecto apropiado para ENRESA. Su opinión fue cambiando según íbamos desgranando nuestros objetivos y finalmente pareció resultarle más interesante. Después nos contó que ellos trabajaban con Aon Gil y Carvajal, que es un intermediario de retribución flexible, y que previa revisión del médico de la empresa, les gustaría nos pusiéramos en contacto con ellos para ofrecerles nuestros servicios, como prevención de riesgos laborales. ENRESA es una empresa en la que todo este tipo de servicios dependerá siempre de las negociaciones con el sindicato, sin embargo nos pidió que cuando tuviéramos la empresa montada nos pusiéramos en contacto con él.

Ø ENUSA

Enusa Industrias Avanzadas, S.A. se encarga del diseño, fabricación y abastecimiento de combustible a centrales españolas e internacionales. Participa desde el suministro de materias primas y su procesado hasta la obtención final del producto, prestando servicios de ingeniería y combustible a las centrales. Además, suministra el uranio enriquecido necesario para el funcionamiento de las centrales nucleares, y presta servicios medioambientales de restauración e integración paisajística en el ámbito de la industria y de la obra pública.

No conseguimos realizar la entrevista en persona, aunque sí hablamos telefónicamente con la Directora de Recursos Humanos. En la conversación nuestros servicios le parecían interesantes y estaría dispuesta a implantarlas en su empresa, aunque le parecía demasiado pronto para tomar una decisión y necesitaría más datos, tales como condiciones de contrato, precios e

instalaciones. En la fase en la que nos encontramos nos resulta muy complicado llegar a un acuerdo de este tipo, por lo que concluimos con ella, en que le seguiríamos informando sobre la consecución del proyecto.

Ø GRUPO SCA

Su negocio se basa en la prestación de servicios de consultoría y soluciones informáticas propias, con profesionales especializados en cada sector.

Se habló con el Departamento de Recursos Humanos y no les interesa porque aseguran que el empleado prefiere el dinero.

Ø CONSPYME

Es una de las consultoras especializadas, pertenecientes al Grupo Sca.

En principio, podría interesarles si la sesión fuera menor de 20 euros por empleado y no fuera un compromiso forzoso mínimo de consumo.

Ø NIVEA

Conocida empresa de gran consumo dedicada a la belleza, en especial a la piel. Según nos contaron, ya tienen planes de beneficios médicos para el empleado. Nuestro proyecto les pareció interesante y creen que puede tener buena difusión, sobre todo para mujeres embarazadas, sin embargo no están dispuestos a acuerdos corporativos, ni ser canal de difusión interna.

Ø ARQUES IBERIA

Empresa alemana que se ocupa de la adquisición y reestructuración de empresas, modernización o compañías escindidas de grupos empresariales. ARQUES está representado en todo el mundo mediante sus filiales y cotiza en la bolsa alemana. No acostumbran a dar este tipo de beneficios a los empleados, ya que han tenido malas experiencias en el pasado. Comentan que tuvieron servicios de guardería y hubo muchos problemas, por lo que prefieren no involucrarse.

Ø ARECA TECHNOLOGY CORPORATION

No ven factible este planteamiento, ya que la situación económica está muy mal y no van a dar aumentos, solamente darán el IPC.

Conclusiones de la segunda fase:

- Ø En principio parece que algunas de las compañías entrevistadas estarían dispuestas a estudiar nuestra propuesta, aunque nos dan a entender que ninguna de ellas se arriesgaría en la fase en la que nos encontramos.
- Ø Por otro lado, nos encontramos con que otras compañías, ya sea por su sector o por el tipo de empleados que tiene, consideran que no es un proyecto viable para sus empresas.

Sin embargo, habría que destacar que las terapias naturales que ofrecemos son aún desconocidas en España y necesitaríamos más tiempo para explicarles cada una de ellas

3) VISITAS A CENTROS COMPETIDORES Y ESTUDIO CENTROS EN EL EXTRANJERO:

En esta etapa también hay dos fases; visitas a posibles competidores en centros de terapias naturales en Madrid, incluyendo nuestras experiencias personales en los mismos, y una segunda fase con competidores dentro y fuera de España, teniendo en cuenta, no sólo las terapias naturales, sino también sus relaciones corporativas con empresas.

a) Respecto a las visitas a centros competidores (primera parte del estudio), acudimos a los siguientes centros de Madrid:

Ø SAI TEI

Se encuentra en el barrio de Salamanca y ofrecen técnicas y masajes exóticos, tales como fangoterapia, masaje balinés o Chi yang, cuando lo que realmente ofrecen son quiromasajes relajantes (curso privado de 2 meses) y tratamientos de belleza, que no llegan a ser terapéuticos. Nuestra opinión es que confunden a sus pacientes, pudiendo poner un precio medio en sus terapias de 65 euros.

Ø THE CHI SPA

Los dos centros situados en el barrio de Salamanca basan su negocio en peluquería, tratamientos faciales y corporales de belleza, junto con masajes relajantes. A pesar de que no es exactamente nuestro sector, ya que no ofrece terapias especializadas como las nuestras, sí es el único centro que se ofrece a empresas. Su precio medio, incluidos packs, es de unos 86 euros.

Ø CITY YOGA

Se encuentra cerca de la glorieta de Cuatro Caminos, y consideramos que es uno de nuestros competidores más fuertes. Su precio medio está cerca de los 55 euros, pero en este caso sí encontramos terapias de salud reales, como fisioterapia y osteopatía, dando gran importancia a las mujeres embarazadas. Además ofrecen cursos de yoga y Pilates, y la posibilidad de sumergirse en un tanque de flotación para la relajación del cliente.

Ø ZENSEI

Situada cerca de la calle Cea Bermúdez, su filosofía es el relax. Competiría directamente con nosotros, solamente en el caso de la osteopatía, aunque el resto de masajes se centran en el relax, y no tanto en la salud o prevención. También imparten clases de yoga y otros parecidos. En este caso no hemos conseguido hacer un estudio completo de precios.

Ø SANCTUARY CITY SPA

No consideramos a los spas como competencia directa, aunque en este caso sus servicios incluyen masajes. Igual que en Sai Tei, sus terapias tienen nombres exóticos de ceremonias y se basan un masaje, después de un circuito de aguas en el spa. En este caso, tuvimos la sensación de relax debido al spa, sin embargo, a un componente de nuestro grupo le crearon una lesión y unos dolores a posteriori, al fijarle el sacro mediante presiones (constatado por nuestros expertos). Además también imparten clases de Pilates. La media de sus precios está en 94 euros y podemos encontrarlo en el barrio de Chamberí.

Ø SENSAY SPA Y WELLNESS

Centro anti-estrés, compuesto por gimnasio, spa y masajes. Ubicado en el hotel Gran Meliá Fénix, en la plaza de Colón, y asociado a acuerdos con empresas, fidelizándolas a través de tarjetas de puntos. Es otro caso mixto ya que su filosofía corporativa respecto a los clientes es parecida, pero sus tratamientos son relajantes y de belleza, por lo que no serían competencia directa.

Ø THE LAB ROOM

En este caso encontramos una empresa consolidada y conocida, gracias a reseñas en revistas de moda y a su amplia experiencia. Se divide en dos centros: uno en el barrio de Salamanca y otro dentro del hotel Miguel Ángel. Este fue el primer centro que visitamos y lo que realmente ofrece son tratamientos de belleza de todo tipo y algunos masajes relajantes. También destacaremos su relación con empresas en forma de regalos o campañas. Los precios son dispares, ya que tienen desde depilación de cejas en 15 euros hasta 250 euros por una “escapada exótica”.

Ø WAYANG CENTER

Este centro situado cerca de Gran Vía, se compone de spa y masajes, nuevamente exóticos, pero en este caso los precios son desorbitados, ya que la media se encuentra en 210 euros, por tanto se desmarca de nuestros competidores, ya que hemos visto en la fase de encuestas que los clientes pagarían mucho menos por estos servicios.

Además de estos, nos encontramos con numerosos centros exclusivamente de estética y spas urbanos, que no son realmente nuestros competidores.

Por otro lado, habría que comentar que existen centros que sólo se dedican a salud médica, de los que hemos conseguido un listado de 1208 centros de fisioterapia registrados. Entre ellos, sólo uno incluye entre sus servicios la osteopatía.

También hemos encontrado otros centros que, aunque no están en el registro de centros sanitarios, se dedican a la fisioterapia, osteopatía y Pilates, en algún caso.

b) Estudio Competidores fuera de Madrid: Estados Unidos, Europa y Resto de España:

EEUU

- Ø Wellness Solutions fundado en 1997, es una empresa de promoción de la salud que se especializa en realizar dichas promociones en el lugar de trabajo. Wellness Solutions ofrece a sus clientes más de 18 años de experiencia en promociones de salud, fitness y ergonomía.
- Ø Total Corporate Wellness lleva funcionando desde 1984, empresa orientada a ofrecer programas wellness a empresas, cuyos principales servicios son el fitness, la alimentación y el deporte.
- Ø Wellness Corporate Solutions, empresa que tiene programas orientados a todo tipo de empresas, en cuyos programas se dedican a infundir pasión, motivación y entusiasmo a los empleados. Comienzan con seminarios entusiastas. Trata de animar y educar a que los empleados tengan hábitos más saludables. Teniendo el reto de crear espíritu de equipo entre los empleados de modo que pequeños cambios se noten a largo plazo.
- Ø American Institute for Preventive Medicine, otra empresa, se fundó en 1983, orientada a todo tipo de empresas privadas, gubernamentales... que ofrecen todo tipo de productos y servicios médicos pero no llegan a los servicios que nosotros ofrecemos.

En EEUU las terapias que ofrecen las empresas a sus empleados están más orientadas al cuidado de la alimentación y de la salud mediante terapias médicas tradicionales, ya que la osteopatía está homologada desde hace años y se ofrece dentro de la sanidad.

En Australia y Nueva Zelanda también son estudios homologados y desde 1990, cada vez tienen más defensores.

ESPAÑA:

Pasamos a enumerar los principales centros que podrían ser competidores en España (aunque el único más parecido en tipología de negocio es el primero, los demás tendrían que ampliar sus servicios):

- Ø **MUNDOSALUD (Nuestro principal competidor)**

MundoSalud es una compañía dedicada al desarrollo de servicios destinados a la mejora de la salud, la calidad de vida y el rendimiento físico. Se fundó en 2002.

Cuentan con 2 centros propios en Madrid y Pozuelo donde se ofrecen diversas actividades: Método Pilates, osteopatía, fisioterapia, masajes, planificación de entrenamientos y nutrición.

Fueron la primera compañía de España en implementar todos estos servicios en los lugares de trabajo. MundoSalud está capacitada para poder ofrecer soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente. Pueden organizar desde unos masajes “on site” para un acontecimiento determinado, (torneos deportivos, congresos, aeropuertos...), salas de terapias, diseño y gestión gimnasios y estudios de Pilates. También organizan talleres de educación postural, ergonomía y nutrición. Cuentan con profesionales titulados fisioterapeutas y osteópatas con amplia experiencia para proporcionar el mejor y más eficiente servicio.

Nuestro principal competidor que ofrece servicios similares a los nuestros y también a empresas es:

I. Posicionamiento:

Primera compañía de España en ofrecer todos estos servicios en los lugares de trabajo. Líder en el mercado ofreciendo este tipo de técnicas a las empresas

II. Facturación.

Inversión total para la creación de la empresa: 1millón de euros, su aportación inicial al capital fueron 15.000 euros en el año 2002

El siguiente año tuvieron que realizar una ampliación de capital a 800.000euros, facturación en el 2004 fueron 300.000 euros

Facturación en el 2005 fueron 700.000 euros, en 2006 abrieron un nuevo centro.

III. Estructura

Empresa son 3 sedes: 2 centros propios en Madrid y otro en Pozuelo donde se ofrecen diversas actividades: Método Pilates, osteopatía, fisioterapia, masajes, planificación de entrenamientos y nutrición.

Ofrecen sus terapias en tres modos: 1.Sus propias instalaciones 2. On site, se desplazan a las propias empresas y 3. Gestión de gimnasios

IV. Información

Inversión mínima: 1millón de euros

Alquiler de un local: 8500euros mensuales

Mobiliario y puesta apunto del local: 800.000euros

Inversión en aparatos: 100.000euros

Tecnología: 50.000 euros

Marketing y Comunicaciones: 50.000euros

Sueldos: 35.000-40.000euros mensuales (para 30 profesionales)

Plazo de amortización: Unos 5 años

Dentro del sector de la salud, los competidores potenciales, son aquellas empresas que ofrecen nuestros mismo servicios pero orientados a las personas de la calle, en un futuro podrían orientarse a empresas. Ahora describiremos un resumen sobre nuestros competidores potenciales:

Ø **CET10 WELLNESS JOB**

Creada en 1994, Cet10 es una organización de servicios deportivos con sede en Barcelona, pionera en fomentar y promover el deporte, los programas de Corporate Wellness para empresas, el fitness, las actividades en el tiempo libre y la actividad física.

Todos sus servicios tienen como hilo conductor los beneficios derivados del deporte: salud, bienestar, corporativismo, responsabilidad social corporativa a través de los programas de Corporate Wellness y educación.

En el mundo de los gimnasios CET10 podría ser considerado como un buen competidor potencial, pues su actividad está orientada a las empresas, a la creación y gestión de gimnasios en polígonos empresariales o próximos a las empresas.

Ø **The Corporate Gym**

Es una empresa internacional, con sedes en Barcelona, Madrid, Paris y Bruselas, que se especializa en el asesoramiento, creación y gestión integral de gimnasios y salsa de fitness en las propias empresas y parques empresariales.

Ø **Elite Pilates Fisioterapeutas (Pilates, fisioterapia y osteopatía)**

Ø **Gabinete de Fisioterapia (lesiones deportivas, masajes terapéuticos osteoarticulares, patologías neurológicas, problemas de columna, vasculares reumatología)**

Ø **Centro de acupuntura LUNA y SOL (acupuntura, Masajes, DFA, reflexología)**

Ø **Shiatsu-assari (shiatsu , fisioterapia, osteopatía ,escuela de la espalda, drenaje linfático, anma)**

Ø **Centro Médico Aryes (Osteopatía, masaje terapéutico, drenaje linfático, fisioterapia)**

Ø **El jardín de Hilari (Osteopatía, masajes, flores de Bach, shiatsu, sacrocraneal)**

Ø **Clínica Aguirre (Fisioterapia, Osteopatía, Drenaje Linfático, Pilates)**

También deberíamos tener en cuenta como competidores potenciales, aquellas empresas que realizan esta actividad en ciudades grandes como Barcelona o

Valencia y podrían pensar en ampliar el negocio expandiendo a la ciudad de Madrid.

RESTO DE EUROPA:

Estas terapias, aunque presentes en Europa, sólo han sido plenamente reconocidas en Gran Bretaña desde 1993 y en algunos cantones de Suiza; aunque también en Suecia, Dinamarca, Países Bajos y Alemania. En el resto de Europa existen diferentes tendencias, y la más implantada corresponde a la formación osteopática después de realizar estudios de Fisioterapia o Medicina en países como Francia, Bélgica, Portugal, Grecia, Italia, Suecia, Dinamarca, Países Bajos y Alemania. Todos ellos tienen registros en cada país, e incluso hay dos registros europeos.

Conclusiones de la tercera fase:

- Ø Por un lado encontramos muchos centros de estética y belleza, que dan algún masaje relajante y lo venden con nombres exóticos, como técnicas orientales, que finalmente no son reales, ya que no son terapéuticas. En estos casos, parece que aprovechan el desconocimiento de los clientes de estas técnicas, cobrándoles unos precios desorbitados por un simple masaje, y pudiendo causar lesiones. Entre ellos el más cercano a ser un competidor real es City Yoga, que ofrece terapias orientales y expertos en su materia, aunque no sólo se centran en la salud, ya que también imparten clases y tienen otros tratamientos de relax y belleza. A este respecto, creemos que nuestra posibilidad sería la especialización, buscando un nicho de mercado.
- Ø El otro competidor real sería Mundosalud, por sus relaciones comerciales con empresas, aunque nuevamente no incluyen los servicios que pretendemos ofrecer en Medical Senses.
- Ø Las clínicas dedicadas a fisioterapia, tanto registradas, como no registradas, no las consideramos una competencia tan directa, ya que se quedan en la superficie de nuestra línea de negocio, y no incluye terapias naturales que nosotros sí ofrecemos, como la medicina china o la acupuntura.
- Ø Respecto a otros países, encontramos que Estados Unidos está muy avanzado en estos campos, junto con otros países de la Unión Europea, como Francia, Reino Unido y Bélgica donde estas terapias tienen una amplia aceptación y además están homologadas.

2.2.2. Sustitutos

Empresas sustitutas o empresas que también son competencia con nuestro modelo de negocio orientado a empresas son los gimnasios corporativos o centros de bienestar, ya que muchas de las grandes empresas tienen un gimnasio próximo a sus oficinas u ofrece descuentos y ofertas a sus empleados para que acuda a este tipo de centros. Podemos destacar entre otros:

GIMNASIOS:

Empresas, en este caso gimnasios orientados a empresas y ubicados próximo a las zonas empresariales:

- Polideportivos y fitness (gimnasio que se ubican próximo a empresas)
- The Corporate Gym
- Bodyfactory

CENTROS WELLNESS

Centros de bienestar orientados a las empresas:

- O2 Wellness centre
- Corpo Wellness (gimnasio)
- Vilas Club
- Aqua Diagonal Wellness Center

2.2.3. Mercado Potencial

Para conocer el mercado potencial para nuestro negocio, identificamos alguna lesión temporal que produce un gran número de bajas a las empresas, nos focalizamos principalmente en: El dolor de Espalda



Esta dolencia afecta a más de la mitad de la población y es la causa número uno de baja laboral, 80 de cada 100 personas padecen o han padecido este tipo de trastornos. Es una dolencia muy común que no entiende ni de edades ni de sexo. Tanto a hombres como a mujeres, jóvenes o mayores, les ha pasado alguna vez factura. La clave está en mantener un tono muscular adecuado y prevenir las malas posturas. Sepa como combatir o evitar esta dolencia cada vez más extendida en nuestra sociedad.

Los dolores de espalda, además de una enfermedad, se han convertido en un auténtico problema social. Millones de personas en todo el mundo tienen trastornos derivados del funcionamiento de la columna vertebral. Ésta no sólo sostiene el peso del cuerpo, sino que protege todo el sistema nervioso central.

Una espalda en buenas condiciones es un atributo de salud y precisamente, la falta de atención y de cuidados personales es la que, en la mayoría de las ocasiones, provoca lesiones, que “en la mayoría de los casos no tienen una causa grave”.

Causas, tipo e incapacidad laboral

Los motivos son muchos y las consecuencias, a veces, insufribles. Los primeros están ligados a malos hábitos en nuestra vida cotidiana:

- cargar cosas pesadas
- sentarse en mala posición
- permanecer excesivo tiempo de pie
- dormir boca abajo
- el estrés
- la debilidad muscular...

Y se pueden producir en tareas tan habituales como hacer las camas, llevar la bolsa de la compra, coser, etc. Por eso es tan importante llevar “un estilo de vida equilibrado y activo”.

El dolor lumbar es el primero en la clasificación de patologías dolorosas del adulto y también se sitúa a la cabeza entre las causas de baja laboral. Esta enfermedad afecta a todas las profesiones, desde los que trabajan frente a un ordenador muchas horas al día (periodistas, administrativos, diseñadores gráficos, etc.) hasta las amas de casa, que siempre están cargando objetos y realizando continuos esfuerzos con su espalda.

Y es que el 20 por ciento de las consultas médicas en el último año correspondieron a daños derivados del trabajo. En este apartado, los dolores de espalda ocupan un lugar preferente. Según la IV Encuesta sobre las Condiciones de Trabajo en España, realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el 20,4 por ciento de las consultas médicas relacionadas con problemas de salud derivados del trabajo se refirieron a esta dolencia.

Un informe realizado sobre una muestra de 3.000 empresas y otros tantos trabajadores de toda España, indica que el 25 por ciento de las causas de accidente laboral en los dos últimos años han sido por esfuerzos o posturas forzadas.

El lumbago, el dolor más frecuente

Y precisamente, de todas las molestias que se pueden producir en la espalda es el dolor en la región lumbar, la parte más baja de la espalda, la que más casos de absentismo laboral y de consulta en los servicios de Traumatología genera. Este dolor en la parte baja de la espalda puede ir desde un dolor leve y sordo, una simple molestia, hasta un dolor fuerte y persistente que deja a la persona que lo padece totalmente incapacitada. El dolor en la parte baja de la espalda puede limitar los movimientos e interferir con las funciones normales. Constituye uno de los problemas de salud más importantes, según los datos estadísticos de Los Institutos Nacionales de la Salud (National Institutes of Health):

- Del 70% al 85% de las personas tienen dolor en la parte baja de la espalda en algún momento de sus vidas.
- El dolor de la espalda es la causa más frecuente de restricción de las actividades en las personas menores de 45 años de edad.

La causa exacta del dolor en la parte baja de la espalda se descubre en muy pocas ocasiones, incluso con las tecnologías que existen en la actualidad. En la mayor parte de los casos el dolor en la parte baja de la espalda puede ser un síntoma con diversas causas, incluyendo algunas o todas de las que enumeramos a continuación:

- Uso excesivo, actividad agotadora o uso incorrecto (por ejemplo, levantar objetos muy pesados o de forma repetida, exponerse a las vibraciones durante períodos de tiempo prolongados).
- Traumatismos, lesiones o fracturas.
- Degeneración de las vértebras - a menudo causada por tensión en los músculos y ligamentos que sostienen la columna vertebral, o por los efectos del envejecimiento.
- Una infección.
- Una formación anormal (un tumor).
- La obesidad - el exceso de peso sobre la columna vertebral y la presión sobre los discos produce a menudo dolor de espalda.

-
- La pérdida de tono de los músculos en la espalda.
 - Tensión o espasmos de los músculos.
 - Un esguince (tirón) o una torcedura.
 - Un desgarrar de los músculos o los ligamentos.
 - Problemas en las articulaciones.
 - Fumar.
 - Un disco que se ha salido o herniado (deslizado).
 - Una enfermedad (por ejemplo, la osteoartritis, espondilitis o fracturas de compresión).

El lumbago se trata de una enfermedad muy frecuente hoy en día en nuestra sociedad. Según el National Center for Health Statistics, (Centro Nacional de Estadísticas de Salud de Estados Unidos), los trastornos de la espalda y la columna vertebral son la causa más habitual de limitación de actividad física en las personas menores de 45 años.

Se calcula que el 80 por ciento de la población padece de lumbago en algún momento de sus vidas y que el cien por cien padece algún tipo de trastorno relacionado con la espalda.

Datos

El absentismo laboral supone un coste para las empresas españolas de unos 12.800 millones de euros anuales. La media europea de absentismo laboral se sitúa en el 4%. Por encima de ésta se encuentran Alemania y Francia, con un 4,4 y un 4,5% siendo los países donde más tiempo se pierden al cabo del día. Los trabajadores españoles faltan a su trabajo un 4,1% de la jornada laboral, del que se calcula que entre un 2 y un 3% de las ausencias son fraudulentas (según datos en 2007)

Los costes asociados al estrés superan en Europa los 20.000 millones de euros anuales. Costes tan elevados sobre absentismo laboral, cualquier empresa desearía reducirlos, por el bien de la empresa y el bien del empleado, puesto que afecta directamente a la salud.

Por sectores de actividad:

- el mayor nivel de absentismo en nuestro país se registra en la industria, con una tasa del 5,5%
- y el menor en la construcción, con una tasa del 3,7%.
- Sin embargo, en el periodo 2002-2007 el mayor incremento del absentismo se registra en el sector servicios, que pasa de 69 horas en 2002 a 80 el pasado año.

