

Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Proyecto de viabilidad Ortopedia Sindolor Care

Trabajo fin de grado presentado por:	Purificación Aguayo Valverde
Titulación:	ADE
Modalidad de trabajo:	Proyecto Empresarial
Director/a:	José María Martín Martín

Ciudad:

Fecha:

Firmado por:

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1 PLAN EJECUTIVO	2
1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	2
1.2 MOTIVACIÓN, OPORTUNIDAD Y JUSTIFICACIÓN	2
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO/ANÁLISIS INTERNO	4
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	4
2.1.1 Consideraciones del entorno general. PESTEL	4
2.1.2 Análisis del mercado	10
2.1.3 Estudio de la competencia	14
2.1.4 Canales de distribución que operan en el sector	16
2.1.5 Proveedores	17
2.2 Análisis del sector	17
2.2.1 Estudio de las cinco fuerzas de Porter	18
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	20
2.3.1 Capacidades personales del promotor.....	21
2.3.2 Capacidades técnicas y posibilidades de acceso a la tecnología.....	21
2.3.3 Capacidad de gestión.....	22
2.3.4 Capacidad financiera.....	22
2.4 Análisis DAFO.....	22
3 Plan de marketing.....	24
3.1 Objetivos	24
3.2 Plan comercial	26
3.2.1 Estrategia comercial.....	26
3.2.2 Previsión de ventas	31
4 PLAN DE OPERACIONES	32
4.1 Proceso de compra	32
4.2 Proceso de recepción y almacenamiento	33

4.3	Proceso de Ventas.....	34
4.4	Logística.....	38
4.5	Localización de la empresa	38
5	PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	40
5.1	Recursos humanos necesarios.....	40
5.2	Organigrama	40
5.3	Política retributiva de incentivos	41
5.4	Política de formación y motivación	41
6	PLAN FINANCIERO	41
6.1	Plan de inversiones necesarias	42
6.2	Plan de financiación.....	44
6.3	Plan de puesta en marcha	47
7	Conclusiones y valoración de la viabilidad	48
8	LIMITACIONES	49
9	REFERENCIAS	51
9.1	REFERENCIAS bibliográficas	51
9.2	BIBLIOGRAFÍA	53
10	ANEXOS.....	54
	Anexo 1: Ubicación del negocio: Hospital Álvaro Cunqueiro y Parque tecnológico y Logístico de Valladares	54
	Anexo 2: Estrategia de personal: Cercanía al cliente.....	56
	Anexo 3: Descripción de la empresa	57
	Anexo 4. Evolución de la tasa de paro en España	58
	Anexo 5: Datos Demográficos de España.....	59
	Anexo 6: Datos Macro de España	60
	Anexo 7: Pirámides de población; Mapa de tasas de incapacidad por área geográficas;	61
	Anexo 8: Evolución de la creación y desaparición de empresas. Sector 47.47	62

Anexo 9: Gráfico evolución de la cifra de negocio y margen bruto de empresas del sector 47.47	63
Anexo 10: Segmentación geográfica y concentración.....	64
Anexo 11: Empresas exportadoras e importadoras del sector.....	65
Anexo 12: Ortopedias en Vigo.....	66
Anexo 13: Listado de proveedores y su evolución económica.....	67
Anexo 14: Logo de la empresa; Imagen corporativa	69
Anexo 15: Presupuestos comerciales y de marketing.....	71
Anexo 16: Modelo de pedido de compra, ficha del producto, consulta de artículo	73
Anexo 17: Planos Local	74
Anexo 18: Descripción de funciones	75
Anexo 19: Presupuesto de inversiones	77
Anexo 20: Inventario	79
Anexo 21: Variaciones previstas ingreso y gastos 2017 / 2020	87
Anexo 22: Pérdidas y ganancias Previstas 2016	88
Anexo 23: Cash Flow, Previsión de Tesorería 2016	89
Anexo 24: Análisis punto de equilibrio, ejercicio 2016.....	90
Anexo 25: Gráficos ejercicio 2016	91
Anexo 26: Previsión pérdidas y ganancias 5 años (2016 – 2020).....	93
Anexo 27: Previsión Balance 5 años (2016 – 2020).....	94
Anexo 28: Previsión Tesorería 5 años (2016 – 2020)	95
Anexo 29: Gráficos (2016 – 2020).....	96
Anexo 30: Previsión pérdidas y ganancias 5 años (2016 – 2020); Escenario optimista	98
Anexo 31: Previsión pérdidas y ganancias 5 años (2016 – 2020) ; Escenario Pesimista	99
Anexo 32: Cronograma plan de establecimiento.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Concentración de ortopedias por volumen de negociación	12
Tabla 2: Clasificación de las 5 empresas más importantes según cifra de negocio	12
Tabla 3: Clasificación subsectores según volumen de negocio	13
Tabla 4: Clasificación geográfica a nivel europeo según cuota de mercado	14
Tabla 5: Concentración por número de negocios en España	14
Tabla 6: Análisis de la competencia	16
Tabla 7: Matriz DAFO	23
Tabla 8: Previsión de Ventas 2016 - 2020	31
Tabla 9: Modelo de Negocio.....	39
Tabla 10: Resumen de inversiones	44
Tabla 11: Ingresos previstos	46
Tabla 12: Previsión de rentabilidad (2016 - 2020).....	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Fases del proceso de ventas. Óptica del cliente.....	34
Ilustración 2: Organigrama	40
Ilustración 3: Plan de Inversiones.....	44
Ilustración 4: Origen de los fondos	45
Ilustración 5: Estructura de costes	45

INTRODUCCIÓN

El objeto del presente trabajo es crear un proyecto de viabilidad de negocio que fundamente la apertura de una tienda de Ortopedia.

La oportunidad de negocio se presenta con la apertura de un nuevo Hospital Central en la ciudad de Vigo. Se considera que existe una oportunidad clave de negocio, ya que el establecimiento estará ubicado muy próximo al hospital y en un parque Tecnológico con más de 5.000 trabajadores que pueden ser considerados clientes potenciales. Hoy en día la prevención de riesgos laborales, así como el cuidado personal y la salud están presentes en la vida de cualquier trabajador. Es por ello que el nuevo negocio cumplirá la función de dar servicio a los usuarios del hospital y abastecer una serie de necesidades que de momento están sin cubrir en la zona, especialmente en lo referido a la prevención de lesiones y accidentes laborales, al bienestar y la salud para el trabajo.

Palabras claves

Ortopedia

Integración Canal

Distribución minorista

ABSTRACT

The object of the present work is to create a business viability project to support the opening of a shop of Orthopedics. The opportunity of business appears after the opening of a new Central Hospital in the town of Vigo. It is considered that it exists a key opportunity of business, since the premises will be located very next to the hospital, in a Technological park with more than 5,000 workers who may be considered as potential clients. Nowadays the prevention of labor risks, as well as the personal and health care are very present in the life of any worker. It is for that that the new business will fulfill the function to give service to the users of the hospital and to cover a series of needs that at the moment are without covering in the zone, especially with regard to the prevention of injuries and accidents at work, to the well-being and the health at work.

Key words


Orthopedics

Integration Channel

Retail Distribution

1 PLAN EJECUTIVO

1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

 será un establecimiento dedicado a la venta al menor de productos ortopédicos y otros artículos relacionados con el bienestar y la salud. Se trata de ofrecer un servicio integral que cubra las necesidades que puedan aparecer en las diferentes fases de la recuperación del paciente. Como factor clave de éxito será necesaria una atención especializada y personal, para ello se cuenta con profesionales altamente cualificados en el sector de la ortopedia, comprometidos con la salud de las personas y con la calidad en el servicio al cliente.

Nuestros clientes objetivos son aquellas personas con algún tipo de discapacidad o limitación física que pueden ser solucionadas con artículos de ortopedia, además de personas preocupadas por la salud en el trabajo y por la prevención de lesiones y accidentes laborales.

1.2 MOTIVACIÓN, OPORTUNIDAD Y JUSTIFICACIÓN


“El hecho de tomar una idea e inventar una organización para desarrollar dicha idea se llama espíritu del emprendedor” (Stoner, 1996, p.190).

Una de las principales características del espíritu emprendedor es la capacidad de ver oportunidades donde otros no las ven y convertirlas en hechos reales.

La creación de este proyecto surge del espíritu emprendedor de Miguel Ángel Fernández (Promotor del proyecto). Parte de su trabajo actual consiste en visitar ferias internacionales relacionadas con la salud y el bienestar donde se presentan artículos e innovaciones que facilitan el día a día de personas con limitaciones y que no se encuentran fácilmente en pequeñas ciudades. A partir de esta idea, aparece una oportunidad de negocio con la apertura del nuevo Hospital Central en la ciudad de Vigo que dará servicio a la ciudad y a muchas poblaciones de la periferia.

Ventajas competitivas

Michael E. Porter (1980) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Se pueden destacar como ventajas competitivas de :

- La ubicación del establecimiento cerca del Hospital Central de Vigo, que da servicio a 600.000 personas, y en la zona comercial del Parque Empresarial Tecnológico y Logístico de Vigo, al que acuden diariamente alrededor de 5.000 trabajadores que pueden ser considerados clientes potenciales, teniendo en cuenta que hoy en día la

prevención de riesgos laborales así como el cuidado y la salud están presentes en la vida de cualquier trabajador. [Anexo 1: Ubicación del negocio: Hospital Álvaro Cunqueiro y Parque tecnológico y Logístico de Valladares](#)

- El estar cerca del cliente, atenderle en escasos minutos y en el lugar en el que surge la necesidad permite ofrecer la mejor alternativa, esto se traduce en una ventaja competitiva frente a los competidores que se encuentran ubicados en el centro de la ciudad y cuya visita requiere un tiempo específico en horarios que muchas veces resultan incompatibles con la jornada laboral.
- La capacidad de gestión del promotor Miguel Ángel Fernández: gracias a sus habilidades directivas y a su conocimiento en el sector sanitario, la empresa contará con una serie de recursos claves para la obtención de ventajas competitivas. Su experiencia de más de veinte años en el sector sanitario le permite acceder a proveedores estratégicos, conocer productos innovadores, aplicar una política de precios acertada, contactar con facultativos del mundo de la ortopedia, y conseguir alianzas estratégicas con hospitales privados y mutuas de accidentes.
- La estrategia de diferenciación en el servicio y la orientación al cliente se constituye como el objetivo estratégico de la empresa, lo que dará lugar a una serie de efectos favorables en lo que compete a la posición competitiva del negocio: se consigue la fidelización del cliente, se crea una barrera de entrada para la competencia así como para la entrada de productos sustitutivos. Otro de los efectos positivos de la estrategia es que permite establecer una política de precios asociada a la percepción del cliente acerca de aspectos intangibles y propios del carácter de la organización (profesionalidad, capacidad técnica, buen trato), lo que disminuye el poder de negociación del cliente, y se traduce en mayores rendimientos. Para ello, la empresa cuenta con personal altamente capacitado que aporta valor añadido ofreciendo un servicio integral que permite cubrir todas las necesidades y sugerencias de los clientes. Además del componente técnico, es imprescindible considerar el trato y la cercanía al cliente como factores claves para obtener la ventaja competitiva de diferenciación en servicio. Para ello se utilizará la estrategia de recursos humanos basada en el modelo de Gudman, cercanía con el cliente (Gudman, 1995 citado en Albizu y Landeta, 2011). [Anexo 2: Estrategia de personal: Cercanía al cliente.](#)

En el [Anexo 3: Descripción de la empresa](#) se especifican las características más relevantes del negocio que se desarrollarán con detalle a lo largo de este proyecto.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO/ANÁLISIS INTERNO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Consideraciones del entorno general. PESTEL

El análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico que ayuda a describir el entorno en el que se desarrolla la empresa. Consiste en el estudio de los distintos factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. El correcto análisis ayuda a entender el comportamiento del mercado en un futuro próximo, y reduce los riesgos en la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

Entorno Político

Desde 1978 España se gobierna a través de una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria con soberanía nacional y sufragio universal. El poder no está centralizado y las comunidades autónomas cuentan con un alto nivel de independencia legislativa. Existen 50 provincias repartidas en 17 comunidades, Ceuta y Melilla. El Rey Felipe VI es el Jefe del Estado y su principal función es representativa y ceremonial.

A través del tratado de Adhesión (Madrid 1985) España ha pasado a formar parte de la comunidad Económica Europea y a través del tratado Europeo de Maastricht 1992, se permite la entrada del euro como moneda comunitaria (1 de Enero de 1999).

El entorno político y su estabilidad afectan directamente al ámbito económico y repercute en las diferentes actividades empresariales. En este sentido se pueden destacar como hechos más relevantes que afectan a la empresa:

- Los numerosos escándalos de corrupción que actúan en contra de la recuperación y desacreditan a la clase política y su gestión.
- Los recortes presupuestarios por parte del gobierno: Según Luis Gallego, Presidente de la Federación de Ortesistas y Protesistas, FEDOP (FEDOP, 2015), cuatro de cada diez aparatos ortopédicos utilizados por más de tres millones de personas quedarán a partir de ahora fuera de la financiación pública según establece la orden Ministerial de 15/09/15. Esto supone una desventaja frente a competidores europeos ya que España contará con menos medios que otros socios de la Unión Europea.
- La crisis de Cataluña cada vez más acentuada, enturbia el ambiente político y supone un obstáculo a las relaciones comerciales. Muchos de los proveedores del sector están ubicados en Cataluña y sin duda la incertidumbre que genera este conflicto trae consecuencias negativas para empresas y mercados. “La economía de los conflictos sugiere precisamente que estos generan de todo menos crecimiento” (Carbó, 2014).
- El ambiente de incertidumbre que se genera en periodos próximos a unas elecciones

generales.

Normativa Legal aplicable

La normativa que regula la apertura de un negocio de ortopedia se recoge en tres líneas principales de carácter europeo, estatal y autonómico. A continuación detallamos las más relevantes para nuestro negocio:

- Directiva 93/42/CEE del Consejo de 14 de junio de 1993, *relativa a los productos sanitarios*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 169, de 12 de julio de 1993.
- Real Decreto 437/2002, de 10 de mayo, *por el que se establecen los criterios para la concesión de licencias de funcionamiento a los fabricantes de productos sanitarios a medida*. Boletín Oficial de Estado, 128 de 29 de Mayo de 2002.
- Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, *por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios*. Boletín oficial del Estado, 254 de 23 de octubre de 2003.
- Real Decreto 1720/2007, de 13 de diciembre, *por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de protección de datos de carácter personal*. Boletín Oficial de Estado, 17, de 19 de enero de 2008.
- Real Decreto 1591/2009 de 16 de octubre *por el que se regulan los productos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 268 de 6 de noviembre de 2009.
- Real Decreto 12/2009, de 16 de octubre, *por el que regulan los productos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 268, de 6 de noviembre de 2009.

Además, según el Decreto 12/2009, del 8 de enero, existen una serie de requisitos específicos para la autorización de las instalaciones y el funcionamiento de una Ortopedia:

- Contar con la autorización sanitaria preceptiva, y mantener las condiciones y los requisitos técnicos que motivaron su autorización, así como aquellos otros que se establezcan para el correcto funcionamiento del establecimiento.
- Garantizar que se presta la atención sanitaria amparada por la oferta asistencial autorizada, exclusivamente por personas debidamente tituladas o habilitadas.
- Notificar cualquier modificación que pueda afectar a las condiciones bajo las que fueron otorgadas las autorizaciones.
- Exhibir en un lugar visible para el público, el documento que acredite la autorización de funcionamiento, así como la inscripción en el registro.
- Consignar en la publicidad el número de registro otorgado por la autoridad sanitaria.
- Facilitar a la autoridad sanitaria el control e inspección de su organización, funcionamiento y actividades.
- Exhibir en un lugar visible de la indumentaria, la identificación correcta del personal del

establecimiento, que deberá incluir su nombre y categoría profesional.

- Designar un/una director/a sanitario/a que asuma la responsabilidad del establecimiento.
- Procurar en el desarrollo de las actividades autorizadas, la eliminación de las discriminaciones por razón de género y la consecución de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

A nivel municipal, el local elegido para el desarrollo de negocio cuenta con las licencias necesarias para su apertura.

Política Fiscal

La política fiscal es una rama de la política económica que configura el presupuesto del Estado y utiliza el gasto público y los impuestos como variables de control con el fin de asegurar y mantener la estabilidad económica. En cuanto a política fiscal, lo que más afecta en este momento al sector es la subida del tipo impositivo del IVA. Muchos de los productos que comercializa la empresa suben de un 7% a un 21%, encareciendo de forma considerable el producto al último consumidor.

Entorno Económico

En la actualidad España se encuentra en un proceso de recuperación económica tras una profunda crisis, lo que supone un ambiente favorable para la creación de un negocio: se reactiva el consumo, hay mayor apertura de crédito por parte de las entidades bancarias, se aprueban medidas de ayuda para emprendedores y el ambiente en general favorece la motivación y el entusiasmo necesarios para llevar a cabo un proyecto empresarial. Como principales indicadores de la evolución positiva de la economía en España se pueden señalar:

- Evolución de la tasa de paro: Según datos del Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2015a) la tasa de paro en los últimos años ha descendido desde un 26,94% en el 1º trimestre 2013 al 21,18 % en el 3º trimestre del 2015. En cifras absolutas se puede decir que ha bajado de 6.278,20 personas desempleadas en el primer trimestre del 2013 a 4.850,80 en el tercer trimestre del 2015. Se prevé situar la tasa de población activa en un 15,6% al final del horizonte de previsión 2018 [Anexo 4. Evolución de la tasa de paro en España](#)
- Evolución del PIB: La variación interanual del PIB ha sido del 3,4%. En cifras absolutas el PIB en el tercer trimestre de 2015 fue de 271.956 millones de euros frente a 260.996 millones de euros en el mismo trimestre del año anterior (Instituto Nacional de Estadística, 2015b).
- Reducción del déficit : A pesar de que Bruselas estima que el déficit de 2015 alcanzará el 4,7%, cinco décimas más que lo comprometido con la Unión Europea, se prevé

continuar en los próximos años con el esfuerzo de reducción del déficit.

- España cuenta con un Plan de Estabilidad (Gobierno de España 2015) en el que se prevé una aceleración del crecimiento gracias a las reformas estructurales realizadas, a factores exógenos como la bajada del precio del petróleo y la depreciación de euro. Según las previsiones del Gobierno, a finales de 2016 la economía española habrá recuperado los niveles de renta anteriores a la crisis.

El presupuesto para el próximo año tiene como objetivo estimular el crecimiento económico y se centra en el empleo y la cohesión social. Tendrán prioridad el acceso a créditos para la pymes, el empleo de los jóvenes, la investigación y el desarrollo, y medidas medioambientales como el ahorro energético y el tratamiento del agua.

Entre las medidas y estrategias que fomentan la creación de nuevas empresas y apoyan a los emprendedores se pueden destacar:

- Tarifa plana para jóvenes autónomos .
- Cuota fija en la cotización a la Seguridad Social
- Compatibilización de la prestación por desempleo con el inicio de una actividad por cuenta propia.
- Ampliación de las posibilidades de aplicación de la capitalización por desempleo.
- Mejora de la financiación para los autónomos y los emprendedores.
- Oficinas de referencia en los Servicios Públicos de Empleo especializadas en el asesoramiento y acompañamiento del nuevo emprendedor.
- Contrato “GENERACIONES”: Incentivo a la contratación de personas con experiencia para su incorporación a nuevos proyectos de emprendimiento joven.

La Dirección General de Industria y de la PYME ofrece información de ayudas e incentivos para empresas convocadas por las Administraciones central, autonómica y local, por los organismos públicos y sobre los programas de ayudas de la Unión Europea.

El bienestar social

Es el conjunto de condiciones que afectan a la calidad de la vida de las personas en una sociedad y que proveen de los elementos que dan lugar a la satisfacción humana. Hoy en día la sociedad es cada vez más proclive al cuidado del aspecto físico. La importancia creciente de la apariencia física como sinónimo de bienestar hace que cada vez más personas se preocupen por tener un aspecto saludable. Esto lleva a una creciente preocupación por una vida sana y natural, y como consecuencia a incorporar a la vida diaria métodos de prevención de forma frecuente. Se entiende que esta tendencia es favorable para el crecimiento del negocio, ya que muchos de los productos están destinados a dar respuesta a necesidades referidas a la prevención y bienestar.

Entorno Sociodemográfico

Las Proyecciones de Población proporcionan una simulación estadística de la población residente en España en los próximos años en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales.

Según las tablas 1 y 2 [Anexo 5: Datos Demográficos en España](#) obtenidas de la página web del INE, se deduce para los próximos años y desde el punto de vista demográfico que hoy en día el principal problema que tiene España es la disminución de la natalidad. Con la fecundidad actual y sin nuevas previsiones de flujo de inmigración, España tiende a envejecer cada vez más. El porcentaje de población mayor de 65 años, se sitúa actualmente en el 18,2% y pasaría a ser el 24,9% en 2029 y del 38,7% en 2064. Concretamente, Galicia, junto con el Principado de Asturias y Castilla León, son las comunidades más envejecidas de España. Estos datos son favorables para el negocio, ya que muchos de los productos que se comercializan como zapatos anatómicos, bastones, ortesis, de ayuda a la movilidad, etc. están dirigidos a personas de avanzada edad.

Entorno Tecnológico

○ Uso de las TIC y penetración de Internet en España

Hoy en día España cuenta con un entorno tecnológico favorable a la aplicación de nuevas tecnologías en las empresas, cada vez más empresas adaptan sus procesos al uso de Internet y a las nuevas tecnologías.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2015c) sobre las pequeñas empresas españolas:

- El 98,4% de las empresas dispone de conexión a Internet
- Siete de cada diez tienen página web
- El 80,7% utiliza banda ancha móvil
- El 93,0% interactúa a través de Internet con las Administraciones Públicas
- Una de cada cuatro empresas realiza compras por comercio electrónico
- Una de cada ocho empresas realiza ventas por comercio electrónico
- El porcentaje sobre el total de empresas que usan medios sociales ha aumentado cerca de 2 puntos el primer trimestre del 2015 en comparación con el mismo trimestre del año pasado.

○ Subvenciones y promoción I+D+i

El plan estatal de investigación científica, técnica y de innovación 2013-2016, es el instrumento de la Administración General del Estado en el que se recogen las actuaciones de fomento e impulso en materia de I+D+i. Dentro del programa, el apartado

tres se refiere a las pymes y su competitividad:

“Este programa tiene como principal objetivo lograr que las empresas españolas incrementen su competitividad a través de la generación e incorporación de conocimientos, tecnologías e innovaciones destinadas a la mejora de procesos y la creación de productos y servicios tecnológicamente avanzados y de mayor valor añadido” (BOE núm. 159, Orden ECC/1333/2015 de 2 de julio).

Entorno Ecológico

La protección medioambiental en la empresa, así como su responsabilidad social, han pasado de ser una tarea que pertenecía al último eslabón de cualquiera de los procesos de una empresa, y que además eran considerados costosos y una pérdida de tiempo, a constituir parte del proceso estratégico para la organización e incluso ser visto como necesario para crear ventajas competitivas. Hoy en día este aspecto afecta a todas las empresas independientemente de su tamaño. En España el cuidado de este aspecto representa para la empresa un instrumento capaz de aportar oportunidades, ahorro de costes, evitar multas, crear ventajas competitivas y aumentar la buena reputación. Una óptima actuación medioambiental de la empresa puede conllevar una mejora de su competitividad. Por ello, el negocio adoptará un sistema de gestión medioambiental que formará parte del sistema global de gestión de la empresa. En él deben reflejarse todos los aspectos referentes a estructura organizativa, responsabilidades que debe asumir cada agente, el detalle de las prácticas a realizar por cada departamento, procedimientos y procesos, así como el aprovisionamiento de recursos necesarios para llevar a cabo la gestión medioambiental, lo que hoy se conoce como sistema de calidad total de la empresa. Se detallan a continuación los temas a considerar en el sistema de gestión medioambiental y las acciones a tomar al respecto:

- Eficiencia en el consumo de recursos: desde una perspectiva solidaria, se realizará esfuerzos para eliminar o minimizar el consumo de recursos, especialmente aquellos que actualmente son limitados.
- Cambio climático y emisiones de efecto invernadero: Se pondrán en práctica acciones responsables más allá de las obligaciones legales para adaptarse al cambio climático y reducir las emisiones de efecto invernadero.
- Generación y gestión de residuos: minimizar la generación de residuos, y gestionarlos de la forma menos dañina y más respetuosa para el medio ambiente.
- Sensibilización y educación ambiental: Implantar la formación y sensibilización ambiental como factores claves para conseguir una mejor actuación, por lo que se impartirán talleres formativos para mejorar el comportamiento medioambiental.

Como punto final del análisis estratégico PESTEL se adjunta resumen con los

principales indicadores macro de nuestro país. [Anexo 6: Datos Macro de España](#)

2.1.2 Análisis del mercado

Breve Historia

Para entender la esencia de la actividad y el mercado de la ortopedia, así como las alteraciones que ha sufrido a lo largo del tiempo, se presentan unas cuantas pinceladas sobre la historia de la profesión.

Si bien la profesión, tal y como hoy se conoce, es relativamente nueva, se puede considerar el origen de la ortopedia como un hecho que surge con la necesidad del hombre de compensar deficiencias funcionales y corregir deformidades, con el fin de aliviar el dolor producido por diversas lesiones y facilitar la adaptación a su entorno a las personas afectadas por diferentes limitaciones funcionales.

Ya en el antiguo Egipto se usaban diferentes técnicas para consolidar y alinear huesos fracturados. Utilizaban materiales como bambú, caña, lienzo e incluso cortezas de los árboles. Diferentes grabados del año 2830 a.C. prueban el uso de muletas en aquella época. El Corpus Hipocrático (430-370 a.C.) muestra en varios de sus volúmenes estudios de ortopedia en los que se habla de diferentes luxaciones y sus tratamientos. Posteriormente, ya durante el Imperio Romano, Galeno (299-129), conocido como el padre de la medicina deportiva, realiza diferentes estudios y avances de orto praxis y fue en la época greco romana cuando se realizaron los primeros intentos de prótesis artificiales. Sin embargo no es hasta el siglo XX y a partir del descubrimiento de los rayos X cuando la cirugía ortopédica cobra entidad propia y empieza a considerarse una especialidad en sí misma.

Los comienzos en España de los establecimientos de ortopedia fueron a finales del siglo XIX. Eran atendidos por personas que elaboraban artesanalmente muchos de los dispositivos ortopédicos, utilizando para ello materiales como el aluminio, acero, cuero, piel y madera. A mediados de los años setenta se regula la profesión y se aprueba la clasificación profesional de técnico ortopédico, aparecen las primeras guías profesionales y se regula la profesión que define a la ortopedia como una disciplina técnica e instrumental. El Estado define por primera vez al Técnico Ortopédico como “persona al frente de un establecimiento de ortopedia, o como colaborador del mismo, que desarrolla una actividad profesional dirigida a interpretar y realizar las prescripciones del médico en el campo de la ortopedia, proyectando y dirigiendo la construcción de aparatos ortopédicos y prótesis por los operarios que la llevan a cabo y auxiliando al paciente para la mejor utilización de aquellos” (Colegio Profesional de Ortopédicos de Aragón, Recuperado, 29 de octubre de 2015). Pasando por diferentes regulaciones y modificaciones llegamos al año 2002, cuando se reconoce como ortopédicos a los titulados oficialmente como tales y a quienes estén en

posesión de una titulación universitaria de carácter sanitario o relacionada con la tecnología de fabricación de los productos de ortopedia y complementada con una formación especializada de al menos doscientas horas.

El mercado

La última encuesta EDAD 2008 realizada por el Instituto Nacional de Estadística es la referencia más completa y principal herramienta de estudio sobre el fenómeno de la discapacidad en España. Según EDAD 2008 un 9% de la población española (3.528.221 personas) padecen alguna discapacidad, más de la mitad de la cifra total (el 67,2%), presentan limitaciones de movilidad y de ellas un 59,8% son mujeres. La deficiencia más común es la referida a los huesos o articulaciones. La edad y el sexo están directamente relacionados con la discapacidad y se comprueba que más de la mitad de las personas afectadas (2.172,652) son mayores de 65 años, de las cuales 1.338.843 son mujeres y 733.809 hombres. Por área geográfica Galicia es la comunidad con mayor tasa de discapacidad seguida de Extremadura, mientras que La Rioja y Cantabria cuentan con las tasas más bajas de discapacidad a nivel nacional. [Anexo 7 : Pirámides de población; Mapa de tasas de incapacidad por área geográficas;](#)

Según el Instituto Nacional de Estadística los gastos sanitarios en España representan un 8,4% del PIB Español, correspondiendo un 6,0% al gasto público y un 2,4% al gasto privado. En cifras absolutas se puede decir que el gasto asciende a 82.064 millones de euros. Los gastos médicos y de rehabilitación suponen el gasto más común, en segundo lugar están los fármacos y el tercer lugar lo ocupan los productos de apoyo como sillas de ruedas, bastones y ayudas a la movilidad. Las ventas de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos autorizados ascendieron a 1.083,7 millones de euros y de esta cifra 258 millones de euros corresponde a las ventas realizadas en tiendas de ortopedia.

Información de mercado según el Registro Mercantil (eInforma, 2015).

En referencia al número de empresas que componen el sector entre los años 2011 y 2013, el sector creció un 5,63%. Concretamente, se crearon 437 y desaparecieron 159, lo que supone un incremento de 278 empresas. [Anexo 8: Evolución de la creación y desaparición de empresas. Sector 47.47](#)

La cifra de negocio de la empresa media del sector decreció un 2,72% entre 2011 y 2013. Ahora bien, teniendo en cuenta que los últimos datos corresponden a una época de crisis severa, se deduce que no son datos alarmantes y comparado con otros sectores se puede afirmar que es uno de los que menos ha decrecido en los últimos años. El Resultado Neto de la empresa media del sector se mantuvo constante entre 2011 y 2013. [Anexo 9: Gráfico evolución de la cifra de negocio y margen bruto de empresas del sector 47.47](#)

El grado de concentración por número de ortopedias, es moderado, ya que casi el 82% del total se concentra en 8 Comunidades Autónomas, siendo Cataluña la de mayor número de empresas. No ocurre lo mismo respecto al volumen de negocio, donde si existe una alta concentración, ya que el 83% de ventas del sector se concentra en tan solo cuatro Comunidades . De nuevo, Cataluña es la comunidad con más peso en la cifra de negocios.

