



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE)
Plan de empresa de Ciudad Salud

Trabajo fin de estudio presentado por:	Julián Coello Martín
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad de trabajo:	Individual
Director/a:	Daniel García Martínez
Fecha:	19 de julio de 2022

Resumen

El presente Trabajo Fin de Estudios pretende analizar la viabilidad de implantar un negocio en una zona de gran expansión futura dentro de Ciudad Real capital, donde poder crear una clínica de estética y fisioterapia con asesoramiento personalizado e integro al cliente orientado 100% a la salud. Con una amplia variedad de productos y servicios que engloben muchas de las necesidades de los clientes desde el punto de vista de la belleza y el bienestar.

Esta idea viene a consolidar conocimientos adquiridos gracias a un asesoramiento financiero y organizacional realizado a una clínica existente de similares características. Aprendiendo gracias a ello el funcionamiento y gestión “desde dentro” de este tipo de empresas, resulta muy valioso a la hora de proyectar la creación de una clínica desde cero, viendo las necesidades de los clientes y los requisitos actuales necesarios, si se creara hoy, y con las innovaciones y características que se pudieran implantar.

Con este proyecto se pretende dar luz a una idea de clínica que no encontramos en el sector ya que la competencia se caracteriza por locales pequeños con una variedad de productos reducida, por lo que se centra en una clientela muy seleccionada y reducida. Este proyecto pretende llegar a un abanico de edades más amplio e incluso buscar servicios para el sexo masculino, que demanda mucho menos estos servicios. La calidad y el trato al cliente deben ser la principal seña de identidad.

Palabras clave: clínica, estética, empresa, salud, fisioterapia, integral

Abstract

This End of Studies Project aims to analyze the feasibility of establishing a business in an area of great future expansion within Ciudad Real capital, where it is possible to create an aesthetics and physiotherapy clinic with personalized and comprehensive advice to the client, 100% health oriented. With a wide variety of products and services that encompass many of the needs of customers from the point of view of beauty and well-being.

This idea comes to consolidate knowledge acquired thanks to financial and organizational advice given to an existing clinic with similar characteristics. Learning thanks to this the operation and management "from within" of this type of company, it is very valuable when projecting the creation of a clinic from scratch, seeing the needs of the clients and the current requirements necessary, if it were created today, and with the innovations and features that could be implemented.

The aim of this project is to give birth to an idea of a clinic that we do not find in the sector, since the competition is characterized by small premises with a reduced variety of products, which is why it focuses on a very selected and reduced clientele. This project aims to reach a wider range of ages and even look for services for the male sex, who demand these services much less. Quality and customer service must be the main hallmark.

Keywords: clinic, aesthetics, company, health, physiotherapy, integral

Índice de contenidos

Resumen	2
1. Introducción	9
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	10
1.2. Objetivos del TFE	10
1.2.1. Objetivos generales	10
1.2.2. Objetivos específicos	11
1.3. Elementos innovadores del proyecto	11
2. Análisis del mercado	12
2.1. Mercado potencial	12
2.2. Público objetivo	13
2.3. Competencia	14
2.4. Análisis DAFO	15
3. Business CANVAS model	17
4. Estrategia de Marketing	21
4.1. Cartera de productos y propuesta de valor	21
4.2. Estrategia de precios	22
4.2.1. Oferta de servicios	22
4.2.2. Comisionado	23
4.3. Previsión de ventas (3 años)	25
4.4. Estrategia de comunicación	26
4.5. Estructura de distribución	27
4.6. Presupuesto de Marketing	27
5. Plan de operaciones	27
5.1. Localización	27

5.2.	Definición de procesos relevantes.....	29
5.3.	Recursos necesarios y estructura de costes	30
5.3.1.	Recursos humanos.....	30
5.3.2.	Recursos materiales.....	31
6.	Equipo directivo y organización	31
6.1.	Miembros del equipo directivo	31
6.2.	Forma jurídica	32
6.3.	Misión, visión y valores.....	32
6.4.	Organigrama	33
7.	Plan financiero.....	34
7.1.	Inversión y financiación inicial	34
7.1.1.	Activo no corriente	34
7.1.2.	Activo corriente	34
7.1.3.	Patrimonio neto.....	35
7.1.4.	Pasivo.....	35
7.2.	Ingresos y gastos.....	36
7.2.1.	Previsión de ventas.....	36
7.2.2.	Previsión de gastos	37
7.2.3.	Previsión de tesorería.....	37
7.3.	Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales .	38
7.4.	Análisis económico y financiero	40
8.	Conclusiones.....	42
9.	Limitaciones y prospectiva	43
	Referencias bibliográficas.....	44
	Anexo A. Plano distribución del local	46

Anexo B. Cuadro resumen amortización préstamo financiero	47
Anexo C. Cuadro resumen leasing financiero.....	48
Anexo D. Balance de situación	49
Anexo F. Cuenta de pérdidas y ganancias	50
Anexo G. Ratios.....	51

Índice de figuras

Figura 1. <i>Renta bruta media de Ciudad Real.</i>	13
Figura 2. <i>Pirámide poblacional Ciudad Real 2021</i>	14
Figura 3. <i>Análisis DAFO</i>	17
Figura 4. <i>Business CANVAS Model.</i>	20
Figura 5. <i>Logotipo Ciudad Salud.</i>	21
Figura 6 <i>Previsión de ventas.</i>	25
Figura 7. <i>Localización clínica.</i>	28
Figura 8. <i>Proceso de compra en clínica.</i>	29
Figura 9. <i>Proceso de compra online.</i>	30
Figura 10. <i>Organigrama.</i>	33
Figura 11. <i>Estacionalidad de las ventas.</i>	37

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Precio tratamientos faciales y corporales</i>	22
Tabla 2. <i>Precios micropigmentación</i>	23
Tabla 3. <i>Precios fisioterapia y masajes</i>	23
Tabla 4. <i>Precios medicina estética</i>	24
Tabla 5. <i>Previsión de ventas por líneas de servicios</i>	25
Tabla 6. <i>Presupuesto de Marketing</i>	27
Tabla 7. <i>Coste de recursos humanos</i>	30
Tabla 8. <i>Coste de recursos materiales</i>	31
Tabla 9. <i>Activo no corriente</i>	34
Tabla 10. <i>Activo corriente</i>	35
Tabla 11. <i>Capital social</i>	35
Tabla 12. <i>Pasivo no corriente</i>	35
Tabla 13. <i>Previsión de ventas a 5 años</i>	36
Tabla 14. <i>Facturación mensual primer año</i>	36
Tabla 15. <i>Previsión de gastos primer año</i>	37
Tabla 16. <i>Previsión de tesorería</i>	38
Tabla 17. <i>Cuadro resumen porcentajes balance de situación</i>	39
Tabla 18. <i>Cuadro resumen porcentajes pérdidas y ganancias</i>	40
Tabla 19. <i>Ratios</i>	41

1. Introducción

En la elaboración de este trabajo desarrollamos un plan de empresa que nos permita comprobar la viabilidad para crear una clínica de estética y fisioterapia llamada “Ciudad Salud”, con un concepto de salud integral. Con un trato al cliente personalizado y muy exclusivo se pretende convertir el negocio en referente dentro de Ciudad Real, añadiendo un abanico de servicios de calidad que nos diferencie de la competencia a través de productos y servicios que engloben gran parte de las necesidades de los clientes dentro del sector de la belleza y salud. Impulsaremos las nuevas tecnologías a través de comercio online o posicionamiento en plataformas médicas y de estética y marketing en las redes sociales, así como elementos que hoy por hoy no encontramos en clínicas similares como puede ser la prescripción por parte de *influencer* y aplicación y potenciación de una app corporativa, con el fin de poder abarcar una clientela más joven y diversificada, que ya utilizan esta serie de recursos a la hora de encontrar el servicio, precio y clínica idónea para llevar a cabo su tratamiento.

La ubicación se ha proyectado estratégicamente con el fin de buscar la cercanía a nuestro público objetivo. Al posicionarnos cerca de la futura Ciudad Administrativa de la JCCM, obtenemos la potencialidad de más de 1.000€ funcionarios trabajando en dichas instalaciones, sin olvidarnos que la zona elegida es residencial y cercana al centro de la ciudad, con lo que también obtenemos la potencialidad de los propios residentes.

En el trabajo se analizarán distintos aspectos básicos para la creación de un nuevo negocio, partiendo de los conocimientos adquiridos en el grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) en la Universidad de la Rioja (UNIR), como son el estudio de mercado, desarrollo de *Business Canvas Model*, estrategias de marketing, plan de operaciones, financiero y organizativo. Analizaremos la viabilidad y se propondrán conclusiones y limitaciones al proyecto.

1.1.Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

El sector “Health and Wellness” (Salud y Bienestar) se encuentra en constante crecimiento. En 2021, el 35,9% de la población española recurre a servicios de medicina estética, con un target cada vez más joven, sobre los 26 años, y cada vez con más presencia del sector masculino (Sociedad Española de Medicina Estética). En España, el mercado de la medicina estética ha crecido en torno a un 10-15% debido al aumento de tratamientos faciales y corporales.

En la sociedad actual, cada vez buscamos más el bienestar individual. El Global Wellness Institute define bienestar como “la búsqueda activa de actividades, opciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud integral”, donde la salud y belleza, entre otros factores, son básicos para conseguir dicha meta.

Más allá del aspecto físico, la medicina estética ayuda a mejorar e incrementar la sensación general de bienestar, ayudando a fortalecer la autoestima, seguridad y confianza individual.

Este proyecto reside en satisfacer dicha necesidad desde el punto de vista no solo de la estética sino de la salud física, con tratamientos de fisioterapia, medicina deportiva, entrenamientos individuales, así como con la venta de productos cosméticos y consultas de nutrición. El enfoque de integralidad pretende aunar una oferta de servicios lo suficientemente amplia para cubrir las necesidades de los clientes, proporcionándonos poder llegar a una clientela más variada y facilitando la fidelización del consumidor.

1.2.Objetivos del TFE

1.2.1. Objetivos generales

Los objetivos generales llevados a cabo en este proyecto consisten, entre otros:

- Investigar la situación del mercado, competencia y público objetivo, teniendo en cuenta la situación económica actual.
- Analizar los servicios ofertados englobados en acciones concretas de marketing y estrategias a llevar a cabo.
- Definir un plan de operaciones acorde y realista.
- Estudiar la viabilidad a través de un plan financiero donde muestre la validez y rentabilidad del proyecto.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conseguir en 2-3 años convertirse en una clínica referente en Ciudad Real.
- Trabajar en el largo plazo en un proyecto de expansión en otras ciudades.
- Posicionar a la marca CS (Ciudad Salud) en venta directa de productos de cosmética.
- Conseguir entrar en nichos de mercado que no son habituales en clínicas del sector.

1.3. Elementos innovadores del proyecto

Varios son los elementos diferenciadores que queremos implementar en esta idea de negocio que nos pueda diferenciar de cualquier otra clínica. En primer lugar, conseguir aunar gran parte de los servicios englobados dentro de un mismo centro. Buscar la integralidad en servicios ofertados a los clientes orientados a la salud.

A diferencia de otras clínicas con servicios similares, se pretende potenciar la utilización de nuevas tecnologías ofreciendo una app corporativa ágil y sencilla para el día a día del cliente (que pocas clínicas del entorno tienen), potenciar marketing en las redes sociales, trabajar de la mano de posibles influencers locales, e-commerce y presencia en marketplace médico como www.multiestetica.com, que te permite tener visibilidad y captar ese público objetivo, a priori más joven, que gestionan estos servicios o consultas a través de estos portales.

Se pretende que la ubicación de la clínica suponga un valor añadido, gracias a su cercanía al centro, en una zona muy transitada y con comercios, donde mayor es la afluencia. A la vez se busca ese público objetivo que en un futuro se situará en la llamada Ciudad Administrativa de la Junta de Comunidades de Castilla la Mancha en el antiguo edificio del hospital del Carmen de Ciudad Real. Muy cercana también a la ubicación elegida. Este proyecto reunirá a todos los departamentos de la Junta de Comunidades, actualmente repartidos por el centro de Ciudad Real en numerosos edificios independientes. Hablamos de más de mil trabajadores, que consideramos son parte muy importante de nuestra clientela potencial. Consideramos será una nueva zona de expansión, donde se incrementará la oferta de negocios alrededor de esta infraestructura.

2. Análisis del mercado

2.1. Mercado potencial

El sector de la belleza en España engloba desde la cosmética, perfumería, medicina estética o peluquería. Es un sector amplio. Este proyecto abarcaría principalmente la rama de la estética, principalmente médica, tratamientos de la piel y productos cosméticos asociados a los tratamientos.

