



Proyecto Final

Executive MBA On Line XX 2016-2017

WeFisio

fisioterapia a domicilio

Autores

Ángel Fiel Martínez

Carlos Matilla Codesal

César Salazar Novo

Roberto Pérez Moya

23MAR18

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| ÍNDICE..... | 1 |
| 1. RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| MODELO DE NEGOCIO | 5 |
| ESTRATEGIA..... | 5 |
| ESCALABILIDAD. | 6 |
| OBJETIVOS..... | 7 |
| MISIÓN Y VISIÓN. | 7 |
| VENTAJA COMPETITIVA..... | 8 |
| 2. Análisis del entorno..... | 9 |
| ENTORNO GLOBAL O MACRO | 9 |
| MARCO LEGAL MERCANTIL, FISCAL, ADMINISTRATIVO Y LABORAL..... | 9 |
| MARCO SOCIOECONÓMICO..... | 11 |
| AVANCES TECNOLÓGICOS..... | 12 |
| MARCO POLÍTICO | 13 |
| AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO MACRO | 13 |
| ENTORNO MICRO | 14 |
| CLIENTES Y USUARIOS | 15 |
| NUEVOS COMPETIDORES..... | 17 |
| PROVEEDORES..... | 18 |
| ALTERNATIVAS Y SUSTITUTIVOS | 19 |
| COMPETENCIA..... | 19 |
| BARRERAS DE ENTRADA..... | 21 |
| 3. Estudio de mercado..... | 22 |
| FISIOTERAPEUTAS | 22 |
| PACIENTES..... | 24 |
| MERCADO CLÍNICAS Y ATENCIÓN A DOMICILIO A NIVEL MACRO | 25 |
| Datos Económicos Generales..... | 27 |
| ANÁLISIS GEOGRÁFICO: MADRID..... | 31 |
| MERCADO DE CLÍNICAS Y ATENCIÓN A DOMICILIO: NIVEL MICRO | 31 |
| Perfil de los profesionales..... | 33 |
| Segmento Clientes Fisioterapia..... | 34 |
| Personas Dependientes..... | 34 |

| | |
|--|-----------|
| Actualización de datos y previsiones | 35 |
| Uso de Internet en la Tercera Edad | 36 |
| Deporte y Ocio | 36 |
| Lesiones Laborales | 37 |
| Perfil del cliente..... | 38 |
| 4. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS: ENCUESTAS | 41 |
| ENCUESTA A USUARIOS (PACIENTES) | 41 |
| ENCUESTA A CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA, OSTEOPATÍA Y PILATES (CLIENTES) | 43 |
| 5. DAFO | 47 |
| DEBILIDADES (internas: equipo, proyecto, modelo de negocio, etc.) | 47 |
| FORTALEZAS (internas: equipo, proyecto, modelo de negocio, etc.) | 47 |
| AMENAZAS (externas: competencia, entorno, mercado, etc.)..... | 48 |
| OPORTUNIDADES (externas: competencia, entorno, mercado, etc.)..... | 48 |
| GESTIÓN DE RIESGOS | 49 |
| 6. OPERACIONES | 50 |
| MODELO DE NEGOCIO | 50 |
| REGISTRO Y SOLICITUD DE SERVICIO | 52 |
| 7. PLAN DE MARKETING | 56 |
| ANÁLISIS DEL MERCADO | 56 |
| PRECIO/FACTURACIÓN..... | 56 |
| FASES DEL PLAN DE MARKETING | 57 |
| ADQUISICIÓN..... | 57 |
| INBOUND..... | 57 |
| OUTBOUND | 60 |
| ETAPAS PROCESO ADQUISICIÓN | 61 |
| EXPANSIÓN..... | 62 |
| RETENCIÓN/RECURRENCIA | 65 |
| SERVICIOS ADICIONALES | 66 |
| 8. RECURSOS HUMANOS | 67 |
| 9. PLAN FINANCIERO..... | 69 |
| Estimación de Ingresos y Gastos | 69 |
| Previsión de Ingresos | 69 |
| Previsión de Gastos | 70 |

| | |
|--|-----------|
| Plan de Inversión y financiación | 73 |
| Análisis de la cuenta de resultados | 74 |
| Tesorería..... | 75 |
| Balances previsionales | 75 |
| Liquidez y solvencia | 76 |
| Ratios de Rentabilidad | 77 |
| Recuperación de la Inversión | 77 |
| 10. RECURSOS HUMANOS | 78 |
| 11. CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA SOCIETARIA | 79 |
| MECANISMOS DE FINANCIACIÓN | 80 |
| Públicos | 80 |
| Navarra..... | 80 |
| Nacionales | 81 |
| Internacional | 82 |
| Privadas | 82 |
| Aceleradoras/Incubadoras | 82 |
| Financiación Bancaria..... | 83 |
| Business Angels/Fondos de Inversión | 83 |
| PACTO DE SOCIOS | 83 |
| 12. ANEXOS | 85 |
| ANEXO 1: KPIs DE GESTIÓN | 85 |
| Global | 85 |
| Marketing..... | 85 |
| Operaciones | 85 |
| Tecnología | 85 |
| ANEXO 2: ENCUESTA A USUARIOS/PACIENTES..... | 86 |
| ANEXO 2: ENCUESTA A CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA, OSTEOPATÍA Y PILATES | 101 |

1. RESUMEN EJECUTIVO

Tanto el cuidado de la salud como la mejora del bienestar son tendencias al alza. En el sector sanitario, la fisioterapia aglutina una gran cantidad de clientes fieles y recurrentes que buscan no solo rehabilitar o tratar sus lesiones, sino también aliviar pequeñas molestias, prevenir y mejorar, en términos generales, su calidad de vida.

Las clínicas privadas están ofreciendo cada vez más servicios a domicilio para aumentar su facturación, limitada normalmente por la superficie de su local o por el número de salas. Se unen así a los fisioterapeutas autónomos, quienes comenzaron a explotar la modalidad domiciliaria desde los inicios de la fisioterapia. Por lo general, las clínicas privadas tienen una tasa de ocupación muy elevada, por lo que el crecimiento que pueden soportar es limitado. La modalidad domiciliaria les permitiría expandir su influencia y encontrar nuevos pacientes. El crecimiento de la modalidad domiciliaria es complejo, si bien no está sujeto a límites físicos. Es importante destacar que la fisioterapia permite prestar un servicio eficaz a domicilio, pues no se necesita de un equipamiento complejo: basta con una camilla portátil plegable y una serie de complementos que pueden ser transportados en una pequeña mochila.

Los pacientes, por su parte, podrían evitar los desplazamientos (en ocasiones muchos de ellos están impedidos) así como las esperas innecesarias, optimizar de esta manera su tiempo, siendo productivos hasta el preciso momento de empezar la sesión y desde el momento inmediatamente posterior a su finalización.

Nuestra propuesta se basa en crear un espacio de intermediación entre clínicas y profesionales autónomos con los pacientes, donde los primeros puedan ofertar sus servicios a domicilio en función de su disponibilidad, llegando a pacientes de su ámbito local, y los segundos se beneficien de la existencia de una oferta agrupada en un único lugar, con promociones y opiniones verificadas.

Si expandir el modelo de negocio tradicional ambulatorio hacia un modelo domiciliar es una opción clara de crecimiento para las clínicas, ¿por qué todavía no se han lanzado de forma masiva a hacerlo? La respuesta se encuentra quizás en la dificultad de gestionar reservas, desplazamientos, horarios y fisioterapeutas para que la actividad genere beneficios. La inversión de comprar un vehículo para las rutas puede que genere asimismo ciertas dudas. A todo ello se une, además, la reducida capacidad de promoción y visibilidad que habitualmente tienen las pequeñas empresas de barrio.

Nuestra solución propone facilitar las cosas a los profesionales de la fisioterapia, aceptando solicitudes de citas que podrán ser atendidas sin retrasos, verificando que los domicilios son seguros, reduciendo las pérdidas por cancelaciones (si no se hace con cierto margen), gestionando las rutas hacia los diferentes servicios con alianzas con empresas de carsharing como Emov, Car2Go o Zity y estimando la duración de los trayectos con datos de tráfico en tiempo real.

El modelo de negocio se basa en la comisión a las clínicas y profesionales autónomos sobre el precio total del tratamiento, una vez que este se haya producido. Desde el primer momento se

apuesta por la sencillez. La primera etapa de desarrollo tiene como lema “solo fisioterapia, solo domiciliaria y solo Madrid”. El área de influencia inicial será, de hecho, la almendra central de la ciudad de Madrid (dentro de la M30), ampliando al resto de distritos tras 12 semanas y, añadiendo las ciudades periféricas progresivamente hasta la semana 48. A partir de ese momento comenzará la expansión al resto de ciudades españolas en función de la demanda.

Gracias a la sencillez de la primera etapa –solo fisioterapia, solo domiciliaria y solo Madrid– se puede validar el modelo de negocio sin perder el control y sin incurrir en grandes gastos. Esto nos lleva a tratar la escalabilidad del proyecto, pues claramente se puede expandir en etapas posteriores añadiendo otras especialidades sanitarias, gestionando las reservas en modalidad ambulatoria (en las propias clínicas) y ampliando su área geográfica (incluyendo internacionalización). Existe otra opción en el candelero a modo de contingencia por si la expansión no es todo lo exitosa que se espera, y se basa en crecer añadiendo grandes ciudades europeas que presenten similitudes con Madrid, sobre todo respecto a la disponibilidad de servicios de carsharing.

La inversión inicial se soportará en aportaciones de los socios, un préstamo participativo y, en menor medida, ayudas al emprendimiento. En el segundo año se producirá una ampliación de capital. El proyecto arranca con un equipo multidisciplinar de 4 socios, donde se encuentra personal con perfecto conocimiento del sector, empleados de startups con cargo directivo y emprendedores de éxito.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio se basa en la comisión a las clínicas y profesionales autónomos sobre el precio total del tratamiento, una vez que este se haya producido. La comisión se fija en un 5% del precio del tratamiento, con un importe mínimo de 2€. Se establece asimismo un precio mínimo de 35€ por tratamiento para evitar que los profesionales autónomos, quienes soportan un menor estructura de gastos, tiren el precio del servicio, lo que podría dar una imagen de saldo incompatible con el sector sanitario y que ahuyentaría a las clínicas privadas al competir en desventaja.

ESTRATEGIA

Se parte de una primera etapa donde se apuesta por simplificar al máximo para concentrar esfuerzos y controlar resultados. Con la simplificación por bandera, el modelo se soporta en tres pilares:

- **Especialidad sanitaria:** solo fisioterapia (incluye osteopatía y pilates, al ser éstas subespecialidades muy extendidas entre los fisioterapeutas).
- **Metodología:** solo domiciliaria.
- **Área geográfica:** solo Madrid.

Al ser un modelo de negocio centrado en el ámbito local, las lecciones aprendidas en un área controlada pueden ser extrapoladas con fiabilidad a proyecciones más ambiciosas; es decir, no

es necesario realizar cuantiosas inversiones de elevado riesgo para llegar a toda España para ser conscientes de la viabilidad del proyecto.

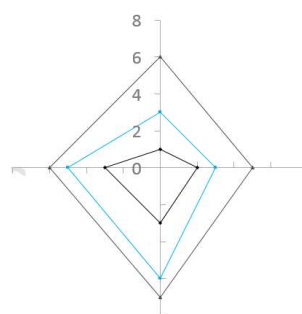
“Primera etapa simple:
solo fisioterapia, solo a domicilio y solo en Madrid”.

WeFisio

Sencillez

Primera fase solo:

- Fisioterapia.
- Domicilio.
- Madrid.



Escalable

ESCALABILIDAD.

Que se parta de un modelo simplificado al máximo no significa que este no pueda crecer. De hecho, cada uno de los tres pilares es escalable.

El primero de ellos tiene potencial de crecimiento diversificando sin salir del sector sanitario, incorporando otras especialidades, como: enfermería, podología, logopedia, psicología, atención pre y posparto, pediatría, nutrición, e incluso sectores médicos y odontológicos.

El segundo pilar puede ser ampliado, de una forma totalmente natural, a las reservas ambulatorias (tratamientos en las propias clínicas), y tiene potencial –red de clínicas y autónomos- como para incorporar elementos de gestión integral, como softwares de gestión de clínicas, SMS recordatorios de citas, market de proveedores de material sanitario, etc.

Es evidente que el área geográfica se puede expandir al resto de España. El modelo incluso se presta a la internacionalización, ya que tanto los actores como las necesidades de éstos en los países del entorno son similares a las nuestras. De hecho, en el plan de contingencias se contempla un escenario de expansión a grandes urbes europeas que dispongan de servicios de carsharing por si la expansión a ciudades españolas con menor población no arroja los resultados esperados.

“Escalable a otras especialidades sanitarias, en incorporación de reservas en clínica y en ampliación de área geográfica”.

OBJETIVOS.

Se pretende alcanzar los siguientes hitos:

- **24 semanas:** Ciudad de Madrid. Se considera que es un emplazamiento estratégico para las operaciones de la compañía ya que tiene un volumen de negocio superior al de otras provincias:

| <i>Semanas</i> | <i>0-4</i> | <i>4-8</i> | <i>8-12</i> | <i>12-16</i> | <i>16-20</i> | <i>20-24</i> |
|------------------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Clínicas captadas | 4 | 8 | 16 | 32 | 64 | 128 |
| Profesionales captados | 8 | 16 | 32 | 64 | 128 | 256 |
| Clientes captados | 12 | 24 | 48 | 96 | 160 | 330 |

- **48 semanas:** Completar toda la Comunidad de Madrid además de incluir servicios de empresa.

| <i>Semanas</i> | <i>24-32</i> | <i>32-40</i> | <i>40-48</i> |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Clínicas captadas | 256 | 384 | 576 |
| Profesionales captados | 512 | 768 | 1152 |
| Clientes captados | 660 | 1320 | 2640 |
| <i>Empresas captadas</i> | 2 | 3 | 4 |

- **72 semanas:** Se inicia el proceso de expansión fuera de la CCAA de Madrid. Se consideran 8 semanas de introducción para arrancar cada ciudad. Además, se incluye la prestación de servicios geriátricos/dependencia:

| <i>Semanas</i> | <i>48-56</i> | <i>56-64</i> | <i>64-72</i> |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Clínicas captadas | 720 | 900 | 1125 |
| Profesionales captados | 1440 | 1800 | 2250 |
| Clientes captados | 3960 | 5940 | 8910 |
| <i>Empresas captadas</i> | 5 | 10 | 20 |
| <i>Servicios geriátricos</i> | 2 | 4 | 8 |

MISIÓN Y VISIÓN.

M: Poner en contacto a clínicas y profesionales autónomos de la fisioterapia que oferten servicios a domicilio con pacientes que demanden dichos servicios en el área metropolitana de la ciudad de Madrid.

V: Ser el market de referencia en España para los servicios sanitarios a domicilio.

VENTAJA COMPETITIVA.

Existen empresas que ofrecen fisioterapeutas a domicilio, pero estos suelen trabajar como empleados de dichas empresas. Por otro lado, existen empresas de gestión de reservas sanitarias que incluyen sesiones a domicilio, si bien están más focalizadas en la atención ambulatoria (cita en consulta o clínica).

Nuestra propuesta pretende sacar a los autónomos y a las clínicas de fisioterapia a la calle, de una forma ordenada, cómoda y rentable. Y para ello nos centramos en mejorar aquello que ha impedido hasta ahora la expansión de este modelo: la experiencia de cliente en las dos redes, fisioterapeutas y pacientes.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para lograr entender mejor el entorno en el que la empresa estará haciendo vida, y en especial para orientar de manera eficiente las diferentes estrategias del plan de negocio, se presenta a continuación un análisis diferenciando entre entorno global y entorno micro. La comprensión de ambos entornos permite una definición más acertada y honesta de la visión y la misión de la empresa, enmarcadas dentro del respeto y aplicación de los valores que constituyen la cultura empresarial.

ENTORNO GLOBAL O MACRO

El entorno global afecta a todas las empresas del sector por igual y por su naturaleza macro, resulta casi imposible influir sobre él, siendo la empresa quien deba adaptarse al marco que proporcionan. Sus características (leyes, reglas, costumbres) son analizadas a continuación de manera cualitativa (describiendo los principales apartados que afectan el tipo de negocio que estamos desarrollando) y cuantitativamente mediante el método Pestel.

MARCO LEGAL MERCANTIL, FISCAL, ADMINISTRATIVO Y LABORAL

Todas las empresas sin excepción se deben, desde su conformación, a un marco legal para poder llevar a cabo sus actividades. En esta sección se describe muy brevemente los rasgos más importantes en materia de derecho mercantil, fiscal, administrativo y laboral.

En cuanto al marco jurídico mercantil, la legislación española contempla diversas figuras para la constitución de una empresa que resumimos a continuación:

- Empresario Individual
- Sociedad Civil
- Comunidad de Bienes
- Sociedades Mercantiles (Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Cooperativa, Sociedad Laboral, Sociedad Profesional)

En capítulos posteriores describiremos mejor la Sociedad Mercantil escogida como figura para el ejercicio de las actividades de la empresa.

Por otra parte, el registro de usuarios en la plataforma requiere que estos proporcionen una serie de datos personales privados (como veremos más adelante). Es necesario así cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), 15/1999, encargada de velar por el correcto uso, tratamiento y almacenamiento de los datos de las personas físicas que se incluyen en los ficheros de la empresa. En este sentido, la ley exige que se cumplan con normas estrictas y con las normas de seguridad para almacenar los datos.

La empresa conformada bajo una figura de Sociedad Mercantil funcionará dentro del territorio español, por lo que estará sometida al pago de una serie de impuestos y gravámenes durante las diferentes fases durante la vida de la empresa.

Durante la fase de arranque se debe cumplir con los siguientes trámites administrativos y fiscales:

- Solicitud de CIF y alta de registros fiscales.
- Alta censal de inicio y elección del régimen fiscal, modelo 036/037.
- Alta en Seguridad Social.
- Alta en Régimen de Autónomos.
- Altas Patronales.
- Altas de Trabajadores por cuenta Ajena.
- Licencia municipal de apertura del local.
- Autorización de funcionamiento otorgada por la comunidad autónoma y número de inscripción en el registro de establecimientos sanitarios.
- Inscripción en el colegio profesional para los empleados en clínica (varía según comunidad autónoma).

El entorno tributario durante la fase operativa establece el cumplimiento de:

- Tributos de las transacciones empresariales que, en el caso de la actividad de la empresa, se trata del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).
- Retenciones fiscales a terceros, en particular, las correspondientes a los trabajadores de la empresa.
- Ingresos en la Tesorería de la Seguridad Social, que corresponden principalmente a la Cuota del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de los 4 socios trabajadores que forman parte de la estructura laboral de la empresa y a las Cuotas del Régimen General de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta ajena (5 previstos inicialmente) para lo que se debe cumplimentar la declaración y liquidación mensual de los modelos TC-1 y TC-2.

Al final de cada ejercicio fiscal la Sociedad debe cumplir con el pago del Impuesto de Sociedades a la Hacienda del Estado sobre los beneficios de la explotación y de otras actividades desarrolladas por la sociedad a través del Régimen de Empresas de Reducida Dimensión.

Para garantizar que cualquier profesional que oferte sus servicios cumple con la legislación vigente en materia sanitaria, en el momento del registro deberá aportar:

1. Si es una clínica, la Autorización de funcionamiento otorgada por la comunidad autónoma y número de inscripción en el registro de establecimientos sanitarios.
2. Si es un fisioterapeuta autónomo, certificado de colegiación, puesto que su inscripción en el colegio profesional incluye un seguro de responsabilidad social.

“Los profesionales deberán aportar evidencias para registrarse. Esto añade valor a fisioterapeutas (evitan intrusismo) y pacientes (se garantiza profesionalización y cobertura mediante seguro)”.

MARCO SOCIOECONÓMICO

La economía española se encuentra en un franco proceso de recuperación que se inició a finales de 2013 luego de 6 largos años de fuerte crisis económica que como bien es conocido por todos, afectó de manera importante a la población de clase media (grueso de la sociedad española), perjudicando su calidad de vida y disminuyendo su poder adquisitivo. Este fuerte período caracterizado por una disminución general del consumo dio origen a una nueva forma de comportamiento de los consumidores, quienes se acostumbraron a ser más organizados realizando una verdadera “ingeniería de costos” a nivel individual y familiar y sentando prioridades en sus necesidades de consumo. La crisis dio igualmente cabida al surgimiento de nuevas estrategias de bajo costo, incluso en el sector salud y bienestar, y la gran mayoría de la población se vio atraída por estas nuevas prácticas de atracción de clientes mediante la competencia por precio.

Ya habiendo superado los años de crisis, el repunte de la economía se ha venido dando de manera estable gracias a la importante demanda interna, con tasas de crecimiento del PIB de alrededor de 3% anual, colocándolo ligeramente por encima de los mil millardos de euros en 2016 y cuyas cifras se estiman crezcan cerca del 2,6% para 2017. Se estima igualmente una tasa de inflación positiva para 2017, indicativo de una actividad de consumo en recuperación. La tasa de desempleo sigue siendo uno de los problemas principales de España, ya que, si bien ha venido disminuyendo desde 24,4% de la población activa en 2014 hasta 17,7% en 2017, siguen siendo valores relativamente altos en Europa y las estadísticas muestran que se debe a una disminución de la población activa y a la creación de empleos temporales. Sin embargo, de manera general, la tendencia del consumo es al alza y los sectores salud y bienestar no son la excepción.

“Fisioterapia, osteopatía y pilates no son servicios de primera necesidad. Las etapas de bonanza económica, como la actual, le son propicias. A la modalidad domiciliaria, considerada como un plus, también”.

El cliente poscrisis en España comienza a ser ya un cliente un poco más exigente y moderno, influenciado por la globalización y las nuevas tendencias disruptivas que han venido abriéndose paso en la sociedad. Es un cliente curioso y explorador de nuevas tendencias y como es de esperarse en una sociedad desarrollada, consume servicios de calidad que le proporcionen el confort deseado. En el sector salud, se ha venido impulsando una modernización que responda a las exigencias de los consumidores y cada vez son mayores los esfuerzos que deben realizar los profesionales del sector privado de la salud, y en especial en las áreas de bienestar como la fisioterapia, osteopatía y pilates (por mencionar las que conciernen este estudio aunque es extrapolable a otras especialidades) para satisfacer la demanda personalizada de bienes y servicios “al alcance de la mano” del consumidor cuando éste los solicite.

Para ejemplificarlo de manera sencilla, el consumidor se está acostumbrando a las propuestas de valor del grupo de empresas gigantes conocido GAFA (Google / Apple / Facebook / Amazon).

Igualmente se ha dado una evolución en el mercado laboral, consolidándose prácticas cada vez más comunes y recurrentes como el teletrabajo o el conocido “home office” lo que hace que las personas tiendan a pasar más horas del día en su lugar de residencia que en sus trabajos. Esta tendencia se estima que se incremente en los próximos años en los países de la UE.

“Existen tendencias sociales que también impulsan su consumo, como el auge del teletrabajo, el deporte a todas las edades (con el running como máximo exponente)” y el cuidado por la salud”.

Con el crecimiento económico de los últimos años se ha venido desarrollando un fenómeno global y en especial en las sociedades occidentales que tiene que ver con un interés y preocupación general por mejorar el estado de salud y la condición física de las personas. Se trata del aumento en la práctica de actividades deportivas que requieren esfuerzo físico, como, por ejemplo, el “running”, los gimnasios y centros de musculación, torneos entre clubes deportivos de los ayuntamientos, escuelas y empresas, entre otros. Esto ha generado un incremento en la demanda de servicios médicos relacionados con el deporte como es el caso de la fisioterapia deportiva.

AVANCES TECNOLÓGICOS

La idea de un sistema de reservas, gestión y seguimiento de citas orientado a servicios de fisioterapia, osteopatía y pilates a domicilio a través de una plataforma/aplicación es posible gracias a que existe en la actualidad la tecnología disponible para realizarlo. Hace una década tal idea sería muy difícil de llevar a cabo y hubiese sido por consiguiente muy innovadora. Desde ese punto de vista, el marco tecnológico actual nos posiciona en una zona de cierto confort en cuanto al funcionamiento y posibilidades de éxito de la aplicación (en términos de eficacia). Las probabilidades de encontrar programadores buenos hoy en día son bastante altas y el desarrollo de este tipo de aplicaciones es cada vez más accesible. Sin embargo, la velocidad a la que evoluciona la tecnología y la entrada de novedades tecnológicas disruptivas representan una amenaza para cualquiera de estos negocios que pueden rápidamente quedar obsoletos dentro de una red de usuarios tan adaptativa y cambiante de modas y tendencias. En este sentido, se requiere estar constantemente vigilando este entorno para estar al día y desarrollar propuestas de valor que no sean dependientes únicamente de los avances tecnológicos, es decir, lograr ser disruptivos dentro de negocios “clásicos” e identificar constantemente dónde están los “pains” para convertirlos en oportunidades. Esto es lo que se busca con la propuesta para las clínicas de fisioterapia de gestión de reservas y seguimiento de servicios a domicilio. Igualmente, durante el escalamiento del modelo de negocio (punto abordado más adelante) se busca alcanzar otros sectores que tengan deficiencias o carencias de este tipo y proponer la gestión a través de la plataforma.

MARCO POLÍTICO

A nivel nacional, a pesar de los acontecimientos aislacionistas por parte del Gobierno Catalán que marcaron el año 2017, en España se viven tiempos de estabilidad política y social y afortunadamente las proyecciones de las organizaciones expertas en la materia, como el instituto Elcano, indican que esta tendencia se mantendrá, en gran parte por el apoyo importante de la Unión Europea.

El entorno político de la Unión Europea es bastante favorable y a pesar de la coyuntura (no sin importancia) del Brexit, la UE ha demostrado ser una organismo fuerte y sólido, de tendencia clara a la expansión económica y al libre intercambio social, económico y cultural, incluso más allá de sus fronteras. Estas características crean un ambiente propicio para la creación, la innovación y el desarrollo tecnológico dentro de un marco de libre competencia. Esto por una parte garantiza una serie de libertades básicas, como el acceso a la información y a un servicio de internet de calidad por parte de la población a precios cada vez más competitivos, lo cual favorece a los negocios relacionados con servicios de plataformas en línea para la adquisición de bienes y servicios. En contrapartida, este hecho da cabida al surgimiento de muchas propuestas y negocios similares, alternativos y disruptivos con capacidad de adaptación e innovación que demandarán una vigilia constante por parte de la empresa.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO MACRO

A manera de conclusión acerca del entorno global donde se sitúa la empresa, se muestra a continuación una estimación cuantitativa de las oportunidades y amenazas que representa dicho entorno. Para ello se ha utilizado una herramienta de estudio de los factores del entorno anteriormente descritos, conocida como análisis PESTEL (cuyas siglas indican los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales) mostrada en la Figura 1.

WeFisio

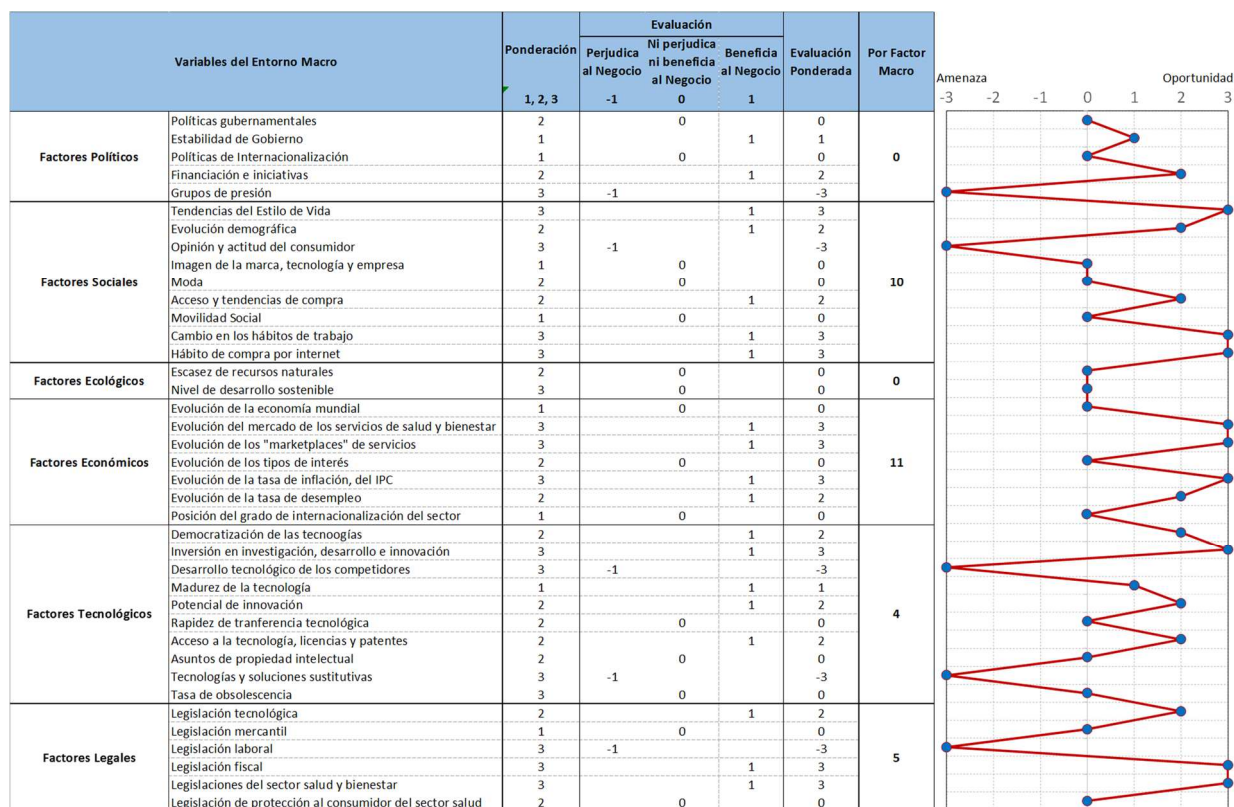


Figura 1: Análisis PESTEL del entorno global

ENTORNO MICRO

El entorno micro, más localizado y sobre el cual podemos tener cierta influencia e incluso capacidad de modificarlo en algunas de sus aristas, es analizado en este apartado a través de la interacción entre 4 elementos (clientes, proveedores, nuevos competidores y alternativas sustitutivas) y el impacto de estos en la competencia existente. Es lo que se conoce como las cinco fuerzas de Porter (Figura 2) y su correcta comprensión permite una mejor visión del nivel de competencia o rivalidad entre competidores en un determinado sector.



Figura 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

CLIENTES Y USUARIOS

La importancia de estos dos factores del micro entorno de la empresa es evidente. Se trata de dos redes que dependen la una de la otra para poder crecer. Una primera red compuesta por las clínicas de fisioterapia, osteopatía y pilates y que son nuestros clientes, y otra red conformada por los usuarios de la plataforma de reservas de estos servicios (los clientes de nuestros clientes). El punto clave, y quizás la mayor dificultad que se pueda tener para hacer rentable este negocio consiste en lograr que ambas redes puedan retroalimentarse hasta alcanzar la masa crítica dentro de la red de usuarios que permita monetizar el servicio a través de la red de clientes (clínicas). Más adelante se dedica un capítulo a estimar el tamaño del mercado potencial y la parte de mercado que se prevé abarcar.