A tener en cuenta:

- Cuanto más grande es la empresa, mayor es su nivel de absentismo.
- antes de las vacaciones disminuye el absentismo y después de las vacaciones aumenta
- el caso de las mujeres casi doblan el absentismo de los hombres
- y el grupo de 26 a 35 años es el que más se ausenta en el trabajo, seguido del grupo de más de 55 años.

Educación postural

Para la responsable de la Unidad del Dolor del Hospital de Cruces (Bilbao), María Jesús Berro, “existe una mala educación postural en nuestra población”. A ello hay que añadir la vida que llevamos: “con sobrecargas en la espalda que provocan degeneraciones de columna, que producen dolor; no tienen solución quirúrgica y lo que queda es sacar el dolor como tal”, añade la doctora.

La edad de la población también juega un papel significativo. “Vivimos cada vez más años. Nuestros huesos se van deteriorando y ello termina produciendo procesos de artrosis que producen el dolor”, explica Berro.

En la mayoría de las ocasiones, no nos damos cuenta de la importancia que tiene para nuestra columna vertebral adoptar una posición adecuada. Porque una postura incorrecta, mantenida durante tiempo, podría producir lesiones acumulativas en la espalda. Dependiendo de cómo adapte su cuerpo al sentarse, al pararse, al dormir, al conducir, a la hora de levantar algo pesado... así se sentirá luego.

La mejor medicina es la prevención. Evitar una lesión es mucho más fácil que reparar una y, por supuesto, menos costoso. Esta afección supone gastos billonarios para los servicios de salud. Se calcula que en España, más de 20 millones de euros se destinan a intentar paliar esta dolencia.

Desgraciadamente, los fármacos no siempre se muestran efectivos. Los analgésicos, los anti-inflamatorios, no ofrecen las mismas soluciones para todos. Cada paciente es distinto y necesita un tratamiento diferente. Las opciones médicas para hacer frente al dolor son muchas (vía oral, técnicas de bloqueo, la neuromodulación...) y dependen de la fase del proceso en el que se encuentre el enfermo

Por todo ello, y debido al alto coste sanitario, algunos países, entre ellos España, han creado lo que se denominan Escuelas de la Espalda. El objetivo de estos centros es ofrecer información sobre nuestra anatomía, asociándola a un programa de ejercicios. Estos últimos ayudan al enfermo a volver rápidamente a su actividad normal, prevenir futuros episodios y evitar nuevas lesiones. Para realizar este trabajo, un equipo de profesionales, formado por reumatólogos, traumatólogos, psicólogos y especialistas en el dolor se reúnen para valorar y tratar conjuntamente al individuo.

TABLA 6.87
POBLACION CON DEFICIENCIAS Y SINTOMAS SEGUN SU OCUPACION
(En porcentajes)

DEFICIENCIAS Y SINTOMAS	TOTAL	ESTATUS OCUPACIONAL				
		Trabajador (a)	Parado/a	Estudiante	Ama de casa	Jubilado/a
Utiliza gafas	50	41	35	40	56	76
No oye bien	20	15	13	12	22	36
Tiene dientes cariados	47	47	51	44	49	44
Usa dentadura postiza	23	13	5,3	2,7	33	59
Sufre dolor de espalda	34	24	25	10	50	53
Sufre dolores de cabeza	13	7,8	13	5,0	23	18
Tiene dificultades para dormir	18	10	14	6,2	26	30
Suele dormir la siesta	20	19	15	14	15	38
Toma medicamento diariamente	26	11	15	7,5	37	62
Fuma diariamente	38	51	52	39	16	26
Bebe (alcohol) diariamente	13	20	18	8,4	3,3	13
N	(8.500)	(3.179)	(815)	(836)	(1.924)	(1.338)

Impacto socioeconómico del Dolor de Espalda:

Pese a los costes exorbitantes y ampliamente documentados del dolor músculo-esquelético, es preciso adoptar una perspectiva más amplia de su impacto socioeconómico. En lugar de simplemente lamentarnos por unos gastos cada vez mayores, más valdría que nos preguntáramos: ¿Quién se está beneficiando de la situación actual? Para tratar de encontrar una respuesta, se enfocará dicha situación desde diferentes perspectivas, entre ellas la del sistema de asistencia sanitaria y, sobre todo, la del paciente y su familia. Con demasiada frecuencia, la culpa de unos costes tan elevados se atribuye al sistema de asistencia sanitaria o a los propios pacientes, ignorando a veces que ellos son los primeros en sufrir el impacto.

Los costes de la asistencia sanitaria son también considerables. En Estados Unidos se estima que el coste del tratamiento de las lumbalgias asciende a varios miles de millones de dólares y Deyo y cols. (1991) han declarado que el gasto asociado a

las lumbalgias es seis veces mayor que el de las enfermedades relacionadas con el SIDA.

Se ha observado que la prevalencia de dolor de espalda a lo largo de toda la vida de una persona puede llegar al 85% de la población, la mayoría de los afectados se reincorporan rápidamente a sus puestos de trabajo (Nachemson, 1992; Waddell, 1996). Estudios recientes han demostrado que casi el 95% de las personas se reincorporan al trabajo en un plazo de 6-12 semanas (Reid y cols., 1997), lo que ha llevado a la falsa creencia de que las personas con dolor agudo de espalda suelen "recuperarse" en ese plazo de tiempo. Por el contrario, algunos estudios longitudinales demuestran que los pacientes pueden seguir sufriendo un dolor considerable 6-12 meses después de solicitar asistencia sanitaria debido a un episodio agudo (Bockorff, 1994; Linton y Halldén, 1997).

No existe duda alguna del elevado gasto que están ocasionando los problemas del dolor musculoesquelético y parece ser que los costes siguen aumentando (Consejo Sueco de Evaluación de la Tecnología en la Asistencia Sanitaria, 1991; Waddell, 1996). Puesto que los recursos son claramente limitados, ¿cómo se están utilizando esos recursos?

A tres de cada cuatro empresas española y a casi seis de cada diez empresas europeas les preocupa que sus costes de atención sanitaria se eleven significativamente a medida que se eleva la edad de jubilación. "Como el coste de proporcionar beneficios de salud está estrechamente relacionado con la edad, el incremento de costes está creciendo en todos los países de la Unión Europea"

LA EMPRESA ESPAÑOLA

El estrés causa más del 10% de las bajas laborales en la empresa. En España, donde esta información no figura en los partes de baja, un tercio de las compañías estima que el estrés provoca más del 10% de las bajas. Los problemas músculo-esqueléticos son responsables, por su parte, de más del 10% de las bajas, según una de cada tres empresas europeas.

La mayoría de las compañías europeas está de acuerdo en que los gastos asociados con los beneficios de salud están justificados dada su contribución a

mantener una plantilla más sana y así incrementar la productividad. Además, casi siete de cada diez (57,4% en España) creó que los beneficios de salud son esenciales para atraer y retener a los empleados clave.

Sólo cuatro de cada diez empresas españolas y europeas decidiría reducir la elegibilidad del beneficio si los costes continuasen creciendo a las tasas actuales. No obstante, casi la mitad de las empresas españolas (44,4%) cree que en los próximos tres años los empleados tendrán que contribuir más al coste de los beneficios de salud.

Un estudio reciente de los Países Bajos ha aclarado considerablemente esta cuestión. Van Tulder y cols. (1995) estimaron que el coste del dolor de espalda representaba, por sí solo, el 1,7% del PIB, pero sólo el 7% del gasto se destinaba a asistencia sanitaria. Los costes indirectos del ausentismo y la discapacidad constituían el 93% del coste total. Por consiguiente, aunque los costes médicos ascendían a 368 millones de dólares, los costes indirectos asociados a la indemnización de los trabajadores se disparaban a 4.600 millones de dólares. ¡El absentismo causado por el dolor de espalda costaba a los Países Bajos una media de 1,5 millones de dólares por hora!

Si bien los costes sanitarios asociados al dolor músculo-esquelético en Suecia se multiplicaron casi por tres entre 1975 y 1983, la "proporción" dedicada a la asistencia sanitaria se mantuvo prácticamente constante en un 15%, según el Consejo Nacional de Salud y Bienestar (1987). El restante 85%, al igual que en los Países Bajos, se gastó en ausentismo e indemnizaciones por invalidez.

Por desgracia, la proporción relativamente pequeña de fondos destinados a la asistencia sanitaria no siempre se emplea en técnicas modernas, multidimensionales y científicamente documentadas para el tratamiento del dolor. En el estudio antes mencionado de la asistencia sanitaria en los Países Bajos (van Tulder y cols., 1995), más de la mitad de los gastos se asociaron a visitas al hospital, lo que sugiere el uso de procedimientos de diagnóstico y tratamientos avanzados. Por el contrario, sólo el 6% de los costes sanitarios se dedicaron a atención primaria, pese a la recomendación de intervenciones precoces basadas en la atención primaria (Consejo Sueco de Evaluación Tecnológica en la Asistencia Sanitaria, 1991; Agencia para la Política y la Investigación de la Asistencia Sanitaria, 1994; Linton, 1994; Von Korff, 1994; Fordyce, 1995). Un estudio de la utilización ha indicado que los tratamientos de modalidad única proporcionados

por médicos y fisioterapeutas son las intervenciones empleadas con más frecuencia (Nygren y cols., 199&; van Tulder y cols., 1997).

El impacto socioeconómico en el individuo se ignora con frecuencia y, de hecho, algunas descripciones del problema dejan al lector la sensación de que los pacientes con dolor de espalda están impacientes por cosechar los “beneficios” de su enfermedad. En realidad, el término “neurosis de indemnización” sigue existiendo como concepto y título de los informes modernos (Bellamy, 1997). Aunque es cierto que la indemnización puede influir en la conducta (Rohling y cols., 1995), el efecto real que tiene un problema de dolor músculo-esquelético en el individuo sigue sin conocerse.

Los estudios de personas diabéticas o hipertensas, controles sanos y personas con dolor musculoesquelético han proporcionado información importante sobre su impacto en el individuo (Wändell y cols., 1997). Estos investigadores observaron que los tres grupos de pacientes sufrían un malestar considerable, sintiéndose más cansados y preocupados que los controles sanos. Además, los grupos de pacientes tenían un nivel de ingresos considerablemente inferior al de los controles sanos. El número comparativamente mayor de personas con dolor músculo-esquelético crónico que tenían un bajo nivel de ingresos fue también sorprendente. Los datos de Wändell y cols. (1997) sugieren que los pacientes con dolor musculo-esquelético sufren tanto como los otros grupos con enfermedades crónicas.

Podría alegarse que el dolor músculo-esquelético forma parte normal de la vida y que, por consiguiente, debe considerarse como algo que uno debe soportar. Realizamos una encuesta a una selección aleatoria de personas de entre 35 y 45 años de edad. El 66% de los encuestados declararon haber sufrido dolor de cuello y espalda en el último año (Linton y cols., 1998). Sin embargo, el 25% de las personas con dolor tenían un problema “importante”, causado por un dolor intenso que limitaba su actividad. Pese a todo, las bajas por enfermedad no eran, en general, largas y muchas personas preferían tomarse días de vacaciones, etc., en lugar de perder días de trabajo como consecuencia de su dolor.

Una investigación de 131 pacientes con fibromialgia ha permitido conocer algo mejor el impacto económico en el paciente (Goossens y cols., 1996). En dicho estudio se realizó un registro meticuloso de todos los gastos que tenían los pacientes, utilizando para ello un diario semanal de los gastos. Se comprobó que

los gastos personales y los desembolsos directos representaban el 49% de los gastos totales del paciente en salud, frente al 51% de los costes directos de asistencia sanitaria. Estos pacientes, por ejemplo, compraban una media de 9,2 medicamentos de venta sin receta al año, pagaban 21 horas de ayuda profesional a domicilio y otras 77 horas de labores de limpieza. No sorprende, por tanto, que Ferrell (1996) concluyera que el impacto económico del dolor en el individuo y la familia aumenta a medida que aumenta el gasto y disminuyen los ingresos.

RESUMEN DEL PROBLEMA

Así pues, el problema es muy prevalente y tiene unas graves consecuencias directas e indirectas en la sociedad, el sistema de asistencia sanitaria y, sobre todo, el paciente y su familia. El problema suele ser de naturaleza recurrente y un porcentaje relativamente pequeño de los afectados consume grandes cantidades de los recursos. El tratamiento del dolor músculo-esquelético es costoso cuando se considera en términos de costes absolutos. Sin embargo, es extraordinariamente caro indemnizar a las víctimas por el trabajo que han perdido como consecuencia del dolor y existe una tremenda desproporción en los gastos, dedicándose la gran mayoría a la indemnización de los trabajadores.

La conclusión es que nadie parece estar beneficiándose de la actual situación. Considerando la anterior tesis, podemos preguntarnos por qué no se dedican más recursos al tratamiento moderno del dolor y a los servicios de rehabilitación.

REHABILITACIÓN Y TRATAMIENTO PRECOZ PARA LOS PACIENTES PRECRÓNICOS

Puesto que la gran mayoría de los costes se asocian al ausentismo laboral y a la indemnización de los trabajadores, cabría suponer que se estuvieran haciendo todos los esfuerzos posibles para rehabilitar rápidamente a esos pacientes. Parece ser que los pacientes, incluso aquellos que ya tienen unos antecedentes considerables de dolor, reciben simplemente los cuidados de un médico y, en ocasiones, algún tipo de fisioterapia o exploración diagnóstica.

La rehabilitación precoz se define como un programa que ofrece rehabilitación un mínimo de 4 horas al día, 4 días a la semana durante 2 semanas. Un informe reciente de la Administración Nacional Sueca de la Seguridad Social (Marklund, 1997) apoya la opinión acerca de la rehabilitación recordando que, si bien se ha producido un incremento de las bajas desde 1985, menos del 20% de los

trabajadores que se encuentran de baja por enfermedad durante un largo período de tiempo, reciben los servicios de rehabilitación.

EFICACIA DEL TRATAMIENTO CON RELACIÓN AL COSTE

Una explicación de la pequeña proporción de recursos dedicados a tratamientos en comparación con los dedicados a indemnización, podría ser la ineficacia de los primeros. De hecho, parece existir cierto escepticismo con respecto al tratamiento del dolor y los programas de rehabilitación por parte de algunas autoridades y terceros pagadores (Turk, 1996). Existen muchos tipos diferentes de tratamiento para el dolor musculoesquelético y hemos observado que un reducido número de pacientes genera una parte importante de los costes de la asistencia sanitaria. Por tanto, algunos procedimientos terapéuticos bien podrían ser ineficaces. ¿Cuál es la situación de los servicios multidimensionales de tratamiento del dolor y rehabilitación?

Algunas revisiones importantes indican que los programas multidimensionales de rehabilitación del dolor son, en conjunto, razonablemente eficaces. Dos metanálisis de ensayos controlados han demostrado que el tratamiento multidimensional es más eficaz que la ausencia de tratamiento o una modalidad única de tratamiento (Flor y cols., 1992; Cutler y cols., 1994). En ambos casos se concluyó que los pacientes que reciben este tratamiento tienen casi el doble de probabilidad de reincorporarse al trabajo. En 11 estudios con grupos de control, Turk (1996) demostró que, si bien el 67% de los pacientes atendidos en una unidad multidimensional del dolor se reincorporaban al trabajo, sólo el 24% de los controles lo hacían. Igualmente, en Suecia, una nueva revisión de diferentes programas de rehabilitación orientados al trabajo ha demostrado que los pacientes que reciben este tratamiento tienen casi un 50% más de probabilidad de haberse reincorporado al trabajo 6 meses después que los que no reciben rehabilitación (Marklund, 1997).

Dos importantes evaluaciones económicas de programas del tratamiento del dolor han contribuido también a disipar las dudas de los escépticos. Turk (1996) examinó la relación coste-beneficio de los centros multidisciplinarios del dolor basándose en los efectos declarados en una revisión metaanalítica (Flor y cols., 1992). Basándose en los resultados del metaanálisis, estimó que el ahorro total asociado al menor número de intervenciones quirúrgicas sería de 33 millones de dólares, y que se ahorrarían otros 10 millones de dólares en costes médicos. No obstante, el principal ahorro sería el de 175 millones de dólares en costes de

discapacidad. Turk concluyó que "...pese a las críticas y reservas suscitadas, la mayor parte de la literatura publicada aporta evidencias sólidas de que los centros multi-dimensionales del dolor mejoran....medidas objetivas; es decir, situación laboral, uso de medicación, uso del sistema de asistencia sanitaria y archivo de expedientes de discapacidad...." (Turk, 1996, pág. 269).

Puesto que los economistas sanitarios podrían tener una opinión diferente a la de Turk (un psicólogo) y puesto que el análisis de éste se basa en la extrapolación de costes y beneficios, más que en costes y ahorros documentados, hay que mencionar por su gran interés otra reciente revisión de estudios que incluían una evaluación económica (Goossens y Evers, 1997). Se identificaron 23 estudios que incluían algún tipo de análisis económico. Aunque según los autores, dichos análisis económicos podrían mejorarse metodológicamente, su conclusión fue que "los programas de prevención de accidentes (excepto los programas de formación para prevenir lesiones de espalda) y los programas de tratamiento y rehabilitación para las víctimas de accidentes, parecen conseguir ahorros de costes al reducir el ausentismo" (pág. 15).

Por consiguiente, en lugar de asignar la mayor parte de los recursos a la indemnización de los trabajadores, muchos de los afectados podrían beneficiarse si se dedicara una mayor parte de los recursos al tratamiento del dolor y a los programas de rehabilitación.

NECESIDAD DE LA PREVENCIÓN SECUNDARIA

¿Cómo podría hacerse un mejor uso de los recursos? Es cierto que nadie parece estar beneficiándose de la actual situación, pero muchos podrían salir ganando si se prestara una asistencia sanitaria de alta calidad y más precoz. Los programas multi-dimensionales no siempre poseen ese carácter precoz, pero pueden ser de extrema eficacia, puesto que normalmente se centran en el pequeño número de pacientes que tienden a consumir grandes cantidades de recursos. La mayoría de esos pacientes están enfermos o de baja como mínimo desde hace un año y, por tanto, consumen grandes cantidades de cuidados e indemnizaciones.

El tratamiento de calidad del dolor a nivel de atención primaria es otra alternativa que merece ser objeto de una mayor consideración. Este tipo de intervenciones son muy prometedoras, ya que pueden prevenir o reducir el sufrimiento innecesario y la asistencia sanitaria asociada, así como el ausentismo. Además, son intervenciones relativamente poco costosas y muy seguras. Al contrario que el

refrán “demasiado poco, demasiado tarde”, la idea es prestar una asistencia multidimensional de mejor calidad, algo más precoz y mejor coordinada con otras partes implicadas, entre ellas el lugar de trabajo, las compañías de seguros y las autoridades públicas. Aunque es posible que exista cierto debate sobre el momento más adecuado para una intervención, la prestación del tratamiento adecuado en el momento oportuno parece ser extremadamente importante.

Las recientes Directrices de Nueva Zelanda recomiendan una evaluación muy precoz de las “banderas amarillas”, así como de las “banderas rojas” habituales (Kendall y cols., 1997). Las “banderas amarillas” representan la dimensión psicosocial y se consideran aquí porque parecen actuar como importantes factores de riesgo para la aparición de problemas crónicos. Las directrices recomiendan que se consideren las “banderas amarillas” ya en la primera visita, y que se realice una exploración si el dolor no ha remitido en un plazo de 2-4 semanas. No obstante, esta recomendación está muy lejos de la práctica clínica actual. Hay que admitir que muchos médicos hacen un trabajo excelente, pero otros ni siquiera piensan que el dolor agudo de espalda sea un factor de riesgo. Reid y cols. (1997) observaron, por ejemplo, que los trabajadores que se quejaban de dolor intenso (> 7,0 en una escala de 10) durante las primeras 2 semanas tenían más probabilidades de continuar de baja por enfermedad 3 meses después de la lesión. Estos autores insistieron en la importancia de que los médicos se tomaran en serio las valoraciones altas del dolor agudo. Igualmente, Dworkin (1997) alega que el dolor agudo intenso es un factor de riesgo importante y potente que suele ignorarse. Puesto que el dolor musculoesquelético agudo no supone una amenaza para la vida y remite con frecuencia, muchos médicos lo pasan por alto o infravaloran (Linton, 1997). Si un factor de riesgo como es la intensidad del dolor se pasa por alto, ¿qué tipo de trabajo se está realizando con los factores de riesgo con “bandera amarilla”?

No obstante, algunos estudios realizados en el entorno de la atención primaria pueden servir como ejemplo de la prevención secundaria de los problemas asociados al dolor musculoesquelético crónico. En estos programas han participado todo tipo de pacientes con dolor musculoesquelético o se ha tenido en cuenta el factor tiempo, seleccionando, por ejemplo, a pacientes que llevaban más de un cierto número de semanas sin poder trabajar. Ryan y cols. (1995) compararon los resultados de un programa de prevención secundaria para todos los mineros de una nueva mina. Dicho programa ya había conseguido buenos resultados en otras minas similares y consistía en realizar una exploración

médica precoz, facilitar información a los mineros y ayudarles a reincorporarse al trabajo. Los supervisores recibieron una breve formación sobre qué hacer en caso de problemas relacionados con el dolor de espalda. Pese a que el estudio no era aleatorio y posiblemente incorporase sesgos de diversas fuentes, se observó una tasa significativamente menor de lesiones profesionales y discapacidad ocasionada por dolor de espalda, pero durante los 6 años que duró dicho estudio, ni una sola persona del grupo experimental sufrió un problema de larga duración.

En la práctica general, Fordyce y cols. (1986) demostraron que un programa relativamente sencillo para el tratamiento del dolor agudo de espalda reducía la discapacidad un año más tarde. Igualmente, en nuestro propio estudio observamos que un programa de prevención secundaria en el entorno de la atención primaria para pacientes que sufrían dolor de espalda por primera vez reducía significativamente la discapacidad y reducía en ocho veces el riesgo de convertirse en un problema crónico, comparado con el “tratamiento convencional” (Linton y cols., 1993). El programa consistía en someter al paciente a una exploración minuciosa realizada por un médico o un fisioterapeuta, facilitarle información con la finalidad de disipar su temor, su incertidumbre y su ansiedad, hacerle recomendaciones relativas al cuidado personal, y aconsejarle que se mantuviera activo y continuara con las rutinas de la vida diaria.

Muchos de los pacientes que solicitan ayuda se encuentran en un estadio subagudo. Además, algunos autores afirman que el tratamiento de los pacientes en ese estadio es más eficaz, puesto que casi el 85% de los que sufren dolor agudo no se recuperan del todo (Frank y cols., 1996). Incluso en estos últimos, existen ejemplos de los posibles beneficios de una intervención sencilla, precoz y correctamente planificada. Lindström y cols. (1992) trataron a pacientes que llevaban 6 semanas de baja laboral con un programa especialmente ideado que consistía en formación para la prevención del dolor de espalda, exploración física en el lugar de trabajo y, sobre todo, un programa de actividad gradual. Los autores demostraron una disminución significativa de las bajas por enfermedad comparado con el grupo de control que recibió el tratamiento convencional.

Finalmente, Indahl y cols. (1995) realizaron una intervención sencilla y poco costosa para pacientes que llevaban más de 8 semanas de baja laboral por dolor de espalda. Inicialmente, los pacientes fueron sometidos a “una exploración clínica clásica realizada por un médico”, una prueba de capacidad física y radiografías. Seguidamente los pacientes fueron informados de los resultados y

recibieron ciertas recomendaciones. Se les dijo que la "actividad ligera" no sólo no lesionaría el disco, sino que aceleraría la recuperación. Se hizo gran hincapié en disipar el miedo al dolor de espalda y los pacientes recibieron recomendaciones específicas sobre los movimientos. En un ensayo clínico aleatorio se demostró que este tratamiento "mínimo" disminuía significativamente las bajas por enfermedad comparado con el grupo de control y que la tasa de reincorporación al trabajo era casi dos veces mayor en el grupo que fue objeto de la intervención.