Este sector, como otros tantos, ha sufrido y sufre las consecuencias de la pandemia. Tras 5 años de crecimientos consecutivos en España, en 2019 se registra una caída del 10% en el mercado del cuidado personal, en línea con la caída cercana al 11% registrada por el PIB en 2020 (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, Stampa). Según esta sociedad, el sector de la perfumería y cosmética, como referencia general en el sector *beauty*, crece en 2021 alrededor de un 7%, registrando unas ventas de 7.753 millones de euros.

La pandemia ha acelerado la tendencia que ya se venía produciendo de venta online, tanto de productos como de servicios. Con respecto a 2019, se ha alcanzado los 8,4 millones de compradores *beauty*, lo que representaría un incremento del 36% de nuevos compradores. En 2019, las ventas online suponían un 6,15% del total del sector, mientras que en 2020 ha tenido un peso superior al 10%, con un incremento del +54% (Stampa).

La previsión mundial de este sector para el periodo 2021-2025 se prevé que crezca un 14% (Euromonitor). España se sitúa como el segundo exportador mundial de perfumes y el Top 10 de cosméticos. Los datos de las exportaciones del sector vienen a refrendar esta tendencia ya que en 2021 se alcanzan niveles prepandemia llegando a los 4.500 millones (Stampa).

Las perspectivas de cierre de 2021 para este sector en España, son positivas, alcanzándose los 8.100 millones de euros de consumo, lo que supondría un crecimiento del 6.5%, próximo a niveles prepandemia (Stanpa).

Según un estudio de Global Wellness Institute y Access Corporate Group, se espera que el gasto por cuidado personal y belleza crezca a una tasa anual del 8,1% hasta 2025.

2.2. Público objetivo

En España, el perfil de las personas que suelen recurrir a estos servicios suele ser, en su gran mayoría, mujeres. Según un estudio reciente de la Sociedad Española de Medicina Estética (Sempe), afirman que 5 de cada 10 mujeres han decidido realizar algún tratamiento de medicina estética. Por su parte, 2 de cada 10 hombres también han contratado estos servicios.

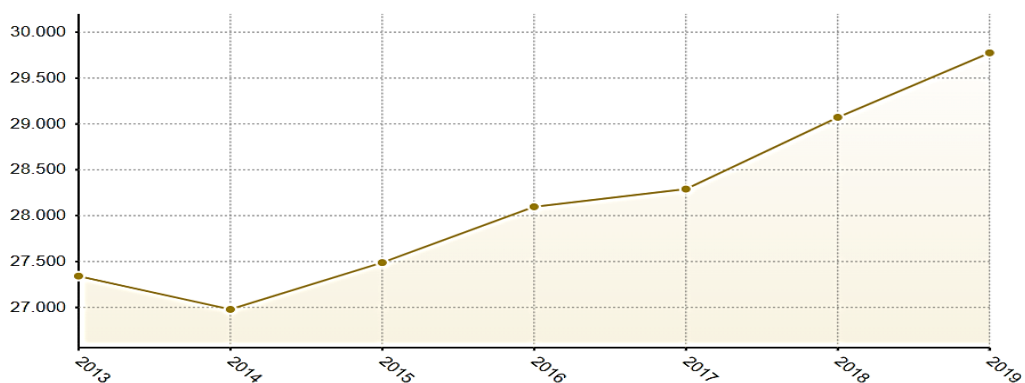
Según investigación de Estudio Fintonic con datos de 2019, cada mes se invierte una media de 38€ en productos y tratamientos de belleza y 45€ en actividades deportivas, lo que supone un 5% de nuestro salario.

Las mujeres invierten una media de 46€ al mes en productos y tratamientos de belleza, mientras que los hombres tan solo 33€, lo que supone un 38% más. Por edades también existen grandes diferencias ya que los mayores de 55 años invierten sobre 56€ al mes tanto en belleza como en deporte, 46€ y 52€ de franja de 35 a los 55 años, y los menores de 35 años con tan solo 38€ y 31€, respectivamente.

Nuestro cliente potencial se sitúa principalmente en la franja de edad a partir de los 35 años. Principalmente mujeres. En este proyecto se oferta servicios también orientados a franjas de edades inferiores y, por supuesto, para hombres, como pueden ser tratamientos faciales sencillos, eliminación de tatuajes o tratamientos de fisioterapia. Al potenciar el comercio electrónico y las plataformas médicas, se potencia también el consumo de ese perfil más joven.

En Ciudad Real, cabe destacar el aumento año tras año, y específicamente desde 2014, de la renta bruta per capital de Ciudad Real, que se sitúa en 29.775€.

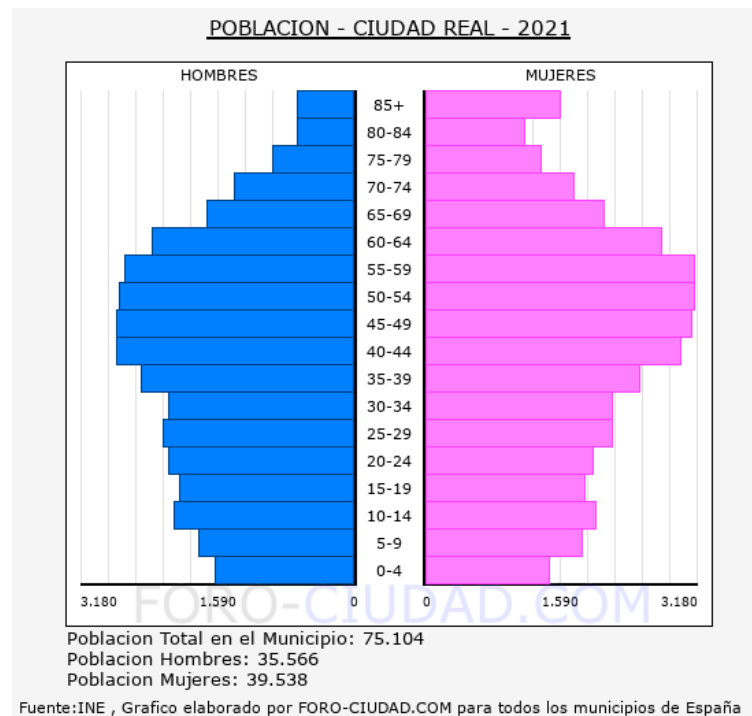
Figura 1. Renta bruta media de Ciudad Real.



Fuente: AEAT, www.epdata.es

Esta ciudad cuenta con una población total en su capital de 75.104 habitantes en el año 2021. De los cuales 35.566 son hombres y 39.538 mujeres (INE). Su pirámide poblacional es similar al resto de ciudades con las mismas características. Se puede observar que la mayor población se concentra en las mujeres, con edades superior a los 39 años, que es nuestro mercado potencial.

Figura 2. Pirámide poblacional Ciudad Real 2021



2.3. Competencia

En la zona de Ciudad Real, cercana actual hospital del Carmen (lo que será la futura Ciudad Administrativa de la JCCM), no existen actualmente centros similares al proyectado. Tan solo se encuentra una clínica cercana que oferta servicios de podología, fisioterapia, readaptación deportiva y nutrición, Clínica Ruiz de Castañeda. Alrededor se localizan pequeñas peluquerías con algún gabinete de esteticien, donde ofertan servicios de manicura o faciales, que no se puede considerar competencia directa.

En ningún caso se localiza en toda la ciudad centros donde la oferta de servicios sea tan amplia como se pretende ofrecer. La mayoría de los casos son peluquerías con tratamiento de estética, clínicas medicas de estética y centros de fisioterapia.

2.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta fundamental para el estudio de cualquier estrategia comercial consistente en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa o proyecto. Con la información resultante de la situación actual se podrán tomar decisiones en relación al mercado y al entorno económico.

- **Debilidades**

- Empresa de nueva creación. Se necesitará tiempo y dinero para dar a conocer la empresa y se logre alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.
- No existe imagen de marca consolidada. Los clientes asocian claramente la marca o distintivo y la calidad del servicio ofertado. Los consumidores no tienen opinión ni experiencia acerca de la empresa.
- Fuerte inversión inicial. La apuesta por el abanico de servicios ofertados se traduce en una inversión inicial algo más elevada de la que se podría necesitar para un centro de estética convencional.
- Sin lealtad de los consumidores. En este sector los clientes son muy fieles a sus centros de confianza y les es difícil probar otros centros.

- **Fortalezas**

- Amplia gama de servicios. El concepto de integralidad proporcionará un amplio abanico de servicios para aumentar el nicho de clientes potenciales.
- Ubicación estratégica. Con el fin de posicionarnos en una zona de la ciudad con gran proyección y con gran concentración de nuestro público objetivo.
- Trato a los clientes. La calidad debe ser un distintivo de la empresa. En este sector es fundamental para los consumidores.
- Externalización de algunos servicios a profesionales especializados. Con el fin de reducir el coste inicial, se decide que algunos servicios sean proporcionados por profesionales especializados, trabajando por comisiones y carga de trabajos.

- Amenazas

- Coyuntura económica. La época post-covid y la situación de la invasión rusa con la escalada de precios de la energía, hacen que a corto y medio plazo se ralentice el consumo.
- Elevado número de competidores. Aunque partimos de que no existen en nuestro ámbito de actuación empresas con similares ofertas de servicios, sí que existe bastante competencia en el sector de la belleza.
- Competencia desleal. En este sector es común encontrar ofertas de servicios sin la formación y titulación necesarios.
- Poder de las franquicias. Las franquicias cada vez tienen más presencia en este sector y no se puede competir con sus precios.

- Oportunidades

- Aumento del comercio online. Es un nicho de mercado aún en auge que las nuevas generaciones potenciarán adquiriendo productos y servicios a través de esta vía.
- Incremento progresivo de la digitalización para captar nuevas generaciones. El marketing se hace indispensable para gran parte de nuestra clientela objetivo.
- Crecimiento de número de consumidores y gasto en belleza. Numerosos estudios afirman que cada vez son más los consumidores, tanto mujeres como hombres, que recurren a tratamientos de estética, aumentando cada vez más el gasto anual.
- Tendencia de consumo. El aumento significativo por la apariencia física y retrasar los signos del envejecimiento hacen que los productos y servicios estéticos están al alza.

A continuación, se muestra de una forma más visual y esquematizado el cuadro de análisis DAFO:

Figura 3. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

3. Business CANVAS model

Es una herramienta de análisis, creado por Alexander Osterwalder, que permite obtener una visión rápida, sencilla y muy visual de un modelo de negocio con el que poder ordenar las ideas y ver la situación de la que se parte y el destino al que se pretende llegar. Este modelo permite desarrollar el modelo empresarial a través de 4 apartados principales (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica), que se dividirán en 9 apartados:

1. Segmentación de clientes: ¿A quién dirigirse? ¿Quién es el cliente?

Cliente potencial situado en un rango de edad entre 35 y 70 años, con un nivel adquisitivo medio-alto, principalmente mujeres. Enfocado a Ciudad Real capital y poblaciones cercanas.

La idea de negocio está diseñada para poder proporcionar suficientes servicios que aumenten dicho rango de edad y conseguir llegar edades menores y con menor poder adquisitivo.

2. Propuesta de valor: ¿Qué necesidad se cubre?

Aunar una amplia gama de servicios (concepto de integralidad) que cubra las necesidades de los clientes en materia de salud y belleza. Trato exclusivo y diferenciado. Formación constante y última tecnología en tratamientos.

3. Canales: ¿Cómo se hará llegar la propuesta de valor a los clientes?

Potenciar las nuevas tecnologías a través de la app/web/mail del centro, así como las redes sociales y plataformas médicas, para fomentar la comunicación empresa/clientes y llevar a cabo una estrategia eficiente de marketing.

Además del contacto telefónico del día a día, es fundamental el trato personal en el centro.

4. Relación con el cliente: ¿Qué tipo de relación esperan?

Asistencia personal, principalmente en el mismo centro, con profesionales especializados que traten a los clientes, no solo en la venta o durante el tratamiento, si no en cualquier duda, incidencia o en la postventa. Inculcar en el cliente, no solo el trato personalizado y de calidad, sino aportar cercanía y confianza, que proporcione una relación mutua que ayude a fidelizar al cliente.

5. Fuentes de ingresos: ¿Cuáles son las principales vías de ingresos?

Como fuente principal se obtendrá ingresos por la contratación de servicios directamente en el centro o vía web. Complementariamente, se ofertarán productos relacionados con los propios tratamientos.

Acuerdos comerciales con empresas externas que reporten otra vía de ingresos a través de comisiones por subcontratación de servicios o venta de sus productos.