Tabla 1: Concentración de ortopedias por volumen de negocio

COMUNIDAD AUTÓNOMA	VENTAS	%
Cataluña	800.579.317,85	40,38%
Madrid	555.400.388,76	28,01%
Andalucía	154.021.948,34	7,77%
Comunidad Valenciana	135.168.598,16	6,82%
Resto de comunidades	337.662.688,41	17,03%

Fuente: elnforma, 2015

Anexo 10: Segmentación geográfica y concentración.

Con respecto a la Segmentación por actividad Internacional de empresas españolas del sector: el número de empresas que realizan actividades de importación y exportación han experimentado cierto crecimiento entre los años 2011 y 2013. Son empresas mucho más fuertes, ya que cuentan con una cifra de negocio de 163,67% mayor a la media del resto de las empresas del sector y una mayor rentabilidad económica, llegando a ser un 57,65% superior. Las empresas importadoras no alcanzan estas diferencias en cifras, pero también cuentan con un volumen de negocio superior a la media del sector, superándolas en un 139,51% y con una rentabilidad económica un 46,17% más alta. [Anexo 11: Empresas exportadoras e importadoras del sector.](#)

Tabla 2: Clasificación de las 5 empresas más importantes según cifra de negocio

Gabinete de Audioprótesis Electro medicina y Servicios S.A (Barcelona)	136.806.654,00 €
Boston Scientific Iberica (Madrid)	133.491.000,00 €
Óptica 2000 SL (Barcelona)	75.898.198,00 €
Penedés SL (Barcelona)	56.381.161,29 €
Izasa Hospital SL (Barcelona)	53.202.074,97 €

Fuente: elnforma, 2015

Algunos datos referidos a la actividad realizada en España a través de tiendas de ortopedia (Córdoba, 2015):

- Se atienden al año 2.065.000 prescripciones médicas orto protésicas derivadas de los centros de asistencia sanitaria del Sistema Nacional de Salud.
- La ortopedia atiende 3.600.000 prescripciones provenientes de la sanidad privada
- Existen 9.500.000 personas usuarias de ortopedia en España.
- Existen 137 patologías censadas susceptibles de recibir tratamiento orto protésico

- El sector de ortopedia acoge a 2.500 profesionales titulados.
- En España el sector de la Ortopedia cuenta con 14.000 trabajadores.
- El 98% del sector está representado por la Confederación Española de Ortopedia (CEO)
- En la actualidad están abiertos al público 2.450 establecimientos sanitarios de ortopedia, de los que 1.120 tienen licencia de fabricación de productos sanitarios a medida.

Como resumen del análisis, se puede afirmar que se trata de un mercado atomizado y en crecimiento debido principalmente a:

- Aumento de la preocupación por el bienestar.
- Próximas generaciones de personas mayores más informadas y críticas, como consecuencia de ello mucho más exigentes.
- Cambios en el comportamiento del consumidor clásico de la ortopedia como simple demandante de una prescripción médica.
- Nuevas soluciones y crecimiento constante de sistemas de apoyo a diferentes enfermedades gracias a la investigación.
- Mayor personalización en la atención con servicios de productos a medida.
- El envejecimiento cada vez mayor de la población y el aumento en la esperanza de vida como principales causas del aumento de la demanda.

Análisis Internacional

A nivel internacional existe un problema con las clasificaciones y estadísticas oficiales para productos ortopédicos, debido a que son más de 300 grupos los que incluyen este tipo de artículos y que a su vez forman parte de otras clasificaciones, ejemplo de ello podría ser la clasificación para productos de alta tecnología que incluye diferentes sectores como el del automóvil, informática, agricultura etc., esto desvirtúa enormemente los datos referidos a la actividad de la ortopedia.

Según Eucomed (European Medical Technology Industry), la producción a nivel mundial para equipamiento médico y tecnología sanitaria donde la ortopedia ocupa un lugar importante, es de 71.000 millones de euros, de los cuales el mercado europeo representa la quinta parte y España representa el 8,3 % del mercado europeo. En España esta cifra abarca distintos subsectores, y la ortopedia ocupa el tercer lugar según la cifra de negocio.

Tabla 3: Clasificación subsectores según volumen de negocio

Diagnóstico y laboratorio
Mobiliario y equipamiento de hospitales
Ortopedia
Productos de un solo uso
Aparatos de electro medicina y diagnóstico por imagen
Dental

Fuente: Clavero, López, Delgado y Martínez, 2012

Tabla 4: Clasificación geográfica a nivel europeo según cuota de mercado

Alemania	288%
Reino Unido	16%
Francia	14%
Italia	8,70%
España	8,30%
Resto de países	25%

Fuente: Clavero, López, Delgado y Martínez, 2012

2.1.3 Estudio de la competencia

No ha sido posible realizar el estudio de los competidores con estadísticas oficiales acerca de empresas, sus formas jurídicas y locales referidos a la ortopedia, ya que en el directorio Central de Empresas el detalle de actividad recoge hasta el nivel 3; en este caso concreto y en este epígrafe (477), quedan englobadas todas las empresas dedicadas al comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados. No se detalla hasta un cuarto nivel que sería el epígrafe 47.74, que se refiere al comercio al por menor de productos médicos y ortopédicos. Se ha utilizado por tanto la información más ajustada y actualizada encontrada en el Libro Blanco de la ortopedia editado por la federación Española de Ortesistas y Protesistas (FEDOP). Según FEDOP existen alrededor de 1.900 ortopedias en España. Esta cifra recoge solo los establecimientos bajo la dirección técnica de personal titulado y que cumplen con la legislación actual, pero además se estima que existen alrededor de 6.000 establecimientos que en su cartera de negocios incluyen la venta de artículos ortopédicos. Las empresas dedicadas en exclusiva a la ortopedia son mayoritariamente pequeños comercios con un único local y de carácter familiar. Solo unas cien empresas gestionan dos o más locales. En cuanto a datos de empleo, un 74% de los 6.000 locales que venden productos ortopédicos tienen entre uno y cinco trabajadores, y aproximadamente 2.000 son atendidos por los propietarios y sus familiares que operan como autónomos.

A nivel nacional existe un alto grado de concentración y las empresas que cuentan con más de cinco puntos de venta representan un 6% del total de ortopedias en España.

Tabla 5: Concentración por número de negocios en España

Cataluña	25,10%
Andalucía	15%
Comunidad Valenciana	13,30%
Madrid	8,80%
Resto	37,80%

Fuente: : Clavero, López, Delgado y Martínez, 2012

Es importante resaltar en este punto el peso que supone para la competitividad en el sector la falta de regulación existente, sobre todo en cuanto a los requisitos de apertura y a la supervisión de negocios dedicados a la venta de productos de ortopedia. Es especialmente

destacable la proliferación de empresas que operan a través de internet y sobre las que no se ejerce ningún tipo de control.

Con el fin de establecer qué empresas se consideran competencia directa del negocio, se detallan a continuación las diferentes actividades que desarrollan distintos tipos de locales.

- Aplicaciones de la ortopedia que requieren para su correcta implantación la ayuda y seguimiento por parte de un profesional.
- Ayudas técnicas, que mejoran la realización de actividades de locomoción.
- La prótesis como aparato externo que suple un miembro del aparato locomotor.

Este tipo de actividades y los productos asociados necesitan una atención especializada en tiendas de Ortopedia, pero existen otro tipo de productos de ortesis, definido como “aparato externo no invasivo que corrige o subsana alguna deficiencia del aparato locomotor” como pueden ser muñequeras, rodilleras, plantillas etc. que se encuentran en otro tipo de establecimientos como farmacias, parafarmacias y grandes superficies (Clavero, López, Delgado y Martínez, 2012).

Si bien el negocio prestará los servicios detallados anteriormente y que se comercializan en diferentes tipos de negocio, se entiende que la competencia directa estará formada principalmente por ortopedias. En el [Anexo 12: Ortopedias en Vigo](#) se muestra un listado de las ortopedias ubicadas en la ciudad de Vigo consideradas competencia directa. A continuación se detalla una breve descripción de las empresas con mayor cuota de mercado y mejor posicionamiento en la ciudad:

- Orto Atlántica SL: Opera en Vigo desde 1983. Comercializa marcas pioneras en el sector y son especialistas en mastectomía y ortopedia deportiva. Utilizan como principales canales de distribución sus locales de atención al público y su página web. Su principal ventaja competitiva es la experiencia: durante los años establecida en la ciudad se ha posicionado como ortopedia de referencia en la localidad, cuenta con fuertes alianzas estratégicas con centros de fisioterapia, hospitales y mutuas que derivan los clientes a su establecimiento.
- Exclusivas Iglesias SL: Establecida en Vigo desde el año 1982. Cuenta con varias sedes en Galicia y Portugal. Distribuye productos sanitarios, ortopédicos y de equipamiento farmacéutico. En Galicia posee ocho tiendas de ortopedia, tres en la ciudad de Vigo, dos en Pontevedra, dos en Coruña y una en Ferrol. Exclusivas Iglesias es una Ortopedia de referencia en Vigo, tiene una amplia línea de productos, y es la empresa del sector más grande y con más medios de la ciudad. Además de sus locales, cuenta con gran experiencia en el comercio on-line que realiza a través de su página web.

A continuación se muestra un cuadro con las principales fortalezas y debilidades de nuestros competidores:

Tabla 6: Análisis de la competencia

Exclusivas Iglesias			
Debilidades		Fortalezas	
1ª	Excesiva focalización en clientes con limitaciones a la movilidad	1ª	Establecida en Vigo desde 1982
2ª	Organización de los locales poco funcional	2ª	Experiencia
2ª	Excesiva dependencia y vinculación a la prescripción médica	3ª	Cuenta con una cartera de clientes
4ª	Escasa variedad de productos en tienda	4ª	Ortopedia de referencia en la ciudad
5ª		5ª	Dispone de varios puntos de venta
Orto Atlántica			
Debilidades		Fortalezas	
1ª	Escasa variedad de productos	1ª	Establecida en Vigo desde 1983
2ª	Local muy pequeño	2ª	Experiencia
3ª	Organización del local poco funcional	3ª	Cuenta con una cartera de clientes
4ª	Gran parte de sus ingresos dependen de prescripción médica	4ª	Ortopedia de referencia en la ciudad
5ª	Poca variedad de productos y marcas	5ª	
Ortopedia Tales			
Debilidades		Fortalezas	
1ª	Local muy pequeño	1ª	Establecida en Vigo 1982
2ª	Organización poco funcional	2ª	Cuenta con una cartera de clientes
3ª	Excesiva dependencia de catálogo de productos	3ª	Ortopedia de referencia en la ciudad
4ª	Tiempo de espera de servicio	4ª	
5ª	Difícil acceso de entrada	5ª	
Otros locales de ortopedia en Vigo			
Debilidades		Fortalezas	
1ª	Locales muy pequeños	1ª	Tiempo de establecimiento en la zona
2ª	Excesiva dependencia de catálogo	2ª	Negocios familiares sin grandes costes de personal
3ª	Falta de actualización en stock	3ª	Escasa barreras de salida
4ª	Imagen de hermetismo	4ª	Bajos costos en stock
5ª	Falta de iluminación en los locales		
6ª	Falta de exposición		
7ª	Personal en tienda no cualificado		
8ª	Carecen de Pagina web		
9ª	Personal en tienda no cualificado		

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4 Canales de distribución que operan en el sector

- Canal directo: El productor o fabricante contacta directamente con el consumidor final, utilizando para ello distintos soportes publicitarios: catálogos, internet, televisión etc. La principal ventaja de este canal es que el producto no encarece a causa de los intermediarios.

- Detallista: Canal utilizado por la mayoría de los establecimientos de ortopedia. Intervienen muy pocos intermediarios, en la mayoría de los casos el fabricante negocia directamente con el establecimiento y este a su vez con el último consumidor. La principal ventaja es que la empresa interactúa con el cliente de forma directa: en el caso del comercio de ortopedia es un factor muy importante, ya que en el proceso de venta la intervención de un profesional especializado aporta valor al producto.
- Mayorista: intervienen más niveles de intermediarios. Compran directamente a los productores y sus principales clientes son comercios minoristas.
- Agente intermediario: suele pertenecer a firmas comerciales. Es habitual cuando existen muchos y pequeños fabricantes para un mismo producto.
- Internet como canal de distribución cobra cada vez más importancia y aceptación. Las principales ventajas son que se puede operar durante las veinticuatro horas del día siete días a la semana, la inmediatez con la que las empresas pueden llegar a cualquier lugar del mundo, la facilidad para incrementar surtido de productos, la escasez de requerimientos de infraestructura, y la posibilidad de interactuar con el cliente y personalizar la oferta.

2.1.5 Proveedores

En el apartado 2.1.2. Análisis del mercado se ha visto el nivel de concentración por zona geográfica y volumen de la cifra de negocios de los principales agentes que operan en el mercado, y se muestra la distribución de los proveedores por comunidades autónomas, por número de empresas y por volumen de negocio.

En el [Anexo 13: Listado de proveedores y su evolución económica](#) se adjunta listado de los principales proveedores y su evolución económica en los últimos años. Se incluye información del ranking de empresas españolas ordenadas según cifra de ventas y clasificados a nivel nacional, regional y sectorial (aportada por einforma a través de la revista el economista.es). Los datos utilizados para realizar los listados son de la Base de Datos de Informa D&D que a su vez son recogidos de distintas fuentes oficiales, públicas y privadas.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para realizar el análisis del sector o micro entorno, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que ayudará a conocer qué y cómo se produce la rentabilidad en la empresa, como operar, cuales son las tendencias y sus limitaciones.

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten” (Porter, 2009).

Para comenzar el estudio de las cinco fuerzas de Porter, en primer lugar se muestra la misión para entender el rol de la empresa, visión para entender a donde se pretende llegar y los valores que limitarán las acciones que la empresa está dispuesta a realizar para acometer la misión y alcanzar la visión. Seguidamente se seleccionará la estrategia más adecuada para llevar a cabo el negocio.


2.2.1 Estudio de las cinco fuerzas de Porter

Misión

Ofrecer un servicio integral que cubra las necesidades que se dan en las diferentes fases de la recuperación de los clientes a través de una atención personalizada. Para ello se cuenta con un equipo altamente cualificado en el sector de la ortopedia, comprometido con la salud de las personas y con la calidad en el servicio al cliente. El compromiso es conseguir una mejora continua que contribuya a aumentar la calidad de vida de los clientes.

Visión

Ser una ortopedia líder en Vigo, con la mejor reputación en servicios y atención al cliente.

Que  se proyecte a la sociedad como una opción segura a la hora de cubrir necesidades en servicios de ortopedia.

Valores

Integridad, transparencia, profesionalidad, innovación, sostenibilidad, seguridad y trabajo en equipo.

Estrategia: la diferenciación

Conseguir que los clientes conozcan los productos y servicios como algo diferente a los que ofrecen otras ortopedias de la comunidad. Es a través de la diferenciación en cuanto a la calidad de servicios, mayor innovación y compromiso con la mejora continua como se conseguirán las ventajas competitivas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existen diferentes barreras que dificultan la entrada a nuevos competidores, algunas referidas a la diferenciación, y otras al grado de especialización. Como se ha analizado anteriormente, la apertura de un establecimiento de ortopedia requiere de unos requisitos específicos que no están al alcance de cualquier emprendedor dentro del sector del comercio minorista.



Poder de negociación de los proveedores.

Hoy en día existe gran cantidad de proveedores, y se celebran numerosos eventos especiales para el sector que facilitan las relaciones y negociaciones. Cada vez hay más oferta, lo que aumenta el poder de negociación con el proveedor. Diferentes ferias internacionales permiten interactuar con proveedores potenciales y hacer comparativas reales de sus productos y condiciones de negociación.

Poder de negociación de los compradores.

La estrategia de diferenciación ayudará a disminuir el poder de negociación de los clientes a través de una mejor atención y un mejor servicio. En cuanto a los productos definidos anteriormente como “productos bazar “ el poder de negociación del cliente es mucho mayor ya que es más sensible al precio, debido principalmente a la cantidad y variedad de establecimientos que los ofertan.

Rivalidad entre competidores

En este punto es sabido que existen competidores establecidos hace años con buena reputación en la ciudad y con buenas condiciones estratégicas en sus negocios. Esto hace que el grado de rivalidad sea muy alto, lo que supone una gran reto para el negocio. Por ello se debe llevar a cabo el proyecto con la mayor intensidad posible, empleando todos los recursos al alcance, tanto tangibles como intangibles. La motivación, el talento, la intuición y la originalidad son factores clave para superar a la competencia.  debe aprovechar la localización como ventaja competitiva frente a los competidores, y estar enfocado a que el producto y servicio aporten valor al cliente y pueda ser percibido como único y diferente. Siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas líderes del sector y el objetivo es que  forme parte de ella.

Productos sustitutivos

Si bien la mayor parte de los productos están asociados al servicio y a la atención directa con el público, parte del catálogo está formado por los “productos de bazar” o sin receta médica, para los que existe una gran variedad de productos sustitutivos. También es necesario tener en cuenta la función de internet como gran escaparate de productos sustitutivos, especialmente para aquellos clientes que son más sensibles al precio.

La Tecnología

El espectacular avance de las nuevas tecnologías en el campo de la medicina ha aportado soluciones que eran impensables hace escasos años para las personas de movilidad reducida. Los medios de diagnóstico por imagen, el diseño de prótesis, así como el avance

en ayudas técnicas, aportan cada vez más soluciones que ayudan a mejorar la calidad de vida de estas personas. Hoy en día es posible hacer una reconstrucción tridimensional de cualquier miembro funcional e incluso simular una intervención personalizada. Tras una intervención, es posible realizar seguimientos y detectar posibles desplazamientos del material implantado. El mundo de la ortopedia está en constante evolución, la innovación de materiales de fabricación o la introducción de microprocesadores benefician la movilidad y favorecen la autonomía en personas con problemas de locomoción. El estar al día de los últimos avances así con el acceso a nuevas tecnologías es un factor clave de éxito para el negocio. La empresa se desarrollará en un ambiente favorable al uso de nuevas tecnología y tendrá acceso al plan estatal de investigación científica, técnica y de innovación 2013-2016 que recoge diferentes actuaciones de fomento e impulso en materia de I+D+i para el desarrollo de las pymes y su competitividad.

El gobierno

El grado de satisfacción, calidad y posibilidad de acceder a los diferentes servicios para personas con problemas de discapacidad están fuertemente vinculadas al Gobierno. Los recursos dedicados a la rehabilitación de las personas por parte del Estado son insuficientes y estas carencias tienen que ser suplidas por los usuarios y sus familiares, lo que provoca una situación de desigualdad en la población que necesita ayuda para acceder a este tipo de recursos.

Por otro lado existen muchas barreras de carácter institucional que en su mayoría tienen que ver con la falta de regulación por parte de las autoridades. La legislación existente para la concesión de licencia de apertura de una ortopedia deja muchas lagunas legales y problemas sin resolver, de forma que profesionales de otras ramas, podrían responsabilizarse de un establecimiento de ortopedia e incluso de la fabricación de productos sanitarios realizando un curso de 200 horas. Las exigencias en otros países de Europa en cuanto a la formación ortoprotésica es mucho mayor, tanto en lo referido a la práctica como a la teoría. Según la Organización Mundial de la Salud, la formación mínima específica de un técnico protésico es de cuatro años. Otro problema es la divergencia referida a la normativa autonómica para la concesión de las licencias, lo que provoca diferencias comparativas entre distintas comunidades (Clavero, López, Delgado y Martínez, 2012).

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en evaluar los diferentes factores que coexisten dentro de una empresa, con el objetivo de conocer los recursos y capacidades de la misma y poder así identificar sus debilidades y fortalezas (Amat, 2008).

2.3.1 Capacidades personales del promotor

El promotor, Miguel Ángel Fernández Melgar, cuenta con más de treinta años de experiencia en dirección y gestión de empresas y ha dirigido varias compañías en el sector sanitario y de farmacia. En el año 1983 inicia su carrera profesional en el departamento comercial de Cederroth Ibérica, pocos años más tarde (1989), crea su propia empresa, Europea de Farmacia S.L., dedicada al suministro de productos sanitarios en farmacias y otros establecimientos especializados.

Miguel Ángel Fernández cuenta con habilidades humanas (comunicación, motivación, liderazgo) y conceptuales, que le permiten entender y combinar factores que influyen en la toma de decisiones estratégicas: cambios en el entorno competitivo, nuevas necesidades de los clientes, búsqueda de alianzas estratégicas, etc.

A nivel personal se puede afirmar que es una persona afable, con cualidades para el trato con los clientes tanto internos como externos, es honrado e integro, tiene confianza en sí mismo, conoce bien su trabajo y es extrovertido. Está totalmente identificado con los valores asociados a la cultura de la empresa y consigue que cada uno de ellos se refleje en el trato, en el comportamiento y en las actuaciones que se dan en la empresa, lo que contribuye a establecer una cultura empresarial coherente.

2.3.2 Capacidades técnicas y posibilidades de acceso a la tecnología.

Las habilidades técnicas están directamente relacionadas con las tareas que se van a realizar en cada departamento. En la ortopedia los factores más relevantes son el factor humano y la capacitación técnica del personal. Se cuenta con un equipo de profesionales y con la tecnología necesaria para dar respuesta a los clientes en la fase de diseño, adaptación, y servicio post venta para cada uno de los productos de fabricación a medida. Todas las personas que forman el equipo de trabajo cuentan con la titulación necesaria para desarrollar su tarea y están comprometidos con la formación continua.

Equipo de trabajo.

- Miguel Ángel Fernández Melgar: Gerente
- Alejandro Mendía LLovo: Director técnico. Licenciado en Ciencias Químicas, técnico superior en Ortopedia y curso de formación en diseño, fabricación y ensayos de control de productos de ortopedia.
- Laura Loza Gescua: Grado en Podología, curso de formación en diseño, fabricación y ensayos de control de productos de ortopedia
- Cristina Varela Santos: Técnico en Ortopedia.

2.3.3 Capacidad de gestión

A través de su experiencia, Miguel Ángel Fernández ha desarrollado de forma excelente la capacidad de coordinar y supervisar equipos de trabajo. Gracias a su capacidad de gestión, los equipos de trabajo desempeñan cada tarea de la forma más eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Elige a las personas más apropiadas para cada tarea y coordina las actividades necesarias con el objetivo de minimizar el gasto.

2.3.4 Capacidad financiera

Se cuenta con la capacidad financiera necesaria para la puesta en marcha del proyecto y con el aval de la empresa Europea de Farmacia, propiedad de Miguel Ángel Fernández, promotor y gerente del proyecto. Más adelante, en el punto 6 (Plan financiero), se detallan las condiciones y posibilidades de acceder a préstamos ICO para nuevas empresas, con el fin de hacer frente a situaciones imprevistas o escenarios no contemplados en el plan de viabilidad.

2.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos permite “detectar las debilidades de la empresa, qué oportunidades tiene, de qué fortalezas dispone y a qué amenazas tendrá que hacer frente, aportando una visión global e integral de la situación real de una empresa o institución”. (Gan y Triginé, 2012). El resumen se realiza desde la perspectiva interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas).

A partir de los análisis interno y externo desarrollados en puntos anteriores, se presenta la matriz DAFO que muestra las fortalezas internas que ayudarán a hacer frente a las amenazas del entorno y las oportunidades que ofrece el entorno y ayudarán a compensar las debilidades internas de la empresa.

Tabla 7: Matriz DAFO

Perspectiva Interna	Perspectiva Externa
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el sector ortopedia. • No existe imagen de marca • Falta de alianzas estratégicas con prescriptores y especialistas. • Falta de experiencia en el canal internet. • Desconocimiento de nuestro negocio por parte del cliente. • Altos costes de establecimiento. • Altos costes de personal debido a la especialización. • Altos costes por búsqueda de calidad y excelencia. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de competidores existentes. • Legislación y fiscalidad cambiante. • Productos sustitutivos más económicos para la línea de productos sin receta médica o productos que no necesitan adaptación para su uso. • Falta de legislación y control en la adjudicación de licencias. • Venta de productos en Internet sin control sanitario.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad directiva y de gestión. • Personal altamente motivado y comprometido con la empresa. • Personal altamente cualificado. • Recurso propios necesarios para la implantación del negocio. • Buena localización de nuestras instalaciones. • Facilidad de acceso a nuevas tecnologías. • Calidad de nuestros servicios. • Poder de negociación con proveedores. • Bajo poder de negociación de los clientes, vinculado a factores intangibles (factor humano) 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada para empresas del mismo nivel. • Creciente interés por la salud y el bienestar. • Mercado atomizado y en crecimiento. • Hospital Central cerca de nuestras instalaciones. • Aumento de la media de edad de la población lo que supone un aumento de clientes potenciales. • Ambiente favorable para la investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

3 PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing es un documento en el que, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción precisos (Sainz, 2014).

Público Objetivo

Personas con algún tipo de discapacidad o limitación física que pueden ser asistidas con artículos de ortopedia, y personas preocupadas por la prevención de lesiones y por la salud en el trabajo. En cuanto a discapacidad y limitaciones físicas, la mayor parte de los clientes objetivos son personas que acuden a las consultas del hospital central en Vigo situado muy cerca de las instalaciones, así como pacientes derivados de otros facultativos, de hospitales privados y mutuas de accidentes. En cuanto a prevención de lesiones y salud en el trabajo, el público objetivo estará formado por personas en edad laboral que acuden a trabajar diariamente al Parque Tecnológico de Valladares donde se ubicará el negocio.

Se establecen por tanto varios tipos de clientes:

- Clientes con discapacidad autónomos: Utilizan productos de apoyo para desarrollar actividades en el día a día de forma autónoma. La preocupación de estos clientes se centra en encontrar soluciones variadas cuidando la funcionalidad y la estética.
- Clientes con discapacidad no autónomos: Utilizan productos de apoyo dependiendo de sus necesidades. Su mayor preocupación se centra en la búsqueda de un servicio integral que cubra la implantación, adaptación y el servicio post-venta de taller.
- Clientes preocupados por la prevención y salud en el trabajo: Consumen productos que no son considerados a medida, pero conocen lo que es una ortopedia y los productos que se comercializan y valoran la profesionalidad y la especialización.
- Clientes esporádicos: No compran de forma habitual en ortopedias ni tienen claro qué productos se pueden encontrar, buscan principalmente productos sin prescripción médica y asociados al bienestar, como calzado anatómico, pantis de descanso, muñequeras, fajas, etc. Valoran aspectos comunes a otro tipo de negocios como presentación del producto, promociones, marcas etc.

3.1 OBJETIVOS

Ámbito de servicio

✓ Generales:

- Establecer alianzas estratégicas con el colectivo médico responsable del diagnóstico y prescripción de afecciones relacionadas con la ortopedia.

- Conseguir la interacción entre médico y ortopeda que garantice los mejores resultados en cada caso.
- ✓ Específicos:
 - Que durante el primer año el 25% de clientes sean derivados de un facultativo.
 - Que dichos clientes encuentren una respuesta integral a sus necesidades en la fase de implantación, adaptación y servicio post-venta.

Ámbito del cliente

- ✓ Generales:
 - Tener conocimiento de las características de cada cliente a través de la interacción y el diálogo.
 - Que los clientes consideren el personal como parte fundamental en su experiencia de compra.
 - Establecer una relación de confianza con el cliente y conseguir su fidelización.
- ✓ Específicos:
 - Que durante el primer año el 50% de clientes repita su experiencia de compra y recomiende los servicios a otros usuarios.

Ámbito del producto

- ✓ Generales:
 - En cuanto a los productos específicos de ortopedia, conseguir el mejor y más completo componente técnico en la realización de productos a medida.
 - En cuanto a los productos denominados “de bazar”, que se cumplan las expectativas de los clientes esporádicos mediante la aportación de información y la oferta de una alta variedad en la gama de productos.
- ✓ Específicos:
 - Que en el primer año no haya que derivar clientes a otros establecimientos bien sea por falta de medios técnicos, tecnológicos o por falta de gama de productos.

Ámbito de infraestructuras

- ✓ Generales:
 - Que el local sea reconocido por su estética, limpieza, y ambiente agradable, e identificado por su imagen de marca.
- ✓ Específicos:
 - Dar a conocer la imagen de marca durante el primer año a través de diferentes estrategias de marketing que se desarrollarán con detalle en el punto 3.2.1.4.
 - Que las personas que acudan a diario al Parque tecnológico y logístico donde se sitúa el negocio, así como personas que acudan a diario al Hospital Álvaro Cunqueiro,

conozcan la ubicación del negocio, así como los productos y servicios que pueden encontrar en tienda.

Ámbito económico

✓ Generales:

- Conseguir los recursos materiales y financieros requeridos para la puesta en marcha del proyecto.
- Alcanzar el nivel óptimo de ingresos para mantener y desarrollar el negocio.

✓ Específicos:

- Lograr una cifra de ingresos de 174.000 € durante el primer año de actividad.
- Llegar a un rendimiento del 5% durante el primer año de funcionamiento.

3.2 PLAN COMERCIAL

A través del plan comercial se definirá la estrategia y las acciones necesarias que se han de llevar a cabo para que los objetivos planteados sean alcanzados, siendo considerados aspectos tales como gestión de ventas, promoción y gestión con los clientes.

3.2.1 Estrategia comercial

Características del producto

Una de las características principales de los productos de ortopedia es que están sometidos a diferentes legislaciones, por lo que deben estar provistos de algunas marcas o identificaciones que garanticen los requisitos establecidos por las autoridades pertinentes (Real Decreto 179/2010).