Los anteriores programas parecen tener algunos puntos en común. Primero, todos ellos adoptan una perspectiva multidimensional del problema. Se consideran los aspectos psicosociales del problema, es decir, el miedo y la preocupación. Segundo, se realiza una exploración minuciosa del paciente, pero sin utilizar tecnología avanzada. Tercero, después de la exploración se dedica un cierto tiempo a comunicar los resultados al paciente (por ejemplo, a qué se debe el dolor) y éste recibe consejos sobre la mejor forma de abordar el problema. Cuarto, se presta atención a los cuidados personales, considerando que la conducta del paciente forma parte integral del proceso de recuperación. El tratamiento del dolor es un aspecto vital, ya que pueden ser útiles los métodos tanto farmacológicos como no farmacológicos. El alivio del dolor parece también reducir el temor y otros factores psicológicos que pueden provocar problemas de larga duración. Quinto, se intenta disipar cualquier miedo o ansiedad infundados con respecto al dolor. Sexto, los programas proporcionan recomendaciones muy claras sobre las actividades y, en algunos casos, contribuyen a la recuperación funcional del paciente con ejercicios graduales. Por último, lo que no hacen estos programas es medicalizar el dolor con, por ejemplo, el uso indiscriminado de exploraciones de tecnología avanzada, remisiones como punto de partida, certificados de enfermedad para más de unos cuantos días, entrega de numerosas recetas o recomendación de que el paciente se lo "tome con calma" o permanezca en cama. El tiempo adicional que se dedica a los programas varía considerablemente. Indahl utilizó aparentemente cuatro contactos y en nuestro propio estudio utilizamos una media de tres, mientras que Fordyce no recurrió a ninguna sesión "adicional", pero posiblemente la duración de cada visita fue mayor. No obstante, los anteriores aspectos deben formar parte de una asistencia sanitaria de calidad, más que considerarse "extras" y, además, probablemente son eficaces con relación al coste al reducir el sufrimiento de larga duración, el uso de asistencia sanitaria y el ausentismo por enfermedad.

“Las lesiones de espalda originan un gasto de 3.000 millones de euros a la sanidad española “

Conclusiones

En los gastos que genera una lesión de columna hay algo más que un impacto financiero, hay un costo oculto por parte del trabajador afectado que se experimenta como dolor o sufrimiento. Los efectos físicos y psicológicos de una lesión de columna pueden ser muy graves, especialmente cuando conducen a una incapacidad y dolor crónico sobre todo cuando la población afectada es una población joven en plena etapa productiva, etapa donde se edifica y consolida el núcleo familiar y donde los requerimientos económicos del núcleo son altos. TANTO DESDE LA PERSPECTIVA ECONOMICA COMO DESDE EL PERSONAL LAS LESIONES DE LA COLUMNA SON MUY COSTOSAS.

Se debe realizar un cambio de actitud en la forma de encarar los problemas de espalda, no es posible limitarnos al estudio de la patología y su tratamiento, sino debemos remitirnos al capítulo de la prevención, como el camino más eficiente para lograr disminuir la incidencia y prevalencia de las lesiones de espalda con los consecuentes resultados de disminución de costos para la industria, el individuo como primer afectado, el obrero, la familia y la nación en general.

2.2.3. Grupos Estratégicos

Dentro del mundo de la salud existen 2 grandes grupos estratégicos

Ø Sector médico

La medicina tradicional occidental es más bien una medicina para el tratamiento de personas enfermas, usando productos químicos, mientras, la Medicina Tradicional China es uno de los artes más antiguos de sanación, pero en realidad, es una medicina preventiva basada en productos naturales.

La medicina tradicional, fuertemente influenciada por el rigor científico, observa con alguna desconfianza las llamadas medicinas alternativas, por considerarlas muy ligadas a un efecto subjetivo más que real, sin embargo, no las descarta de plano, mientras demuestren ser efectivas. Hoy por hoy, hay muchos médicos que recomiendan a sus pacientes algunas de las disciplinas alternativas para ciertas afecciones crónicas donde se ha demostrado su utilidad.

En medicina existe suficiente evidencia de una mayor aceptación de la medicina complementaria y alternativa en la práctica diaria de los médicos. Sin embargo, es posible observar 2 corrientes que generan la dinámica en este campo: por una parte, mayor disposición entre los médicos a conocer y utilizar algunas prácticas

de la medicina alternativa, pero al mismo tiempo existe gran escepticismo acerca de la eficacia y efectividad de estas terapias alternativas. Buena parte de la comunidad científica define la medicina alternativa como cualquier tratamiento cuya eficacia y seguridad no han sido comprobadas mediante estudios controlados y contrastados

Ø Sector farmacéutico

Según la Organización Mundial de la Salud, el mercado mundial de medicinas a base de hierbas recauda en la actualidad más de 60.000 millones de dólares al año, cifra que crece de forma estable, lo que muestra la aceptación, cada vez mayor, de la "medicina natural".

Este hecho no ha pasado inadvertido para las grandes farmacéuticas, que están mostrando un creciente interés en este mercado emergente.

En países como Estados Unidos, han comenzado a modificar su legislación para facilitar a las compañías farmacéuticas convertir remedios a base de hierbas en medicamentos. Esta circunstancia podría abrir las puertas para que la medicina tradicional china entrara en el mercado estadounidense y en otros mercados occidentales como medicamento.

Por otra parte, el crecimiento de la medicina tradicional china estaría ligado a medio plazo al crecimiento de las parafarmacias o farmacias no ligadas a los hospitales, que venden más remedios a base de hierbas, y que ha logrado un impulso en su cuota de mercado.

2.2.4. Proveedores

Nuestros principales proveedores se pueden dividir en varios, según el tipo de activos que estemos hablando:

1. Gastos mensuales generados por la actividad laboral de cada profesional, es decir, las cremas y pomadas (marca Medicramer), sabanillas, agujas de acupuntura, moxas, parches de auriculoterapia, guantes, y también incluiríamos gastos como poliedros, aparatos de acupuntura, aparato de iridología, pantallas de rayos X, rodillos, bolsas de frío, destructor de agujas, apagador de moxas, vendas adhesivas y tijeras. Todos estos productos nuestros proveedores son Novasan o en Ecotienda.
2. Los aparatos más especializados como los de quantum, electroterapia, oxigenoterapia, láser, magnetoterapia y presoterapia, aunque también las camillas hidráulicas, que son activos de larga duración y sobre los que se realizarán amortizaciones, nuestros proveedores son: Quirumed, Medical Simulator, ELM Equipos Médicos, Marpe Suministros Médicos Hospitalarios.

3. Aparatos de Pilates: Xtend Pilates será nuestro proveedor para estos gastos iniciales, que podrán ir incrementando si se considera necesario para la marcha del negocio.
4. Para cualquier necesidad que surja sobre mobiliario de oficina nuestro proveedor es una empresa online mobiliariodeoficina.com, mientras que para el material de oficina como folios, bolígrafos, lápices, tinta para la impresora, nuestro principal proveedor es deskidea, también online, ya que son más baratos.

2.2.5. Canales de Distribución

Los canales de distribución pueden ser directos, ya que por un lado el servicio se ofrece a través de un contrato o tarjetas de fidelización o en cheques regalo a las empresas, que serán el cliente potencia y principal. Por otro lado también se ofrecerán los servicios a la gente de la calle y recibirán las terapias correspondientes en el momento de la compra y se paga a la finalización del servicio, aunque también y en determinados casos también se podría fraccionar el pago. Por último, sería posible la oferta de los productos a través de Internet, pudiendo reservar así las terapias.

También es importante señalar que otra opción sería un canal corto, a través de un contrato con una empresa médica privada, para ello hemos analizado algunas de estas empresas para comprobar si estarían interesadas.

Empresas que ya ofrecen servicios similares:

- Ø FIATC ofrece servicios adicionales como: acupuntura, homeopatía, logopedia, medicina estética, naturopatía...
- Ø Mapfre no le interesa porque ofrece directamente a las personas la posibilidad de contratar un seguro de Indemnización por baja laboral con la que compensa los ingresos que dejarían de obtener a causa de una incapacidad temporal total, entendiéndose como tal el plazo durante el que no pudieran ejercer su trabajo o profesión habitual, como consecuencia de una enfermedad o un accidente.
- Ø Agrupación mutua: ofrece servicios complementarios, entre ellos medicina preventiva, medicina complementaria (homeopatía, acupuntura y medicinas naturistas) también ofrece servicios wellnes con centros que ofrecen fisioterapia, masajes y acupuntura entre otras.
- Ø Sanitas está asociada a nuestro principal competidor Mundo Salud
- Ø CIGNA no le interesa ofrecer estos servicios especiales

Empresas en las que si podría ser posible concertar alguno de nuestros servicios:

- Ø ASISA: Ofrece servicios hidrotermales, nuestros servicios podrían ser complementarios con estos que ya ofrece
- Ø ADESLAS, ofrece como servicio pues tiene homeopatía.
- Ø ASEPEYO no ofrece nada parecido, pero si está orientado a la prevención de riesgos laborales
- Ø Mutua Egara Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social nº 85
- Ø CASER : No ofrece ningún tipo de servicios especiales a sus asegurados

2.2.6. Barreras de Entrada y Salida

Barreras de entrada

El sector seleccionado tiene grandes barreras de entrada por las siguientes razones:

- Economías de escala: Una vez instalado todo el centro, y sobre todo las grandes máquinas, existirán economías de escala, ya que las compras diarias de instrumental médico tendrán que ir incrementándose a medida que el volumen de la empresa vayan aumentando, junto con los clientes. De esta manera, al hacer mayores pedidos, se podrá negociar con los proveedores la disminución de las materias primas, y así los costes unitarios irán disminuyendo. La mayor barrera de entrada es la inversión inicial, que es cuando nos encontraremos con el mayor desembolso.
- Diferenciación de producto: Aunque nuestra idea de negocio es un mix entre una clínica y un centro de terapias naturales, es muy importante no solo crear una imagen de marca fuerte, sino conseguir una diferenciación de producto de manera que los clientes sepan que pueden encontrar en nuestro negocio, algo de calidad y con ello aumentaríamos las barreras de entrada para los futuros competidores o imitadores.
- Requisitos de capital: El capital necesario para crear este tipo de negocio es de 1 millón de euros. Los requisitos para la inversión inicial y constitución de la empresa, pasan por financiación externa en forma de líneas de crédito o préstamos con un banco, y el resto se sufragaría con capital propio, a través de socios inversores.
- Acceso a los canales de distribución: La distribución del producto es directa o de ciclo corto, la empresa debe negociar con los clientes potenciales, que este caso son las empresas, un buen canal de distribución son las sociedades médicas o clientes de a pie. Será necesario determinar con las empresas los tipos de servicio

o terapias que quiere ofrecer a sus empleados, pudiendo usar a la misma empresa como canal de distribución. Permitted de esta manera conseguir una mayor expansión aunque el beneficio no sea el esperado.

Al resto de consumidores, los precios a ofertar serán más parecidos a los de las empresas competidoras o sustitutivas que hemos encontrado en nuestro estudio.

- Curva de aprendizaje o experiencia: En este caso, hay empresas que podrían hacernos la competencia, ya que aunque nuestra idea es tratar un nicho de mercado, existen muchos centros que podrían hacer modificaciones para ofrecer lo mismo. Sin embargo, muchas veces el know-how que ellos poseen es diferente y en estas terapias es muy importante que los expertos tengan una gran profesionalidad, evitando posibles daños en la salud de los clientes que pueden llevar a problemas futuros muy importantes, tanto para el cliente como para la propia compañía. Por eso debemos aprovechar nuestra situación de innovadores en la creación de la empresa para posicionarnos en la mente del cliente como el primero y el mejor, y así complicar la entrada de los imitadores o competidores.

- Política del gobierno: Actualmente la política del gobierno respecto a las terapias que ofrecemos es ambiguo, por lo que puede significar una limitación para la creación de la empresa y para los clientes, que no se fían de técnicas no homologadas por el Ministerio de Educación. Sin embargo, actualmente hay profesionales registrados como autónomos, que ejercen sin que ninguna ley lo prohíba. Además, las barreras se abrirán definitivamente cuando en 2010 el gobierno firme la Declaración de Bolonia con la UE, previamente explicada.

Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas:

- Regulaciones laborales: Este tipo de negocio tiene que ser muy cuidadoso con los empleados, ya que lo que se ofrece es salud, por tanto la contratación de un médico, un técnico de rayos x, un ecógrafo y licenciados en fisioterapia, centrados en cada una de las terapias que ofrecemos, supondrán un alto coste para la empresa, aunque será una parte del secreto del éxito de la empresa.

- Activos poco realizables o de difícil reconversión: Existirán, efectivamente activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación, como las máquinas de alto precio, ya comentadas previamente.

-
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: Nuestro principal contrato es el corporativo, nuestros clientes son las empresas, ya sean multinacionales o sociedades sanitarias privadas. Si la finalización del contrato es satisfactoria, la empresa renovará el contrato y la empresa podrá permanecer más tiempo en el sector. En este punto, la estrategia a seguir será la expansión con los propios clientes a otras ciudades o países, aunque tampoco descartaríamos contrataciones con nuevas compañías, así los costes de producción serían menores.
 - Barreras emocionales: que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo...
 - Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
 - Restricciones sociales y gubernamentales: Al ser servicios que se ofrecen íntegramente a los clientes, la empresa mantendrá todos los centros que funcionen correctamente, y como mucho crearía otros nuevos. Así el gobierno no podría afectar a la consecución de este negocio.

3. ANÁLISIS DAFO

3.1. Misión y Visión

Tras realizar conclusiones de la encuesta de mercado, pasamos a analizar las fortalezas y debilidades de nuestro proyecto, junto con las oportunidades y amenazas del mercado en que nos situamos.

El objetivo del DAFO es conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de mayor relevancia de nuestro negocio, así como las oportunidades y amenazas que podemos encontrar en nuestro entorno y que puedan potenciar nuestras fortalezas o acentuar nuestras debilidades. Tras realizar el estudio de mercado, hemos llegado a los siguientes puntos:

1. OPORTUNIDADES

Condiciones del mercado que ayudan al éxito de nuestro negocio. Las oportunidades encontradas son las siguientes:

- Ø **O1 - Curiosidad del usuario final y demanda del servicio una vez especificado:**
En las encuestas realizadas, comprobamos que a los usuarios les parece interesante nuestro negocio y aceptarían recibir estos servicios como beneficio de sus empresas.
- Ø **O2 - Tratado de Bolonia en 2010:** Algunas de nuestras terapias están homologadas en países de la Unión Europea, pero no en España, cuya homologación será a partir del 2010, según el tratado de Bolonia, que consistirá en la unificación de titulaciones dentro de la UE.
- Ø **O3 - Existencia de empresas de retribución flexible:** Son empresas de seguros que ofrecen paquetes flexibles de actividades a las grandes empresas. De esta manera, los empleados pueden elegir el tipo de servicio que prefieren en cada momento. En un principio podrían parecer competencia, pero en un momento dado podríamos ofrecerles nuestros servicios para trabajar con ellos.
- Ø **O4 - Cambios en gustos y tendencias de los consumidores:** Actualmente la sociedad está dando cada vez más importancia a la salud, lo que también implica belleza. Los encuestados, en el estudio previamente comentado, coincidían en que, debido al ritmo actual de la vida, se está olvidando la salud, y buscan soluciones para la compatibilización de ambos.
- Ø **O5 - Avances tecnológicos:** En el estudio de mercado, encontramos una serie de productos tecnológicos muy interesantes para el negocio propuesto, destacando en mayor medida el quantum.

- Ø **O6 – Aumento de lesiones por la vida laboral actual y el estrés:** Como ya hemos visto, las lesiones de espalda están aumentando, debido a las malas posturas, las horas de trabajo y, por supuesto al estrés.

2. AMENAZAS

Coyunturas del mercado que ponen en riesgo el éxito de nuestra estrategia. Las amenazas analizadas son:

- Ø **A1 - Existencia de centros de terapias alternativas:** En el mercado existen centros que ofrecen técnicas o terapias alternativas a la medicina que pueden parecer similares, pero están orientados al usuario de la calle, no a empresas, aunque podrían llegar a ser competencia.
- Ø **A2 - Desconocimiento por parte del cliente (empresarios):** Las empresas son reacias a contratar este tipo de servicios ante el desconocimiento de las mismas y sus beneficios.
- Ø **A3 - Desconocimiento del usuario final (empleados):** Los usuarios finales han escuchado la existencia de muchas de nuestras terapias, pero no las conocen a fondo. A pesar de ello, el estudio de mercado nos muestra que podrían aceptarlos en su vida diaria.
- Ø **A4 - Productos sustitutos:** Gimnasios, fisioterapeutas, médicos o centros estéticos, son considerados igual aunque esto no sea la realidad. Muchas empresas ofrecen a sus empleados la posibilidad de acceder a gimnasios, centros estéticos y casi todas ofrecen un seguro privado.
- Ø **A5 – Existencia de un claro competidor:** Mundo Salud es nuestro gran competidor, ya que dentro de sus servicios, encontramos algunas terapias semejantes a las propuestas en nuestro proyecto.
- Ø **A6 – Desconfianza general por desconocimiento:** No hay que olvidar que la incertidumbre provocada por el desconocimiento genera una desconfianza, que hemos querido añadir en nuestro análisis DAFO.

3. DEBILIDADES

Puntos débiles de la empresa:

- Ø **D1 - Dificultad para encontrar personal altamente cualificado:** En España, no hay homologación de los títulos para estas terapias (aunque se prevé que esto cambiará en 2010 con el acuerdo de Bolonia), por lo que el personal cualificado deberá proceder de cualquier otro país de la Unión Europea o fuera, o bien será un diplomado en fisioterapia, con los estudios apropiados en cada caso.

- Ø **D2 - Encontrar ubicación e infraestructura adecuada:** Como ofrecemos especialización, por un lado debemos encontrar instalaciones próximas a las zonas empresariales donde ofrezcamos nuestros servicios, y por otro daremos asistencia a las empresas que lo soliciten en su propia instalación, para lo que necesitaremos muchos recursos.
- Ø **D3 - Idea reproducible:** Nuestra idea puede ser imitada por los centros que ya ofrecen estas terapias y crear programas para empresas, con lo que aparecerían como fuertes competidores.
- Ø **D4 - Crisis actual:** En estos momentos, nos encontramos ante una difícil situación en el mercado y en el país, que inevitablemente se convierte en un problema para la creación de cualquier tipo de empresa, y más aún si se trata de terapias que el usuario no conoce bien.
- Ø **D5 - Financiación externa:** Nuestra financiación será a través de líneas de crédito o préstamos, lo que significa que habría un apalancamiento, que en caso de que la empresa no vaya bien, finalmente la deuda sería excesiva.

4. FORTALEZAS

Puntos fuertes de la empresa:

- Ø **F1 - Alta cualificación de los técnicos:** Gran conocimiento y experiencia de los técnicos, importante para ofrecer servicios de calidad.
- Ø **F2 - Servicios totalmente personalizados:** Los servicios ofrecidos en nuestro negocio son completamente personalizados, debido que cada cliente tiene una necesidad diferente; así además nos diferenciamos de la competencia.
- Ø **F3 - Beneficio social para empleados:** Según las encuestas realizadas estos servicios serían muy bien aceptados entre los empleados de la empresa y sus familiares.
- Ø **F4 - Reducción del absentismo en las empresas:** Estos servicios producen una mejora en la salud de los empleados, lo que se traduce en una reducción de bajas laborales y un aumento de la producción.
- Ø **F5 - Reducción impuestos para empresa:** Nuestra empresa también traerá beneficios directos a las empresas, como una deducción fiscal, gracias al pago en especie, reduciendo el coste de seguridad social.
- Ø **F6 - Productos innovadores:** Nuestros productos apenas se conocen, pero realmente funcionan, ya que se trata de medicina preventiva y nada agresiva, que puede tratar todo tipo de dolencias, mediante técnicas poco convencionales pero efectivas. Incluso en la mayoría de los casos, los

pacientes mejoran notablemente, pudiendo reducir medicaciones, que a largo plazo serán perjudiciales.

- Ø **F7 - Ser los primeros en ofrecer terapias naturales corporativas:** Este tipo de negocio de terapias alternativas a las tradicionales muy especializadas, existen en el mercado a un nivel muy limitado, pero queremos ser los primeros en ofrecérselo a grandes empresas para sus empleados.
- Ø **F8 - Programas para empresas:** Ofrecemos programas específicos y concretos para las empresas en función de las necesidades de sus empleados y de las posibilidades de la compañía.

3.2. Análisis SWOT

	O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
F1	2	2	1	2	2	1		1	-1	-1	1	-1	-1	8
F2	2	1	1	2	2	1		-1	-1	-1	-1	-1	-1	3
F3	2	1	2	2	1	2		-1	1	2	-1	-1	-2	8
F4	0	0	2	1	0	2		0	1	1	0	-2	-1	4
F5	1	0	2	0	0	2		2	1	1	-1	-2	0	6
F6	2	1	2	2	2	0		2	1	1	-1	-2	-1	9
F7	2	2	2	2	2	0		1	1	0	-1	-2	-2	7
F8	2	1	2	2	0	2		-1	1	2	-1	-1	-1	8
D1	0	1	0	0	0	0		-1	0	0	-2	0	0	-2
D2	0	0	-1	0	-1	0		-2	0	0	-1	-2	0	-7
D3	-2	-2	-2	-1	-1	0		-2	0	0	-2	-2	0	-14
D4	-2	1	1	2	-2	1		0	-2	1	0	0	-1	-1
D5	0	0	0	0	-1	0		0	0	0	0	0	0	-1
	9	8	12	14	4	11		-2	2	6	-10	-16	-10	28

CONCLUSIONES

PRINCIPALES FORTALEZAS

Nuestro negocio, ofrece servicios totalmente personalizados, donde los expertos tendrán una alta cualificación en todas las terapias ofrecidas, a través de un beneficio social a los empleados. Sin embargo la más importante de las fortalezas es la innovación.

PRINCIPAL DEBILIDAD

Aunque la situación actual, de crisis a nivel mundial es una gran debilidad, la más importante es que nuestros competidores podrían imitar la idea más fácilmente.

PRINCIPAL OPORTUNIDAD



La posibilidad de ser los primeros en ofrecer programas ajustados a las necesidades de las empresas y de sus empleados. Además los empleados podrían estar interesados en que sus empresas ofrecieran estos servicios, destacando así, los cambios en gustos y tendencias de la sociedad.

PRINCIPAL AMENAZA

Nuestra mayor amenaza es el principal competidor, Mundo Salud, aunque no hay que olvidar los centros que ya ofrecen unos servicios similares, que apoyados en la experiencia pueden comenzar a ofrecer estos servicios a las empresas.