6. Actividades clave: ¿Qué actividades básicas son necesarias?

El principal servicio ofertado serán los tratamientos médico estéticos y de cuidado de la piel. Seguido de la fisioterapia tanto deportiva como dermatofuncional.

Clave es la fidelización del cliente, potenciando el marketing y la publicidad con este fin, a través también de promociones y descuentos seleccionados.

7. Recursos clave: ¿Qué recursos son necesarios?

Activos clave son los socios y empleados profesionales y cualificados. Aplicación de las nuevas tecnológicas. Clave la situación estratégica de la clínica.

8. Aliados clave: ¿Quiénes son nuestros socios/proveedores principales?








Se debe mantener una línea de productos cosméticos con proveedor directo. Subcontrataciones profesionales especializados, así como acuerdos comerciales con empresas locales. Importante mantener empresas tecnológicas (web, app, eCommerce, marketing online, Marketplace médico programas gestión).

9. Estructura de costes: ¿En qué costes se incurre?

Una de las partidas de costes más elevadas son sin duda los costes de personal. Es por ello por lo que se pretende realzar subcontrataciones de algunos de los servicios ofertados. Muy significativo resulta el importe de las partidas de marketing y alquiler del local.

Seguidamente se muestra el modelo realizado de una manera más gráfica:

Figura 4. Business CANVAS Model.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
<p>Empresa fabricante de productos cosméticos.</p> <p>Subcontratación profesionales especializados.</p> <p>Empresas tecnológicas (web, app, eCommerce, marketing online, Marketplace médico, programas gestión).</p> <p>Acuerdos comerciales con empresas locales.</p> 	<p>Productos y servicios médico estéticos como principal servicio ofertado.</p> <p>Marketing y publicidad. Descuentos y propomociones seleccionadas.</p> <p>Fidelización del cliente.</p> 	<p>Abanico de servicios muy amplio.</p> <p>Concepto de integralidad que cubra la mayor parte de las necesidades.</p> <p>Trato exclusivo y personalizado. Calidad del servicio.</p> <p>Potenciar nichos de mercado menos habituales en el sector, como el joven o el masculino.</p> <p>Actualización de nuevos tratamientos con formación constante.</p> 	<p>Asistencia personalizada y de calidad tanto en la venta como postventa.</p> <p>Aportar cercanía y confianza, que estimule una relación mutua que ayude a la fidelización del cliente.</p> 	<p>Cliente potencial en un rango de edad entre 35 y 70 años.</p> <p>Nivel adquisitivo medio-alto, principalmente mujeres.</p> <p>Ciudad Real capital y poblaciones cercanas.</p> <p>Proporcionar suficientes servicios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar rango de edad. - Poder adquisitivo menor. 
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	
<p>La partida más elevada son los costes de personal.</p> <p>Muy importante las partidas de alquiler y publicidad también muy significativas.</p> 			<p>Se obtendrá por la contratación de servicios como fuente principal. Complementariamente, se ofertarán productos complementarios a los tratamientos, contratados en la clínica o vía web.</p> <p>Comisión por subcontratación de servicios o relaciones comerciales con empresas externas.</p> 	

Fuente: Elaboración propia

4. Estrategia de Marketing

4.1. Cartera de productos y propuesta de valor

La oferta que proyectamos para este negocio es muy amplia y muy completa. Los servicios están clasificados en varias líneas principales:

- Tratamientos corporales: drenaje, diatermia, HIFU, ondas de choque, maderoterapia.
- Tratamientos faciales: Hena, HIFU facial, Indiba, oxigenación, purificante, peeling.
- Fotodepilación.
- Medicina estética: mesoterapia, botox, carboxiterapia, hiperhidrosis, lifting.
- Fisioterapia: osteopatía, readaptación deportiva, quiromasaje deportivo, respiratorio.
- Masajes: sensorial, relajante, Indian ritual.
- Micropigmentación: cejas, labios, eyeliner, capilar, reconstrucción.
- Eliminación de tatuaje.
- Nutrición: estudio y seguimiento.

Desde el concepto de integralidad se pretende reunir servicios y productos con el fin de ayudar lograr el bienestar y la salud de las personas, buscando satisfacer en un mismo centro la demanda de los clientes. Concepto que no se encuentra en los establecimientos cercanos de la competencia.

Se pretende que tanto la oferta de servicios como productos sea dinámica y flexible, evolucionando con la clientela, de tal forma que seamos capaces de cambiar, añadir o eliminar los que sea demandado.

Se considera muy importante la imagen proyectada de la empresa, no solo en el diseño interior de la clínica, que se considera elegante, moderna y cálida, sino con el logotipo creado ya que será la imagen de la clientela potencial que con la publicidad verá habitualmente y que debe expresar una imagen de lo que se pretende transmitir.

Figura 5. *Logotipo Ciudad Salud.*



Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de precios

4.2.1. Oferta de servicios

Para establecer una estrategia de precios adecuada se ha decidido analizar los precios de la competencia estableciendo una similitud pero teniendo en cuenta que la imagen que se pretende dar al negocio es de calidad y exclusividad por lo que no se puede caer en el error de establecer precios muy bajos con el fin de atraer la clientela de la competencia.

A continuación se expone la relación de servicios y precios de distintos tratamientos. Estos podrán irse modificando en función de la demanda, incorporando con el tiempo nuevos tratamietos actuales o eliminando o modificando los existentes. Fundamental crear tratamientos con bonos de 5 o 10 sesiones, dependiendo del servicio, al igual que promociones seleccionadas que puntualmente se ofertarán.

- [Tratamientos faciales y corporales](#)

Tabla 1. Precio tratamientos faciales y corporales.

FACIALES		
Servicio	Tiempo	Precio
Fotorejuvenecimiento IPL	45m	80.00€
HENNA + Diseño de Cejas	45m	29.00€
HIFU por zona	1h 30m	375.00€
INDIBA (por zona)	1h	75.00€
Oxigenación	45m	39.00€
Purificante	1h 30m	115.00€
Peeling químico	1h	90.00€
Terapia LED Biodinamica	45m	120.00€
CORPORALES		
Servicio	Tiempo	Precio
Drenaje 60 minutos	1h	75.00€
Diatermia 1 zona corporal	1h	85.00€
Estrias diatermia	20m	75.00€
HIFU (1 zona)	1h 30m	399.00€
Maderoterapia corporal 1 zona	1h	55.00€
Mesopen corporal	35m	120.00€
Ondas de Choque 1 zona	30m	85.00€
Presoterapia	45m	20.00€
Roller Estrias	20m	75.00€

Fuente: elaboración propia

- **Micropigmentación**

Tabla 2. Precios micropigmentación.

MICROPIGMENTACIÓN		
Servicio	Tiempo	Precio
Cicatriz 1 areola	1h 30m	399.00€
Cejas pelo a pelo DREMSBROWS	2h	380.00€
Diseño cejas	30m	30.00€
Eyeliner inferior	1h	180.00€
Eyeliner superior	1h 30m	380.00€
Mantenimiento	1h 30m	100.00€
Reconstrucción areola	3h	580.00€
Reconstrucción cicatrices	3h	550.00€

Fuente: elaboración propia

- **Fotodepilación**

Tratamiento que variará en función de la zona del cuerpo a depilar. Los precios se establecen entre los 30€ y los 45€ por sesión. Se puede contratar como bono de 10 sesiones o por sesión.

- **Fisioterapia y masajes**

Tabla 3. Precios fisioterapia y masajes.

FISIOTERAPIA			MASAJES		
Servicio	Tiempo	Precio	Servicio	Tiempo	Precio
Fisioterapia respiratoria	1h	50.00€	Masaje sensorial	1h 15m	80.00€
Fisioterapéutico (45 min)	45m	32.00€	Indian ritual	1h 45m	120.00€
Fisioterapéutico (60min)	1h	42.00€	Relajante 20 minutos	30m	25.00€
Osteopatía	40m	50.00€	Relajante 30 minutos	30m	35.00€
Ondas de Choque	45m	50.00€	Relajante 60 minutos	1h	55.00€

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Comisionado

Con el fin de conseguir una mayor variedad en los servicios ofertados, se hace imprescindible la opción de realizar subcontrataciones de varios profesionales. Gracias a ello se conseguiría, por un lado, trabajar con especialistas en su campo, los cuales pueden atraer a clientela gracias a su buen trabajo, y por otro lado se consigue reducir costes, que serían inasumibles para la empresa si se tuviera que contratar a estos profesionales teniendo además que asumir la compra de más maquinaria específica.

- Nutrición: Servicio que engloba un número elevado de edades y para ambos sexos. Puede producir ventas cruzadas. El estudio de nutrición tiene un precio de 50€.
- Eliminación de tatuajes: de igual manera, se consigue con estos servicios que un nicho de personas jóvenes pueda hacerse cliente y adquirir cualquier otro tipo de producto o servicio. Los tratamientos van desde los 100€ en la eliminación de tatuaje pequeño hasta 200€ en uno más grande.
- Médico estético: Unos de los activos más importantes de la clínica ya que realizaría los tratamientos de mayor importe. A continuación, ampliamos cuadro con los tratamientos ofertados.

Tabla 4. Precios medicina estética.

MEDICINA ESTÉTICA			MEDICINA ESTÉTICA		
Servicio	Tiempo	Precio	Servicio	Tiempo	Precio
Ácido Hialurónico 1 vial	20m	400.00€	Hiperhidrosis (manos, pies, axilas)	30m	500.00€
Hidroxiapatita Cálcica 1 vial	50m	450.00€	Lifting con Radiesse 1 vial	45m	420.00€
Arrugas periorculares (Mesoterapia)	30m	120.00€	Mesoterapia	45m	120.00€
Botox Completo	30m	400.00€	PRP (plaquetas ricas en plasma)	45m	260.00€
Bruxismo	30m	605.00€	Peeling químico	45m	250.00€
Carboxiterapia facial-corporal	30m	100.00€	Pigmentación de ojeras (carboxiterapia)	30m	100.00€
Cerrar 1 lobulo orejas	45m	120.00€	Redensificación (zona)	30m	250.00€
Eliminación verrugas	45m	350.00€	Rejuvenecimiento facial	45m	420.00€
Esclerosis de Varices 1 VIAL	30m	150.00€	Rinomodelación	30m	500.00€
Hilos Tensores	45m	350.00€	Sonrisa gingival con toxina botulínica	30m	200.00€

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se pretende llevar a cabo negociaciones con distintos proveedores locales que nos complemente con productos o servicios que nuestra empresa no oferta. Se establecería un porcentaje sobre la venta producida gracias a derivar a un cliente. A este se le aplica un descuento por realizar la compra en dicho establecimiento.

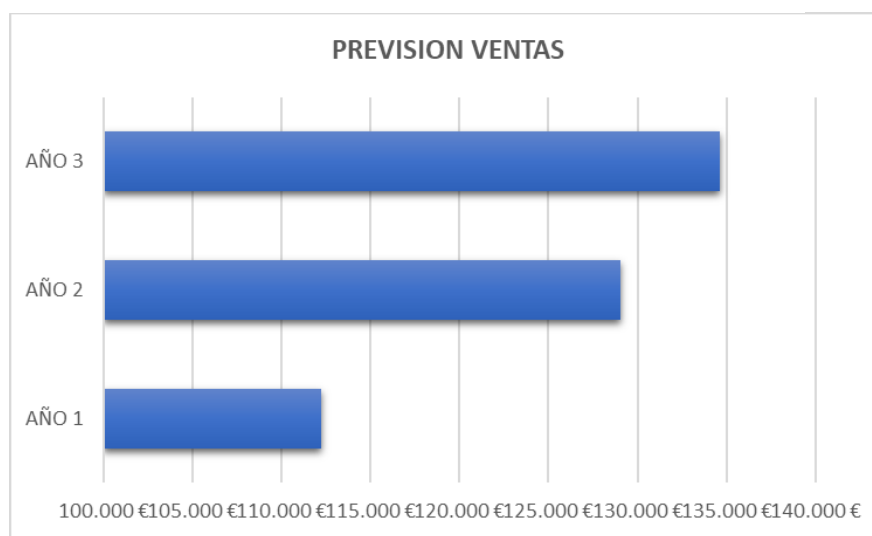
- Herbolarios: El nutricionista puede aconsejar un producto complementario a una dieta específica que realice a un cliente.
- Comercios nutrición deportiva: Entrenamiento personal que se realice se puede aconsejar si fuera necesario un complemento nutricional específico.
- Ortopedias: Al tratar lesiones y realizar tratamientos de fisioterapia, puede necesitar algunos de estos productos.