- Código CE: garantiza que el producto cumple los requisitos de salud y seguridad que marcan las directivas europeas.
- Código de prescripción: identifica el código ortoprotésico que debe utilizar el facultativo en la prescripción clínica.
- Código UNE: identifica el producto según criterios establecidos en la Norma UNE-EN 29999 “Ayudas técnicas para personas discapacitadas”. Mayo 1995.
- Descripción del producto: enunciado de las características específicas.
- Período de garantía: establece el tiempo durante el cual el establecimiento se hace cargo de cualquier deficiencia en relación con el mal funcionamiento del producto o el mal estado de los materiales que lo componen.
- Observaciones: se especifican situaciones especiales que se requieren para que el producto sea efectivo.

En función de su fabricación pueden clasificarse en productos en serie, productos adaptados (productos en serie con necesidad de adaptación) y por último productos a


medida asociados directamente al servicio ofrecido por un profesional (suelen ser derivados de prescripción facultativa).

En cuanto a las líneas de negocio que se comercializarán se puede señalar (Real Decreto 179/2010):


- Ortesis: férulas, musleras, calcetines de corrección, cabestrillos, muñequeras, rodilleras, fajas, corsés, collarines, pantis de comprensión, etc.
- Podología, calzado y complementos del pie: Plantillas, protectores, apósitos de silicona, discos protectores, parches, taloneras, juaneteras, etc.
- Calzado profesional: zapatos, zuecos, etc.
- Sistemas de sujeción: cinturones, cinchas de sujeción, correas, etc.
- Sillas de ruedas: acero, clásicas, eléctricas, ligeras, etc.
- Grúas de traslado: bañera, cama, etc.
- Ayudas a la marcha: muletas, andadores, bastones, etc.
- Línea para el deporte: vendajes, rodilleras, muñequeras, etc.
- Material de cura: gasas, esparadrapos, vendas, agujas, jeringuillas, apósitos.
- Material de higiene: geles, toallitas higiénicas, desodorantes especiales.
- Rehabilitación: ejercitadores, bases de pedal, remo, etc.
- Diagnóstico: Tensiómetros, termómetros, medidores de insulina, etc.

Estrategia de ventas y distribución

El objetivo principal de la estrategia de ventas es la captación y fidelización de clientes. La estrategia de ventas estará fundamentada en varios pilares:

- Alianzas estratégicas con diferentes hospitales privados de la ciudad, con facultativos y con médicos del Hospital Central ubicado cerca de las instalaciones. Es importante que tanto las instalaciones de Ortopedia  como los servicios que ofrece sean conocidas por los facultativos. No es posible conseguir un convenio de colaboración para suministrar directamente al hospital ya que están sometidos a concursos; sin embargo, los facultativos de hospitales privados y las mutuas puede recomendar y derivar a sus pacientes a establecimientos de confianza. En este punto es un factor clave la experiencia comercial de Miguel Ángel Fernández (gerente de la empresa) en el sector sanitario, lo que se puede destacar como una ventaja competitiva, ya que aporta al negocio contactos en diferentes hospitales y mutuas de la ciudad que pueden convertirse en aliados estratégicos del negocio.
- Amplio catálogo de productos. Uno de los factores de importancia en el proceso de compra para el cliente es contar con una amplia línea de artículos reales y la posibilidad de probarlos en tienda. Es importante disponer de una amplia variedad de proveedores y

estar al día de las novedades e innovaciones de los productos, por lo que de forma periódica se visitarán distintas ferias dedicadas al mundo de la ortopedia. Deben resaltarse las sinergias que se producen en este proceso, ya que Miguel Ángel Fernández, en su cargo de Administrador de la empresa Europea de Farmacia, visita ferias internacionales del sector sanitario de forma periódica. Si bien no son eventos específicos de Ortopedia, ya que abarcan un sector mucho más amplio, en ellas participan las principales firmas del sector de ortoprotesis y ortopedia.

- Segmentación: Como se ha explicado anteriormente, los clientes objetivos de  pueden clasificarse según sus necesidades, por lo que son necesarias diferentes ofertas en función de las características del cliente, con el fin de ofrecer una propuesta de valor diferente para cada grupo.

Precio por producto

A la hora de establecer la política de precios se tendrán en cuenta tres aspectos:

- Los costes : Determinan el mínimo precio a establecer.
- La competencia: Como referencia de cómo está el mercado.
- La percepción del valor por parte del consumidor.

Para establecer la política de precios inicialmente se realizará un análisis comparativo con los precios establecidos por los competidores directos. Para realizar el análisis se visitarán las Web de las principales empresas del sector y se recogerá información de los precios de diferentes productos en cada línea de negocio. Teniendo en cuenta el hándicap de ser una empresa de nueva creación, se establecerán distintas técnicas de promoción, estableciendo tarifas ligeramente más bajas que la competencia directa. El intento de una búsqueda de consistencia en la política de precios, ha llevado a procurar una conciliación en la medida de lo posible entre los precios de proveedores, los precios de venta recomendados, los de nuestros competidores así como el consumo medio y los servicios asociados.

Se vigilará no establecer precios demasiado bajos que puedan ser relacionados con mala calidad de producto ni precios excesivamente altos que puedan anular la intención de compra de los clientes. Se utilizarán los productos de bazar para presentar las mejores ofertas con el fin de que sirvan para atraer la atención de clientes potenciales.

Una vez que la empresa alcance una cuota de mercado que garantice su sostenibilidad, además de la competencia se estudiarán las expectativas y percepciones de los usuarios con respecto a los servicios, con el fin de adecuar los precios a las exigencias del negocio de forma que no condicionen o limiten la calidad del servicio.

Publicidad, relaciones públicas y promoción

En relación con la puesta en marcha de la ortopedia, se han analizado diversas opciones publicitarias para realizar la introducción en el mercado existente, principalmente en el ámbito local, y en segunda instancia a través de Internet; bien para dar a conocer el nuevo establecimiento, bien para ir generando posicionamiento de cara a una futura tienda online. Estas opciones han sido:

- Diseño de marca, imagen corporativa, e impresión de vinilos y carteles indicadores: Se ha diseñado con ayuda de una agencia de comunicación tanto la marca como la imagen corporativa del establecimiento, haciendo hincapié en el uso de colores llamativos asociados habitualmente a temas médicos/salud. Igualmente la marca en sí se ha escogido buscando lograr, en el público objetivo, una asociación entre el nombre de la misma, y los beneficios de salud que habitualmente busca dicho público. Este logotipo y colores se han aplicado en todos los vinilos, carteles, y mobiliario del propio establecimiento; así como en puntos estratégicos para facilitar a los clientes su llegada al mismo [Anexo 14:Logo de la empresa; Imagen corporativa](#)
- Vallas publicitarias: Se han encargado y situado hasta la fecha tres vallas publicitarias, siguiendo la línea definida para la imagen corporativa, en espacios situados en las vías principales de acceso al establecimiento y al Hospital próximo de referencia, que evidentemente es un punto importante y de frecuente paso de potenciales cliente.
- Diseño y distribución de flyers promocionales: Continuando con la implantación de la imagen corporativa establecida, se ha llevado a cabo el diseño e impresión de 2 modelos de flyers que se han distribuido en:
 - Empresas próximas, anunciando promociones para sus empleados.
 - El Hospital anteriormente mencionado, así como en vehículos estacionados en sus proximidades, etc.
- Página web y redes sociales: Se ha publicado en Internet una sencilla página web (*landing page*), con el fin de que desde la apertura ya estuviera disponible la información básica de la empresa, su ubicación, y una primera información sobre los diferentes tipos de productos que comercialice. La página web se ha encargado a una agencia especializada, que la ha desarrollado en base a una plantilla (*template*) de código libre tipo *Bootstrap*. La generación de los contenidos se ha realizado en la propia empresa y su alta en la web, por la agencia. Esta página web se integra perfectamente con las redes sociales actuales, se comentará a continuación, y es accesible sin limitaciones desde cualquier dispositivo, móvil o no. Para el desarrollo de la misma se han exigido seguir todos los puntos y recomendaciones de Google y otros buscadores que permitan lograr un excelente posicionamiento natural, tales como etiquetados de

imágenes, jerarquización de contenidos, criterios de accesibilidad, sitemaps, etc. Esta página web además posibilita que tanto el dominio, como el nombre de la empresa, y la información de sus productos vaya adquiriendo y mejorando posicionamiento –del que se hará referencia en detalle más adelante-, ya no sólo para la marca, si no de cara a la tienda online de próximo lanzamiento cuyo ámbito será nacional.

Además la página web proporciona una serie de ventajas adicionales:

- Permite aportar información adicional sin límite ni coste sobre la empresa y los productos que comercializan a los usuarios en los que se ha generado interés a partir de otros medios publicitarios de capacidad más limitada, como las vallas publicitarias, o los flyers.
- Permite obtener feedback estadístico sobre los intereses del público objetivo: cómo han llegado a la página, qué han buscado que les trajo, cuántas consultas sobre el teléfono o ubicación de la empresa se han hecho, etc.
- Además, y con la debida planificación y a través del uso de códigos QR, sería factible saber incluso qué lote de flyers, o qué valla publicitaria atrajo más visitas a la página, permitiendo así conocer las zonas de mayor eficacia publicitaria e incluso el rango de sexo/edad con mayor interés.

En cuanto a las redes sociales, se han creado complementariamente a al web perfiles sociales en: Facebook, Twitter, Google+, Instagram y Pinterest. Todos ellos sin coste adicional de alta y en los que se van publicando desde la propia empresa las novedades, lanzamientos y promociones dando respuesta a las consultas recibidas por los usuarios y visitantes. La estrategia en estas redes ha sido usar imágenes de alta calidad, y etiquetados (*hashtags*) adecuados para atraer al público.

Tienda online: La tienda online, aún en proceso pero de próximo lanzamiento y desarrollada por la misma agencia, incorporará en un primer momento una selección de productos para facilitar su alta, ya que se tiene intención de ir incorporando información que no se puede volcar de forma automatizada al no estar en el software de gestión tal como imágenes, descripciones, instrucciones de uso donde corresponda, etc. Este alta se realizará desde la propia empresa. Para el desarrollo de la tienda online se ha optado, tras un análisis comparativo entre las diferentes plataformas existentes, por la plataforma *Prestashop*, de código libre y gratuita. Siguiendo el consejo de la agencia no se ha optado por un servidor propio al no haber personal técnico cualificado para su gestión y mantenimiento, en su lugar se contratará el alojamiento con un proveedor de *hostin*, que ofrezca intérprete PHP y con servidor de bases de datos MySQL que son los que usa la aplicación, se evita así tener que incurrir en nuevos costes de licencias o ampliaciones. El diseño implantado es una adaptación a la imagen corporativa de una plantilla (*template*) de código libre y sin licencia,

incluso para uso comercial, de modo que el único coste necesario han sido las horas de diseño y adaptación. Para la integración prevista de los medios de pago, la agencia ha optado por instalar módulos también gratuitos existentes de las entidades *PayPal* y *Redsys* (TPV).

- Se da la circunstancia de que algunos productos que se vendan en la tienda online se servirán directamente desde el proveedor mediante un sistema de *Dropshipping*, lo que ha obligado a la agencia a desarrollar módulos propios de integración con dicho proveedor, el precio de los cuales se desglosa en su presupuesto:
 - Módulo para mantener el stock actualizado, con frecuencia de 15 minutos.
 - Módulo para recoger los pedidos, y darlos de alta en su plataforma online.
- Otros medios: Tras varias reuniones mantenidas, se ha valorado la opción de realizar diversas inserciones en el principal medio de prensa local. En concreto, con el fin de mantener cierta presencia en el tiempo se ha previsto una publicación principal (media página, 10x3 cuerpos, con fotografía), y otras 3 secundarias en el plazo de un mes. También se han analizado y descartado otros medios de comunicación locales para la realización de campañas publicitarias, concretamente:
 - Vinilos en autobuses locales, especialmente en líneas próximas.
 - Anuncios de vídeo en pantallas interiores de los autobuses locales (*BusScreen*).
 - Cuñas de radio de ámbito local en los diales gestionados por Grupo RadioVigo.

[Anexo 15: Presupuestos comerciales y de marketing.](#)

3.2.2 Previsión de ventas

Para realizar la previsión de ventas más ajustada a un escenario realista se han consultado los precios de las principales empresas del sector que operan en nuestra ciudad, los precios de venta recomendados por nuestros proveedores y una aproximación de las unidades vendidas así como la facturación media de algunas empresas del sector con similares características.

Además se han considerado la rentabilidad necesaria para garantizar la viabilidad del proyecto y la estructura de costes de la empresa: gastos generales, coste de ventas, coste de personal, coste de capital y amortizaciones.

Tabla 8: Previsión de Ventas 2016 - 2020

Ejercicio	2016	2017	2018	2019	2020
Venta Neta	174.000 €	182.700 €	191.835 €	211.019 €	232.120 €

Fuente: Elaboración Propia

4 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos relativos a la elaboración de productos o a la prestación de servicios (Neira, 2010).

4.1 PROCESO DE COMPRA

El proceso de compras es activado principalmente por dos vías:

- Peticiones de clientes.
- Reaprovisionamiento de almacén.

El responsable de almacén se encargará de toda la gestión de almacén, una de sus principales funciones es el control de entrada y salida de mercancía. A raíz de las reposiciones en tienda y en función del stock del almacén, el responsable de compras emite el pedido a través del sistema informático utilizando el formato y programa específico para ello. Sólo puede realizar pedidos a aquellos proveedores que estén incluidos en la Lista de Proveedores aceptados. Destacar nuevamente la experiencia de Miguel Ángel Fernández como una ventaja competitiva lo que permite elegir aquellos proveedores que ofrecen los mejores productos, calidades y garantías, sin necesidad de que pasen la fase de homologación y sin que la empresa asuma riesgos asociados a la falta de experiencia.

Existen varios criterios para la homologación de proveedores:


- Histórico: El proveedor es homologado con base en la calidad de contrataciones anteriores.
- Nuevos en periodo de prueba: Dependiendo del tipo de proveedor que se evalúe, podrá disponerse de distintos periodos de prueba.

Si durante el periodo de prueba el responsable de compras no detecta ninguna incidencia el proveedor pasa a ser homologado como histórico.

El inicio del periodo de prueba puede ser a causa de:

- Nuevas necesidades de productos o servicios por parte del personal de tienda, que no son cubiertas por los proveedores habituales.
- Ampliación del número de proveedores aprobados por el director técnico.
- Pérdida por parte de los proveedores habituales de su condición de homologados y necesidad de ser sustituidos.

Durante el periodo de prueba el director técnico realizará una evaluación continua mediante:

- Seguimiento de los pedidos: Inspección de los productos suministrados por los proveedores una vez llegan a las instalaciones de  quedando registradas las desviaciones detectadas en el albarán y en un informe de incidencias.
- Seguimiento de los Proveedores: Cada vez que se produzca una desviación se cubrirá un informe donde se especifican las diferencias encontradas en cuanto a: calidad de los

productos suministrados, cantidad, plazo de entrega, transporte, embalaje, etc., para cada compra realizada.

Los documentos de pedido de compra utilizados contienen:

- La descripción del producto que se solicita y su cantidad.
- Las condiciones de la compra, nombre del proveedor, si está homologado o está en periodo de prueba, fecha de entrega, precio del producto y condiciones de pago.
- Fecha y firma del responsable de la compra.


4.2 PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

En este punto se describe el sistema aplicado para canalizar todas las operaciones de recepción y almacenamiento de los productos que se reciben de los proveedores.

Cuando la mercancía llega a las instalaciones el responsable de almacén registra la fecha de recepción y la conformidad de haber recibido el número de bultos que se especifican, el buen estado de los mismos según el aspecto general del material y del embalaje.

Posteriormente se realiza la inspección de los productos y se verifica:

- Que las condiciones definidas en el pedido para la compra se cumplen.
- Que la información contenida en el albarán coincide con el pedido emitido.
- Que la mercancía está en perfecto estado coincidiendo en cantidad y calidad con lo especificado en el albarán de entrega.

Si es correcto se firma el albarán como evidencia de dicha comprobación, en el caso contrario se registran las observaciones oportunas con el fin de realizar la reclamación al proveedor correspondiente, si la mercancía no es aceptada será identificada para su inmediata devolución al proveedor. El responsable de almacén remite el albarán al departamento de administración, posteriormente se dará de alta la mercancía en el programa de gestión de almacén registrando sobre el albarán la fecha de revisión y número interno de entrada. Además el programa gestiona el control del stock, la ficha del producto en la que se registra: nombre, cantidad existente, marca, familia, fecha y precio de última compra etc. Toda la mercancía es separada por su número de referencia y colocada en la estantería e identificada con el código y el nombre del producto.  **Sindolorcare** dispone de zonas perfectamente definidas de almacenaje, por códigos y por líneas de producto.

A finales de año es realizado el recuento físico de inventario. Para ello se utiliza la plantilla “Toma de inventario” que se obtiene a través del programa de gestión de almacén. En esta se enumeran los productos de manera que coincidan con el orden de la estantería, es decir, colocados por sus referencias, primero por marcas y luego por el tipo de producto. El personal de almacén registra en la hoja “Toma de inventario” toda la mercancía que recuenta a su paso, y se marca de manera que no quede ninguna estantería ni producto sin contar. Se recogen los documentos cumplimentados por cada uno de los operadores y el

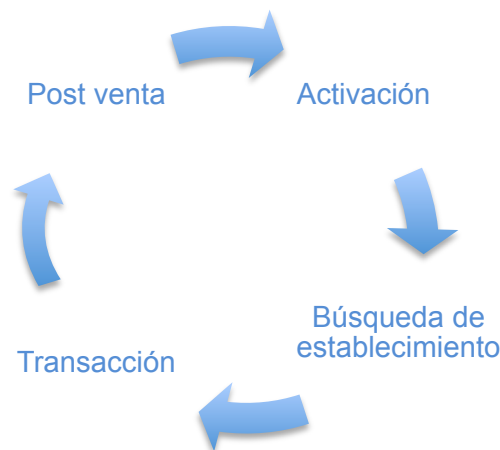
departamento de administración hace una comparativa de las existencias físicas con las registradas en el sistema. Siempre que se registre una diferencia de unidades se repite la operación, de forma que no se produzcan errores de contaje. Una vez que se comprueba que la diferencia es real se procede a su regularización. [Anexo 16: Modelo de pedido de compra, ficha del producto, consulta de artículo](#)

4.3 PROCESO DE VENTAS

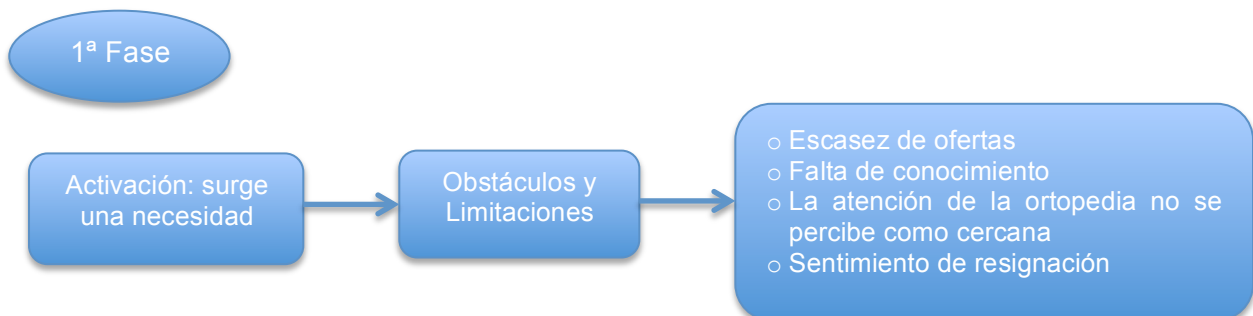
Según el Prof. Philip Kotler (2001) "este proceso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)"

A continuación se presentan las fases de un proceso de ventas, los aspectos que el cliente tiene en consideración y cómo **Sindolor^{care}** dará respuesta a cada una de ellos con el fin de conseguir la fidelización.

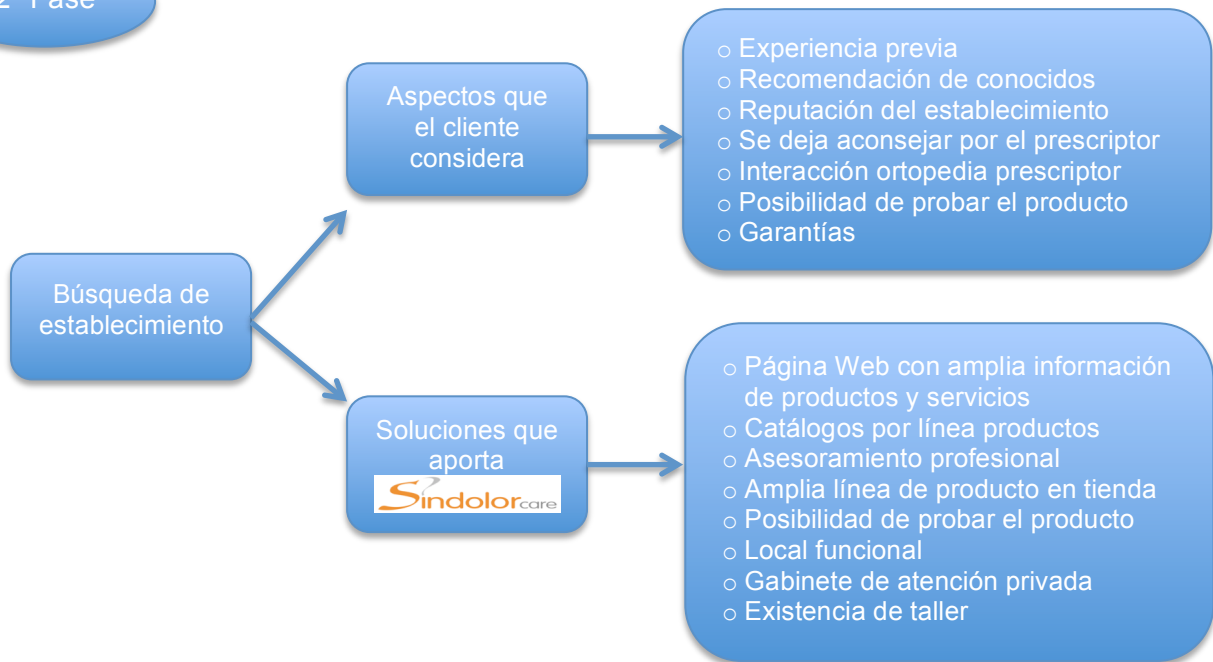
Ilustración 1: Fases del proceso de ventas. Óptica del cliente



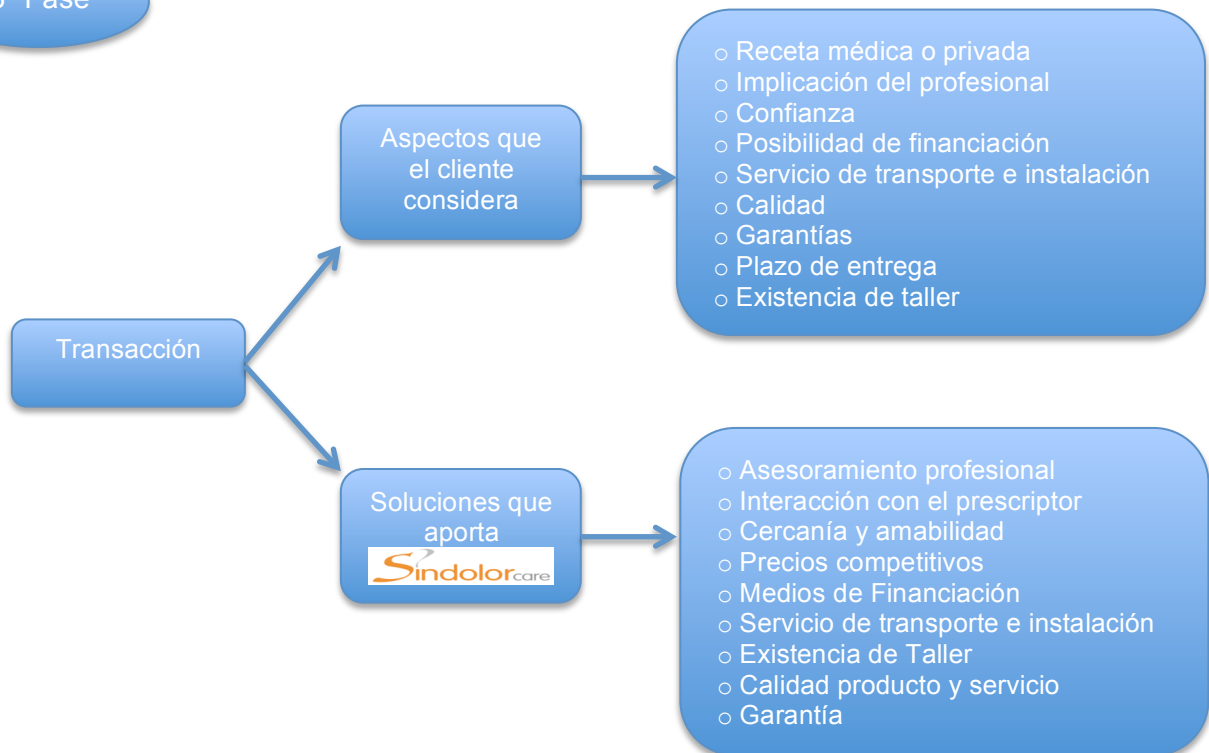
El establecimiento no interviene

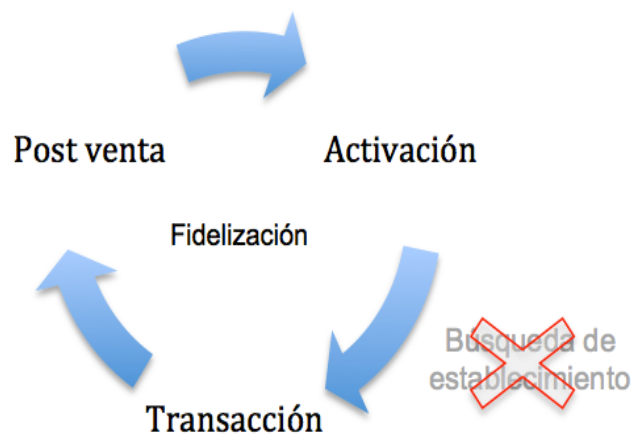


2ª Fase



3ª Fase





Fuente: Elaboración Propia.

Acciones según el área de negocio que repercuten en el proceso de venta.

Tras analizar el proceso de ventas desde la óptica del cliente a continuación se detallan acciones que serán llevadas a cabo con el fin de aportar valor al cliente.

Área de Recursos Humanos

- Informar al cliente sobre novedades en el mercado de su interés
- Cualificación profesional. Formación continua y reciclaje profesional que garantice la mejora continua.

- Implicación del Personal, asesoramiento personalizado
- Interacción con el prescriptor
- Formación sobre las condiciones de uso
- Trato agradable y cercano
- Seguimiento del cliente como parte de la atención
- Conocimiento de las características del cliente.

Área de productos y recursos de venta

- Variedad de productos reales
- Evitar el uso de catálogos como único recurso de venta
- Posibilidad de probar los productos en tienda.
- Proporcionar productos novedosos e innovadores
- Detalle a la vista de precios
- Inmediatez en la entrega
- Facilitar ayudas en gestión de financiación
- Amplias garantías
- Devoluciones si el producto no cumple con las características solicitadas por el cliente
- Disponer de medios de pago electrónicos, tarjetas de crédito, transferencias etc.

Área de taller y servicio técnico

- Disponer de taller de adaptación, ajustes y reparación
- Alta capacidad técnica
- Servicio de sustitución de productos
- Inmediatez en los servicios
- Servicios de emergencia

Área de marketing

- Uso de la web para comunicar y promocionar productos y novedades
- Estrategias clásicas de marketing en oferta, promoción y comunicación
- Disponer de catálogos, folletos informativos


Instalaciones y equipos

- Escaparates atractivos y modernos
- Disponer de diferentes zonas que garanticen intimidad y la discreción al cliente
- Local con zonas amplias y sin limitaciones arquitectónicas
- Buen ambiente, luminosidad, estética y limpieza

4.4 LOGÍSTICA

La mayor parte de las operaciones de venta son realizadas en tienda, el cliente retira el producto en el momento de efectuar la compra. Para las operaciones en las que se necesite servicio de transporte se hará a través de subcontratación de empresas líderes del sector que puedan ofrecer las máximas garantías en el servicio.

4.5 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Ortopedia  está ubicada en Pontevedra, ciudad de Vigo, Parque Tecnológico y Logístico de Valladares. Para analizar la idoneidad de la ubicación se han tomado en cuenta factores clave que ayuden a garantizar el éxito y maximizar el beneficio del negocio.

El espacio elegido cumple con toda la normativa legal y las medidas de seguridad requeridas para el desarrollo de la actividad. Existe cercanía y afluencia de público objetivo por razones que se han explicado en puntos anteriores. El lugar cuenta con las infraestructuras adecuadas a las necesidades de la empresa. Está bien comunicado por carretera, existe transporte público y buena accesibilidad. Si bien se realizarán obras menores de adaptación, el local está perfectamente acondicionado sin que exista la necesidad de obras estructurales lo que supone un importante ahorro. Además se ha tenido en cuenta la posibilidad de ampliar espacio de negocio en el futuro. Existen suficientes zonas de aparcamiento alrededor del local y amplios espacios de acceso para usuarios que necesiten sillas de ruedas u otras ayudas a la movilidad. Por último destacar que el precio de arrendamiento es adecuado y asumible para el modelo de negocio.