“Las dos redes (clínicas/fisios y pacientes) dependen la una de la otra para poder crecer”.

A manera de conclusión acerca del entorno global donde se sitúa la empresa, se muestra a continuación una estimación cuantitativa de las oportunidades y amenazas que representa dicho entorno. Para ello se ha utilizado una herramienta de estudio de los factores del entorno anteriormente descritos, conocida como análisis PESTEL (cuyas siglas indican los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales) mostrada en la Figura 1.

En una segunda fase de escalamiento se prevé una diversificación de los clientes hacia otros sectores de la salud. Este punto es importante ya que, según el Instituto Nacional de Estadística, para 2016 el número de fisioterapeutas colegiados es de 48173, de los cuales el 98,9% están

activos (no jubilados). Existe así en España una proporción de 1,02 fisioterapeutas activos (debidamente colegiados) por cada 1000 habitantes. El número de fisioterapeutas activos colegiados en 2016 representa un incremento anual del +6,9% respecto de 2015, tasa de crecimiento que ha aumentado significativamente desde 2012. Estos datos son indicativos claros de la expansión de la demanda de los servicios de fisioterapia y pilates en los años posteriores a la crisis y que van de la mano del crecimiento económico comentado anteriormente, y son indicativos de que muchos fisioterapeutas que emigraron hace años, sobre todo a Francia, debido a la crisis económica, están regresando. Este incremento en la demanda tiene una componente relativamente nueva: más allá de recurrir a los servicios de fisioterapia por razones de rehabilitación posterior a algún trauma, la población lo asocia al bienestar y mejora de la calidad de vida. En este sentido, en la sociedad española, característica de un nivel de vida al alza, esta demanda está incrementando particularmente hacia las clínicas y profesionales privados, ya que la fisioterapia no es reconocida por la Seguridad Social cuando se trata de tratamientos orientados al bienestar (solo se cubren los tratamientos por rehabilitación cuando han sido recetados por los médicos especialistas). Esto provoca un “efecto embudo” que beneficia a los profesionales privados. A menos que la Sanidad Pública cambie radicalmente su estrategia de incorporación de fisioterapeutas, donde están infrarrepresentados, este efecto embudo irá a más debido al envejecimiento de la población española.

“El ‘efecto embudo’ vinculado a la fisioterapia en la sanidad pública (orientado casi en exclusiva a rehabilitar), beneficia a los profesionales privados. Con el envejecimiento de la población, este fenómeno irá a más”.

Estas observaciones estadísticas permiten vislumbrar un potencial a corto plazo interesante para la empresa. Sin embargo, es necesario para poder expandir el negocio a mediano plazo, ampliar el abanico de clientes hacia sectores como la logopedia, la nutrición, la terapia ocupacional, la psicología, la podología, e incluso sectores médicos y odontológicos, entre otros.

Existen otras variables del entorno clientes que son importantes para tener en cuenta al momento de ejecutar el plan de negocios. Por una parte, los profesionales fisioterapeutas han manifestado (y así lo hemos podido comprobar en nuestra encuesta a clínicas) el poco reconocimiento y el concepto erróneo que se tiene de la fisioterapia por haber sido banalizada esta profesión al permitirse que cualquier persona sin la reparación necesaria se dedique a dar masajes mal llamándolo tratamiento de fisioterapia. Este intrusismo por parte de personas no capacitadas y por consiguiente no reconocidas por el colegio de fisioterapeutas representan una verdadera amenaza para los profesionales de la fisioterapia, ya que éstos últimos deben competir contra los precios muy bajos que cobran los “masajistas” no colegiados, a veces incluso por debajo de las tarifas mínimas establecidas por los Colegios Profesionales de Fisioterapeutas.

Otro factor importante del entorno clientes es la percepción que tienen los profesionales fisioterapeutas de que las tarifas y sueldos son bajos. El salario de un fisioterapeuta según las opiniones de diferentes blogs y artículos relacionados (revisados en ausencia de cifras oficiales verificables) es de unos 1500 euros netos mensuales en promedio. Si bien este salario puede

variar según diferentes factores (tipo de contrato, sector privado versus sector público, años de experiencia, localidad), el potencial de incremento en el tiempo del mismo no es muy alto. Los sueldos son en efecto, bajos considerando el esfuerzo físico que representa para los profesionales que lo realizan y lo importante de los tratamientos en las mejoras de la calidad de vida de los pacientes.

Otra situación problemática (aunque legal) existente dentro de las clínicas e inherente al funcionamiento del mercado laboral español es la referente a los llamados “falsos autónomos”. Como bien es sabido, muchas clínicas contratan fisioterapeutas obligándolos a ejercer en modo de autónomos para no pagar su seguridad social ni sus vacaciones, aunque de hecho son empleados que deben cumplir con jornadas laborales y horarios de permanencia en el puesto, no pudiendo así beneficiarse de la flexibilidad de este tipo de contrato.

A esto se une la incertidumbre del ciclo de vida profesional de un fisioterapeuta. Debido a un intenso trabajo físico diario, cuando alcanzan cierta edad, el desgaste sufrido a lo largo de los años causa factura, y el profesional se puede ver impedido o puede no rendir a máximo rendimiento. Una de las ventajas más palpables de nuestra propuesta es que un fisioterapeuta puede facturar lo mismo tratando a menos pacientes, por el incremento de precio que tienen las sesiones a domicilio, lo que a la postre redundará en un menor desgaste, una prolongación de su ciclo de vida profesional y una reducción de la incertidumbre asociada.

“El ciclo de vida profesional de un fisioterapeuta está rodeado de incertidumbre debido al desgaste diario de su actividad. Los tratamientos a domicilio permitirían facturar lo mismo (debido al aumento de precio), tratando a menos pacientes”.

En este sentido, el compromiso de la idea de negocio que proponemos es de trabajar de la mano únicamente con profesionales colegiados para honrar y dignificar el trabajo de los profesionales fisioterapeutas colegiados, además de garantizar a los usuarios la calidad de los servicios prestados. Igualmente, el modelo de negocio referente a las reservas de tratamientos de fisioterapia a domicilio busca generar valor agregado, con tarifas que además de respetar las convenciones existentes aprobadas por el Consejo General de Colegios de Fisioterapeutas de España, tomen en cuenta los costos asociados al desplazamiento hacia los domicilios. Por otra parte, la propuesta que llevamos a las clínicas busca armonizar el trabajo de verdaderos autónomos colegiados que ejercerán los servicios a domicilio en nombre de clínicas establecidas y registradas, permitiéndole a los autónomos adquirir experiencia, reconocimiento y flexibilidad, y permitiéndole a las clínicas llegar con menos esfuerzo a un nicho de mercado (a domicilio) en plena expansión.

NUEVOS COMPETIDORES

En la actualidad son muchos los emprendedores que se lanzan en el mundo del diseño, elaboración y puesta en marcha de soluciones tecnológicas colaborativas como plataformas y

aplicaciones de todo tipo para llevar al consumidor el nivel de confort que éste demanda cada vez más.

Algunos de los nuevos competidores pueden proponer servicios muy innovadores y de estándares de calidad elevados que rápidamente enganchan al público, como por ejemplo la colaboración entre plataformas de distintos sectores para brindar un servicio más amplio (Uber, Google Maps, por mencionar 2 grandes). Otros entran a precios incomparables, con una estructura de costos a veces optimizada, pero en otras ocasiones con un modelo a pérdidas con el único objetivo de superar o “romper” las barreras de entrada.

Los nuevos competidores cuentan con la ventaja de tener una visión global “desde afuera” que les permite identificar las debilidades de los competidores existentes o bien los “pains” de los usuarios con el fin de convertirlos en oportunidades. Basta imaginar que se lanzase en el negocio de las plataformas de reserva en línea alguna de las grandes empresas que por el volumen de datos de usuarios que manejan gracias a sus inmensas redes sociales, pudiesen alterar completamente las relaciones de fuerza con sus modelos innovadores y disruptivos.

La asociación del servicio ofrecido a una marca en particular puede ser de interés crucial y puede jugar a favor de la empresa o de los nuevos competidores, dependiendo de cuál de ellos lleve la marca “de preferencia”.

PROVEEDORES

Los principales proveedores son los relacionados con actividades puntuales o recurrentes que sean subcontratadas a empresas terceras o autónomos, por ejemplo, programadores de aplicaciones y plataformas, diseñadores, especialistas en marketing digital, encargados de mantenimiento de redes y servicios informáticos, entre otros.

Dependiendo de la carga de trabajo y de los contratos que tengan, puede resultar difícil contar con los servicios de empresas o autónomos de experiencia comprobada y con amplias recomendaciones, lo cual les otorga un nivel de fuerza importante para negociar tarifas.

En una etapa inicial del proyecto, la gran mayoría de los servicios mencionados serán contratados probablemente a profesionales autónomos dinámicos, ágiles y con el interés de aprender con las tareas que se le requieran. Más adelante durante la etapa de escalamiento, y en función del éxito de la aplicación y del tamaño del mercado que se logre alcanzar, podría ser necesario crear departamentos internos, con lo cual el poder o fuerza de estos proveedores disminuye (aunque relaciones de fuerza se crean como las laborales entre empleados y empresarios).

Es importante contar con una lista amplia de proveedores que permita paliar eventuales contingencias, es decir, no es recomendable “casarse” con un solo proveedor por muy bueno que sea, ya que en lo que pierda el interés por el proyecto o logre contratos mejor pagados, si no logramos alinear las tarifas porque la estructura de costos no lo permite, podemos encontrarnos en situaciones muy complicadas.

ALTERNATIVAS Y SUSTITUTIVOS

Los servicios sustitutivos o alternativos a la propuesta presentada pueden darse a nivel de la red de usuarios, bien sea por el surgimiento de una nueva tecnología, de una nueva moda o incluso por un “regreso” a formas más tradicionales de reservar servicios de fisioterapia.

En cuanto a la red de clientes, es decir, las clínicas, estos podrían ver sus “pains” solucionados gracias a otras formas de reserva de sesiones de fisioterapia que les permita el doble objetivo de llenar sus agendas de manera óptima y de gestionar su clínica con visión estratégica.

En este sentido, la propuesta que traemos es en sí una alternativa a mediano y largo plazo para las clínicas para garantizar aumentar o al menos mantener el nivel de ingresos cuando ya no estén en condiciones físicas de ejercer la fisioterapia. Este elemento es precisamente la gestión de reservas a domicilio, lo cual, dados los gustos y tendencias de “llevar todo a casa” que se ha venido viendo en los últimos años, podría encontrar un mercado grande y receptivo.

COMPETENCIA

La competencia estará formada por:

- **Clínicas de rehabilitación tradicionales:** Cada vez es mayor el número de este tipo de clínicas. Constituyen una competencia más tradicional que de forma unitaria no suelen incorporar buenas webs que susciten el interés, además de no aparecer en los grandes buscadores con lo que su público potencial no suele abarcar más allá de sus zonas limítrofes.
- Sanidad **pública (hospitales):** En cierto modo, es frecuente que las personas, cuando sufren algún tipo de lesión, lo primero que hagan es acudir al médico de cabecera y/o especialistas que tienen asignados en la Seguridad Social. En cualquier caso la falta de elección y de flexibilidad, además de la tardanza en el comienzo de tratamiento no le hacen especialmente peligroso.
- **Centros médicos privados:** Hay clínicas que ofrecen un servicio global, es decir, que incluyen, entre otras especialidades médicas, la rehabilitación. Estos centros prestan sus servicios solo a las personas que tienen contratado un seguro médico privado con su compañía y suelen incorporar servicios web pero por contar no son especialistas y tiene una oferta hasta cierto punto limitada (además de no poder abarcar determinadas poblaciones).
- **Plataformas web:** El entorno macro y micro anteriormente descrito ha dado cabida a un fuerte auge de plataformas de reservas on-line de todo tipo de servicios, incluyendo el sector salud y bienestar tradicional y a domicilio. Sin embargo, el mercado es grande y con amplio potencial de crecimiento.
 - Urbanfisio: <https://www.urbanfisio.com/>
 - Se ofrecen bonos y sesiones a domicilio
 - Reserva online y servicio de chat
 - Están colegiados
 - Puedes elegir quien viene
 - Fisioterapeutas contratados por la plataforma



“UrbanFisio, que ofrece una propuesta similar pero con fisioterapeutas contratados, ha sido seleccionada en la 5ª edición (2017) de Lanzadera de Juan Roig”.

- Fisiohogar : www.fisiohogar.com/
 - Funciona con franquicias, y actualmente están presentes en Madrid, Bilbao, Sevilla, Segovia, Alcorcón y San Sebastián de los Reyes, y con colaboraciones en otras ciudades españolas
 - En noviembre de 2017 han realizado 1761 citas, consiguiendo a 135 pacientes nuevos
 - Trabajan 31 fisioterapeutas (en NOV17 salen a una media de 56,8 citas, que supone una media de 2,84 tratamientos al día por fisioterapeuta)
 - No tiene reserva online (hay que llamar)



“Según datos proporcionados en su web, FisioHogar consiguió 135 nuevos pacientes en NOV17, realizando ese mes más de 1761 tratamientos”.

- Otros:
 - Topdoctors España: <https://www.topdoctors.es/>
 - SaludOnNet : <https://www.saludonnet.com/>
 - Doctoralia: <http://www.doctoralia.es/>

Nuestra propuesta se desarrollaría en un entorno con una competencia importante directa (caso de Urbanfisio y Fisiohogar) pero con una cuota de mercado (detallada posteriormente) que puede ser alcanzada si se logra la diferenciación en el modelo que se le puede brindar a las clínicas y autónomos debidamente colegiados.

Los otros sitios de reserva on-line se centran en reservas de tratamientos de fisioterapia más tradicionales (caso de Topdoctors, SaludOnNet y Doctoralia), más enfocados a gestión de reservas ambulatorias (en la propia clínica), aunque también incluyen la opción domiciliaria.

BARRERAS DE ENTRADA

Una de las conclusiones más importantes del análisis del entorno es la priorización de las barreras de entrada, lo que condicionará la estrategia de lanzamiento y puesta en marcha. Resumiendo, en orden de importancia, estas barreras son:

1. Comercialización de la propuesta a los clientes, es decir, las **clínicas para convencerlas** (con argumentos sustentados) del mercado potencial que existe a raíz de una demanda creciente de servicios de fisioterapia y pilates a domicilio.
2. Alcanzar una masa crítica en la red de **usuarios**, de manera que estos se conviertan en “comerciales” de la plataforma/aplicación y fomentar la retroalimentación de la red de clientes.
3. Desarrollar una propuesta de valor real basada en el “customer centricity” y en la **satisfacción de usuarios y clientes** a través de un servicio diferenciado medible y palpable frente a la propuesta de la competencia actual.
4. Gastos iniciales de diseño y puesta en funcionamiento de la plataforma, contratación del personal y mantenimiento del sistema (se muestra el detalle más adelante).

3. ESTUDIO DE MERCADO

FISIOTERAPEUTAS

Crecimiento del sector

El número de fisioterapeutas colegiados ha aumentado a una media de 6,15% desde 2006 hasta 2015, último año en el cual se dispone de estudios. Este crecimiento ha sido sostenido a lo largo del tiempo como se puede ver en la siguiente tabla de datos obtenidos del INE:

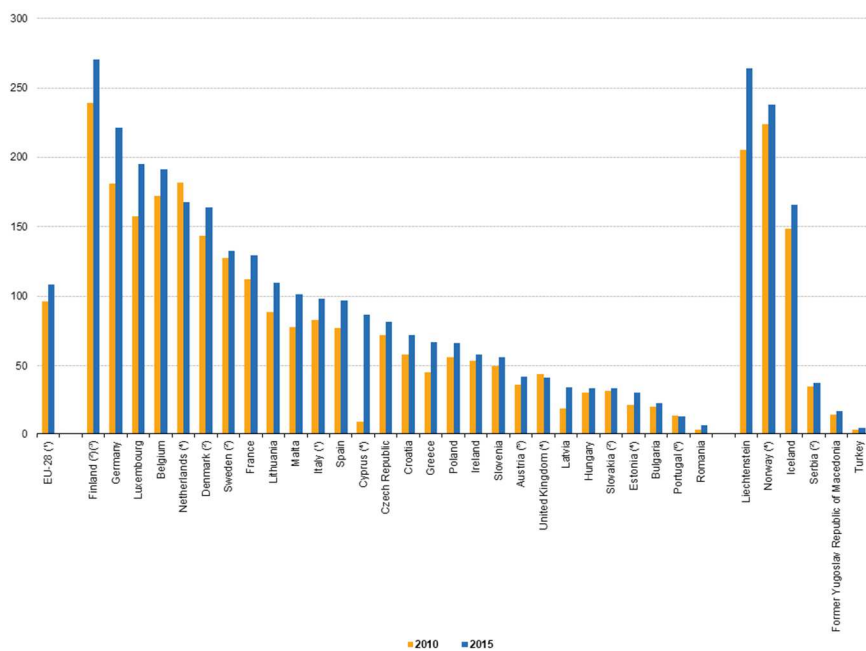
| AÑO | 2006 | Δ% | 2007 | Δ% | 2008 | Δ% | 2009 | Δ% | 2010 | Δ% | 2011 | Δ% |
|-------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------|----|
| FISIOTERAPEUTAS COLEGIADOS | 26343 | 9% | 28720 | 9% | 31229 | 7% | 33288 | 7% | 35627 | 5% | 37480 | 3% |
| | 2012 | Δ% | 2013 | Δ% | 2014 | Δ% | 2015 | Δ% | 2016 | Δ% | | |
| | 38630 | 5% | 40563 | 5% | 42495 | 6% | 45045 | 6% | 48173 | 7% | | |

Estos números arrojan una proporción por cada 100.000 habitantes de 2012 a 2015 de:

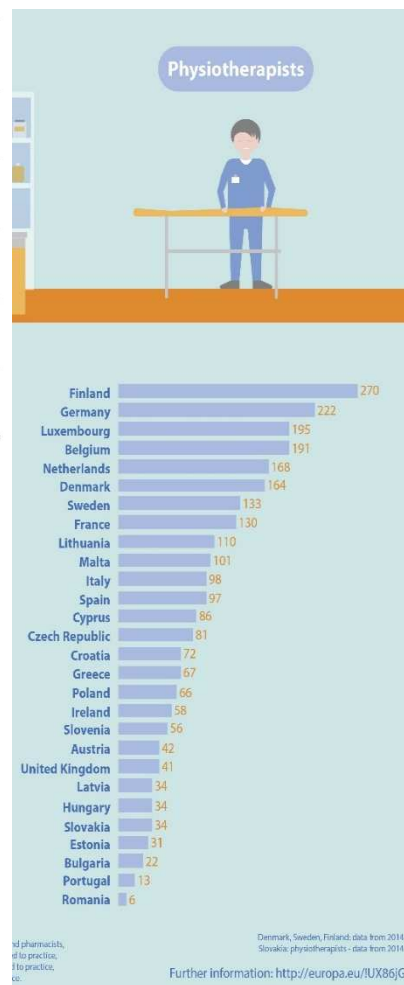
| AÑO | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|--|------|------|------|------|------|
| DENSIDAD DE FISIOTERAPEUTAS COLEGIADOS | 102 | 97 | 91 | 88 | 84 |

“Hay que destacar que no todas las comunidades autónomas exigen la colegiación del fisioterapeuta para desarrollar su actividad. El nº de profesionales en activo es, por tanto, mayor”.

Sin embargo, comparando con los países europeos más avanzados, España aún tiene potencial de crecimiento como se puede observar en los diferentes datos publicados por Eurostat:



(*) 2011 instead of 2010.
 (**) 2014 instead of 2015.
 (***) Definition differs.
 (*) Break in series.
 (*) Only those working for in-patient hospitals (the self-employed and persons employed by other institutions are excluded).
 (*) 2015: estimate.
 Source: Eurostat (online data code: hith_rs_prs1)



Como se puede observar, en todo el conjunto de la UE el número de fisioterapeutas aumenta salvo en Holanda, Reino Unido y Portugal estando España por debajo de los países con mayor PIB de la Unión Europea salvo Reino Unido.

Por Comunidad Autónoma, la ratio de fisioterapeutas por cada 100.000 habitantes es de:

| | Total |
|-----------------------------|--------|
| TOTAL | 83,97 |
| Andalucía | 54,85 |
| Aragón | 75,71 |
| Asturias, Principado de | 102,30 |
| Balears, Illes | 80,99 |
| Canarias | 70,10 |
| Cantabria | 85,07 |
| Castilla y León | 76,15 |
| Castilla-La Mancha | 65,87 |
| Cataluña | 113,56 |
| Comunidad Valenciana | 65,18 |
| Extremadura | 58,52 |
| Galicia | 77,76 |
| Madrid, Comunidad de | 120,17 |
| Murcia, Región de | 98,48 |
| Navarra, Comunidad Foral de | 77,23 |
| País Vasco | 87,79 |
| Rioja, La | 73,28 |
| Ceuta | 45,26 |
| Melilla | 36,83 |

En cuanto a Universidades y titulaciones, existen 54 estudios de grado y doble grado en 49 Universidades españolas con datos de 2013 con una salida al mercado de 4.925 nuevos fisioterapeutas anualmente.

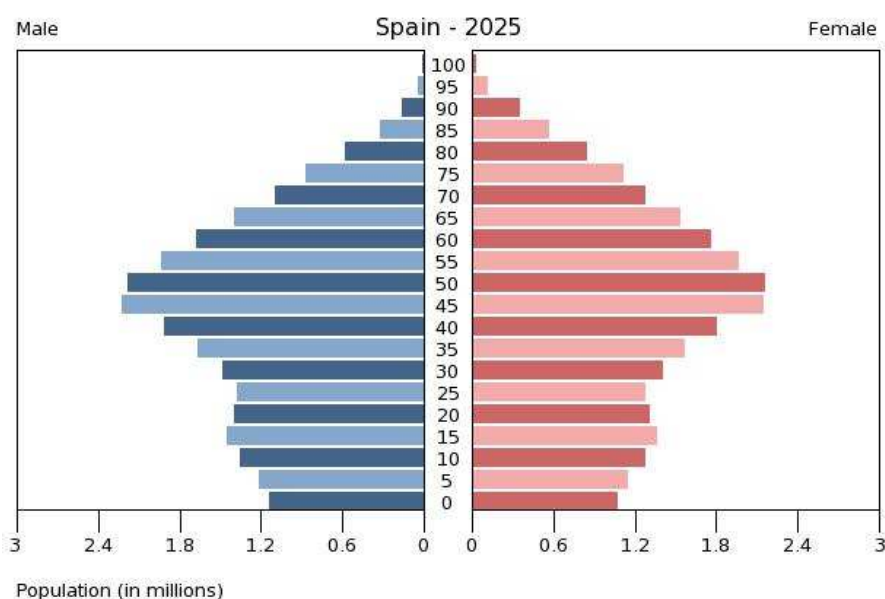
PACIENTES

Hay datos que permiten ser optimistas en cuanto al proyecto a tenor de las situaciones que se están dando en el mercado.

La primera de ellas es la esperanza de vida de la población española que hoy es de 83 años, según el último estudio, lo que revela que los potenciales clientes lo serán durante un elevado número de años (esta esperanza de vida ha crecido más de 3 años en los últimos 15).



En segundo lugar, el hecho de que la población usuaria de este servicio es menos joven y en este caso la pirámide poblacional hace ver que el grueso de la población en los próximos años estará en el rango de 25-75 años:



Por otro lado, la creciente necesidad de prolongar nuestro “estilo de vida”. Esto quiere decir que queremos tener un cuerpo que nos acompañe en las mejores condiciones a lo largo de nuestra vida preservándolo de su deterioro natural e intentando mantener aquellas aficiones y/o intensidad vital.

Y por último y no menos importante es que el componente de fisioterapia en el sector público es considerablemente menor respecto de las clínicas/profesionales privados (según los números que manejan el porcentaje público ronda el 9%), y no se esperan cambios en este sentido, por lo que la estabilidad en lo referente a la cuota de mercado es muy interesante.

“Solo el 9% de los fisioterapeutas trabaja en la sanidad pública, frente al 64% de los médicos. Que el sector público no sea capaz de absorber la necesidad es algo que beneficia a nuestro modelo”.

MERCADO CLÍNICAS Y ATENCIÓN A DOMICILIO A NIVEL MACRO

Según datos del Colegio Oficial de Fisioterapeutas de Madrid, la ratio de profesionales vs. Clínicas es de 0,12 Profesional por cada clínica. Además, según los datos obtenidos, el número medio de fisioterapeutas por clínica es 2,71.

Las clínicas tienen obligación de estar inscritas en el Registro General de Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios.

WeFisio

| | PÚBLICO + PRIVADO | PRIVADO |
|-----------------------------|-------------------|--------------|
| ANDALUCÍA | 3379 | 3100 |
| ARAGÓN | 618 | 573 |
| ASTURIAS | 569 | 512 |
| BALEARES | 316 | 295 |
| CANARIAS | 484 | 456 |
| CANTABRIA | 89 | 84 |
| CASTILLA LEÓN | 1462 | 1222 |
| CASTILLA LA MANCHA | 606 | 530 |
| CATALUÑA | 1195 | 1155 |
| COMUNIDAD VALENCIANA | 1833 | 1624 |
| EXTREMADURA | 348 | 310 |
| GALICIA | 1340 | 1224 |
| MADRID | 3056 | 2898 |
| MURCIA | 677 | 615 |
| NAVARRA | 345 | 315 |
| PAÍS VASCO | 867 | 830 |
| LA RIOJA | 159 | 120 |
| CEUTA | 15 | 14 |
| MELILLA | 18 | 11 |
| TOTAL | 17376 | 15888 |

El presente estudio de mercado se centra en el sector privado obteniéndose:

PERSONAL DOMICILIO ESPAÑA 1982

| | |
|--------------------------|-------|
| PERSONAL CLÍNICAS ESPAÑA | 43063 |
|--------------------------|-------|

Arrojándose una media de 2,71 Fisioterapeutas por clínica.

Datos Económicos Generales

Del estudio de mercado en plataformas on-line y encuestas se ha obtenido una ocupación media de:

Tasa ocupación media a domicilio 83,58%

Tasa ocupación media clínica 80,36%

Por otro lado, los precios medios marcados por el Colegio de Fisioterapeutas de Galicia y la duración media del servicio a domicilio y clínica son:

Duración media consulta clínica privado 1 hora

Precio medio consulta clínica privado 35 €

Duración media consulta Domicilio 2 horas

Precio medio consulta domicilio 55 €

Existen modalidades más baratas en clínica como los servicios contratados mediante seguros sanitarios con precios que oscilan entre los 5 y los 7 € por sesión. No obstante, el tratamiento realizado por los fisioterapeutas desciende generalmente en la misma proporción, es decir, los tratamientos de seguro duran de media 10 minutos realizándose en el resto del tiempo tratamiento mediante máquinas o ejercicios del propio paciente. Es por ello que el precio por paciente se supone similar en las clínicas.

En cuanto a las cancelaciones sin aviso previo, se parte de los datos del [Gobierno de Navarra](#) en de citas fallidas en servicios médicos del 4,3%.

Por otra parte, las horas anuales según el convenio laboral de aplicación en fisioterapia son 1729.

Con estos datos se obtiene el mercado total anual del sector servicios privados de fisioterapia en España:

| MERCADO | MERCADO TOTAL ANUAL |
|-----------|---------------------|
| DOMICILIO | 75 M€ |
| CLÍNICAS | 2 094 M€ |
| TOTAL | 2 169 M€ |

Estas no tienen en cuenta la cancelación de citas sin previo aviso que según datos del [Gobierno de Navarra](#) en de citas fallidas en servicios médicos del 4,3%.

Estas cifras reducen el mercado total anual de la siguiente forma:

| MERCADO | Mercado Total anual |
|--------------|---------------------|
| Domicilio | 72 M€ |
| Clínicas | 2006 M€ |
| TOTAL | 2078 M€ |

El objetivo del presente proyecto es optimizar la ocupación de los fisioterapeutas actuales. Por tanto, el mercado potencial con un 100% de ocupación es de:

MERCADO POTENCIAL TOTAL FISIOTERAPIA (100% OCUPACIÓN)

| | |
|------------------------|----------------|
| DOMICILIO | 94 M€ |
| CLÍNICAS | 2606 M€ |
| TOTAL | 2700 M€ |
| AUMENTO MERCADO | 24% |

Por lo tanto, restando el mercado total anual al mercado potencial total con ocupación 100% se obtiene el potencial de mercado para el producto propuesto teniendo en cuenta que como hacen otras plataformas similares, si se cobra la reserva cancelada sin antelación.

MERCADO POTENCIAL TOTAL FISIO2GO

| | |
|-----------------------------|---------------|
| COLEGIADOS DOMICILIO | 19 M€ |
| COLEGIADOS CLÍNICAS | 511 M€ |
| TOTAL | 531 M€ |

Para determinar el mercado potencial accesible total de nuestro producto, determinamos que dicho mercado está compuesto de las clínicas que tienen interés en que su página esté presente en internet y redes sociales. Existe un registro voluntario de clínicas en una página privada (<https://www.efisioterapia.net/>) siendo el registro que mayor aceptación tiene. Por el contacto con el sector, las clínicas que tienen interés en tener presencia en la red están en esta página siendo por tanto el mercado potencial accesible de nuestro producto.

| PROVINCIA | NÚMERO CLÍNICAS | % |
|--------------------------|-----------------|-------|
| Albacete | 42 | 0,94% |
| Alicante | 215 | 4,83% |
| Álava | 22 | 0,49% |

WeFisio

| | | |
|-------------------------------|------|--------|
| Almería | 75 | 1,68% |
| Asturias | 158 | 3,55% |
| Ávila | 25 | 0,56% |
| Barcelona | 275 | 6,17% |
| Badajoz | 78 | 1,75% |
| Burgos | 29 | 0,65% |
| A Coruña | 124 | 2,78% |
| Cáceres | 46 | 1,03% |
| Córdoba | 66 | 1,48% |
| Ceuta | 5 | 0,11% |
| Castellón | 69 | 1,55% |
| Ciudad Real | 51 | 1,15% |
| Cantabria | 68 | 1,53% |
| Cuenca | 11 | 0,25% |
| Cádiz | 114 | 2,56% |
| Granada | 129 | 2,90% |
| Girona | 38 | 0,85% |
| Guadalajara | 21 | 0,47% |
| Guipúzcoa | 53 | 1,19% |
| Huelva | 32 | 0,72% |
| Huesca | 14 | 0,31% |
| Illes Balears | 57 | 1,28% |
| Jaén | 81 | 1,82% |
| León | 54 | 1,21% |
| Lugo | 44 | 0,99% |
| Lleida | 25 | 0,56% |
| Madrid | 1121 | 25,17% |

WeFisio

| | | |
|--|------|---------|
| MEL | 5 | 0,11% |
| Malaga | 169 | 3,79% |
| Murcia | 137 | 3,08% |
| Navarra | 34 | 0,76% |
| Ourense | 21 | 0,47% |
| Palencia | 17 | 0,38% |
| Las Palmas | 56 | 1,26% |
| Pontevedra | 100 | 2,25% |
| La Rioja | 31 | 0,70% |
| Santa Cruz de Tererife | 64 | 1,44% |
| Segovia | 18 | 0,40% |
| Salamanca | 43 | 0,97% |
| Soria | 8 | 0,18% |
| Sevilla | 116 | 2,60% |
| Tarragona | 50 | 1,12% |
| Teruel | 2 | 0,04% |
| Toledo | 49 | 1,10% |
| Valencia | 260 | 5,84% |
| Valladolid | 56 | 1,26% |
| Vizcaya | 10 | 0,22% |
| Zamora | 18 | 0,40% |
| Zaragoza | 48 | 1,08% |
| TOTAL | 4454 | 100,00% |

WeFisio

Por tanto, el porcentaje de clínicas privadas con presencia en la red respecto a las clínicas privadas totales es del 28,03%. Suponiendo que dicho porcentaje es similar en los fisioterapeutas con atención a domicilio, obtenemos:

MERCADO POTENCIAL ACCESIBLE NACIONAL

| | |
|------------------|--------|
| Domicilio | 4 M€ |
| Clínicas | 143 M€ |
| TOTAL | 147 M€ |

ANÁLISIS GEOGRÁFICO: MADRID

Como se ha visto anteriormente, la Comunidad de Madrid es el lugar de mayor concentración de fisioterapeutas (120 cada 100.000 habitantes) y mayor número de clínicas (2898 clínicas privadas).