4.3.Previsión de ventas (3 años)

Para este proyecto se ha realizado una previsión de ventas anuales a 3 años, tanto desglosado por servicios como general. Se tiene en cuenta los precios mostrados en el apartado anterior, así como la estimación de gastos anuales, que se detallarán más adelante.

Se prevé una evolución positiva con un incremento de facturación de 15% el 2º año y del 20% el 3º año. De esta forma se estima que el año 1 se facture 112.215€. En segundo y tercer año sería de 129.047€ y 134.658€ respectivamente.

Figura 6 Previsión de ventas.



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla en la siguiente tabla la estimación de facturación por línea de servicios:

Tabla 5. Previsión de ventas por líneas de servicios.

SERVICIOS	PREVISION VENTAS		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Tratamientos faciales	9.800 €	11.270 €	11.760 €
Tratamientos corporales	5.600 €	6.440 €	6.720 €
Micropigmentación	25.425 €	29.239 €	30.510 €
Fotodepilación	19.500 €	22.425 €	23.400 €
Fisioterapia	15.650 €	17.998 €	18.780 €
Masajes	4.800 €	5.520 €	5.760 €
Medicina estética	24.200 €	27.830 €	29.040 €
Nutrición	2.080 €	2.392 €	2.496 €
Elim. Tatuaje	5.160 €	5.934 €	6.192 €
TOTAL	112.215 €	129.047 €	134.658 €

Fuente: elaboración propia

4.4. Estrategia de comunicación

Debido a la competencia en este sector es fundamental la realización constante de acciones comerciales y publicidad de cara a la comercialización de los servicios y a crear imagen para los clientes potenciales. La publicidad al comienzo debe ser agresiva de cara a darse a conocer y comenzar a crear una imagen de marca.

En el siguiente listado se resume las principales vías de comunicación que se deben mantener de una manera constante.

- Redes sociales: Facebook, twitter, Instagram, LinkedIn.
- Website corporativa
- App clínica
- Mail marketing
- Blog
- Marketplace
- Posicionamiento SEO/SEM
- Folletos y cartelería
- Ferias
- Entrevistas TV
- Video marketing

Destacar la aportación que en este sector realizan los prescriptores que principalmente son los mismos clientes. El llamado “boca a boca” se hace especialmente relevante en las clínicas de estas características y en poblaciones relativamente pequeñas como puede ser Ciudad Real. Razón que potencia aún más la premisa del trato al cliente y máxima calidad en los servicios.

Por otro lado, se estudiará la contratación de algún prescriptor en las redes sociales ya que este tipo de perfiles tiene un impacto mayor y más rápido en el consumidor y en sus consideraciones de compra. Consideramos que es un enfoque alternativo pero muy actual.

4.5. Estructura de distribución

Al tratarse de una empresa de servicios con venta al público directa, el principal canal de distribución se halla en la propia clínica. No obstante, como ya hemos recalcado en otros puntos del proyecto existen otros medios como son la propia página web corporativa y la propia app del centro, así como el email y la asistencia telefónica que proporcionarían un mayor abanico de comunicación con los clientes.

4.6. Presupuesto de Marketing

En base a las propuestas de marketing establecidas para este proyecto, se estima en la siguiente table el coste y los servicios llevados a cabo de manera anual.

Tabla 6. *Presupuesto de Marketing.*

Concepto	Importe
Redes sociales	2.400 €
Web/tienda online	420 €
App	350 €
Folletos y cartelería	900 €
Marketplace	1.090 €
Fotografía y diseño	600 €
Posicionamiento SEO/SEM	200 €
Ferias	2.500 €
Total	8.460 €

Fuente: elaboración propia

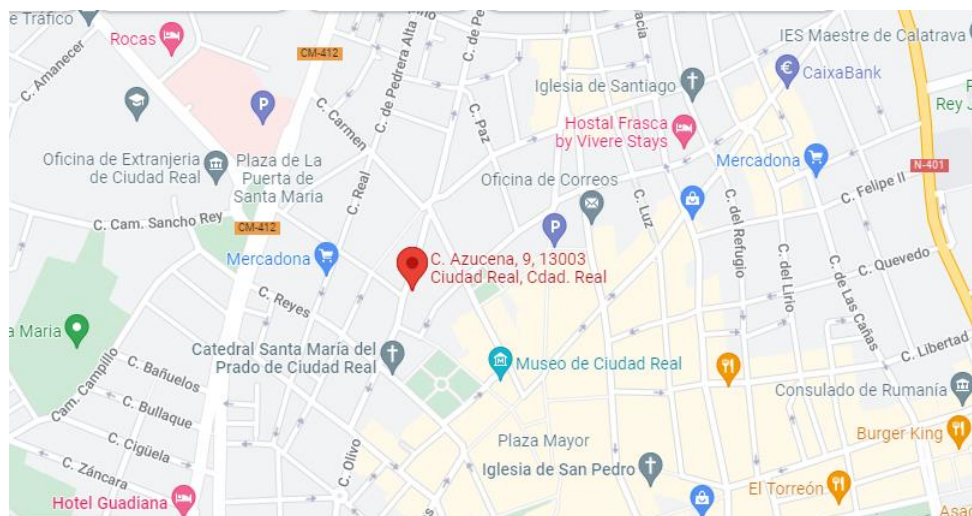
5. Plan de operaciones

5.1. Localización

La localización física de la clínica es de vital importancia para este proyecto. Ubicarla en un punto estratégico de la ciudad garantiza visibilidad, cercanía y proximidad a nuestra clientela potencial. Como ya se ha adelantado en anteriores puntos del proyecto, se ha decidido ubicar la clínica lo más cerca posible a la futura Ciudad Administrativa ya que reunirá en una misma localización a todo el funcionariado de la Junta de Comunidades de Castilla que asciende a alrededor de 1.000 trabajadores.

Sin dejar de lado la importancia que en esta ciudad tiene para los comercios estar situado en el centro, se ha decidido ubicar la clínica en la calle Azucena, 9. Local que reúne todas las características en cuanto a metros cuadrados necesarios, con aproximadamente 339m², fachada de 12 metros que proporciona visibilidad y que se encuentra a escasos 300 metros tanto de la futura Ciudad Administrativa como de la Plaza Mayor, situado en un barrio residencial céntrico.

Figura 7. Localización clínica.



Fuente: Google maps

Aunque el local ha de adecuarse a las características que se necesitan para esta clínica, se encuentra en buen estado de conservación. Hecho que ahorra en la reforma del mismo. De igual forma, el importe solicitado de alquiler se ha considerado adecuado para las características y situación. Una vez reformado, el local contará con la siguiente distribución:

- Zona de recepción
- Despacho
- Cabinas de estética (5)
- Aseos (2): uno para los clientes y otro privado para los empleados.
- Sala fitness: clases colectivas y pequeña zona de cardio y musculación.
- Almacén

En el anexo A se muestra plano con una aproximación a la distribución idónea del local.

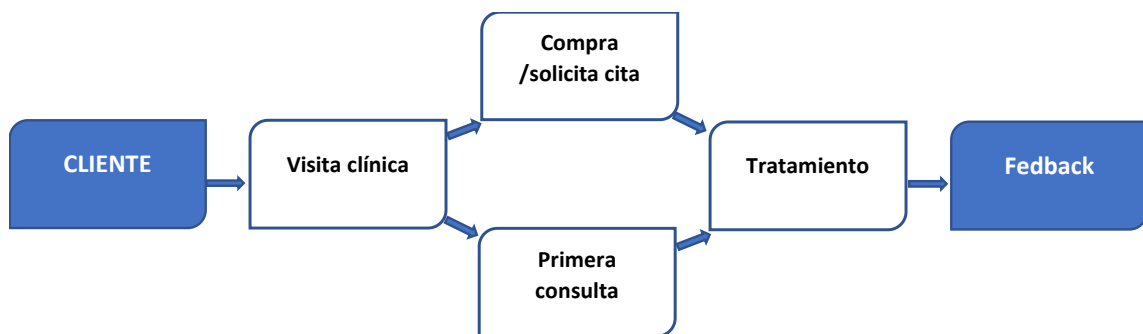
5.2. Definición de procesos relevantes

A continuación, describimos los procesos necesarios para llevar a cabo una compra de servicio o producto. Se pueden definir dos procesos diferenciados de compra. Por una parte, y el más habitual, sería la compra en la clínica. Al tener página web, con tienda online, tendríamos disponible otro proceso de venta desde este medio.

- **Compra en clínica**

El cliente solicitará información de un servicio o producto en clínica. Dependiendo si es un servicio básico o un tratamiento personalizado se valorará una primera consulta gratuita para evaluar las necesidades del cliente realizando un presupuesto del tratamiento ofrecido, o directamente se procederá a dar cita, completando la ficha del cliente con sus datos personales. De igual manera, dependiendo del servicio, se solicitará reserva con una cantidad de al menos el 20% del tratamiento. Se ofrecerá a todos los clientes la posibilidad de descargar la app del centro con el fin de que tengan disponibles el calendario y avisos para las futuras citas. Finalmente será necesario llevar a cabo un servicio de posventa, con el fin de controlar la satisfacción del cliente con el tratamiento y mantener contacto para posibles futuras compras.

Figura 8. *Proceso de compra en clínica.*



Fuente: Elaboración propia

- **Compra online**

En la página web habrá un acceso directo a la Tienda, donde directamente podrán realizar un pedido, ya sea servicio o producto. Al seleccionar la compra deseada (se añadirá al carrito de compra) nos solicitará incluir los datos de facturación y dirección de envío. No es necesario registrarse. El pago podrá realizar tanto por transferencia bancaria, paypal o pago con tarjeta. Una vez verificado el pago desde la clínica, se

procederá a tramitar el pedido. EN caso de ser un producto, se embalará y enviará en un máximo de 48 horas. En caso de que la compra sea de un servicio, desde recepción se pondrá en contacto con el cliente para ofrecerle cita para el tratamiento escogido.

Figura 9. *Proceso de compra online.*



Fuente: Elaboración propia

5.3. Recursos necesarios y estructura de costes

5.3.1. Recursos humanos

En un primer momento, se considera necesario, no solo el trabajo que ejercerán los socios, cada uno en su faceta del trabajo, sí no que habrá que contar con la contratación de una recepcionista con labores comercial. Más adelante, considerando al menos 1 año y siempre en función de la demanda, será necesario la contratación de esteticista y un fisioterapeuta. Será fundamental la negociación para hacerse con la subcontratación vía comisiones de profesionales externos, dada su especialización y el ahorro de costes que al comienzo sería fundamental. En este caso se requiere contar con un médico esteticista, un nutricionista y un especialista en eliminación de tatuaje.

Tabla 7. *Coste de recursos humanos.*

PUESTO	EMPLEADO	JORNADA	MES
Gerencia	Socio 1	Jornada completa	1600€ (INCLUIDA SS)
Estética	Socio 2	Jornada completa	1600€ (INCLUIDA SS)
Fisioterapeuta	Socio 3	Jornada completa	1600€ (INCLUIDA SS)
Recepción	Empleado	Jornada completa	950€ (INCLUIDA SS)
Médico estético	Comisionista	A demanda	60% Facturación
Nutricionista	Comisionista	A demanda	60% Facturación
Eliminación tatuaje	Comisionista	A demanda	60% Facturación
Total mes			5.750 €
Total año 1			69.000 €

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Recursos materiales

La mayor inversión a acometer para poner en marcha este proyecto será la obra de adecuación del local a las necesidades del centro. De igual manera, será elevada la inversión en la adquisición de los equipos médicos, donde se estudiará la posibilidad de financiarlos vía préstamo o renting.

A continuación, se desglosa la estimación de la inversión inicial y los gastos mensuales con IVA que demanda el proyecto:

Tabla 8. *Coste de recursos materiales.*

Inversión inicial	115.934 €
Acondicionamiento del local	31.140 €
Coste de mobiliario	6.650 €
Equipamiento gabinetes	52.992 €
Equipamiento sala fitness	7.865 €
Coste equipamiento técnico	4.719 €
Elementos decorativos	2.662 €
Coste vestuario corporativo	1.815 €
Seguro local	530 €
Gastos apertura y alta empresa	4.500 €
Coste existencias iniciales	3.061 €
Costes mensuales	2.816 €
Publicidad	484 €
Suministros	436 €
Mantenimiento y reparaciones	242 €
Gestoría	254 €
Alquiler local	1.100 €
Otros gastos	300 €

Fuente: elaboración propia

6. Equipo directivo y organización

6.1. Miembros del equipo directivo

La realización y puesta en marcha de este proyecto está diseñado con un equipo directivo que complementa con su trabajo, experiencia y conocimientos las necesidades de conlleva el día a día de la empresa, de tal forma que cada uno se responsabilice de distintas áreas y lleve a cabo funciones específicas.