El local

Debe dar una imagen apropiada para que el cliente se sienta a gusto. Se ha cuidado máximo cada detalle en cuanto a decoración, imagen de marca, iluminación, expositores, escaparates y se ha diseñado el acceso y el interior del recinto sin barreras arquitectónicas. Existen varias zonas diferenciadas: zona de tienda, sala de espera, sala de exploración, sala de pruebas, aseos, almacén y vestuarios para el personal. En el Anexo 1 del Real Decreto 179/2010, de 23 de noviembre, se establecen las condiciones mínimas que deben de cumplir los locales de ortopedia:

- Las ortopedias tienen que tener un acceso directo a la vía pública.
- El establecimiento tiene que ser accesible para las personas con discapacidad, evitando las barreras arquitectónicas que impidan o dificulten su acceso y movimiento, y tiene que disponer de una cámara higiénica adaptada a las necesidades de estas personas.
- En el acceso principal del establecimiento tiene que haber un letrero donde debe figurar,

con caracteres visibles desde la vía pública, Ortopedia.

- En la entrada del local tiene que haber una placa de dimensiones de 30 cm de ancho por 20 cm de alto con las indicaciones: nombre completo del establecimiento, nombre completo del director/a técnico, número de inscripción al Registro de centros, servicios y establecimientos sanitarios y el periodo de vigencia de la autorización.

Deben contar con diferentes zonas: [Anexo 17: Planos Local](#)

- Zona de atención al público: Esta área debe permitir una atención adecuada a los usuarios del establecimiento.
- Gabinete de toma de medidas, pruebas y adaptación: Donde se tomarán las medidas, y se realizarán pruebas y adaptaciones de los productos orto protésicos. Debe garantizar la privacidad del paciente.
- Almacén: Debe permitir un almacenaje en condiciones adecuadas para los diferentes materiales y productos utilizados.

En la tabla 9: Modelo de negocio se presenta un resumen del plan de operaciones.

Tabla 9: Modelo de Negocio

Sindolor Care Modelo de Negocio				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación Cliente	Clientes
Acuerdos Estratégicos con: Hospitales privados Mutuas de Accidentes Clínicas de Fisioterapia	Búsqueda de proveedores Actualización de productos Innovación Formación continua Atención y asistencia al cliente	Productos y servicios de calidad Atención personalizada Personal altamente cualificado Servicio Integral Garantía Financiación Servicio Post Venta Última tecnología Inmediatez Alta Gama de Producto Producto real en tienda Precios competitivos	Personal Frecuente Telefónica On line Redes sociales Tarjeta de fidelización Canales Venta directa en tienda Venta On line	Según necesidades Personas con algún tipo de discapacidad o limitación física que pueden ser solucionadas con artículos de ortopedia. Personas preocupadas por la prevención de lesiones y por la salud en el trabajo Según ubicación Usuarios del hospital Trabajadores del Parque Tecnológico y Logístico
	Recursos Clave Última tecnología en maquinaria Ubicación estratégica Página Web Personal altamente cualificado Bajo coste de capital Experiencia del promotor Capacidad de gestión y dirección del promotor Alto grado de motivación del personal			
Estructura de Costes		Fuentes de ingreso		
Coste de Ventas 37,70% Coste de personal 38,30 % Marketing y ventas 2,2% Gastos Generales 15,3% Amortizaciones 5.4% Gastos financieros 1%		Ventas en tienda Ventas a través de la página Web Riesgo de impago nulo Financiación de Proveedores (90 días) Cobros contado Precio medio estimado por operación (70 €)		

Fuente: Elaboración propia.

5 PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

La estructura organizativa es un conjunto formal de relaciones que determina cómo las personas utilizan los recursos para conseguir los objetivos de la organización (Pérez, 2007, p.68).

Ortopedia **Sindolor**care cuenta con una estructura organizativa sencilla, característica de pequeñas empresas que pertenecen al sector minorista. La dirección es gestionada por la propiedad y el resto de la plantilla realiza tareas propias de cada puesto sin que exista departamentalización. Se contrataran servicios externos de gestión en lo referido a las áreas de contabilidad, fiscal y laboral.

5.1 RECURSOS HUMANOS NECESARIOS

La empresa contará con un total de 4 empleados: el gerente administrador único, el director técnico, y dos dependientes.

Descripción de la plantilla: [Anexo 18: Descripción de funciones](#)

- Gerente: Licenciado en dirección de empresas, con alta experiencia y conocimientos del sector sanitario. Es el responsable de la planificación, la organización, la dirección y el control de la empresa.
- Director Técnico: Licenciado en Ciencias Químicas, técnico superior en Ortopedia y curso de formación en diseño, fabricación y ensayos de control de productos de ortopedia.
- Dependiente 1: Grado en podología, Curso de formación en diseño, fabricación y ensayos de control de productos de ortopedia.
- Dependiente 2: Técnico en Ortopedia.

5.2 ORGANIGRAMA

Ilustración 2: Organigrama



5.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA DE INCENTIVOS

La base del sistema retributivo y las condiciones laborales están establecidas mediante el convenio colectivo estatal para el sector de ortopedias y ayudas técnicas. Todos los trabajadores contarán con un complemento salarial por la consecución de objetivos globales además de otros complementos asociados a los resultados financieros de cada ejercicio.

5.4 POLÍTICA DE FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

Cualquier persona vinculada a la empresa podrá detectar una necesidad de formación en función de las necesidades que surjan por cambios en la sistemática de trabajo, en los diferentes equipos de trabajo o por circunstancias del mercado.

El Director Técnico, en colaboración con el Gerente, realizará un análisis de las necesidades formativas solicitadas así como los motivos y objetivos que se pretenden alcanzar. Se evalúa la propuesta y si resulta favorable se comunica su aprobación a las personas implicadas. Las actividades formativas pueden ser satisfechas por medios internos (impartidas por el propio personal) o externos (impartidas por personal ajeno a la empresa). Como medio para alcanzar la motivación de los trabajadores se tendrá en cuenta la pirámide de Maslow atendiendo a cada uno de los factores: fisiológicos, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

Personal de nueva incorporación

El Gerente se encargará del proceso de selección. Se entrevistará a los aspirantes teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Características del puesto de trabajo en cuanto a conocimientos básicos y específicos
- Experiencia necesaria
- Formación y titulación de los aspirantes
- Rasgos de la personalidad del aspirante, según el puesto a ocupar
- Requisitos establecidos en las fichas de competencias por puesto

Los aspirantes seleccionados seguirán un proceso de formación interna en el departamento que les corresponda bajo la supervisión del director técnico.

6 PLAN FINANCIERO

Es una herramienta imprescindible a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, de un proyecto empresarial, ayuda a estimar si dicho proyecto cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas (Castro y Rufino, 2012).

6.1 PLAN DE INVERSIONES NECESARIAS

Se realizará un estudio pormenorizado de las inversiones que conlleva la puesta en marcha del negocio. Se presupuestan las partidas en cada una de las fases desde el inicio del proyecto hasta la apertura. [Anexo 19: Presupuesto de inversiones](#)

Constitución de la Sociedad

La empresa se constituye como una sociedad mercantil limitada unipersonal que se regula por la Ley de Sociedades de Capital, su capital está dividido en acciones, una de las principales características de estas sociedades es que el promotor no responde personalmente con su patrimonio ante las deudas sociales sino que su responsabilidad se limita al capital social aportado. Se requiere un capital mínimo de 3.000 € para su constitución, debe estar totalmente suscrito y al menos desembolsado en un 25%. La aportación del capital puede ser monetaria o mediante otros bienes susceptibles de valoración. Los requisitos para la constitución de la sociedad consisten en la escritura pública otorgada por el notario a la que se adjunta certificado de denominación social expedido por el Registro Mercantil Central que acredite que la denominación no está registrada por otra sociedad.

El importe necesario para la constitución es de 450 €.

Impuesto de actividades económicas.

El negocio se dará de alta en el Ministerio de Hacienda con el epígrafe 4774 Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados. A pesar de que es un impuesto municipal, la gestión es una competencia exclusiva de la AEAT. El mismo día de la firma de la escritura, se solicitará telemáticamente un N.I.F. provisional para la sociedad que se convertirá en definitivo cuando la sociedad se inscriba en el Registro Mercantil correspondiente. Debido al importe de facturación previsto la empresa estará exenta de pagar el impuesto de actividades económicas.

El local para el negocio cuenta con licencia Municipal de apertura.

Solicitud de autorización de apertura en el Ministerio de Sanidad.

Es necesaria la autorización sanitaria a través de la inscripción de la empresa en el Registro de establecimientos sanitarios de Pontevedra y la asignación del número de registro correspondiente. La autorización se tienen que hacer pública en la página web del departamento competente en materia de salud.

El importe necesario para la gestión asciende a 650 €.

Contrato de arrendamiento

El local en el que se desarrollará la actividad es arrendado, se necesitan realizar obras menores para acondicionarlo al tipo de negocio. El importe del arrendamiento asciende a 1000 € más IVA y es necesario depositar una fianza de dos meses. Se concede un mes de carencia para obras y acondicionamiento del local. Se dispone de alta de suministros: agua, luz y gas.

Acondicionamiento

Se observa en el punto 4.3 que la percepción del público hacia un negocio de ortopedia es la falta de cercanía y libertad a la hora de elegir establecimiento. Se pretende desde el exterior del local minimizar estos factores, y favorecer que el público pueda interesarse por los productos sin estar condicionado por la prescripción de un facultativo, por ello se intenta restar la imagen de hermetismo característica de este tipo de negocios. Para ello es imprescindible presentar grandes escaparates bien iluminados que permitan dar una amplia visión del interior. Debe ser funcional, con amplios espacios y de acorde con nuestra imagen de marca (uniformidad, colores, logos, etc.).

Maquinaria y Equipos de taller

Como parte fundamental de la calidad en el servicio está la adquisición de las últimas tendencias en tecnología y maquinaria. Después de evaluar distintos proveedores se ha elegido la empresa Namrol como proveedor de maquinaria para el taller. La marca se ha consolidado como símbolo de calidad, fiabilidad e innovación en el desarrollo, fabricación y distribución de maquinaria para el sector de la podología y ortopedia.

Hardware Software y servicios informáticos

FMC, Informática para la Ortopedia es la empresa que desde 1998 desarrolla, mantiene y actualiza la aplicación FMC para gestión de ortopedias. Este programa reúne todas las herramientas para satisfacer con amplitud las necesidades de gestión y los requisitos legales de los gabinetes orto protésicos y tiendas de ortopedia.

Publicidad

Las acciones publicitarias descritas en el apartado 3.2.1.4 tendrán un coste de 3.030 €.

Gastos diversos

En este apartado se presupuestan otros gastos no contemplados en apartados anteriores, correspondientes principalmente al proceso de inauguración.

Stock Inicial

Se comienza la actividad con el stock mínimo (20.000 €) para dar servicio al inicio de la actividad. El programa informático cuenta con la aplicación de gestión de inventario para realizar cálculos sobre punto óptimo de pedido, mínimo de pedido, estacionalidad de los productos, etc. [Anexo 20: Inventario](#)

Fondo de Maniobra

Se ha considerado para estimar el fondo de maniobra el dinero necesario para hacer frente a los gastos de la actividad durante los dos primeros meses (16.000 €).

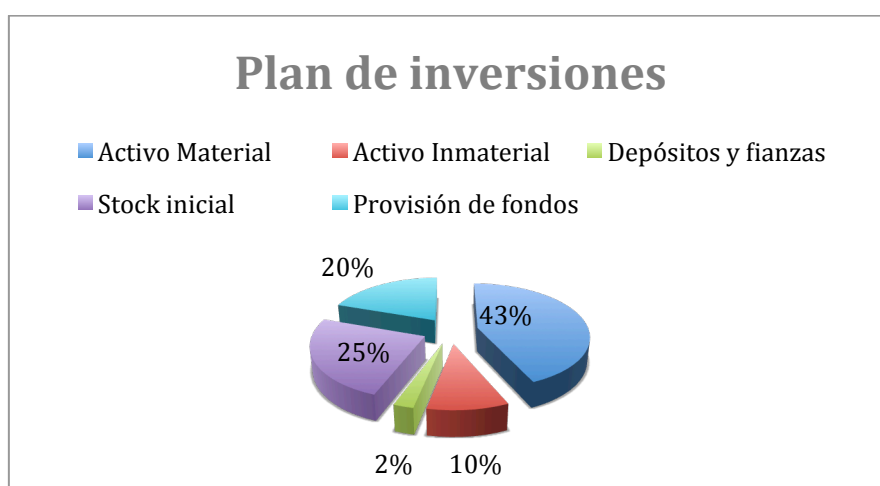
Resumen de inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Tabla 10: Resumen de inversiones

Constitución de la Sociedad	450 €
Licencia del Ministerio Sanidad	650 €
Fianza	2.000 €
Mobiliario	9.618 €
Maquinaria y Equipos taller	21.410 €
Otros equipos	1.940 €
Hardware, software	11.340 €
Publicidad	3.030 €
Gastos diversos	2.500 €
Mercancía	20.000 €
Fondo de maniobra	16.000 €
Importe total Inversiones necesarias	88.938 €

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 3: Plan de Inversiones



Fuente: Elaboración Propia.

6.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

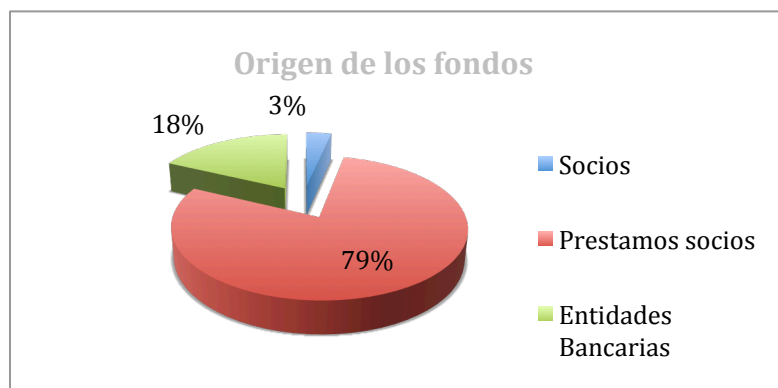
En este apartado se presenta toda la información de carácter económico financiero referida

al proyecto. A través de los distintos estados se analizará la viabilidad económica de la empresa para los próximos cinco años.

Origen de los fondos

Como se ha especificado en el apartado anterior el total del capital necesario para la puesta en marcha del negocio asciende a 88.938 €.

Ilustración 4: Origen de los fondos

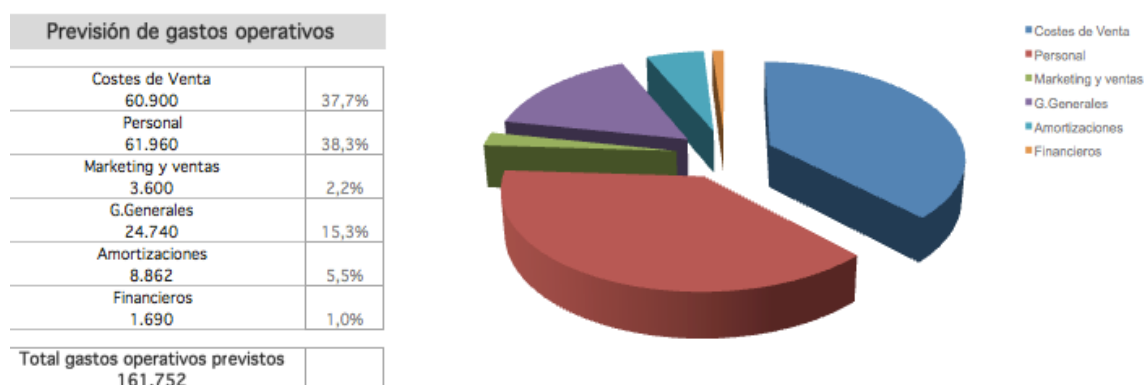


Fuente: Elaboración propia.

El préstamo participativo (70.000 €) es concedido por el promotor a un interés nominal del 2%, amortizable en tres años, los gastos de gestión son los correspondientes a la minuta del notario que asciende a 150€.

El préstamo bancario de (15.938 €) lo concede el BSCH, a un interés nominal del 2,3% sin comisiones y amortizable en dos años. (Oferta obtenida 09/12/15 válida hasta 31/12/15).

Ilustración 5: Estructura de costes



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la ilustración 5, el mayor importe en la estructura de costes corresponde a la partida de personal y coste de ventas, recursos necesarios para obtener la principal ventaja competitiva (calidad en servicio y calidad en producto) a través de la estrategia de diferenciación adoptada por la empresa.

Previsión de Ventas

En el apartado 2.3.1.6 se presenta tabla con la cifra de ventas estimada para los cinco primeros años de actividad. El importe asciende a 174.000 € el primer año. El margen comercial oscila entre el 30% y el 90% dependiendo de la línea de productos de la que se trate. Para realizar los distintos informes se ha estimado un margen medio global del 65% sobre la venta entendiendo que es lo que más se ajusta a un escenario realista. Para ello se han consultado los precios de venta de las principales empresas del sector que operan en nuestra ciudad, los precios de venta recomendados por nuestros proveedores y los precios de costo de los productos. Se estima que el 65% de margen así como el importe de la cifra de negocio son datos que permitirán estudiar la evolución de la empresa a partir de un escenario realista. No obstante se realizarán los cálculos de acuerdo a distintos escenarios: Pesimista: Margen global 50% : Optimista: Margen global 75%.

Tabla 11: Ingresos previstos

INGRESOS PREVISTOS	
Ventas	Total
Número/Uds.	2.148
Venta Neta €	174.000
Margen %	65%
Importe medio operación €	70
Total ingresos	174.000

Fuente: Elaboración Propia.

Previsión de resultados

El resultado deseable para los primeros años sería obtener un rendimiento neto del 10% sobre la cifra de negocio. A continuación se detalla la estimación previstas para los cinco primeros años de actividad teniendo en cuenta posibles variaciones para años posteriores.

Se puede observar en el informe tabla 12 que la previsión no se alcanza hasta el tercer año de actividad, sin embargo es superada los dos años siguientes llegando a alcanzar 17,63% de beneficio neto sobre la cifra de negocio en el ejercicio 2020.

Tabla 12: Previsión de rentabilidad (2016 - 2020)

Ingresos	2016	2017	2018	2019	2020
Venta Neta	174.000	182.700	191.835	211.019	232.120
Gastos	2016	2017	2018	2019	2020
Publicidad	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
Arrendamientos	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Conservación	1.800	1.836	1.873	1.910	1.948
S. Profesionales	2.280	2.326	2.372	2.420	2.468
Tributos (Lixo)	180	184	187	191	195

Seguros	560	577	594	612	630
Otros servicios	1.320	1.346	1.373	1.401	1.429
Suministros	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Viajes, dietas...	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
Material Oficina	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Transportes	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Establecimiento	6.630	0	0	0	0
Personal	61.960	63.819	65.733	67.705	69.736
Resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos netos	174.000	182.700	191.835	211.019	232.120
Gastos Operativos	157.830	156.826	162.682	172.133	182.339
Amortizaciones	8.862	8.862	8.862	8.862	8.862
Gastos Financieros	1.690	730	259	0	0
Resultado	5.618	16.283	20.033	30.023	40.920
margen s/ventas	3,23%	8,91%	10,44%	14,23%	17,63%

Fuente: Elaboración Propia

[Anexo 21: Variaciones previstas ingreso y gastos 2017 / 2020](#)

Como parte fundamental del estudio de viabilidad económica se presentan los informes que se detallan a continuación:

Escenario Realista

[Anexo 22: Pérdidas y ganancias Previstas 2016](#)

[Anexo 23: Cash Flow, Previsión de Tesorería 2016](#)

[Anexo 24: Análisis punto de equilibrio, ejercicio 2016](#)

[Anexo 25: Gráficos ejercicio 2016](#)

[Anexo 26: Previsión pérdidas y ganancias 5 años \(2016 – 2020\)](#)

[Anexo 27: Previsión Balance 5 años \(2016 – 2020\)](#)

[Anexo 28: Previsión Tesorería 5 años \(2016 – 2020\)](#)

[Anexo 29: Gráficos \(2016 – 2020\)](#)

Escenario optimista

[Anexo 30: Previsión pérdidas y ganancias 5 años \(2016 – 2020\); Escenario optimista](#)

Escenario pesimista


[Anexo 31: Previsión pérdidas y ganancias 5 años \(2016 – 2020\) ; Escenario Pesimista](#)

6.3 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

La planificación y puesta en marcha abarca todas las fases y etapas del proyecto, plan de viabilidad y estudios de mercado, obtención de licencias y permisos, creación de empresa, búsqueda del local, acondicionamiento del local, compra de inmovilizado, mercancía, y apertura. Se ha realizado un cronograma que detalla la consecución de las acciones a

realizar y las fechas previstas para cada una de ellas [Anexo 32: Cronograma plan de establecimiento](#)

7 CONCLUSIONES Y VALORACIÓN DE LA VIABILIDAD

El proyecto describe como llevar a cabo cada una de las fases para emprender con éxito y de forma sostenible la implantación de la Ortopedia .

Se han tenido en cuenta para el estudio datos claves que ayudan a la interpretación, y valoración de cada procedimiento con el objetivo principal de minorar los riesgos característicos que conlleva la puesta en marcha de los negocios incipientes.

A partir de los modelos de estudio PESTEL y DAFO se extraen las bases y supuestos a partir de los cuales se construye todo lo demás.

- Del análisis del entorno general se deduce que el negocio se desarrollará en un entorno favorable para la creación de empresas. España está en un momento de crecimiento económico lo que supone un ambiente favorable para la creación de un negocio: se reactiva el consumo, hay mayor apertura de crédito por parte de las entidades bancarias, programas de ayuda para emprendedores y un ambiente general que favorece la motivación y el entusiasmo necesarios para llevar a cabo un proyecto empresarial.
- Del análisis sociodemográfico se desprende el aumento en la tasa de edad de la población y la creciente preocupación por una vida sana y natural, lo que provoca la necesidad de incorporar a la vida diaria métodos de prevención de forma frecuente. Muchos de los productos están destinados a dar respuesta a necesidades referidas a la prevención y al bienestar. Galicia, es una de las comunidades más envejecidas de España y la mayoría de los productos del negocio: zapatos anatómicos, bastones, ortesis, ayuda a la movilidad, etc. están pensados para personas de avanzada edad.
- Del análisis específico del sector, se concluye que el mercado vinculado a la ortopedia es dinámico y tiene un gran potencial de crecimiento.
- Se señala como la principal debilidad los riesgos característicos que conlleva la creación de un nuevo negocio: variables no conocidas, periodo de adaptación, coordinación e integración de los procesos etc.
- El negocio cuenta con fortalezas que se traducen en ventajas competitivas como la estrategia de diferenciación a través del servicio, la ubicación, la experiencia y la capacidad de dirección y gestión del promotor.
- En el plan de marketing se han establecidos los objetivos específicos, medibles, alcanzables, orientados a los resultados y con fecha límite de ejecución, todos ellos referidos al posicionamiento, a la venta y a la rentabilidad.

- Se muestra a través del plan comercial que la calidad en el servicio y la profesionalidad de los recursos humanos representan la señal de identidad de la empresa.
- Se elige para el proyecto una estructura organizativa ágil, sencilla y flexible característica de pequeñas empresas que pertenecen al sector minorista en la que la dirección es gestionada por la propiedad.
- El carácter creativo del emprendedor y las acciones previstas en el plan comercial permiten desmarcar el negocio del concepto clásico y tradicional de ortopedia, que limita las posibilidades de crecimiento y la captación del público potencial (hermetismo, locales cerrados que no invitan a entrar, poco funcionales y con excesiva dependencia de catálogo). Hoy en día el público en general sigue nuevas tendencias por lo que es necesario además de la funcionalidad tener en cuenta criterios de estética en los puntos de venta.
- Se cubren los factores de calidad en las cinco áreas de intervención de la ortopedia en consonancia con los recursos disponibles: recursos de venta, recursos humanos, gama de productos, taller y servicio técnico, marketing, instalaciones y equipos.
- Del análisis financiero se desprende la viabilidad económica del proyecto, como dato clave en este punto se puede destacar:
 - Si bien no se alcanza el resultado deseable para los dos primeros años (10% sobre la cifra de negocio), el negocio obtiene rentabilidades positivas desde el periodo de inicio y a partir del tercer año las previsiones son superadas llegando a alcanzar el 17,63% del beneficio neto sobre la cifra de negocio en el ejercicio 2020.
 - En coste de capital es inferior a los precios de mercado debido a la capacidad financiera del promotor que realiza el 82% de la aportación necesaria. Solo es necesario el 18% de financiación externa.
 - La tesorería muestra en todos los periodos estimados una evolución positiva.

Como conclusión final se confirma que el proyecto de implantación para Ortopedia

 es viable.

8 LIMITACIONES

Las principales limitaciones para realizar el estudio han sido referidas a la falta de recursos:

- Económicos: Muchos de los informes que aportarían valor al proyecto tienen un coste económico de obtención, así como diferentes herramientas específicas de análisis que muchas veces no se encuentran con código libre para su utilización.
- Tiempo: Las dificultades propias de conciliar la vida profesional y familiar con el tiempo de preparación del proyecto.

- Capacidades: Si bien para realizar este trabajo han sido claves los conocimientos adquiridos a través del Grado en ADE, así como las aportaciones de José María Martín (director de este proyecto), considero como factor limitante la falta de experiencia y la necesidad de continuar los estudios con el fin de obtener la formación necesaria que permita elevar el proyecto a nivel profesional.
- Estadísticas y falta de información: Existe escasa información en fuentes oficiales sobre el sector de la ortopedia en España: falta de criterios homogéneos en la regulación y reconocimiento profesional, falta de conversión con la unión europea, falta de regulación en cuanto establecimientos autorizados y falta de vigilancia en cuanto al cumplimiento de la normativa existente.
- Existe gran dificultad para contrastar información estadística debido a la ambigüedad existente en los códigos de clasificación tanto en actividades como en productos:
 - Muchos productos ortoprotésicos aparecen reflejados en la categoría de productos de alta tecnología en la que se coexisten 300 grupos y solo tres de ellos tienen relación con los productos ortoprotésicos.
 - Ocurre algo similar con la clasificación nacional de actividades económicas lo que dificulta enormemente el seguimiento del sector ya que se incluye en el código 32.50 (fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos).
 - En cuanto a estadísticas oficiales de empresas y locales, el mayor nivel de desagregación del Directorio Central de Empresas es de tres dígitos 477 (comercio al por menor de otros artículos en establecimiento especializados) y no es considerado el 4774: comercio al menor de productos médicos y ortopédicos.
 - Existen grandes diferencias entre los catálogos de servicios y productos ortoprotésicos en las comunidades autónomas lo que dificulta realizar comparativas estadísticas fiables en cuanto a cifras de negocio y prestaciones.
- Por último mencionar el principio de flexibilidad que debe cumplir cualquier proceso de planificación. Es necesario que el plan sea adaptado al entorno cambiante en el que se desarrolla con el fin de evitar que una rígida planificación limite las posibilidades reales del negocio.

9 REFERENCIAS

9.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capítulos y Libros

- Albizu, E. y Landeta, J. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, (pp. 231-233). Provineica: Pirámide.
- Amat, O. (2008). *Análisis Integral de empresas*. Barcelona: Editorial Bresca.
- Castro Abancéns, I.C. y Rufino Rus, J.I. (2012). *Creación de empresas para emprendedores*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Clavero, López, Delgado y Martínez (2012). Libro Blanco de la prestación Ortoprotésica. Madrid: FEDOP y CERMI.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Kotler, Philip (2001). *Análisis, Planeación, Implementación y control*. EE.UU: Pearson Education.
- Neira Rodríguez, J.A. (2010). *Cómo preparar el plan de empresa*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.
- Pérez, E. (2007). *Comportamiento organizativo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Porter, M.E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2014). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
- Stoner James A.F. (1996). *Administración*. México: Pearson Education.

Sitios Web

- FEDOP (18 de septiembre de 2015). La Ortopedia responde al recorte drástico de la prestación Ortoprotésica. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://fedop.org/wp/la-ortopedia-responde-al-recorte-drastico/>
- Colegio Profesional de Ortopédicos de Aragón. Recuperado el 29 de octubre de 2015. <http://cortopar.org/sobrenosotros.aspx>

Artículos en Prensa

Carbó, S. (2014, 30 de septiembre), El optimismo y Cataluña. *El País*.

Publicaciones Periódicas e Informes

Benítez, E.J.B., López, A.V., Peiró, J.V.B., Bermejo, I.B., Poveda, R.P., Van, K.G., Porcar, R.M.S., Such, M^aJ.P., Sánchez, J.J.L., y Prat, J.M.P. (2009). *Factores de éxito en establecimientos ortopédicos. Factores de éxito en ortopedias de la Comunidad Valenciana desde la perspectiva del cliente*. Asociación para el cuidado de la calidad de vida. Valencia: Instituto de Biomecánica de Valencia.

Córdoba Berlanga, C. (s.f.). Comparecencia ante la Comisión de Sanidad del Senado de D. Carlos Córdoba Berlanga representante de la Confederación Española de Ortopedia C.E.O. FEDOP. Recuperado de <http://www.fedop.org/pdfs/senado.pdf>

elInforma. SECTOR: Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados. Publicado el 2 de diciembre de 2015.

Instituto Nacional de Estadística. *Notas de Prensa: Encuesta de Población Activa (EPA), Tercer trimestre*. Publicado el 22 de octubre de 2015a.

Instituto Nacional de Estadística. *Notas de Prensa: Contabilidad nacional Trimestral de España. Base 2010. 3º Trimestre*. Publicado el 22 de noviembre de 2015b.

Instituto Nacional de Estadística. *Notas de Prensa: Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) del comercio electrónico en las empresas. 1º Trimestre*. Publicado el 26 de junio de 2015c.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2015). Actualización del programa de Estabilidad. Reino de España, 2015-2018. Recuperado de http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/PE%202015-18%2030_04_2015.pdf

Legislación

BOE núm. 159, Orden ECC/1333/2015 de 2 de julio, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de ayudas públicas del Programa Estatal de Liderazgo Empresarial en I+D+D, en el marco del Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016. Publicado el 4 de julio de 2015.