Estos datos sumados a la residencia de parte del equipo en Madrid hacen de esta comunidad el emplazamiento deseado para comenzar la empresa.

| MADRID | Fisioterapeutas | % Fisioterapeutas Madrid/Nacional | Clínicas privadas | % Clínicas Privadas Madrid/Nacional |
|-------------------|------------------------|--|--------------------------|--|
| Datos 2017 | 10 039 | 19,77% | 2898 | 18,24% |

Por otra parte, el porcentaje de clínicas privadas con presencia en las redes que son el objetivo primario del producto es del 25,17% (1121 clínicas). Suponiendo un porcentaje similar en atención a domicilio, obtenemos el mercado potencial accesible en Madrid.

MERCADO TPOTENCIAL ACCESIBLE MADRID

| | |
|-----------------|--------|
| DOMCILIO | 1 M€ |
| CLÍNICAS | 36 M€ |
| TOTAL | 37 M € |

MERCADO DE CLÍNICAS Y ATENCIÓN A DOMICILIO: NIVEL MICRO

Para conocer la propuesta de valor a los clientes fisioterapeutas, analizamos la cuenta de resultados básica de las clínicas y de los profesionales de atención a domicilio ya consolidados, es decir, con los equipos amortizados previamente usando datos obtenidos previamente

| | CLÍNICA | | DOMICILIO |
|------------------|----------------|------------------|------------------|
| INGRESOS ANUALES | 131802,783 | INGRESOS ANUALES | 39740,67598 |
| GASTOS | | GASTOS | |

WeFisio

| | | | |
|------------------------|------------|--------------|-------------|
| PERSONAL | 71555,1641 | PERSONAL | 26400 |
| ALQUILER | 12000 | TELÉFONO | 480 |
| TELÉFONO/INTERNET | 720 | RENTING | |
| LUZ/GAS | 1200 | FURGONETA | 3000 |
| Seguros | 850 | GASOLINA | 1011,580843 |
| Autónomos | 4128 | PARKING | 830,9414068 |
| Limpeza | 1440 | SEGUROS | 1380 |
| OTROS | 2400 | AUTÓNOMOS | 4128 |
| TOTAL GASTOS | 94293,1641 | OTROS | 2400 |
| | | TOTAL GASTOS | 39630,52225 |
| EBITDA | 37509,6186 | EBITDA | 110,1537253 |
| MARGEN RESPECTO VENTAS | 28,46% | | 0,28% |

OCUPACIÓN 100%

| CLÍNICA | | DOMICILIO | |
|------------------------|--------------|------------------------|-------------|
| INGRESOS ANUALES | 164 021,24 € | INGRESOS ANUALES | 47 547,50 € |
| GASTOS | | GASTOS | |
| PERSONAL | 71 555,16 € | PERSONAL | 26 400,00 € |
| ALQUILER | 12 000,00 € | TELÉFONO | 480,00 € |
| TELÉFONO/INTERNET | 720,00 € | RENTING FURGONETA | 3 000,00 € |
| LUZ/GAS | 1 200,00 € | GASOLINA | 1 210,30 € |
| Seguros | 850,00 € | PARKING | 994,18 € |
| Autónomos | 4 128,00 € | SEGUROS | 1 380,00 € |
| Limpeza | 1 440,00 € | AUTÓNOMOS | 4 128,00 € |
| OTROS | 2 400,00 € | OTROS | 2 400,00 € |
| TOTAL GASTOS | 94 293,16 € | TOTAL GASTOS | 39 992,48 € |
| EBITDA | 69 728,08 € | EBITDA | 7 555,03 € |
| MARGEN RESPECTO VENTAS | 42,51% | MARGEN RESPECTO VENTAS | 15,89% |

Por lo tanto, el aumento de margen queda:

| | CLÍNICA | DOMICILIO |
|---|---------|-----------|
| MARGEN BENEFICIO/VENTAS | 28,46% | 0,28% |
| MARGEN BENEFICIO/VENTAS OCUPACIÓN 100% | 42,51% | 15,89% |
| AUMENTO | 14,05% | 15,61% |

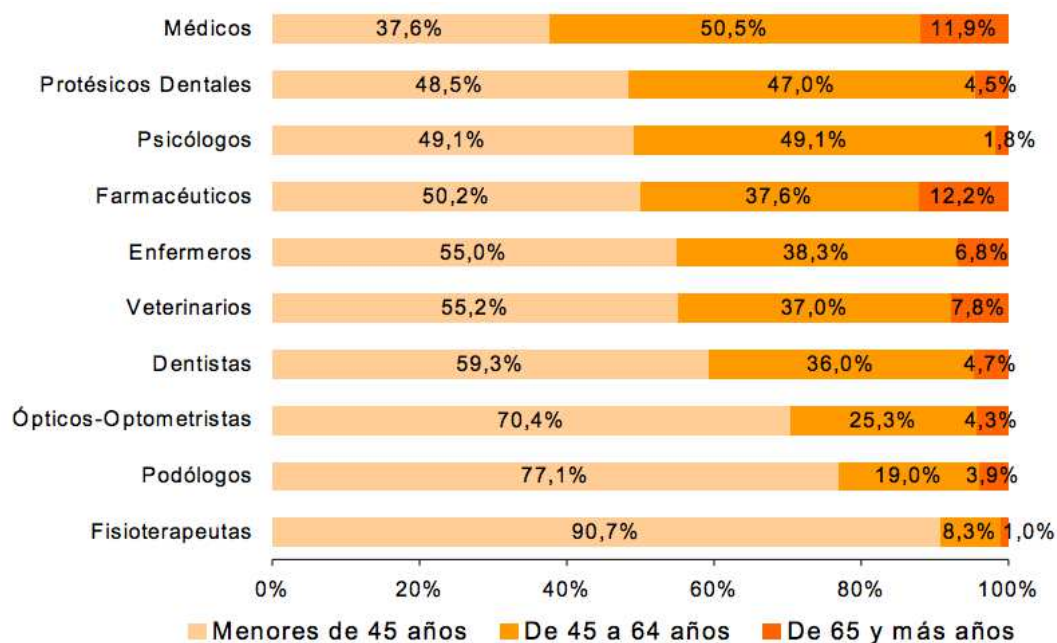
WeFisio

Comparando los beneficios de profesionales a domicilio y clínica con ocupaciones medias respecto al 100%.

| AUMENTO BENEFICIOS | CLÍNICA | DOMICILIO |
|--------------------|-------------|------------|
| OCUPACIÓN MEDIA | 37 509,62 € | 110,15 € |
| OCUPACIÓN 100% | 69 728,08 € | 7 555,03 € |
| VARIACIÓN | 85,89% | 6758,62% |

Perfil de los profesionales

Los fisioterapeutas son en su gran mayoría (90,7%) menores de 45 años siendo esta profesión la más joven del sector salud según estudios del INE.



El porcentaje de penetración de apps de trabajo es mayor en este tramo de edad con un 18% según estudios de [Ditrendia](#).

Por género, la mayoría de fisioterapeutas son mujeres con un porcentaje de 67,7%

Segmento Clientes Fisioterapia

Personas Dependientes

La [Ley](#) vigente en materia de dependencia define ésta como el estado de carácter permanente en que se encuentran las personas que, por razones derivadas de la edad, la enfermedad o la discapacidad, y ligadas a la falta o a la pérdida de autonomía física, mental, intelectual o sensorial, precisan de la atención de otra u otras personas o ayudas importantes para realizar actividades básicas de la vida diaria.

Datos 2008

Según datos del INE de la [Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de dependencia \(EDAD\)](#) de 2008:

- El número de personas con discapacidad alcanza 3,8 millones de personas representando un 8,5% de la población.
- Un total de 608.000 personas con discapacidad viven solas en su hogar, un 1,64% de la población general.
- 1,39 millones de personas no pueden realizar algunas de las actividades básicas de la vida diaria sin ayuda.
- 269.000 personas que residen en centros especializados tienen alguna discapacidad, es decir, el 7,08% de la población dependiente.
- 4 de cada 10 personas de seis y más años con discapacidad tienen deficiencias en huesos y articulaciones.
- Sobre la población, la tasa de discapacidad ha bajado 0,5 puntos desde 1999.
- En cuanto a la distribución por edades:

| | EDDS1999 | | EDAD2008 | |
|----------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| | Nº de personas (miles) | % sobre personas con discapacidad | Nº de personas (miles) | % sobre personas con discapacidad |
| TOTAL | 3.528,2 | 100,0 | 3.847,9 | 100,0 |
| 0 a 5 años (*) | 49,6 | 1,4 | 60,4 | 1,6 |
| 6 a 64 años | 1.406,0 | 39,9 | 1.560,0 | 40,5 |
| 65 a 79 años | 1.320,5 | 37,4 | 1.201,7 | 31,2 |
| 80 y más años | 752,1 | 21,3 | 1.025,8 | 26,7 |

(*) En ambas encuestas los tipos de limitaciones investigados para los niños de 0 a 5 años son diferentes a las discapacidades de las personas de 6 y más años

En cuanto a los servicios a domicilio prestados para la dependencia por fisioterapeutas según la publicación *Análisis de la actividad en las unidades móviles de rehabilitación-fisioterapia en atención primaria*:

- Sesiones de media por paciente: 12,85
- Edad media del paciente: 78 años.

Este último dato es el que nos indica el tramo de edad en el cual los servicios de fisioterapia a domicilio son más demandados. Además, el porcentaje de personas con discapacidad con más de 65 años es el más elevado con 57,9% de la población total discapacitada representando un total de 2,2 Millones de personas. **Es por ello por lo que nos centramos en los dependientes de la tercera edad.**

Teniendo en cuenta que como se ha comentado anteriormente alrededor del 40% de las personas dependientes son susceptibles de requerir servicios de fisioterapia por deficiencias en huesos y articulaciones obtenemos un mercado potencial total de 891.000 personas. Sin

embargo, el 7,07% de dichas personas vive ya en clínicas o centros especializados donde reciben habitualmente dichos servicios, con lo que el mercado potencial total real con datos de 2008 son **828.006 clientes potenciales**.

Actualización de datos y previsiones

Los datos obtenidos anteriormente eran referidos a 2008. Para actualizarlos es necesario variar los siguientes datos:

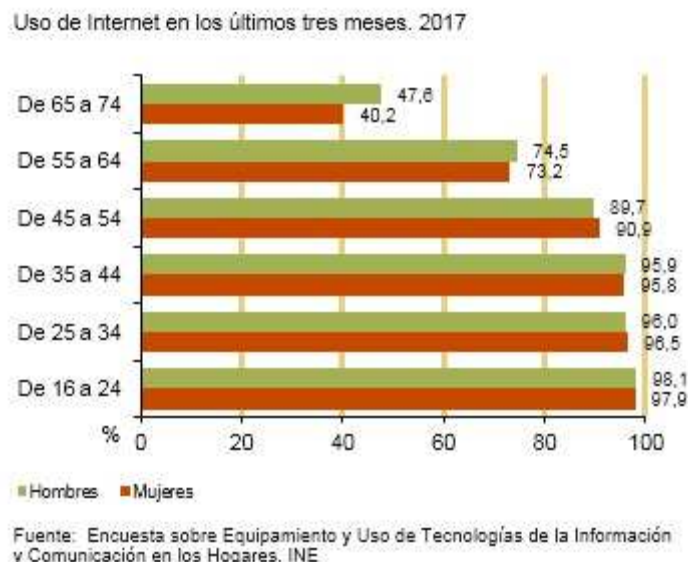
- Porcentaje de la población dependiente: De 1999 a 2008 la población dependiente se había reducido en 0,5 puntos respecto al total de la población suponiendo una bajada anual de 0,055 puntos anuales.
- Aumento de la población de más de 64 años: [Según INE](#), en 15 años desde 2016 se espera una población de 11,3 millones de personas superiores a los 64 años, representando un 34,1% más que en la actualidad siendo el segmento de población que más crece. De 2008 a 2016 el aumento de la población de tercera edad ha sido de 1,19 millones de personas siendo 7,51 millones y 8,70 millones respectivamente representando un aumento del 15,86%. Suponiendo un aumento lineal de la población de tercera edad se obtiene un aumento de 2,27% de población de tercera edad anual.
- Población general: La población en 2008 en España era de 46,16 Millones de Personas mientras que en 2016 era de 46,56 Millones, un 0,87% más.

Componiendo globalmente estos datos

| *Millones | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Dependientes total* | 3,75 | 3,78 | 3,81 | 3,84 | 3,88 | 3,91 |
| Dependientes fuera de centros especializados* | 3,46 | 3,49 | 3,52 | 3,55 | 3,59 | 3,62 |
| Dependientes tercera edad* | 2,05 | 2,07 | 2,09 | 2,11 | 2,12 | 2,14 |
| Dependientes tercera edad con necesidad de fisioterapia* | 0,82 | 0,83 | 0,83 | 0,84 | 0,85 | 0,86 |
| Sesiones potenciales de fisioterapia* | 10,54 | 10,63 | 10,73 | 10,82 | 10,91 | 11,01 |
| Potencial de mercado (sesiones a 35€) | 368.88 M€ | 372.18 M€ | 375.40 M€ | 378.69 M€ | 382.01 M€ | 385.36 M€ |
| Potencial de mercado (sesiones a 55€) | 579.68 M€ | 584.77 M€ | 589.92 M€ | 595.09 M€ | 600.31 M€ | 605.57 M€ |

Uso de Internet en la Tercera Edad

En cuanto al uso de internet, la tercera edad es el segmento con menor adopción de estas tecnologías:



Deporte y Ocio

En este segmento se engloban las personas que requieren servicios de fisioterapia debido a la práctica de algún deporte.

Según datos de la Encuesta de Hábitos Deportivos del INE de 2010:

11.1. Personas según la práctica deportiva (1)

(En porcentaje de la población de cada colectivo)

| | PRACTICA ALGÚN DEPORTE | | | NO PRACTICA NINGUN DEPORTE | Ns/Nc |
|---|------------------------|------------|-----------------|----------------------------|-------|
| | Total | Un deporte | Varios deportes | | |
| | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 |
| POBLACION DE 15 ANOS EN ADELANTE | | | | | |
| TOTAL | 40,0 | 22,7 | 17,2 | 59,9 | 0,1 |
| SEXO | | | | | |
| Varones | 49,1 | 25,2 | 23,8 | 50,9 | 0,1 |
| Mujeres | 31,1 | 20,3 | 10,8 | 68,7 | 0,1 |
| GRUPO DE EDAD | | | | | |
| De 15 a 24 años | 59,8 | 31,3 | 28,5 | 40,2 | 0,0 |
| De 25 a 54 años | 44,6 | 24,0 | 20,5 | 55,3 | 0,1 |
| De 55 y más años | 23,3 | 16,8 | 6,5 | 76,6 | 0,2 |
| NIVEL DE ESTUDIOS | | | | | |
| Educación primaria | 29,9 | 19,3 | 10,6 | 70,0 | 0,1 |
| Educación secundaria | 48,1 | 25,8 | 22,3 | 51,7 | 0,1 |
| Educación superior o equivalente | 58,0 | 28,5 | 29,5 | 41,9 | 0,1 |

Comparando esta misma encuesta con la realizada en 2005 se obtiene un aumento de práctica deportiva de 5,80% del total de la población.

Por otra parte, datos obtenidos del Trabajo de Fin de Grado de la Universidad de Alcalá de título "INCIDENCIA DE LESIONES DEPORTIVAS EN BALONCESTO AMATEUR Y SU PREVENCIÓN" muestran un porcentaje de lesiones de 0,45% por exposición a dicho deporte.

WeFisio

Por otra parte, según datos de la Encuesta de Hábitos Deportivos, la media de sesiones deportivas de los españoles que practican deporte es de 2,08 a la semana.

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Población deportista | 20,31 | 20,72 | 21,14 | 21,57 |
| Sesiones deporte | 42,34 | 43,20 | 44,08 | 44,98 |
| Lesiones anuales | 0,19 | 0,19 | 0,20 | 0,20 |
| Sesiones fisioterapia | 2,44 | 2,49 | 2,54 | 2,59 |
| Potencial de mercado (35€ sesión) | 85,49 M€ | 87,23 M€ | 89,01 M€ | 90,82 M€ |
| Potencial de mercado (55€ sesión) | 134,34 M€ | 137,08 M€ | 139,87 M€ | 142,72 M€ |

Lesiones Laborales

En este caso nos fijamos en las lesiones que tienen origen en el trabajo de las personas y que tienen capacidad de ser solucionadas por mediante fisioterapia.

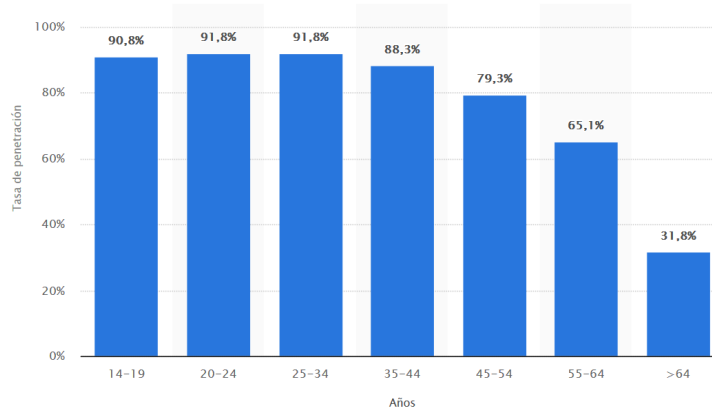
Según [estudios del INE reflejados en prensa](#), el 35% de las bajas laborales están causadas por trastornos musculoesqueléticos. En España en 2016 hubo según [datos de la Seguridad Social](#) 3.921.084 bajas con una media de 38,46 días de baja de media por cada una correspondiendo a 0,21 bajas por trabajador. Suponiendo que el número de bajas por trabajador es constante, con los datos mencionados en los apartados anteriores en cuanto a sesiones de media por lesión y población obtenemos

| <i>*Millones</i> | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cifra Trabajadores* | 19,06 | 20,04 | 20,5 | 20,96 |
| Bajas* | 4,08 | 4,28 | 4,38 | 4,48 |
| Bajas Musculo- Esquelética | 1,43 | 1,50 | 1,53 | 1,57 |
| Sesiones* | 18,33 | 19,27 | 19,71 | 20,15 |
| Potencial de mercado (35€/Sesión) | 641,46 M€ | 674,44 M€ | 689,92 M€ | 705,40 M€ |
| Potencial de mercado (55€/Sesión) | 1.008,01 M€ | 1.059,84 M€ | 1.084,16 M€ | 1.108,49 M€ |

Perfil del cliente

Una vez estudiados los diferentes nichos de interés, procedemos a estudiar la facilidad de entrada de nuestro producto en formato App o en formato internet.

3.1.1.1 Penetración de internet



Datos de Penetración de Internet por edad según Statista

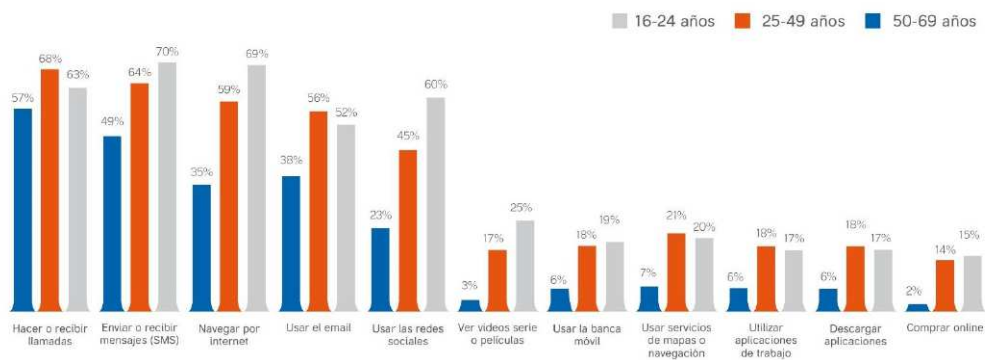


Gráfico elaborado por DiTrendia a partir de datos de Ericsson

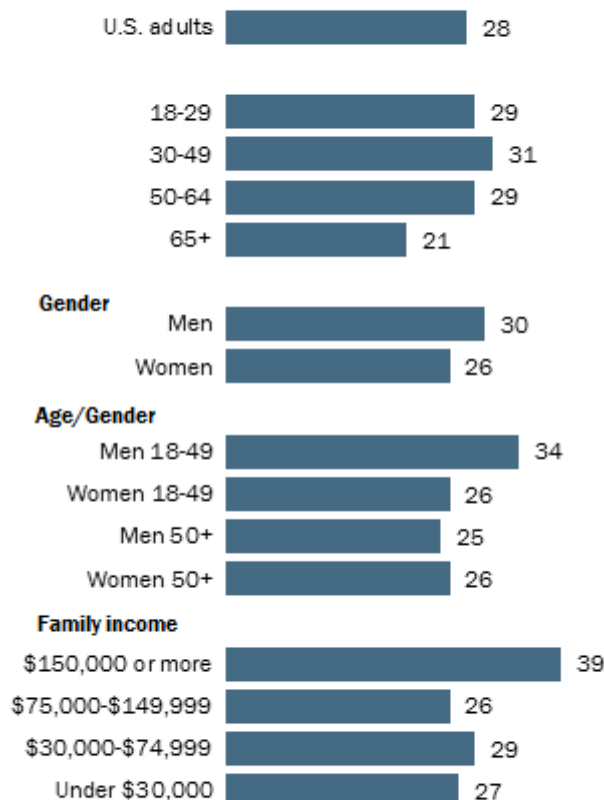
ditrendia

Datos de uso de smartphones por edad según DiTrendia

3.1.1.2 Porcentaje Early Adopters según Edad e Ingresos

Younger men, higher-income adults prefer to be early technology adopters

% of U.S. adults with a strong preference for new technology products on a 6-item index



Surveys of U.S. adults conducted April 29-May 27, 2014, and May 30-June 30, 2014.

PEW RESEARCH CENTER

Aunque estos datos son procedentes de EE.UU. con la diferencia de renta per capita que existe (26.528 \$ España vs. 57.466 \$ EE.UU.) si que muestran dos conclusiones relevantes:

- Por edad, la mayor concentración de Early Adopters se encuentra en el rango de edad de los 30 a los 49 años.
- En cuanto a sexo, los hombres son ligeramente más innovadores que las mujeres.
- Combinando edad y sexo, los hombres de 18 a 49 años son los más innovadores.
- Respecto a renta per capita, los que disponen de mayor renta son los más innovadores, aunque esta relación no es lineal.

Con estos datos, se obtiene que el segmento de mercado con mayor facilidad de entrada es el segmento deportivo. Relacionando el mercado con la ubicación inicial y el porcentaje de early adopters, obtenemos un mercado de:

WeFisio

| | NACIONAL | COMUNIDAD DE MADRID |
|--------------|----------|---------------------|
| MERCADO (M€) | 45,68 | 11,42 |
| SESIONES | 830.465 | 207.616 |

Este mercado es reducido permitiendo poder experimentar de forma rápida con él para garantizar el empleo del método lean. De esta forma esperamos escalar a la máxima velocidad una vez validado este segmento en Madrid.

4. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS: ENCUESTAS

La idea inicial partía de crear una solución para las clínicas de fisioterapia y los profesionales autónomos para que consiguieran nuevos pacientes. Es decir, crear una central de reservas tipo booking, pero enfocada en el sector de la fisioterapia y, sobre todo, en la modalidad ambulatoria (en la propia consulta o clínica).

Gracias a las encuestas, hemos identificado varias oportunidades que no se contemplaron de inicio y, sobre todo, hemos descartado varias hipótesis que dimos por buenas.

Se han realizado dos encuestas, una para cada uno de los actores que intervienen en nuestra intermediación: usuarios (pacientes) y fisioterapeutas (clientes). En el anexo se incluye los resultados completos de las encuestas.

ENCUESTA A USUARIOS (PACIENTES)

La encuesta de los usuarios estuvo compuesta de 15 preguntas y fue realizada por internet a través del enlace <https://www.surveymonkey.com/survey/d/1518Y5C4K7M7U110Q>. Contó con la participación de 88 personas y gracias a sus respuestas, si bien no se evidencia a primera vista un grado de aceptación o interés de este tipo de plataformas de reservas que garantice el crecimiento de la red, sí que se obtiene información relevante que permite orientar mejor la idea de negocio inicial.

El análisis proporciona los siguientes datos relevantes:

- Un alto porcentaje de la muestra (>80%) es o ha sido ya usuaria de los servicios de fisioterapia, osteopatía y pilates, y más del 98% de los encuestados considera que dichos tratamientos o terapias contribuyen a mejorar el estado de salud y la calidad de vida. Esto indica por lo menos que el sector profesional al que se apunta tiene potencial y puede seguir siendo de amplia demanda a corto, mediano e incluso largo plazo.

“98% piensa que la fisioterapia, osteopatía y pilates contribuyen a mejorar el estado de salud y la calidad de vida”.

- Las razones por las que acuden o han acudido a los servicios de fisioterapia, osteopatía y pilates son variadas, si bien sobresalen las visitas por lesiones y por bienestar (sentirse mejor). Según estos datos, no parece que una segmentación más afinada para focalizarse en un nicho aún más específico sea realmente necesaria.
- Casi tres cuartas partes de la población encuestada acude o ha acudido a tratamientos de fisioterapia, osteopatía y pilates con una frecuencia inferior a una vez al mes. Este dato curioso podría ser indicativo de una alta rotación de pacientes, lo cual pudiese ser interesante tanto para las clínicas como para la aplicación/plataforma de reservas.

- Las recomendaciones y la cercanía al lugar de residencia y/o trabajo son los 2 principales factores (para 66% y 36% de los encuestados respectivamente) a la hora de escoger entre uno u otro servicio de fisioterapia, osteopatía o pilates. Esto valida la idea, al menos del lado del usuario, de un sistema de evaluación y de comentarios (con información verificada) dentro de la plataforma, sobre la experiencia del paciente en la clínica.
- No parece quedar del todo claro que los horarios propuestos (o más bien disponibles) y la flexibilidad de las clínicas sean factores realmente importantes (o al menos no sobresalen claramente sobre otros factores) al momento de escoger una clínica de fisioterapia, osteopatía o pilates. No queda completamente confirmado sea realmente un “pain” importante para los usuarios, contrariamente a lo que inicialmente se había pensado y para lo que la plataforma o sistema de reservas por aplicación buscaría solventar como parte de la propuesta de valor.
- El 69% de la población encuestada se inclina hacia un sistema de reservación por teléfono, aunque el 35% ha indicado haber reservado o desear hacerlo online y el 32% a través de WhatsApp. Esto, combinado con el hecho de que más del 58% de los encuestados no utiliza redes sociales, plataformas o aplicaciones para hacer reservaciones online, no proporciona indicaciones claras de que la idea de negocio y la construcción de la red sean viables en la actualidad. Sin embargo, la tendencia a que dichas formas de reservar aumenten es una realidad palpable, aunque la verificación de esta hipótesis no se abarca con la encuesta realizada. Por otra parte, la búsqueda de profesionales y servicios de la salud a través de aplicaciones es el elemento al que la población encuestada le da menor importancia, al menos en la actualidad. Sin embargo, esto no implica que, a través de la innovación o la introducción de algún elemento disruptivo, esta situación no pueda ser convertida en una oportunidad.
- Sorpresivamente, casi la mitad de la población encuestada se ha mostrado favorable a experimentar tratamientos o servicios de fisioterapia, osteopatía y pilates a domicilio. Es una modalidad que inicialmente no se esperaba que tuviese tal grado de aceptación o interés. En vista de que la gran parte de la población encuestada (> 63%) acude a los servicios por alguna lesión, esta modalidad a domicilio por parte de las clínicas establecidas y profesionales autónomos debidamente colegiados podría representar un elemento disruptivo que permita dirigir los esfuerzos hacia un nicho de mercado importante en la actualidad (si se considera que el acto de desplazarse pudiese ser un “pain”) y con gran potencial de crecimiento a futuro.

“49,4% estaría dispuesto a experimentar tratamientos de fisioterapia, osteopatía y pilates a domicilio”.

- Como para todo nuevo producto o servicio, la clave es llegar a una masa crítica que permita el crecimiento de la red de usuarios. Una vez alcanzada dicha masa crítica, los resultados de la encuesta muestran que más del 73% de la población encuestada

recomendaría la aplicación o plataforma, siempre y cuando la experiencia sea positiva naturalmente. Por otra parte, el 66% de la población encuestada se enteran de las nuevas aplicaciones de utilidad cotidiana que aparece en el mercado a través de recomendaciones.

A la luz de estas observaciones, se ha decidido reorientar la propuesta de valor introduciendo como elemento disruptivo la reserva de servicios a domicilio de fisioterapia, osteopatía y pilates por parte de las clínicas y profesionales autónomos.

ENCUESTA A CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA, OSTEOPATÍA Y PILATES (CLIENTES)

Por la naturaleza de la información buscada y explicación en detalle requerida, la encuesta dirigida a las clínicas fue realizada a modo de entrevista presencial y contó con la participación de siete profesionales fisioterapeutas. Está compuesta de un conjunto de 20 preguntas abiertas que buscan comprobar y detectar los verdaderos “pains” y preocupaciones de nuestros potenciales clientes, las clínicas, para intentar traducirlo en una oportunidad para nuestro negocio.