1. **Socio 1:** Graduado en ADE. Con experiencia en banca/seguros, gestión de equipos y finanzas. Mantendría funciones de gestión de empleados, relación con bancos, proveedores y gestión integral de la empresa.
2. **Socio 2:** Diplomada en enfermería. Con amplia experiencia en el sector de la estética. Se encargaría de primeras consultas, parte de tratamientos estéticos, formaciones y mantenimiento de redes sociales.
3. **Socio 3:** Fisioterapeuta. Experiencia en fitness y fisioterapia deportiva y dermatofuncional. Llevaría a cabo todas las funciones relacionadas con la fisioterapia, entrenamientos personales, y clases colectivas (yoga y pilates), además de gestiones de marketing.

6.2. Forma jurídica

Se ha decidido que la forma jurídica adoptada para la empresa consista en una Sociedad Limitada Nueva Empresa. Ésta forma jurídica, variante de la Sociedad Limitada, está diseñada para pequeñas y medianas empresas y mantiene una serie de ventajas con respecto a otras denominaciones:

- Capital social mínimo de 3.000€. Máximo de 120.000€
- Limitado a 5 socio máximo con responsabilidad limitada al capital social aportado.
- Tramites de constitución más ágiles.
- Posibilidad de aplazamiento de pago de Impuesto de Sociedades durante los primeros dos periodos impositivos, así como retenciones o ingresos a cuenta de IRPF durante el primer año.
- Libro de contabilidad más simplificado que una SL.

6.3. Misión, visión y valores

Son fundamentales sirviendo como eje de una empresa, pudiendo identificar la razón de ser de la misma, donde se pretenden llegar y con qué base ética se van a conseguir los objetivos propuestos.

- **MISION.** Aunar el mayor número de servicios posibles enfocados a lograr satisfacer y conseguir el bienestar de nuestros clientes y ayudar a mejorar su salud.

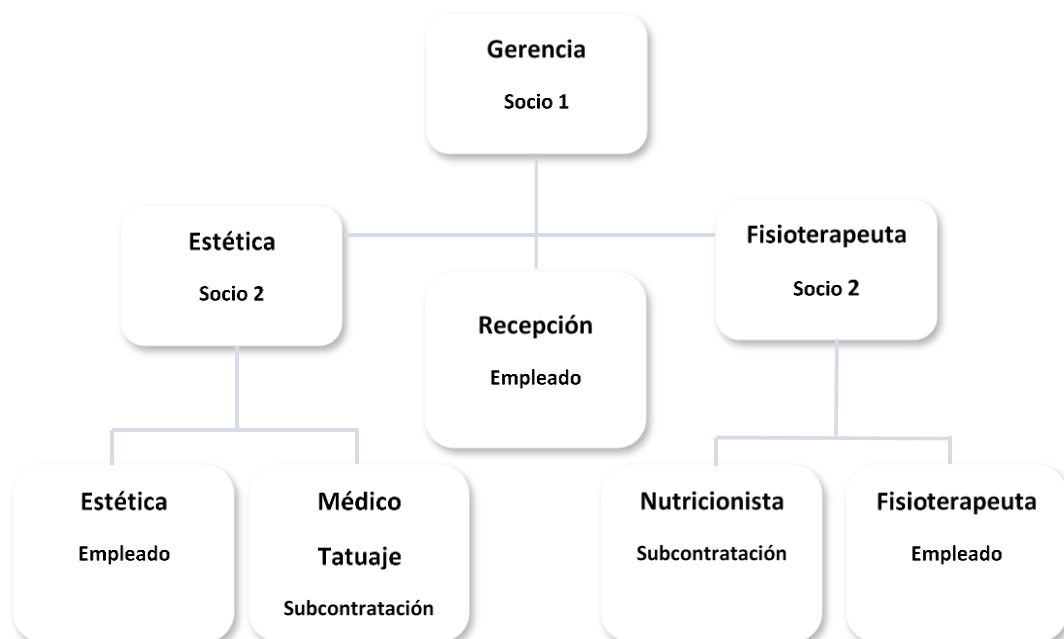
- **VISION.** Llegar a ser una marca referente en el sector de la salud, a través de la cercanía, trato al cliente y servicios de calidad reconocida.
- **VALORES.** Desde la *humildad*, el *esfuerzo* y la *admiración por este sector* que busca la salud de las personas, creemos en poder ayudar a alcanzar el bienestar de nuestros clientes, siendo estos el eje fundamental. Desde un servicio de calidad y cercano pretenderemos buscar la excelencia en nuestros servicios.

6.4. Organigrama

El organigrama diseñado para la empresa está considerado en un escenario estable donde se estiman los empleados teóricos que se debería mantener en función de las características y capacidad del centro diseñadas en este proyecto.

Son los socios los que mantienen el control de la empresa, partiendo del primer socio que llevará la gerencia. Los otros dos socios, con funciones específicas de marketing y redes sociales, será los encargados de gestionar las dos líneas principales de negocio, la estética y la fisioterapia. A continuación, se muestra de manera más visual el organigrama de la clínica con los empleados necesarios:

Figura 10. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

7. Plan financiero

A continuación, se procede al estudio del plan financiero donde analizar la viabilidad el proyecto desde el punto de vista económico financiero, observando la rentabilidad esperada, así como como la solvencia del proyecto con el análisis de los ratios resultantes.

7.1. Inversión y financiación inicial

7.1.1. Activo no corriente

La inversión en activo no corriente abarca como las más cuantiosas las partidas de inmovilizado material, donde la reforma para acondicionar el local y la maquinaria necesaria para los tratamientos aúnan la principal inversión a realizar. En menor importe se encuentran los gastos de constitución de la empresa, así como la fianza establecida en dos meses de alquiler mensual, como inmovilizado financiero a largo plazo.

Tabla 9. Activo no corriente.

ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	70.875,00 €
Inmovilizado Material	65.875,00 €
Instalaciones/Acondicionamiento	21.735,00 €
Maquinaria	30.700,00 €
Utillaje, Herramientas, Menaje,...	2.095,00 €
Mobiliario	5.495,00 €
Equipos Informáticos	2.800,00 €
Otro Inmovilizado Material	3.050,00 €
Inmovilizado Financiero a LP	2.200,00 €
Fianzas y Depósitos	2.200,00 €
Gastos para la Puesta en Marcha	2.800,00 €
Gastos 1º Establecimiento y Constitución	2.800,00 €

Fuente: elaboración propia

7.1.2. Activo corriente

Cabe destacar en esta partida la inversión inicial que se debe realizar en productos específicos que se necesitan en los tratamientos como existencias iniciales, y muy importante la cantidad que se considera como devolución del IVA resultante debido a los gastos de inmovilizado material comentados en el punto anterior.

Tabla 10. *Activo corriente.*

ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")	21.125,00 €
Existencias Iniciales	2.530,00 €
Mercaderías / Productos Terminados	2.530,00 €
Hac. Pública y Seg. Social Deudoras	14.953,05 €
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	14.953,05 €
Tesorería Inicial (Disponible)	3.641,95 €

Fuente: elaboración propia

7.1.3. Patrimonio neto

Aunque el capital social mínimo legal a la hora de construir una nueva empresa, en este caso una sociedad limitada, es de 3.000€, se ha considerado que los tres socios realizarán una misma aportación de 15.000€ cada uno, con el fin de dotar a la empresa de mayor liquidez sin necesidad de tener que solicitar financiación externa más elevada.

Tabla 11. *Capital social.*

Capital	45.000,00 €
Aportación en efectivo (Socios)	45.000,00 €

Fuente: elaboración propia

7.1.4. Pasivo

Como financiación externa se ha considerado la necesidad de solicitar un préstamo bancario por importe 35.000€, con una duración de 60 meses con 12 meses de carencia, de cara a cubrir el desembolso inicial de la reforma de acondicionamiento del local. También se precisará financiación a través de leasing de maquinaria para los gabinetes, necesaria para ciertos tratamientos, con una duración de 48 meses. En anexos A y B se detallan las condiciones del préstamo y de leasing respetivamente.

Tabla 12. *Pasivo no corriente.*

Deudas a Largo Plazo (Pasivo No Corriente)	47.000,00 €
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamo	35.000,00 €
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	12.000,00 €

Fuente: elaboración propia

7.2. Ingresos y gastos

7.2.1. Previsión de ventas

Como ampliación a los datos reflejados en el apartado 4.3, a continuación, se indica la estimación prevista de ingresos anuales a 5 años con el porcentaje de variación con respecto a cada ejercicio anterior. De igual manera, se adjunta tabla con los ingresos presupuestados mes a mes durante el primer año. Se ha considerado que la facturación comenzará el segundo mes del año al iniciar la actividad dentro de un año natural.

Tabla 13. Previsión de ventas a 5 años.

Ejerc. 1	Ejerc. 2	% var.	Ejerc. 3	% var.	Ejerc. 4	% var.	Ejerc. 5	% var.
112.215,00 €	129.047,25 €	15,00%	134.658,22 €	4,35%	145.879,16 €	8,33%	151.490,11 €	3,85%

Fuente: elaboración propia

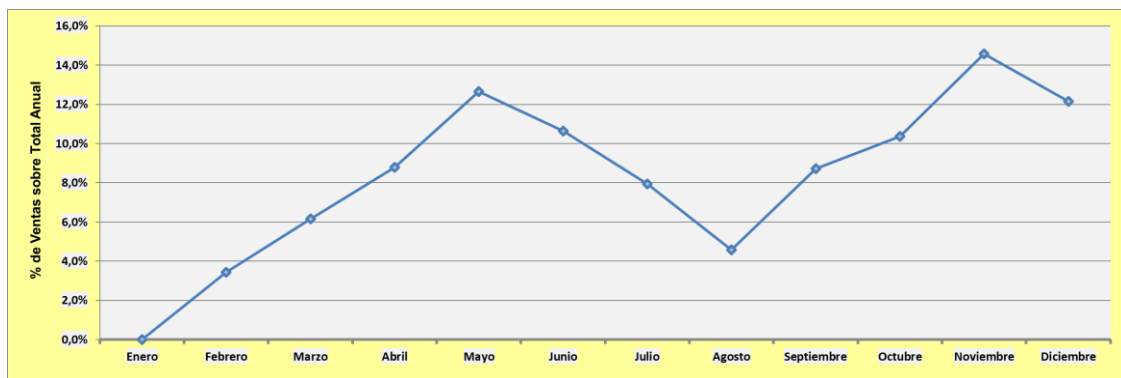
Tabla 14. Facturación mensual primer año.

EJERCICIO 1	
MES	VENTAS
Enero	0
Febrero	3.850 €
Marzo	6.910 €
Abril	9.870 €
Mayo	14.210 €
Junio	11.940 €
Julio	8.910 €
Agosto	5.130 €
Septiembre	9.780 €
Octubre	11.620 €
Noviembre	16.360 €
Diciembre	13.635 €
TOTAL	112.215 €

Fuente: elaboración propia

De cara a estimar los ingresos mensuales anteriormente descritos, cabe destacar la estacionalidad prevista de un proyecto dentro de tipo de sector. Los meses de baja facturación suelen corresponder a julio, agosto y septiembre. Los meses con una facturación más elevada suelen corresponder a marzo, abril, mayo y junio, siendo el resto considerados de facturación media.

Figura 11. Estacionalidad de las ventas.



Fuente: elaboración propia

7.2.2. Previsión de gastos

A continuación, se resume de manera trimestral las principales partidas de gastos en los que se incurre durante el primer año. Destaca principalmente el gasto derivado de los sueldos y salarios, así como la carga de seguridad social y cuotas de autónomo. Además de las partidas de suministros y de publicidad, cabe destacar el importe correspondiente al arrendamiento anual del local.

Tabla 15. Previsión de gastos primer año.

Conceptos	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total
Sueldos y Salarios (Socios)	10.998,00 €	10.998,00 €	10.998,00 €	10.998,00 €	43.992,00 €
Sueldos y Salarios (Empleados)	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	9.000,00 €
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	4.107,60 €	4.107,60 €	4.107,60 €	4.107,60 €	16.430,40 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	1.308,00 €	1.308,00 €	1.308,00 €	1.308,00 €	5.232,00 €
Gestoría (Servicios Profesionales Indep.)	762,00 €	762,00 €	762,00 €	762,00 €	3.048,00 €
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	1.452,00 €	1.452,00 €	1.452,00 €	1.452,00 €	5.808,00 €
Primas de Seguros	265,00 €	0,00 €	265,00 €	0,00 €	530,00 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	726,00 €	726,00 €	726,00 €	726,00 €	2.904,00 €
Arrendamientos y Cánones	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	13.200,00 €
Gastos de Establecimiento y Bancarios	3.075,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.075,00 €

Fuente: elaboración propia

7.2.3. Previsión de tesorería

Resulta fundamental mantener estudiado el flujo de fondos de la empresa, ya que la tesorería es lo que permite a una empresa cubrir todas las necesidades de pago que se puedan producir de una manera recurrente (holded.com). La previsión de tesorería ayudará, no solo a hacer

frente a las obligaciones de pago sino también a controlar la liquidez y decidir posibles inversiones futuras.