Decreto 179/2010, de 23 de noviembre, por el que se establecen los requisitos tecnicosanitarios para la autorización sanitaria de las ortopedias y de los establecimientos de audioprótesis y se regula el procedimiento de autorización.

Directiva 93/42/CEE del Consejo de 14 de junio de 1993, *relativa a los productos sanitarios*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 169, de 12 de julio de 1993.

Real Decreto 437/2002, de 10 de mayo, *por el que se establecen los criterios para la concesión de licencias de funcionamiento a los fabricantes de productos sanitarios a medida*. Boletín Oficial de Estado, 128 de 29 de Mayo de 2002.

Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, *por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios*. Boletín oficial del Estado, 254 de 23 de octubre de 2003.

Real Decreto 1720/2007, de 13 de diciembre, *por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de protección de datos de carácter personal*. Boletín Oficial de Estado, 17, de 19 de enero de 2008.

Real Decreto 1591/2009 de 16 de octubre *por el que se regulan los productos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 268 de 6 de noviembre de 2009.

Real Decreto 12/2009, de 16 de octubre, *por el que regulan los productos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 268, de 6 de noviembre de 2009.

9.2 BIBLIOGRAFÍA

Rodríguez Ardura, I. (2002). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide.

Robbins, Stephen P y Coulter, Mary (2010). *Administración (10ª ED)*. México: Pearson Education.

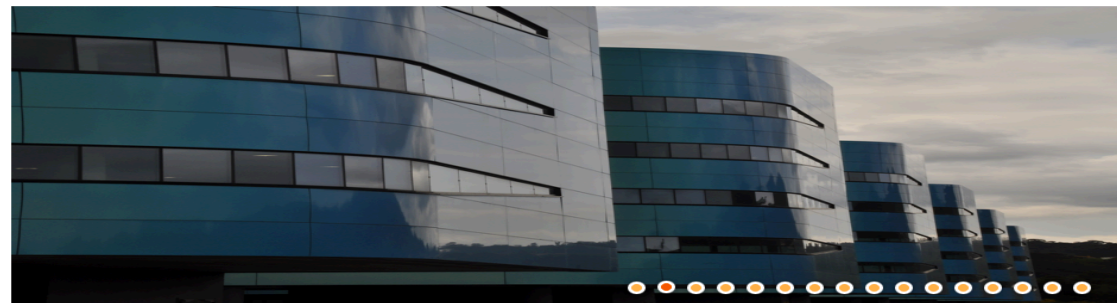
Santesmases Mestre, M. (2009). *Orígenes y evolución del concepto de marketing. Fundamentos de marketing* (pp. 31-33). Madrid: Pirámide.

Castelló Martínez, A. (2010). *Estrategias empresariales en la web 2.0*. Alicante: Editorial.

10 ANEXOS

Anexo 1: Ubicación del negocio: Hospital Álvaro Cunqueiro y Parque tecnológico y Logístico de Valladares

Hospital Álvaro Cunqueiro



Fuente: Xunta de Galicia. Consellería de Sanidad.

La Xunta de Galicia construyó en Vigo un nuevo Hospital Público que presta asistencia sanitaria a más de 600.000 vecinos de esta ciudad y su área de influencia. Se trata de la obra sanitaria pública de mayor envergadura que se ha acometido en los últimos tiempos en España.

Parque Tecnológico y Logístico Valladares



Fuente: Zona franca de Vigo

El Parque Tecnológico y Logístico de Vigo es un área empresarial industrial y tecnológica de 875.000 m2 inaugurada en el año 2004, situada en el municipio de Vigo (España), que

agrupa en la actualidad a más de 170 empresas pertenecientes, en su mayor parte, a los sectores de la automoción, la logística y el textil.

Vigo es la ciudad más poblada de la Comunidad Autónoma de Galicia. Su área metropolitana ocupa el puesto duodécimo en la lista de las áreas urbanas de España, con cerca de 500.000 habitantes y más de la cuarta parte de la facturación regional.

Distancia entre hospital y PTL



Fuente: Google Maps

Anexo 2: Estrategia de personal: Cercanía al cliente.

CERCANÍA AL CLIENTE				
Estrategia de personal: «Empleados satisfechos crean clientes satisfechos». Apoyarse en los valores para dar forma a la cultura. Promover la construcción de relaciones como aspecto prioritario.				
Organización	Asignación	Desarrollo	Desempeño	Compensación
Fuertes relaciones individuales con el cliente, más importantes que las relaciones entre equipos. Todos «venden». Es difícil distinguir ventas del resto. Organización plana.	Criterios: muy responsable; habilidad de escucha; empatía; excelente comunicador; capacidad de evaluar necesidades y proponer soluciones; orientado por valores; flexible.	Enfatizan: valores organizativos; habilidades de relación, comunicación y planificación; compartir información; nuevos servicios y productos.	Medida: conductas de construcción de relaciones productivas; número de nuevas relaciones; facturación de las existentes; rentabilidad por cliente.	Basado en valores y percepciones subjetivas de conductas. Reparto de beneficios con alguna diferenciación según contribución. Servicios «a medida». Uso de broad-banding.

Albizu, E. y Landeta, J., 2011. p. 416.

Anexo 3: Descripción de la empresa

A continuación en la Tabla 1. *Descripción de la empresa*, especificamos algunas de las características relevantes del negocio y que se tratarán con detalle a lo largo del proyecto.

Tabla 1 *Descripción de la empresa*

Actividad Económica	4774. Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados.
Sector	Comercio
Forma Jurídica	Sociedad Limitada Unipersonal
Localización	Parque Tecnológico y Logístico de Valladares. C/ C. Nave B1- 36315 Vigo (Pontevedra)
Productos	Productos ortopédicos y productos para la salud y bienestar
RRHH	Un Gerente, Un Director Técnico y Dos técnicos en Ortopedia
Clientes	Personas con discapacidad o limitación física, y personas preocupadas por la prevención de lesiones y por la salud en el trabajo.

Elaboración Propia

Anexo 4. Evolución de la tasa de paro en España

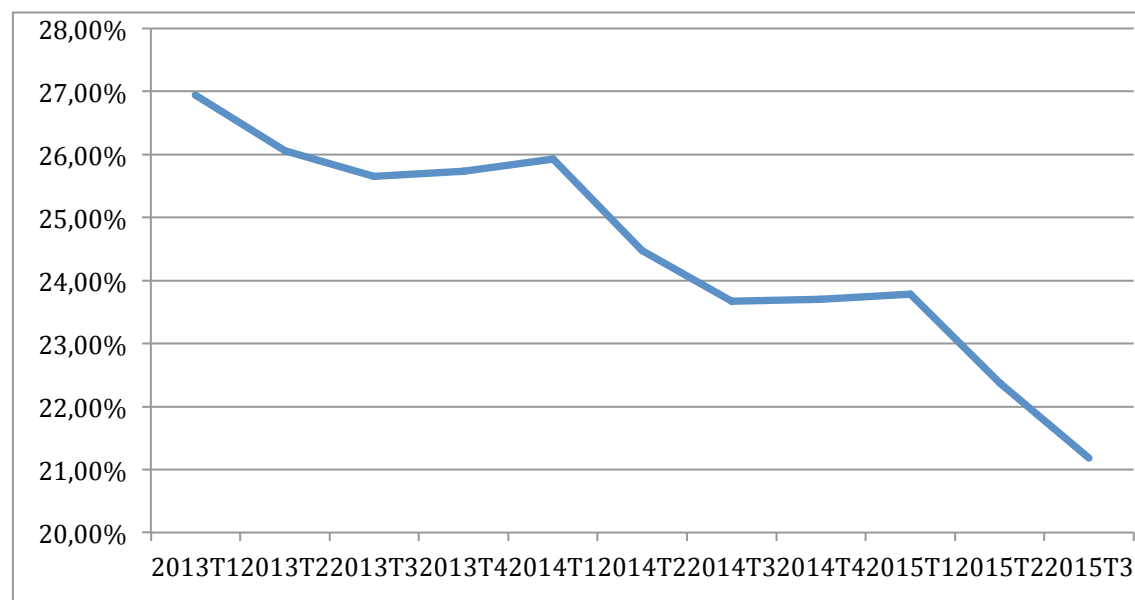
Tasa de paro nacional total

PERIODO	PORCENTAJE	VALOR ABSOLUTO
2013T1	26,94%	6278,20
2013T2	26,06%	6047,30
2013T3	25,65%	5943,40
2013T4	25,73%	5935,60
2014T1	25,93%	5933,30
2014T2	24,47%	5622,90
2014T3	23,67%	5427,70
2014T4	23,70%	5457,70
2015T1	23,78%	5444,60
2015T2	22,37%	5148,00
2015T3	21,18%	4850,80

Fuente datos: Instituto Nacional de Estadística.

Elaboración Propia

Evolución del paro en España 2013 -2015



Fuente datos: Instituto Nacional de Estadística

Elaboración Propia

Anexo 5: Datos Demográficos de España

Proyección de Población en España 2014 – 2064

	Año 2014	Año 2029	Año 2064
Población a 1 de enero	46.507.760	45.484.907	40.883.832
Fenómenos demográficos	Año 2014	Año 2028	Año 2063
Nacimientos	408.901	299.279	229.434
Defunciones	395.196	411.392	559.857
Inmigraciones del extranjero	332.522	332.522	332.522
Emigraciones al extranjero	417.191	288.152	245.903

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Población residente en España a 1 de enero, edad

Unidades personas

	2014	2022	2026	2034	2038	2046	2050
20 años	452.042	467.791	503.697	442.928	398.147	343.288	335.803
30 años	619.086	489.443	461.525	523.026	547.500	455.848	417.513
40 años	787.889	666.596	555.772	484.844	478.427	541.754	541.706
50 años	698.518	741.420	769.466	588.974	518.531	468.156	491.662
60 años	522.794	628.148	680.436	719.992	725.570	533.689	491.566
70 años	428.860	451.892	500.768	615.412	653.755	699.118	648.531
80 años	322.473	277.539	370.157	409.159	475.082	565.809	587.410
90 años	101.616	142.369	156.620	193.329	215.895	274.387	331.703
99 años	7.176	14.662	20.221	34.725	34.343	63.476	76.522

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Anexo 6: Datos Macro de España

TABLA DATOS MACRO DE ESPAÑA

Cuentas Nacionales

Indicador	Periodicidad	Valor actual
PIB	Anual	1.031,196 Miles de millones € (2014)
PIB Per Cápita	Anual	22.193,400 € (2014)
Deuda	Anual	1.007,220 Miles de millones € (2014)
Deuda (PIB)	Anual	97,675 % sobre PIB (2014)
Deuda Per Cápita	Anual	21.677,434 € (2014)
Déficit	Anual	-60.149,638 Millones € (2014)
Déficit (PIB)	Anual	-5,833 % sobre PIB (2014)
Índice de Competitividad	Anual	4,550 % (2015)

Comercio

Indicador	Periodicidad	Valor actual
Exportaciones	Anual	335.599,514 Millones € (2014)
Importaciones	Anual	309.329,407 Millones € (2014)
Balanza Comercial	Anual	26.270,107 Millones € (2014)
Exportaciones (PIB)	Anual	32,545 % sobre PIB (2014)
Importaciones (PIB)	Anual	29,997 % sobre PIB (2014)

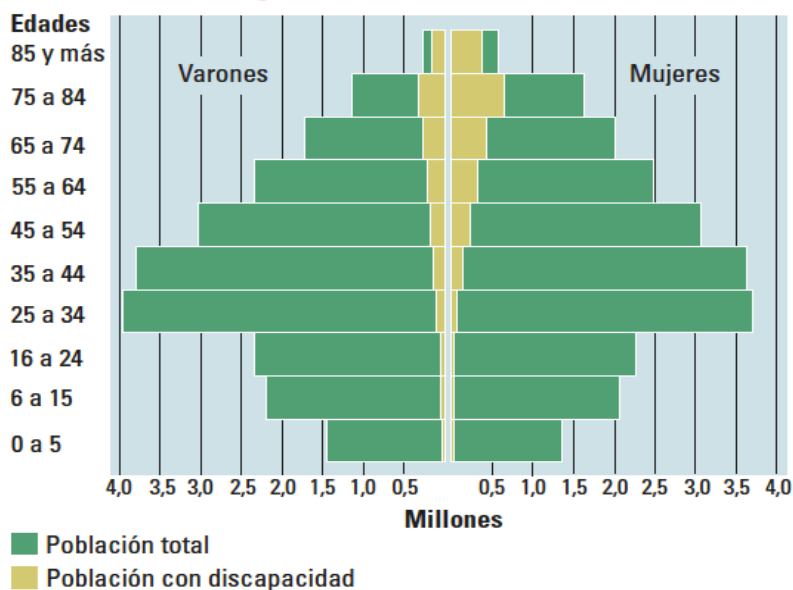
Socio-Demografía

Indicador	Periodicidad	Valor actual
Paro	Mensual	22,200 % (2015 M08)
Tasa de Natalidad	Anual	1,320 (2013)
Tasa de Mortalidad	Anual	4,200 (2013)
Esperanza de Vida	Anual	82,427 (2013)

Fuente: El economista 2015

Anexo 7 : Pirámides de población; Mapa de tasas de incapacidad por área geográficas;

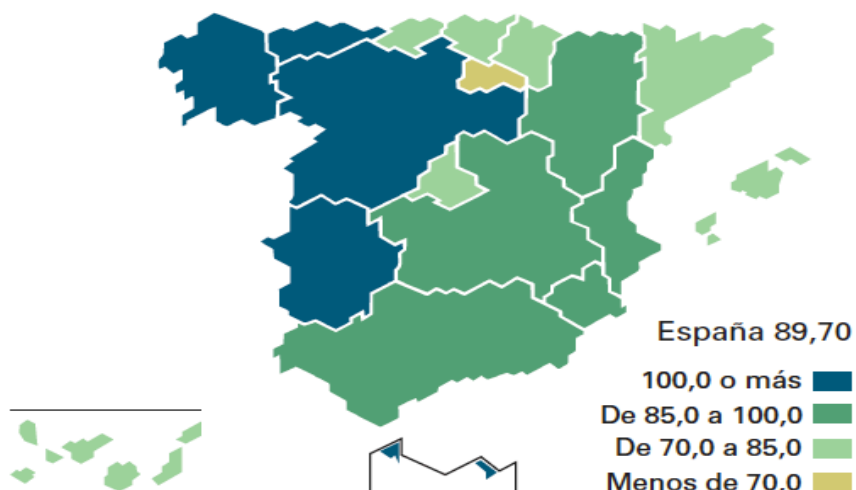
Pirámides de población



Fuente estadística utilizada: Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD-2008), procedente del INE.

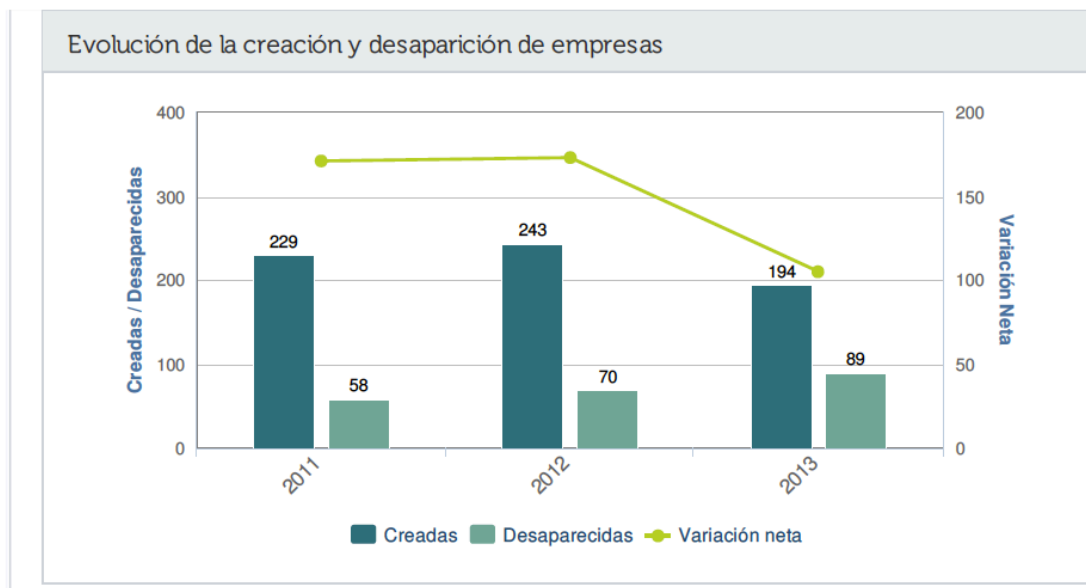
Tasas de discapacidad

(Personas de 6 y más años con discapacidad por mil habitantes)



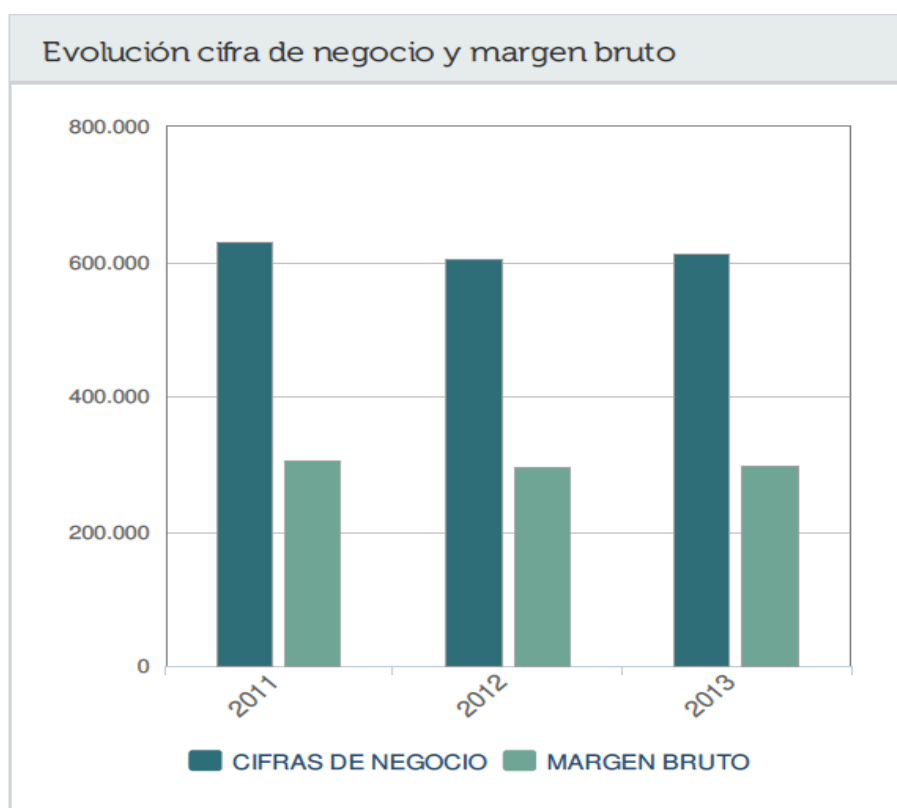
Fuente estadística utilizada: Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD-2008), procedente del INE.

Anexo 8: Evolución de la creación y desaparición de empresas. Sector 47.47



Fuente: einforma a partir de la información disponible en el Registro Mercantil respecto a las empresas incluidas en el sector.

Anexo 9: Gráfico evolución de la cifra de negocio y margen bruto de empresas del sector 47.47

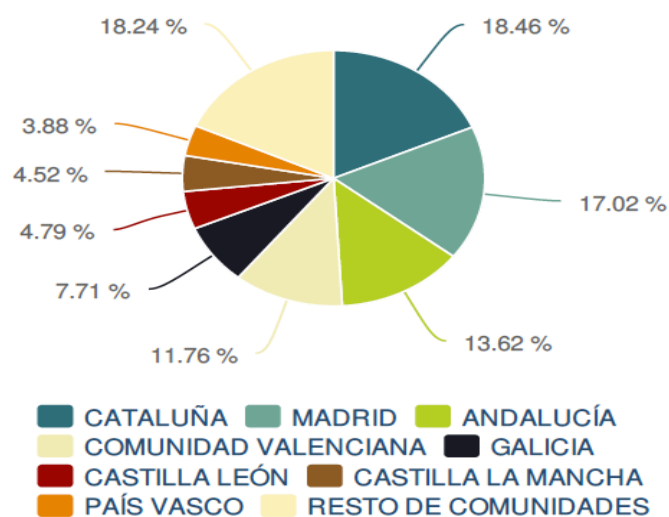


Fuente: einforma a partir de la información disponible en el Registro Mercantil

Anexo 10: Segmentación geográfica y concentración.

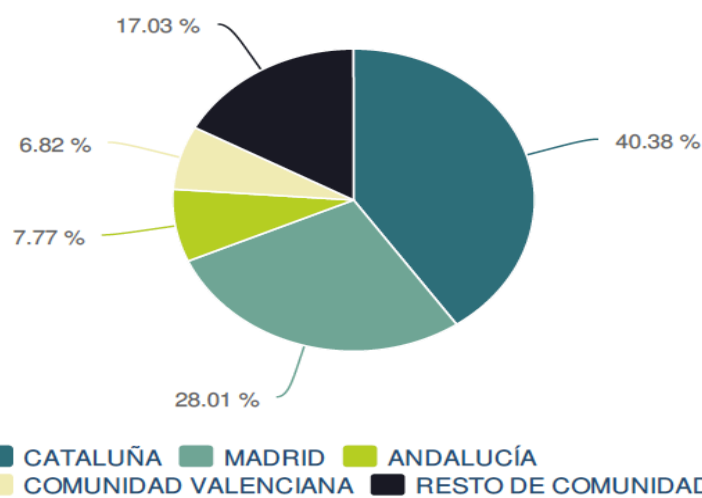
Segmentación Geográfica del Sector

Distribución de comunidades autónomas por número de empresas



Fuente: einforma a partir de la información disponible en el Registro Mercantil

Distribución de comunidades autónomas por cifra de negocios



Fuente: einforma a partir de la información disponible en el Registro Mercantil

Anexo 11: Empresas exportadoras e importadoras del sector.

Perfil y comparación de las empresas exportadoras e importadoras año 2013			
Cifras expresadas en euros			
	MEDIA SECTOR	MEDIA EXPORTADORES	MEDIA IMPORTADORES
CIFRA DE NEGOCIOS	611.330,59	1.611.915,44	1.464.167,87
ACTIVO TOTAL	622.115,34	1.436.220,06	1.382.888,70
PASIVO	346.004,26	825.917,87	761.535,95
RENTABILIDAD ECONÓMICA	3,66 %	5,77 %	5,35 %

Fuente: einforma a partir de la información disponible en el Registro Mercantil

Anexo 12: Ortopedias en Vigo

- ORTHO MED 36201 Vigo, Pontevedra Tel. 986221620 orthomed.es
- LA BOTICA DE CERVANTES 36202 Vigo, Pontevedra Tel.986221515 laboticadecervantes.es
- ORTOPEDIA DÍAZ ALBO 36203 Vigo, Pontevedra Tel. 986471400
- NEXOTED 36207 Vigo, Pontevedra Tel. 986441175 nexoted.com
- ORTOPEDIA NICARAGUA 36204 Vigo, Pontevedra Tel. 986485777 ortopedianicaragua.es
- CLÍNICA ARGÁ DENTAL 36201 Vigo, Pontevedra Tel. 986431341 clinicadentalarga.com
- TERESA ÁLVAREZ PODOCLINIC 36202 Vigo, Pontevedra Tel. 986113717
- CENORVI ORTOPEDIA 36800 Redondela, Pontevedra Tel. 986483440
- EXCLUSIVAS IGLESIAS 36940 Cangas, Pontevedra Tel. 986392041 exclusivasiglesias.com
- CLINICA PEREIRA 36210 Vigo, Pontevedra Tel. 986201734 cirujanosedelpie.es
- ORTO ATLÁNTICA S.L. 36201 Vigo, Pontevedra Tel. 986226876
- GONZÁLEZ POLLEDO JUAN C. 36201 Vigo, Pontevedra Tel. 986224545 gonzalezpolledo.com
- ORTO-TEC 36211 Vigo, Pontevedra Tel. 986123561 ortotec.es
- TALER ORTOPEDIA 36204 Vigo, Pontevedra Tel. 986418188 ortotaler.com
- EXCLUSIVAS IGLESIAS 36210 Vigo, Pontevedra Tel. 986213457 exclusivasiglesias.com
- FRANCESCO CARINI 36206 Vigo, Pontevedra Tel. 986271043
- ORTOPEDIA GARCÍA MARTÍN 36204 Vigo, Pontevedra Tel. 986435724 ortopediagarciamartin.com
- CLÍNICA PODOLÓGICA CÁNDIDO GUILLÉN Y ESTEFANÍA GUILLÉN 36201 Vigo, Pontevedra Tel. 986436609 candidoguillen.es
- ORTOPEDIA NICARAGUA 36204 Vigo, Pontevedra Tel. 986485776 ortopedianicaragua.es

Anexo 13: Listado de proveedores y su evolución económica

ESTABLECIMIENTOS ORTOPÉDICOS PRIM SA

Objeto Social : Fabricación, compra, venta, importación y exportación, material ortopédico, medico-quirúrgico y similares

Actividad: Fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos.

Domicilio: C/F nº 15 – Móstoles - Madrid

Capital social: 4.336.781 €

Ebitda 2014: 10.573.025,37

Total activo: 107.051.099,02€

Nº Empleados en 2014: 346 de los cuales 94% es personal fijo.

Evolución posiciones 2013 vs 2014 - Ventas			
Ranking	Posición 2013	Posición 2014	Evolución Posiciones
Nacional	1.681	1.660	21 
Madrid	567	580	13 
Sector CNAE 3250	4	4	0 

PRODUCTOS HERBITAS SL.

Actividad: Comercio al mayor no especializado

Domicilio: C/ José Ridaura Alcaide, 27 29 – Foios - Valencia

Capital social: 60.000 €

Resultado 2014: Positivo

Nº Empleados en 2014: 26 de los cuales el 94% es personal fijo.

Evolución posiciones 2013 vs 2014 - Ventas			
Ranking	Posición 2013	Posición 2014	Evolución Posiciones
Nacional	19.122	15.625	3.497 
Valencia	1.163	991	172 
Sector CNAE 4690	283	222	61 

SUCESORES DE MANUEL GARCIA SL

Objeto Social : Fabricación de bastones

Actividad: Fabricación de otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería

Domicilio: Avd. Mediterráneo S/N- Segorbe – Castellón

Capital social: 3.000 €

Resultado 2014: Positivo

Nº Empleados en 2014: 36 de los cuales 100% es personal fijo.

Evolución posiciones 2013 vs 2014 - Ventas			
Ranking	Posición 2013	Posición 2014	Evolución Posiciones
Nacional	50.576	50.616	40 ↓
Castellon	739	750	11 ↓
Sector CNAE 1629	61	60	1 ↑

ORLIMAN SLU

Objeto Social : Empresa fabricante y de distribución de productos ortopédicos, podología, rodilleras, muñequeras, férula, espaldera, ayudas técnicas

Actividad: Fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos.

Domicilio: C/Ausias March, 3 - La Pobra de Vallbona - Valencia

Ventas 2014: 17.288.788 €

Capital social: 118.998 €

Resultado 2014: 3.165.068,87 €

Ebitda 2014: 4.729.830,11 €

Total activo: 11.644.407€

Nº Empleados en 2014: 87 de los cuales 90,80 % es personal fijo.

Evolución posiciones 2013 vs 2014 - Ventas			
Ranking	Posición 2013	Posición 2014	Evolución Posiciones
Nacional	7.469	6.960	509 ↑
Valencia	418	399	19 ↑
Sector CNAE 3250	9	9	0 →

CODEOR SL

Objeto Social : Fabricación y comercialización de productos ortopédicos, vestuario clínico y farmacéutico.

Actividad: Fabricación de calzado

Domicilio: Parque empresarial Pereiro de Aguiar – Sector 2B - Orense

Capital social: 60.000 €

Resultado 2014: Positivo €

Nº Empleados en 2014: 36 de los cuales 100 % es personal fijo.

Evolución posiciones 2013 vs 2014 - Ventas			
Ranking	Posición 2013	Posición 2014	Evolución Posiciones
Nacional	40.849	39.719	1.130 ↑
Orense	221	220	1 ↑
Sector CNAE 1520	208	203	5 ↑

Fuente de datos: El economista. es (2015). Ranking Empresas.

Anexo 14: Logo de la empresa; Imagen corporativa

The logo for Sindolorcare features a large, stylized 'S' in orange with a grey shadow. To its right, the word 'indolor' is in orange and 'care' is in grey.

Sindolor: 61% magenta+95% allo

Trama corazón 30% negro • care: 50% negro

The logo for Sindolorcare is displayed on a solid orange rectangular background. The 'S' is white with a grey shadow, 'indolor' is white, and 'care' is in a lighter orange color.

Fondo: 61% magenta+95% allo

Trama corazón y care: 30,5% magenta+47,5% allo

Sindolor^{care}

Sientes que te cuida



ortopedia











cosméticos





perfumes





PARKING GRATUITO · Horario continuo: Lunes a Viernes 09:00h - 18:00h

Anexo 15: Presupuestos comerciales y de marketing.