A continuación, se citan las principales observaciones que has permitido centrar la idea original de la plataforma de gestión de reservas y vincularla con la oportunidad descubierta en la encuesta de los usuarios (gestión de reservas de servicios de fisioterapia a domicilio):

- Los profesionales consultados se sienten amenazados por factores que varían de un fisioterapeuta a otro y que se concentran en la disminución de su volumen de ventas debido, sobre todo, a la competencia. Varios evocan los factores relacionados con la imagen y fama de la clínica, cuyas apreciaciones en la sociedad española de hoy en día van más allá de la calidad y de las competencias técnicas del profesional de fisioterapia.
- Casi todos los profesionales piensan que la mejor solución (si no quizás la única para algunos) es trabajar duro, esforzarse y capacitarse más. Sin embargo, piensan que los sueldos son bajos y el reconocimiento (por parte de médicos y colegios profesionales) escaso. En este punto, la propuesta de dar respuesta a un mercado potencial demandante de servicios a domicilio puede ser una opción bastante interesante para acercarse a dicho mercado y buscar incrementar las ventas. Este punto es importante y toca a un tema esencial en la profesión de fisioterapeuta: sabiendo que la vida de ejercicio productivo útil de un fisioterapeuta es relativamente más corta (debido al trabajo físico) que la de sus homólogos en otros sectores de la salud, vale la pena preguntarse: ¿de qué manera pueden las clínicas de fisioterapia expandir su negocio a corto y mediano plazo de manera de poder garantizar un incremento de las ventas y el crecimiento del negocio a largo plazo?, y ¿cómo hacer esto de manera disruptiva e innovadora para adaptarse a una tendencia global como lo es la opción a domicilio, que ya se ha venido percibiendo de manera importante en el consumo de bienes y de algunos servicios? Este es el enfoque que se desea exponer a las clínicas a largo plazo, donde mediante personal contratado o autónomo, se puede llegar a un mercado mucho mayor, con potencial de expansión y sin limitarse a la “capacidad instalada” de la clínica (ej. número de salas o cubículos, tamaño del local, etc.).

- En cuanto al modo de reserva de los servicios, todas las clínicas funcionan con métodos tradicionales como el teléfono y solo dos han respondido usar sistemas de reservas on-line. En este punto se puede hablar de una oportunidad ante un sector relativamente “obsoleto” en ese aspecto frente a una sociedad de consumo cada vez más digital y orientada hacia el uso de la tecnología para las mejoras en confort y calidad de vida.
- Casi todas han indicado estar llenas a más del 90%, lo cual es otro factor que nos indica que las posibilidades de crecimiento y expansión de las clínicas son bajas, a menos que se invierta en locales más grandes. Este ha sido otro dato que nos ha hecho entender que la tasa de ocupación no es un verdadero “pain” para las clínicas.

“La tasa de ocupación en modalidad ambulatoria (en clínica) suele ser muy elevada. El potencial de crecimiento, por tanto, está llegando al límite. Nuestra solución permitiría ampliar el nº de tratamientos sin aumentar el nº de salas o m² de local”.

- Otro dato importante es que ninguna de las clínicas maneja indicadores básicos ni medidores para la gestión de sus operaciones y la optimización de las citas. Esto confirma que existe una posibilidad de agregar valor a las clínicas mediante una aplicación que recopile, analice y sintetice datos estadísticos sobre los pacientes para una mejor gestión.
- Las respuestas a la pregunta abierta sobre la opción a domicilio muestran un cierto rechazo esta modalidad, principalmente por el tiempo empleado en desplazamiento que esto podría generar, tiempo que en principio no es facturado. Quizás las clínicas no se han dado cuenta del atractivo que esto pareciera generar en la actualidad para usuarios de estos servicios ni del potencial a mediano y largo plazo de esta forma de hacer fisioterapia. Algunos mencionan, y es sin duda alguna un nicho a tomar en cuenta para la comercialización de esta opción, la importancia de los servicios a domicilio para personas de movilidad reducida. En cuanto al tiempo no monetizado de desplazamiento, se requerirá imputar este tiempo de alguna manera e los costes operativos, y es evidente que los servicios de fisioterapia a domicilio tienen que ser más costosos que los tradicionales. Es algo importante que hay que tener en consideración.

“La mayoría se muestra reacia a la modalidad domiciliaria. Los motivos principales son: incomodidad, incertidumbre y pérdida de tiempo no facturado en desplazamientos”.

- Casi todas las clínicas manifiestan que sus pacientes se quejan de los retrasos y de la espera para las citas. Existe un verdadero “pain” para los usuarios, lo que se convierte por ende en un “pain” de nuestros futuros clientes, las clínicas. Parte del valor agregado es precisamente dar solución los problemas de horarios, tiempo de espera y disponibilidad de los profesionales a través de la gestión on-line de las citas, el pago de

los servicios y el seguimiento de estos a lo largo de todo el “customer journey” de los usuarios.

- Existe una voluntad bastante clara por parte de las clínicas entrevistadas de buscar brindar un trato lo más personalizado posible y de crear una relación de confianza entre paciente y clínica. Esta política de fidelización responde a las exigencias actuales de la sociedad moderna de consumidores. Trato personalizado y relación de confianza son dos elementos que van de la mano con la idea de los servicios de fisioterapia a domicilio. Cada vez más los pacientes (nuestros potenciales usuarios) demandan un trato altamente personalizado y una mejor experiencia de cliente (“customer journey”) para lo cual los proveedores de servicios requieren, sin duda alguna, innovar e idear soluciones para garantizar aligerar las operaciones de front-end, automatizando y delegando lo más que se pueda aquellas actividades que no constituyen el corazón del negocio, y concentrándose en brindar un mejor trato y dedicación a cada paciente. En este orden de ideas, una plataforma de gestión, que por una parte controla las citas y les da seguimiento, y por otra propone servicios de análisis de datos estadísticos para orientar la estrategia de crecimiento del cliente, es una herramienta que puede agregar valor a las clínicas. La mitad de las clínicas entrevistadas confirmaron tener que dedicar mucho tiempo (más del deseado) a gestionar las reservas, lo cual se convierte en una actividad que les resta productividad a las clínicas.
- La mayoría de las clínicas cuenta con un software de gestión por el cual pagan, sin embargo, la información no es guardada en internet. No pareciera haber un vínculo entre el sistema de reservas (el cual funciona principalmente por teléfono) y el sistema de gestión de la clínica, o al menos desconocen (como ya se comentó anteriormente) sobre KPI's o indicadores básicos para la gestión optimizada de las reservas, los horarios, las operaciones que permita adaptar una estrategia de innovación, de crecimiento o expansión, de incremento de la rentabilidad.
- Al hacerles la pregunta abierta sobre la solución innovadora que proponemos (gestión y seguimiento de la reserva de sesión de fisioterapia a domicilio, integrada dentro de una plataforma donde convergen la red de clínicas y de usuarios, con posibilidad para los usuarios de visualizar todas las clínicas del sector, emitir y acceder a evaluaciones sobre la experiencia del servicio y la posibilidad de llevar una gestión más optimizada de las operaciones) la mayoría de las clínicas no se muestran convencidas por varios factores:
 - Se sienten amenazados por los autónomos quienes están en capacidad de bajar los precios para competir con las clínicas (con estructuras de costos más complejas) y a quienes ni siquiera se les exige estar colegiados, lo que no es posible para las clínicas.

“Las clínicas se sentirían en desventaja frente a los autónomos, ya que estos podrían ofertar tratamientos a domicilio a un precio menor debido a que su estructura de costes es más reducida”.

- Existe un tiempo “no facturado” empleado en desplazamiento para la opción a domicilio, como se comentó anteriormente. La estructura de costes se vería alterada al alza y sería necesario incrementar más las tarifas. Se podrían ver beneficiados los autónomos o falsos autónomos cuyas tarifas pueden reducir.
- Se incurre en gastos adicionales para pertenecer a una red sin la seguridad de que esto proporcione un beneficio directo. Este es un punto importante que requiere una estrategia especial de comercialización de los servicios para que las clínicas perciban las ventajas de la plataforma.
- Trabajar a domicilio es percibido de alguna manera como una opción inestable para el fisioterapeuta.

Más adelante detallaremos la estrategia que determinará las modalidades y condiciones de adhesión y que deberá ser comunicada de manera transparente y honesta al momento de acercarnos a las clínicas para darles seguridad y mostrar las ventajas de esta plataforma a corto plazo (pago condicionado al beneficio real de incremento de ventas, incorporación exclusiva de fisioterapeutas debidamente colegiados) y a largo plazo (posibilidades de expansión y crecimiento).

“Debemos poner el foco en mejorar la experiencia de las clínicas de fisioterapia y autónomos en los tratamientos a domicilio para que salgan de su zona de confort y se lancen a por nuevos pacientes”.

5. DAFO

DEBILIDADES (internas: equipo, proyecto, modelo de negocio, etc.)

- Equipo sin experiencia en el desarrollo de aplicaciones de intermediación online.
- Ningún miembro del equipo dispone de competencias de programación.
- Adquisición de clientes (clínicas y profesionales) compleja: convencimiento, inversión en algunos casos y mantenimiento.
- El alcance se limita a solo fisioterapia, solo domicilio y solo en Madrid, lo cual limita el mercado.
- El tiempo dedicado al transporte reduce la rentabilidad y dificulta la organización de las clínicas /fisioterapeutas.
- El sector percibe los servicios a domicilio como algo incómodo.
- Los servicios a domicilio pueden generar sensación de inseguridad en las clínicas/profesionales al acceder a entornos no controlados, y en los pacientes al permitir el acceso a desconocidos a dichos entornos.
- Los servicios a domicilio no están muy extendidos entre los pacientes.
- Existe un riesgo de fidelización paciente-cliente que puede no hacer necesaria nuestra intermediación.
- Mono canal de distribución.
- Recelo de las clínicas en competir directamente con los profesionales autónomos, ya que estos, con una estructura de costes menor, pueden ofertar servicios más económicos.
- La creación de las dos redes de clientes y pacientes debe ser simultánea y de crecimiento similar o habrá pérdida de interés de las partes.

FORTALEZAS (internas: equipo, proyecto, modelo de negocio, etc.)

- Equipo con conocimiento indirecto del sector.
- Equipo con experiencia en la creación de empresas.
- Equipo con contacto directo en un entorno de trabajo con emprendedores de éxito.
- Que el modelo se limite inicialmente solo a la fisioterapia, solo a domicilio y solo a Madrid permite concentrar esfuerzos y controlar resultados.
- Contactos con posibilidad de experimentar en varias clínicas a coste cero.
- Identificación unitaria de los clientes ya existente, incluida en directorios públicos de clínicas y colegios profesionales.
- El modelo de negocio basado en comisiones supone que el cliente solo paga a éxito, por lo que las barreras de entrada para la red de profesionales son escasas.
- Los servicios a domicilio suponen para el fisioterapeuta una menor carga de trabajo física (menos tratamientos al día). El desgaste físico entre los fisioterapeutas es significativo y puede reducir su ciclo de vida profesional.
- Costes fijos reducidos.

AMENAZAS (externas: competencia, entorno, mercado, etc.)

- No hay barreras de entrada por lo que puede ser copiado por otras empresas que ya cuentan con redes de clínicas/profesionales y pacientes.
- Presencia de empresas que ofertan servicios similares.
- Regulación no tan desarrollada para los servicios a domicilio, lo que puede derivar en escenarios de incertidumbre si se extiende su uso.
- Los clientes muestran recelos en competir en un mercado abierto, lo que puede suponer un crecimiento lento en esa red.

OPORTUNIDADES (externas: competencia, entorno, mercado, etc.)

- El 50% de los pacientes de fisioterapia contempla contratar servicios a domicilio.
- Modelo de negocio escalable al resto de profesiones sanitarias, a modalidad ambulatoria y en área geográfica nacional e internacional.
- Este concepto de negocio para esta especialidad sanitaria y modalidad domiciliaria no está muy explotado.
- Los tratamientos a domicilio permiten a los profesionales aumentar el número de tratamientos sin necesidad de aumentar el número de metros cuadrados de su consulta o clínica, lo que se puede traducir en mayores beneficios.
- Los tratamientos a domicilio no incurrir en grandes gastos fijos, como el arrendamiento del local, lo que aumenta su rentabilidad.
- Cada vez más clínicas ofertan los servicios a domicilio, por lo que ya cuentan con camillas portátiles y resto del equipamiento.
- Las opiniones que otros usuarios dejan en internet están creciendo en importancia a la hora de adquirir un producto o contratar un servicio.
- Muchos fisioterapeutas tienen formación y experiencia en sub-especialidades que pueden ser integradas en nuestra solución y que ampliarían el mercado: osteopatía, pilates, hipopresivos, escuela de espalda, suelo pélvico, etc.
- Crecimiento de servicios de transporte urbano compatibles con el servicio de fisioterapia a domicilio (Emov, Car2Go) que puede dar pie a posibles alianzas para reducir los costes de los profesionales.

GESTIÓN DE RIESGOS

La definición de la probabilidad e impacto de los riesgos se define a continuación:

| INTERNOS (Debilidades) | Probabilidad | Impacto | Plan de Contingencia |
|--|---|---|--|
| Presupuesto: se acaba el dinero antes de lanzar el producto |  |  | Desarrollo por fases para tener un desarrollo comercial consolidado y validado antes de escalar. |
| Tiempo: El proyecto se alarga y no llega a tener un producto terminado a tiempo para cumplir con el plan |  |  | Se recurre a la metodología de desarrollo lean para lanzar MVPs a la mayor velocidad posible. |
| Complejidad: La complejidad del proyecto es mayor de la esperada. |  |  | Se recurre a financiación externa para poder completar el desarrollo técnico y empresarial de la Start Up. |
| Utilidad: El proyecto una vez terminado no resulta útil para el sector. |  |  | Testeo continuo a lo largo del desarrollo con clientes y usuarios validando la utilidad. |
| Expansión: el modelo no se soporta en entornos diferentes a los de las grandes urbes (Madrid, Barcelona, etc.) |  |  | Se dirigiría la expansión a las grandes urbes europeas que dispongan de servicios de carsharing. |
| EXTERNOS (Amenazas) | Probabilidad | Impacto | Plan de Contingencia |
| La competencia crece de forma considerable. |  |  | Búsqueda de más recursos para consolidar posición dominante en el mercado. Recurrir a financiación de I+D y personal técnico para desarrollar las partes más tecnológicas del proyecto que suponen una barrera de entrada a nuevos competidores por la complejidad y el aporte de valor potencial. |
| Sanidad Pública aumenta de forma considerable la plantilla de fisioterapeutas. |  |  | Centrarnos en los nichos más premium que no quieran recurrir a la sanidad pública por plazos. |
| Legislación: Cambia la legislación en un sentido que afecta la marcha del proyecto |  |  | Análisis de la legislación y adecuación de los procesos. |
| El colectivo de fisioterapeutas se siente atacado por este tipo de tecnología. |  |  | Análisis del aporte de valor a los fisioterapeutas para mantenerles a bordo del proyecto en base a ese valor. |

6. OPERACIONES

MODELO DE NEGOCIO

La plataforma constituye un servicio a partir del cual se permite ampliar la oferta de servicios para los pacientes de una manera ágil, sencilla y económica. El conjunto de profesionales disponibles en una única web, para los servicios ofertados, permite poder elegir entre una mayor diversidad de profesionales y así optimizar la calidad, el tiempo y el coste.

Por el otro lado, la plataforma web al servicio de los profesionales y clínicas les permite tener acceso a un volumen mayor de clientes que los localizados geográficamente cerca de su ubicación física. Esto ayuda por tanto a completar las agendas que ya tienen y a prestar servicio a más pacientes, más allá de las limitaciones de espacio que tienen en sus consultas o clínicas.

Además, los servicios son ofertados a domicilio, y pueden ser en horarios más abiertos a los normales, lo que permite ganar cuota y generar ingresos que cubran los gastos fijos. Como elemento adicional la plataforma web se puede utilizar como gestor de agenda de los servicios ofertados con lo que se puede conseguir un ahorro de costes (la web es gratis y la agenda se gestiona entre el paciente y la web).

Pero ¿por qué nos elegirán los pacientes/usuarios?...

- Porque ofrecemos **la mayor oferta de profesionales de fisioterapia** en un solo click.
- Porque es **sencillo y ágil**, y tienes tu **cita en menos de 1 minuto**.
- Porque puedes solicitar un servicio urgente (en 1h).
- Porque puedes elegir la especialidad que deseas.
- Porque te damos todas las garantías (todos los profesionales están colegiados) y las clínicas están inscritas en el Registro Sanitario de su Comunidad Autónoma.
- Porque los servicios son prestados en la **comodidad del propio hogar u oficina**.
- Porque somos **flexibles y nos adaptamos a los horarios**.
- Porque tenemos los **mejores precios**.
- Porque te hacemos seguimiento de tu lesión o dolencia.
- Porque deseamos conocer tu opinión y que nos puntúes para seguir mejorando el servicio.

Pero ¿por qué nos elegirán los fisioterapeutas/clínicas?...

- Porque te ofrecemos un **amplio mercado de fisioterapia por explorar en un solo click**.
- Porque casi sin esfuerzo te puedes registrar en pocos minutos gracias a su sencillez.
- Porque **te gestionamos la agenda y te buscamos los clientes**.
- Porque puedes elegir la especialidad que deseas ofertar.
- Porque somos flexibles y nos adaptamos a tus horarios (trabajas en los horarios deseados).
- Porque te damos una **gran visibilidad más allá de tu emplazamiento físico**.
- Porque deseamos conocer tu opinión y que nos puntúes para seguir mejorando el servicio.

“La plataforma contaría con un servicio de urgencias, basado en la disposición de los profesionales”.

¿Qué entendemos por?

De un lado el paciente/usuario...

El público objetivo que puede ser potencial usuario de nuestro establecimiento se puede dividir en estos grupos de personas en función de las categorías que se han expuesto en el análisis del sector:

- **Personas que sufren algún tipo de lesión o dolor** (cervical, lumbar, etc.) relacionado con la postura que toma en su puesto de trabajo.
- **Personas que realizan algún tipo de deporte** (profesionales o no) y que sufren una lesión muscular (esguince, distensión muscular, tendinitis, etc.).
- **Personas de tercera edad** y que necesitan de un tratamiento o rehabilitación por ejemplo, para su aparato locomotor.
- **Personas que han sufrido algún tipo de accidente:** laboral, de tráfico, etc.
- Resto de personas **que no estando incluidas en ninguno de los grupos anteriores, sufren alguna lesión en el ámbito doméstico** o de ocio o tienen alguna de las patologías que se tratan en este tipo de clínicas. Un ejemplo de esto puede ser la fibromialgia o dolor crónico.
- **Personas que, sin sufrir ninguna lesión aguda o estar en alguno de los grupos anteriores,** acuden regularmente al fisioterapeuta/osteópata para prevenir lesiones y tratar pequeñas molestias, así como para mejorar su calidad de vida. Este grupo es el más numeroso, superando a todos los anteriores en conjunto.

“Los pacientes que acuden al fisioterapeuta para mejorar su calidad de vida o tratar pequeñas molestias son más numerosos que los que lo hacen para rehabilitación de lesiones”.

- Y también:
 - **Empresas que oferten estos servicios entre sus empleados** como un elemento más de remuneración en especie o a cargo de la empresa.
 - **Servicios geriátricos a domicilio.** La pirámide poblacional está en proceso de invertirse y el mercado se convierte en muy interesante.

En el otro lado los que prestan el servicio...

- **Clínicas** que quieran aumentar su cuota de mercado a partir de un servicio que ya prestan en un ámbito más local/vecinal o que quieren dar visibilidad a su proyecto cuando están en ocasiones en las primeras fases de lanzamiento.
- **Profesionales independientes** que deseen ofrecer sus servicios a través de nuevos canales y que puedan complementar sus agendas. Deben estar colegiados, porque al hacerlo, el colegio incluye en la tasa un seguro de responsabilidad social. Su colegiación aporta seguridad a los pacientes y minimiza riesgos a nuestra plataforma. Exigir la colegiación al registrarse puede suponer una barrera de entrada para los autónomos de algunas comunidades, ya que la competencia de exigir la colegiación para ejercer la actividad recae en éstas. Así, mientras en Madrid es obligatorio para ejercer la profesión de fisioterapeuta, en Valencia no lo es.

REGISTRO Y SOLICITUD DE SERVICIO

El portal es un Marketplace en el que se elige en primer lugar la clínica o profesional autónomo (también se podría elegir un fisioterapeuta específico de una clínica, ya que el usuario querrá repetir o seleccionar a los que le causen mejor impresión, si bien esto se debe hacer limitando los datos al nombre de pila del empleado, sin identificarlo por completo para evitar suspicacias entre los gerentes de las clínicas).

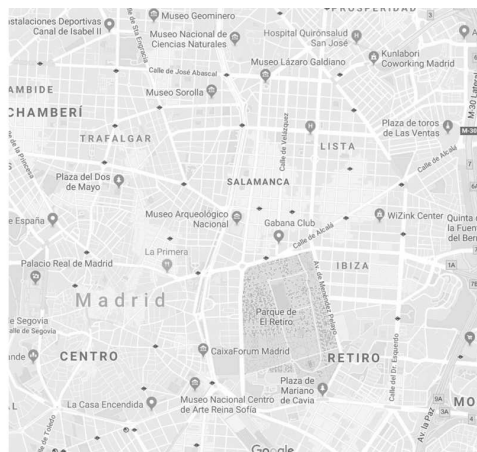
“Para aumentar la recurrencia, el paciente podrá elegir qué fisioterapeuta de la clínica prefiere que le trate”.

Para realizar una búsqueda del servicio deseado existen distintas opciones:

- La opción de búsqueda más orientada a nuevos usuarios es aquella en la que el cliente únicamente indicará su ubicación o esta se detectará automáticamente, elegirá qué servicio quiere (fisio, osteo o pilates), tiempo (60 min, 90, etc.) e iniciará la búsqueda. En los resultados estarán aquellos profesionales que se encuentren en un radio marcado como asumible en su registro. Adicionalmente aparecerá una indicación del tiempo que tardaría en llegar el fisio, asumiendo un tiempo de preparación y bebiendo de datos de tráfico de google maps en ese momento.

Mejorar
experiencia
sin lastrar
crecimiento

FILTRO DISTANCIA 
Para usuarios y
profesionales



- Para usuarios recurrentes también están habilitados una serie de filtros que permiten más posibilidades:
 - a) Código postal (los resultados de la búsqueda que realice el usuario deben estar siempre supeditados a su ubicación actual o la ubicación que inserte de forma manual, apareciendo en los resultados solo las clínicas que estén en esa área de influencia como indicaron en el registro). Con esto conseguimos: reducir los retrasos, reducir la tasa de rechazos y aumentar la planificación y comodidad de las clínicas/profesionales. Limita los resultados, pero es mejor crecer lento pero de forma sólida que morir de éxito.
 - b) Ranking por valoración de clientes.
 - c) Nº de profesionales.
 - d) Servicios disponibles/especialización.
 - e) Precio.
 - f) Ofertas.

1. El cliente /usuario tras la selección de la clínica, entra en la opción de la agenda y elige primero la disponibilidad en fecha y hora, y la modalidad:

- **Ordinario o planificado:** Puede tener un número de fisios restringidos según su criterio a los que lanzar el "trabajo". Cada clínica puede establecer criterios diferentes para el match.
- **Urgente:** Existe la posibilidad de un modelo de servicio "URGENTE" por el cual habrá un nº limitado de clínicas o profesionales que lo oferten (un profesional a domicilio en menos de 1 hora). Está indicado para casos críticos en los que el paciente ha sufrido una lesión y no puede esperar. Muy interesante la vinculación con entidades deportivas y servicios atención a personas de tercera edad.

“La modalidad de urgencia es muy interesante para eventos deportivos amateurs que no cuenten con profesionales de la fisioterapia contratados al efecto”.

2. Los profesionales también pueden ordenarse por ranking o por otros factores: sexo, edad, especialización (rehabilitación, mantenimiento,...).
3. Consideraciones de la agenda:
 - Vía web. En la mayoría de los casos tanto desde portátil como smartphone.
 - Teléfono: Se puede ligar el teléfono a la agenda con un script/IVR. Así se puede evitar la persona física (el script sería personalizado (su mensaje inicial) para cada clínica si se desea). Luego con las respuestas se rellena formulario y si está libre el horario se envía correo/sms de confirmación. De no ser así se realiza llamada o correo/sms con los horarios o características alternativas.
 - Ejemplo:
 - Nombre-Apellidos-DNI-correo electrónico
 - Clínica o profesional (de no saberlo pulsar 2 (se le hará una asignación automática según cercanía y ranking)).
 - Tipo de servicio: En clínica (1) o domicilio (2)
 - Duración: 1h (1) 2h (2)
 - Día
 - Horario
4. Se habilita la posibilidad de repetir citas con lo que el proceso se agiliza (pocos segundos). Además se puede programar un tratamiento (1 cita al mes por ejemplo).

Duración estándar

Los servicios serán de mínimo 1h pudiendo ser de hasta 2h (aunque como se ha indicado anteriormente la media será de 1h):

- Los primeros 5 minutos serán dedicados a las preguntas al cliente/usuario de su dolencia o proceso de mantenimiento.
- Los últimos 5 minutos se emplearán en la limpieza y recogida.

WeFisio SERVICIO



Pero ¿por qué nos eliges como paciente?...

- Sencillo y ágil
- Tu cita en menos de 1 minuto
- Te damos todas las garantías
- En tu hogar u oficina
- La mayor oferta de fisioterapeutas
- Tenemos los mejores precios

Pero ¿por qué nos eliges como fisioterapeuta/clínica?...

- Te puedes registrar en pocos minutos gracias a su sencillez
- Te gestionamos la agenda y te buscamos los clientes
- Somos flexibles y nos adaptamos a tus horarios
- Gran visibilidad más allá de tu emplazamiento físico

Características

- Se establecen los mínimos:
 - Profesional:
 - Camilla móvil
 - Productos necesarios
 - Uniforme de trabajo.
 - Uso obligatorio de sabanilla (se coloca encima de la camilla, es desechable, y se corta delante del paciente el hueco destinado a la cabeza, lo que solo se puede hacer una vez, para que el paciente perciba mayor higiene).
 - Cliente/usuario:
 - 2 toallas (una de mano y otra para la camilla)
 - Aseo disponible al término del servicio
 - Espacio disponible de al menos 3m2.

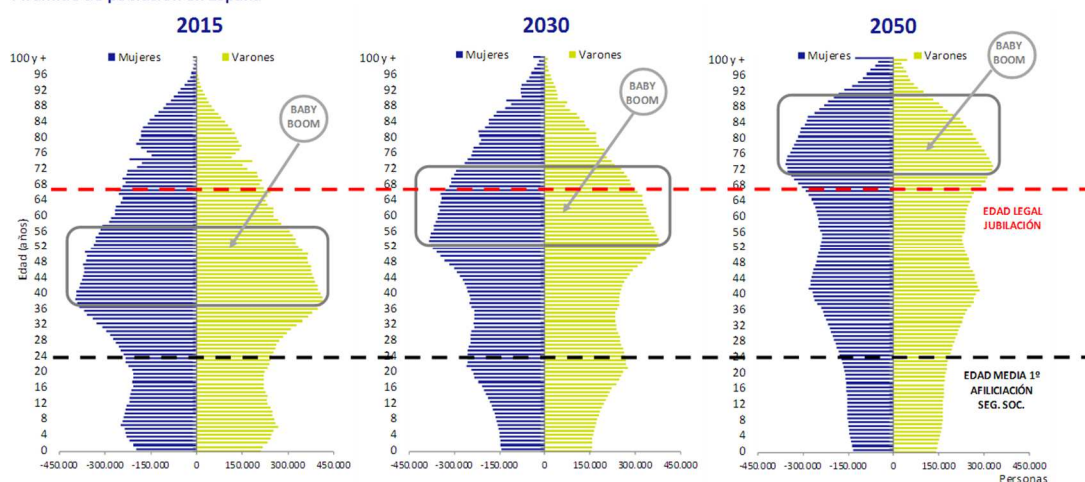
Al término el profesional se dirigirá a un aseo para limpiarse las manos siempre bajo el permiso del usuario/cliente.

7. PLAN DE MARKETING

ANÁLISIS DEL MERCADO

- Resumen del análisis realizado previamente:
 - Mercado creciente por un mayor cuidado personal.
 - Escasa penetración de las nuevas tecnologías.
 - Inversión de la pirámide poblacional.
 - España es el 2º país con mayor esperanza de vida.

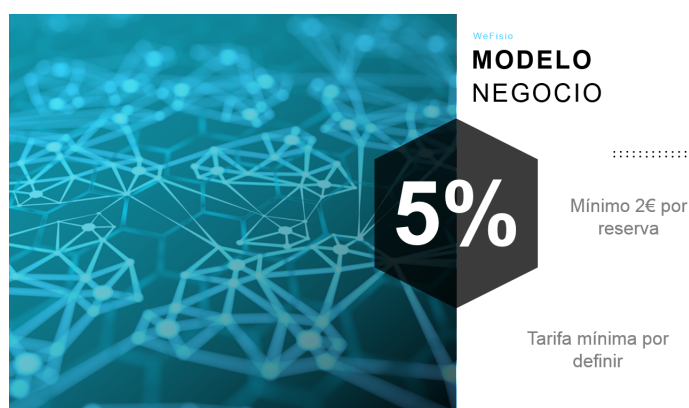
Pirámide de población en España



Fuente: Circulo de Empresarios sobre datos del INE (2016)

PRECIO/FACTURACIÓN

- El software es gratis para todos los usuarios de la plataforma (web, Android y iphone).



- Monetización: Cobrar comisión por cita a los profesionales: 5% por transacción, con una comisión mínima de 2€. En web debe haber mismo precio que para lo que haya en clínica (para servicios a domicilio). Para evitar la guerra de precios que inquieta a las clínicas y

evitar una imagen de baja calidad o saldo no apropiada para el sector sanitario, se establece una tarifa mínima por definir.

“Comisión del 5% por transacción a los profesionales, con un mínimo de 2€. Se establece una tarifa mínima por definir, para evitar una imagen de saldo no apropiada para el sector sanitario”.

- Proceso de facturación:
 - Autónomos/profesionales/clínicas a los que se emite autofactura por los servicios completados en el mes.
 - Primer día laborable de mes siguiente (mes vencido).
 - Los clientes web al instante por tarjeta.

FASES DEL PLAN DE MARKETING

ADQUISICIÓN

En todos los casos se distingue un proceso de captación, tanto de clínicas y profesionales como de pacientes/usuarios, con las mismas características:

INBOUND

En este caso es el propio profesional/clínica o usuario/paciente el que se da de alta de manera directa en la plataforma. Tras conocerlos por alguno de los medios digitales utilizados, entrevista física, eventos,... se dirigen a la web y ahí rellenan los datos más sencillos para un primer contacto telefónico por el equipo de la web.

Las acciones de inbound para nutrir el canal de captación serán:

Clínicas:

- Actualmente con localización física:
 - Utilización de SEO y SEM para el posicionamiento en motores de búsqueda para los clientes con más utilización de los medios digitales (se incluye el coste de la acción tras revisar las diferentes fuentes de estos servicios).