En el plan de tesorería del proyecto se parte de un remanente el primer mes de 3.641,95€. Aun con ello, al comenzar la actividad, inevitablemente se producirán tensiones de liquidez durante los primeros meses. Ya en el quinto mes, se revertirá a un resultado positivo continuando así el resto de meses.

Tabla 16. Previsión de tesorería.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial (1)	3.641,95 €	-5.286,64 €	-9.030,71 €	-9.083,29 €	-7.879,64 €	874,29 €	6.889,75 €	6.670,29 €	4.470,38 €	7.880,08 €	11.194,89 €	22.542,50 €
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	0,00 €	4.658,50 €	8.361,10 €	11.942,70 €	17.194,10 €	14.447,40 €	10.781,10 €	6.207,30 €	11.833,80 €	14.060,20 €	19.795,60 €	16.498,35 €
Retenciones IRPF	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €	771,54 €
Total Entradas (2)	771,54 €	5.430,04 €	9.132,64 €	12.714,24 €	17.965,64 €	15.218,94 €	11.552,64 €	6.978,84 €	12.605,34 €	14.831,74 €	20.567,14 €	17.269,89 €
Sueldos y Salarios de Socios	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €	3.666,00 €
Sueldos y Salarios de Empleados	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €	1.369,20 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €	436,00 €
Gestoría, Asesoría (Servicios Prof. Indep.)	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €	254,00 €
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €
Primas de Seguros	265,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	265,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mantenimiento y Conservación	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €	242,00 €
Arrendamientos y Cánones	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €	1.100,00 €
Servicios Bancarios	275,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	65,63 €	108,94 €	119,46 €	129,61 €	144,77 €	135,94 €	124,35 €	110,03 €	126,31 €	132,39 €	148,99 €	138,50 €
Recuperación Coste Leasing	264,95 €	235,61 €	236,20 €	236,79 €	237,38 €	237,98 €	238,57 €	239,17 €	239,77 €	240,37 €	240,97 €	241,57 €
IVA Soportado Inversiones y Gastos Explot.	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €	528,36 €
Total Salidas (3)	9.700,13 €	9.174,11 €	9.185,22 €	9.195,96 €	9.211,72 €	9.203,48 €	9.457,48 €	9.178,76 €	9.195,64 €	9.202,32 €	9.219,52 €	9.209,63 €
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)				-14.278,53 €			-8.299,41 €			-4.882,29 €		
Liquidación IRPF (5)				2.314,62 €			2.314,62 €			2.314,62 €		
Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	-8.928,59 €	-3.744,07 €	-52,58 €	1.203,66 €	8.753,92 €	6.015,46 €	-219,46 €	-2.199,92 €	3.409,70 €	3.314,80 €	11.347,62 €	8.060,26 €
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente	-5.286,64 €	-9.030,71 €	-9.083,29 €	-7.879,64 €	874,29 €	6.889,75 €	6.670,29 €	4.470,38 €	7.880,08 €	11.194,89 €	22.542,50 €	30.602,76 €

Fuente: elaboración propia

7.3. Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

Independientemente de las ratios que veremos en el apartado siguiente donde poder sacar conclusiones desde el punto de vista financiero, seguidamente se adjuntan cuadros resumen con los porcentajes de variación de los distintos ejercicios estudiados.

En el cuadro resumen del balance de situación, en primer lugar, se puede observar que la inversión en activo no corriente, que corresponde al 77,04% del activo, es elevada en la

apertura de la actividad. Esto viene propiciado por la inversión que hay que acometer de reforma y compra de maquinaria. Año a año se va reduciendo debido fundamentalmente a la amortización del inmovilizado, que está proyectado a 5 años. De tal manera que el porcentaje se reduce hasta un 7,40% del activo. Por su parte, el activo corriente se va incrementando progresivamente debido a un aumento del circulante disponible según el plan de tesorería, llegando al 92,60% al quinto año del activo.

Por su parte, dentro del pasivo y patrimonio neto, los recursos propios también van incrementándose de una manera más suavizada debido en mayor medida a la existencia desde el segundo año de un resultado positivo de los siguientes ejercicios, llegando a suponer el 75,13% de los recursos permanentes. Como es normal, los recursos ajenos van disminuyendo progresivamente debido a la devolución de la financiación externa solucionada, siendo en el quinto año de un 24,87%.

En Anexo C se expone el balance de situación completo.

Tabla 17. Cuadro resumen porcentajes balance de situación.

A Inicio de Actividad:	Apertura ejercicio 1	Cierre ejercicio 1	Cierre ejercicio 2	Cierre ejercicio 3	Cierre ejercicio 4	Cierre ejercicio 5
Inversión en Inmovilizado (Activo No Corriente)	77,04%	62,57%	50,53%	35,89%	22,26%	7,40%
Inversión en Circulante (Activo Corriente)	22,96%	37,43%	49,47%	64,11%	77,74%	92,60%
INVERSIÓN TOTAL (Inmovilizado + Circulante)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
II	92.000,0 €	88.513,9 €	84.479,4 €	83.577,1 €	81.901,5 €	87.469,0 €
FINANCIACIÓN TOTAL (Propia + Ajena)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Recursos Propios (Patrimonio Neto)	48,91%	44,98%	50,45%	58,60%	67,92%	75,13%
Recursos Ajenos (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	51,09%	55,02%	49,55%	41,40%	32,08%	24,87%

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se expone cuadro resumen de las cuentas de pérdidas y ganancias. Al igual que anteriormente con el balance, en el Anexo D se muestra cuadro completo. Podemos ver lo siguientes indicadores financieros:

- EBITDA: es el beneficio antes de intereses, impuesto, depreciación y amortización. En definitiva, mide la capacidad que tiene una empresa de generar beneficios (economia3.com). En el proyecto, este indicador es positivo, además de ir progresivamente incrementándose año tras año.
- EBIT: a diferencia del indicador anterior, solo tiene en cuenta los beneficios antes de intereses e impuestos (economia3.com). Este dato es negativo en el primer año, pero se vuelve positivo y continua en esta tendencia durante el resto de los años estudiados.
- Beneficio neto sobre ventas: este parámetro indica el beneficio generado después de impuestos entre las ventas producidas. El valor en el proyecto es negativo el primer año debido a las pérdidas resultantes del primer ejercicio, pero positivo ya el segundo año produciéndose un incremento año tras año.
- Cash-Flow: mide la salud económica de una empresa. Mide la capacidad que se tiene de generar liquidez, haciendo frente a los pagos. Se calcula como la suma del beneficio neto más amortizaciones y comisiones. En el proyecto este dato es positivo desde el primer año, logrando un incremento significativo de cara al quinto año.

Tabla 18. Cuadro resumen porcentajes pérdidas y ganancias.

	Cierre ejercicio 1	Cierre ejercicio 2	Cierre ejercicio 3	Cierre ejercicio 4	Cierre ejercicio 5
Ventas Previstas (Ingresos)	112.215,0 €	129.047,3 €	134.658,2 €	145.879,2 €	151.490,1 €
EBITDA	8.995,6 € 8%	17.860,6 € 145%	22.402,8 € 17%	21.685,6 € 15%	26.095,0 € 17%
EBIT (o BAII)	-3.698,2 € -3%	5.166,7 € 4%	9.708,9 € 7%	9.925,1 € 7%	14.334,5 € 9%
Beneficio Neto s/ Ventas	-5.183,1 € -5%	2.800,8 € 2%	6.355,3 € 5%	6.657,3 € 5%	10.089,2 € 7%
Cash-Flow Económico	7.510,7 € 7%	15.494,6 € 12%	19.049,1 € 4%	18.417,8 € 13%	21.849,7 € 14%

Fuente: elaboración propia

7.4. Análisis económico y financiero

A través del análisis económico financiero se puede obtener una visión global de la empresa con el fin de orientar hacia una correcta toma de decisiones. Este análisis gira en torno a la relación entre rentabilidad, solvencia y riesgos (circulantis.com). A continuación, analizamos

en la siguiente tabla los ratios financieros y económicos más relevantes. En el anexo E se amplía esta tabla con más indicadores a tener en cuenta.

- Fondo de maniobra: informa sobre los recursos permanentes que financian los activos corrientes. Se considera optimo según datos calculados en el proyecto e incrementándose paulatinamente año tras año, causado principalmente por un aumento de la tesorería y una reducción de la financiación ajena.
- Pay-Back: ratio para evaluar el tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión (economipedia.com). En este proyecto a resultado casi 4 años y medio el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial.
- VAN: esta ratio determina la viabilidad económica de un proyecto. EL VAN es igual al desembolso inicial del proyecto más el valor actual de los flujos de futuros del mismo (eleconomista) Con una tasa de descuento del 3% (rentabilidad mínima exigida al proyecto), se estima un valor positivo de 3.666,43.
- TIR: este indicador facilita la toma de decisiones sobre una inversión. Indica la rentabilidad esperada, de forma que cuando mayor sea mayor se puede considerar su rentabilidad. El porcentaje esperado en el proyecto positivo, en concreto de un 4,58%.
- Punto de equilibrio: importe en el que se igualan los ingresos a los gastos. En este proyecto se indica cada año el volumen de ventas a partir de cual se genera beneficios.
- Coeficiente de seguridad: relaciona lo que la empresa vende con lo que debe de vender. Cuanto mayor sea mejor. Menos el primer año, el resto el cociente resultante es mayor a 1 todos los años.

Tabla 19. Ratios.

Ratios	Formulas	Ejerc. 1	Ejerc. 2	Ejerc. 3	Ejerc. 4	Ejerc. 5
Fondo de Maniobra	<i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>	20.089,50 €	26.912,36 €	37.069,28 €	49.592,15 €	59.246,89 €
Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	<i>Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial</i>	4,48				
VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	<i>Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión</i> <i>Tasa de Descuento Apropiada</i>	3666,43				
TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	<i>Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.</i>	4,58%				
Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	<i>Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio</i>	117.398,15 €	125.312,88 €	126.184,49 €	137.002,77 €	138.037,89 €
Coeficiente de Seguridad	<i>Ventas Totales / Punto Crítico</i>	0,96	1,03	1,07	1,06	1,10

Fuente: elaboración propia

8. Conclusiones

Este proyecto de creación de una nueva clínica de estética y fisioterapia en la localidad de Ciudad Real, según se ha realizado el planteamiento y después de su desarrollo y estudio a través de diferentes análisis y con la utilización de distintas herramientas y estudios económicos y financieros, se puede considerar como viable.

Se ha realizado un estudio del mercado, analizando el sector de la belleza, salud y bienestar, que es la filosofía con la que nace este proyecto, buscar la necesidad del consumidor desde este punto de vista. Se ha definido la clientela potencial y buscado posibles nichos de mercado, así como el estudio de la competencia. La propuesta de integralidad resulta ser un elemento diferenciador de cara a conseguir una ventaja competitiva con respecto a otras clínicas del sector. Se ha diseñado un elevado número de tratamientos orientados a este concepto de integralidad, logrando reunir la mayor parte de los servicios necesarios que un cliente puede buscar a la hora de decidir realizar un tratamiento de belleza y salud.

Desde el punto de vista de la estrategia a llevar a cabo en marketing y publicidad, ha resultado ser otro elemento diferenciador el impulso que se pretende desarrollar para este proyecto. Como se ha analizado, este tipo de clínicas mantienen limitaciones a la hora de desarrollar el marketing a través de redes sociales o con estrategias publicitarias agresivas.

Por otra parte, se ha realizado un plan de operaciones que engloba hechos tan fundamentales para este proyecto como es la localización de la clínica. Muy importante para conseguir lograr los objetivos marcados en este proyecto que puedan ser un elemento que marque la diferencia. Se ha logrado encontrar un local que reúna las condiciones necesarias al comienzo de la actividad y que no reporte limitaciones futuras en caso de necesitar ampliar los servicios ofertados.