- Alojamiento: Para el alojamiento de la web inicial y de la futura tienda online se ha realizado un estudio comparativo de las prestaciones ofertadas y de la valoración del servicio por parte de sus usuarios, obtenida por Internet. Las características de este servicio son, finalmente: Espacio en Disco y Transferencia ilimitados. S.O. Linux con intérpretes para PHP, Python, MySQL, Ruby, etc. Servidor de correo POP3/IMAP con has 25 cuentas. Backup diario de ficheros y bases de datos. Programador de tareas Cron, etc. Incluye registro de un dominio y su renovación anual. Coste 135 € año
- Desarrollo Página Web: El desarrollo de la web, por su sencillez y urgencia, se incluyó como parte de la plataforma de venta online ya que como adelantábamos antes, se pretendía inicialmente disponer de una web sencilla que permitiese ofrecer ya alguna información acerca del nuevo establecimiento desde el primer momento de su apertura, además de ir adelantando tiempo en términos de posicionamiento, siempre con la visión puesta en la futura venta online. Coste 605 €
- Desarrollo Tienda Online: Para el desarrollo de la aplicación de venta online se ha optado por una plataforma de código libre *Prestashop*, que además de ser gratuita es la más extendida mundialmente. Esta permite lograr un proyecto bastante estandarizado y que llegado el caso pueda ser mantenido o continuado por otro proveedor, además de existir abundante documentación, recursos, y módulos fácilmente instalables que permitan incorporar nuevas funcionalidades y capacidades, etc. Coste 3.815 €
- Para la integración con el proveedor de Dropshipping ha sido necesaria una partida adicional de horas de desarrollo para la programación de dos módulos externos que permitan mantener constantemente sincronizado el stock, y enviar los pedidos automáticamente. Coste 445 €
- Hardware y Software: Al optarse por un alojamiento externo para la web y la tienda online, no ha sido necesaria la compra de un servidor interno, habiéndose adquirido solamente dos equipos, uno básico para funcionar como terminal de punto de venta y otro para poder realizar diversas gestiones (contables, tratamiento sencillo de imágenes, comunicación, mantenimiento artículos, etc.).
 - Ordenador #1 (TPV): Este ordenador consta de un teclado, ratón, pantalla TFT 15', CPU HP Minitower con procesador Intel i5, 2GB de RAM, tarjeta gráfica integrada. Accesorios necesarios para llevar a cabo su función han sido una impresora de Tickets EPSON, un TPV del Banco de Santander, y una pistola lectora de códigos de barras. Coste 990 €

- Ordenador #2 (gestión): Este equipo, similar en esencia al anterior, incorpora además 2GB extra de RAM, un disco duro de 500Gb y una tarjeta gráfica con 2GB de RAM dedicada. Coste 1.510 €
- Impresora de tickets: Dedicada a la impresión de los tickets contables en el ordenador TPV del establecimiento. Coste 110 €
- Impresora multifunción láser color: Dedicada a la impresión de pequeños rótulos promocionales, además albaranes y facturas. Coste 610 €
- Software de gestión FCM. Coste 3.020 €
- Marketing/Publicidad:
 - Diseño de Imagen corporativa: El diseño de la imagen corporativa, llevado a cabo por la agencia de comunicación contratada y siguiendo las ideas transmitidas, permitió definir un logotipo y un contratipo, así como estandarizar los colores y las tipografías a usar en los distintos medios. No se ha desarrollado una guía de imagen corporativa. Coste 500 €
 - Adquisición de imágenes de stock: Se ha adquirido vía online una serie de 5 imágenes de stock con derechos para modificación e impresión publicitaria con fines comerciales. El resto de imágenes han sido cedidas por la agencia. Coste 34.90 €
 - Impresión de vinilos y carteles para el establecimiento: Se han impreso un gran cartel en vinilo de alta resistencia para la fachada exterior, 2 carteles exteriores para señalizar el acceso, un roll-up interiores, y 5 vinilos para identificar y decorar distintos espacios interiores. Coste 1250 €
 - Diseño e Impresión de flyers: Se han impreso dos tiradas de 10.000 flyers cada una, habiéndose realizado el boceto básico de los mismos en la propia impresa, a partir de las fotografías y material de diseño de la imagen corporativa. El ajuste final de los gráficos y la impresión las ha realizado una imprenta digital.
 - Reparto de flyers: Se ha contratado para el reparto una empresa especializada. Coste 630 €
 - Vallas publicitarias: De forma complementaria, otra acción publicitaria realizada ha sido el diseño, impresión y ubicación en espacios existentes de dos vallas publicitarias de gran formato. De las dos vallas, el primer diseño ha sido encargado a la misma compañía que ha impreso los flyers, mientras que el segundo ha sido realizado internamente. A mayores hay que contemplar el alquiler de ambos espacios, situado uno de ellos en el vial de acceso al establecimiento y otro en los accesos al Hospital próximo para aprovechar el tráfico constante de clientes potenciales. Coste diseño primera Valla 300 €; Coste alquiler espacio 600

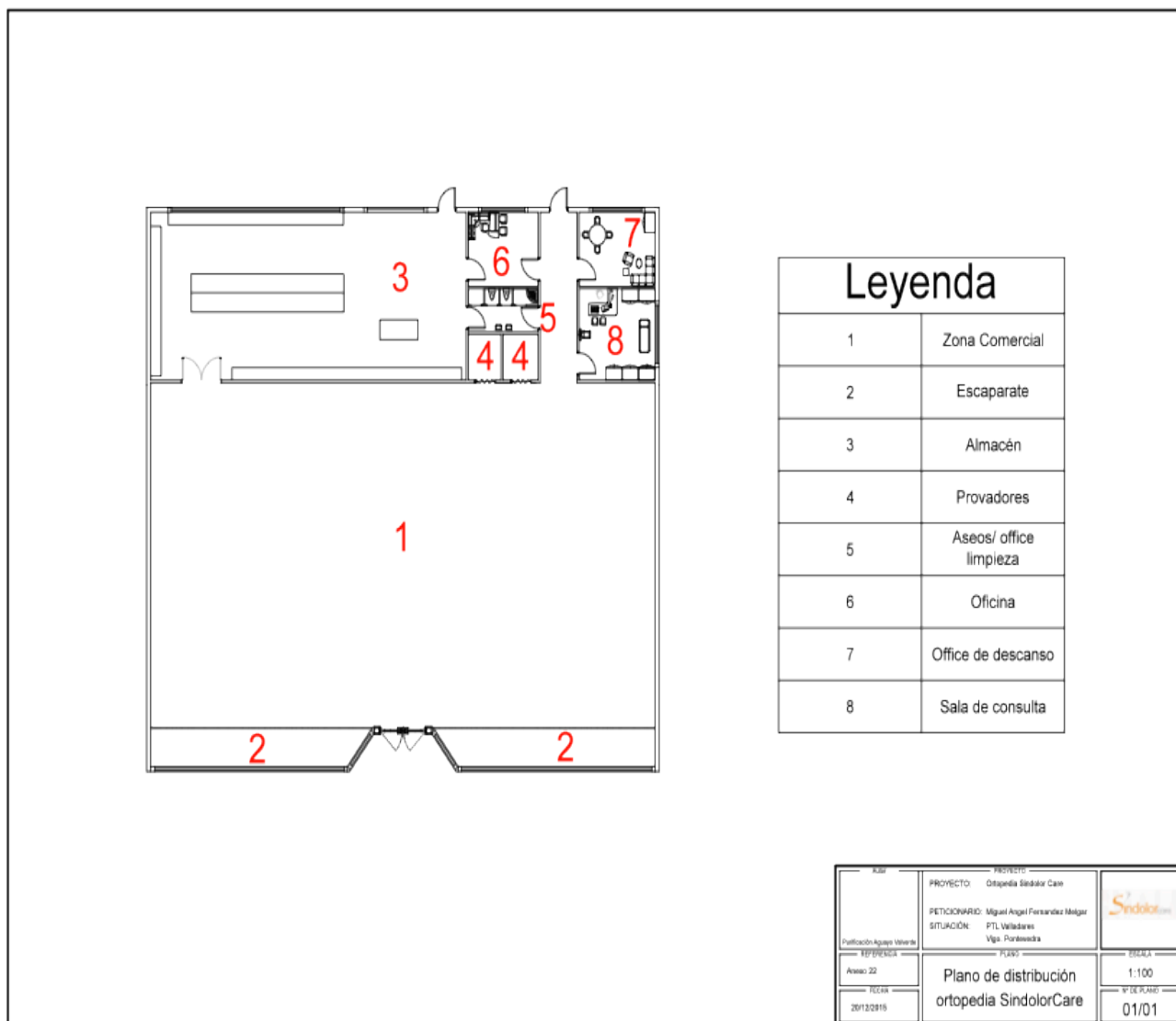
Anexo 16: Modelo de pedido de compra, ficha del producto, consulta de artículo

ALTAS					
INTRODUCCION DE PEDIDOS DE COMPRAS					
PROVEE.: T.FACTU:		F.PAGO:		PEDIDO.: ALMACEN:	
TEXTO.:		PORTES:		FECHA:	
F.ENV.:		%DTOPP:		ENTREGA:	
REFER.:				%DFOFA:	
COD.ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	%DTO.	IMP.LINEA
O P E R A R I O					
MINIMO:			B.:		

CONSULTA DE ARTICULOS							
ARTICULO.....							
TIPO ARTICU.:							
MINIMO.....		PREC.VENTA 1:			COD.PROV.:		
PTO.PEDIDO.:		PREC.VENTA 2:			EXISTENCIA :		
LOTE PEDIDO.:		PREC.VENTA 3:			PTE.RECIB.P:		
PROV.UL.COM.:		PREC. UL.CO.:			PTE.SERVI.C:		
FEC.UL.COMP.:		PREC. MEDIO.:			PTE.FACTU.C:		
FEC.UL.VENTA:		MINIMO.....			PTE.SERVI.D:		
AL	NOMBRE ALMACEN	PDTE.S.C.	PDTE.R.P.	DISPONIB.	EXISTEN.	VTAS.ANT.	VTAS.ACT.

ALTAS		
MANTENIMIENTO DE ARTICULOS		
Codigo Artículo:		
1-Descripcion....		
2-Fabricante.....		
5-Cta.Comp/Ventas:		6-Clase/Categoria:
7-Nº I.V.A.:	10-F.Conver.:	14-%Margen Bruto:
8-T.Articulo:	11-Lotes....:	15-Nº Descuento..:
9-T.Exisist.:	12-Fam./Etiqu:	16-Nº Comision...:
17-Situacion Alma.:		19-Stock Minimo...:
18-Lote Pedido....:		20-Punto de Pedido:
21-Precio Costo...:		24-Cod. Descuento.:
22-P.V.P.Recomendo:		25-Cod. Intrastat.:
23-Promocion.....:		26-Cod. Promocion.:
27-P.V.P.1:	30-P.V.P.4:	33-P.V.P.7:
28-P.V.P.2:	31-P.V.P.5:	34-P.V.P.8:
29-P.V.P.3:	32-P.V.P.6:	35-P.V.P.9:

Anexo 17: Planos Local



Elaboración propia

Anexo 18: Descripción de funciones

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	GERENTE
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización, dirección, y el control de la empresa. • Revisión de los procesos. • Definir la política y objetivos de la empresa. • Diseño de la presentación y creación de nuevos productos para la venta. • Evaluar y seleccionar y aprobación de proveedores • Supervisión de compras. • Atención de proveedores. • Supervisión de ventas. • Creación de ofertas. • Política de precios y ofertas. • Control de la publicidad y Relaciones Públicas. • Intervenir en las acciones preventivas, correctivas y resolución de conflictos 	

Elaboración Propia

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	Dependientes
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Atención directa y telefónica a clientes • Correspondencia • Entrada y control de mercancía • Servicio de pedidos • Realizar el mantenimiento de los locales y del equipamiento y utillaje de trabajo • Realizar las funciones solicitadas por el director técnicos para las que estén debidamente formados 	

Elaboración Propia

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	Director Técnico
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: (Anexo 1 Real Decreto 179/2010, de 23 de noviembre)	
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar directamente las actividades de adaptación individualizada de los productos ortoprotésicos y ayudas técnicas, por lo cual tiene que controlar la toma de medidas, la adaptación del producto en el taller, sus pruebas, la entrega y el servicio de revisión posventa de los productos adaptados, siempre que sea necesario• Responsabilizarse y custodiar la documentación técnica relativa a los productos ortoprotésicos y ayudas técnicas que se adaptan y materiales que se utilizan.• Facilitar a la dirección general competente en materia de recursos sanitarios la información que ésta le requiera sobre la utilización de los productos adaptados, y la restante que le pregunte sobre su actividad sanitaria, con sujeción, si procede, a la normativa en materia de protección de datos de carácter personal, con respecto al régimen de comunicación de datos.• Responsabilizarse personalmente de la elaboración, vigilancia y control de los procedimientos normalizados de trabajo en el establecimiento relativos a las operaciones que puedan afectar a la calidad de los productos o de las actividades de adaptación de los productos ortoprotésicos.• Comprobar que los productos sanitarios ortoprotésicos vendidos o dispensados cumplen los requisitos en cuanto a las autorizaciones, declaraciones e informes que sean exigidos por la reglamentación que les sea de aplicación.• Responsabilizarse del mantenimiento en buen estado de uso de los locales y del equipamiento o utillaje de trabajo.• Garantizar la correcta conservación de los productos y del material.• Evaluar las incidencias detectadas en los productos relacionados con el sistema de vigilancia y comunicarlas al fabricante o distribuidor, y, si procede, a las autoridades sanitarias.• Ejercer la interlocución con las autoridades sanitarias y colaborar con la ejecución de las medidas que procedan.	

Elaboración Propia

Anexo 19: Presupuesto de inversiones

Mobiliario:

Mostrador	1.260,00
Paneles Expositores pared	1.800,00
Islas expositoras centrales	800,00
Iluminación	1.260,00
4 Sillas (sala de espera, probador y sala de medidas)	430,00
4 Bancos de prueba para calzado	240,00
Mobiliario de oficina	490,00
Rótulos	2.650,00
Alfombras	190,00
Percheros y paragüero	220,00
Rampa de acceso.	278,00
Importe total	9.618,00

Maquinaria y equipos de taller:

Unidad de tratamiento Epsilon	4.090,00
Prensa Ortopédica NGLI II 2 Puestos	3.200,00
Máquina plantillas y podología ORTHO 300	2.700,00
Banco Finisaje ORTHO 760	1.500,00
Camilla.	270,00
Espejo de cuerpo entero.	180,00
Negatoscopio.	220,00
Banco de trabajo.	1.050,00
Herramientas (tijeras, hormas, calzadores, medidores)	1.000,00
Importe Total	21.410,00

Otros equipos:

Centralita	890 €
Sistema de seguridad	800 €
Cajón monedero	250 €
Importe Total	1.850 €

Hardware:

Ordenadores	2.500
Impresora	820
Importe Total	3.320

Software:

Programa informático FMC	3.020
Diseño de pagina Web	5.000
Importe total	8.020

Acciones publicitarias:

Diseños flyers y vallas publicitarias	1.300
Flyers (10.000 Uds.)	500
Contrato de reparto flyers	630
Contrato alquiler espacio vallas	600
Importe total	3.030

Gastos diversos

Limpieza fin de obra	500
Material de oficina	500
Paquetería (bolsas, precintos etc.)	500
Inauguración	1.000
Importe total	2.500

Anexo 20: Inventario

EMPRESA: SINDOLOR CARE

PAGINA: 1

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD.ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA

02-SINDOLOR FOOT CARE				
02-INT000001	MAF PARCHES CALLOS OVAL.GDES	6,00	0,2977	1,79
02-INT000002	MAF PARCHES PARA JUANETES	6,00	0,2815	1,69
02-INT000003	MAF PARCHES PARA DUREZAS	12,00	0,2321	2,79
02-INT000010	MAF DISCOS CALLOS REDONDOS	6,00	0,2125	1,28
02-INT000011	MAF DISCOS CALLOS OVALADOS	6,00	0,2154	1,29
02-INT000012	MAF PARCHE CALLOS OJOS DE GALLO	6,00	0,2980	1,79
02-INT000013	MAF DISCOS PARA JUANETES	6,00	0,2105	1,26
02-INT000014	MAF DISCOS PARA DUREZAS	6,00	0,2106	1,26
02-INT000030	MAF SEPARADORES ESPUMA PQÑO	5,00	0,2323	1,16
02-INT000031	MAF SEPARADORES ESPUMA MED	4,00	0,3784	1,51
02-INT000032	MAF SEPARADORES ESPUMA GDES	4,00	0,5590	2,24
02-INT000050	MAF DEDIL PROTECTOR PQÑO LATEX	2,00	1,5437	3,09
02-INT000051	MAF DEDIL PROTECTOR GDE LATEX	3,00	1,5543	4,66
02-INT000060	MAF ALMOHADILLA PLANTAR	4,00	0,3872	1,55
02-INT000075	MAF PROTECTOR TALON PIEL	4,00	0,4239	1,70
02-INT000080	MAF TALONERA SEÑORA (ESPOLON)	1,00	1,0945	1,09
02-INT000081	MAF TALONERA CABALLERO (ESPOLON)	5,00	1,0833	5,42
02-INT000130	MAF PLANTILLA RECORTABLE LATEX	3,00	0,2900	0,87
02-INT000160	MAF PLANTILLA RECORTABLE ANTIOLOR	3,00	0,4300	1,29
02-INT000190	MAF PLANTILLA RECORTABLE BORREGUILLO	3,00	0,4000	1,20
02-INT000210	MAF PLANTILLA RECORTABLE PIEL	3,00	0,4200	1,26
02-INT100010	MAF ANILLOS DIGIT.PQÑO.SILICONA	4,00	0,7210	2,88
02-INT100011	MAF ANILLOS DIGIT.MDNOS.SILICONA	4,00	0,7006	2,80
02-INT100012	MAF ANILLOS DIGIT.GDES.SILICONA	4,00	0,4644	1,86
02-INT100110	MAF SEPARADOR LUNA PQÑO.SILICONA	5,00	0,2771	1,39
02-INT100111	MAF SEPARADOR LUNA MDNO.SILICONA	6,00	0,3772	2,26
02-INT100112	MAF SEPARADOR LUNA GDE.SILICONA	6,00	0,5373	3,22
02-INT100210	MAF SEPARADOR CARRETE PQÑO.SILICONA	4,00	0,3419	1,37
02-INT100211	MAF SEPARADOR CARRETE MDNO.SILICONA	3,00	0,5091	1,53
02-INT100212	MAF SEPARADOR CARRETE GDE.SILICONA	4,00	0,6383	2,55
02-INT100310	MAF DEDIL PROTECTOR PQÑO.SILICONA	4,00	0,7400	2,96
02-INT100311	MAF DEDIL PROTECTOR MDNO.SILICONA	4,00	0,8003	3,20
02-INT100312	MAF DEDIL PROTECTOR GDE.SILICONA	4,00	0,8011	3,20
02-INT100411	MAF RATONCITO MED.DCHO.SILICONA	4,00	0,8721	3,49
02-INT100451	MAF RATONCITO MED.IZQ.SILICONA	4,00	0,8629	3,45
02-INT100602	MAF TUBIGEL T/M	1,00	1,1216	1,12
02-INT100603	MAF TUBIGEL T/G	2,00	1,1000	2,20
02-INT900250	MAF PROTEC.TALON DOBLE ACTION SILI.	4,00	0,8787	3,51
02-ORT000100	MAF PLANTILLA 3/4 SILICONA T/0	1,00	4,9120	4,91
02-ORT000101	MAF PLANTILLA 3/4 SILICONA T/1	1,00	5,6652	5,67
02-ORT000102	MAF PLANTILLA 3/4 SILICONA T/2	1,00	6,1225	6,12
02-ORT000103	MAF PLANTILLA 3/4 SILICONA T/3	1,00	7,0528	7,05
02-ORT000200	MAF PLANTILLA ANATOMICA T/0	1,00	6,8145	6,81
02-ORT000202	MAF PLANTILLA ANATOMICA T/2	1,00	6,1225	6,12
02-ORT000203	MAF PLANTILLA ANATOMICA T/3	1,00	8,8446	8,84
02-ORT000400	MAF PLANTILLA EXTRAFINA C/DESC.T/P	2,00	3,0948	6,19
02-ORT000401	MAF PLANTILLA EXTRAFINA C/DESC.T/M	2,00	3,0948	6,19
02-ORT000402	MAF PLANTILLA EXTRAFINA C/DESC.T/G	2,00	3,0828	6,17
02-ORT000411	MAF PLANTILLA ADVANCED EXTRAF.ANAT.39/42	2,00	3,0221	6,04
02-ORT000412	MAF PLANTILLA ADVANCED EXTRAF.ANAT.43/46	2,00	2,9547	5,91
02-ORT000502	MAF PLANTILLA HIGH CONFORT 39/40	2,00	4,6136	9,23
02-ORT003001	MAF SILIC.TALONERA CALC.CABALLERO	1,00	4,5717	4,57
SUMA Y SIGUE.....:		185,00		173,00

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD. ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA
SUMA ANTERIOR.....:		185,00		173,00
02-ORT003100	MAF TALONERA ESP/CAZOLETA T/P SIL.	1,00	4,0410	4,04
02-ORT003101	MAF TALONERA ESP/CAZOLETA T/M SIL.	1,00	4,7010	4,70
02-ORT003102	MAF TALONERA ESP/CAZOLETA T/G SIL.	1,00	5,1332	5,13
02-ORT009201	SINDOLOR EJERCIT.EXTRASUAVE RED.ROSA	2,00	0,7820	1,56
02-SOF000001	MAF PROTECTOR HALLUX VALGUS C/FORRO	2,00	2,8600	5,72
02-SOF000010	MAF SLIM CORRECTOR SILICONA T/1	11,00	1,2935	14,23
02-SOF000011	MAF SLIM CORRECTOR SILICONA T/2	12,00	1,3668	16,40
02-SOF000101	MAF PROTEC.PLANTAR SIL.T/P (37-38)	2,00	4,1498	8,30
02-SOF000102	MAF PROTEC.PLANTAR SIL.T/M (39-40)	2,00	4,1139	8,23
02-SOF000103	MAF PROTEC.PLANTAR SIL.T/G (41-42)	2,00	4,2306	8,46
02-SOF000200	MAF MINI PLANTAR SILICONA	2,00	1,6078	3,22
02-SOF000300	MAF MINI PLANTAR SILICONA C/FORRO	1,00	1,9253	1,93
02-SOF000410	MAF SALVADEDO PIES GEL SILICONA	1,00	1,7363	1,74
02-SOF000415	MAF PLANTAR ANTEPIE 3 ACTION SILI. T/U	1,00	4,1500	4,15
02-SOF000500	COMODINA SILICONA 1 ACTION 35/36	1,00	3,9108	3,91
02-SOF000501	COMODINA SILICONA 1 ACTION 37/38	1,00	3,9587	3,96
02-SOF000502	COMODINA SILICONA 1 ACTION 39/40	1,00	3,9372	3,94
02-SOF000503	COMODINA SILICONA 1 ACTION 41/42	1,00	3,9623	3,96
02-SOF000504	COMODINA SILICONA 1 ACTION 43/44	1,00	3,9448	3,94
02-SOF000510	COMODINA SILICONA 2 ACTION 35/36	1,00	4,2855	4,29
02-SOF000511	COMODINA SILICONA 2 ACTION 37/38	1,00	4,2785	4,28
02-SOF000512	COMODINA SILICONA 2 ACTION 39/40	1,00	4,2763	4,28
02-SOF000513	COMODINA SILICONA 2 ACTION 41/42	1,00	4,2832	4,28
02-SOF000514	COMODINA SILICONA 2 ACTION 43/44	1,00	4,2855	4,29
02-SOF000520	COMODINA SILICONA 3 ACTION 35/36	1,00	4,7504	4,75
02-SOF000521	COMODINA SILICONA 3 ACTION 37/38	1,00	4,7321	4,73
02-SOF000522	COMODINA SILICONA 3 ACTION 39/40	1,00	4,7214	4,72
02-SOF000523	COMODINA SILICONA 3 ACTION 41/42	1,00	4,7318	4,73
02-SOF000524	COMODINA SILICONA 3 ACTION 43/44	1,00	4,7294	4,73
TOTAL SINDOLOR FOOT CARE.....:		241,00		325,60
03-				
03-BAS000080	M.HAYA GOMA 80	1,00	3,6200	3,62
03-BAS000092	M.DERBY MADERA 92	1,00	5,3700	5,37
03-BAS000109	M.PLANA HAYA GOMA 109	1,00	5,1500	5,15
03-BAS000200	M.METACRILATO MADERA GOMA 200	1,00	9,3500	9,35
03-BAS000206	M.METACRILATO MADERA GOMA 206	1,00	9,3500	9,35
03-BAS000313	M.PLEGABLE ALUMINIO ESTAMP.FLORES 313	1,00	9,9600	9,96
03-BAS000314	M.PLEGABLE ALUMINIO ESTAMP.FLORES 314	1,00	9,9600	9,96
03-BAS000365	M.EXTENSIBLE ALUMINIO NEGRO 365	1,00	5,8400	5,84
03-BAS000400	M.EXTENSIBLE ALUM.FLOR GRANDE.400	1,00	7,1300	7,13
03-BAS000401	M.EXTENSIBLE ALUM.FLOR PQÑA.401	1,00	7,1300	7,13
03-BAS000720	B.PUÑO NACAR HAYA GOMA 720	1,00	3,7000	3,70
03-BAS000750	M.P.PLASTICO HAYA G. 750	1,00	3,4200	3,42
03-BAS000752	M.P.PLASTICO BAMBU GOMA 752	1,00	4,2500	4,25
03-BAS002149	B.INGLES REGULABLE DOS PARTES 2149	1,00	7,8800	7,88
03-BAS002151	B.INGLES ARTICULADO (PAR) 2151	1,00	8,9500	8,95
03-BAS021482	B.INGLES EXTENSIBLE ROJO PAR 21482	1,00	7,3600	7,36
03-MAN000018	SINDOLOR ALICATES UÑAS NIQUEL	35,00	2,3258	81,40
03-MAN000025	SINDOLOR ALICATES PEDICURO PQÑO.NIQUEL.	12,00	2,1701	26,04
03-MAN000032	SINDOLOR ALICATES PEDICURO GDE.NIQUEL.	12,00	2,3793	28,55
03-MAN000049	SINDOLOR RASPACALLOS CLASICO	36,00	0,2288	8,24
SUMA Y SIGUE.....:		352,00		578,25

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD.ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA
SUMA ANTERIOR.....:		352,00		578,25
03-MAN000056	SINDOLOR PIEDRA QUITADUREZAS ARTIFICIAL	36,00	0,2122	7,64
03-MAN000063	SINDOLOR CORTACALLOS	12,00	0,5120	6,14
03-MAN000070	RECAMBIO CORTACALLOS	12,00	0,3746	4,50
03-MAN000087	SINDOLOR CORTACUTICULAS	36,00	0,2500	9,00
03-MAN000094	SINDOLOR CORTAÑAS MEDIANO	36,00	0,3170	11,41
03-MAN000100	SINDOLOR CORTAÑAS PEDICURO	36,00	0,4470	16,09
03-MAN000117	SINDOLOR CORTAÑAS PEDICURO C/DEPOSITO	35,00	0,3780	13,23
03-MAN000124	SINDOLOR PACK QUIRURGICO INOX.(TIJERA+PI	12,00	0,8863	10,64
03-MAN000131	SINDOLOR RASPACALLOS TRIANGULAR COLOR	6,00	0,4950	2,97
03-MAN000148	SINDOLOR RASPACALLOS HOJA METAL COLOR	5,00	0,4780	2,39
03-MOV000352	CUATRIPODE REF.352	1,00	10,5000	10,50
03-MOV002001	SILLON ELEVADOR REF.2001	1,00	320,0000	320,00
03-MOV002106	ANDADOR PLEGABLE C/ASIENTO REF.2106	1,00	24,0000	24,00
03-MOV002109	ANDADOR PLEGABLE REF.2109	1,00	21,0000	21,00
03-MOV002140	PEDALIER DE EJERCICIOS REHABIL.REF.2140	1,00	14,1600	14,16
03-MOV002171	SILLA INODORO PLEGABLE C/RUEDAS REF.2171	1,00	47,9000	47,90
03-MOV002179	BARRA ABATIBLE ACERO C/PATA REF.2179	1,00	23,8500	23,85
03-MOV002186	ASIENTO GIRATORIO REF.2186	1,00	49,0000	49,00
03-MOV002190	BANQUETA BAÑO CON RESPALDO REF.2190	1,00	22,0000	22,00
03-MOV002191	BANQUETA DE BAÑO REGULABLE REF.2191	1,00	16,7000	16,70
03-MOV002196	SILLA BAÑO ALUMINIO C/BRAZOS REF.2196	1,00	32,2500	32,25
03-MOV002197	BANQUETA BAÑO ALUMINIO C/BRAZOS REF.2197	1,00	26,9100	26,91
03-MOV002211	SILLA INODORO TAPIZADA REF.2211	1,00	40,0000	40,00
03-MOV002222	ROLLATOR DE ALUMINIO CON FRENOS REF.2222	1,00	48,2000	48,20
03-MOV002235	SILLA DE TRANSPORTE REF.2235	1,00	86,0000	86,00
03-MOV002295	TABURETE ALUMINIO REF.2295	1,00	16,3500	16,35
03-MOV002300	CEPILLO C/ESPONJA RECTO REF.2300	1,00	5,0000	5,00
03-MOV002303	CEPILLO LARGO ERGONOMICO REF.2303	1,00	7,9000	7,90
03-MOV002306	AYUDA PARA PONER CALCETINES REF.2306	1,00	6,7500	6,75
03-MOV002309	CALZADOR LARGO REF.2309	1,00	3,0200	3,02
03-MOV002311	CORTADOR COMPRIMIDOS REF.2311	1,00	3,0500	3,05
03-MOV002312	TRITURADOR DE COMPRIMIDOS REF.2312	1,00	4,1000	4,10
03-MOV002316	PASTILLERO ESTUCHE REF.2316	1,00	9,4000	9,40
03-MOV002317	PASTILLERO SEMANAL REF.2317	1,00	8,4100	8,41
03-MOV002318	PASTILLERO DIARIO 4 TOMAS REF.2318	1,00	1,4000	1,40
03-MOV002333	LAVACABEZAS PARA CAMA REF.2333	1,00	13,5200	13,52
03-MOV002370	PROTECTOR MEDIO BRAZO REF.2370	1,00	6,8500	6,85
03-MOV002371	PROTECTOR BRAZO REF.2371	1,00	7,9500	7,95
03-MOV002372	PROTECTOR MEDIA PIERNA REF.2372	1,00	7,2500	7,25
03-MOV002373	PROTECTOR PIERNA REF.2373	1,00	9,0000	9,00
03-MOV002382	ORINAL CUÑA REF.2382	2,00	4,2900	8,58
03-MOV002383	ORINAL MASCULINO REF.2383	2,00	1,3900	2,78
03-MOV002384	ORINAL MASCULINO CON TAPA REF.2384	1,00	2,7500	2,75
03-MOV002385	ORINAL FEMENINO CON ASA REF.2385	2,00	3,0600	6,12
03-MOV002415	AYUDA PARA LAVAR PIES REF.2415	1,00	4,9000	4,90
03-MOV002416	LAVA ESPALDA PVC REF.2416	1,00	5,1000	5,10
03-MOV002445	POLEA EJERCICIO PORTATIL REF.2445	1,00	10,2000	10,20
03-MOV002505	LLAVERO REF.2505	1,00	2,9700	2,97
03-MOV003007	COJIN ANTIESCARAS C/AGUJERO REF.3007	1,00	12,0000	12,00
03-MOV003008	COLCHON ANTIESCARAS REDONDO REF.3008	1,00	12,0000	12,00
03-MOV003011	ALMOHADA CERVICAL DE VIAJE REF.3011	1,00	8,5000	8,50
03-MOV003025	COLCHON ANTIESCARAS REF.3025	1,00	30,2000	30,20
SUMA Y SIGUE.....:		623,00		1.660,78