WeFisio

| Posicionamiento web SEO | Google Adwords/SEM | Gestión de Facebook |
|--|-------------------------------------|--|
| 100 € /mes +IVA | 100 € /mes +IVA | 100 € /mes +IVA |
| Servicio mensual de actualización de código | Estudio de la Web | Gestión de contenidos en Facebook |
| Optimización del código fuente | Análisis de los términos claves | Campañas de publicidad en Facebook e Instagram |
| Indexación de la web | Creación de la Campaña | Diseño de anuncios |
| Análisis y jerarquización de contenidos | Diseño de anuncios | Inserción de aplicaciones |
| Seguimiento y control de las visitas de la web | Control y ajuste de las inversiones | Creación de sorteos y concursos |
| Alta en directorios | Maximizar el número de clics | Seguimiento de las conversiones |
| Gestión de intercambios de enlaces | Seguimiento de las conversiones web | Monitorización de resultados |
| Informe mensual de posiciones | Informe mensual de resultados | Informe mensual |

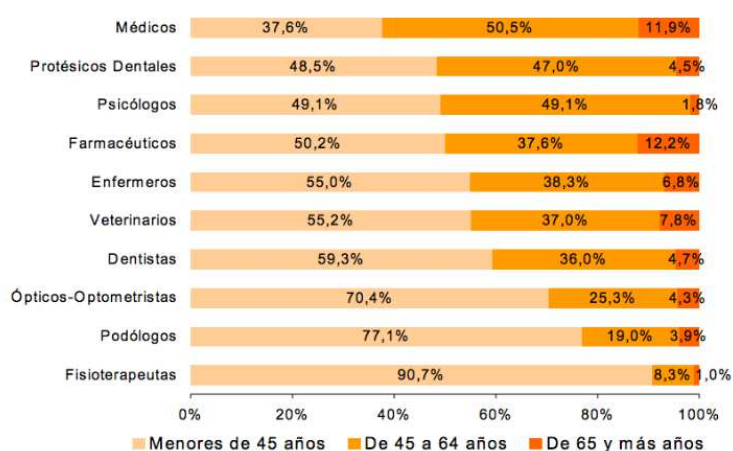
Se arranca con 24 semanas de posicionamiento para la captación en inbound. Se revisa para que en la fase de expansión fuera de la CCAA de Madrid se haga a nivel nacional. Inicialmente 300€/mes.

- En el caso de las clínicas más clásicas o con más difícil acceso a las nuevas tecnologías se utilizará el servicio de entrega de flyers (se realiza una primera publicación de 1.000 en formato A5 a un coste de 20€) en la propia clínica u otras entrevistas. Según el potencial de la clínica:
 - Clínica con más de 3 profesionales se concretará entrevista con los gerentes para poder explicar la web, además de entregar los flyers (5). El acceso a los gerentes se tratará de obtener en la primera visita presencial o por email/teléfono si estos son facilitados. En el caso de no tener acceso a estas personas se pedirá un correo genérico para poder explicar el proyecto e insistir en la intención de concertar una cita. La inversión de tiempo puede ser de 2h.
 - Clínicas por debajo de esa ratio de 3: La inversión de tiempo será de máximo de 1h y sin entrevista presencial (sí por teléfono).
- Eventos: Participación en eventos del sector con el mínimo impacto económico Se entregarán 100 flyers en los puntos más estratégicos del evento.
- Redes: colegio profesional y páginas de referencia: fisioterapia, fisioterapia-online, etc.
- Nuevas clínicas sin emplazamiento físico o en proyecto:
 - Utilización de SEO y SEM para el posicionamiento en motores de búsqueda para los clientes con más utilización de los medios digitales. El coste por campañas está indicado en la hoja anterior para clínicas.
 - Entrevista telefónica en caso de percibirse un potencial alto (30 minutos). Eventos: Participación en eventos del sector con el mínimo impacto económico Se entregarán como se ha indicado 100 flyers en los puntos más estratégicos del evento.

Profesionales:

- Con experiencia:
 - Utilización de SEO y SEM para el posicionamiento en motores de búsqueda para los clientes con más utilización de los medios digitales. También en Facebook y similares.
 - Entrevista telefónica previa a la puesta en marcha en la plataforma (tiempo estimado de 1h).
 - Eventos: Participación en eventos del sector con el mínimo impacto económico.

Ver gráfica de profesionales que valoran ofrecer sus servicios por medios digitales:



- Recién titulados:
 - Entrega de flyers en las facultades de fisioterapia.
 - Entrevista telefónica previa a la puesta en marcha en la plataforma (tiempo estimado de 1h).
 - Eventos: Participación en eventos del sector con el mínimo impacto económico (buscar el evento más representativo de fisioterapia y coste (próxima semana)). En este caso el flyer será orientado a los profesionales y no tanto a las clínicas (perfil diferente con un mensaje por definir (próxima semana)).

Usuarios/pacientes:

- Clientes con perfiles más adaptados a las nuevas tecnologías: Utilización de SEO y SEM para el posicionamiento en motores de búsqueda para los clientes con más utilización de los medios digitales. También en Facebook y similares.
- Perfiles de clientes menos “tecnológicos”: Utilización de flyers en centros de salud y otros centros médicos. Posibilidad de entregar este tipo de flyers en las propias clínicas.

ADQUISICIÓN: IN & OUTBOUND

Pero... ¿cómo generamos los potenciales fisioterapeutas?

Inbound: Clínicas y profesionales "digitales"

- Frecuencia: 2 semanas (lunes)
- Facebook-Instagram

"¿Quieres formar parte de la mayor red de profesionales de fisioterapia? Contacta con WeFisio.com y tendrás un nuevo mercado de clientes sin necesidad de invertir 1€".

Flyers: Entrega en facultades, centros deportivos y servicios de salud.



Outbound: Clínicas y profesionales "físicos"

- Frecuencia: Diaria de lunes-jueves de 10-14h
- Presencial o telefónica "puerta fría":
 - Clínica >3 profesionales: Entrevista presencial (2h)
 - Clínica <3 profesionales: Entrevista telefónica (1h)
 - Profesionales. Entrevista telefónica (1h)
- Eventos del sector.

OUTBOUND

Se distinguen dos fuentes:

1. A partir de las bases de datos en webs y navegación por internet,
2. O la revisión de las clínicas existentes de forma física (rastreo inicial calle a calle). Se distingue el outbound "callejero" del inbound anteriormente descrito, cuando la captación de datos es instantánea en el momento de la visita.

"La identificación unitaria de las clínicas y profesionales está prácticamente hecha al existir varios directorios públicos de clínicas/profesionales, además del registro sanitario".

El modelo de captación outbound será:

- a) Formación de una base de datos a partir de los datos obtenidos de las fuentes anteriormente descritas:
 - a. Nombre
 - b. Apellidos
 - c. DNI/CIF
 - d. Nombre de la empresa/clínica (si aplica)
 - e. Correo electrónico
 - f. Teléfono
 - g. Nº de colegiado/s
- b) Realizar **llamadas** en el caso de clientes con más potencial según los datos de facturación extraídos de las bases de datos.

- c) Para los de menor potencial se realizará vía **formulario por email (en la propia web)**.

WeFisio

ADQUISICIÓN: IN & OUTBOUND

Pero... ¿cómo generamos los potenciales clientes?

Inbound:

- Frecuencia: Semanal (viernes)
 - Facebook-Instagram
- 4 diferentes campañas según el segmento

General

¿Quieres acceder a la mayor red de profesionales de fisioterapia en tan solo un click?

Siempre que quieras podrás concertar una cita en tu casa sin necesidad de desplazarte.

Haz [click](#) en [WeFisio.com](#)

Deportistas

¿Quieres tener un fisioterapeuta siempre disponible para antes y después de tus entrenamientos?

Siempre que quieras podrás concertar una cita con un solo click y sin desplazarte.

Haz [click](#) en [WeFisio.com](#)

3ª edad:

¿Quieres mantener tu cuerpo en tan buena forma como tu mente?

Siempre que quieras podrás concertar una cita en tu casa sin necesidad de desplazarte.

Haz [click](#) en [WeFisio.com](#)

Lesiones:

¿Quieres solucionar tus problemas rápidamente con la mayor red de profesionales de fisioterapia?

Siempre que quieras podrás concertar una cita con un solo click y sin desplazarte.

Haz [click](#) en [WeFisio.com](#)

ETAPAS PROCESO ADQUISICIÓN

Los pasos que tendrá el proceso de captación (inbound/outbound) serán:

1. **Potencial** (solo se tendrán los datos básicos):

Contestando inicialmente si es Clínica/Profesional/Usuario:

- Nombre
- Apellidos
- DNI/CIF
- Nombre de la empresa/clínica (si aplica)
- Código postal
- Área de influencia (el área para el que prestará servicio: máx 30 minutos de distancia)
- Correo electrónico
- Teléfono
- Nº de colegiado/s o nº registro sanitario

2. **Oportunidad** (tras rellenar estos datos se realizan una serie de preguntas para validar que el Potencial está realmente interesado). Para conocer los motivos y ver si éstos son compatibles con la plataforma:

a. **Clínica:**

- ¿Querrías trabajar en un entorno web?
- ¿Utilizarías este entorno porque estás empezando tus primeros clientes o para captar más clientes?

- b. Profesional:**
 - ¿Quieres trabajar a través de una web para completar tu jornada laboral?
 - ¿Ya tienes trabajo en una clínica?
 - c. Usuario paciente/cliente:**
 - ¿Quieres concertar las citas para ir luego a las clínicas o prefieres el servicio a domicilio a través de una web?
3. **Revisión/Screening:** Revisión de la documentación y datos de la clínica/profesional para empezar a operar.
 4. **Entrevista:** Superada la fase anterior, explicación de funcionamiento de la plataforma y de la operativa para dar el alta en la misma. En este punto será necesaria la comunicación por medio telefónico (máx. 30 minutos para dar el alta).
 5. **Ok:** Puesta en marcha. Para que su entrada en la plataforma tenga continuidad es importante que a los nuevos profesionales y clínicas, en su primer día, se les asigne manualmente un cliente para forzar la vinculación al servicio.

EXPANSIÓN

1. **Primera etapa** solo operaciones en la ciudad de Madrid.
 - 12 primeras semanas dentro de la M30
 - Cada mes se incorpora un nuevo distrito en este orden:
 - Norte
 - Oeste
 - Este
 - Sur

En esta fase inicial se planifica una fuerte penetración en el mercado a través de la presencia física y de las acciones de marketing digital.

Se realizarán campañas publicitarias en medios escritos especializados como la revista "Fisioterapia".

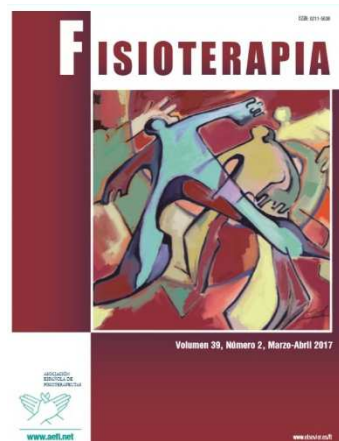
Presencia en medios de radio en los espacios de emprendimiento a nivel local (gestión de la agencia de publicidad/comunicación):

- SER
- COPE
- Onda Cero

Fuertes campañas de Marketing

Agencia de publicidad para presencia en medios escritos, radios y eventos.

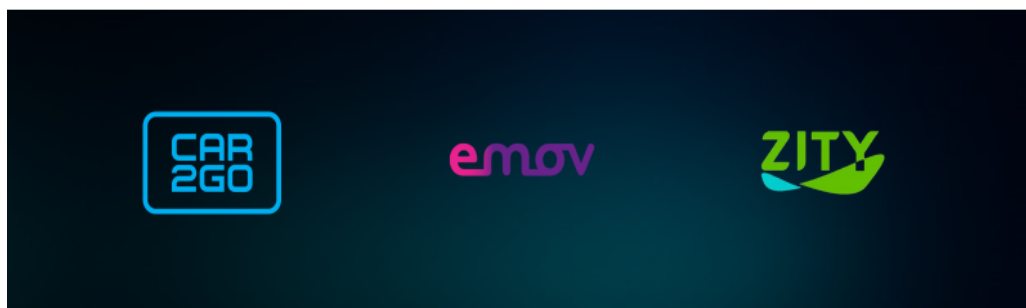
Agencia de marketing para posicionamiento SEO/SEM





Alianzas de movilidad: En esta primera etapa comienzan las relaciones con los servicios de movilidad actuales en el radio de la M30 en Madrid para realizar los primeros desplazamientos del servicio. En esta fase se trata de evaluar la conveniencia de usarlos como principal medio de transporte:

POSIBLES ALIANZAS



2. **Segunda etapa:** Tras las primeras 24 semanas completada toda la ciudad de Madrid.
 - Se considera que se puede incorporar cada mes una ciudad con un ritmo de crecimiento más elevado (asumiendo el mismo proceso que por cada distrito en las primeras 24 semanas):
 - Alcobendas
 - Pozuelo
 - Aravaca
 - Coslada
 - ...

- **En esta segunda fase**, tras las primeras 24 semanas se evaluará el subsector de **servicios con empresas** y no particulares. Buscar empresas interesadas en formatos flexibles como este con la garantía de una clínica o profesionales. Este campo es muy amplio y puede ser en segundo paso. Se trata de un mercado muy interesante ya que hay muchas empresas que demandan servicios de fisioterapia, especialmente las que tiene trabajos manuales pero cada vez más las que tiene puestos fundamentalmente administrativos. Por tanto, se trata de un aspecto que reduce las bajas por problemas físicos u además supone un incentivo de cara a los empleados. Se podrá ofertar en las instalaciones de la propia empresa o en domicilio particular.



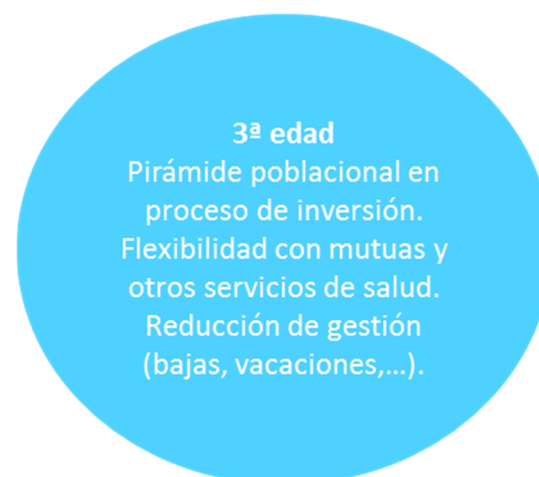
Alianzas de movilidad: En esta segunda etapa tras evaluar la conveniencia de su uso se trata de buscar una vinculación mayor, en parte también debido al incremento de volumen:

- Reducción de precios por el volumen de uso (acuerdo preferente).
- Publicidad en app (fácil acceso a los clientes de WeFisio).
- Integración en la app (API).



3. **Tercera etapa:** Tras 48 semanas se expande fuera de la CCAA de Madrid.

- Cada 8 semanas se arranca una nueva ciudad
- Se empieza siguiendo el mismo criterio (Norte-Oeste-Este-Este):
 - Bilbao y San Sebastián
 - Vigo
 - Valladolid
 - Valencia
 - Sevilla.....
- **En esta tercera etapa: Servicios geriátricos a domicilio.** La pirámide poblacional está en proceso de invertirse y el mercado se convierte en muy interesante. Ofertar esta flexibilidad con mutuas y otros servicios de salud que les permite reducir su gestión (bajas, vacaciones,...) y presenta una gran flexibilidad.



RETENCIÓN/RECURRENCIA

- Primer servicio: Promoción al 25% para los clientes/usuarios como gancho de entrada. Coste que asume la plataforma.
- Regalo de cupón de 5€ cada vez que se recomiende el servicio a un amigo/familiar. Coste que asume la plataforma.
- Bonos de descuento por nº de sesiones (10-20-30).

WeFisio

RETENCIÓN & RECURRENCIA

Pero... ¿cómo mantenemos a los usuarios/pacientes?

Pacientes/usuarios:

- **Promoción del primer servicio:** Promoción del 10% para los clientes/usuarios como gancho de entrada. Coste que asume la plataforma.
- **Recomendación:** Regalo de cupón de 5€ cada vez que se recomiende el servicio a un amigo/familiar. Coste que asume la plataforma.
- **Bonos de descuento:** Promociones por un número asegurado de servicios (10-20-30 sesiones).

Clinicas & profesionales:

- **Espacio de venta:** Para profesionales y clínicas se habilita la posibilidad de venta de productos. Para etapas posteriores.
- **Análisis de datos** (% físico frente a distancia, NPS, tipos de servicio,...). Consultoría básica (acciones derivadas sencillas: "si el nº de reservas es bajo las acciones propuestas son...").
- **Blog:** En la plataforma se facilita un espacio para compartir consejos terapéuticos.

- Encuesta de satisfacción (al término del servicio todos los intervinientes se puntúan entre sí). Esto permite hacer el ranking y premiar a los mejores con el posicionamiento en las búsquedas. En domicilio se puntúa al cliente si el entorno/emplazamiento y los medios (toallas, espacio,...) han sido o no los adecuados.
- **NPS/calidad de servicio.** De forma mensual se enviará por email (a las dos partes) una encuesta NPS con una pregunta sencilla, para conocer nuestro servicio y el valor aportado al mercado:
 - “Valore de 0-10 el servicio prestado por la plataforma”
 - Se enviará a las clínicas/profesionales/clientes activos en el último mes.
 - Se entiende por clínicas/profesionales/clientes activos aquellos que hayan utilizado la plataforma en el último mes (servicio confirmado y completado, sin considerar servicios cancelados).

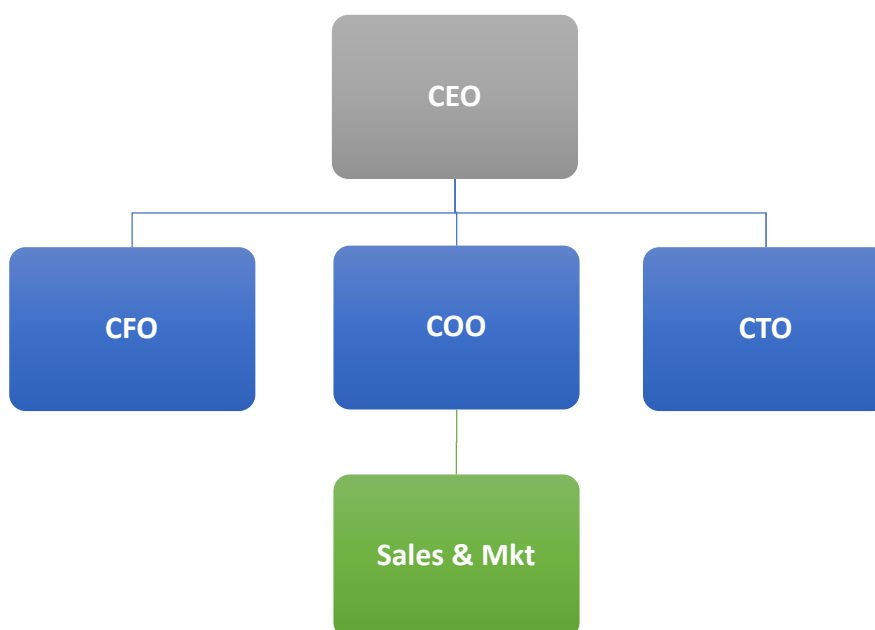
SERVICIOS ADICIONALES

- Blog: En la plataforma se facilita un espacio para compartir consejos terapéuticos.
- Espacio de venta: Para profesionales y clínicas se habilita la posibilidad de venta de productos. Para etapas posteriores.
- Noticias del sector promovidas por la propia plataforma. Punto de encuentro de los profesionales de la fisioterapia. Este aspecto en desarrollo.
- Análisis de datos (% físico frente a distancia, NPS, tipos de servicio,...). consultoría básica (acciones derivadas sencillas: “si el nº de reservas es bajo las acciones propuestas son...”).
- Novedades de la propia plataforma.

8. RECURSOS HUMANOS

En una primera estimación, y teniendo en cuenta a los socios (4), se considera necesario tener una plantilla de 5 personas para la primera fase del plan de marketing (necesario establecer un calendario de contrataciones).

Con el organigrama siguiente:



a) Producto & Tech (desarrollo web/app y BI)

- 1 responsable (socio):
 - Control del proyecto y estrategia de producto.
 - Implementación de BI.
 - En el desarrollo de herramientas básicas.
 - Soporte a la operación en caso de incidencias.
- Outsourcing: En cuanto a la web/app: Esta parte inicialmente estaría externalizada en lo referente al desarrollo, pero con 1 persona que validaría las implementaciones.

b) Ventas y Marketing

- 2 personas:
- 1 responsable (socio):
 - Organización, estrategia, táctica y definición de campañas.
 - 1 comercial:
 - Proceso de captación (inbound/outbound).
 - Gestión de cuentas/clientes existentes.
 - Política retributiva:
 - Salario fijo de mercado (20k€)

- Salario variable (25%):
 - Por nº de clientes (fisioterapeutas y pacientes) captados
 - Por recurrencia y retención de clientes (fisioterapeutas y pacientes):
 - Media de servicios/cliente: 2 al mes.
 - Clientes activos (último mes): 60%.
- Stock options (10% del fijo: 2.000€)
- Outsourcing:
 - Se utilizaría la contratación de ETTs (15€/h) para servicios de menor valor como el reparto de flyers.
 - Empresa externa en el diseño de campañas y comunicación.

c) Administración, finanzas, legal y RRHH

En total para estas funciones se estima de arranque una persona (socio-CFO) y dependiente jerárquicamente del CEO. Cuestiones legales más avanzadas serán subcontratadas.

Reuniones/organización

Dentro de la filosofía “think slow act fast” se establecen reuniones de equipo cortas pero frecuentes para validar las hipótesis y poder avanzar en la estrategia.

- Reunión de equipo diaria de 15 minutos.
- Reunión general semanal de 30 minutos con todos los miembros de la empresa.

9. PLAN FINANCIERO

En este capítulo presentamos un análisis económico detallado con el objetivo de evaluar la viabilidad del negocio en términos de rentabilidad y de retorno de la inversión. Para ello, el análisis se compone de varios puntos:

- Estimación de ingresos y gastos
- Plan de inversión y financiación
- Cuenta de resultados (P&G)
- Tesorería
- Balance de situación previsionales
- Análisis de ratios
- Retorno de inversión

Estimación de Ingresos y Gastos

La previsión de los ingresos y costos directos asociados a las ventas son parámetros con un nivel relativamente alto de incertidumbre. Es por ello por lo que se ha considerado prudente realizar, en lugar de una única previsión, un conjunto de 3 escenarios (realista, optimista y pesimista) donde se sensibilizan los parámetros que consideramos con mayor grado de incertidumbre y que por su impacto directo en los resultados, acarrearán un riesgo asociado para el proyecto.

Previsión de Ingresos

Los ingresos de la sociedad provienen únicamente de las comisiones generadas por las reservas de sesiones de fisioterapia, osteopatía y pilates a domicilio realizadas a través de nuestra aplicación y/o plataforma WeFisio. Considerando que una sesión de 1 hora tiene un precio de 55 euros para el consumidor final, y habiendo establecido una comisión del 5%, el costo unitario del servicio de reserva para las clínicas es de 2,8 euros más IVA (21%) o 3,39 euros con IVA incluido.

La empresa, cuya actividad iniciará en enero de 2019, comenzará a realizar ventas a partir del segundo trimestre de ese año, dedicándose los 3 primeros meses a las visitas a potenciales clientes, las pruebas y validación de la aplicación y de la página web, al lanzamiento de la campaña de marketing y a la obtención del financiamiento necesario. Considerando un volumen inicial de ventas de 12 reservas de sesiones mensuales en abril de 2019, y con un incremento mensual como se muestra en la Tabla 1, se obtiene un total de 1015 horas de fisioterapia a domicilio reservadas al final del primer ejercicio (diciembre de 2019). Esto representa una venta anual en el primer año de 2.790,8 euros (sin incluir el IVA) y 3.376,9 euros (con IVA incluido).

| May. 2019 | Jun. 2019 | Jul. 2019 | Ago. 2019 | Sep. 2019 | Oct. 2019 | Nov. 2019 | Dic. 2019 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 50,0% | 51,0% | 52,0% | 53,0% | 54,0% | 55,0% | 56,0% | 57,0% |

Tabla 1: Incremento mensual estimado de las reservas de sesiones de fisioterapia

A partir del segundo año de actividad (2020) el crecimiento mensual se mantiene en 57%, tasa relativamente importante para tomar en cuenta la expansión de las operaciones en otras localidades de la Comunidad de Madrid (iniciada en octubre de 2019) y la apertura de operaciones en otras ciudades principales de España a partir de abril de 2020 y agregándose una

WeFisio

ciudad cada 8 semanas. Para el cierre del segundo ejercicio (diciembre 2020), las ventas se estiman a 756.239,1 euros con IVA incluido.

La Tabla 2 a continuación muestra la previsión de ingresos por ventas de WeFisio para el primer ejercicio 2019.

| Ene. 2019 | Feb. 2019 | Mar. 2019 | Abril. 2019 | May. 2019 | Jun. 2019 | Jul. 2019 | Ago. 2019 | Sep. 2019 | Oct. 2019 | Nov. 2019 | Dic. 2019 | Total 2019 |
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----------------|
| Ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 33,0 | 49,5 | 74,7 | 113,6 | 173,8 | 267,7 | 414,9 | 647,3 | 1.016,2 | 2.790,8 |
|---------------|-----|-----|-----|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----------------|

Tabla 2: Ingresos para el primer ejercicio 2019

Tabla 3 a continuación muestra la previsión de ingresos por ventas de WeFisio para el segundo ejercicio 2020.

| Ene. 2020 | Feb. 2020 | Mar. 2020 | Abril. 2020 | May. 2020 | Jun. 2020 | Jul. 2020 | Ago. 2020 | Sep. 2020 | Oct. 2020 | Nov. 2020 | Dic. 2020 | Total 2020 |
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|----------------|
| Ventas | 1.596 | 2.505 | 3.933 | 6.174 | 9.694 | 15.219 | 23.894 | 37.514 | 58.897 | 92.468 | 145.174 | 227.923 | 624.991 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|----------------|

Tabla 3: Ingresos para el segundo ejercicio 2020

Previsión de Gastos

Por la naturaleza del servicio a brindar, el pago ha de efectuarse 100% on-line y se estima una comisión por la transacción bancaria (a cargo de la empresa) de 1% de las ventas (incluido el IVA). Este costo financiero que habrá que pagar a la entidad bancaria al final del año representa 33,8 euros en el primer ejercicio 2019 (Tabla 4) y 7.562,4 euros en el segundo ejercicio 2020 (Tabla 5).

| Ene. 2019 | Feb. 2019 | Mar. 2019 | Abril. 2019 | May. 2019 | Jun. 2019 | Jul. 2019 | Ago. 2019 | Sep. 2019 | Oct. 2019 | Nov. 2019 | Dic. 2019 | Total 2019 |
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------------|
| Gasto Financiero 1% de Ventas 100% on-line | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,4 | 0,6 | 0,9 | 1,4 | 2,1 | 3,2 | 5,0 | 7,8 | 12,3 | 33,8 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------------|

Tabla 4: Gastos financieros mensuales de comisión bancaria por ventas on-line del primer ejercicio 2019

| Ene. 2020 | Feb. 2020 | Mar. 2020 | Abril. 2020 | May. 2020 | Jun. 2020 | Jul. 2020 | Ago. 2020 | Sep. 2020 | Oct. 2020 | Nov. 2020 | Dic. 2020 | Total 2020 |
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|----------------|
| Gasto Financiero 1% de Ventas 100% on-line | 19,3 | 30,3 | 47,6 | 74,7 | 117,3 | 184,2 | 289,1 | 453,9 | 712,6 | 1.118,9 | 1.756,6 | 2.757,9 | 7.562,4 |
|---|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|----------------|

Tabla 5: Gastos financieros mensuales de comisión bancaria por ventas on-line del segundo ejercicio 2020

El único costo variable directo asociado a las ventas lo representa una comisión del 5% de la facturación que se repartirá entre los empleados, en función de su desempeño y/o contribución a dichas ventas, como parte variable de la remuneración (explicado anteriormente en la sección sobre la organización de los Recursos Humanos). Al ser el primer ejercicio 2019 un año de

WeFisio

pérdidas según las estimaciones realizadas, este porcentaje variable será aplicado a partir del segundo ejercicio 2020 como se muestra en la Tabla 6.

| | Ene. 2020 | Feb. 2020 | Mar. 2020 | Abril. 2020 | May. 2020 | Jun. 2020 | Jul. 2020 | Ago. 2020 | Sep. 2020 | Oct. 2020 | Nov. 2020 | Dic. 2020 | Total 2020 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Comisión variable 5% de ventas | 79,8 | 125,2 | 196,6 | 308,7 | 484,7 | 761,0 | 1.194,7 | 1.875,7 | 2.944,8 | 4.623,4 | 7.258,7 | 11.396,2 | 31.249,5 |

Tabla 6: Coste variable de comisión de 5% como parte del paquete de remuneración de los empleados

En la sección dedicada al plan de marketing se describió la necesidad de realizar una inversión acorde con la importancia que tiene este departamento en el crecimiento estimado del volumen de ventas. Es por esto por lo que se dedicará un presupuesto base de 305 euros mensuales para cubrir el posicionamiento SEO/SEM y el costo de material publicitario (como “flyers”) en los primeros 6 meses de funcionamiento y de 610 euros mensuales a partir del segundo semestre del primer ejercicio. Este presupuesto será además reforzado por una parte variable equivalente al 5% de las ventas para garantizar el crecimiento esperado. La Tabla 7 y Tabla 8 muestran la estimación de los costes asociados a la campaña de marketing durante el ejercicio 2019 y el segundo ejercicio 2020 respectivamente.

| | Ene. 2019 | Feb. 2019 | Mar. 2019 | Abril. 2019 | May. 2019 | Jun. 2019 | Jul. 2019 | Ago. 2019 | Sep. 2019 | Oct. 2019 | Nov. 2019 | Dic. 2019 | Total 2019 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Costes en MKT | 305,0 | 305,0 | 305,0 | 306,7 | 307,5 | 308,7 | 615,7 | 618,7 | 623,4 | 630,7 | 642,4 | 660,8 | 5.629,5 |
| Nuevos Clientes facturables | 12 | 13 | 15 | 16 | 18 | 19 | 21 | 23 | 26 | 28 | 31 | 34 | 257 |

Tabla 7: Costes de Marketing durante el primer ejercicio 2019

| | Ene. 2020 | Feb. 2020 | Mar. 2020 | Abril. 2020 | May. 2020 | Jun. 2020 | Jul. 2020 | Ago. 2020 | Sep. 2020 | Oct. 2020 | Nov. 2020 | Dic. 2020 | Total 2020 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Costes en MKT | 689,8 | 735,2 | 806,6 | 918,7 | 1.094,7 | 1.371,0 | 1.804,7 | 2.485,7 | 3.554,8 | 5.233,4 | 7.868,7 | 12.006,2 | 38.569,5 |
| Nuevos Clientes facturables | 38 | 41 | 46 | 50 | 55 | 61 | 67 | 73 | 81 | 89 | 98 | 107 | 805 |

Tabla 8: Costes de Marketing durante el segundo ejercicio 2020

El Coste de Adquisición de Cliente (CAC) durante el primer año es de 22 euros y durante el segundo año de 48 euros.

Tomando en cuenta una recurrencia promedio de los clientes de 7 veces al año (un promedio de 1 visita mensual o 12 anuales con una tasa de retención de 60%) y una permanencia promedio de los clientes de 10 años, se obtienen las siguientes métricas en cuanto a la rentabilidad de la captación de nuevos clientes a través del plan de marketing diseñado:

WeFisio

- El primer año, el “Customer Life Time Value” (CLTV) es de 193 euros, 8,8 veces el CAC.
- El segundo año, el “Customer Life Time Value” (CLTV) es de 183 euros, 3,8 veces el CAC.