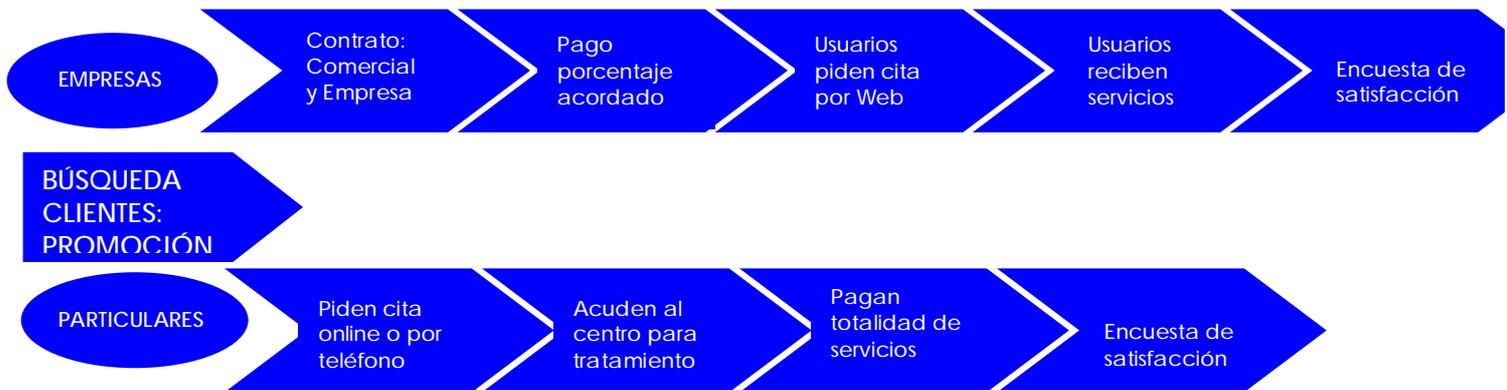
4. PLAN DE OPERACIONES

Nuestra empresa ofrece a los clientes una serie de servicios a través de terapias y técnicas alternativas a la medicina tradicional, dichas terapias sirven de complemento y ayuda para la mejora de la salud. En esta empresa contamos siempre con el apoyo y el asesoramiento de un médico para la seguridad y la tranquilidad de nuestros clientes, así como la supervisión de un técnico especialista y de gran experiencia en este tipo de terapias.

4.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1.1. Descripción del Servicio

El proceso para llegar a recibir alguna de nuestras terapias en el centro es el siguiente según el tipo de clientes:



1. Empresas/Empleados:

En primer lugar el comercial contactará con los responsables de RRHH, o equivalentes, de las empresas objetivo para vender nuestros servicios; así una vez firmado el contrato pagarán un porcentaje del total del contrato.

Una vez establecidas las relaciones comerciales, los empleados pedirán cita a través de nuestra Web, quedando registrado en la Base de Datos. Acudirán a recibir sus tratamientos a la hora acordada con el médico o el experto en técnicas naturales, el cual realizará un diagnóstico, con el quantum, si fuera necesario, y le indicará cual es el mejor tratamiento para su problema/dolor. Finalmente se le pedirá rellenar una encuesta de satisfacción, para los posteriores controles.

La segunda vez que acudan, pueden solicitar directamente la sesión con el especialista que desee, o con el que le hayan prescrito, en turno de mañana o tarde.

2. Particulares:

Los clientes se pondrán en contacto con Medical Senses a través del teléfono o la Web para pedir cita, y en este caso pagarían la totalidad de los servicios al finalizar el tratamiento. Igualmente se les pedirá que rellenen la encuesta de satisfacción.

3. Proceso común para empleados de empresas y particulares:

Una vez llegan a nuestro centro, nuestra recepcionista registrará los datos de nuestro cliente en el ordenador y le pedirá que se ponga cómodo en la sala de espera mientras llega el especialista

El especialista saldrá a buscar a la persona y le hará pasar a su sala de trabajo. Este dispondrá de la información del paciente y deberá contrarrestar que esa información es correcta para poder comenzar con el tratamiento, si se trata de la primera sesión es probable que nuestro experto este presente.

Los pacientes podrán cambiarse de ropa y colgarla en una percha detrás de un biombo. El experto está listo para aplicar la terapia más indicada al paciente.

4.1.2. Terapias

Nuestros Servicios/Terapias:

- Ø Quantum SCIO à Instrumento equilibrador, el más avanzado que hoy existe en el mundo para la ejecución de equilibrio electromagnético, radiónico y de biorresonancia; es nuestro servicio estrella. Es un sofisticado sistema de prediagnóstico y tratamiento con la mayoría de sus funciones aplicadas automáticamente. El sistema de auto-foco usa un conector de terapia para Testar, auto corregir y auto calibrarse. El sistema hace correcciones a velocidades de más de una centésima de un segundo y es capaz de ejecutar tratamientos de acupuntura, según los esquemas de la MTC, sin tocar al paciente. Con el sistema de biorresonancia trivectorial puede reequilibrar órganos y sistemas, puede armonizarlos (según las técnicas RIFE), tratarlos energéticamente, eliminando desequilibrios; puede localizar alergias y desensibilizarlas, puede localizar focos dentales, óseos, glandulares y tratarlos en una o más sesiones, anulándolos. Puede localizar virus, hongos, bacterias, parásitos, etcétera, los localiza y los destruye en pocos segundos. Examina la nutrición y la digestión según parámetros equivalentes, indica desequilibrios vitamínicos, enzimáticos, hormonales, etcétera .Analiza estrés de varios orígenes, cansancio mental, obsesión, fobias, etc., trata y reequilibra estos desequilibrios con sistemas únicos en el mundo. Localiza velozmente geopatías, nosodes, sarcodes, alesodes,

caracteres homeopáticos e inorgánicos, fitoterapia y flores de Bach más indicados para la persona, etcétera.

- Ø Osteopatía à se trata de una disciplina terapéutica y de un conjunto de conocimientos específicos basados en la anatomía y fisiología del cuerpo humano, facilita la movilidad de huesos, músculos y articulaciones para que funcionen armónicamente. La osteopatía te puede ayudar a resolver todo tipo de trastornos llamados "funcionales", ya que trata al cuerpo como un todo.
- Ø Acupuntura à La acupuntura es una técnica fundamental dentro del sistema médico chino. Mediante la inserción de agujas, en precisos puntos, favorece el reequilibrio del sistema energético-vital. Ayuda en todos aquellos procesos en los que queramos no sólo un alivio sintomático sino profundo.
- Ø Medicina Tradicional China (MTC) à es una medicina preventiva y un sistema chino compuesto por varias ramas que conforman una terapéutica global del individuo y de la enfermedad:
 - § Acupuntura: agujas especiales para puntuar los diferentes canales energéticos (meridianos de acupuntura).
 - § Fitoterapia: plantas medicinales específicas para cada tipo de desequilibrio (deficiencia o exceso) orgánico i/o energético.
 - § Moxibustión: aplicación de calor profundo en zonas concretas donde se precisa (se utiliza un "puro" de Artemisa incandescente).
 - § Dietoterapia: dietas concretas para facilitar el reequilibrio total del organismo.
 - § Tuina: masaje y movilizaciones en áreas concretas del cuerpo que presenten bloqueos.
 - § Ventosas: recipientes a los que se les produce el vacío, por medio del calor para aplicar en puntos del cuerpo con la intención de reequilibrar una zona, órgano o meridiano concreto.
 - § Martillo de siete puntas: o de "Flor de melocotón". Con suaves y secos golpecitos se usa para estimular zonas corporales.
- Ø Pilates/Yoga à sistema de ejercicios centrado en mejorar la flexibilidad y fuerza para todo el cuerpo sin incrementar su volumen. Más que un entrenamiento físico, el método Pilates utiliza una serie de movimientos controlados atractivos tanto para la mente como para el cuerpo. La técnica Pilates integra teorías occidentales y orientales y relaciona la

práctica de ejercicios específicos acoplados con técnicas de respiración.
Combinado con Yoga.

4.1.3. Horario y Sesiones

HORARIOS

El centro se encuentra ininterrumpidamente abierto de 8:30 a 22h de lunes a sábado para nuestros clientes.

Los horarios laborales para nuestro personal es el siguiente:

TURNO	HORARIO	RECEPCION	TERAPIA
Mañana	8:30h – 16:30h	Recepcionista1	2 Especialistas
Tarde	14:00 – 22:00h	Recepcionista2	2 Especialistas

SESIONES

Pilates/Yoga

Sesiones de Pilates/Yoga de 2 días en semana, 1 hora/día en grupos de máximo 5 personas y con flexibilidad de horarios.

Sesión Yoga/Pilates: 125 euros/mes por persona.

Terapias

Primera sesión, la más relevante ya que es de gran importancia que el médico realice un buen diagnóstico para poder prescribirle al cliente la terapia que le sea más conveniente. Primera sesión (médico o experto): 100 euros.

Tratamiento con quantum: 150 euros/ sesión de 45 minutos, uno de los más avanzados del mundo es un instrumento

Tratamiento fisioterapia/osteopatía/acupuntura/medicina china: 50 euros/ sesión de 45 minutos

4.2. RECURSOS

4.2.1. Recursos Materiales

La Clínica

Debido a nuestra orientación de negocio, enfocado a empresas, buscamos un lugar en Madrid donde se están concentrando las empresas y próximo al polígono industrial de Alcobendas y San Sebastian de los Reyes:

Ø la ubicación del local está en Avda Príncipe Carlos (San Chinarro), muy próximo a Las Tablas

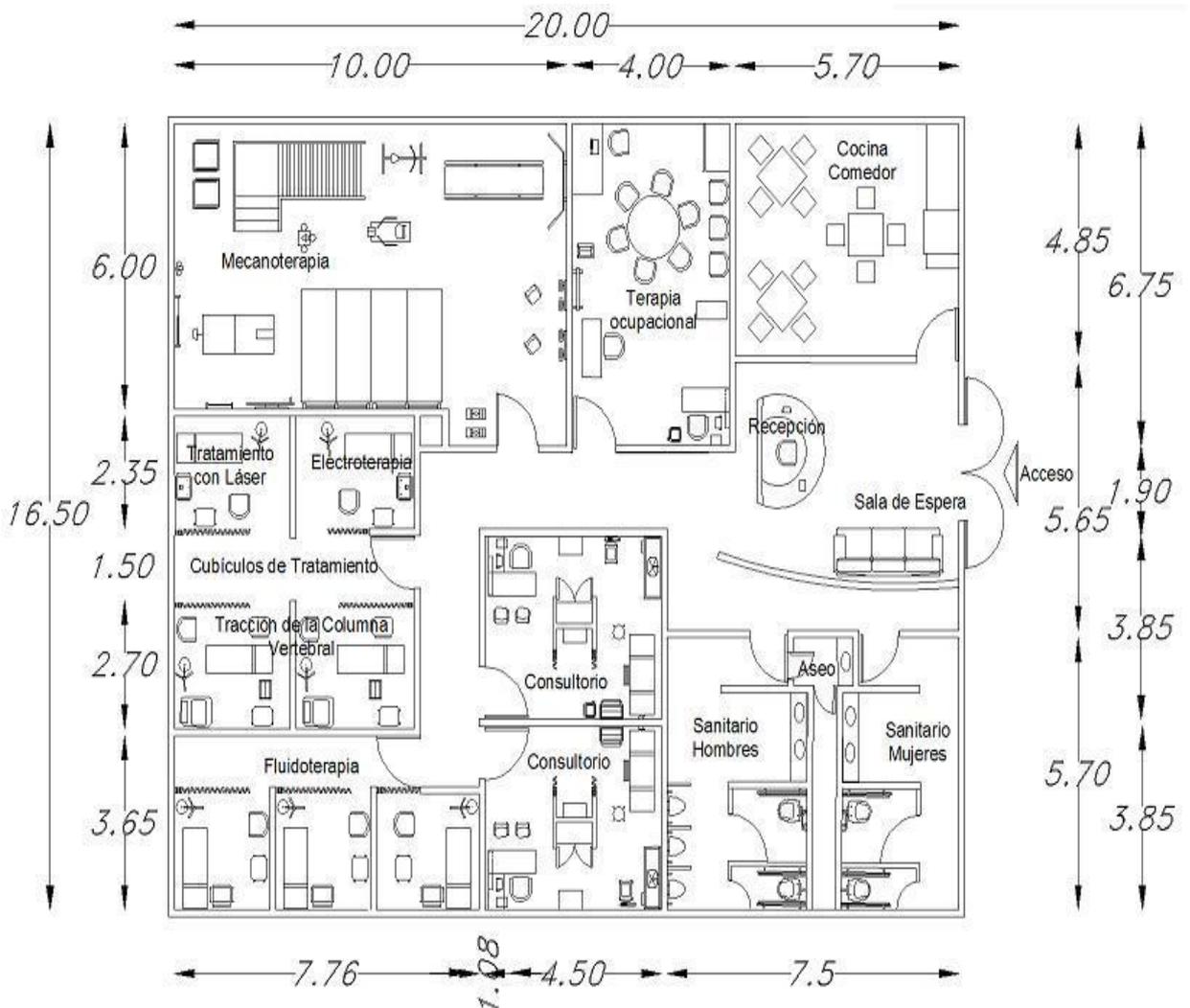
Ø se trata de un local de unos 364m2 disponibles.

El alquiler mensual de este local es de 2950€/mes.

La distribución del local sería el siguiente:

- Disponemos de un área para la recepción y la sala de espera de los clientes
- Una sala para las consultas con el médico
- Otra sala para las consultas con el experto
- Otra serie de salas para los profesionales
- Una sala para Pilates/Yoga
- Un aseo
- Una pequeña sala donde se almacenarán los utensilios (cremas, batas, toallas...)

El plano más detallado de la distribución es el siguiente:



El Mobiliario

§ Recepción y sala de espera: mobiliario

RECEPCION			
Herramientas	Unidades	Precios unitarios	totales
recepción	1	500	500
ordenador	1	600	600
silla	1	200	200
impresora	1	100	100
sofás	2	250	500
mesita baja	1	170	170
perchero	1	60	60
papelera	1	15	15
Cuadros	10	20	200
cajoneras	2	50	100
TOTAL			2445

§ Gastos mensuales por especialista

Nuestro principal proveedor para productos de primera necesidad en estas terapias es: NOVASAN

Gastos mensuales por profesional

Herramientas de trabajo	Precio	Cantidad	Total
Crema masaje	25	4	100
Crema caliente Medicramer	15	4	60
Crema fría Medicramer	15	4	60
Pomada terapéutica Traumeel	15	4	60
Sabanillas lavables (paquetes 10):	6	160	960
Agujas acupuntura (caja de 100)	6	4	24
Auriculoterapia parches (caja de 100)	6	4	24
Moxa (caja de 5)	5	4	20
Guantes (caja de 100)	3,5	4	14
TOTAL			1322

§ Gastos iniciales para máquinas especializadas

Gastos Máquinas y otros gastos iniciales:			
Maquina	Precio	Cantidad	Total
Polihedros (6 básicos)	50	1	50
Aparato electroacupuntura	700	1	700

Gastos Máquinas y otros gastos iniciales:			
Electroterapia (corrientes microondas, ultrasonidos y láser) combinado	1400	1	1400
Iridología (Naturópata)	1500	1	1500
Quantum	18000	2	36000
Rodillo mediano	21	1	21
Rodillo grande	25	1	25
Manta		1	0
Bolsas de frío	10	6	60
Destructor de agujas desechables (1 en sala acupuntor)	112	1	112
Apagador especial de Moxa	6	1	6
Recogedor de Moxa	19	1	19
Vendas adhesivas	6	6	36
Tijeras (4)	21	1	21
Uniformes	40	6	240
camilla hidráulica	1000	6	6000
Biombos	125	6	750
Mesas	100	6	600
Sillas	50	15	750
Toallas	7	336	2352
Max Reformer (Pilates)	1870	1	1870
Ladder Barrel (Pilates)	790	1	790
Combo Chair (Pilates)	860	1	860
Trapecio (Pilates)	2080	1	2080
Reformer con Torre (Pilates)	2370	1	2370
Reformer con Trapecio (Pilates)	3100	1	3100
Wall Unit (Pilates)	1070	1	1070
Box (Pilates)	180	1	180
Pilates Arc Barrel (Pilates)	120	1	120
Jump Board (Pilates)	320	1	320
Pilates Spine Corrector (Pilates)	230	1	230
TOTAL			63.632

OTROS GASTOS

§ Gastos de limpieza y mantenimiento

Se han externalizado algunos servicios, semanalmente se tiene contratado una empresa de tintorería que se encarga de limpiar la equipación de los especialistas: uniformes, toallas, sábanas, etc. La empresa es Clean Master Tintorerías Madrid,

nos ha proporcionado un presupuesto y los gastos asociados a lavandería son de unos 1700 euros/mes.

También tenemos contratada una empresa de limpieza que se encarga de limpiar y desinfectar todas las salas diariamente, puesto que es necesario para recibir a los clientes, la empresa es ASPROSER Limpiezas S.L que nos da un presupuesto de 1640€+IVA con un servicio de limpieza 1hora diaria, 6 días a la semana y 4 personas, incluyendo ya los productos de limpieza.

En cuanto a los gastos generales de agua, gas, luz, teléfono, Internet, etc..., ascienden a unos 1000 euros mensuales.

4.2.2. Recursos Humanos

El crecimiento de la plantilla dependerá de la evolución de nuestra empresa, ya que a medida que vayamos ganando clientes, será necesario tener un mayor número de especialistas.

En cuanto al personal de limpieza no nos debemos de preocupar, ya que externalizados estos servicios

Los departamentos en los que se dividirá la empresa son:

- DEPARTAMENTO COMERCIAL se encargará de conseguir que grandes empresas de la zona sean nuestros clientes
- DEPARTAMENTO TÉCNICO, son los que ofrecen nuestros servicios/terapias a nuestros clientes
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO son los que encargan de la recepción y todo lo relacionado con las bases de datos de los clientes

El organigrama de la empresa es el siguiente:



Se desarrollará la estructura en el apartado dedicado a los recursos humanos

4.3. PLAN DE IMPLANTACIÓN

PASOS A SEGUIR PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.

Los trámites para la creación de una sociedad de responsabilidad limitada son:

- Solicitud en el Registro Mercantil Central de certificación negativa de nombre.
- Elaboración de los estatutos. La sociedad se ha de constituir en escritura pública, que deberá estar inscrita en el plazo de dos meses en el [Registro Mercantil](#). En la escritura de constitución, entre otros datos, se deben incluir los estatutos de la sociedad (que son las reglas pactadas por los socios). Estos estatutos deben contener, como mínimo:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social (a lo que se dedica la empresa).
 - El domicilio social (sede de la empresa).
 - El capital social, las participaciones en que se divide, su [valor nominal](#) y su numeración correlativa.
 - El modo de organizar la administración, en los términos establecidos por la ley.
 - Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios crean conveniente establecer.
- Escritura pública de constitución ante notario. Al igual que es las sociedades anónimas es necesaria la presentación de la certificación negativa de nombre y la certificación bancaria de haber depositado la aportación.
- Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma donde este domiciliada la sociedad. El importe de este impuesto es el 1 por 100 del valor de emisión de las participaciones sociales. El plazo de liquidación es de 30 días desde la firma de la escritura pública.
- Inscripción en el Registro Mercantil. Para realizar la inscripción será necesario aportar copia de la escritura y la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. La inscripción se realizará en el plazo máximo de dos meses a partir de la firma de la escritura pública de constitución de la sociedad.
- Alta en Censo Fiscal.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. Se solicitará la inscripción como empresa, antes del inicio de actividad, en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio social

de la empresa. Se así asignará un número, el Código de Cuenta de Cotización. Los documentos formalizados mantendrán su vigencia por el período de un año.

- Afiliación y alta de los trabajadores a la seguridad social Deberá hacerse con anterioridad a la iniciación de la prestación del servicio (hasta 60 días antes) y con efectos desde el día en que se inicia la actividad.
- Comunicación de apertura de centro de trabajo La obligación de efectuar la comunicación de la apertura de un Centro de Trabajo incumbe al empresario, cualquiera que sea la actividad que realice, con independencia de las comunicaciones que deban efectuarse o de las autorizaciones que deban otorgarse por otras autoridades. Deberán presentarse toda la documentación dentro de los 30 días siguientes a la puesta en marcha de la actividad.

Plan de proyecto.

A continuación reflejaremos las actividades más relevantes que deberán realizarse, así como las fechas previstas para poder llevarlas a cabo, con la finalidad de implantar el proyecto y cumplir los objetivos de producción durante el primer mes del Año 1.

CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	
FASE I																
Obra y Adaptación del local																
Pedido de los equipos																
Pedido del Quamtum																
Pedido mobiliario																
FASE II																
Contratación Servicios generales																
Instalación de los equipos																
Instalación del mobiliario																
Pedido del equipamiento básico(gu																
Busqueda de personal cualificado																
FASE III																
Estrategia de Marketing																
Contratación servicios externos (limp																
Distribución de publicidad																
Capacitación técnica(médico y exp																
Apertura del negocio																

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Estrategia de RRHH

La estrategia de gestión de recursos humanos está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores en la empresa, de forma que la gestión de los Recursos Humanos sea uno de los pilares fundamentales del éxito y este basada en la gestión de competencias.

5.2. Competencias

Las competencias críticas o valores en los que se basa nuestro modelo de gestión son las siguientes:

- Flexibilidad - Capacidad de adaptación de forma rápida y eficaz a los cambios del entorno y a las necesidades del cliente.
- Integridad - Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo
- Orientación hacia las personas - Para el equipo directivo es muy importante el desarrollo de las personas para que éstas mejoren sus habilidades y adquieran otras nuevas.
- Compromiso - Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

5.2.1. Competencias de Habilidades Básicas

1. Capacidad comunicación: Habilidad para transmitir ideas, información y poder recibir el feedback de las personas que le rodean, ya sean internas o externas a la empresa.
2. Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas aunando esfuerzos con el fin de obtener un objetivo común.
3. Polivalencia: Capacidad para desempeñar distintas funciones que se le asignen y adaptarse rápidamente a esos cambios.
4. Resolutividad: Capacidad para resolver cuestiones de una forma rápida, aportando soluciones diseñadas para cada situación.

5.2.2. Competencias de Habilidades Operativas

5. Eficiencia realización tareas - Capacidad para realizar correctamente las acciones, tareas o actividades asignadas utilizando los recursos materiales y humanos mínimos necesarios.
6. Planificación y Organización - Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta
7. Capacidad autogestión - Capacidad para organizar, planificar y gestionar su trabajo cuando no existan otras directrices de los puestos superiores.
8. Empatía - Capacidad para comprender y ponerse en el lugar de otra persona y aplicarlo a la consecución de los objetivos definidos en la estrategia general de la empresa

5.2.3. Competencias de Habilidades Comerciales

9. Comunicación oral persuasiva - Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
10. Capacidad fidelizar clientes - Capacidad de mantener y aumentar la cartera de clientes de la empresa. Conseguir que los clientes se mantengan satisfechos a lo largo del tiempo.
11. Sensibilidad interpersonal - Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (atención, no confundir con "comprensión").

5.2.4. Competencias de Habilidades de Gestión

12. Capacidad toma decisiones - Capacidad de decidir sobre cuestiones que afecten al trabajo operativo, personas, clientes, soluciones, etc.
13. Gestión equipos - Habilidad para hacer que otras personas actúen según nuestros criterios utilizando el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Se expresa a través del seguimiento, la revisión del trabajo, la información y la claridad de los roles y funciones asignadas.
14. Desarrollo de personas - Desarrollo de Personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el

interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación únicamente.