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD.ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA
	SUMA ANTERIOR.....:	623,00		1.660,78
03-MOV021392	PEDALIER PLEGAB.DIGITAL VERDE REF.21392	1,00	18,8700	18,87
03-MOV021645	BASTON INGLES ESTAMPADO (PAR)REF.21645	1,00	16,3000	16,30
03-MOV021781	BARRA ABATIBLE CROMADA REF.21781	1,00	21,0000	21,00
03-MOV023111	EXTRACTOR PASTILLAS REF.23111	1,00	3,1600	3,16
03-MOV030111	ALMOHADA CERVI.VIAJE/HINCHABLE REF.30111	2,00	3,0500	6,10
03-MOV219603	ASIDERO BAÑO BLANCA 31cm.REF.2196031	1,00	6,0000	6,00
03-MOV219604	ASIDERO BAÑO BLANCA 41cm.REF.2196041	1,00	6,2500	6,25
03-MOV219703	ASIDERO BAÑO ANONIZADO 31cm.REF.2197031	1,00	6,7000	6,70
03-MOV219704	ASIDERO BAÑO ANONIZADO 41cm.REF.2197041	1,00	7,0000	7,00
03-MOV219708	ASIDERO BAÑO ANONIZADO 82cm.REF.2197082	1,00	8,2000	8,20
03-MOV219901	ASIDERA DE SUCCION 40cm.REF.2199040	1,00	9,5000	9,50
03-MOV219905	ASIDERA DE SUCCION 500mm.REF.2199050	1,00	15,0000	15,00
03-MOV227810	ELEVADOR WC.10cm. REF.227810	1,00	14,4000	14,40
03-MOV227815	ELEVADOR WC.15cm. REF.227815	1,00	15,3000	15,30
03-MOV227910	ELEVADOR WC CON TAPA 10cm.REF.227910	1,00	15,9100	15,91
03-MOV227915	ELEVADOR WC CON TAPA 15cm.REF.227915	1,00	16,9300	16,93
03-MOV600000	CAMA GERIATRICA CABECERO Y PIE MOD.6030	1,00	336,0000	336,00
03-MOV600010	JUEGO BARANDILLAS MOD.1049	1,00	110,0000	110,00
03-MOV600020	PATAS C/RUEDAS 2 C/FRENO Y 2 S/FRENO	1,00	33,0000	33,00
03-ORT000001	FAJA TUBULAR ELASTICA T/1 S	1,00	11,7783	11,78
03-ORT000002	FAJA TUBULAR ELASTICA T/2 M	1,00	11,9113	11,91
03-ORT000003	FAJA TUBULAR ELASTICA T/3 L	1,00	11,7783	11,78
03-ORT000004	FAJA TUBULAR ELASTICA T/4 XL	1,00	11,7783	11,78
03-ORT000113	FAJA LUMBAR ELASTICA T/3 L	1,00	16,4983	16,50
03-ORT000114	FAJA LUMBAR ELASTICA T/4 XL	1,00	16,4983	16,50
03-ORT000205	CABESTRILLO 2707	2,00	4,8000	9,60
03-ORT000210	CABESTRILLO INFANTIL 2707N	2,00	4,8000	9,60
03-ORT000250	INMOVILIZADOR DE HOMBRO 2706	1,00	5,6300	5,63
03-ORT000255	INMOVILIZADOR DE HOMBRO 2706N	1,00	5,6300	5,63
03-ORT000275	BRAZALETE EPICONDILITIS 603	2,00	6,1200	12,24
03-ORT000525	MUÑEQUERA METACARPIANA 337	1,00	4,6150	4,62
03-ORT001040	MUÑEQUERA ELASTICA BEIGE T/2	2,00	1,2095	2,42
03-ORT001100	MUÑEQ.META.BIELAST.BEIGE T/XS	2,00	2,1005	4,20
03-ORT001200	RODILLERA BIELAST.BEIGE T/XS	1,00	2,0841	2,08
03-ORT001201	RODILLERA BIELAST.BEIGE T/S	1,00	2,1750	2,18
03-ORT001301	TOBILLERA BIELAST.BEIGE T/S	1,00	2,5238	2,52
03-ORT002000	MUÑEQUERA NEO-SPORT T/U	3,00	3,6000	10,80
03-ORT002050	MUÑEQUERA METACARPIANA NEO-SPORT T/U	3,00		
03-ORT002101	RODILLERA NEO-SPORT T/1	6,00	5,3986	32,39
03-ORT002102	RODILLERA NEO-SPORT T/2	7,00	6,2400	43,68
03-ORT002104	RODILLERA NEO-SPORT T/4	1,00	5,4000	5,40
03-ORT002201	RODILLERA ROTULAR NEO-SPORT T/1	2,00	5,8500	11,70
03-ORT002202	RODILLERA ROTULAR NEO-SPORT T/2	4,00	6,9240	27,70
03-ORT002204	RODILLERA ROTULAR NEO-SPORT T/4	8,00	6,1900	49,52
03-ORT002301	RODILLERA LIGAMENTOS NEO-SPORT T/1	13,00	6,9423	90,25
03-ORT002302	RODILLERA LIGAMENTOS NEO-SPORT T/2	1,00	6,9500	6,95
03-ORT002303	RODILLERA LIGAMENTO NEO-SPORT T/3	2,00	6,9400	13,88
03-ORT002304	RODILLERA LIGAMENTOS NEO-SPORT T/4	36,00	6,9131	248,87
03-ORT002401	TOBILLERA LARGA NEO-SPORT T/1	1,00	6,0400	6,04
03-ORT002402	TOBILLERA LARGA NEO-SPORT T/2	1,00	6,5400	6,54
03-ORT002403	TOBILLERA LARGA NEO-SPORT T/3	2,00	6,5700	13,14
03-ORT002404	TOBILLERA LARGA NEO-SPORT T/4	2,00	6,5700	13,14
	SUMA Y SIGUE.....:	757,00		3.047,37

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD.ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA

	SUMA ANTERIOR.....:	2.572,00		9.529,22
03-PAN000023	PANTY ELEGANCE-140 BEIGE T/46S	212,00	2,6200	555,44
03-PAN000024	PANTY ELEGANCE-140 BEIGE T/56XL	327,00	2,8400	928,68
	TOTAL FAMILIA.....:	2.870,00		10.687,74
04-				
04-COD000106	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 36	1,00	15,9600	15,96
04-COD000107	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 37	1,00	15,9600	15,96
04-COD000108	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 38	1,00	15,9600	15,96
04-COD000109	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 39	2,00	15,9600	31,92
04-COD000110	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 40	2,00	15,9600	31,92
04-COD000111	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 41	2,00	15,9600	31,92
04-COD000112	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 42	2,00	15,9600	31,92
04-COD000113	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 43	1,00	15,9600	15,96
04-COD000114	CODEOR ZAPATO MYCODEOR BLANCO 44	1,00	15,9600	15,96
04-COD000126	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 36	1,00	15,9600	15,96
04-COD000128	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 38	1,00	15,9600	15,96
04-COD000129	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 39	2,00	15,9600	31,92
04-COD000130	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 40	2,00	15,9600	31,92
04-COD000131	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 41	2,00	15,9600	31,92
04-COD000132	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 42	2,00	15,9600	31,92
04-COD000133	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 43	1,00	15,9600	15,96
04-COD000134	CODEOR ZAPATO MYCODEOR NEGRO 44	1,00	15,9600	15,96
04-COD000506	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 3	1,00	15,9600	15,96
04-COD000508	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 3	2,00	15,9600	31,92
04-COD000509	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 3	2,00	15,9600	31,92
04-COD000510	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 4	2,00	15,9600	31,92
04-COD000511	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 4	2,00	15,9600	31,92
04-COD000512	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 4	2,00	15,9600	31,92
04-COD000513	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 4	1,00	15,9600	15,96
04-COD000514	CODEOR ZAPATO HOSPITAL MYCODEOR BLANCO 4	1,00	15,9600	15,96
04-COD001006	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 36	1,00	17,5000	17,50
04-COD001007	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 37	1,00	17,5000	17,50
04-COD001008	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 38	2,00	17,5000	35,00
04-COD001009	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 39	1,00	17,5000	17,50
04-COD001010	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 40	2,00	17,5000	35,00
04-COD001011	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 41	2,00	17,5000	35,00
04-COD001012	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 42	2,00	17,5000	35,00
04-COD001013	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 43	1,00	17,5000	17,50
04-COD001014	CODEOR ZUECO NIZZA LISO BLANCO 44	1,00	17,5000	17,50
04-COD001506	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 36	1,00	18,7200	18,72
04-COD001507	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 37	1,00	18,7200	18,72
04-COD001508	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 38	2,00	18,7200	37,44
04-COD001509	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 39	2,00	18,7200	37,44
04-COD001510	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 40	2,00	18,7200	37,44
04-COD001511	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 41	2,00	18,7200	37,44
04-COD001512	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 42	2,00	18,7200	37,44
04-COD001513	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 43	1,00	18,7200	18,72
04-COD001514	CODEOR ZUECO NIZZA S2 LISO NEGRO 44	1,00	18,7200	18,72
04-EME000001	CHALECO ALTA VISIBILIDAD EN-471	5,00	2,5291	12,65
04-PLU000105	PLUMEX ZAPATO MALLA 2100 BLANCO 35	1,00	8,2000	8,20
04-PLU000106	PLUMEX ZAPATO MALLA 2100 BLANCO 36	2,00	8,2000	16,40
04-PLU000107	PLUMEX ZAPATO MALLA 2100 BLANCO 37	3,00	8,2000	24,60
	SUMA Y SIGUE.....:	3.187,00		12.171,25

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD. ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA
SUMA ANTERIOR.....:		3.299,00		13.191,65
04-PLU000611	PLUMEX ZAPATO LYCRA 2750R NEGRO 41	1,00	12,0000	12,00
04-PLU000805	PLUMEX ZAPATO PIEL 2 VELCROS 2003P 35	1,00	20,5000	20,50
04-PLU000809	PLUMEX ZAPATO PIEL 2 VELCROS 2003P 39	1,00	20,5000	20,50
04-PLU000810	PLUMEX ZAPATO PIEL 2 VELCROS 2003P 40	1,00	20,5000	20,50
04-PLU000811	PLUMEX ZAPATO PIEL 2 VELCROS 2003P 41	1,00	20,5000	20,50
04-PLU000812	PLUMEX ZAPATO PIEL 2 VELCROS 2003P 42	1,00	20,5000	20,50
04-PLU001006	PLUMEX PIE DIABETICO 1 VELCRO 5001 N°36	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001007	PLUMEX PIE DIABETICO 1 VELCRO 5001 N°37	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001008	PLUMEX PIE DIABETICO 1 VELCRO 5001 N°38	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001010	PLUMEX PIE DIABETICO 1 VELCRO 5001 N°40	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001011	PLUMEX PIE DIABETICO 1 VELCRO 5001 N°41	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001013	PLUMEX PIE DIABETICO 1 VELCRO 5001 N°43	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001014	PLUMEX PIE DIABETICO 1 VELCRO 5001 N°44	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001106	PLUMEX PIE DIABETICO 2 VELCRO 5002 N°36	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001107	PLUMEX PIE DIABETICO 2 VELCRO 5002 N°37	1,00	27,1500	27,15
04-PLU001108	PLUMEX PIE DIABETICO 2 VELCRO 5002 N°38	2,00	27,1500	54,30
04-PLU001109	PLUMEX PIE DIABETICO 2 VELCRO 5002 N°39	2,00	27,1500	54,30
04-WOC003107	WOCK EVERLITE AZUL 02 - 37	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003108	WOCK EVERLITE AZUL 02 - 38	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003109	WOCK EVERLITE AZUL 02 - 39	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003110	WOCK EVERLITE AZUL 02 - 40	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003111	WOCK EVERLITE AZUL 02 - 41	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003112	WOCK EVERLITE AZUL 02 - 42	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003113	WOCK EVERLITE AZUL 02 - 43	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003127	WOCK EVERLITE BLANCO 03 - 37	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003128	WOCK EVERLITE BLANCO 03 - 38	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003129	WOCK EVERLITE BLANCO 03 - 39	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003130	WOCK EVERLITE BLANCO 03 - 40	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003131	WOCK EVERLITE BLANCO 03 - 41	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003132	WOCK EVERLITE BLANCO 03 - 42	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003133	WOCK EVERLITE BLANCO 03 - 43	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003147	WOCK EVERLITE NEGRO 04 - 37	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003148	WOCK EVERLITE NEGRO 04 - 38	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003149	WOCK EVERLITE NEGRO 04 - 39	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003150	WOCK EVERLITE NEGRO 04 - 40	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003151	WOCK EVERLITE NEGRO 04 - 41	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003152	WOCK EVERLITE NEGRO 04 - 42	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003153	WOCK EVERLITE NEGRO 04 - 43	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003167	WOCK EVERLITE NARANJA 05 - 37	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003168	WOCK EVERLITE NARANJA 05 - 38	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003169	WOCK EVERLITE NARANJA 05 - 39	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003170	WOCK EVERLITE NARANJA 05 - 40	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003171	WOCK EVERLITE NARANJA 05 - 41	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003172	WOCK EVERLITE NARANJA 05 - 42	2,00	16,1000	32,20
04-WOC003173	WOCK EVERLITE NARANJA 05 - 43	1,00	16,1000	16,10
04-WOC003307	WOCK NEXO AZUL M. 02 - 37	1,00	19,9500	19,95
04-WOC003308	WOCK NEXO AZUL M. 02 - 38	2,00	19,9500	39,90
04-WOC003309	WOCK NEXO AZUL M. 02 - 39	2,00	19,9500	39,90
04-WOC003310	WOCK NEXO AZUL M. 02 - 40	2,00	19,9500	39,90
04-WOC003311	WOCK NEXO AZUL M. 02 - 41	2,00	19,9500	39,90
04-WOC003312	WOCK NEXO AZUL M. 02 - 42	2,00	19,9500	39,90
04-WOC003313	WOCK NEXO AZUL M. 02 - 43	1,00	19,9500	19,95
SUMA Y SIGUE.....:		3.377,00		14.655,20

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD. ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA
SUMA ANTERIOR.....:		5.720,00		18.450,54
18-ROS000506	C.R.COLORETE COMPACTO MONO N°06	11,00	0,6000	6,60
18-ROS000620	C.R.EYE LINER HIGH PRECISION	6,00	0,4750	2,85
18-ROS002051	DEBUT POLVO COMPACTO 310-01	10,00	1,7000	17,00
18-ROS002053	DEBUT POLVO COMPACTO 310-03	10,00	1,7000	17,00
18-ROS002054	DEBUT POLVO COMPACTO 310-04	10,00	1,7000	17,00
18-ROS002056	DEBUT POLVO COMPACTO 310-06	10,00	1,7000	17,00
18-ROS002060	DEBUT MAKE-UP N°1	10,00	2,6000	26,00
18-TOL000100	C.R. CEPILLO 9N OVAL NEUMATICO PQÑO	11,00	0,5266	5,79
18-TOL000106	C.R. PEINE 81P BATIDOR GDE.NEGRO	12,00	0,2752	3,30
18-TOL000215	C.R. BROCHA 105B POLVOS GRANDE	30,00	1,1059	33,18
18-TOL000220	C.R. BROCHA 106B POLVOS MANGO CORTO	35,00	0,2326	8,14
18-TOL000225	C.R. BROCHA 107B COLORETE	36,00	0,7590	27,32
18-TOL000230	C.R. BROCHA 110B SOMBRA DE OJOS	30,00	0,5254	15,76
18-TOL000235	C.R. PINCEL 120B LABIOS EXTRAIBLE	36,00	0,6780	24,41
18-TOL000245	C.R. PINCEL 125B EYELINER	36,00	0,3094	11,14
18-TOL000255	C.R. PINCEL 135B CEJAS	36,00	0,2779	10,00
18-TOL000260	C.R. APLICADORES SOMBRA ESPONJA 2 USOS	35,00	0,3688	12,91
18-TOL000265	C.R. APLICADORES SOMBRAS 2 SISTEMAS	34,00	0,3228	10,98
18-TOL000270	C.R. APLICADOR SET ROMBOS LATEX 4UDS.	31,00	0,1906	5,91
18-TOL000275	C.R. BORLA ALGODON 90MM	28,00		
18-TOL000280	C.R. ESPEJO LUJO CUADRADO X5 AUMENTOS	36,00	1,0126	36,45
18-TOL000300	C.R. SACAPUNTAS LUXE CON DEPOSITO	24,00	0,1128	2,71
18-TOL000305	C.R. CEPILLO UÑAS REPARADOR	7,00	0,5696	3,99
18-TOL000315	C.R. CEPILLO UÑAS GRANDE	5,00	0,1578	0,79
18-TOL000320	C.R. PALITOS NARANJO SUDS.	36,00	0,1776	6,39
18-TOL000330	C.R. SEPARADOR	40,00	0,1296	5,18
18-TOL000510	C.R. LIMA UÑAS CORINDON PQÑA.	35,00	0,1520	5,32
18-TOL000515	C.R. LIMA UÑAS CORINDON GDE.	35,00	0,1970	6,90
18-TOL000520	C.R. LIMA UÑAS NEGRA ACOLCHADA GDE.	32,00	0,0678	2,17
18-TOL000525	C.R. LIMA UÑAS COLORES ACOLCHADA GDE	35,00	0,1698	5,94
18-TOL000530	C.R. LIMA UÑAS CERAMICA M/CURVO	36,00	0,3120	11,23
18-TOL000535	C.R. LIMA UÑAS CERAMICA 2 USOS	35,00	0,3440	12,04
18-TOL000540	C.R. LIMA UÑAS ZAFIRO MEDIANA	36,00	0,1100	3,96
18-TOL000550	C.R. LIMA UÑAS 3 USOS ACOLCHADA MDNA.	36,00	0,1360	4,90
18-TOL000555	C.R. LIMA UÑAS 3 USOS ACOLCHADA GDE.	36,00	0,2180	7,85
18-TOL000560	C.R. LIMA UÑAS CRISTAL COLOR	36,00	0,8417	30,30
18-TOL000565	C.R. PINZA DEPILAR PICO ORO	24,00	0,3300	7,92
18-TOL000570	C.R. PINZA DEPILAR NIQUEL	36,00	0,2253	8,11
18-TOL000575	C.R. PINZA DEPILAR NEGRA	30,00	0,3200	9,60
18-TOL000580	C.R. PINZA DEPILAR PRECISION GDE.NEGRA	35,00	0,4056	14,20
18-TOL000585	C.R. PINZA DEPILAR PRECISION GDE.INOX.	36,00	0,3800	13,68
18-TOL000590	C.R. PINZA DEPILAR PRECISION GDE.COLOR	36,00	0,4036	14,53
18-TOL000595	C.R. TIJERAS PIELES NIQUELADA	36,00	0,5421	19,52
18-TOL000600	C.R. TIJERAS UÑAS NIQUELADA	36,00	0,5558	20,01
18-TOL000605	C.R. TIJERAS BEBE NIQUELADA	36,00	0,5464	19,67
18-TOL000610	C.R. TIJERAS PROFESIONAL NIQUEL	18,00	1,1300	20,34
18-TOL000615	C.R. ALICATES PIELES NIQUELADO	24,00	1,1596	27,83
18-TOL000620	C.R. ALICATES UÑAS NIQUEL	36,00	2,3258	83,73
18-TOL000625	C.R. ALICATES PEDICURO PQÑO.NIQUEL.	12,00	2,1701	26,04
18-TOL000630	C.R. ALICATES PEDICURO GDE.NIQUEL.	12,00	2,3793	28,55
18-TOL000635	C.R. RASPACALLOS CLASICO	36,00	0,2288	8,24
18-TOL000640	C.R. PIEDRA QUITADUREZAS ARTIFICIAL	36,00	0,2122	7,64
SUMA Y SIGUE.....:		7.156,00		19.198,56

ALMACEN.: 01-V E N T A S

INVENTARIO DE ARTICULOS POR ALMACEN DEL DIA 31/12/15

COD.ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	EXISTENCIA 1	PRECIO MEDIO	VALOR EXISTENCIA
SUMA ANTERIOR.....:		8.488,00		19.669,69
18-UÑA000244	C.R.ESMALTE UÑAS VIVACIOUS COL.N°244	9,00	0,3000	2,70
18-UÑA000500	C.R.ENDURECEDOR UÑAS	23,00	0,3253	7,48
18-UÑA000501	C.R.BASE REPARADOR UÑAS	28,00	0,3250	9,10
18-UÑA000502	C.R.CALCIO UÑAS	38,00	0,3256	12,37
18-UÑA000503	C.R.BRILLO SECANTE UÑAS	22,00	0,3254	7,16
18-UÑA002000	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 300	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002001	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 301	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002002	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 302	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002003	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 303	9,00	1,1000	9,90
18-UÑA002004	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 304	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002005	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 305	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002006	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 306	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002007	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 307	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002008	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 308	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002009	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 309	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002010	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 310	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002011	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 311	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002012	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 312	9,00	1,1000	9,90
18-UÑA002013	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 313	10,00	1,1000	11,00
18-UÑA002014	DEBUT ESMALTE DE UÑAS 314	10,00	1,1000	11,00
TOTAL FAMILIA.....:		4.484,00		2.127,15
20-APOSITOS IBERPOS				
20-APO000126	TIRAPLASTIC LAZY TOWN 15u.2t.	4,00		
20-APO000127	TIRAPLASTIC PEPPA-PIG 15u.2t.	1,00		
20-APO000220	TIRAPLASTIC TEXTIL 20u.1t.	4,00	0,4330	1,73
20-APO000250	TIRAPLASTIC TEXTIL 1/2m.x6cm.	4,00	0,2660	1,06
20-APO000605	TIRAPLASTIC CLINIC APOSIT 7,5x10cm.5u.1t	3,00	0,6451	1,94
20-APO000750	TIRAPLASTIC CLINIC GASA ESTERIL 25u.	3,00		
20-BOT001030	TIRAPLASTIC CLINIC FIRST AID KIT 7 Ref.	3,00		
20-DES000250	TIRAPLASTIC AGUA OXIGENADA 250ml.	3,00	0,2459	0,74
20-DES001250	TIRAPLASTIC ALCOHOL 96° 250ml.	3,00	0,4112	1,23
20-DES003050	TIRAPLASTIC POVIDONA IODADA 50ml.	4,00	0,4243	1,70
20-DES100360	TIRAPLASTIC SOLUCION 2X360ml+PORTALENTES	2,00	2,1505	4,30
20-DES100361	TIRAPLASTIC SOLUCION 60ML+PORTALENTE	3,00	0,8500	2,55
20-DES100365	TIRAPLASTIC SOLUCION 500+100ML+PORTALE.	2,00	1,8500	3,70
20-DES101010	TIRAPLASTIC SUERO FISIOLOGICO 30u.x5ml.	4,00	1,3400	5,36
20-TEN000005	TENSIOMETRO DIGITAL BRAZO DR.LINE	1,00	15,8900	15,89
20-TEN000010	TENSIOMETRO DIGITAL MUÑECA DR.LINE	2,00	11,0400	22,08
20-TER000005	TERMOMETRO DIGITAL PUNTA RIGIDA DR.LINE	6,00	0,9400	5,64
TOTAL APOSITOS IBERPOS.....:		52,00		67,92
70-				
70-PLU000010	PLUSKIT-PLASTIC PACK PQÑO.10u.1t.	5,00		
70-PLU000040	PLUSKIT-PLASTIC PACK FAMILIAR 40u.6t.	6,00	0,2776	1,67
70-PLU000110	PLUSKIT-CHILDREN 10u.1t.	6,00	0,1182	0,71
70-PLU000320	PLUSKIT-INVISIBLE 20u.4t.	6,00	0,2091	1,25
70-PLU000405	PLUSKIT-HIDRO LADY AMPOLLAS 5u.1t.	6,00	0,3756	2,25
70-PLU000600	PLUSKIT-CLINIC APOSITO 7,5x5cm.5u.1t.	6,00	0,2301	1,38
70-PLU000615	PLUSKIT-CLINIC APOSITO RECORT.75x8cm.	6,00	0,2777	1,67
70-PLU300001	PLUSKIT SOLUCION UNICA 2x360+PORTALENTES	2,00		
TOTAL FAMILIA.....:		43,00		8,93
TOTAL ALMACEN.....:		8.851,00		19.948,15

Anexo 21: Variaciones previstas ingreso y gastos 2017 / 2020

	2017	2018	2019	2020
Ventas	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Publicidad	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Arrendamientos	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Conservación	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
S. Profesionales	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Tributos (Lixo)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Seguros	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Otros servicios	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Suministros	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Viajes,	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Material Oficina	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Transportes	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Personal	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

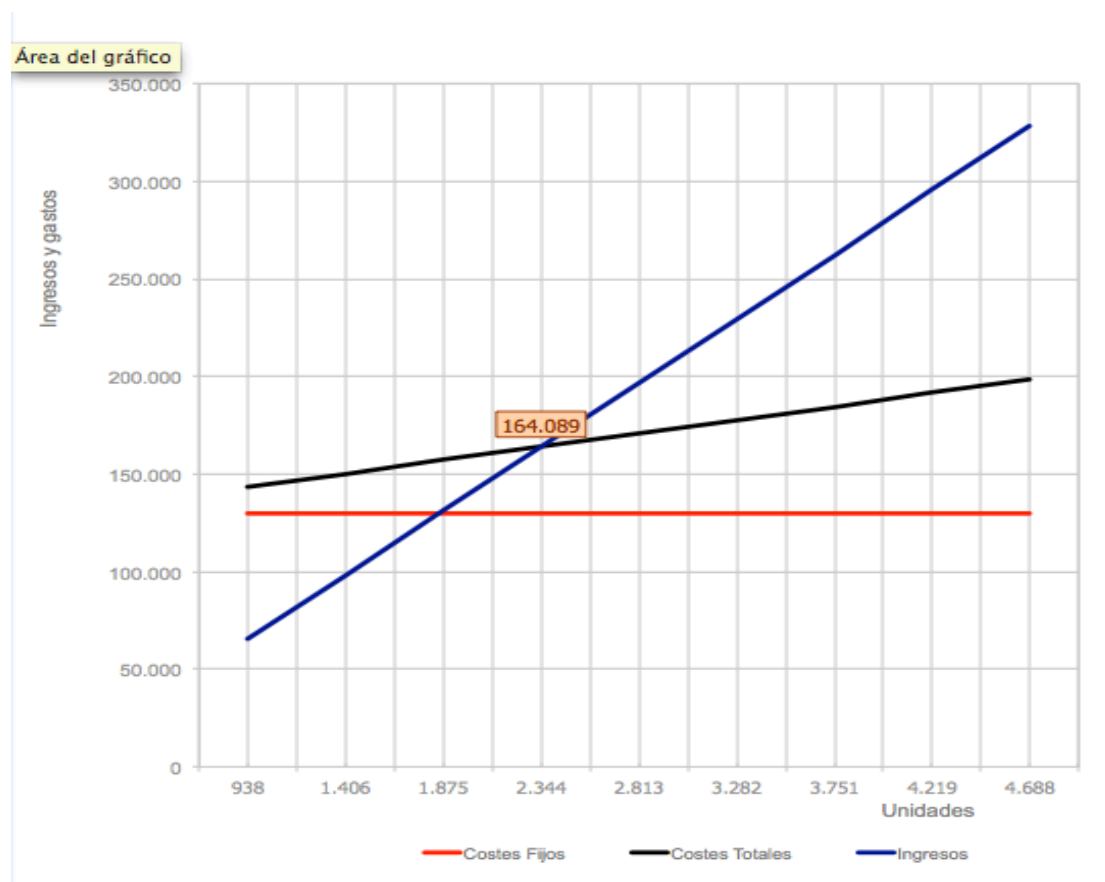
Anexo 22: Pérdidas y ganancias Previstas 2016