El plan financiero confirma con los datos analizados y las proyecciones económicas analizadas que el plan de empresa es viable. Se tiene en cuenta que, con la inversión inicial de adecuación del local y la compra de maquinaria y mobiliario, además de tener en cuenta que se necesita un tiempo estimado para crear una marca de empresa y que los clientes y futuros clientes conozcan la clínica, se estima que el primer año se produzca un resultado económico negativo. El cual se prevé que a partir del segundo año se revierta esta situación y se comience a obtener un beneficio significativo. Si se cumple la previsión, se estima que en cuatro años y medio se

logrará recuperar la inversión realizada. Distintos ratios a tener en cuenta como el VAN o el TIR son positivos demostrando la viabilidad el proyecto. Cabe destacar los flujos de caja positivos y la reducción en 6 años de toda la financiación ajena (4 años en el caso del leasing), lo que resulta que ante una posible inversión futura no se tenga que depender necesariamente de financiación ajena y permita contar con un margen de maniobra amplio.

9. Limitaciones y prospectiva

Una vez realizado al análisis y estudio del proyecto, se han encontrado una serie de limitaciones a tener en cuenta, principalmente desde el punto de vista económico. Ante la meta en el proyecto de lograr una amplia gama de servicios, la necesidad económica de implantar algunos de ellos han limitado en cierto modo lo que se tenía proyectado. Estas limitaciones no hacen más que convertirse en futuros proyectos si la viabilidad económica en los siguientes años se cumple.

La inversión más importante que no se ha podido llegar a cabo al inicio de la actividad es completar la infraestructura de la sección de fitness, entrenamientos personales y clases colectivas. Aunque el local ya dispondría del espacio para llevar a cabo esta actividad, la inversión inicial se ha considerado elevada. Según se ha proyectado, desde el punto de vista económico, no habría problema para retomar esta inversión en el segundo o tercer año.

De igual manera, desde el punto de vista de los recursos humanos, no se prevé completar el equipo idóneo proyectado al menos hasta el tercer año. Económicamente se ha tenido en cuenta la contratación de personal el segundo año y otro el tercero.

De cara a consolidar la imagen de calidad y dar a conocer la marca de la clínica, se prevé en el corto plazo la creación de una marca propia y reconocible que se comercialice solo en la clínica y de venta online en la página web corporativa.

De igual manera, como proyección dentro de un periodo estimado de no menos de 3 años, se prevé que la empresa pueda dar el salto a la apertura de otros locales de similares características, en localidad cercanas, en un primer momento, logrando ser un referente en el sector estético.

Referencias bibliográficas

Beautymarket.es. Mercados. *El gasto de los consumidores en belleza aumentará en 2022.*

<https://www.beautymarket.es/estetica/el-gasto-de-los-consumidores-en-belleza-aumentara-en--estetica-26827.php>

Brun, X. *Riesgo del VAN.* Eleconomista. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/riesgo-del-van>

Circulantis. *Análisis económico financiero.* <https://circulantis.com/blog/analisis-economico-financiero/>

EAE Business School. (2019, febrero 27). *Cientes prescriptores: concepto y contribución a la marca.* <https://retos-directivos.eae.es/clientes-prescriptores-concepto-y-contribucion-a-la-marca/>

Epdata (2022, febrero 16). *Ciudad Real – Renta por municipios: datos y estadísticas de la Agencia Tributaria.* AEAT. <https://www.epdata.es/datos/renta-municipios-datos-estadisticas-agencia-tributaria/201/ciudad-real/2595>

Espinosa, R. (2012, octubre 14). *Cómo definir misión, visión y valores de una empresa + ejemplos.* <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Fernandez, J.R. (2021, noviembre 23). *Tasa interna de retorno (TIR): ¿Qué es y cómo se calcula?* Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/tasa-interna-de-retorno-tir-que-es-y-como-se-calcula/>

Fintonic. *Estudio Fintonic: Belleza y bienestar 2019.* <https://www.fintonic.com/blog/estudio-fintonic-belleza-y-bienestar-2019/>

Holded (2022, marzo 1). *¿Qué es y cómo se calcula el cash Flow de una empresa?* <https://www.holded.com/es/blog/facturacion-online-para-empresas>

Kiziryan, M. (2015, mayo 27), *Análisis FODA.* Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

Martinez, M. (2014, febrero 1). *Modelo de plan financiero en Excel*. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20842/modelo-de-plan-financiero-en-excel>

Ministerio de industria, Comercio y turismo. Gobierno de España. *Sociedad limitada nueva empresa*. <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad+Limitada+Nueva+Empresa&idioma=es-ES#dDescripci%C3%B3n>

Modaes.es - Cosmética. *La perfumería encara la recuperación y prevé un crecimiento del 7% este año*. <https://www.modaes.es/cosmetica/la-perfumeria-encara-la-recuperacion-y-preve-un-crecimiento-del-7-este-ano.html>

Molina, D. (2021, septiembre 22). *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Ortiz, G. (2021, marzo 4). *El sector "Health and Wellness" aceleran su digitalización y ven un crecimiento en la demanda*. Ecommercenews. <https://ecommerce-news.es/el-sector-health-and-wellness-aceleran-su-digitalizacion-y-ven-un-crecimiento-de-la-demanda/>

Prosegur. Legislación y Normativa. *Diferencias entre sociedad limitada y sociedad limitada nueva empresa*. <https://zonapyme.prosegur.es/diferencias-entre-sociedad-limitada-y-sociedad-limitada-nueva-empresa>

Quipu. (2021, noviembre 29). *Qué es y como hacer un Plan de Tesorería paso a paso*. <https://getquipu.com/blog/hacer-prevision-tesoreria-empresa/>

S. Jesús (2022, mayo 2). *¿Qué es el EBITDA y cómo calcularlo?* Economía3.com. <https://economia3.com/que-es-ebitda-como-calcularlo/>

Velayos, V. (2014, agosto 15). *Payback o plazo de recuperación*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/payback.html>

Anexo A. Plano distribución del local



Fuente: elaboración propia



Anexo B. Cuadro resumen amortización préstamo financiero

CONCEPTO	PRÉSTAMO
Capital en Préstamo	35.000 €
Interés	2,25%
Años	6
Nº Pagos por Año	12
Periodos de Carencia	12
Gastos de Formalización	175,00 €

EJERCICIO	CUOTA	INTERÉSES	DEVOLUCIÓN	CAPITAL PTE.
1	- €	787,50 €	- €	35.000,00 €
2	6.241,40 €	730,90 €	5.510,50 €	29.489,50 €
3	6.241,40 €	605,63 €	5.635,77 €	23.853,74 €
4	6.241,40 €	477,51 €	5.763,89 €	18.089,85 €
5	6.241,40 €	346,48 €	5.894,92 €	12.194,93 €
6	6.241,40 €	212,46 €	6.028,93 €	6.166,00 €

	MES	CUOTA	INTERÉS	DEVOLUCIÓN
1	Enero	0	65,63 €	0
	Febrero	0	65,63 €	0
	Marzo	0	65,63 €	0
	Abril	0	65,63 €	0
	Mayo	0	65,63 €	0
	Junio	0	65,63 €	0
	Julio	0	65,63 €	0
	Agosto	0	65,63 €	0
	Septiembre	0	65,63 €	0
	Octubre	0	65,63 €	0
	Noviembre	0	65,63 €	0
	Diciembre	0	65,63 €	0
2	Enero	520,12 €	65,63 €	454,49 €
	Febrero	520,12 €	64,77 €	455,34 €
	Marzo	520,12 €	63,92 €	456,20 €
	Abril	520,12 €	63,06 €	457,05 €
	Mayo	520,12 €	62,21 €	457,91 €
	Junio	520,12 €	61,35 €	458,77 €
	Julio	520,12 €	60,49 €	459,63 €
	Agosto	520,12 €	59,63 €	460,49 €
	Septiembre	520,12 €	58,76 €	461,35 €
	Octubre	520,12 €	57,90 €	462,22 €
	Noviembre	520,12 €	57,03 €	463,09 €
	Diciembre	520,12 €	56,16 €	463,95 €
3	Enero	520,12 €	55,29 €	464,82 €
	Febrero	520,12 €	54,42 €	465,70 €
	Marzo	520,12 €	53,55 €	466,57 €
	Abril	520,12 €	52,67 €	467,44 €
	Mayo	520,12 €	51,80 €	468,32 €
	Junio	520,12 €	50,92 €	469,20 €
	Julio	520,12 €	50,04 €	470,08 €
	Agosto	520,12 €	49,16 €	470,96 €
	Septiembre	520,12 €	48,27 €	471,84 €
	Octubre	520,12 €	47,39 €	472,73 €
	Noviembre	520,12 €	46,50 €	473,61 €
	Diciembre	520,12 €	45,62 €	474,50 €

	MES	CUOTA	INTERÉS	DEVOLUCIÓN
4	Enero	520,12 €	44,73 €	475,39 €
	Febrero	520,12 €	43,83 €	476,28 €
	Marzo	520,12 €	42,94 €	477,18 €
	Abril	520,12 €	42,05 €	478,07 €
	Mayo	520,12 €	41,15 €	478,97 €
	Junio	520,12 €	40,25 €	479,86 €
	Julio	520,12 €	39,35 €	480,76 €
	Agosto	520,12 €	38,45 €	481,67 €
	Septiembre	520,12 €	37,55 €	482,57 €
	Octubre	520,12 €	36,64 €	483,47 €
	Noviembre	520,12 €	35,74 €	484,38 €
	Diciembre	520,12 €	34,83 €	485,29 €
5	Enero	520,12 €	33,92 €	486,20 €
	Febrero	520,12 €	33,01 €	487,11 €
	Marzo	520,12 €	32,09 €	488,02 €
	Abril	520,12 €	31,18 €	488,94 €
	Mayo	520,12 €	30,26 €	489,85 €
	Junio	520,12 €	29,34 €	490,77 €
	Julio	520,12 €	28,42 €	491,69 €
	Agosto	520,12 €	27,50 €	492,62 €
	Septiembre	520,12 €	26,58 €	493,54 €
	Octubre	520,12 €	25,65 €	494,46 €
	Noviembre	520,12 €	24,72 €	495,39 €
	Diciembre	520,12 €	23,80 €	496,32 €
6	Enero	520,12 €	22,87 €	497,25 €
	Febrero	520,12 €	21,93 €	498,18 €
	Marzo	520,12 €	21,00 €	499,12 €
	Abril	520,12 €	20,06 €	500,05 €
	Mayo	520,12 €	19,13 €	500,99 €
	Junio	520,12 €	18,19 €	501,93 €
	Julio	520,12 €	17,25 €	502,87 €
	Agosto	520,12 €	16,30 €	503,81 €
	Septiembre	520,12 €	15,36 €	504,76 €
	Octubre	520,12 €	14,41 €	505,71 €
	Noviembre	520,12 €	13,46 €	506,65 €
	Diciembre	520,12 €	12,51 €	507,60 €

Anexo C. Cuadro resumen leasing financiero

CONCEPTO	LEASING
Capital en Leasing	12.000 €
Interés	3,00%
Años	4
Nº Pagos por Año	12
Gastos de Formalización	100 €

Totales	Cuota	Carga Fra.	Recup. Coste	Capital Pte.
1	3.179,39 €	290,07 €	2.889,32 €	9.110,68 €
2	3.179,39 €	233,03 €	2.946,37 €	6.164,31 €
3	3.179,39 €	143,41 €	3.035,98 €	3.128,33 €
4	3.179,39 €	51,07 €	3.128,33 €	0,00 €

	Mes	Cuota	Carga Fra.	Recup. Coste
1	Enero	264,95 €	0,00 €	264,95 €
	Febrero	264,95 €	29,34 €	235,61 €
	Marzo	264,95 €	28,75 €	236,20 €
	Abril	264,95 €	28,16 €	236,79 €
	Mayo	264,95 €	27,57 €	237,38 €
	Junio	264,95 €	26,97 €	237,98 €
	Julio	264,95 €	26,38 €	238,57 €
	Agosto	264,95 €	25,78 €	239,17 €
	Septiembre	264,95 €	25,18 €	239,77 €
	Octubre	264,95 €	24,58 €	240,37 €
	Noviembre	264,95 €	23,98 €	240,97 €
	Diciembre	264,95 €	23,38 €	241,57 €
2	Enero	264,95 €	22,78 €	242,17 €
	Febrero	264,95 €	22,17 €	242,78 €
	Marzo	264,95 €	21,56 €	243,39 €
	Abril	264,95 €	20,96 €	243,99 €
	Mayo	264,95 €	20,35 €	244,60 €
	Junio	264,95 €	19,73 €	245,22 €
	Julio	264,95 €	19,12 €	245,83 €
	Agosto	264,95 €	18,51 €	246,44 €
	Septiembre	264,95 €	17,89 €	247,06 €
	Octubre	264,95 €	17,27 €	247,68 €
	Noviembre	264,95 €	16,65 €	248,30 €
	Diciembre	264,95 €	16,03 €	248,92 €