La estructura del equipo de trabajo prevé, como se explicó en la sección dedicada a los Recursos Humanos, unos costes por salarios más cotizaciones a la Seguridad Social del 32% tanto de los empleados como de los socios debidamente integrados en el Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos (RETA).

En el primer año de ejercicio, estarán devengando sueldos los 4 socios y un empleado, y en los ejercicios posteriores se contratará un empleado cada año hasta completar la plantilla de 4 socios y 5 empleados.

Los sueldos de los socios serán incrementados durante el segundo ejercicio en un 3% y durante los ejercicios siguientes en 6%. Los salarios de los empleados son revisados cada año y se propone un aumento del 3% anual. La Tabla 9 resume la evolución de los salarios de los socios y de los empleados durante 5 ejercicios.

| | Salario Bruto 2019 | Coste Total (Sal+SS) 2019 | Salario Bruto 2020 | Coste Total (Sal+SS) 2020 | Salario Bruto 2021 | Coste Total (Sal+SS) 2021 | Salario Bruto 2022 | Coste Total (Sal+SS) 2022 | Salario Bruto 2023 | Coste Total (Sal+SS) 2023 |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|
| Socio 1 | 18.000,0 | 23.760,0 | 18.540,0 | 24.472,8 | 19.652,4 | 25.941,2 | 20.831,5 | 27.497,6 | 22.081,4 | 29.147,5 |
| Socio 2 | 18.000,0 | 23.760,0 | 18.540,0 | 24.472,8 | 19.652,4 | 25.941,2 | 20.831,5 | 27.497,6 | 22.081,4 | 29.147,5 |
| Socio 3 | 18.000,0 | 23.760,0 | 18.540,0 | 24.472,8 | 19.652,4 | 25.941,2 | 20.831,5 | 27.497,6 | 22.081,4 | 29.147,5 |
| Socio 4 | 18.000,0 | 23.760,0 | 18.540,0 | 24.472,8 | 19.652,4 | 25.941,2 | 20.831,5 | 27.497,6 | 22.081,4 | 29.147,5 |
| Empleado 1 | 18.000,0 | 23.760,0 | 18.540,0 | 24.472,8 | 19.096,2 | 25.207,0 | 19.669,1 | 25.963,2 | 20.259,2 | 26.742,1 |
| Empleado 2 | -- | -- | 18.540,0 | 24.472,8 | 19.096, | 25.207,0 | 19.669,1 | 25.963,2 | 20.259,2 | 26.742,1 |
| Empleado 3 | -- | -- | -- | -- | 19.096, | 25.207,0 | 19.669,1 | 25.963,2 | 20.259,2 | 26.742,1 |
| Empleado 4 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 19.669,1 | 25.963,2 | 20.259,2 | 26.742,1 |
| Empleado 5 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | 20.259,2 | 26.742,1 |
| Total RRHH (parte fija) | 90.000,0 | 118.800,0 | 111.240,0 | 146.836,8 | 135.898,2 | 179.385,6 | 162.002,5 | 213.843,3 | 189.621,5 | 250.300,4 |

Tabla 9: Costes en RRHH correspondientes a la parte fija del salario, proyectado a 5 ejercicios

El sistema de remuneración de los empleados prevé una parte variable a partir del segundo ejercicio 2020 equivalente a 5% de las ventas, bonificación que será repartida entre los empleados según el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de cada uno. Este bono al final del segundo ejercicio se estima en 31.249,5 euros.

Otros gastos fijos incluyen:

- Arrendamiento de la oficina por un coste de 600 euros al mes a partir del séptimo mes. Durante los primeros 6 meses se trabajará en un espacio de co-working gratuito como parte de las ayudas para emprendimiento, de ser seleccionado el proyecto

WeFisio

- Suministros varios por un monto de 100 euros al mes
- Material de oficina y limpieza por 80 euros al mes
- Mantenimiento de la aplicación y de la plataforma bajo un esquema de forfait mensual de 60 euros
- Servicios de gestoría y asesoramiento legal, financiero, fiscal, laboral por un montó de 50 euros al mes.

Se estima un incremento de estos gastos en 5% anual.

La totalización de los costes se resume en el apartado correspondiente a la Cuenta de Resultados, una vez concatenados todos los gastos anteriormente descritos con los provenientes de las dotaciones a amortizaciones y con los generados por los préstamos para financiación del proyecto.

Plan de Inversión y financiación

La inversión inicial es relativamente pequeña ya que, como se mencionó anteriormente, se ha optado por concursar para programas de ayuda a Start-Ups que incluyen acceso a espacios de co-working durante 6 meses. Durante este período será necesario encontrar una oficina dotada de los muebles necesarios y con capacidad para 9 personas en open-space. De esta manera las inversiones iniciales se estiman a unos 6.850 euros, repartidos de la siguiente manera:

- 1 ordenador equipado con un valor de 2.000 euros para el empleado que trabajará durante el primer año con los 4 socios. Estos últimos, por su parte, trabajarán con sus ordenadores personales.
- Diseño de la plataforma y de la aplicación WeFisio, estimada en 3.000 euros.
- Gastos de constitución y pacto de socios de 1250 euros.
- Gastos de puesta en marcha de 600 euros.

La financiación inicial será mixta, con un aporte de los 4 socios de 80.000 euros (20.000 cada socio) y un Préstamo Participativo de 55.000 euros con una tasa de interés de 3,5% más euríbor (para las estimaciones se ha considerado una tasa total de 5%) a pagar en 8 años más 2 de carencia. Igualmente se pretende acceder a una subvención de 8.000 euros existente en el marco del programa de apoyo al emprendimiento empresarial.

Con este patrimonio neto no exigible, claramente superior a la inversión inicial necesaria, se busca disponer de suficiente Tesorería (134.712 euros) necesaria para afrontar los gastos operativos, cubriendo así el balance negativo del primer ejercicio 2019 y de los 6 primeros meses del ejercicio 2020.

Para el segundo año de explotación se prevé realizar una Ampliación de Capital a través de una ronda con inversores externos. El monto requerido es de 100.000 euros y su objetivo es el de mantener los niveles de Tesorería necesaria para las operaciones e inversiones a venir.

Para los ejercicios 2, 3, 4 y 5, se ha presupuestado la compra de un ordenador para cada empleado que se incorpore al equipo de trabajo (4 en total). Dichas inversiones se estiman a 2.0000 cada año y serán financiadas con Tesorería.

Las inversiones presupuestadas en inmovilizado material dan origen a amortizaciones, que, aunque no representa un gasto, impacta la cuenta de resultados. La dotación a amortizaciones

WeFisio

se estima a 1.500 euros para el primer año, 2.000 euros para el segundo, 2.500 euros para el tercero, 2.000 euros para el cuarto y 2.000 euros para el quinto año.

Por otra parte, los Préstamos Participativos generarán gastos financieros que, sumados a los que se calculan por las comisiones bancarias por pagos on-line (Tabla 4 y Tabla 5), producen los gastos mostrados en la Tabla 10 a continuación.

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------------|---------|----------|----------|---------|---------|
| Gastos Financieros totales | 2.783,8 | 10.312,4 | 10.232,8 | 9.990,0 | 9.732,2 |

Tabla 10: Gastos financieros totales generados durante los primeros 5 años de ejercicio

Análisis de la cuenta de resultados

| Conceptos | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas (Ingresos) | 2.791 | 624.991 | 1.562.477 | 3.906.194 | 9.765.484 |
| Reservas de Fisioterapia a Domicilio | 2.791 | 624.991 | 1.562.477 | 3.906.194 | 9.765.484 |
| Coste de Ventas (Costes Variables) | 0 | 31.250 | 78.124 | 195.310 | 488.274 |
| Margen Bruto s/Ventas | 2.791 | 593.741 | 1.484.354 | 3.710.884 | 9.277.210 |
| Sueldos y Salarios (Socios y Empleados) | 90.000 | 111.240 | 135.898 | 162.003 | 189.622 |
| Cargas Sociales (RETA y Seguro Social a cargo empresa) | 28.800 | 35.597 | 43.487 | 51.841 | 60.679 |
| Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas) | 600 | 1.260 | 1.323 | 1.389 | 1.459 |
| Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Independientes) | 600 | 630 | 662 | 695 | 729 |
| Material de Oficina, Limpieza y Otros | 480 | 1.008 | 1.058 | 1.111 | 1.167 |
| Marketing (on y off) | 5.630 | 38.570 | 42.427 | 46.669 | 51.336 |
| Reparaciones, Mantenimiento y Conservación | 720 | 756 | 794 | 833 | 875 |
| Arrendamientos y Cánones | 3.600 | 9.780 | 10.269 | 10.782 | 11.322 |
| Gastos de la Puesta en Marcha y Formalización | 1.850 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado Operativo (EBITDA) | -129.489 | 394.901 | 1.248.436 | 3.435.561 | 8.960.022 |
| Dotación Amortizaciones | 1.500 | 2.000 | 2.500 | 2.000 | 2.000 |
| Total de Gastos de Explotación | 133.780 | 200.840 | 238.418 | 277.323 | 319.188 |
| Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII) | -130.989 | 392.901 | 1.245.936 | 3.433.561 | 8.958.022 |
| Gastos Financieros | 2.784 | 10.312 | 10.233 | 9.990 | 9.732 |

WeFisio

| | | | | | |
|---|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Resultado Financiero | -2.784 | -10.312 | -10.233 | -9.990 | -9.732 |
| Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI) | -133.772 | 382.589 | 1.235.703 | 3.423.571 | 8.948.290 |
| Provisión Impuesto sobre Beneficios | 0 | 95.647 | 364.711 | 1.021.071 | 2.678.487 |
| Resultado Neto | -133.772 | 286.942 | 870.992 | 2.402.499 | 6.269.803 |

La Tabla 11 a continuación presenta la estimación de Pérdidas y Ganancias a 5 años.

Tabla 11: Cuenta de resultados (Pérdidas y Ganancias) a 5 años

Tesorería

A pesar de haber optimizado el número de empleados y disminuido los gastos de inversión inicial, así como algunos gastos fijos durante los 6 primeros meses, el proyecto requiere de una tesorería relativamente alta para poder cumplir con los gastos durante el primer ejercicio (principalmente debidos a los salarios de los socios y empleados). Al estimarse que los ingresos por ventas serán escasos en este primer período, la tesorería necesaria sería cubierta por los planes de financiación anteriormente detallados. La Tabla 12 muestra la tesorería al final de cada mes durante los 2 primeros años, donde se pueden observar valores absolutos positivos, indicando que no existirían problemas de caja.

| | Ene. 2019 | Feb. 2019 | Mar. 2019 | Abril. 2019 | May. 2019 | Jun. 2019 | Jul. 2019 | Ago. 2019 | Sep. 2019 | Oct. 2019 | Nov. 2019 | Dic. 2019 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tesorería del período | -9.581 | -9.581 | -9.581 | -12.733 | -9.545 | -9.526 | -13.962 | -10.769 | -10.703 | -13.750 | -10.439 | -10.184 |
| Tesorería disponible 2019 | 125.130 | 115.548 | 105.967 | 93.238 | 83.688 | 74.162 | 60.200 | 49.430 | 38.727 | 24.977 | 14.538 | 4.353 |

| | Ene. 2020 | Feb. 2020 | Mar. 2020 | Abril. 2020 | May. 2020 | Jun. 2020 | Jul. 2020 | Ago. 2020 | Sep. 2020 | Oct. 2020 | Nov. 2020 | Dic. 2020 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tesorería del período | 82.445 | -11.446 | -10.504 | -12.734 | -6.704 | -3.060 | -3.227 | 11.196 | 25.300 | 22.203 | 82.205 | 136.784 |
| Tesorería disponible 2020 | 86.798 | 75.352 | 64.847 | 52.113 | 45.409 | 42.348 | 39.121 | 50.318 | 75.618 | 97.821 | 180.027 | 316.811 |

Tabla 12: Tesorería detallada de WeFisio durante los 2 primeros años 2019 y 2020

Las previsiones indican que la empresa podría empezar a generar suficiente tesorería a partir del tercer trimestre del segundo año de operaciones.

El cobro a las clínicas se realizaría al cabo de 1 mes de haberse realizado la reserva para permitirle a éstas haber contabilizado y registrado los ingresos por el servicio. De manera que al final del primer ejercicio se habrán realizado cobros por un monto de 2.147,2 euros quedando un monto de 1.229,7 euros pendiente de cobro para el siguiente ejercicio. Para el segundo ejercicio 2020, los cobros realizados serán de 481.681 euros, quedando un monto de 275.788 euros pendiente de cobro para el siguiente ejercicio 2021.

Balances previsionales

La Tabla 13 muestra los balances de los primeros 5 años de funcionamiento de WeFisio.

WeFisio

Tabla 13: Resumen de los balances a 5 años

| | Apertura 2019 | Cierre 2019 | Cierre 2020 | Cierre 2021 | Cierre 2022 | Cierre 2023 |
|---|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|
| Activo No Corriente ("Inmovilizado") | 6.850 | 3.500 | 3.500 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Inmovilizado Material | 2.000 | 2.000 | 4.000 | 6.000 | 8.000 | 10.000 |
| - Amortización Acumulada Inmovilizado Material | 0 | -500 | -1.500 | -3.000 | -5.000 | -7.000 |
| Inmovilizado Intangible | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| - Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible | 0 | -1.000 | -2.000 | -3.000 | -3.000 | -3.000 |
| Gastos Amortizables Netos | 1.850 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activo Corriente ("Circulante") | 136.150 | 5.727 | 592.599 | 1.745.992 | 4.405.991 | 11.142.278 |
| Existencias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora) | 1.438 | 1.374 | 275.787 | 689.889 | 1.724.093 | 4.309.604 |
| Tesorería (Disponible) | 134.711 | 4.353 | 316.811 | 1.056.102 | 2.681.898 | 6.832.674 |
| Total Activo | 143.000 | 9.227 | 596.099 | 1.748.992 | 4.408.991 | 11.145.278 |
| Patrimonio Neto - Recursos Propios | 143.000 | 9.227 | 396.169 | 1.123.573 | 2.736.150 | 6.837.366 |
| Capital (Inversores Internos) | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| Capital (Equity Crowdf. y Otros Invers. Externos) | 0 | 0 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Reservas Obligatorias y Voluntarias | 0 | 0 | 0 | 15.316 | 102.416 | 342.666 |
| Remanente y Resultados Ejercicios Anteriores | 0 | 0 | -133.772 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado del Ejercicio (incluye Crowdf Recompensa) | 0 | -133.772 | 286.941 | 870.992 | 2.402.499 | 6.269.802 |
| Préstamos Participativos | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 49.264 | 43.234 | 36.897 |
| Subvenciones y Donaciones | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| Pasivo No Corriente ("Exigible a LP") | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pasivo Corriente ("Exigible a CP") | 0 | 0 | 199.930 | 625.418 | 1.672.841 | 4.307.912 |
| Acreedores Comerciales | 0 | 0 | 13.789 | 34.473 | 86.183 | 215.459 |
| Hacienda Pública y S.S. Acreedora (Retenciones, IVA, Impuesto Sociedades) | 0 | 0 | 186.141 | 590.945 | 1.586.657 | 4.092.453 |
| Total Patrimonio Neto y Pasivo | 143.000 | 9.227 | 596.099 | 1.748.992 | 4.408.991 | 11.145.278 |

Liquidez y solvencia

Durante el primer ejercicio 2019 ninguno de los indicadores de liquidez y solvencia es significativos.

WeFisio

En base a las estimaciones del escenario propuesto, durante el segundo ejercicio 2020 la solvencia (medida como Activo Total/Pasivo Total) es de 2,98, y para el tercer, cuarto y quinto ejercicio es de 2,80, 2,64 y 2,59 respectivamente.

La prueba ácida ((Realizable + Disponible)/Pasivo Corriente) para evaluar la tesorería de la empresa arroja los valores de 2,96, 2,79, 2,63 y 2,59 en los ejercicios 2020, 2021, 2022 y 2023.

Ratios de Rentabilidad

Al igual que el punto anterior, los medidores de rentabilidad no significativos.

La Rentabilidad Económica (Beneficio antes Intereses e Impuestos/Activo Total) del segundo, tercero, cuarto y quinto ejercicio sería del 66%, 71%, 78% y 80% respectivamente.

En cuanto a la Rentabilidad Financiera (Beneficio Neto/Recursos Propios), esta sería de 74%, 78%, 88% y 92% en los ejercicios 2020, 2021, 2022 y 2023.

Recuperación de la Inversión

Aplicando una tasa de descuento de 5%, el Valor Actual Neto (VAN) se estima a 7.631.354 euros. El Pay-Back o tiempo de recuperación de la inversión sería al cabo de 3 años y 6 meses aproximadamente.

10. RECURSOS HUMANOS

a) Política retributiva

Se tiene como consideración:

- Todas las personas tendrán un salario de mercado e incluso ligeramente superior con el fin de captar el talento. Se establecen unas bandas salariales por puesto divididas en 2:
 - Junior
 - Senior
- Tendrán salario variable aquellas personas más ligadas a la operación y venta. Los KPIs estará previamente definidos (SMART). Necesario alcanzar el 80% de cada uno para cobrar la parte variable.
- Las stock options serán comunes a todas las personas para vincular su desempeño al éxito de la compañía. El plan es:
 - 2 años para cobrar el plan
 - Expedientes sancionadores descuentan el tiempo para conseguir Iso 24 meses del plan
- Otros beneficios se irán incorporando para hacer más atractiva la empresa a profesionales que quieran incorporarse (seguros médicos,...).

b) Promociones e incrementos salariales:

Al cierre de año se establece la revisión de los parámetros de RRHH:

a) Evaluación al final de año

- Revisión de potencial para otros puestos. Planes de desarrollo.
Oportunidades internas:
 - >80% objetivos
 - Potencial para los puestos vacantes.
 - Mínimo de 12meses en el puesto.
- Incrementos salariales (junior a senior):
 - >80% objetivos
 - Mínimo de 12meses en el puesto.

c) Convenio:

- Convenio de consultoría
- Periodo de prueba según la cualificación
- Contrato indefinido tras periodo de prueba
- Régimen disciplinario según convenio

11. CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA SOCIETARIA

Para poder lograr los objetivos descritos en el presente plan, es necesario crear una estructura societaria que permita dar una cobertura legal a las operaciones. Además, la sede de la empresa tiene relevancia clave en los primeros estadios de la empresa en cuanto a:

- Ayudas para la creación de la Empresa: Existen ayudas públicas regionales que cubren los gastos de notaría, registro e incluso redacción de los estatutos y acuerdos sociales de la empresa.
- Ayudas al I+D: Para la creación de nuevos productos, existen convocatorias de I+D que cubren doctorandos industriales en la empresa, contratación de personal de I+D, presentación de proyectos europeos, etc. hasta con un 75% de intensidad. Además, del porcentaje de gastos declarados como I+D no cubiertos por la ayuda, existen ayudas en el impuesto de sociedades que se pueden adelantar a las empresas que aún no generen beneficios.
- Acceso a capital: Hay regiones que tienen empresas públicas cuyo objetivo es potenciar el tejido industrial de la región. En este estadio, este acceso puede hacerse principalmente mediante:
 - Aceleradoras/Incubadoras de empresas regionales dotadas no solo con recursos económicos sino también con otro tipo de recursos para el apoyo de la creación de la empresa como espacios de trabajo, clases, mentoring, etc.
 - Préstamos participativos y participación en el capital.

Como se comentó anteriormente, el objetivo inicial es la Comunidad de Madrid donde se desarrollará la labor comercial. No obstante, en cuanto a la creación de la empresa, Madrid supone una serie de desventajas como se desgranarán más adelante.

- Menor conocimiento del entorno emprendedor en Madrid por parte de los socios.
- Menos ayudas públicas a la creación de la empresa que en otras regiones.
- Menos ayudas al I+D que en otras regiones.
- Mayor competencia para el acceso a los recursos públicos.
- Mayores costes en cuanto a personal y alquiler de espacios.
- Menor acceso a capital público en estado inicial.

Actualmente los miembros del equipo fundador residen en Madrid o Navarra. En esta última comunidad el equipo tiene contactos intensivos con el sector emprendedor e innovación. Comparando Madrid y Navarra:



Madrid



Navarra

| | Madrid | Navarra |
|-----------------|---|--|
| <i>Ventajas</i> | -Mercado objetivo. -Cercanía con los clientes. -Acceso a personal cualificado | -Acceso a ayudas públicas. -Acceso a personal cualificado. -Potente red de emprendimiento con incubadoras/aceleradoras y capital público. -Desarrollo sanitario incluido en su estrategia de desarrollo regional. |

| | | |
|--------------------|--|---|
| <i>Desventajas</i> | | -Fuerte presencia médica y sanitaria a través de entidades como el Hospital de la Universidad de Navarra, Cinfa, etc. |
| | -Menos ayudas públicas a creación de la empresa. -Menos ayudas al I+D. -Mayor competencia para acceder a recursos públicos. -Mayores costes de alquiler. -Menor acceso público en el estado inicial. | -No es región objetivo |

Tras el análisis por parte del equipo, se decide que la creación de la empresa tendrá lugar en Navarra donde se llevarán labores de desarrollo y atención al cliente. Por otra parte, en Madrid se llevará a cabo labores comerciales. Una decisión de este tipo afecta negativamente a la comunicación del equipo ya que trabajar en remoto supone un reto pese a la multitud de medios para trabajar on-line. No obstante, el equipo prefiere priorizar el acceso a la financiación clave para la supervivencia en los estados iniciales de la empresa y en Navarra se cuenta con diferentes herramientas para facilitar dicho acceso.

Además de los mecanismos regionales, a continuación, se hará un breve resumen con algunas de las formas de financiación más importantes que el equipo puede tener acceso en el desarrollo de la empresa.

MECANISMOS DE FINANCIACIÓN

Públicos

Navarra

Existen diversas ayudas públicas del propio Gobierno relacionadas con la creación de la empresa y el I+D:

- [Ayudas a la Creación de Empresas](#): Hasta 4.000 € para cubrir los gastos de creación de la empresa, registro de patentes iniciales, asesoría legal para la redacción de documentos parasociales, etc.
- [Deducciones fiscales a actividades de I+D](#): Desgravación de hasta el 40% de las actividades declaradas como I+D en el impuesto de sociedades. En empresas que aún no generen beneficio, devolución de hasta 100.000 €.
- [Proyectos de I+D](#): Subvención de hasta el 60%. Si el proyecto es de transferencia tecnológica con un Centro Tecnológico o universidad en Navarra, el centro o universidad tiene una subvención del 100%.
- [Bonos SIC](#): Subvención de hasta el 80% de los costes de consultoría para la presentación de solicitudes a programas europeos de I+D (H2020, Eurostars, etc.)
- [Ayudas a la contratación de personal tecnológico](#): Subvención de hasta el 70% durante un año de personal para I+D.
- [Doctorado Industrial](#): Contratación de un doctorando para realizar un doctorado en aspectos de I+D de la empresa con una subvención de hasta el 80% durante 3 años.

Adicionalmente, existen estructuras del propio Gobierno Regional que apoyan la creación de start-ups:

- [Centro Europeo de Innovación de Navarra](#): CEIN es un organismo público del Gobierno de Navarra que apoya la creación de empresas y el emprendimiento en Navarra. Disponen de diversos servicios de interés para la empresa:
 - Alquiler de Oficinas en sus Viveros de Innovación: Oficinas, talleres industriales y naves industriales.
 - Apoyo a las empresas incubadas a través de mentoring por parte de su personal.
 - Mecanismos de apoyo de creación de empresas: CEIN promueve diversas iniciativas que potencian el desarrollo de empresas en Navarra que pueden ser de interés para el proyecto:
 - [Impulso Emprendedor](#): Uno de los mejores mecanismos para iniciar la empresa. Dotado con 8.000 €, 4 meses de aceleración, un mentor empresarial (cuentan con varias grandes empresas del sector Salud como Mutua Navarra y Cinfa), acceso gratuito a las instalaciones de CEIN y acceso preferente a la financiación de SODENA.
 - Premios Iníciate: Dotados con hasta 6.000 € para nuevas ideas empresariales, preselección para Impulso Emprendedor y 6 meses de uso de las instalaciones de CEIN.
 - MEDTECH Navarra: Programa de aceleración especialmente pensado para start-ups del sector salud. Hay varias fases, desde aceleración especializada, premios con hasta 3.000 €
- [Sociedad de Desarrollo de Navarra \(SODENA\)](#): Su creación se remonta a 1984. Tiene gran actividad en la atracción de empresas a Navarra y desde hace una década está promoviendo el emprendimiento en la región a través de varios mecanismos:
 - Préstamo participativos Semilla de hasta 100.000 €: Sin garantías con hasta tres años de carencia.
 - Entrada en el capital: Coinvierte hasta los 10 M€ junto con otros fondos en la empresa.
 - Participación en fondos: SODENA participa en Fondos de Capital Riesgo conjuntamente con otras instituciones. Ejemplo de estos fondos es [Ysios BioFund I](#) focalizado en biotecnología.




Nacionales

A nivel nacional existen las siguientes ayudas de interés para el proyecto:


- [ENISA](#): Uno de los mayores a emprendedores a nivel nacional. Otorga préstamos participativos con un interés variable en función del desempeño. No son convertibles, no necesitan garantías y ofrecen una financiación de hasta los fondos propios que tenga la empresa.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (MINECO):
 - [Contratos Torres Quevedo](#): 70% de subvención de un Doctor.
 - [Doctorados Industriales](#): 70% de subvención de un Doctorando durante 3 años.



- [Retos Colaboración:](#) En colaboración con Universidades o Centros de Investigación. La empresa recibe un crédito blando (Interés: Euribor, Carencia: 3 años, Amortización: 10 años) y el/los Centro/s de Investigación reciben una subvención a fondo perdido.
- Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI): Organismo estatal especializado en el desarrollo tecnológico nacional. Aunque realiza grandes convocatorias con presupuestos elevados, las convocatorias de mayor interés son:
 - [NEOTEC:](#) Pensada para Start-Ups innovadoras de alto potencial de crecimiento con hasta 4 años de antigüedad. Subvenciona el 70% de los gastos del plan de negocio de dos años.
 - HORIZONTE PYME: Da una subvención de 50.000 € a empresas que hayan aprobado la convocatoria europea H2020 Instrumento PYME Fase I (se describirá más adelante) pero sin haber recibido financiación de la Comisión.
 -

Internacional

Las ayudas más importantes a nivel internacional para el proyecto son las que se encuentran dentro del programa H2020 Instrumento PYME. Este es el programa de la Comisión Europea que tienen como fin ayudar al desarrollo del ecosistema de Start-Ups europeo. Es una ayuda altamente competitiva con menos del 8% de las solicitudes obteniendo financiación de la Comisión y el Sello de Excelencia de la Comisión que avala a la start-up como una de las más innovadoras de la Unión. Este programa está dividido en dos fases:



- H2020 Fase I: Dotado con una subvención de 50.000 € para la realización de un estudio de viabilidad de la idea.
- H2020 Fase II: Dotado con una subvención de 0,5 hasta 2 M€ para el escalado de la start-up. Este es el programa más importante de start-ups de la Unión Europea y la concesión de este tipo de ayudas supone un espaldarazo definitivo del proyecto respecto a inversores, bancos, etc.

Privadas

Aceleradoras/Incubadoras

Por su ubicación y características, otras aceleradoras e incubadoras de interés son:

- [EOI Co-working:](#) Incubación, mentorización y espacio de trabajo.
- [ActuaUPM:](#) Programa de incubación de la Universidad Politécnica de Madrid ofreciendo además espacios de trabajo. Hasta 15.000 € de premio.
- [SeedRocket:](#) Orientada a TICS, ofrecen acceso a coworking y una red de mentores y contactos muy potente sin pedir capital a cambio.
- [Wayra:](#) Aceleradora de Telefónica. Ofrecen aceleración con espacios de co-working, Financiación de 40.000 € y 60.000 € en servicios.
- [TetuanValley:](#) Incubación durante 6 semanas del proyecto.
- [SantaLucia Impulsa:](#) Programa de aceleración de Santa Lucia.
- [Sonar Ventures:](#) Ofrecen aceleración y contactos a la empresa.

Financiación Bancaria

Otra financiación posible es la financiación bancaria si bien es relativamente compleja de obtener en estos primeros momentos. No obstante, una vez los resultados empresariales fueran positivos o bien la empresa tuviera proyectos de I+D para realizar desarrollos se puede contar con entidades con programas específicos para start-ups:

- Banco Sabadell: Tienen un área que se dedica a estudiar operaciones relacionadas con Start-Ups específicamente.
- La Caixa.
- Caja Rural de Navarra: Tienen programas específicos para start ups.
- Caja Laboral.
- Banco Santander.

Si bien trabajar directamente con estas sociedades es posible, puede ser de interés trabajar con una Sociedad de Garantía Recíproca. Este tipo de sociedades brindan su aval a las empresas para facilitar las operaciones reduciendo el interés en hasta un 3% respecto al interés de base de la operación ofrecido por la entidad financiera. En Navarra tienen amplia tradición:

- [Elkargi](#)
- [Sonagar](#)

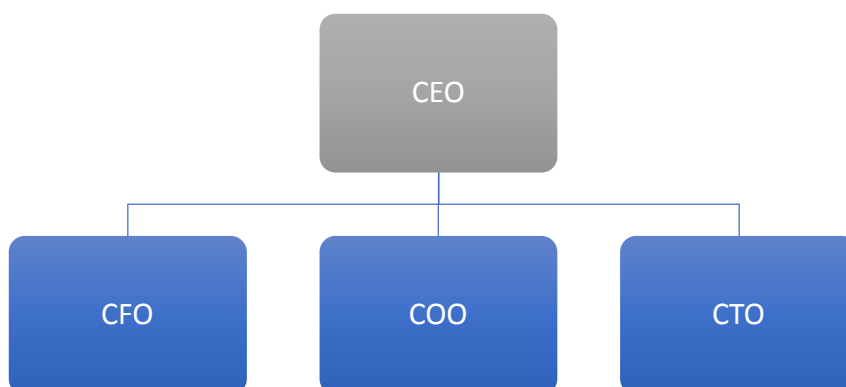
Business Angels/Fondos de Inversión

El mecanismo por excelencia de las start-ups es la inversión externa a través de Business Angels y Fondos de Inversión. La mejor estrategia para encontrar este tipo de inversor es a través de eventos de emprendimiento. Los programas de aceleración suelen tener Demo Days donde inversores y Business Angels se reúnen.

Los autores del presente proyecto tenemos contacto con diferente tipo de fondos y redes de Business Angels (Red IESE, InveReady, etc.).