15. Delegación - Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

Una vez definidas todas las competencias, valoramos cuales son más o menos importantes para los diferentes perfiles de nuestro negocio:

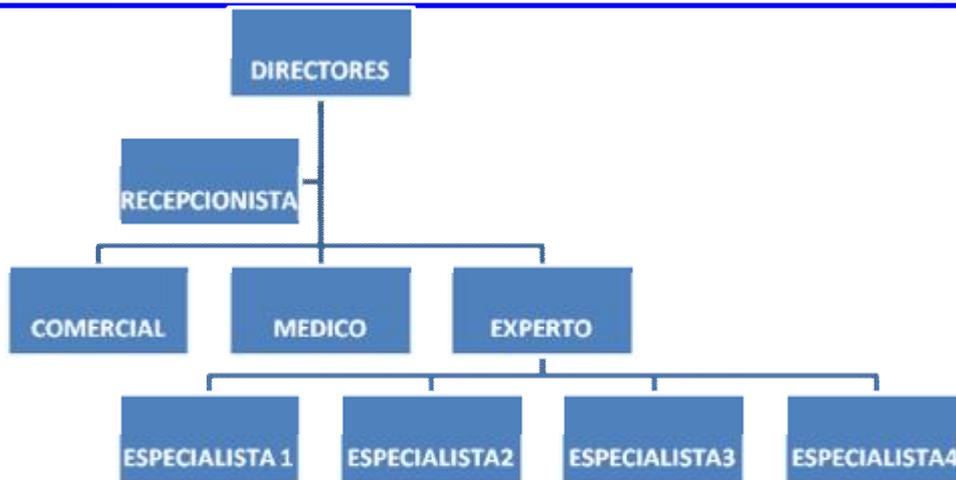
Valoración de las competencias por perfiles:

Nº	Grupos de Habilidades	Habilidades	Médico	Experto	Especialista	Comercial	Recepcionista
1	básicos	Capacidad comunicación	5	5	5	5	5
2	básicos	Trabajo en equipo	3	3	5	1	1
3	básicos	Polivalencia	4	4	5	3	1
4	básicos	Resolutividad	4	4	4	3	5
5	operativas	Eficiencia realización tareas	5	5	4	3	5
6	operativas	Planificación y Organización	5	5	4	4	5
7	operativas	Capacidad autogestión	4	4	4	4	3
8	operativas	Empatía	4	4	5	5	2
9	comerciales	Comunicación oral persuasiva	1	1	2	5	2
10	comerciales	Capacidad fidelizar clientes	4	4	3	5	3
11	comerciales	Sensibilidad interpersonal	4	4	3	5	0
12	Gestión	Capacidad toma decisiones	3	4	2	5	0
13	Gestión	Gestión equipos	2	4	0	0	0
14	Gestión	Desarrollo de personas	2	4	0	0	0
15	Gestión	Delegación	2	4	0	0	0

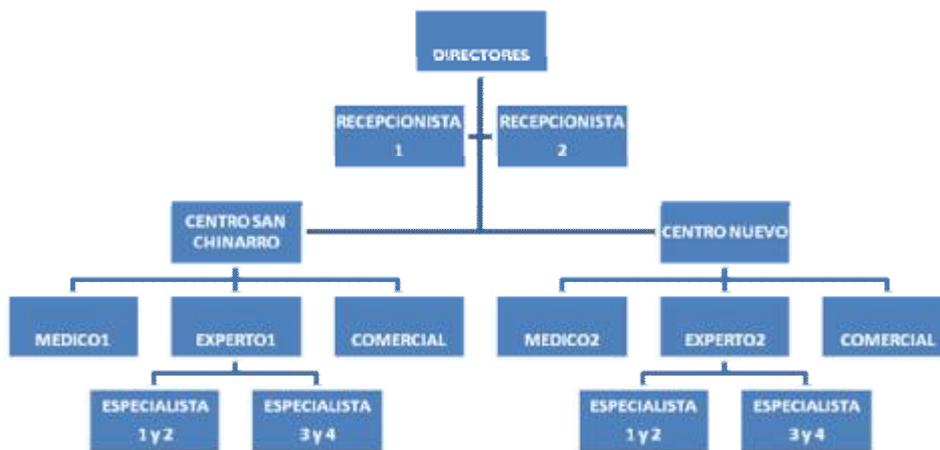
5.3. Organigrama

El organigrama en el que se define el orden jerárquico en nuestra empresa, se representan puestos y no personas, el dimensionamiento de la empresa se realizará en el siguiente apartado, mientras que la descripción de cada puesto se realizará más adelante:

- AÑO 1:



- AÑO 5: debido al incremento de ventas que prevemos tener para este año 5 , pensamos abrir un nuevo centro de manera que el nuevo organigrama será:



5.4. Dimensionamiento de la plantilla

El dimensionamiento y la previsión para los años futuros de la plantilla de nuestro negocio es el siguiente:

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Médico	1	1	1	1	2
Experto	1	1	1	1	2
Especialista	4	5	5	5	9
Comercial	1	1	2	2	3
Prof Pilates/Yoga	1	2	2	2	3
Recepcionista	2	2	2	2	4
Número de personal	10	12	13	13	23

El último año la plantilla aumenta mucho puesto que abrimos otra sede de nuestro negocio en San Sebastian de los Reyes.

5.5. Descripción de los puestos

Nombre del puesto	Médico
Misión del puesto	Asegurar que se encuentran bajo control médico
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los clientes en su primera visita • Realizar un diagnostico lo más preciso para indicarle que terapia es la más conveniente • Asegurar que cada cliente recibe la terapia correctamente • Realizar un seguimiento médico a los clientes 	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Médico con especialidad traumatología • Experiencia de 5 años • Amplios conocimientos de las terapias alternativas, deseable experiencia 	

Nombre del puesto	Experto
Misión del puesto	Gestionar y asesorar al grupo de especialistas
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionará un grupo de especialistas • Asesorará a los especialistas • Atenderá a los clientes y dará un diagnostico en caso necesario • Se encargará de motivar a los especialistas 	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en fisioterapia • Experiencia de al menos 5 años • Especializado en osteopatía • Amplios conocimientos en las terapias alternativas 	

Nombre del puesto	Especialista
Misión del puesto	Proporcionar al cliente la terapia que mejor se adapte a su necesidad , de manera personalizada
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes y Aplicar las terapias • Realizar un seguimiento médico a los clientes • Comprobar la evolución de los clientes • Asegurar que los clientes están satisfechos con las terapias 	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Médico con especialidad traumatología • Experiencia de 5 años 	

- Amplios conocimientos de las terapias alternativas, deseable que tenga experiencia en ellas

Nombre del puesto	Comercial
Misión del puesto	Mantener y aumentar la cartera de clientes
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas comerciales a nuevos clientes • Elaborar ofertas comerciales • Seguimiento de los clientes potenciales • Conseguir los objetivos fijados 	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado o Licenciado • Experiencia al menos 2 años en un puesto comercial • Deseable conocimientos del sector salud 	

Nombre del puesto	Profesor de Yoga/Pilates
Misión del puesto	Organizar e impartir clases de Yoga/Pilates
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los grupos de Yoga/Pilates • Organizar las clases • Cursos individuales y personalizados • Cursos en grupos 	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Formación específica en Yoga/Pilates • Experiencia como profesor de Yoga y/o Pilates 	

Nombre del puesto	Recepcionista
Misión del puesto	Apoyar a la empresa en cualquier aspecto administrativo.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender las llamadas de la empresa • Organizar el sistema de citas • Mantener los datos de los clientes actualizados • Facilitar los datos de los clientes a los especialistas 	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Formación Profesional de Administrativo • Experiencia en tareas administrativas, al menos 2 años • Conocimientos de Microsoft Office • Deseable conocimientos en base de datos 	

5.6. Política Retributiva

Tras la definición de las competencias y la descripción de los puestos laborales, la retribución se establece en función de las responsabilidades de cada puesto. La subida anual se establece en función al IPC.

	2.009		2.010		2.011		2.012		2.013	
	Fijo	SS								
Médico	40.000	11.200	42.080	11.200	44.268	11.200	46.570	11.200	48.992	11.200
Experto	32.000	10.752	33.664	11.200	35.415	11.200	37.256	11.200	39.193	11.200
Especialista	21.000	6.720	22.092	7.069	23.241	7.437	24.449	7.824	25.721	8.231
Comercial	28.000	10.752	29.456	11.200	30.988	11.200	32.599	11.200	34.294	11.200
Pilates/Yoga	27.000	8.640	28.404	9.089	29.881	9.562	31.435	10.059	33.069	10.582
Recepcionista	16.000	5.120	16.832	5.386	17.707	5.666	18.628	5.961	19.597	6.271

Para el médico y el experto además del sueldo fijo que es el que aparece en la tabla se establece un variable de 8% y 5% respectivamente para conseguir objetivos de gestión y motivación del personal.

El comercial como trabaja por objetivos, el primer año será un Freelance al cual se le pagará si consigue alcanzar sus objetivos, al año siguiente se le hará de plantilla y se le dará un buen variable.

5.7. Selección

Para poder realizar la selección de cada uno de los puestos nos ayudaremos en diferentes procesos de selección:

- Ø Los perfiles del médico y el experto nos apoyaremos en empresas de selección y consultoras especializadas, nos cobrarán un 15% de cada uno de los sueldos en bruto.
- Ø Para el resto de los perfiles se hará uso de las empresas de búsqueda de trabajo en Internet que nos cobrará unos 200 euros/año por colgar las ofertas en su página.

Tras la selección de los currícula, se realizará una entrevista personal a cada uno de los candidatos. Para el caso de los especialistas, la entrevista personal se la realizará el experto.

5.8. Formación

La identificación de las necesidades de formación le corresponde en primera instancia a la Dirección, tomando como referencia las competencias de cada empleado, es por ello que deberá elaborar y supervisar el plan de formación interna y externa, así como controlar los costes de la formación

Cualquier empleado de la empresa puede proponer a la Dirección la realización de un curso si ha identificado un área no cubierta o que deba actualizarse.

Cada puesto de trabajo tiene definido un determinado perfil y unas competencias asociadas según sus funciones y necesidades.

Los especialistas tienen la oportunidad de recibir o impartir los cursos sobre las terapias, para mejorar o ampliar sus conocimientos en función de la demanda y sus necesidades.

El médico y el experto recibirán un curso especializado sobre el funcionamiento de la máquina quantum:

- Licensed Quantum Healer, curso on line o presencial impartido por International Quantum University for Integrative Medicine (IQUM) y coste de 1000 euros.
- Otros cursos que recibirán en años posteriores en esta Universidad serán:
 - Alternative Medical Practitioner (Médico)
 - Certified Quantum Naturopath Technician (Experto)

Podrán solicitar también cualquier curso que sea necesario para el negocio,

El departamento de administración podrá solicitar cualquier curso que complemente su formación en algún centro especializado, se estudiará de igual forma el coste del curso.

Todo curso solicitado a la dirección, se estudiará su coste y será aceptado en un mayor o menos intervalo de tiempo. Los cursos podrán ser impartidos en centro especializado o en el mismo centro, en un espacio reservado para ello.

Se asignará una cuantía a cursos de formación para el primer año de 10000 euros a repartir entre cursos de todos los empleados, teniendo que invertir algo más en posteriores años.

5.9. Prevención de Riesgos Laborales

La política de prevención de riesgos laborales, debe ser impulsada por la dirección y como el valor añadido de nuestra empresa son las personas, que trabajan en ella, la dirección decidió contratar a una empresa externa FREMAP que se encarga de los servicios de prevención:

- Ø Formación preventiva , mediante cursos para los empleados ya sea online o en algunos de sus centros
- Ø Asesoramiento y apoyo a la empresa para detectar posible riesgos tratar de evitarlos
- Ø Medidas preventivas a tomar, etc...

5. PLAN DE MARKETING

6.1. Misión, Visión y Propósito de la Empresa

6.1.1. Misión y visión externa:

Nuestra misión es ser los líderes en el campo de las terapias naturales combinadas con fisioterapia y medicina, dentro del sector empresarial. De esta manera, ofrecemos un paso más dentro de la prevención de riesgos laborales en las empresas, aunque tampoco descartamos clientes espontáneos. Nuestra premisa es la innovación en la salud mediante estas técnicas naturales.

Estas terapias aún son desconocidas para la mayoría de la población española, por lo que pretendemos inculcar que nuestros tratamientos son muy beneficiosos tanto para personas con dolencias, como para la prevención de enfermedades. Queremos que las personas se sientan sanas y equilibradas en todo momento, sin tener que esperar a que las dolencias aparezcan, pero si ya lo han hecho, ofrecemos la cura para muchos problemas, o en su defecto, una importante mejora en su calidad de vida.

Nuestros servicios están destinados a cualquier persona con ganas de mejorar su salud y su vida en general. A este respecto, encontramos que los casos más típicos son los dolores de espalda y estrés, que en muchos casos, están vinculados.

6.1.2. Misión y visión interna:

Para ello, contamos con el personal de la empresa, que será la clave para el éxito de la compañía, junto con nuestro producto estrella, que es una novedosa máquina diagnóstica llamada Quantum SCIO. Además habrá todo tipo de innovadores tratamientos adecuados para cada caso, ya sea, de osteopatía, acupuntura, naturopatía, o medicina china en general, y todo ello vinculado a la fisioterapia y la medicina, lo que aporta la seriedad a nuestra empresa. Por último, creemos que la mejor manera para mantenerse y no recaer en antiguas lesiones, es la de nuestras clases de Yoga y Pilates, impartidas nuevamente por un experto. Nuestras instalaciones, inicialmente, estarán situadas en la zona de mayor actividad empresarial de Madrid, que es el norte de la capital. Estarán acondicionadas, tanto para los tratamientos, de salud, como para las clases de Yoga y Pilates, siempre asegurando la mayor comodidad y tranquilidad para nuestros pacientes/clientes.

Nuestra filosofía está claramente orientada al cliente; queremos y podemos demostrar que con nuestras terapias aumentará su calidad de vida, pudiendo de esta manera fidelizarlo a través de una potente fuerza de ventas.

Además otorgaremos gran importancia a nuestros empleados, ya que queremos que estén contentos con su trabajo y que se involucren con la empresa.

6.2. ANÁLISIS DE MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO

Realizamos un análisis del mercado en tres fases; en primer lugar contamos con las opiniones de potenciales usuarios finales o empleados de las empresas con las que firmaremos contratos, y también de los clientes espontáneos o particulares. Después tuvimos en cuenta a la competencia o empresas similares, dentro de la zona geográfica en la que pretendemos ubicar nuestras instalaciones. Y por último, analizamos nuestros clientes potenciales, que serán las grandes empresas de la zona, aunque tampoco descaremos las PYMES que pudieran estar interesadas.

6.2.1. Análisis de mercado de usuarios finales:

Nos basamos en las encuestas realizadas en la investigación de mercado realizado inicialmente, en el que concluimos que el usuario o cliente final está interesado en nuestras terapias y más de un 80% afirma que las utilizaría, sobre todo si su empresa se lo subvencionara.

6.2.2. Análisis de la competencia por zona geográfica objetivo:

En la fase que nos encontramos, de Plan de Marketing, realizamos un estudio de mercado en la zona donde ubicaríamos nuestras instalaciones (Alcobendas y San Sebastián de los Reyes), teniendo en cuenta posibles competidores. En este momento, encontramos las siguientes empresas:

Gimnasios en Alcobendas y San Sebastian de los Reyes:

- Zagros: Asociada a ASISA, pero no ofrece ningún tipo de servicio similar a los nuestro, si control de peso, rehabilitación y fisioterapia.
- Holmes Place: Tratamientos ofrecidos: Masaje especial Zensations, Tratamiento especial con piedras volcánicas, Tratamiento Anticelulítico, Drenaje Linfático manual, Tratamientos faciales, Chocولاتerapia.
- Nova: Yoga, Pilates y Tai-Chi.
- La Moraleja: Yoga, Pilates y Tai-Chi.
- Omega Sports: Yoga, Pilates y Tai-chi.
- Centro Deportivo 2000 Sport: Yoga, Pilates y Tai-Chi.

- Gimnasio Victoria: Yoga, Pilates y Tai-Chi.

- Body Factory: Pilates

Centros de medicina alternativas en Alcobendas y San Sebastián de los Reyes:

- Dida Scala: Medicinas alternativas, Yoga, Reiki, Shiatsu, Aromaterapia, Anti-stress.

- Centro Integral del Masaje, S.L.: Fisioterapia.

- Alma Therapy: Herboristería y comida ecológica.

- Sannas: Fisioterapia, osteopatía, homeopatía, acupuntura, psicología, dietética y nutrición, yoga, chikung, tonificación.

- Salud Integral Arko: Masajes y osteopatía.

- Naturama: Pequeña clínica de urgencias médicas.

Como hemos visto, existen gimnasios y centros de estética, pero hay que tener en cuenta que aunque algunos si tienen Yoga y Pilates, no llegan a ser competencia directa. Sin embargo, esto podría afectarnos en un futuro, ya que podrían convertirse en imitadores.

La mayoría de estos centros, son pequeños, y ni siquiera tienen página Web, lo que significa que tienen una capacidad limitada para constituir una amenaza, pero Zagros y Holmes Place sí tienen grandes instalaciones y clientes de las empresas cercanas, por lo que deberíamos ser cautelosos respecto a ellos.

Por esta razón, entendemos que nuestra estrategia debería ir orientada a la especialización y sobre todo, a la información precisa.

También es importante remarcar que, actualmente los clientes que acuden a estos centros, lo hacen fuera de su horario de trabajo, normalmente a última hora de la tarde o durante sus horas de comida. Su principal motivación para la compra de estos servicios es, según nuestra encuesta a particulares, la salud, que después de la familia, es el factor que consideran más importante.

6.2.3. Análisis de mercado de clientes principales:

Cuando en la fase dos de estudio de mercado encuestamos a los representantes de Recursos Humanos de algunas empresas, no teníamos la información que acabamos de explicar, y es que a los empleados les gustaría que sus empresas les subvencionaran parte o todo el precio de estos tratamientos, por tanto consideramos que una buena negociación será la base para conseguir vender nuestros servicios.

Cientes Potenciales:

Nuestros clientes potenciales serán las empresas que se encuentran en las inmediaciones de Alcobendas, San Sebastián de los Reyes y Tres Cantos.

A este respecto, hemos realizado un estudio sobre multinacionales y grandes empresas en Madrid, que nos demuestra que la zona más propicia para la instalación de nuestra empresa es la del municipio de Alcobendas, donde además es fácil encontrar oficinas y locales en alquiler.

En esa zona existen numerosas multinacionales y grandes empresas, que sería nuestro cliente objetivo, aunque también hay multitud de PYMES.

Dentro de las grandes empresas de la zona que serían nuestro objetivo principal de estarían:

- Ø En Alcobendas: Acciona tiene entre todas las filiales del municipio unos 30.000 empleados, LeRoy Merlin unos 12.000, Campofrío 9.000 empleados, Ford España unos 8.500, y BP Oil España (BP Gas España y BP Oil España) unos 5.500. Además habría que tener en cuenta que, por ejemplo en el caso de BP, y si se llegara a una relación comercial, se podría incluir BP Solar, que está en San Sebastián de los Reyes.
- Ø En San Sebastián de los Reyes: Antena3, BP Solar, Reebok, Ikea.
- Ø En Tres Cantos: Renault, Michelin, Siemens, Software AG España, Sogecable Cuatro, Glaxo Smith Kline.

Solamente con los empleados de estas empresas tendríamos una cantidad de usuarios finales más que aceptable, sin embargo, hemos ahondado aún más en el municipio de Alcobendas, sobre todo en Arroyo de la Vega, que es donde se instalará finalmente la empresa, y el número asciende a casi 130.000 empleados (Ver Anexo 8.2 con análisis de empresas en Alcobendas)

Nuestros servicios estarían en principio orientados hacia estas empresas más cercanas, con previsiones de ir aumentando nuestro campo hacia San Sebastián de los Reyes y Tres Cantos. El proceso de expansión también iría vinculado a las empresas que tienen empleados en otras zonas de Madrid.

Tampoco descartamos la oportunidad de vender nuestros servicios a particulares que residan en los alrededores; particularmente y en principio, en Alcobendas, y para ello resulta interesante saber que en el municipio hay 106.000 personas empadronadas, de los cuales 54.000 son mujeres.

6.3. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Hemos realizado un nuevo estudio de problemas y oportunidades, que difiere del realizado previamente en la primera parte del plan de negocio, y que nos da unos resultados distintos y reveladores.

La diferencia radica en que ahora hemos considerado un municipio en particular y sus alrededores, y antes consideramos todo Madrid, por lo que algunos de los inconvenientes que encontrábamos antes se han compensado o incluso han pasado a ser oportunidades. En este caso, las conclusiones fueron las siguientes:

- Ø La principal debilidad es que la idea es reproducible, por esa razón nuestra inversión en marketing debe de ser muy importante, tratando de posicionar nuestra marca en la mente del consumidor lo mejor y más rápido posible.
- Ø La principal amenaza es la crisis económica, ya que los clientes con problemas de dinero, suelen descartar este tipo de tratamientos antes que otros productos, por lo que la vía para solucionar esto es que las empresas comprendan las motivaciones de sus empleados y lo subvencionen.
- Ø La principal fortaleza es la alta cualificación de nuestros expertos, que imprime un carácter de calidad en nuestros servicios y los pacientes lo valoran.
- Ø La principal oportunidad son los cambios en gustos y tendencias de los consumidores, ya que la salud, después de la familia, es lo más importante para ellos y cada vez más se interesan por tratamientos alternativos con posibilidad de solucionar sus problemas de una manera completamente natural y sin fármacos.

6.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

6.4.1. Objetivos relacionados con el personal:

Nuestro objetivo es competir por el mercado existente (en las áreas de servicios ya existentes) y ser líderes (en los de nueva creación), mediante objetivos relacionados con nuestro personal, ya que nuestro punto fuerte es la alta cualificación de nuestros empleados.

Esto indica que ellos son nuestro valor principal, por lo que hemos creado un plan de Recursos Humanos que abarca buenos sueldos para los expertos, y planes de formación para todos, dentro de sus niveles, e incluso pudiendo valorar aportaciones individuales.

Pero no hay que olvidar que además, nuestro producto estrella es completamente innovador, lo que conlleva una mayor implicación y delegación de responsabilidades de los expertos en el negocio.

6.4.2. Objetivos relacionados con los clientes:

Observamos que hay una necesidad existente en el mercado, y es que los dolores de espalda y el estrés son factores que cada vez más afectan a la población,

debido al ritmo de vida actual. A pesar de que existen médicos y fisioterapeutas, que ofrecen masajes y recetas, la tendencia sigue aumentando con el paso del tiempo.

Por ello, nuestra oferta se basa en tratamientos capaces de solucionar sus problemas de salud, mediante la prevención y, si las dolencias ya han aparecido, aplicando técnicas no agresivas para el cuerpo y evitando muchos de los medicamentos recetados.

Actualmente existe una crisis económica que ralentiza todos los mercados; esto implica que los clientes intentan evitar gastos que pueden considerar superfluos.

Por esta razón nuestra mejor herramienta será la información adecuada a través de publicidad y promoción. Los puntos a destacar para las empresas serían:

- Ø La reducción de bajas laborales, con el consiguiente aumento de productividad.
- Ø Ventajas fiscales a través de servicios ofrecidos a los empleados como pago en especie.
- Ø Mejor ambiente laboral, gracias a la mejor calidad de vida de sus empleados.

6.4.3. Objetivos de ventas:

Según nuestros estudios de mercado, en la zona objetivo en la que pensamos instalar la empresa, hay multitud de empresas con cientos de miles de empleados, por lo que las ventas y el incremento de las mismas, serán muy importantes. Así, tendremos que potenciar nuestra campaña de marketing y renovarla periódicamente para evitar una pérdida de la cuota de mercado, provocada por empresas imitadoras.

Además tendremos en cuenta las ventas a particulares, sobre todo, teniendo en cuenta la cantidad de personas empadronadas en el municipio de Alcobendas, muchas de las cuales pertenecen a la clases social media/alta y viven en urbanizaciones privadas.

6.5. PLAN ESTRATÉGICO

6.5.1. Estrategia de Producto:

Quantum SCIO: Es el producto más innovador y tecnológico de nuestro negocio, por tanto nuestro producto estrella. Consiste en un aparato electromagnético, radiónico y de biorresonancia, que sirve para hacer diagnósticos sobre la salud del paciente, y para darle el tratamiento adecuado en cada caso, como por ejemplo

acupuntura. Es muy útil tanto para diagnosticar, como para problemas de estrés y de espalda, nutrición, e incluso para tratar problemas de fobias y otros.