	Mes	Cuota	Carga Fra.	Recup. Coste
3	Enero	264,95 €	15,41 €	249,54 €
	Febrero	264,95 €	14,79 €	250,16 €
	Marzo	264,95 €	14,16 €	250,79 €
	Abril	264,95 €	13,53 €	251,41 €
	Mayo	264,95 €	12,91 €	252,04 €
	Junio	264,95 €	12,28 €	252,67 €
	Julio	264,95 €	11,64 €	253,31 €
	Agosto	264,95 €	11,01 €	253,94 €
	Septiembre	264,95 €	10,38 €	254,57 €
	Octubre	264,95 €	9,74 €	255,21 €
	Noviembre	264,95 €	9,10 €	255,85 €
	Diciembre	264,95 €	8,46 €	256,49 €
4	Enero	264,95 €	7,82 €	257,13 €
	Febrero	264,95 €	7,18 €	257,77 €
	Marzo	264,95 €	6,53 €	258,42 €
	Abril	264,95 €	5,89 €	259,06 €
	Mayo	264,95 €	5,24 €	259,71 €
	Junio	264,95 €	4,59 €	260,36 €
	Julio	264,95 €	3,94 €	261,01 €
	Agosto	264,95 €	3,29 €	261,66 €
	Septiembre	264,95 €	2,63 €	262,32 €
	Octubre	264,95 €	1,98 €	262,97 €
	Noviembre	264,95 €	1,32 €	263,63 €
	Diciembre	264,95 €	0,66 €	264,29 €

Fuente: elaboración propia

Anexo D. Balance de situación

	Apertura Ej. 1		Cierre Ej. 1		Cierre Ej. 2		Cierre Ej. 3		Cierre Ej. 4		Cierre Ej. 5	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	70.875,00 €	77,04%	55.381,17 €	62,57%	42.687,33 €	50,53%	29.993,50 €	35,89%	18.233,00 €	22,26%	6.472,50 €	7,40%
Inmovilizado Material	65.875,00 €	71,60%	65.875,00 €	74,42%	65.875,00 €	77,98%	65.875,00 €	78,82%	65.875,00 €	80,43%	65.875,00 €	75,31%
- Amort. Acumul. Inmovil. Material	0,00 €	0,00%	-12.419,08 €	-14,03%	-25.387,67 €	-30,05%	-38.081,50 €	-45,56%	-49.842,00 €	-60,86%	-61.602,50 €	-70,43%
Inmovilizado Intangible	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
- Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0,00 €	0,00%	-274,75 €	-0,31%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Inmovilizado Financiero	2.200,00 €	2,39%	2.200,00 €	2,49%	2.200,00 €	2,60%	2.200,00 €	2,63%	2.200,00 €	2,69%	2.200,00 €	2,52%
Gastos Amortizables Netos	2.800,00 €	3,04%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Activo Corriente ("Circulante")	21.125,00 €	22,96%	33.132,76 €	37,43%	41.792,07 €	49,47%	53.583,62 €	64,11%	63.668,47 €	77,74%	80.996,51 €	92,60%
Existencias	2.530,00 €	2,75%	2.530,00 €	2,86%	2.530,00 €	2,99%	2.530,00 €	3,03%	2.530,00 €	3,09%	2.530,00 €	2,89%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	14.953,05 €	16,25%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Tesorería (Disponible)	3.641,95 €	3,96%	30.602,76 €	34,57%	39.262,07 €	46,48%	51.053,62 €	61,09%	61.138,47 €	74,65%	78.466,51 €	89,71%
Total Activo	92.000,00 €	100,00%	88.513,93 €	100,00%	84.479,40 €	100,00%	83.577,12 €	100,00%	81.901,47 €	100,00%	87.469,01 €	100,00%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	45.000,00 €	48,91%	39.816,85 €	44,98%	42.617,63 €	50,45%	48.972,93 €	58,60%	55.630,22 €	67,92%	65.719,39 €	75,13%
Capital	45.000,00 €	48,91%	45.000,00 €	50,84%	45.000,00 €	53,27%	45.000,00 €	53,84%	45.000,00 €	54,94%	45.000,00 €	51,45%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	-5.183,15 €	-6,14%	-2.382,37 €	-2,85%	3.972,93 €	4,85%	10.630,22 €	12,15%
Resultado del Ejercicio	0,00 €	0,00%	-5.183,15 €	-5,86%	2.800,78 €	3,32%	6.355,30 €	7,60%	6.657,29 €	8,13%	10.089,17 €	11,53%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	47.000,00 €	51,09%	35.653,82 €	40,28%	26.982,06 €	31,94%	18.089,85 €	21,64%	12.194,93 €	14,89%	0,00 €	0,00%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	35.000,00 €	38,04%	29.489,50 €	33,32%	23.853,74 €	28,24%	18.089,85 €	21,64%	12.194,93 €	14,89%	0,00 €	0,00%
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	12.000,00 €	13,04%	6.164,31 €	6,96%	3.128,33 €	3,70%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0,00 €	0,00%	13.043,26 €	14,74%	14.879,70 €	17,61%	16.514,34 €	19,76%	14.076,33 €	17,19%	21.749,62 €	24,87%
Acreedores C.P. Financ. (Préstamos y Leasing)	0,00 €	0,00%	8.456,86 €	9,55%	8.671,75 €	10,26%	8.892,22 €	10,64%	5.894,92 €	7,20%	12.194,93 €	13,94%
Hac. Pública y S.S. Acreedora	0,00 €	0,00%	4.586,40 €	5,18%	6.207,95 €	7,35%	7.622,12 €	9,12%	8.181,40 €	9,99%	9.554,69 €	10,92%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	92.000,00 €	100,00%	88.513,93 €	100,00%	84.479,40 €	100,00%	83.577,12 €	100,00%	81.901,47 €	100,00%	87.469,01 €	100,00%
Total Acreedores Financieros (Préstamos)	35.000,00 €	38,04%	35.000,00 €	39,54%	29.489,50 €	34,91%	23.853,74 €	28,54%	18.089,85 €	22,09%	12.194,93 €	13,94%
Total Acreedores Financieros (Leasing)	12.000,00 €	13,04%	9.110,68 €	10,29%	6.164,31 €	7,30%	3.128,33 €	3,74%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
Total Recursos Permanentes	92.000,00 €	100,00%	75.470,67 €	85,26%	69.599,69 €	82,39%	67.062,78 €	80,24%	67.825,15 €	82,81%	65.719,39 €	75,13%
Total Recursos Ajenos	47.000,00 €	51,09%	48.697,08 €	55,02%	41.861,77 €	49,55%	34.604,19 €	41,40%	26.271,25 €	32,08%	21.749,62 €	24,87%

Fuente: elaboración propia

Anexo F. Cuenta de pérdidas y ganancias

Conceptos	Cierre Ejerc. 1	% s/ Ventas	Cierre Ejerc. 2	% s/ Ventas	Cierre Ejerc. 3	% s/ Ventas	Cierre Ejerc. 4	% s/ Ventas	Cierre Ejerc. 5	% s/ Ventas
Ventas (Ingresos)	112.215,00 €	100,0%	129.047,25 €	100,0%	134.658,22 €	100,0%	145.879,16 €	100,0%	151.490,11 €	100,0%
Margen Bruto s/Ventas	112.215,00 €	100,0%	129.047,25 €	100,0%	134.658,22 €	100,0%	145.879,16 €	100,0%	151.490,11 €	100,0%
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	52.992,00 €	47,2%	61.092,00 €	47,3%	61.702,92 €	45,8%	70.582,75 €	48,4%	71.288,58 €	47,1%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	16.430,40 €	14,6%	19.109,84 €	14,8%	19.300,94 €	14,3%	22.088,47 €	15,1%	22.309,36 €	14,7%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	5.232,00 €	4,7%	5.310,48 €	4,1%	5.390,14 €	4,0%	5.470,99 €	3,8%	5.553,05 €	3,7%
Gestoría, Asesoría (Servicios Profesionales Indep.)	3.048,00 €	2,7%	3.093,72 €	2,4%	3.140,13 €	2,3%	3.187,23 €	2,2%	3.235,04 €	2,1%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	5.808,00 €	5,2%	5.895,12 €	4,6%	5.983,55 €	4,4%	6.073,30 €	4,2%	6.164,40 €	4,1%
Primas de Seguros	530,00 €	0,5%	537,95 €	0,4%	546,02 €	0,4%	554,21 €	0,4%	562,52 €	0,4%
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	2.904,00 €	2,6%	2.947,56 €	2,3%	2.991,77 €	2,2%	3.036,65 €	2,1%	3.082,20 €	2,0%
Arrendamientos y Cánones	13.200,00 €	11,8%	13.200,00 €	10,2%	13.200,00 €	9,8%	13.200,00 €	9,0%	13.200,00 €	6,7%
Gastos de Establecimiento	3.075,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €	
Resultado Operativo (EBITDA)	8.995,60 €	8,0%	17.860,58 €	13,8%	22.402,76 €	16,6%	21.685,56 €	14,9%	26.094,97 €	17,2%
Dotación Amortizaciones	12.693,83 €	11,3%	12.693,83 €	9,0%	12.693,83 €	9,4%	11.760,50 €	8,1%	11.760,50 €	7,8%
Total Gastos de Explotación	115.913,23 €	103,3%	123.880,51 €	96,0%	124.949,30 €	92,8%	135.954,10 €	93,2%	137.155,64 €	90,5%
Resultado de Explotación (BAII)	-3.698,23 €	-3,3%	5.166,74 €	4,0%	9.708,93 €	7,2%	9.925,06 €	6,8%	14.334,47 €	9,5%
Ingresos Financieros	0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €	
Gastos Financieros	1.484,91 €	1,3%	1.432,37 €	1,1%	1.235,19 €	0,9%	1.048,67 €	0,7%	882,24 €	0,6%
Resultado Financiero	-1.484,91 €	-1,3%	-1.432,37 €	-1,1%	-1.235,19 €	-0,9%	-1.048,67 €	-0,7%	-882,24 €	-0,6%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-5.183,15 €	-4,6%	3.734,37 €	2,9%	8.473,73 €	6,3%	8.876,39 €	6,1%	13.452,22 €	8,9%
Excepcionales	0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €	
Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-5.183,15 €	-4,6%	3.734,37 €	2,9%	8.473,73 €	6,3%	8.876,39 €	6,1%	13.452,22 €	8,9%
Beneficios	0,00 €		933,59 €	0,7%	2.118,43 €	1,6%	2.219,10 €	1,5%	3.363,06 €	2,2%
Resultado Neto	-5.183,15 €	-4,6%	2.800,78 €	2,2%	6.355,30 €	4,7%	6.657,29 €	4,6%	10.089,17 €	6,7%
Cash-Flow Económico	7.510,69 €	6,7%	15.494,61 €	12,0%	19.049,13 €	14,1%	18.417,79 €	12,6%	21.849,67 €	14,4%

Fuente: elaboración propia

Anexo G. Ratios

Rentabilidad		Fórmulas	1	2	3	4	5
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera		Beneficio Neto / Recursos Propios Totales	-	6,57%	12,98%	11,97%	15,35%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica		Beneficio Antes de Intereses e Impuestos / Activo Total	-	6,12%	11,62%	12,12%	16,39%
3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas		Beneficio Antes de Intereses e Impuestos / Ventas Totales	-	4,00%	7,21%	6,80%	9,46%
3. EBITDA sobre Ventas		Impuestos y Amortizaciones / Ventas Totales	8,02%	13,84%	16,64%	14,87%	17,23%

Liquidez y Solvencia		Fórmulas	1	2	3	4	5
1. Solvencia		Activo Total / Pasivo Total	1,82	2,02	2,42	3,12	4,02
2. Tesorería (Prueba Ácida)		(Realizable + Disponible) / Pasivo Corriente	2,35	2,64	3,09	4,34	3,61
3. Disponibilidad		Disponible / Pasivo Corriente	2,35	2,64	3,09	4,34	3,61

Endeudamiento y Autonomía Financiera		Fórmulas	1	2	3	4	5
1. Endeudamiento		Pasivo Total / (Pasivo Total + Patrimonio Neto)	55,02%	49,55%	41,40%	32,08%	24,87%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores		Amortizaciones) / Acreedores Financieros	17,03%	43,46%	70,60%	100,00%	100,00%
3. Cobertura de Intereses		EBIT / Gastos Financieros	-	3,61	7,86	9,46	16,25

Fuente: elaboración propia