PACTO DE SOCIOS

- Los socios cofundadores serán 4.
- Asumiendo las funciones más relevantes de la compañía al menos en las etapas 1 y 2 del plan.
- Al término de ese periodo se evaluará la estructura.



a) Participación:

- Todos aportarán la misma cantidad de capital inicial. De no hacerlo así su rendimiento será calculado en función de esta participación.
- Capital mínimo: 20.000€ -> Capital inicial: 80.000€.

b) Dedicación y Rendimiento:

- Se establece un criterio por el cual hasta el final de la segunda etapa la dedicación deberá ser del 100%.
- A partir de ese periodo se revisará la dedicación y desempeño de cada socio, llegando a ser reprobado como miembro del comité de dirección (no así obviamente del consejo).
- **El cálculo del rendimiento se define como sigue:**
 - Rendimiento de capital= función (capital invertido (60%) + dedicación al proyecto (40%)).**
 - Capital invertido: El rendimiento será obviamente proporcional al total.
 - Dedicación: tiene menos peso, pero para alcanzar el 40% es necesario dedicar el 100% del tiempo. El cálculo será proporcional.
 - Si alguno de los socios sale voluntariamente antes del fin de la segunda etapa solo tendrá el rendimiento derivado del capital invertido independientemente del tiempo dedicado.

c) Reglas y toma de decisión:

- Comité de dirección formado inicialmente por los 4 socios. Reunión semanal.
- Consejo formado por todos los socios (según se ejerza el derecho de las stock options se participará como minoritario). Reunión mensual.
- Al ser 4 socios se resuelve que el voto del CEO en caso de empate prevalece.

12. ANEXOS

ANEXO 1: KPIs DE GESTIÓN

Para el control de las diferentes áreas de la empresa se establecen diferentes indicadores para conocer la evolución:

Global

- Facturación
- Margen operativo
- Valoración de clínicas/profesionales (NPS)
- Valoración de usuarios tras servicio (encuesta)

Marketing

- Coste de adquisición de clínicas/profesionales
- Coste de adquisición de pacientes/usuarios
- Tasa de conversión de potencial a clientes/usuarios
- Tiempo de conversión de potencial a clientes/usuarios
- Tasa de retención/recurrencia clientes
- Tasa de abandono de plataforma por clínicas/profesionales

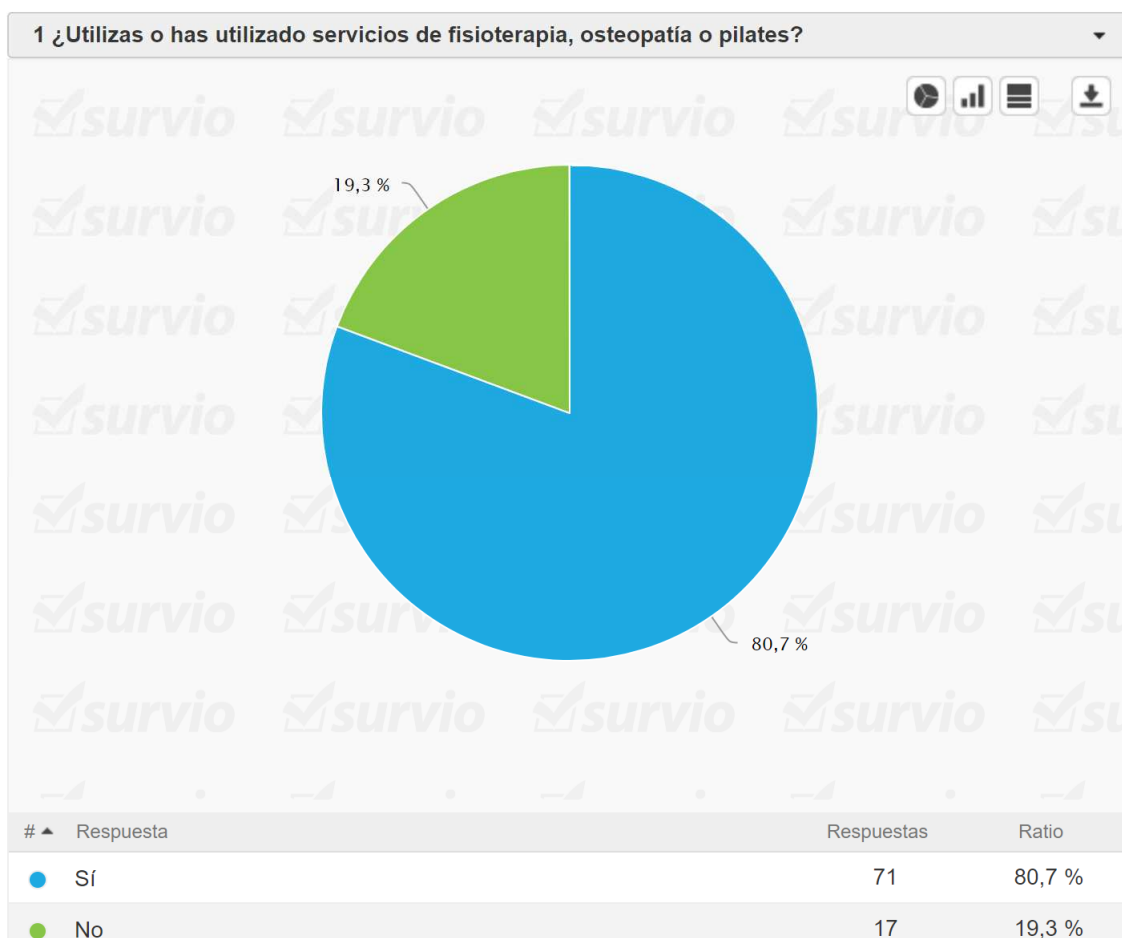
Operaciones

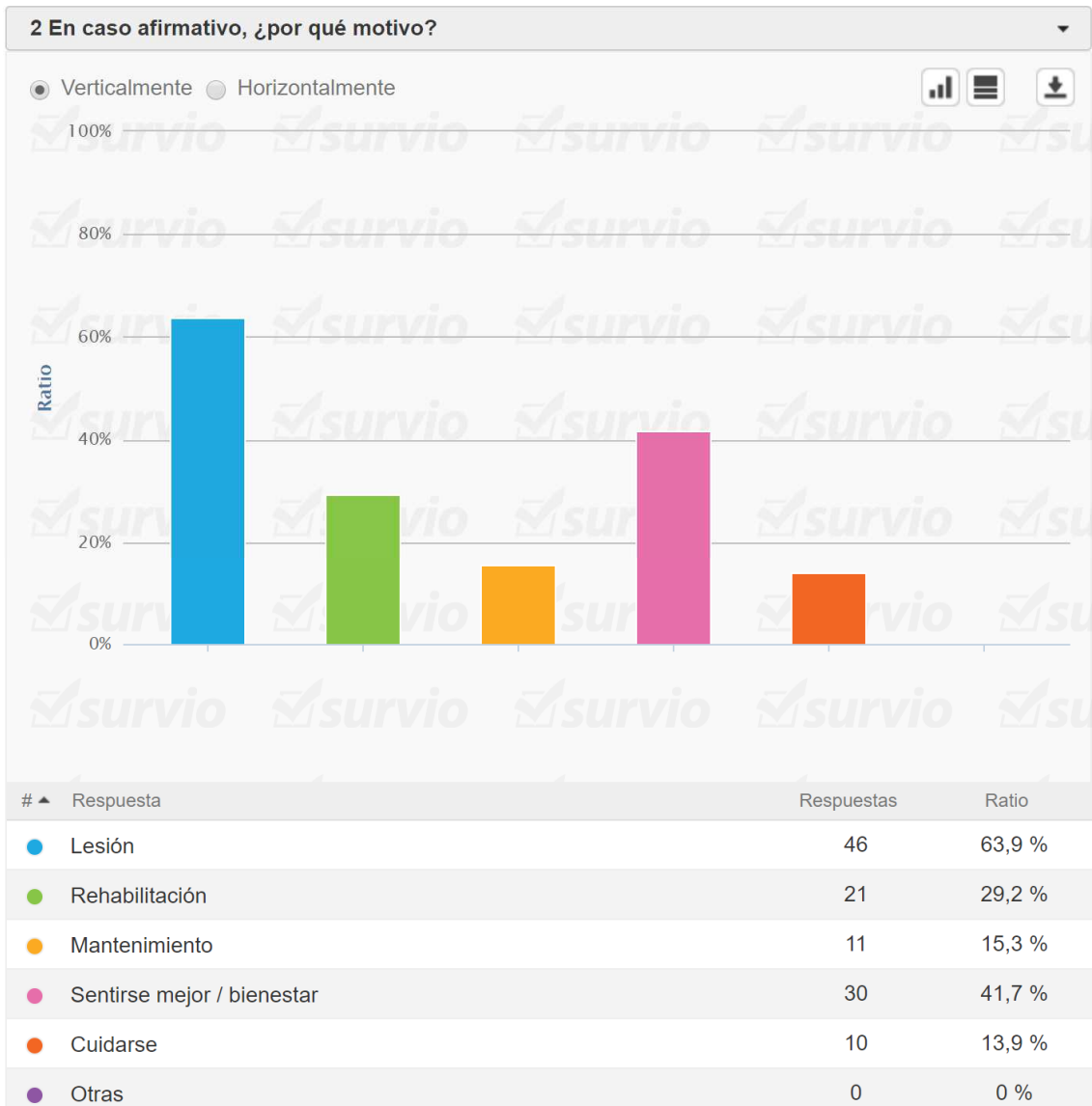
- Tasa de éxito (asignación de servicios)
- Tiempo de asignación de servicio en app
- Tiempo medio de servicio (desplazamiento + tratamiento)
- % incidencias en servicio

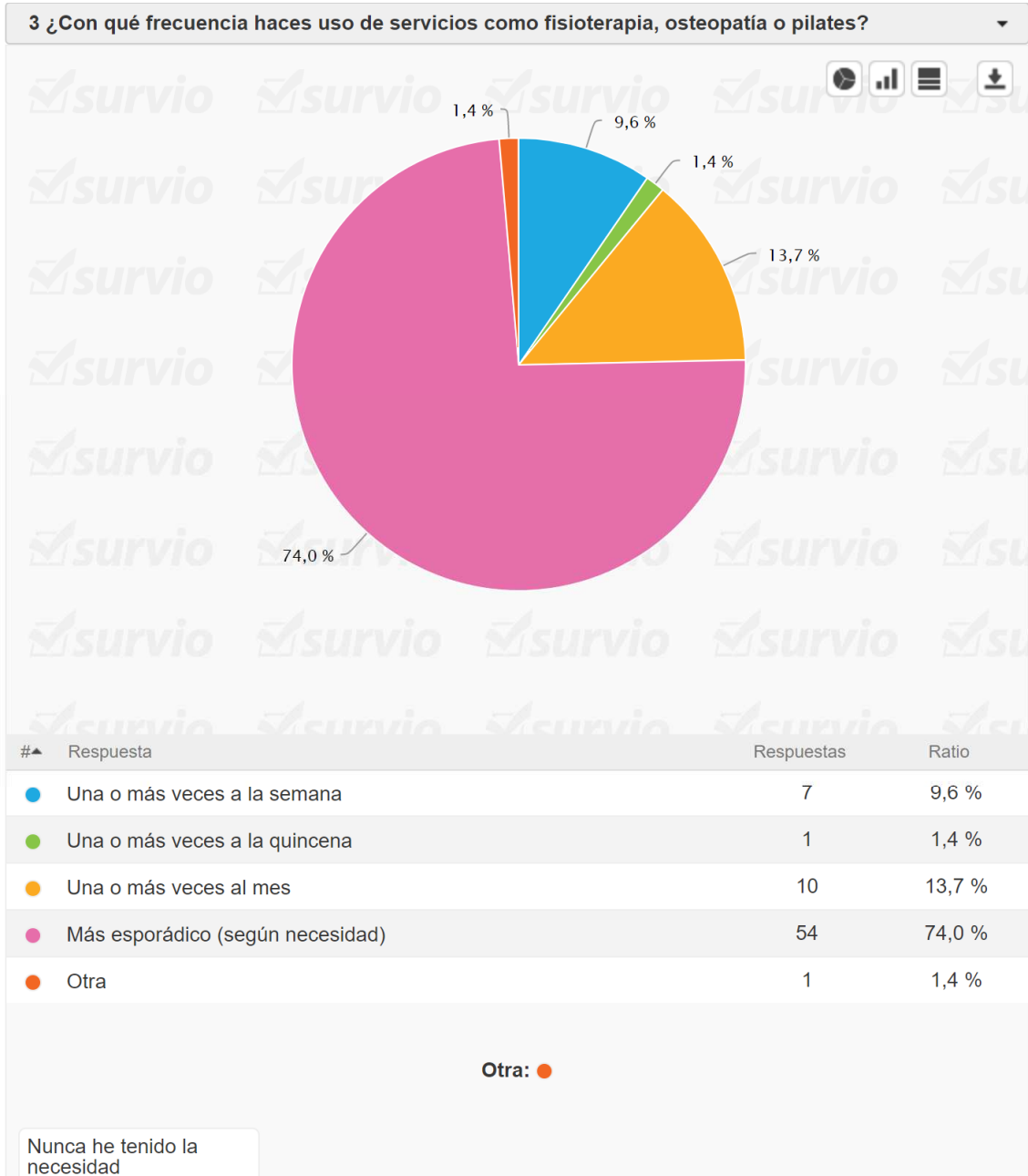
Tecnología

- Tasa de incidencia en app
- Tiempo de desarrollo de nuevas características

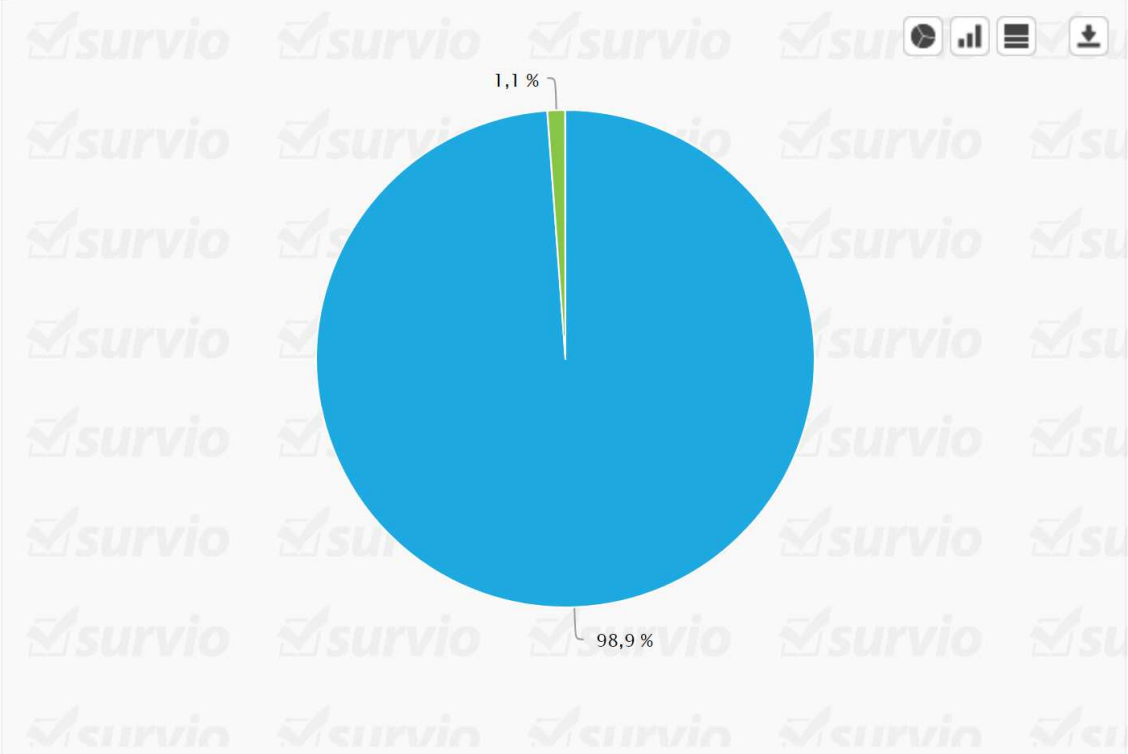
ANEXO 2: ENCUESTA A USUARIOS/PACIENTES



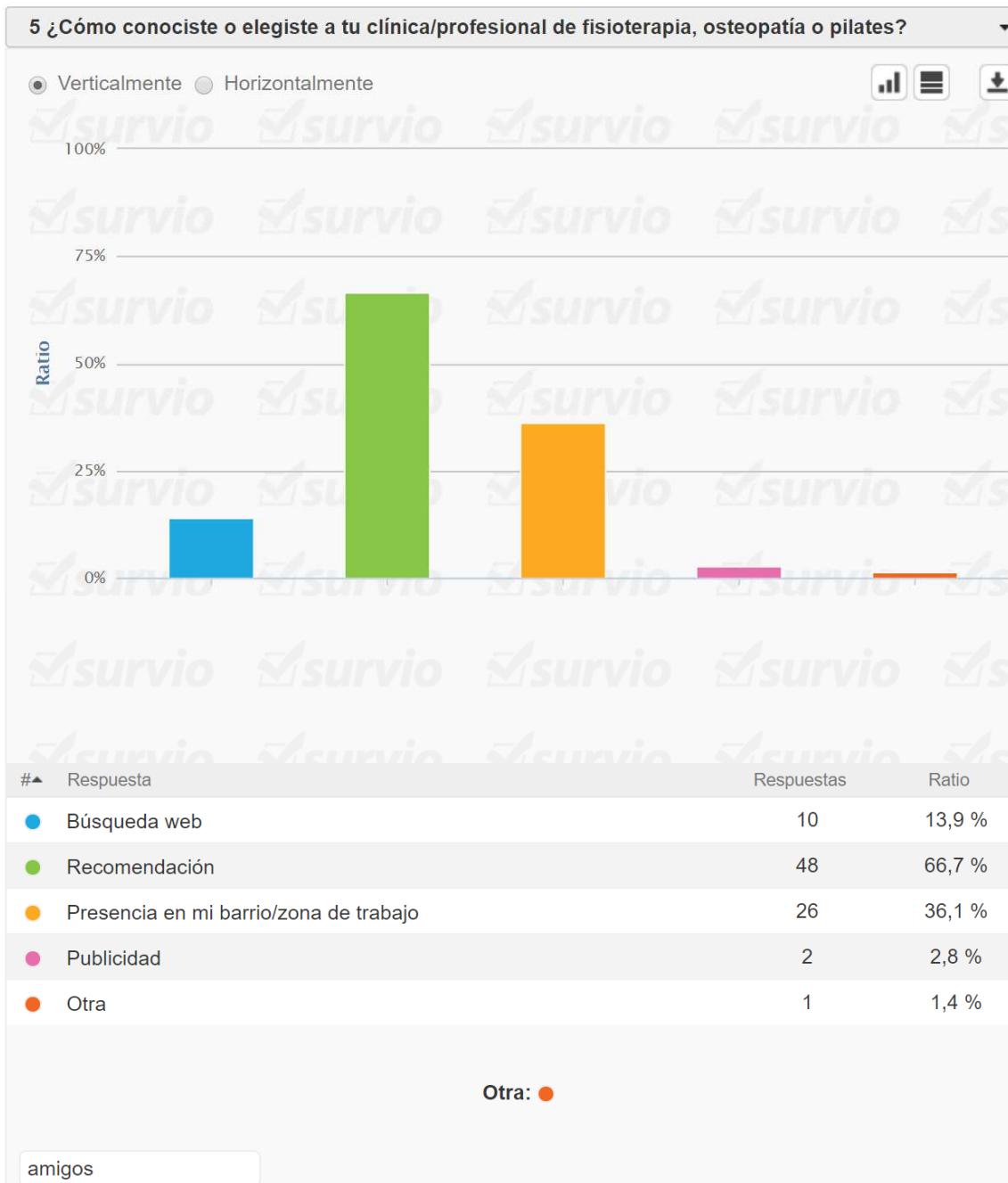


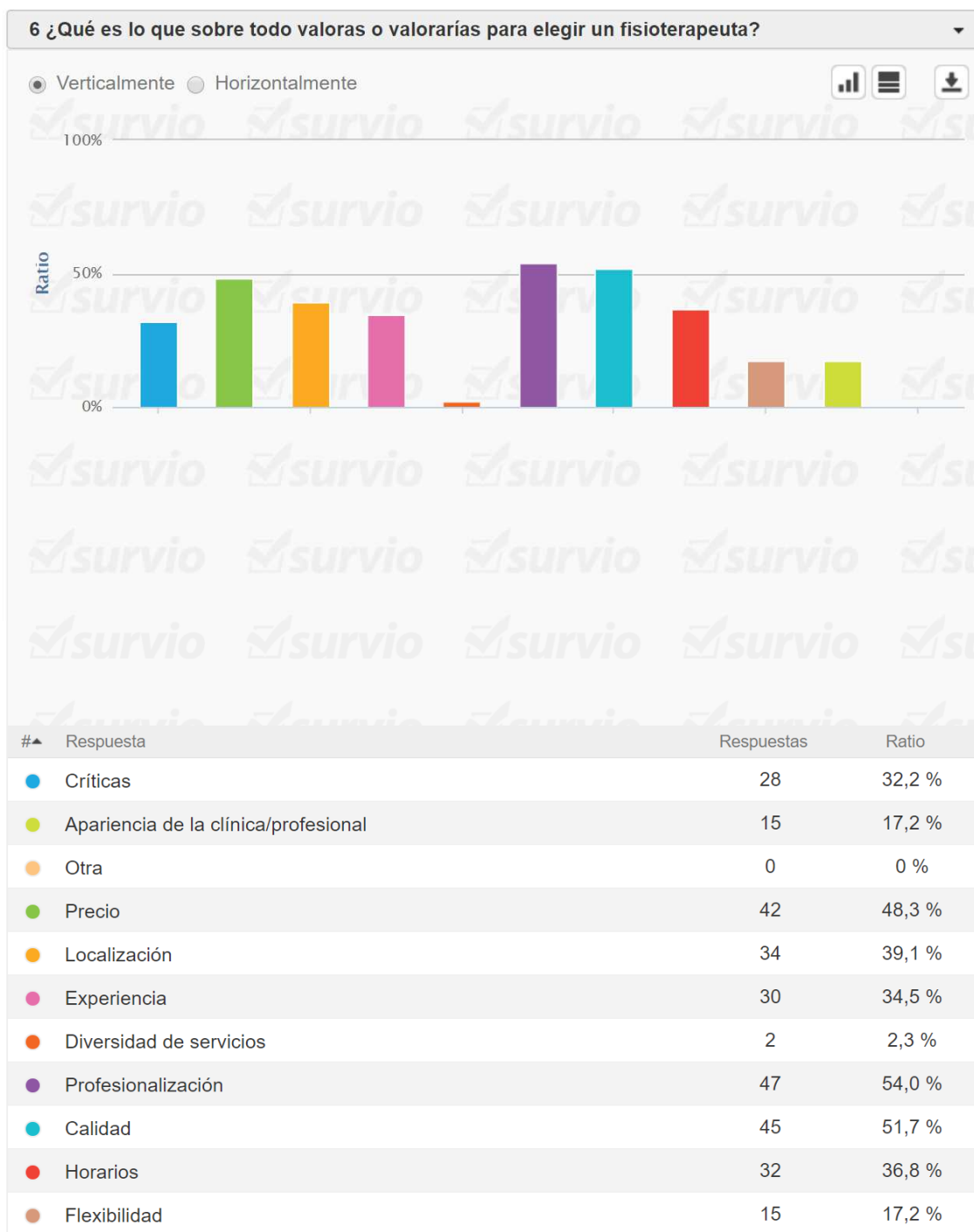


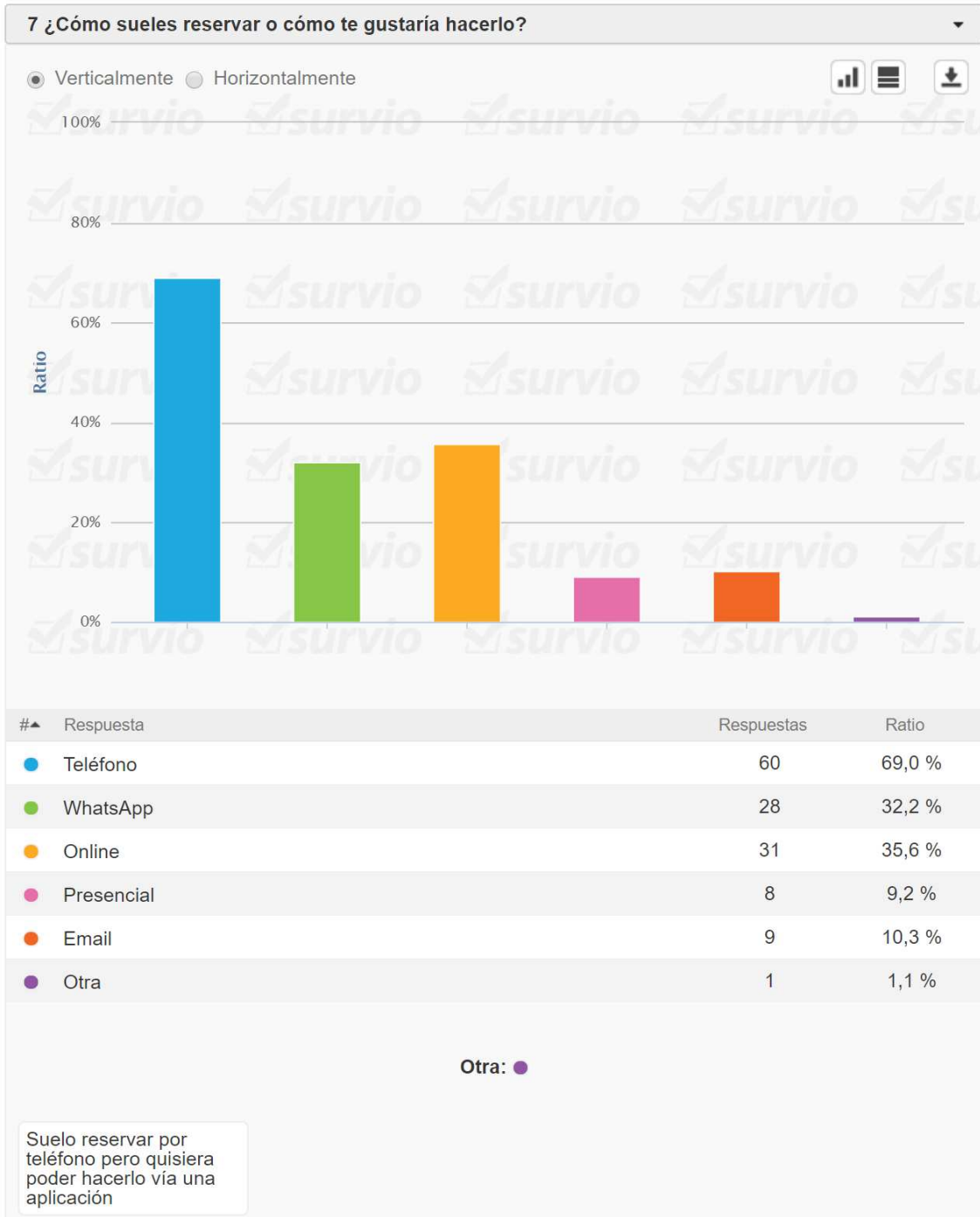
4 ¿Crees que los servicios de fisioterapia, osteopatía o pilates pueden ayudarte a mejorar tu estado de salud y calidad de vida?



| # | Respuesta | Respuestas | Ratio |
|---|-----------|------------|--------|
| 1 | ● Sí | 86 | 98,9 % |
| 2 | ● No | 1 | 1,1 % |