Osteopatía: Considera el cuerpo como un todo, y los tratamientos consisten en el alivio o cura de problemas de salud de huesos y músculos, pero también de vísceras. Gracias a estos tratamientos se consigue la eliminación de los fármacos destinados a paliar dolores, como anti-inflamatorios o paracetamoles. Además incluye un tratamiento llamado sacro-craneal, que consigue una relajación total del paciente, ayudando así a eliminar dolores y estrés.



Naturopatía: Tratamientos preventivos mediante plantas medicinales o medicamentos de herbolario, que ayuda a mantener el cuerpo saludable, o a evitar la aparición de enfermedades.



Fisioterapia: La técnica y la ciencia del tratamiento a través de: medios físicos, ejercicio terapéutico, masoterapia y electroterapia. Además, la Fisioterapia incluye la ejecución de pruebas eléctricas y manuales para determinar el valor de la afectación y fuerza muscular, pruebas para determinar las capacidades funcionales, la amplitud del movimiento articular y medidas de la capacidad vital, así como ayudas diagnósticas para el control de la evolución.



Masoterapia: Técnicas de masaje con fines terapéuticos para el tratamiento de enfermedades y lesiones. Está indicada para lesiones de huesos y músculos.



Electroterapia: es una disciplina que se engloba dentro de la fisioterapia y se define como el arte y la ciencia del tratamiento de lesiones y enfermedades por



medio de la electricidad mediante aparatos o estimuladores de alta y baja frecuencia. Puede ser aplicada por un fisioterapeuta o un kinesiólogo.

Láser: Es una técnica que consiste en aplicar al organismo energía del espectro electromagnético para facilitarle su actividad bioquímica. El LÁSER en fisioterapia, es un procedimiento tecnológico por el cual se consigue que la luz obtenida posea determinadas propiedades.



Kinesiología: Evaluación del movimiento, o problemas en el movimiento con respecto a la fisiología, la anatomía y la biomecánica. Es similar a la fisioterapia, y la diferencia con la misma es que ésta última aplica las técnicas terapéuticas para corregir los problemas identificados.



Medicina China Tradicional: Medicina milenaria que se basa en el equilibrio general del cuerpo y la mente con la naturaleza, mediante las energías positivas y negativas, y la circulación de la misma por los meridianos del cuerpo. Esta comprende parte de los tratamientos incluidos en nuestro negocio, tales como la osteopatía, acupuntura naturopatía y moxibustión.



Acupuntura: Tratamiento de problemas leves de salud, como dolores de espalda, provocados por hernias discales, o similares, mediante la inserción de agujas en los puntos estratégicos o meridianos del cuerpo. Es muy efectivo también para dejar de fumar, eliminar el estrés, y otros.



Moxibustión: Tratamiento similar a la acupuntura pero en lugar de utilizar agujas, se aplica calor en los puntos de acupuntura con moxas, que son raíces de la planta de Artemisa prensadas en forma de puro.

Fitoterapia (Flores de Bach), Dietoterapia, Tuina, Ventosas y Martillo de siete puntas: Todos estos tratamientos se incluyen dentro de la Medicina China Tradicional, mediante el empleo de plantas medicinales, nutrición, masajes y movilizaciones, recipientes a los que se les produce el vacío mediante calor y suaves golpes secos para estimular zonas corporales, respectivamente.



Fitoterapia



Dietoterapia



Ventosas



Martillo 7 puntas

Yoga: Existen muchos tipos de yoga, y todos ellos están basados en la filosofía oriental que une el cuerpo y el alma mediante tablas de ejercicios, respiraciones y meditación.



Pilates: Sistema de entrenamiento físico y mental, basado en la gimnasia, traumatología, ballet y yoga, uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.



6.5.2. Estrategia de Posicionamiento por Producto y Precio

Nuestra máxima es la misma que la de la Medicina China Tradicional, pero enfocado a nuestros productos; esto significa que no hay un determinado servicio para cada persona, ni para cada dolencia, si no que todas las técnicas serán válidas en un determinado momento para cada uno. Esto supone una mayor implicación a la hora de personalizar los servicios.

Nuestros precios serán calculados para la venta al público directa, y a los clientes principales se les aplicará un 20% de descuento, como máximo.

A pesar de ello, hemos decidido hacer una estrategia de posicionamiento distinta para cada producto, ya que algunos son nuevos en el mercado, y otros ya existen; y aún así, no todos los que ya existen tendrán la misma estrategia, por tanto las dividimos entre estrategia de líder y de seguidor.

ESTRATEGIA DE LÍDER:

Ø Quantum: No se comercializa en Madrid, a pesar de la existencia de Quantum Salud, que es una empresa distribuidora (y representante oficial en España de los sistemas terapéuticos SCIOQ/SCIO), y que podrán ser nuestros proveedores de material y cursos.

Existía una empresa que comercializaba con quantum, llamada Consulnat y que cerró indefinidamente en mayo de 2008.

El Quantum tiene dos vertientes:

1- Diagnóstico inicial por el que tendrán que pasar todos los usuarios, y cuyo precio de venta al público será de 100 € por diagnóstico.

2- Tratamiento con Quantum con un precio de 120 € por hora de tratamiento.

Ø Kinesiología: No hemos encontrado expertos en Kinesiología dentro de la zona objetivo; y su precio será de 60 € por hora de tratamiento.

Ø Medicina China Tradicional: Consideramos todos los tratamientos de MTC unificados (acupuntura, moxibustión, fitoterapia, dietoterapia, tuina y martillo de siete puntas), y aunque existen negocios que ofrezcan la MTC en Madrid a pequeña escala, ninguno lo hace a empresas directamente. El precio de venta al público será de 60 € por hora de tratamiento, puesto que es una técnica milenaria, que precisa de avanzados conocimientos, que no poseen todos los que los ofrecen.

ESTRATEGIA DE SEGUIDOR:

Ø Osteopatía: Es una disciplina existente, pero no muy extendida y en la mayoría de los casos se realiza a pequeña escala. El precio de venta al público sería de 50 € por hora de tratamiento.

Ø Naturopatía: Situación igual a la osteopatía, con un precio de 50 € por hora de tratamiento.

Ø Fisioterapia: Incluimos dentro de esta materia la masoterapia, la electroterapia, y el láser, de las que ya existe competencia, por tanto, el precio de venta al público será de 50 € por hora de tratamiento.

Ø Yoga y Pilates: Estas dos son técnicas utilizadas, en gimnasios grandes y pequeños. Así que, al competir con ellos, trataremos de captar a los clientes de nuestros tratamientos, lo que será más cómodo y seguro para ellos. De esta

manera, el precio final será de 25 € por hora, impartiendo 2 horas semanales, que es la media habitual en estas clases.

Aunque hemos evaluado los tratamientos por separado, es importante apuntar que todas nuestras técnicas son beneficiosas como un todo, tal y como predica la Medicina China Tradicional; es decir, ofrecemos terapias naturales llevadas a cabo por médicos y fisioterapeutas, que unen sus conocimientos en ambos campos para el mejor diagnóstico y tratamiento posible. En este sentido, la estrategia general de la empresa como un todo sería la de líder.

Por esta razón, y al no vender bienes de consumo, no podemos especificar los costes de fabricación de la misma manera. Así pues, nos hemos centrado en los precios de la competencia y en los cambios en gustos y tendencias de los consumidores para saber cuánto pagarían.

§ Se realizó una medición de los precios de la competencia en la investigación inicial, aunque también hemos contactado con profesionales que ejercen en pisos, o en sus propias casas, e incluso asistido a terapias, y la media de los que tienen clientes habituales en este tipo de tratamientos, como osteopatía, naturopatía o medicina china tradicional, está entre 40 y 60 €.

§ Respecto del cambio en gustos y tendencias de los consumidores, se les realizó una encuesta en la fase de análisis general, y aunque no se les especificó las terapias en detalle, la gran mayoría aludió que asistiría si su empresa se lo subvencionara o pagara completamente, y los que conocían estos servicios, afirmaron que pagarían entre 40 y 60 € la hora, que coincide con los datos aportados por profesionales particulares.

6.5.3. Imagen de Marca y Logotipo:

En comunicación, lo menos es más, por tanto, para simplificar el mensaje y posicionarnos en la mente del consumidor, hemos elegido las palabras Medical y Senses. La primera nos hace intuir que estamos en un centro médico, y la segunda evoca a las sensaciones, así **Medical Senses** se posiciona como atributo propio de nuestros productos, que unen la medicina convencional con las terapias naturales.



MEDICAL SENSES: Tu salud en las mejores manos

6.5.4. Política de Cobros:

La política de cobros en nuestra empresa se divide entre:

- Ø Cobro a particulares, en este caso todo cliente que acuda a nuestro centro deberá abonar directamente la sesión el mismo día, ya sea antes o después de la sesión misma.
- Ø Cobro a empresas, en el caso de las empresas, dependiendo del beneficio que le ofrezca la empresa al empleado, si la empresa le subvenciona cada sesión, solicitaremos que nos haga un pago del 20% de las terapias estimadas y a los 30 días de vencer el mes, el 80% restante. En caso de que la empresa le subvencione parte de la terapia, la parte que debe pagar el empleado se abonará directamente en la clínica el mismo día en que reciba la terapia.

6.5.5. Estrategia de Distribución:

Nuestro canal de distribución es sencillo, ya que no disponemos de un producto material que haya que vender y almacenar, si no que contamos con el know-how de nuestro personal. Por tanto, nuestra distribución será Business to Consumer, o N=0 para los contratos realizados directamente con intermediarios financieros y empresas; en este último caso, el usuario final será el empleado. Sin embargo, también tendremos N=1 cuando los servicios se contraten a través de los comerciales que trabajarán a comisión, y para las agencias de publicidad que contratemos para fomentar la información de nuestros productos y servicios.

Además, la relación con los proveedores será también directa, ya que no utilizaremos intermediarios o distribuidores. De esta manera, podremos aprovecharnos de la reducción de disparidades funcionales, si hacemos pedidos superiores a los proveedores. Así, ellos pueden producir mayor cantidad de material, que reduciría sus costes, reduciendo también los nuestros.

Por último, Internet será importante en nuestras relaciones comerciales, ya que nuestra idea es crear una página Web desde la que definiremos claramente nuestros productos, la filosofía de la empresa, y todo lo necesario para que los clientes puedan estar informados y actualizados sobre las novedades de nuestro negocio en todo momento. Además se podrá pedir las citas y cancelarlas desde la misma Web.

Las funciones a tener en cuenta son:

- Ø Contacto: La función comercial será muy importante, ya que esos contactos con empresas son los que conseguirán aumentar las ventas. Los mismos socios

de la empresa estarán encargados de buscar esos contactos, aunque también contaremos con la ayuda de un comercial, con contrato de prueba durante un año. Si las previsiones se cumplen se seleccionará un segundo comercial el tercer año y otro más el quinto.

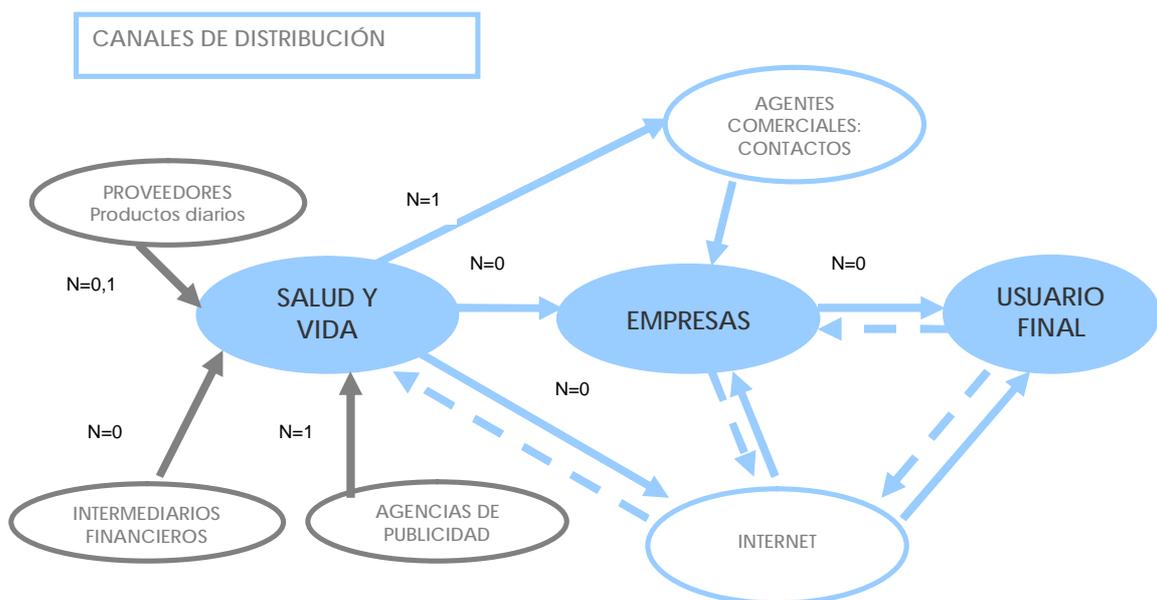
- Ø Información: Recogida mediante los diversos estudios de mercado que hemos realizado a lo largo del Business Plan.
- Ø Promoción: La publicidad será imprescindible para que los futuros clientes conozcan nuestros servicios.
- Ø Servicios financieros
- Ø Mantenimiento de nuestras máquinas

Canales y Flujos de Distribución:

A continuación pasamos a definir los flujos de pagos, reflejados posteriormente en un cuadro.

Flujo de pagos: Pago de facturas de compradores a vendedores por medio de instituciones financieras.

Flujo de informaciones: En este caso nuestro mayor flujo de información son nuestros empleados, que están cara al público, aunque las empresas que hayan contratado nuestros servicios podrán darnos más información. Además se les pedirá a los usuarios finales unas encuestas sobre su satisfacción con los tratamientos ofrecidos. Esto nos lleva al mejor servicio, ya que nuestro canal con el usuario final o paciente es directo, y el intermediario, o nuestro cliente, sería la empresa. Respecto a los clientes espontáneos, el canal sería directo y la información también.



6.5.6. Costes de Distribución:

Los costes de distribución dependerán en gran medida de los acuerdos a los que lleguemos con nuestros clientes o empresas, mediante la venta personal, el telemarketing, el marketing televisivo y venta por Internet.

Para ello, nuestro mensaje será:

MEDICAL SENSES: Deja tu salud en manos de los mejores médicos

Todo esto deberá ser medido a través de bases de datos que calculen las respuestas de nuestros elementos de comunicación. Respecto de la venta por Internet es importante realizar un catálogo con nuestros servicios definidos para que los pedidos y pagos sean lo más efectivos y rápidos posibles.

Una de las partes más importantes es que nuestra oferta sea atractiva para los clientes, por lo que hemos pensado ofrecer descuentos del 20% para los contratos con empresas.

Por último, nuestra zona de ventas será la indicada en el estudio de mercado. La empresa se instalará en la zona de Alcobendas, y aunque en los cuatro primeros años nuestra intención es la de vender a empresas situadas en el mismo municipio para consolidar nuestra imagen de marca, después se ampliará hacia empresas en los municipios de San Sebastián de los Reyes y Tres Cantos, que se materializará el quinto año en un nuevo local situado estratégicamente entre ambos municipios. Este local será exactamente igual que el primero y contará con los mismos recursos que el primero, por lo que los costes, tanto de alquileres, máquinas y empleados se multiplicará por dos en el quinto año. Nuestras previsiones más allá de los cinco años tienen buenas perspectivas creemos muy posible seguir ampliando en los siguientes años, haciendo los pertinentes estudios de mercado.

6.5.7. Estrategia de Comunicación:

La estrategia de comunicación tiene que ser agresiva en un principio para la captación eficaz de los clientes potenciales. Para ello contaremos con la venta personal, como principal elemento.

En segundo lugar, utilizaremos la publicidad para una comunicación below the line, promociones de ventas para estimular la demanda, las relaciones públicas y la publicidad directa.

Entendemos que la inversión en comunicación constituye un gasto muy elevado para una empresa de nueva creación, pero para conseguir nuestros objetivos necesitaremos consolidar nuestra marca y ser los primeros.

Así, hemos pensado en una campaña de Marketing alternando los medios, definidos a continuación, ya que nuestro mensaje tiene que llegar claramente al cliente, a pesar de ofrecer terapias poco conocidas por el público.

Ø Fuerza de Ventas:

En un principio, la empresa contratará a un vendedor el primer año, que tendrá un salario y unos objetivos de ventas, y más adelante se le darán las responsabilidades y motivación, para que sea el representante de ventas de la empresa. El tercer año se contratará a un nuevo comercial, otorgándoles a cada uno de ellos una zona geográfica determinada y una distribución por empresas, basada en la cantidad de empleados.

Una vez contratados, también se les ofrecerá la formación apropiada para reciclarse, explicado en el plan de recursos humanos, ya que lo que buscamos es un marketing relacional. Nuestro objetivo es consolidar las relaciones comerciales a largo plazo con las grandes empresas, a través de una clara orientación al cliente. Además, una vez cumplidos los objetivos de ventas tendrán la oportunidad ganar altas comisiones por las nuevas captaciones.

La organización de la fuerza de ventas se distribuirá dependiendo en la fase en que nos encontremos, y del número de comerciales en cada momento.

En un principio el comercial trabajará con empresas de más de 500 empleados, considerados grandes clientes, dentro del municipio de Alcobendas, para ir ampliando su espectro según los resultados.

A partir de la contratación de más comerciales se distribuirán el resto de clientes potenciales por zona geográfica y por tamaño de las compañías.

Ø Publicidad:

Alcanza a un mayor número de personas en menos tiempo y nuestra idea es centralizarla en el municipio de Alcobendas (BTL)

Hemos creado un mensaje publicitario para la consolidación de imagen en la mente de nuestros clientes:

MEDICAL SENSES: Relájate y deja tu salud en manos de los mejores médicos

El estrés y los dolores de espalda interrumpen tu actividad diaria? Nosotros lo solucionamos de forma natural con Quantum!

Quantum: La más novedosa, indolora y completa técnica médica de curación.

El mensaje va dirigido a personas con dolores de espalda, estrés, y otras enfermedades; la promesa que ofrecemos es solucionar sus problemas de salud, y esto lo argumentamos con los mejores médicos especializados en terapias

naturales, de forma novedosa y sin dolor. Por último, el tono es distendido pero da seguridad.

De esta forma trataremos que los clientes potenciales particulares de la zona nos reconozcan de manera inmediata. Este mensaje llegará también a muchos de los empleados de las empresas cercanas, que una vez acudan a las instalaciones, podrán informarse acerca de las opciones de sus empresas para subvencionar estos tratamientos, y así ayudarnos también a conseguir más ventas.

Esta campaña publicitaria se colocará en el diario gratuito de la zona norte de Madrid, Más Alcobendas.Sanse, también conocido como “El Más”.



También contaremos con la página Web de Medical Senses, que actualmente está en construcción.

Promoción de Ventas:

Para promocionar las ventas ofreceremos paquetes de prueba, o muestras para los directivos y mandos intermedios de los Departamentos de Marketing y Recursos Humanos de las grandes empresas, que también podrán ser disfrutados por sus familiares. Estos paquetes constarán de una primera sesión gratis con diagnóstico incluido, y tres sesiones en las terapias recomendadas por nuestros expertos.

Para los clientes espontáneos habrá folletos informativos con cupones de descuento en la primera visita del 10%, localizados estratégicamente en gimnasios, tiendas y supermercados de la zona.

Por último, habrá opción, tanto para empresas, como para particulares, de obsequiar con bonos descuentos que incluirán la primera visita más 10 sesiones, ahorrándose 4 sesiones.

Ø Relaciones Públicas:

En primer lugar, participaremos en ferias y eventos relacionados con la salud, el deporte y el ocio, entre los que proponemos asistir dos o tres veces al año a alguno de las siguientes ferias en Recinto Ferial IFEMA de Madrid de proyección nacional e internacional:

- § Fitur: XXIX Feria Internacional de Turismo (28 de enero a 1 de febrero)
- § Fitness: XIII Salón de la Industria del Gimnasio e Instalaciones Deportivas. (26 de febrero a 1 de marzo)
- § Fisalud: VI Feria de la salud (19 al 22 de noviembre)

En segundo lugar consideramos la publicidad institucional:

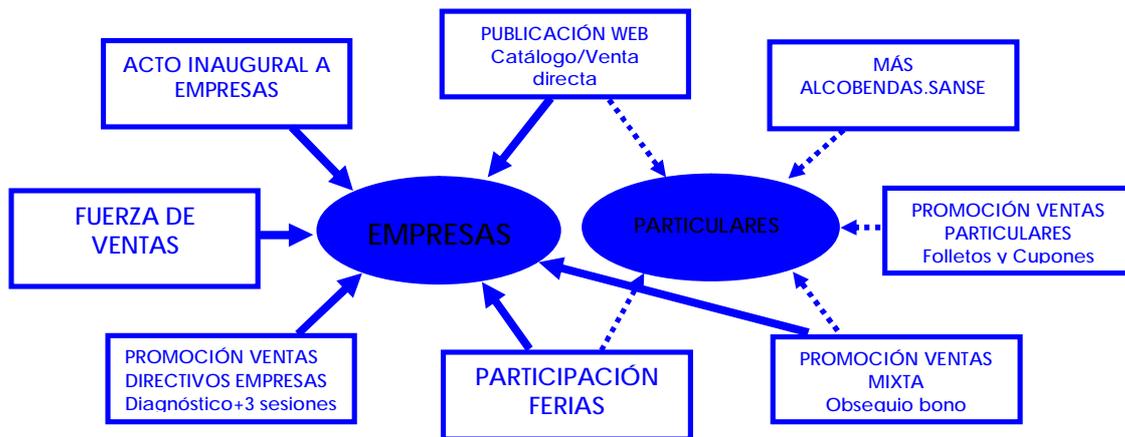
- § Eventos y ocasiones especiales: Iniciaremos nuestra empresa con un acto de inauguración, que pretendemos se repita todos los años, en el que



invitaremos a directivos y mandos intermedios de los Departamentos de Marketing y Recursos Humanos, contactados previamente por nuestra fuerza de ventas. Éste ser realizará en el propio local para un máximo de 200 personas.

- § Publicación de catálogos: Uno de nuestros proveedores, Medical Simulator, preparará un catálogo, que por un lado se utilizará para los folletos promocionales, y por otro lado será la manera de que nuestros futuros clientes conozcan nuestros servicios a través de la página Web.

Cuadro estrategia de comunicación:



6.6. Costes de Marketing

Hemos calculado los costes de marketing de la siguiente manera:

Gastos Marketing	2010	2011	2012	2013	2014
Cartel para el local	2.000	0	0	0	2.450
Material oficina corporativo	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000
Tarjetas de visita (1.000 uds)	200	200	200	200	400
Periódico "El Más"	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Página Web	2.000	200	210	221	1.000
Paquetes prueba directivos	10.000	5.000	5.000	5.000	10.000
Folletos cupón publicitarios (500 uds)	2.000	1.000	1.052	1.107	2.400
Obsequios Bono Descuento	3.000	3.000	1.500	1.500	4.000
Asistencia a Ferias	31.200	32.822	34.529	36.325	38.214
Acto inauguración (150 a 200 personas)	2.200	2.314	2.435	2.561	4.000
Publicación catálogos	1.200	1.262	1.328	1.397	2.000
Mecenazgo	0	0	0	0	0
Gastos de representación	2.500	2.630	2.767	2.911	6.124
Fuerza de ventas	-	-	-	-	-
Reserva	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Costes de Marketing	73.300	65.429	66.021	68.222	89.587

- Ø Cartel Publicitario: Queremos que la imagen de marca quede bien señalizada en el local y para ello colocamos un cartel muy visible.
- Ø Material de oficina corporativo: Creados como apoyo para los comerciales, tales como bolígrafos, mecheros y calendarios; en todos ellos se verá muy claro el nombre y el logo de la empresa, junto con la dirección.
- Ø Tarjetas de visita: Soporte imprescindible para un comercial y para los propios socios.
- Ø Anuncios en el diario "El Más": Colaboración anual con el diario gratuito.
- Ø Página Web: Creación y mantenimiento de la misma. No sólo será informativa, sino que se podrán contratar servicios a través de ella y nos servirá para actualizar nuestra base de datos.
- Ø Paquetes de prueba para directivos: No podemos determinar el gasto a priori, pero en la partida reserva incluiremos los gastos asociados a estos productos.
- Ø Folletos publicitarios y cupón descuento: Realizados en una imprenta. Los gastos asociados, se encontrarán en la partida de reservas.
- Ø Obsequios Bono Descuento: Similar a los paquetes de prueba para directivos.
- Ø Asistencia a ferias: Consideramos tres asistencias a ferias al año, entre las más famosas. En ellas hay que incluir los costes del stand, que hemos calculado será de 25 m2, junto con los gastos de inscripción y seguros, la alfombra y alquiler de espacio, transporte de materiales, suministros, promoción y la presencia de nuestros expertos para la realización de demostraciones, ascenderán a casi un total de 32.000 €.

	Gastos inscripción y seguros	Precio por m2	M2	Precio Stand	Alquiler suelo	Agua, luz, etc	Presencia promoción	Otros gastos	TOTAL
FISALUD	522,16	221,49	25	5.537,25	4.204,23	1.000	300,00	2.000	13.041,48
FITUR	395,57	189,00		4.725,00	3.410,63	1.000	390,55	2.000	11.526,18
FITNESS	389,28	37,66		941,50	2.340,63	1.000	300,00	2.000	6.582,13
									31.149,78

- Ø Acto inaugural: El cálculo del acto inaugural será de 1.800 €, debido a la necesidad de contratar una empresa de catering que sirva un aperitivo de productos fríos y calientes sanos, cuyo precio por persona será de 12 € para 150 personas, más 400 € para imprevistos. El resto de gastos serán los normales de la empresa, y los comerciales se encargarán de la promoción de los mismos, junto con los folletos ya terminados.

- Ø Publicación catálogos: Dentro de la página Web existirá un catálogo online desde donde reservar los servicios, pero además habrá catálogos preparados para que el usuario pueda elegir libremente sus servicios si lo estima oportuno.
- Ø Gastos de representación: Son los gastos dedicados a las ventas, como transporte de los comerciales, invitaciones a restaurantes o demostraciones de las terapias.
- Ø Reserva: Se trata de una cantidad reservada a los gastos difíciles de calcular, tales como las reducciones de precios en obsequios o los paquetes de prueba para directivos.

6.7. PROYECCIÓN DE VENTAS

Se ha realizado una proyección de ventas, teniendo en cuenta 3 escenarios diferentes:

ESCENARIO OPTIMISTA

Ingresos	2010	2011	2012	2013	2014
Precio unitario por hora					
P1: Diagnóstico Quantum	100	100	105	105	110
P2: Tratamiento Quantum	120	120	126	126	132
P3: Osteopatía/Naturopatía	50	50	53	53	55
P4: Kinesiología/Medicina China	50	50	53	53	55
P5: Fisioterapia	50	50	53	53	55
P6: Yoga y Pilates	25	25	26	26	28
Unidades vendidas anuales					
Unidades Vendidas P1	528	576	624	960	1.488
Unidades Vendidas P2	2.124	2.400	2.760	3.240	5.364
Unidades Vendidas P3	1.596	1.740	2.040	2.400	3.996
Unidades Vendidas P4	2.640	3.000	3.588	4.440	7.080
Unidades Vendidas P5	1.056	1.200	1.380	1.860	2.916
Unidades Vendidas P6	6.720	7.200	8.160	9.840	16.560
Ingresos por ventas anuales					
Ingresos por P1	52.800	57.600	65.520	100.800	164.052
Ingresos por P2	254.880	288.000	347.760	408.240	709.657
Ingresos por P3	79.800	87.000	107.100	126.000	220.280
Ingresos por P4	132.000	150.000	188.370	233.100	390.285
Ingresos por P5	52.800	60.000	72.450	97.650	160.745
Ingresos por P6	168.000	180.000	214.200	258.300	456.435
Ingresos por ventas	740.280	822.600	995.400	1.224.090	2.101.453

ESCENARIO PROBABLE

Ingresos	2010	2011	2012	2013	2014
Precio unitario por hora					
P1: Diagnóstico Quantum	100	100	105	105	110
P2: Tratamiento Quantum	120	120	126	126	132



P3: Osteopatía/Naturopatía	50	50	53	53	55
P4: Kinesiología/Medicina China	50	50	53	53	55
P5: Fisioterapia	50	50	53	53	55
P6: Yoga y Pilates	25	25	26	26	28
Unidades vendidas anuales					
Unidades Vendidas P1	440	480	520	800	1.240
Unidades Vendidas P2	1.770	2.000	2.300	2.700	4.470
Unidades Vendidas P3	1.330	1.450	1.700	2.000	3.330
Unidades Vendidas P4	2.200	2.500	2.990	3.700	5.900
Unidades Vendidas P5	880	1.000	1.150	1.550	2.430
Unidades Vendidas P6	5.600	6.000	6.800	8.200	13.800
Ingresos por ventas anuales					
Ingresos por P1	44.000	48.000	54.600	84.000	136.710
Ingresos por P2	212.400	240.000	289.800	340.200	591.381
Ingresos por P3	66.500	72.500	89.250	105.000	183.566
Ingresos por P4	110.000	125.000	156.975	194.250	325.238
Ingresos por P5	44.000	50.000	60.375	81.375	133.954
Ingresos por P6	140.000	150.000	178.500	215.250	380.363
Ingresos por ventas	616.900	685.500	829.500	1.020.075	1.751.211
		11%	21%	23%	72%

ESCENARIO PESIMISTA (30% de la máxima capacidad en hipótesis)

Ingresos	2010	2011	2012	2013	2014
Precio unitario por hora					
P1: Diagnóstico Quantum	100	100	105	105	110
P2: Tratamiento Quantum	120	120	126	126	132
P3: Osteopatía/Naturopatía	50	50	53	53	55
P4: Kinesiología/Medicina China	50	50	53	53	55
P5: Fisioterapia	50	50	53	53	55
P6: Yoga y Pilates	25	25	26	26	28
Unidades vendidas anuales					
Unidades Vendidas P1	352	384	416	640	736
Unidades Vendidas P2	1.416	1.600	1.840	2.160	2.484
Unidades Vendidas P3	1.064	1.160	1.360	1.600	1.840
Unidades Vendidas P4	1.760	2.000	2.392	2.960	3.404
Unidades Vendidas P5	704	800	920	1.240	1.426
Unidades Vendidas P6	4.480	4.800	5.440	6.560	7.544
Ingresos por ventas anuales					
Ingresos por P1	35.200	38.400	43.680	67.200	81.144
Ingresos por P2	169.920	192.000	231.840	272.160	328.633
Ingresos por P3	53.200	58.000	71.400	84.000	101.430
Ingresos por P4	88.000	100.000	125.580	155.400	187.646
Ingresos por P5	35.200	40.000	48.300	65.100	78.608
Ingresos por P6	112.000	120.000	142.800	172.200	207.932
Ingresos por ventas	493.520	548.400	663.600	816.060	985.392
		11%	21%	23%	21%

Hipótesis para el cálculo de cada escenario:

∅ Partimos con el siguiente personal: 4 especialistas y 1 profesor de Pilates/Yoga.

- Ø Hay 2 turnos (mañana y tarde), de 7 sesiones cada especialista. 6 días a la semana.
- Ø En Pilates son 7 horas y sesiones de máximo 6 personas. 5 días a la semana.
- Ø Capacidad máxima en función de los recursos para cada terapias:

	CAPACIDAD TOTAL
TERAPIAS	8.018
QUANTUM	4.018
PILATES	10.182

6.8. MECANISMOS DE CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA

En este último apartado distinguiremos entre diferentes tipos de mecanismos de control:

6.8.1. Indicadores de Control Financiero

Ø Cuadre de Ventas y Coste de Ventas

Se calcula el margen de ventas restándole los costes a las ventas y comparándolos mes a mes (Year To Date).

Si los costes superan el 70% de las ventas se considerará situación inestable.

Ø Ratio de Liquidez General

Se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. Nos servirá para saber la capacidad que tendremos frente a los préstamos contraídos a corto plazo.

Se considerará fuera de límites si es inferior a 1.

Ø Ratios de solvencia

Dividimos el activo total real entre los recursos ajenos, o pasivo exigible, para saber la capacidad de pago frente a los préstamos a largo plazo.

A tener en cuenta a partir del segundo año, ya que el primero no se financia ninguna partida con recursos ajenos.

Ø Fondo de Maniobra

Es la diferencia entre el activo circulante (inversiones con capacidad para hacer frente a la deuda a corto plazo) y el pasivo circulante (deuda a corto plazo), y nos indica en valor absoluto el nivel de liquidez.

Al ser una variable determinada por el volumen de ventas, se auto regula en función de los objetivos alcanzados.

Ø Facturación de horas de personal y cierre contable

En caso de que un trabajador supere las cuarenta horas semanales y diez horas extra, será considerado como fuera de límites y realizaremos una nueva estructuración de turnos.

6.8.2. Indicadores de Control en el Servicio Ofrecido

Ø Control Externo:

Nuestros usuarios finales participarán en este tipo de control, ya que después de la primera consulta se les pedirá que rellenen un pequeño cuestionario que nos ayudará a mejorar el servicio.

Estos test se pasarán a nuestra base de datos y a finales de cada mes se realizará un estudio y análisis de los resultados para la consecuente actuación.

Ø Control Interno:

Contrataremos un Mystery Shopper que visitará nuestra empresa una vez al mes, para que evalúe la situación de los siguientes aspectos:

- **Atención al público:** Nuestros empleados serán profesionales muy cualificados en sus áreas, de lo cual no tenemos ninguna duda, pero no olvidamos que trabajarán directamente con el público, por lo que su trato al cliente debe ser la correcta.
- **Higiene de las instalaciones:** Además de la profesionalidad de nuestros servicios, ofrecemos calidad, y esto no es posible si la higiene no está en perfectas condiciones en todo momento y en cualquier estancia del local. De esta manera, comprobaremos que la empresa de limpieza contratada es la apropiada.
- **Mantenimiento del mobiliario y de la maquinaria:** Los proveedores contratados estarán también evaluados por el Mystery Shopper, por la misma razón anterior; la calidad de nuestras instalaciones.

Realizadas estas visitas mensuales, el Mystery Shopper valorará las expectativas esperadas por los socios.

Ø Planes de Contingencia:

Si las evaluaciones, tanto interna como externa, de nuestros profesionales no fuera la esperada, trataríamos de descubrir la razón de esa valoración negativa hablando con ellos, para poder reaccionar a tiempo y retenerlo en la empresa, sobre todo en el caso del médico y el experto, ya que los dos son los que conocen las técnicas con Quantum.

Respecto a la higiene en las instalaciones, si nos llega algún informe negativo, avisaríamos a la empresa de limpieza, y si el siguiente informe sigue siendo negativo, se decidirá cambiar de proveedor.

Por último, no nos podemos permitir defectos en las máquinas, por lo que un informe negativo nos llevaría a tratar de solucionarlo mediante la negociación, y si esto fallara, buscaríamos nuevas alternativas de proveedores y se planteará la posibilidad de poner una reclamación.

6.8.3. Indicadores de Control en Comunicación

En primer lugar hay que tener en cuenta al tipo de usuarios que compran nuestros servicios, ya que, por un lado acudirán gracias a nuestro acuerdo con su compañía, y por otro, los particulares. Respecto de estos últimos, necesitaremos saber cómo nos han conocido, y la mejor forma es a través de la encuesta de satisfacción y la observación directa de las cifras de ventas, que posteriormente se registrará en la base de datos de nuestra compañía.

Además se analizarán los elementos del Plan de Comunicación por separado, y si se comprueba que alguno de estos no es eficaz, se eliminará y se estudiará si dedicar esos fondos a otro tipo de comunicación.

A continuación analizamos los indicadores de control individualmente:

Ø Fuerza de Ventas: Utilizaremos periódicamente la función de tamaño de fuerza de ventas, para determinar cuántos comerciales contratar en cada momento, basándonos en el número de clientes, la frecuencia de las visitas y la media de visitas por vendedor. Después se compararán mensualmente y por comercial.

Ø Publicidad:

- Diario "El Más": El indicador principal será la encuesta de satisfacción realizada a los usuarios en el punto de venta, aunque también se evaluará la cantidad de periódicos repartidos diariamente, y la comparación de ambos nos hará tomar la decisión de continuar con esta publicidad o abandonarla al cabo de un año.
- Página Web: Los indicadores de control de la página Web serán estudios realizados de la media diaria de visitas y las visitas totales. También se analizará la audiencia única, o personas que han conectado por primera vez con nuestra Web, excluyéndose las visitas repetidas, junto con la media de páginas vistas en cada visita.

Además es importante saber los días y épocas con más número de visitas.

Ø Promoción de Ventas:

- Paquetes de prueba, o muestras para directivos y familiares: Se medirán principalmente con las encuestas de satisfacción.
- Folletos informativos con cupones de descuento: Simplemente se contabilizarán las visitas con los cupones y en segundas visitas con la encuesta de satisfacción.
- Obsequios bonos descuentos: Misma dinámica que los folletos informativos.

Ø Relaciones Públicas:

- Participación en ferias: Se medirán por la afluencia de público a los stands y las posteriores encuestas de satisfacción.
- Acto de inauguración: Este evento estará dirigido a empresas, por lo que se contabilizarán las asistencias y los posteriores contratos que provengan del evento. En el caso de ser satisfactorio, se planteará la realización de eventos similares anuales.
- Publicación de catálogos: Se analizarán la cantidad de catálogos pedidos.

6.8.4. Indicadores de Control de Operaciones

- Ø Inundación: El coste estimado sería daños a algún usuario o cliente, a los empleados y a las máquinas o mobiliario. El plan de acción sería ponernos en contacto con las autoridades competentes para desalojar el local y con la compañía aseguradora por si hubiera reclamaciones.
- Ø Incendio: El coste estimado sería igual que en el caso anterior y plan de acción también. Además es de obligado cumplimiento comprobar los extintores periódicamente.
- Ø Corte energía eléctrica: Los costes estimados serán altos si afectan a alguna de las máquinas, aunque al ser modernas será difícil que ocurriera. El plan de acción será ponernos en contacto con los proveedores y servicios de mantenimiento.
- Ø Robo: El coste estimado será el material desaparecido. El plan de acción será ponernos en contacto con la empresa de seguros.

7. PLAN FINANCIERO

Para desarrollar el Plan Financiero de Medical Senses, tendremos en cuenta todas las partidas de gastos e ingresos ya presupuestadas en los Planes de Operaciones, Marketing y Recursos Humanos, así como la financiación y nivel de tesorería que serán necesarios para hacer viable el proyecto.

7.1. Condiciones e Hipótesis Financieras

La empresa Medical Senses se constituirá a finales de 2009, en este primer año nos centraremos en la captación de clientes en la zona de Las Tablas, San Chinarro y polígono de Alcobendas donde encontramos gran cantidad de grandes empresas a quien ofrecer nuestros servicios.

Dada la inversión de nuestro negocio, hemos proyectado los estados financieros y la cuenta de resultados a 5 años para comprobar la maduración del negocio.

Las hipótesis utilizadas en el modelo son las siguientes:

Hipótesis

	2009	2010	2011	2012	2013
Indice de precios	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052
Tipos de interés (préstamos)	8%	8%	8%	8%	8%
Tipo del IVA	16%	16%	16%	16%	16%
Tipo impuesto sociedades	25.00%	25.00%	25.00%	30.00%	30.00%
Coste SS por trabajador	35%	35%	35%	35%	35%
Aplicación a reservas voluntarias	100%				
Periodo medio de cobro	7	7	7	7	7
Periodo medio de pago	7	7	7	7	7
Capital social	90,000	0	0	0	0
Pago trimestral de iva	25%	25%	25%	25%	25%

- Índice de Precios: suponemos un IPC constante durante los 5 años
- Tipos de interés: suponemos coste del dinero con un interés del 8% constante durante los 5 años
- Tipo de IVA: impuesto indirecto del 16% durante los 5 años
- Impuesto de Sociedades:
- Coste SS por trabajador: coste medio de la SS, un 32% por trabajador, constante los 5 años.

- Aplicación a reservas voluntarias: Se aplicará a reservas voluntarias el 100% de los beneficios en los primeros años, una vez se haya completado el mínimo legal que se debe aplicar a la reserva legal
- Capital Social: 90.000 euros.

7.2. Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES

Inversiones	Inversión Año 1	Plazo	Amort. Anual	Inversión Año 5	plazo
Equipos	102,877	5	20,575	110,000	5
Obras y adaptación de local comercial (incluye mobiliario)	80,000	15	5,333	90,000	15

Dotación anual a las amortizaciones	2009	2010	2011	2012	2013
Equipos	20,575	20,575	20,575	20,575	42,575
Obras y adaptación de local comercial (incluye mobiliario)	5,333	5,333	5,333	5,333	11,333
Dotación anual	25,909	25,909	25,909	25,909	53,909

Valor Neto Contable de los activos al final de cada año	2009	2010	2011	2012	2013
Coste de adquisición	182,877	182,877	182,877	182,877	382,877
Amortización acumulada	25,909	51,817	77,726	103,635	157,544
Valor Neto Contable	156,968	131,060	105,151	79,242	225,333

Salida de caja asociadas a las inversiones (CAPEX)	2009	2010	2011	2012	2013
Salidas de caja	182,877	5,000	5,000	5,000	200,000

7.3.1. Estados Financieros

Analizaremos la información obtenida en las cuentas contables y las clasificaremos de acuerdo con los principios contables para conocer la situación y el valor real de nuestro negocio y el resultado de la información financiera para tomar las decisiones correspondientes sobre futuras operaciones.

7.3.2. Cuenta de Resultados: Ingresos y Gastos Operativos

En la cuenta de resultados se resumen los ingresos y gastos previstos de nuestro negocio Medical Senses durante los primeros cinco años de vida.

Cuenta de pérdidas y ganancias

Ingresos y gastos operativos

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por ventas	616,900	685,500	829,500	1,020,075	1,751,211
Ingresos operativos	616,900	685,500	829,500	1,020,075	1,751,211
Gastos de marketing	75,100	69,219	69,748	71,882	92,086
Costes operativos	25,909	25,909	25,909	25,909	53,909
Gastos generales	116,849	123,290	130,785	139,060	288,632
Costes de personal	339,220	394,325	493,729	516,855	949,597
Costes operativos	557,078	612,743	720,171	753,706	1,384,224

MARGEN OPERATIVO (EBIT)	59,822	72,757	109,329	266,369	366,987
--------------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Ingresos y gastos financieros

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos financieros	1,196	1,455	2,187	5,327	7,340
Ingresos financieros	1,196	1,455	2,187	5,327	7,340
Gastos financieros	20,000	20,000	20,000	20,000	0
Gastos financieros	20,000	20,000	20,000	20,000	0

MARGEN FINANCIERO	-18,804	-18,545	-17,813	-14,673	7,340
--------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------------

Beneficios

	2010	2011	2012	2013	2014
EBITDA	85,731	46,849	83,421	240,460	313,078
EBIT	59,822	72,757	109,329	266,369	366,987
EBT	41,019	54,212	91,516	251,696	374,326
Impuesto de sociedades (IS)	10,255	13,553	22,879	75,509	112,298
BENEFICIOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	30,764	40,659	68,637	176,187	262,028

Crédito fiscal

	2010	2011	2012	2013	2014
Crédito fiscal	0	0	0	0	0
Deuda fiscal por IS	10,255	13,553	22,879	75,509	112,298

IVA

	2010	2011	2012	2013	2014
IVA Repercutido (a las ventas)	98,704	109,680	132,720	163,212	280,194
IVA Soportado (por las compras)	30,712	30,801	32,085	33,751	60,915
IVA Soportado (en las Inversiones)	29,260	800	800	800	32,000
IVA neto anual	38,732	78,079	99,835	128,661	187,279
IVA a compensar anual	0	0	0	0	0
IVA a ingresar anual	38,732	78,079	99,835	128,661	187,279

7.3.1. Balance

ACTIVO

	2010	2011	2012	2013	2014
Inmovilizado	156,968	131,060	105,151	79,242	225,333

Activos Corrientes

	2010	2011	2012	2013	2014
Existencias de producto terminado					
Existencias de materias primas	1,196	7,652	11,762	14,947	8,281
Clientes	13,724	15,250	18,454	22,693	38,958
Iva pendiente de compensar	0	0	0	0	0
Crédito Fiscal	0	0	0	0	0
Tesorería	223,083	294,818	393,917	641,514	539,067

Total activo	394,971	448,779	529,283	758,396	811,639
Total pasivo	394,972	448,779	529,283	758,396	811,639

PASIVO

Patrimonio neto

	2010	2011	2012	2013	2014
Capital social	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Reserva legal		3,076	7,142	14,006	31,625
Reserva voluntaria		27,688	61,205	115,836	260,398
BDI (Resultado neto)	30,764	40,659	68,637	176,187	262,028
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0

Pasivo no corriente

	2010	2011	2012	2013	2014
Deudas a largo plazo	250,000	250,000	250,000	250,000	0

Pasivo Corriente

Proveedores	4,270	4,283	4,461	4,693	8,470
IVA a ingresar	9,683	19,520	24,959	32,165	46,820
Deuda fiscal por IS	10,255	13,553	22,879	75,509	112,298
Total pasivo	394,972	448,779	529,283	758,396	811,639

7.3.2. Ratios

LIQUIDEZ	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez	9.8	8.5	8.1	6.0	3.5
Tesorería	9.8	8.3	7.9	5.9	3.4
Disponible	9.2	7.9	7.5	5.7	3.2

ENDEUDAMIENTO	2009	2010	2011	2012	2013
Endeudamiento	0.7	0.6	0.5	0.4	0.1
Calidad de deuda	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Coste de la Deuda	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0

ROTACIÓN DE ACTIVOS	2009	2010	2011	2012	2013
Rotación del Activo No Corriente	3.9	5.2	7.9	12.9	7.8

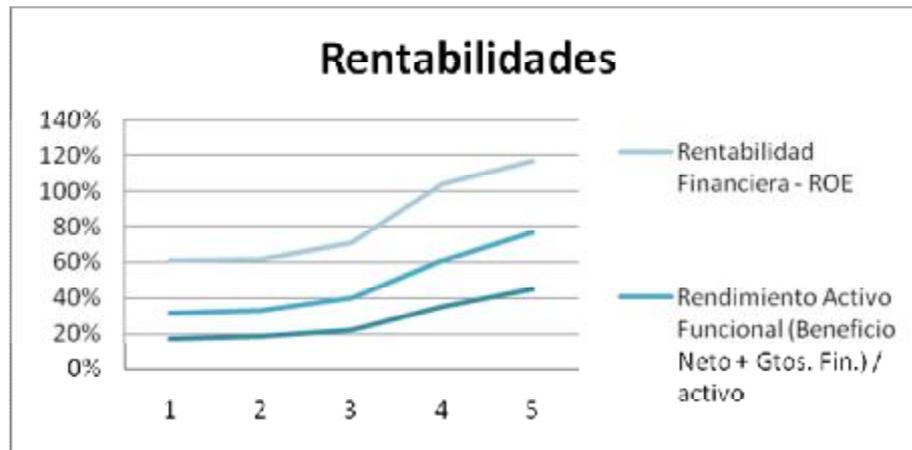
PUNTO DE EQUILIBRIO Euros	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Previstas Euros	557,078.64	612,743.59	720,171.38	753,706.87	1,384,225.13
	616,900.00	685,500.00	829,500.00	1,020,075.00	1,751,211.00

ANALISIS DE GASTOS	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Fijos / ventas	90%	89%	87%	74%	79%
Gastos de Personal / ventas	55%	58%	60%	51%	54%
Gastos de Publicidad / Ventas	12%	10%	8%	7%	5%

RENTABILIDAD	2009	2010	2011	2012	2013
Rendimiento (Ebit / total Activo)	15%	16%	21%	35%	45%
Rendimiento Activo Funcional (Beneficio Neto + Gtos. Fin.) / activo	13%	14%	17%	26%	32%
Rentabilidad Financiera - ROE	25%	25%	30%	44%	41%

FCF	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	59,822	72,757	109,329	266,369	366,987
Impuestos	-10,255	-13,553	-22,879	-75,509	-112,298
Nopat	49,568	59,204	86,450	190,860	254,689
Amortizaciones	25,909	25,909	25,909	25,909	53,909
Inversiones	-5,333	-5,333	-11,333	0	0
Fondo de Maniobra	213,795	280,364	371,833	566,787	418,719
Delta FM					
Flujo de Caja Libre	-340,000	70,143	79,780	101,026	216,769

RENTABILIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Rendimiento	19%	19%	22%	35%	45%
Rendimiento Activo Funcional	16%	15%	18%	26%	32%
Rentabilidad Financiera - ROE	34%	28%	31%	42%	40%



Escenarios Probables:

Partiendo de los datos anteriormente presentados y tomándolos como partida el escenario realista, hemos hecho el ejercicio de dibujar los escenarios optimista y pesimista con sus correspondientes hipótesis.