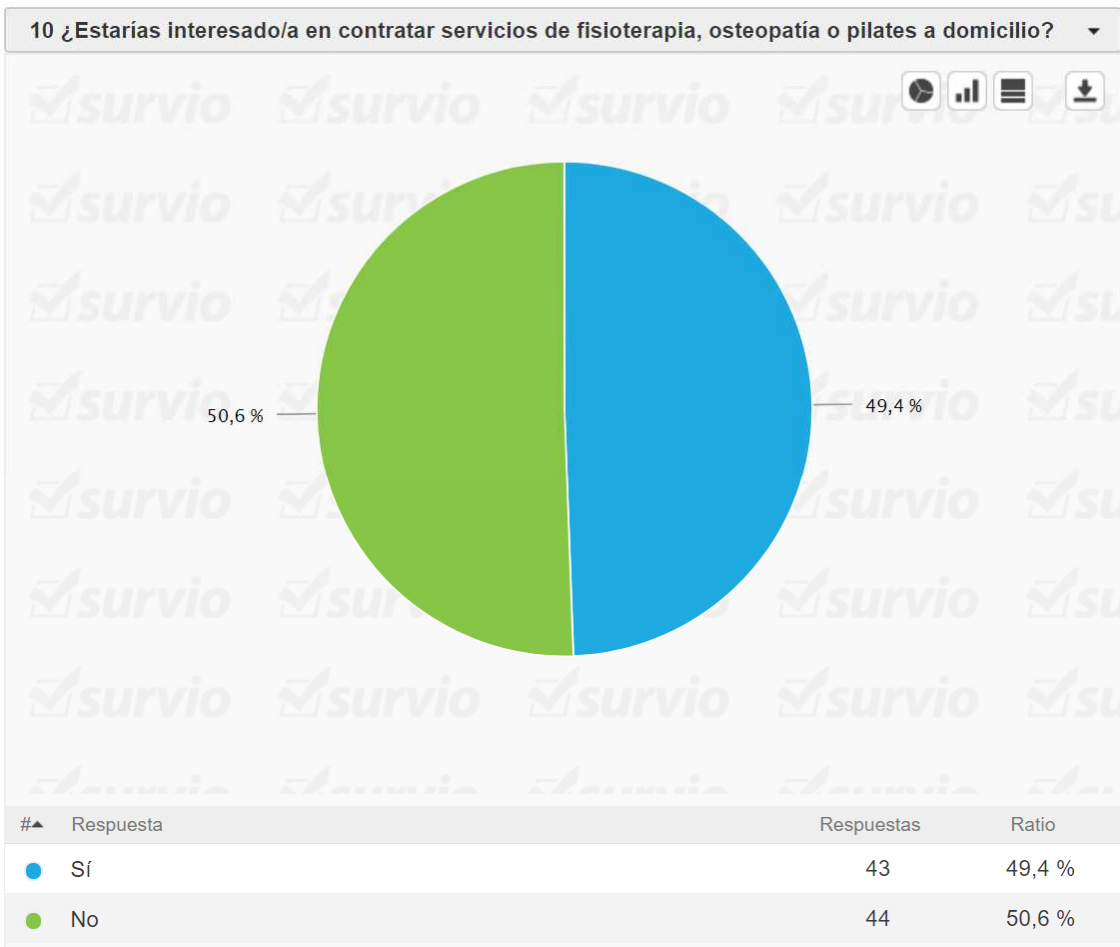


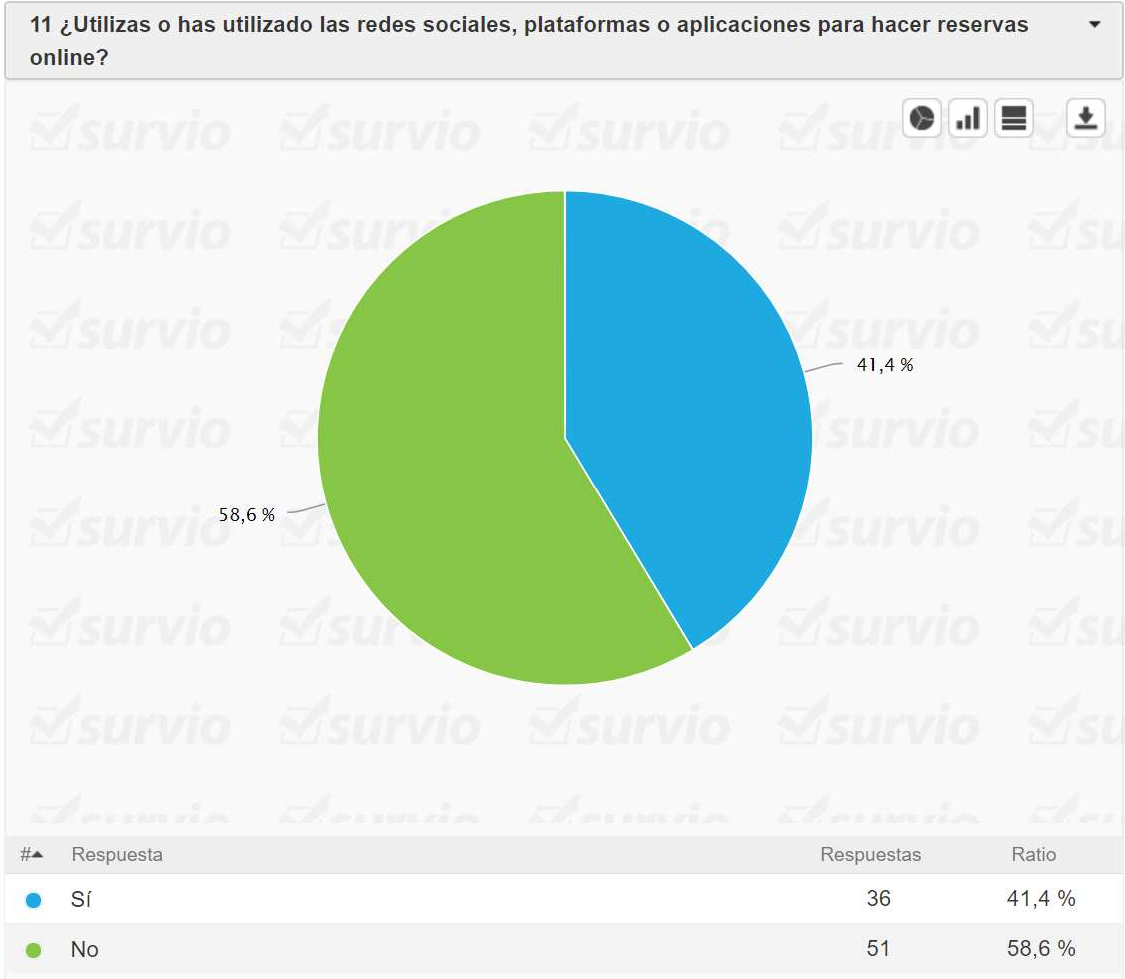


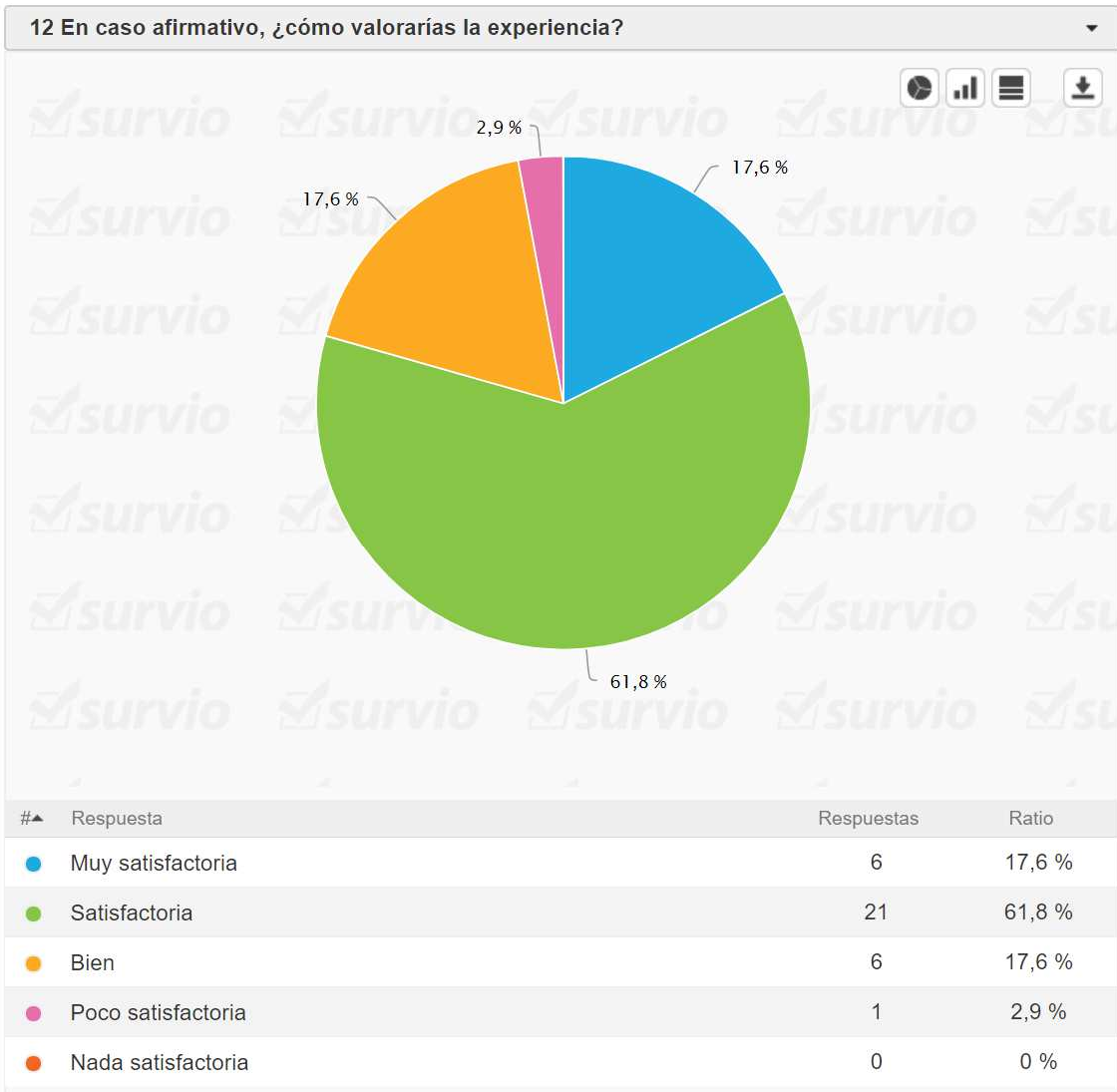
| 8 ¿Qué es lo que más valoras de la clínica/profesional que frecuentas o has frecuentado? ▾ | | | |
|--|---|---|---|
| Que hagan mucho trabajo manual en la zona afectada | Profesionalidad, trato personalizado y buenos resultados | Profesionalidad (2x) | La atención., el trato y la profesionalización, también que no está muy lejos y la calidad precio está muy bien (2x) |
| Su profesionalidad y saber hacer. | La higiene y el trato. | La atención y profesionalidad | |
| Atencion, precios, y el ambiente como tal de la clinica | Relación costo beneficio | El trato con el paciente y lo bien que me quedó al salir | Tratamiento personalizado |
| Dedicación y profesionalismo | La profesionalidad | Profesionalismo y eficiencia de los resultados | El precio y el trato dueante la contratación |
| Simplicidad en el trato, no compromiso si no asisto un día, flexibilidad horarios | Limpieza y calidad de servicio | Profesores | Que sean serios y profesionales |
| Que tenga disponibilidad rápidamente | Su profesionalidad y q viene a casa | Que sea eficaz | Tratamientos de urgencia . La citación en el mismo día |
| Calidad/precio | Suelo ir por lesiones. Valoro si he mejorado después de la fisioterapia. | Que sea una persona con una amplia formación, experiencia y sobre todo, que sea un profesional que me de confianza. | Rápida atención, solemos ir cuando ya nos duele algo por lo que valoro mucho que te den cita en uno o dos días máximo |
| Resolución de problemas. Bienestar | El trato personal. | Que se note que saben de tu dolencia en concreto. Especialización . Conocimientos médicos | La disponibilidad (2x) |
| Trato personal | La calidad del servicio | | El trato humano, la cercanía y el trato profesional en cuanto a la explicación de mi patología como de cuál será mi plan de tratamiento |
| La profesionalidad, la seriedad y sobre todo los resultados que se obtienen | facilidad para cambiar cita y profesionalidad | Que el tiempo se emplee, que dispongan si es necesario de maquinaria, que dispongan de fisio y osteopata | El trato y la profesionalidad |
| Calidad del.servicio, trato personal | Que sea profesional | Profesionalización, experiencia y localización | El trato personalizado |
| Profesionales, experiencia y seriedad | El trato del fisioterapeuta | La profesionalidad y buen trato. | El trato y la amabilidad con el cliente |
| Su profesionalidad | La honestidad y el no tratar de venderte servicios. Tratar lo que quieres tratar y sugerir de forma informal. | Ver resultados. Obtener un buen servicio y reconocer a profesionales preparados que sepan explicarme bien mi caso. Atención personalizada es un plus, que conozcan mi caso y hagan seguimiento. | servicio y profesionalidad de los empleados |
| Ambiente relajante y profesionalidad | es a domicilio | | Profesionales ya conocidos |
| La experiencia del fisioterapeuta | Su profesionalidad y conocimientos. | | |
| | Trato humano y profesionalidad | | |

9 ¿Cómo mejorarías tu relación con tu fisioterapeuta, osteópata o profesor de pilates?, ¿qué crees que podría hacer la clínica o el profesional para mejorar?

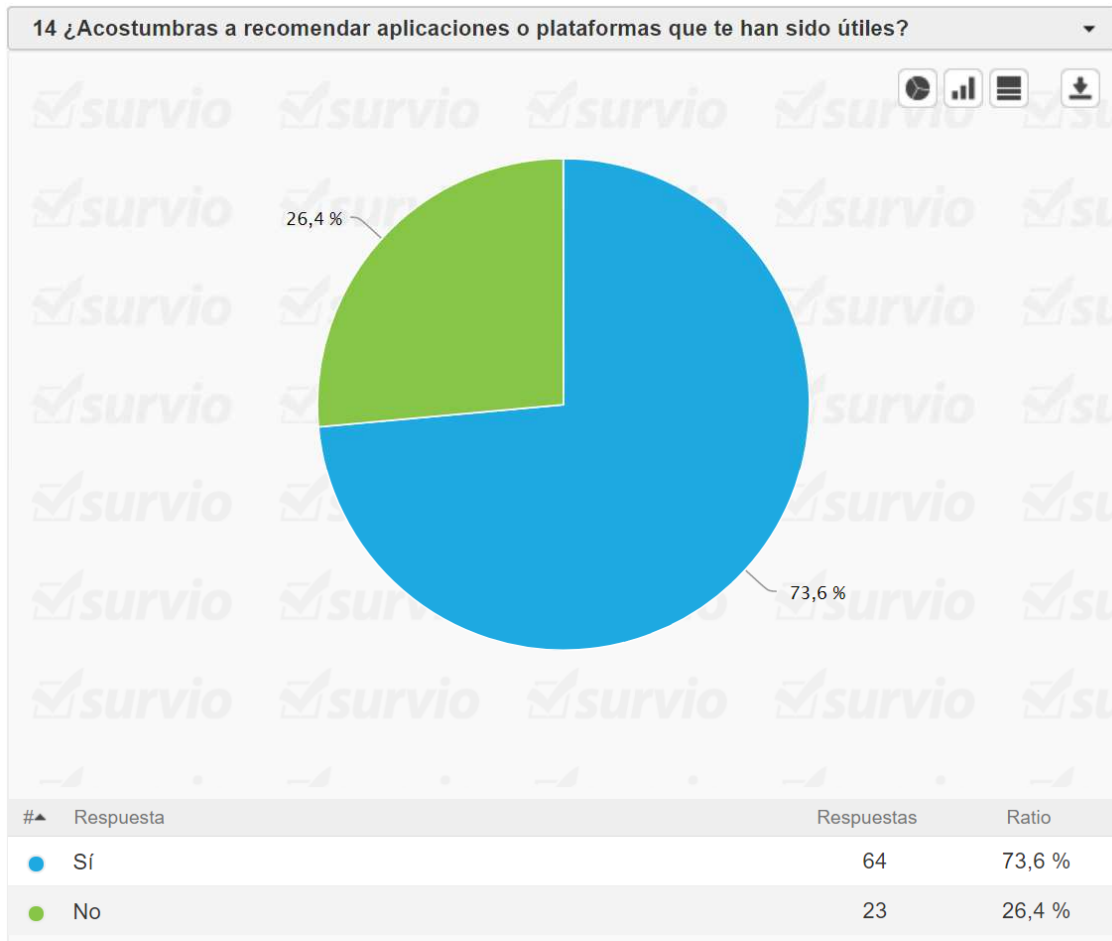
| | | | |
|---|--|---|--|
| Cumplir horario de la cita, localización fácil para aparcar | Bonos descuentos | Ser una persona grata en el trato de personas, profesional en su profesión, simplemente ser responsable en su profesión en todo | Recordatorio de citas, seguimiento pacientes, bonos de descuento. |
| Ambiente acogedor y buen servicio | Ser más cercano al paciente. | | Cortes con avances y planes de terapia |
| Mejor comunicar sobre los beneficios, facilitar la reservación de sesiones | Mejorar horarios | Hacer una gestión integral del cliente. Mantenerse al día con las tendencias tecnológicas (apps, web, redes sociales) Presencia positiva en páginas de críticas y reviews (TripAdvisor) | Más acercamiento a los paciente |
| Formación continua en técnicas nuevas. | Más opciones de horario. | | Debe ser profesional, trato cercano pero sin invadir intimidad. |
| Enviar SMS de recordatorio de fecha y hora y de la cita | Mayor flexibilidad horaria. Rebajar precio | | Que continúe su formación para actualizarse y mantenerse al día sobre las novedades propias de su campo. |
| En el caso del fisioterapeuta sería de ayuda una tabla de ejercicios para mejorar la lesión | Es agradable mantener una conversación mientras te trata, se pasa el tiempo más rápido y el dolor también. La canillas suelen tener un agujero facial, poner abajo una pantalla con imágenes o algo haría más entretenida la sesión. | Dar un informe. | Flexibilidad horaria |
| Aplicar realmente cuando el paciente nota algo a mejorar | Para mí, mi fisio tiene todo lo que necesito | Seguimiento personal. Trato personalizado. | que t atienda siempre el mismo profesional y t explique sus dolencias y como mejorar |
| Más aparatos o técnicas nuevas | Estoy contenta | Todo estupendo (2x) | Más empatía por las personas. Aunque seas uno más del día para ellos, que no se note. |
| Tener información de la lesión, etc | Abriendo una historia clínica de cada paciente para conocer su evolución y si es necesario ser tratado desde una perspectiva multiprofesional | Creo que esta perfecto | Seguir tratándome bien |
| Solamente he utilizado un servicio de osteopatía por una lesión puntual. Quizás si se vendiera como un modo de relajarse, sin necesidad de tener que ser un tratamiento por una dolencia concreta, iría más amenudo. Esa idea la tengo del Pilates, como una terapia para mejorar de forma genérica tu cuerpo y mente, sin ver el lado "médico". No he ido nunca a una clase de Pilates pero siento curiosidad por ver si realmente me funcionaría para mejorar mi no sólo mi forma física sino también mental (relajación, concentración etc...) | Teniendo un contacto más fluido, que cuando no sepa de mí, contacte conmigo de alguna forma | Pues no teniendo que cambiar de fisio, cuando elijo uno voy por qué me gusta el o ella y no su compañero | Hacer seguimiento. Plantear ejercicios para casa relacionados con mi lesión particular. |
| | | Todo es perfecto | Renovación y actualización de su clínica |
| | | Yo estoy contenta donde voy | |
| | | No es mala | |
| | | Actualizarse utilizando móvil para coger citas y datafono para cobrar las sesiones | |

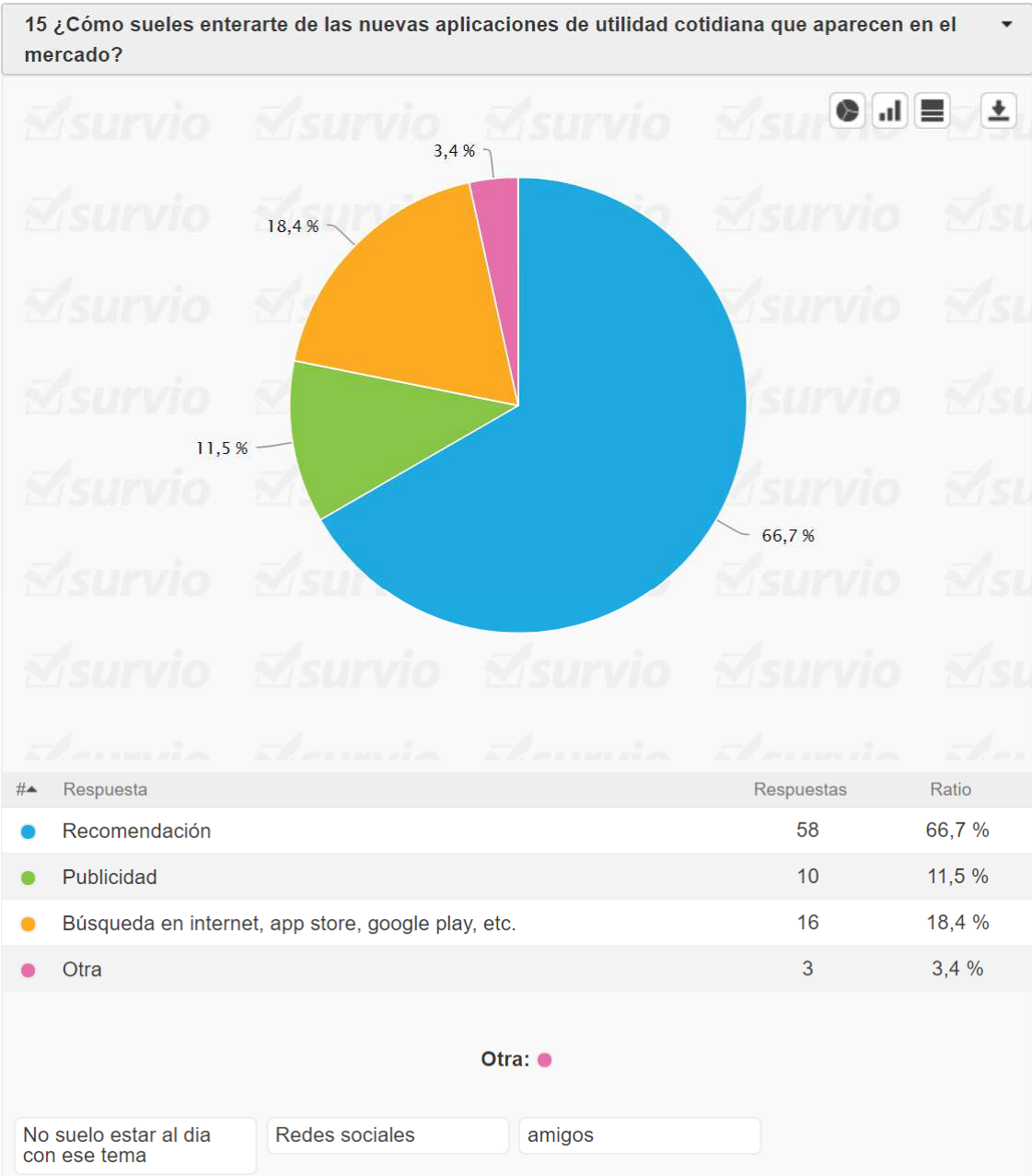












ANEXO 2: ENCUESTA A CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA, OSTEOPATÍA Y PILATES

A continuación, se enumeran las preguntas de la encuesta para las clínicas:

1. ¿Eres asalariado o empresario? En caso de empresario, ¿tus trabajadores son autónomos o contratados?
2. ¿Qué servicios ofertas?

Fisioterapia / Osteopatía / Pilates / Podología / Nutrición / Otros:
3. ¿Qué te preocupa del sector?, ¿y de tu negocio?
4. ¿Qué haces para remediarlo o darle solución?
5. ¿Cómo consigues nuevos pacientes?

Recomendación / Posicionamiento web / Publicidad convencional (tríptico, buzoneo) / Pago anuncios / Redes sociales / Wait and see / Otras:
6. ¿Usas redes sociales, plataforma o aplicaciones móviles con motivos profesionales? ¿Tiene tu clínica página web, cuenta Facebook u otra red social? ¿Qué piensas de las críticas por internet?
7. ¿De qué manera se realizan las reservas en tu clínica?, ¿es posible reservar online?
8. ¿Dedicas mucho tiempo a gestionar tus reservas?, ¿Existe alguien que se encargue de ello (recepción) y que no sea un profesional sanitario?, ¿por qué?
9. ¿Cuántos pacientes recibe tu clínica semanalmente? ¿Estás satisfecho con la cantidad de paciente que recibes?
10. ¿Tienes horarios sin pacientes?, ¿cuántas horas a la semana aproximadamente? ¿Qué haces o tienes idea de qué hace falta para cubrir los horarios vacíos?
11. ¿Conoces algunos datos, como la duración media de un paciente, la duración media entre tratamientos o el número de pacientes activos?
12. ¿Qué piensas de las soluciones de atención a domicilio?, ¿lo contemplas?, ¿por qué?
13. ¿Piensas que hay aspectos a mejorar en tu clínica? ¿Cuáles serían los 3 principales?
14. ¿Has percibido alguna queja o reclamación por parte de tus pacientes? ¿Cuáles han sido los motivos?
15. En la actualidad, ¿qué recursos utilizas para fidelizar a tus pacientes?

16. ¿Cómo gestionas tu relación con los pacientes?, ¿cómo la mejorarías?
17. ¿Utilizas algún software de gestión pago? ¿Y gratuito? En caso afirmativo, ¿la información se almacena en internet?
18. ¿Pagarías por una solución que te permitiese incrementar el número de pacientes y optimizar las operaciones de tu clínica?
19. ¿Cuál es el precio medio del tratamiento?, ¿incluyes promociones u ofertas periódicas?
20. Ventajas e inconvenientes de nuestra solución = Feedback muy interesante al hablar abiertamente de ello.

WeFisio

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las respuestas recopiladas durante las siete entrevistas a las clínicas.

| | | Nº Entrevistado | | | | | | |
|-------------|---|---|--|---|--|--|--|--|
| | | Ángela (Madrid) | Andrea (Valencia) | Carol (Madrid) | Pedro (Madrid) | María (Madrid) | Leticia (Madrid) | Juan Luis (Albacete) |
| Nº Pregunta | 1 | Empresaria/ Contratados | Empresaria/ Autónomos | Autónoma (empleada de una clínica) | Empresario | Autónoma (empleada de una clínica) | Empresaria/ Contratados | Empleado de una mutua (no autónomo) |
| | 2 | Fisio/Osteo/Pilates/ Hipopresivos/Ejercicios terapéuticos | Fisio/Osteo/Pilates/ Hipopresivos/ Suelo pélvico/Fisio infantil | Fisio/Osteo/Pilates/ Drenaje/Respiratoria/ Entrenamiento agua | Fisio/Osteo/ Plataformas (postural) | Fisio y Osteopatía | Fisio/Osteo/Pilates/ Ejercicios terapéuticos | Fisio y osteopatía |
| | 3 | Crisis/Que no sobreviva ante amenazas | Intrusismo/ Incertidumbre | Colegio son unos incompetentes: no lucha por derechos, para que los fisios sean más reconocidos. Los precios y sueldos son bajos. Intrusismo. Incapacidad de los traumatólogos para derivar a los fisios, sobre todo los de la “vieja escuela” | Competencia/Falta profesionalidad en el sector/Bajada de precios/Desprestigio por precios muy bajos | Sueldos bajos y cobros en negro | Malos profesionales que den mala publicidad/De mi negocio que la gente deje de ir | Precariedad trabajo a nivel privado/Hay poca conciencia social del buen trabajo que realizan los fisios y lo necesarios que son |
| | 4 | Trabajar duro | Trabajar duro/Buscar nuevos pacientes | Formación, experiencia... | Formación y publicitar sector y negocio | Modificando el convenio | Estar 100% a mi trabajo | Colaboro en iniciativas del colegio. Conciencia a nivel individual al paciente y a través de mi |

WeFisio

| | | | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| | | | | | | | | cuenta personal de facebook |
| 5 | Recomendaciones | Recomendaciones y desde hace poco RRSS | Recomendaciones | Recomendaciones y web+RRSS (esto último muy poco) | Recomendaciones | Recomendaciones | Recomendaciones | Captan empresas (es una mutua) |
| 6 | Sí/Las críticas son subjetivas | RRSS sí/Web en construcción/No me fio al 100% de las críticas, pero son muy útiles | No como profesional autónomo | Si son constructivas me parecen bien | No lo sé | Sí/Las críticas son buenas para dar a conocer tu negocio | Web y RRSS sí | |
| 7 | Por teléfono y whatsapp (esto último muy al alza)/No online | Por teléfono/No online | Teléfono y online | Por teléfono/No online/Agenda física | Teléfono y online | Teléfono, de la calle y por whatsapp, y algunos correos/No online | Deriva el médico de la mutua | |
| 8 | Bastante tiempo/No es productivo | Sí, mucho tiempo/No recepción, gestiona todo ella | Sí que hay recepción y solo se dedica a eso | Media hora al día/No hay recepción, pero me gustaría | Sí que hay recepción y solo se dedica a eso | No hay recepción | Sí hay recepción | |
| 9 | 95-100/Sí, no es muy madura | Casi todo lleno | 8-9h/día solo ella | 20 (solo abre de lunes a jueves por la tarde). Está lleno al 100% | 48 pacientes a la semana solo ella, aprox. | 90% llena | Casi lleno. Unos 400-500 pacientes al año con una media de 5-7 sesiones por paciente antes de recibir el alta | |
| 10 | 35-40/Ahora nada, no es muy madura | Sí | Casi siempre llena | No, casi siempre lleno | Casi todo lleno | 10% vacía | Casi llenos | |
| 11 | No | Sí | Lo estima ella (la respuesta es, por tanto, NO) | Sí, pero no los anoto, los sé porque tengo pocos pacientes | No lo sé exactamente, pero más o menos sí | No | No | |

WeFisio

| | | | | | | | | |
|--|----|--|--|---|---|--|---|---|
| | 12 | Pierdes mucho tiempo (más de 1 hora, y solo cobras 1 hora) | Sí que me gusta, puedes desconectar | Bien, pero me parece incómodo. Solo lo contemplaría si fuera más cómodo. Me parece bien para gente joven, que está empezando. Para casos esporádicos y con gente de confianza lo veo bien, porque no te puedes meter en casa de cualquiera. | Para el profesional es horrible andar de aquí para allá, y es incómodo por la incertidumbre (cuando era joven traté a una persona que tenía una esvástica en el salón). Para pacientes incapacitados lo veo bien. No es algo que contemple. | No me gusta domicilio: pierdo tiempo, el transporte para llegar es un incordio, provoca estrés, no hay tanta confianza, es incómodo... | Es un coñazo: quita tiempo, la gente no está dispuesta a pagar el tiempo que pierdes en desplazamientos, quiere pagar lo mismo que en clínica pero en su casa | Lo veo muy bien para pacientes incapacitados, con afección neurológica, etc. En Albacete hay una clínica que contrata a fisios recién graduados para domicilio (pacientes normales) y tiene bastantes pacientes, el problema es que se van los fisios muy rápido porque acaban hartos, pero mercado hay |
| | 13 | No hay recepción (atención mejorable)/Citas online/Cobros se pierde tiempo | Mejorar la organización y disminuir los retrasos | No lo sé | Ampliar horarios. Ampliar materiales para tratar mejor. | Nada | Citas online/Crear redes sociales/Controlar mejor temperatura del local | Masificación de las instalaciones (gimnasio, corrientes, etc) |
| | 14 | Molestias teléfono sonando o sin coger/Recibir a alguna | Retrasos | Lista de espera y que no hay urgencias (siempre es el mismo horario) | Lista de espera, aunque me da prestigio | No | De la temperatura/Retrasos | Dicen que le dan el alta muy pronto |

WeFisio

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|--|---|---|---|
| | | persona en mitad de la sesión | | | | | | |
| 15 | | Trato de crear un vínculo durante el tratamiento | Prestar mucha atención. Escribirles de vez en cuando (personalizar) | Conscientemente nada, trato de ser profesional y cariñosa | Confianza en el terapeuta. Equilibrar el trato y la mejoría | Mejorar la atención | Buen tratamiento de fisioterapia y buen tratamiento personal, y recibirles alegres | Trato de que el tratamiento sea lo más personalizado posible |
| 16 | | No lo sé | Mejoraría: Tener web, reserva online, hojas de ejercicios, dossier personalizado... | Tratándoles más tiempo | Cuidar comunicación post y pre tratamiento: llamadas, whatsapp, correos, revisión y seguimiento de pruebas médicas, etc. | Nada | Formándome más y siendo mejor en lo que hago | Aumentar nº de fisios y reducir el de pacientes |
| 17 | | Sí, de pago. No se almacena en internet | No, google calendar | Sí, de pago (SAP). No sé si se almacena en internet | Gratuito | Sí, de pago (SAP). No sé si se almacena en internet | Sí de pago, no almacena datos en internet | Sí, es de pago y no almacena en internet |
| 18 | | Depende | Sí | No es mi clínica | Sí, depende | No lo sé, depende | Sí, según a qué precio | Si me saliera rentable, sí |
| 19 | | 35€-45€. Sí hay ofertas periódicas | 30€ sin ofertas | 40€ sin ofertas | 35€ sin ofertas | 40€ sin ofertas | 35-50€ con ofertas | No lo sé, lo paga cada empresa a través de los seguros sociales |
| 20 | | Compararse con otras clínicas/Sería malo que fuese como Groupon/Guerra de precios/Autónomos sin | Lo veo bien si solo me cobran si consigo un paciente | Para otras personas puede estar bien, para mí no lo veo | Sería malo para el sector. Aporta las siguientes ideas que no sabíamos: | No lo sé | No me gusta porque no creo que ningún fisio quiera trabajar siempre a domicilio, a nadie le gusta estar de un sitio | Está bien; lo de domicilio puede estar bien si se cobra más caro, y el fisio o la |

WeFisio

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|---|---|
| | | clínica tendrían ventaja, porque no tienen gastos fijos tan altos y podrían ofertar el tratamiento a domicilio mucho más barato | | | <ul style="list-style-type: none">- El colegio de fisios establece las tarifas mínimas.- Los fisios que no trabajen en clínica no es obligatorio que estén colegiados.- En algunas clínicas hay diferentes precios dependiendo del profesional que te trate | | para otro trabajando, la gente quiere estabilidad | clínica solo con coger 3 o 4 pacientes, le compensa y gana lo mismo que si cogiera a 8 o 9 en un día. Si hicierais algo para que fuera más cómodo para el paciente, lo veo bien |
|--|--|---|--|--|---|--|---|---|