INGRESOS

Escenario Pesimista					
P1: Diagnóstico Quantum	35,200	38,400	43,680	67,200	81,144
P2: Tratamiento Quantum	169,920	192,000	231,840	272,160	328,633
P3: Osteopatía/Neuropatía	53,200	58,000	71,400	84,000	101,430
P4: Kinesiología/Medicina China	88,000	100,000	125,580	155,400	187,646
P5: Fisioterapia	35,200	40,000	48,300	65,100	78,608
P6: Yoga y Pilates	112,000	120,000	142,800	172,200	207,932
Ingresos por ventas	493,520	548,400	663,600	816,060	985,392

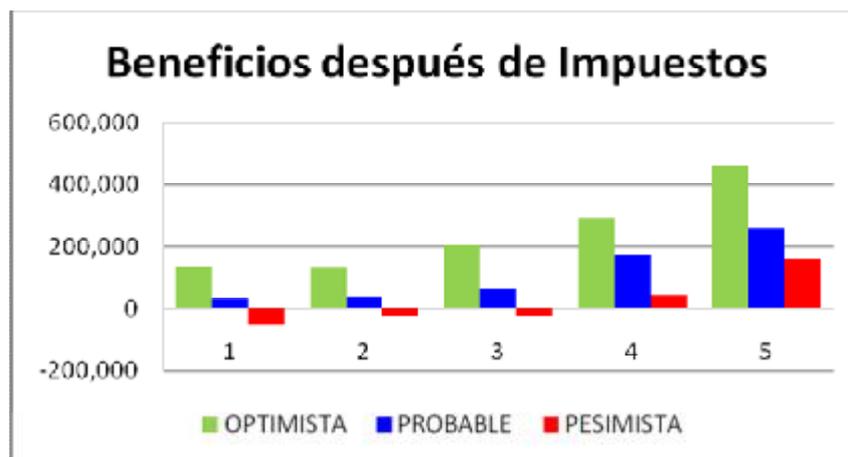
Escenario Optimista	2010	2011	2012	2013	2014
P1: Diagnóstico Quantum	52,800	57,600	65,520	100,800	164,052
P2: Tratamiento Quantum	254,880	288,000	347,760	408,240	709,657
P3: Osteopatía/Naturopatía	79,800	87,000	107,100	126,000	220,280
P4: Kinesiología/Medicina China	132,000	150,000	188,370	233,100	390,285
P5: Fisioterapia	52,800	60,000	72,450	97,650	160,745
P6: Yoga y Pilates	168,000	180,000	214,200	258,300	456,435
Ingresos por ventas	740,280	822,600	995,400	1,224,090	2,101,453

Derivado de las anteriores hipótesis a continuación los resultados y ratios más importantes comparados con el escenario real.

BENEFICIOS

Beneficios - Optimistas	2010	2011	2012	2013	2014
EBITDA	176,916	171,405	267,650	387,992	586,359
EBIT	202,824	197,314	293,559	413,901	648,268
EBT	186,881	181,260	279,430	422,179	661,233
Impuesto de sociedades (IS)	46,720	45,315	69,857	126,654	198,370
BENEFICIOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	140,161	135,945	209,572	295,525	462,863

Beneficios - Pesimista	2010	2011	2012	2013	2014
EBITDA	-67,377	-33,398	-30,154	58,774	204,125
EBIT	-41,468	-7,489	-4,246	84,683	230,034
EBT	-66,468	-32,489	-29,246	59,683	230,034
Impuesto de sociedades (IS)	-16,617	-8,122	-7,311	17,905	69,010
BENEFICIOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	-49,851	-24,367	-21,934	41,778	161,024



	Probable	Pesimista	Optimista
NPV / VAN	\$547,000.00	\$242,000.00	\$954,000.00
TIR	29%	3%	59%

8. CUADRO DE MANDO

	Responsable	Indicador	Definición Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPERACIONES	Directores	Ratio de ocupación (BBDD)	Horas ocupadas/Hora totales	55%	60%	70%	85%	60%
	Directores	Ratio de eficiencia	Nº empleados/Horas ocupadas	55%	60%	70%	85%	60%
	Directores	Ratio repetición clientes	Nº clientes repiten más de un período / Nº clientes totales	70%	75%	77%	82%	85%
	Empresa Mantenimiento	Averías Máquinas	Nº averías al año	0%	0%	0%	0%	0%
	Empresa Limpieza	Nº manchas /metro cuadrado	Nº manchas /metro cuadrado	0%	0%	0%	0%	0%
MARKETING	Médico / Experto	Calidad percibida	Base de Datos	90%	90%	90%	90%	90%
	Comercial	Satisfacción clientes	Nº encuestas clientes satisfechos / Nº de encuestas	85%	87%	90%	91%	93%
	Comercial	Cumplimiento objetivos de venta	Objetivos de venta	100%	100%	100%	100%	100%
	Comercial	Conocimiento de marca	Nº de promociones realizadas	70%	75%	82%	85%	90%
RRHH	Directores	Rotación personal	Nº cambio empleados	0%	0%	0%	0%	0%
	Directores	Satisfacción empleados	Encuestas empleados	90%	93%	94%	96%	98%
	Directores	Absentismo	Nº faltas de empleados (enfermedad, etc)	3%	3%	3%	2%	3%
FINANCIERO	Directores	Crecimiento ingresos		-	11%	21%	23%	72%
	Directores	Desviación del gasto fijo		5%	5%	5%	5%	5%
	Directores	Cumplimiento objetivos EBITDA		100%	100%	100%	100%	100%

9. ANEXO

NUMERO TOTAL DE ENCUESTADOS		68
1. Sexo		
hombre	27	40%
mujer	41	60%
		100%
2. Edad		
20-30 años	22	32%
30-40 años	29	43%
40-50 años	7	10%
50-60 años	10	15%
más 60	0	0%
		100%
3. Estado civil		
Soltero	31	46%
Casado	35	51%
Otro	2	3%
		100%
4. Nº hijos		
Ninguno	41	60%
1	8	12%
2	12	18%
3	6	9%
más 3	1	1%
		100%
5. Edades de los hijos		
1-3 años	7	10%
3-6 años	7	10%
6-9 años	5	7%
9-12 años	5	7%
	8	35%
6. ¿Tienes algún problema de salud?		
SI	15	22%
NO	53	78%
		100%
7. En caso afirmativo, ¿de qué se trata?		
Dolores musculares	9	13%
Problemas de huesos	1	1%
Estrés	3	4%
Depresión	1	1%
Otros	8	12%
		32%
8. ¿Acudes a centros terapéuticos? (médicos, fisioterapeutas, ...)		
Habitualmente	4	6%
Alguna vez	44	65%
Nunca	20	29%
		100%
9. ¿Qué opinas de las terapias naturales? (medicina china, acupuntura, ...)		



Son efectivas	9	13%
Ayudan, pero no curan	16	24%
No las conozco	36	53%
No me interesan	7	10%
		100%

10. ¿Consideras indispensable el trato personalizado?

SI	67	99%
NO	1	1%
		100%

11. Tipo de trabajo

Por cuenta ajena (en oficina)	50	74%
Por cuenta propia	0	0%
Para la Administración Pública	11	16%
No trabajo	7	10%
		100%

12. ¿Te gustaría que tu empresa ofreciera esos servicios?

SI	56	82%
NO	12	18%
		100%

13. ¿Te gustaría que tu familia también pudieran disfrutarlos?

SI	56	82%
NO	12	18%
		100%

15. Ordena por orden de importancia según su valoración

	1º	2º	3º	4º	5º
Salud	60,29%	17,65%	1,47%	2,94%	11,76%
Belleza	1,47%	2,94%	10,29%	5,88%	67,65%
Trabajo	0,00%	10,29%	50,00%	29,41%	1,47%
Familia	25,00%	51,47%	4,41%	1,47%	8,82%
Alimentación	2,94%	5,88%	23,53%	48,53%	10,29%

16. ¿Te parecería interesante este servicio?

SI	55	81%
NO	13	19%
		100%

17. ¿Lo utilizarías?

SI	57	84%
NO	11	16%
		100%

9.2. PRECIOS COMPETIDORES

	TRATAMIENTO	PRECIO	MINUTOS
THE CHI SPA	Aromaterapia	65 €	60
	Relajación Holística	65 €	60
	Piedras	70 €	60
	Antiestrés y Detox Aromático	65 €	60
	Embarazadas	65 €	60
	Relax Muscular	35 €	30
	Relax Muscular	65 €	60
	Relax Muscular	95 €	90
	Drenaje Linfático	35 €	30
	Drenaje Linfático	65 €	60



	TRATAMIENTO	PRECIO	MINUTOS
	Reflexología Podal	50 €	45
	Reflexología Podal	35 €	30
	Masaje Chi	70 €	60
	Reiki	65 €	60
	Precios y Minutos Medios	60 €	55
	Precios por Minuto	1 €	
SAI TEI	Acupuntura	60 €	
	Acupuntura Cosmética	60 €	
	Aromaterapia	59 €	
	Cromoterapia Podal		
	Deportivo/Terapéutico	59 €	
	Fangoterapia	59 €	
	Feng Sui		
	Flores de Bach	35 €	
	Iridología	50 €	
	Lifting Facial		
	LomoLomi Hawaiano	85 €	
	Masaje Alter Eight	85 €	
	Masaje BA Guan	85 €	
	Masaje Balinés	69 €	
	Masaje Chi Yang	69 €	
	Masaje Energético Japonés	85 €	
	Masaje Esferas Chinas	59 €	
	Masaje Herbal Spa	69 €	
	Masaje Sung Rei	69 €	
	Masaje Thai	85 €	
	Masaje Tuina	69 €	
	Moxibustión	60 €	
	Naturopatía	50 €	
	Osteopatía	40 €	
	Quiromasaje	59 €	
	Reflexoterapia	54 €	
	Reiki	54 €	
	Sacrocraneal	60 €	
	Shiatsu	54 €	
	Técnica Metamórfica	54 €	
Vinoterapia	69 €		
Precio Medio	52 €		
Precio por Minuto	1 €		
CITY YOGA	Consulta Ayurvédica	59 €	30
	Consulta Ayurvédica	95 €	60
	Medicina China (Primera sesión)	50 €	
	Siguientes	90 €	
	Consulta Comadrona (Primera sesión)	70 €	
	Siguientes	50 €	
	Masaje Anti Stress	55 €	45
	Masaje Dr. Hauschka (Armonizante)	100 €	
	Masaje Dr. Hauschka (Revitalizante)	70 €	
	Masaje Dr. Hauschka (Toque de brillo)	51 €	



	TRATAMIENTO	PRECIO	MINUTOS
	Terapia Geotermal y Chakra (Hot Stone)	55 €	60
	Masaje Ayurvédico	157 €	110
	Masaje Fisioterapéutico	55 €	60
	Masaje fisioterapia para Embarazadas	55 €	60
	Masaje Terapéutico	55 €	60
	Masaje terapéutico Craneo Sacral	55 €	60
	Masaje Deportivo	55 €	60
	Reflexología	55 €	60
	Shiatsu	55 €	60
	Polarización Energética/Terapéutico	55 €	60
	Masaje Tailandés	55 €	60
	Sacrocraneal	60 €	60
	Precios y Minutos Medios	66 €	60
	Precio por Minuto	1 €	
THE LAB ROOM	Masaje Relajante Armonizante	90 €	
	Masaje Luxe Relax	50 €	
	Masaje Anti-stress	45 €	
	Masaje de Aromaterapia	65 €	
	Masaje Embarazadas	65 €	
	Masaje Anticelulítico	60 €	
	Drenaje Linfático 60€	60 €	
	Reflexoterapia Podal	40 €	
	Masaje Craneofacial	30 €	
	Masaje Back express	30 €	
	Masaje Mystyc Nirvana	100 €	
	Masaje Tailandés	70 €	
	Shiatsu		
	Masaje Ying Yang	100 €	
	Precios y Minutos Medios	62 €	
Precio por Minuto	1 €		
WAYANG CENTER	Tratamiento Mandi Lulur Balinés (1 masajista)	250 €	75
	Tratamiento Mandi Lulur Balinés (2 masajistas)	370 €	90
	Masaje Wayang	100 €	50
	Masaje Tibetano	150 €	50
	Masaje Umalas	140 €	50
	Masaje Especial Wayang	240 €	60
	Masaje Thai	150 €	50
	Masaje Thai Aplicado con los Pies	140 €	50
	Masaje Thai "Un Placer Sin Pecado"	170 €	60
	Masaje Thai Cuatro Manos	250 €	60
	Masaje Thai Cuatro Manos Chiang Mai	270 €	60
	Masaje de Agua Batur (15 en agua)	290 €	60
	Masaje Aguas del Banjar (15 en agua)	180 €	55
	Masaje Agua Nyoman (15 en agua)	180 €	70
	Masaje de Agua y Piedras Calientes "Gyanger"	190 €	60
	Masaje Shambala Clásico	200 €	60
	Masaje Shambala "Noches de Ubud"	220 €	60
Masaje Shambala Especial	290 €	60	

	TRATAMIENTO	PRECIO	MINUTOS
	Precios y Minutos Medios	210 €	60
	Precio por Minuto	4 €	
THE SANCTUARY	Fisioterapia	50 €	60
	Terapia Holística	100 €	60
	Medicina Nutricional	90 €	60
	Medicina Anti-envejecimiento	33 €	90
	Seminarios grupo	33 €	90
	Camino egipcio	60 €	90
	Camino asiático	75 €	120
	Camino italo	100 €	140
	Camino nórdico	110 €	135
	Camino mediterráneo	120 €	140
	Camino Hindú	130 €	150
	Camino del Templo	150 €	180
	Camino de The Sanctuary	230 €	210
	Culto asiático	45 €	45
	Culto coreano	70 €	75
	Culto japonés	80 €	75
	Culto hindú	100 €	90
	Culto geotermal	100 €	90
	Culto hindú ayurveda	120 €	120
	Reiki	60 €	60
	Ritual iniciación	40 €	75
	Ritual liberación	60 €	90
	Ritual meditación	70 €	90
	Ritual reiki	70 €	75
	Baño pureza	75 €	90
	Ritual The Sanctuary	200 €	150
	Ritual Magia	120 €	120
	Ritual Marocco	120 €	120
Ritual volcanes	120 €	120	
	Precios y Minutos Medios	94 €	104
	Precio por Minuto	1 €	

9.3. ESTUDIO EMPRESAS ALCOBENDAS

SOCIEDAD	ACTIVIDAD	EMPLEADOS
ACCIONA SA	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	16.921
ACCIONA INFRAESTRUCTURAS S.A	APARCAMIENTOS EN EDIFICIOS Y LOCALES SUBTERRANEOS	11.000
CAMPOFRIO ALIMENTACION SA.	MATADEROS Y SALAS DE DESPIECE EXCEPTO AVICOLA	9.000
FORD ESPAÑA SL	EQUIPO DE TRANSPORTE SC	8.500
LEROY MERLIN ESPAÑA SL	ESTABLECIMIENTOS DE VENTA DIRECTA	6.947
LEROY MERLIN SA	ESTABLECIMIENTOS DE VENTA DIRECTA	5.035

SOCIEDAD	ACTIVIDAD	EMPLEADOS
MERCEDES BENZ ESPAÑA SOCIEDAD ANONIMA	EQUIPO DE TRANSPORTE SC	4.446
VODAFONE ESPAÑA SA	COMUNICACIONES TELEFONICAS	3.637
BP GAS ESPAÑA SA	PRODUCCION DE GAS PETROLIFERO LIQUIDO	3.304
CAPGEMINI ESPAÑA SL	PROGRAMACION DE ORDENADORES Y SOFTWARE	3.246
SCHINDLER SA	ASCENSORES Y ESCALERAS AUTOMATICAS	2.970
ELECTRONIC DATA SYSTEMS ESPAÑA SA	MAQUINAS PARA OFICINA SC	2.906
NATIONALE NEDERLANDEN VIDA COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS SOCIEDAD ANONIMA ESPAÑOLA	ASEGURADORAS SC	2.888
EXIDE TECHNOLOGIES SA	BATERIAS Y ACUMULADORES	2.821
UNICA SERVICIOS DE LIMPIEZA SA	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACION DE EDIFICIOS	2.734
BP OIL ESPAÑA SA	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.283
GRUP SUPECO MAXOR SL	COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	1.998
SUPERMERCADOS CHAMPION SA	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO	1.998
C&A MODAS SL	CONFECCIONES EN GENERAL	1.843
PFIZER SOCIEDAD ANONIMA	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	1.460
SOCIEDAD GENERAL ESPAÑOLA DE LIBRERIA DIARIOS REVISTAS Y PUBLICACIONES SA		1.354
SOCIEDAD IBERICA DE CONSTRUCCIONES ELECTRICAS SA	INSTALACIONES ELECTRICAS	1.333
ONET ESPAÑA SA	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACION DE EDIFICIOS	1.220
INTELLIGENT TRADING DISTRIBUTION SA	PROGRAMACION DE ORDENADORES Y SOFTWARE	1.140
RED ELECTRICA CORPORACION SA	PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	1.070
CANON ESPAÑA SA	COCINAS DOMESTICAS, HORNOS Y MICROONDAS	1.020
CITIBANK ESPAÑA SOCIEDAD ANONIMA	BANCOS COMERCIALES	952
COMERCIAL DE LAMINADOS SOCIEDAD ANONIMA	METALES	942
TNT EXPRESS WORLDWIDE SPAIN SL	TERMINALES Y SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS	921

SOCIEDAD	ACTIVIDAD	EMPLEADOS
ACCIONA SERVICIOS URBANOS SRL	RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA	886
ACCIONA AIRPORT SERVICES SA	SERVICIOS SC	879
GALP DISTRIBUCION OIL ESPAÑA SA	PETROLEO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS	874
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO PRONATUR SA.	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACION DE EDIFICIOS	855
AKI BRICOLAJE ESPAÑA SL	FERRETERIA	854
TELVENT TRAFICO Y TRANSPORTE SA	EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	840
SCHERING PLOUGH SA	ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS	830
BUREAU VERITAS ESPAÑOL SA	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	754
MARKOIL SA	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	721
AGAPES RESTAURACION ESPAÑA SA	RESTAURANTES	654
INDRA SOFTWARE LABS SL	PROGRAMACION DE ORDENADORES Y SOFTWARE	648
SALVESEN LOGISTICA SA	TIENDAS DE COMESTIBLES Y SUPERMERCADOS	615
LILLY SA	PRODUCTOS QUIMICOS	606
GRUPO INMOBILIARIO DELTA SA	PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE EDIFICIOS DE APARTAMENTOS	599
INDRA BMB S.L	PROGRAMACION DE ORDENADORES Y SOFTWARE	526
LEASE PLAN SERVICIOS SA	INSTITUCIONES DE CREDITO COMERCIAL A CORTO PLAZO	520
RIOFISA PROCAM SL	PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES SC	508
SETESA MANTENIMIENTO TECNICO SA	INSTALACIONES ELECTRICAS	467
VINCCI HOTELES SA	HOTELES	463
QUALICAPS EUROPE SA	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS Y HERBORISTERIA	448
SIKA SA	PRODUCTOS DIVERSOS PERECEDEROS SC	440
M NEWTEC COMSYSTEMS SPAIN SA	COMUNICACIONES TELEFONICAS	408
ACCIONA INSTALACIONES S.A	INSTALACIONES ELECTRICAS	399
SODIBER SA	TIENDAS DE COMESTIBLES Y SUPERMERCADOS	391
PROCTER & GAMBLE ESPAÑA SA	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	391
SAMSUNG ELECTRONICS IBERIA SA	REPARACION DE APARATOS DE RADIO Y TELEVISION	389

SOCIEDAD	ACTIVIDAD	EMPLEADOS
SEROMAL SOCIEDAD ANONIMA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIONES Y CONSERVACION DE ALCOBENDAS	CONTRATISTAS GENERALES SC	387
TEABLA COMUNICACIONES S.L	ESTABLECIMIENTOS DE VENTA DIRECTA	380
IBERICA DE ESTUDIOS E INGENIERIA SA	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	373
SYSTEMS MAINTENANCE SERVICES EUROPA SA	PROGRAMACION DE ORDENADORES Y SOFTWARE	372
CINEPARQUE Y ESPECTACULOS SA	CINES	358
MEPABAN SA	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	358
TECNOBIT SL	VALVULAS Y TUBOS ELECTRONICOS PARA RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION	333
VASS CONSULTORIA DE SISTEMAS SL	PROGRAMACION DE ORDENADORES Y SOFTWARE	314
BERLYS ALIMENTACION SA	ALIMENTOS CONGELADOS	313
FCE BANK PLC SUCURSAL EN ESPAÑA	FINANCIERAS EN GENERAL	303
GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE ESPAÑA S.A	APARATOS DE ELECTROMEDICINA, RAYOS X	300
GRUPO THYSSENKRUPP SL	COMPAÑIA HOLDING	300
IRON MOUNTAIN ESPAÑA SA	SERVICIOS DE SEGURIDAD, DETECTIVES	287
ITALFARMACO SA	PRODUCTOS BIOLÓGICOS (SUEROS, VACUNAS)	285
CLEAR CHANNEL ESPAÑA SL	AGENCIAS DE PUBLICIDAD GENERAL	280
ELANCO VALQUIMICA SA	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	275
ACCIONA MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURAS S.A	AUTOPISTAS, PUENTES Y TUNELES DE PEAJE	274
CLARINS PARIS SA	CORTINAS, VISILLOS Y TAPICERIA	269
AMO MANUFACTURING SPAIN SL	ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS	259
GOCCO CONFEC SA	CONFECCIONES PARA CABALLERO Y NIÑO	257
TRASMEDITERRANEA CARGO SOCIEDAD ANONIMA	TERMINALES Y SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS	257
NACAR TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION SL	PROGRAMACION DE ORDENADORES Y SOFTWARE	253
		128.641

- Fuente: Axesor