Sindolor Care			Pérdidas y Ganancias (previstas)										Ejercicio 2016	
INGRESOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta neta total	174.000	100,0%	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500
Otros ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	174.000		14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500
GASTOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo	60.900	35,0%	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075
Costes de venta	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
variables	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fijos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal	61.960	35,6%	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163
comisiones	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
producción/servicio	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
marketing/ventas	61.960	35,6%	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163
administración/DG	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing y ventas	3.600	2,1%	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Publicidad	3.600	2,1%	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Relaciones Púb.	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varios ventas	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
variables	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Generales y adm	24.740	14,2%	2.560	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.180	2.000	2.000	2.000
Gastos I+D	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	12.000	6,9%	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Conservación	1.800	1,0%	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
S. Profesionales	2.280	1,3%	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Tributos (Lixo)	180	0,1%	0	0	0	0	0	0	0	0	180	0	0	0
Seguros	560	0,3%	560	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios	1.320	0,8%	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Suministros	1.200	0,7%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Viajes, dietas...	3.000	1,7%	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Material Oficina	1.200	0,7%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Transportes	1.200	0,7%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gastos establecimiento	6.630	3,8%	6.630	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Insolvencias	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total gastos	157.830	90,7%	19.728	12.538	12.538	12.538	12.538	12.538	12.538	12.538	12.718	12.538	12.538	12.538
Amortizaciones	8.862	5,1%	738	738	738	738	738	738	738	738	738	738	738	738
Res. Explotación	7.309	4,2%	-5.967	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.043	1.223	1.223	1.223
Res. Financiero	-1.690	-1,0%	-416	-116	-116	-116	-116	-116	-116	-116	-116	-116	-116	-116
Gastos Financieros	1.690	1,0%	416	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Intereses	1.390		116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Otros gastos financ.	300		300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Res. antes de impuestos	5.618	3,2%	-6.383	1.107	1.107	1.107	1.107	1.107	1.107	1.107	927	1.107	1.107	1.107
impuesto s/beneficio	-1.405	-25,0%	1.596	-277	-277	-277	-277	-277	-277	-277	-232	-277	-277	-277
RESULTADO NETO	4.214	2,4%	-4.787	831	831	831	831	831	831	831	696	831	831	831
			-4.787	-3.956	-3.126	-2.295	-1.465	-634	196	1.027	1.722	2.553	3.383	4.214

Anexo 23: Cash Flow, Previsión de Tesorería 2016

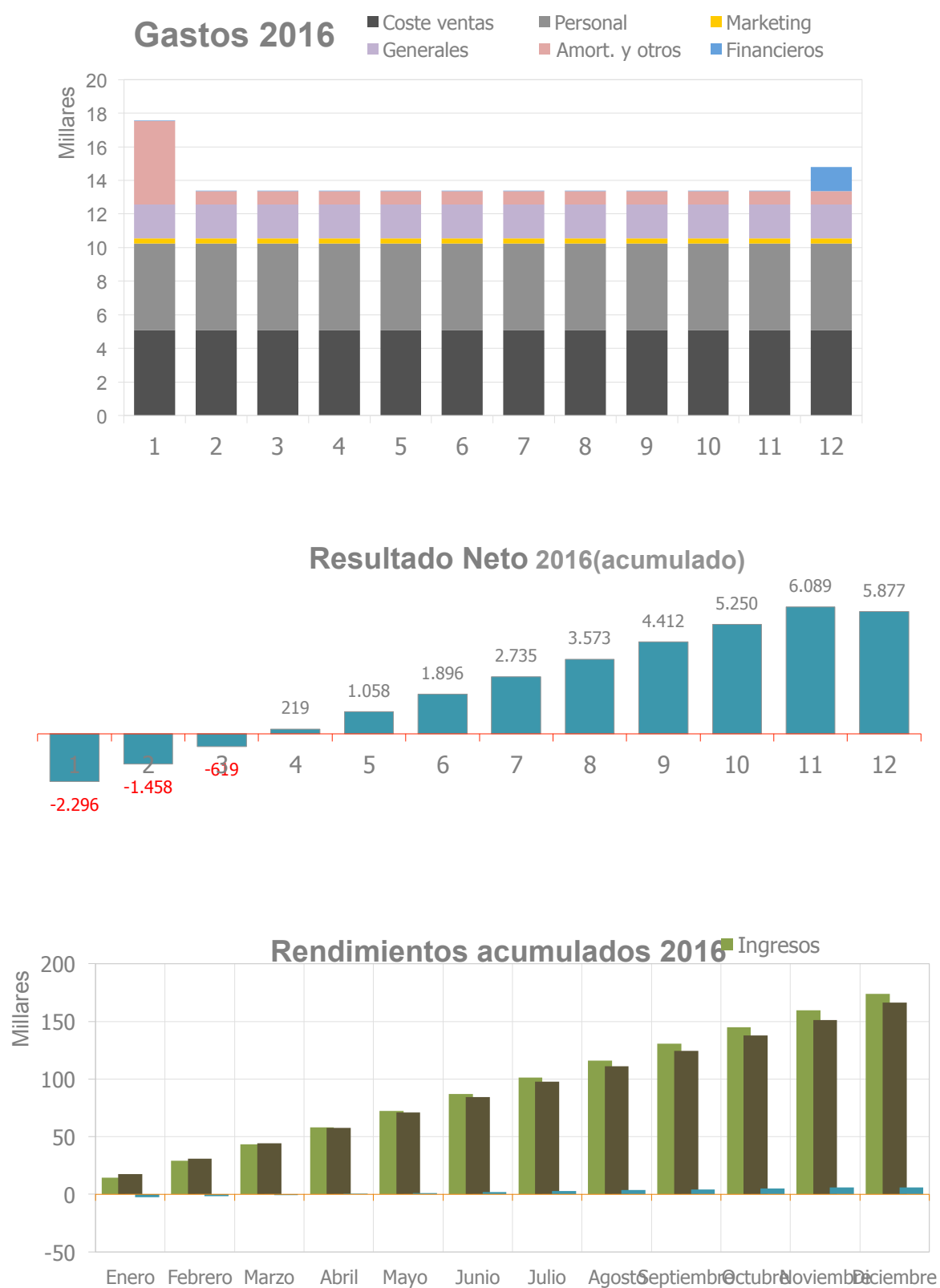
Sindolor Care			Presupuesto de Tesorería (Cash Flow)										Ejercicio 2016	
CASH FLOW	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo acumulado inicio del mes				9.427	16.251	23.075	35.502	42.326	49.151	48.394	49.078	49.581	44.050	44.734
TOTAL COBROS	306.807	%	106.483	17.545	17.545	24.874	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545
Cobros por ventas	210.540	68,6%	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545
Ventas	210.540	100,0%	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545	17.545
% impagados	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incobrables	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	96.267	31,4%	88.938	0	0	7.329	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Socios	3.000	1,0%	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	85.938	28,0%	85.938	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvenciones	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.V.A. y otros	7.329	2,4%	0	0	0	7.329	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	261.389	85,2%	97.056	10.721	10.721	12.447	10.721	10.721	18.301	16.861	17.041	23.076	16.861	16.861
Pagos operativos	150.121	57,4%	37.794	7.371	7.371	7.371	7.371	7.371	7.734	13.512	13.692	13.512	13.512	13.512
Salarios e incentivos	39.128	15,0%	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261
Comisiones	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	55.267	21,1%	24.200	0	0	0	0	0	363	6.141	6.141	6.141	6.141	6.141
Otros costes	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables prod/servicio	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	3.993	1,5%	0	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
Relaciones Púb.	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables de Ventas	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos I+D	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	14.520	5,6%	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210
Conservación	1.997	0,8%	0	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182
S. Profesionales	2.529	1,0%	0	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
Tributos	180	0,1%	0	0	0	0	0	0	0	0	180	0	0	0
Seguros	678	0,3%	678	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios	1.464	0,6%	0	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Suministros	1.452	0,6%	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Viajes, dietas...	3.630	1,4%	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303
Material Oficina	1.331	0,5%	0	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Transportes	1.331	0,5%	0	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Liq. costes salariales	14.600	5,6%	0	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327
Gastos establecimiento	8.022	3,1%	8.022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros pagos	111.269	42,6%	59.262	3.350	3.350	5.076	3.350	3.350	10.567	3.350	3.350	9.565	3.350	3.350
Amort. préstamos	38.807	14,8%	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234	3.234
Gastos financieros	1.690	0,6%	416	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Compra activos	55.613	21,3%	55.613	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidación I.V.A.	9.980	3,8%	0	0	0	0	0	0	5.492	0	0	4.489	0	0
Retenciones salariales	5.179	2,0%	0	0	0	1.726	0	0	1.726	0	0	1.726	0	0
Saldo neto mensual			9.427	6.824	6.824	12.427	6.824	6.824	-756	684	504	-5.531	684	684
Saldo acumulado a final de mes			9.427	16.251	23.075	35.502	42.326	49.151	48.394	49.078	49.581	44.050	44.734	45.417
Saldo acumulado con pólizas			9.427	16.251	23.075	35.502	42.326	49.151	48.394	49.078	49.581	44.050	44.734	45.417

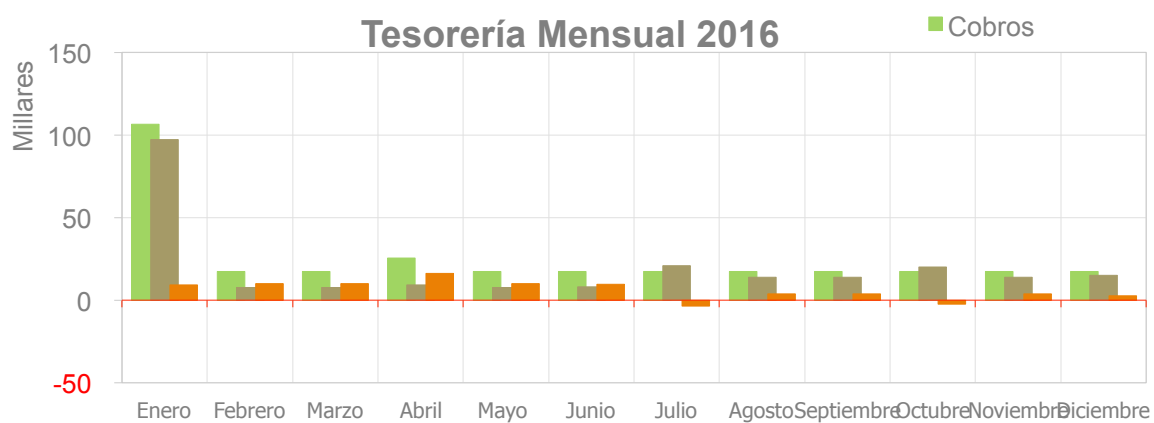
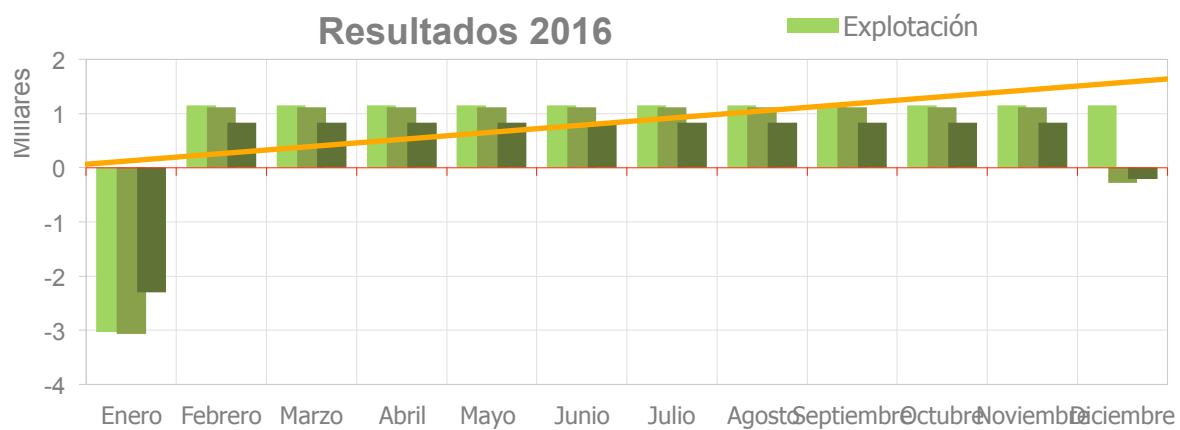
Anexo 24: Análisis punto de equilibrio, ejercicio 2016



Ventas mínimas anuales en unidades	2.344
Precio medio previsto	70,00
Facturación necesaria para alcanzar el Punto de Equilibrio	164.089
% s/Total ventas previstas	94,30%
Total días para alcanzar el Punto de Equilibrio anual	339

Anexo 25: Gráficos ejercicio 2016





Anexo 26: Previsión pérdidas y ganancias 5 años (2016 – 2020)

Sindolor Care		Pérdidas y ganancias previstas - 5 años							
RESULTADOS PREVISTOS	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Total Ingresos	174.000	182.700	5,0%	191.835	5,0%	211.019	10,0%	232.120	10,0%
Venta neta total	174.000	182.700	5,0%	191.835	5,0%	211.019	10,0%	232.120	10,0%
Coste de las ventas	60.900	63.945	5,0%	67.142	5,0%	73.856	10,0%	81.242	10,0%
Consumo	60.900	63.945	5,0%	67.142	5,0%	73.856	10,0%	81.242	10,0%
Otros costes de venta	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Margen Bruto	113.100	118.755	5,0%	124.693	5,0%	137.162	10,0%	150.878	10,0%
	65,00%	65,00%		65,00%		65,00%		65,00%	
Gastos operativos	94.204	92.508	-1,8%	95.067	2,8%	97.703	2,8%	100.417	2,8%
Personal	62.024	63.884	3,0%	65.801	3,0%	67.775	3,0%	69.808	3,0%
Marketing y ventas	3.600	3.780	5,0%	3.969	5,0%	4.167	5,0%	4.376	5,0%
Generales y de administración	24.400	24.844	1,8%	25.297	1,8%	25.760	1,8%	26.233	1,8%
Gastos establecimiento	4.180	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Insolvencias	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
E.B.I.T.D.A. ¹	18.896	26.247	38,9%	29.625	12,9%	39.459	33,2%	50.461	27,9%
	10,86%	14,37%		15,44%		18,70%		21,74%	
Amortizaciones	9.309	9.309	0,0%	9.309	0,0%	9.309	0,0%	9.309	0,0%
Resultado EXPLOTACIÓN	9.588	16.938	76,7%	20.317	19,9%	30.151	48,4%	41.153	36,5%
	5,51%	9,27%		10,59%		14,29%		17,73%	
Resultado financiero ²	-1.752	-1.718	-1,9%	-1.426	-17,0%	-1.258	-11,8%	-1.086	-13,6%
Resultado del EJERCICIO	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Result. antes de impuestos	7.836	15.220	94,2%	18.891	24,1%	28.893	52,9%	40.066	38,7%
	4,50%	8,33%		9,85%		13,69%		17,26%	
Impuestos sobre beneficios	-1.959	-3.805	94,2%	-4.723	24,1%	-7.223	52,9%	-10.017	38,7%
RESULTADO del EJERCICIO	5.877	11.415	94,2%	14.168	24,1%	21.670	52,9%	30.050	38,7%
	3,38%	6,25%		7,39%		10,27%		12,95%	

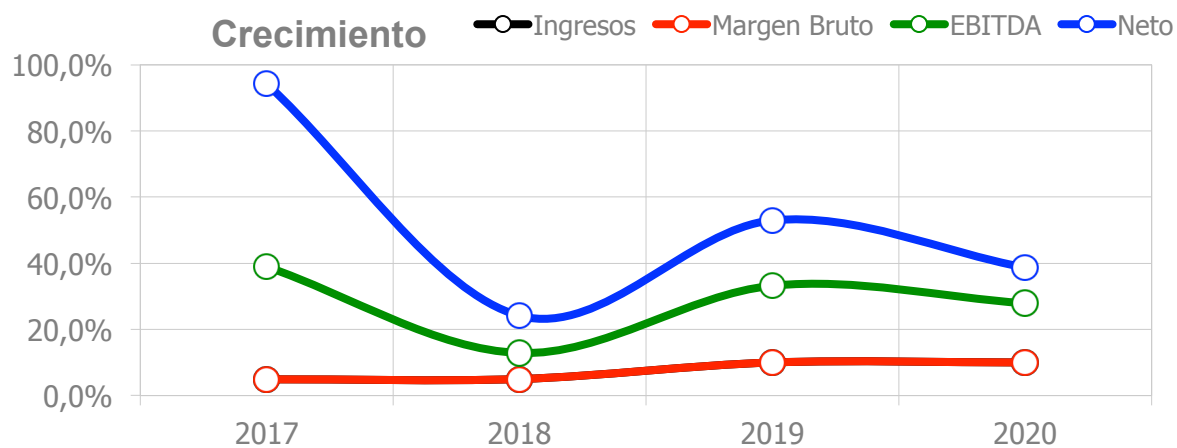
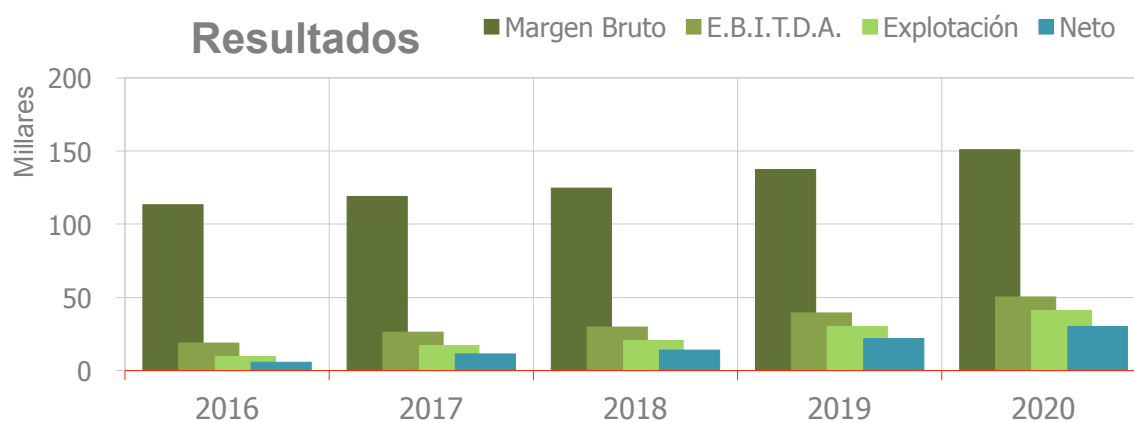
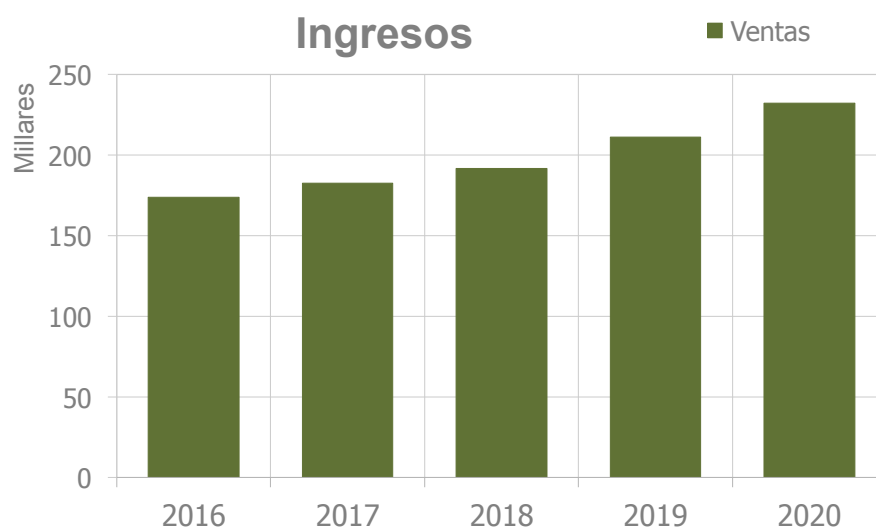
Anexo 27: Previsión Balance 5 años (2016 – 2020)

Sindolor Care		Balances Previsionales - 5 años							
BALANCES previsionales	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Activo No Corriente	43.259	33.951	-21,5%	24.642	-27,4%	15.334	-37,8%	6.025	-60,7%
Inmovilizado INTANGIBLE	6.416	4.812	-25,0%	3.208	-33,3%	1.604	-50,0%	0	-100,0%
Inmovilizado MATERIAL	34.843	27.139	-22,1%	19.434	-28,4%	11.730	-39,6%	4.025	-65,7%
Inversiones FINANCIERAS	2.000	2.000	0,0%	2.000	0,0%	2.000	0,0%	2.000	0,0%
Activo Corriente	73.344	110.087	50,1%	126.683	15,1%	154.170	21,7%	190.511	23,6%
Existencias	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Realizable	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Disponible	73.344	110.087	50,1%	126.683	15,1%	154.170	21,7%	190.511	23,6%
TOTAL ACTIVO	116.604	144.038	23,5%	151.325	5,1%	169.503	12,0%	196.536	15,9%
PATRIMONIO NETO	8.877	20.292	128,6%	34.460	69,8%	56.130	62,9%	86.180	53,5%
FONDOS PROPIOS	8.877	20.292	128,6%	34.460	69,8%	56.130	62,9%	86.180	53,5%
Capital	3.000	3.000	0,0%	3.000	0,0%	3.000	0,0%	3.000	0,0%
Resultados	5.877	17.292	194,2%	31.460	81,9%	53.130	68,9%	83.180	56,6%
SUBVENCIONES	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PASIVO NO CORRIENTE	84.504	83.036	-1,7%	73.379	-11,6%	63.524	-13,4%	53.467	-15,8%
Préstamos largo plazo	84.504	83.036	-1,7%	73.379	-11,6%	63.524	-13,4%	53.467	-15,8%
PASIVO CORRIENTE	23.222	40.710	75,3%	43.486	6,8%	49.849	14,6%	56.889	14,1%
Provisiones	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Deudas Entidades Crédito	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores	13.701	20.656	50,8%	21.652	4,8%	23.706	9,5%	25.963	9,5%
Otras cuentas a pagar	9.521	20.054	110,6%	21.834	8,9%	26.143	19,7%	30.927	18,3%
TOTAL P. NETO Y PASIVO	116.604	144.038	23,5%	151.325	5,1%	169.503	12,0%	196.536	15,9%
FONDO DE MANIOBRA	50.122	69.378	38,4%	83.197	19,9%	104.320	25,4%	133.621	28,1%

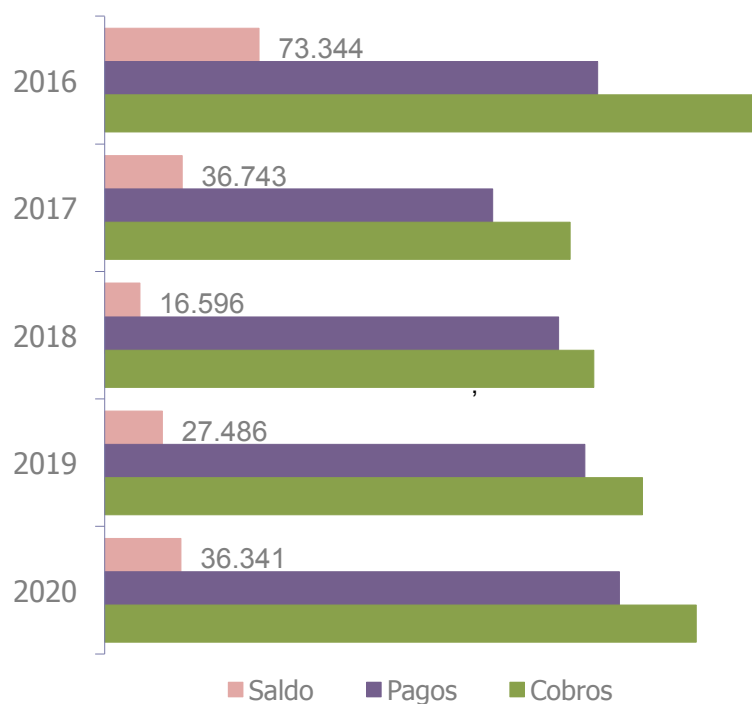
Anexo 28: Previsión Tesorería 5 años (2016 – 2020)

Sindolor Care		Previsión de Tesorería - 5 años							
CASH FLOW previsional	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Saldo acumulado al inicio		73.344		110.087	50,1%	126.683	15,1%	154.170	21,7%
Ventas	210.540	221.067	5,0%	232.120	5,0%	255.332	10,0%	280.866	10,0%
Ventas - descuento efectos	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Impagados	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total cobros por ventas	210.540	221.067	5,0%	232.120	5,0%	255.332	10,0%	280.866	10,0%
Otros ingresos	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Socios	3.000								
Préstamos	85.938								
Ingresos financieros	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subvenciones	0								
I.V.A. y otros	7.994	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total otros ingresos	96.932	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL COBROS	307.472	221.067	-28,1%	232.120	5,0%	255.332	10,0%	280.866	10,0%
Salarios e incentivos	39.168	41.743	6,6%	42.995	3,0%	44.285	3,0%	45.613	3,0%
Comisiones	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Compras	61.408	70.453	14,7%	80.282	14,0%	87.350	8,8%	96.085	10,0%
Otros costes	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Variables prod/servicio	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Publicidad y prom.	3.993	4.556	14,1%	4.783	5,0%	5.023	5,0%	5.274	5,0%
Relaciones Púb.	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos de Ventas	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Variables de Ventas	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos I+D	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Alquiler local	14.520	14.810	2,0%	15.107	2,0%	15.409	2,0%	15.717	2,0%
Mant. y limpieza	1.997	2.218	11,1%	2.262	2,0%	2.308	2,0%	2.354	2,0%
Material de oficina	1.331	1.479	11,1%	1.508	2,0%	1.538	2,0%	1.569	2,0%
Teléfonos	720	734	2,0%	749	2,0%	764	2,0%	779	2,0%
Transportes	1.452	1.481	2,0%	1.511	2,0%	1.541	2,0%	1.572	2,0%
Viajes y dietas	3.328	3.630	9,1%	3.630	0,0%	3.630	0,0%	3.630	0,0%
Asesorías	2.529	2.809	11,1%	2.866	2,0%	2.923	2,0%	2.981	2,0%
Suministros	1.331	1.492	12,1%	1.537	3,0%	1.583	3,0%	1.630	3,0%
Seguros y tributos	444	497	12,1%	512	3,0%	528	3,0%	543	3,0%
Gastos varios	666	739	11,1%	754	2,0%	769	2,0%	785	2,0%
Liq. costes salariales	14.615	14.873	1,8%	15.182	2,1%	15.637	3,0%	16.106	3,0%
Gastos establecimiento	5.058	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total pagos operativos	152.557	161.515	5,9%	173.678	7,5%	183.287	5,5%	194.639	6,2%
Amort. préstamos	1.434	1.467	2,3%	9.657	558,1%	9.855	2,1%	10.057	2,1%
Gastos financieros	1.752	1.718	-1,9%	1.426	-17,0%	1.258	-11,8%	1.086	-13,6%
Compra activos	63.187	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Liquidación I.V.A.	10.014	10.411	4,0%	19.427	86,6%	20.965	7,9%	23.528	12,2%
Impuesto sociedades		1.959	0,0%	3.805	94,2%	4.723	24,1%	7.223	52,9%
Retenciones salariales	5.184	7.253	39,9%	7.532	3,9%	7.758	3,0%	7.991	3,0%
Total otros pagos	81.571	22.809	-72,0%	41.847	83,5%	44.559	6,5%	49.886	12,0%
TOTAL PAGOS	234.128	184.324	-21,3%	215.525	16,9%	227.846	5,7%	244.525	7,3%
Saldo neto ejercicio	73.344	36.743	-49,9%	16.596	-54,8%	27.486	65,6%	36.341	32,2%
Saldo acumulado al final	73.344	110.087	50,1%	126.683	15,1%	154.170	21,7%	190.511	23,6%

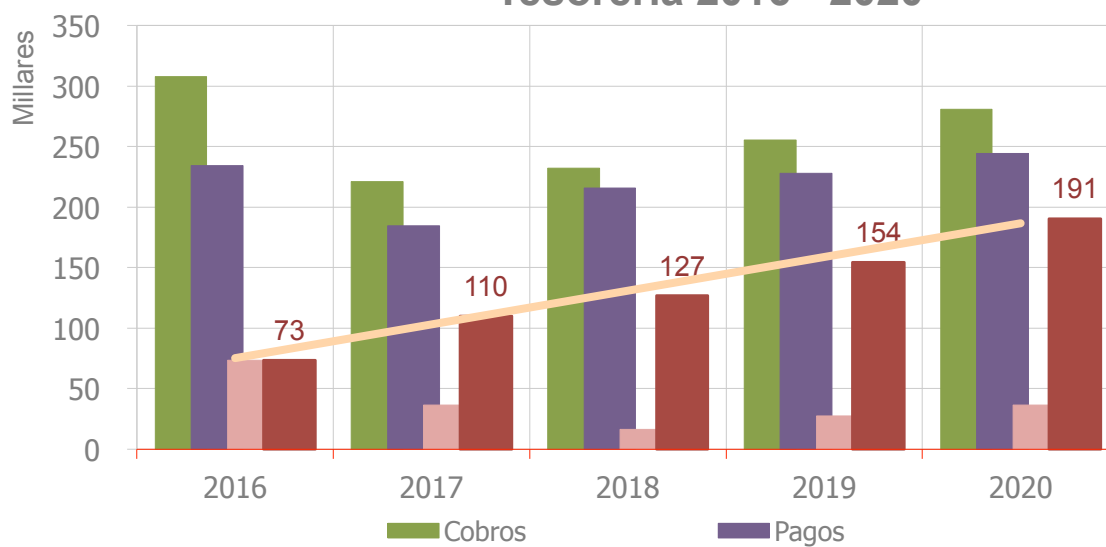
Anexo 29: Gráficos (2016 – 2020)



Tesorería 5 años 2016 - 2020



Tesorería 2016 - 2020



Anexo 30: Previsión pérdidas y ganancias 5 años (2016 – 2020); Escenario optimista

Sindolor Care		Pérdidas y ganancias previstas - 5 años							
RESULTADOS PREVISTOS	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Total Ingresos	174.000	182.700	5,0%	191.835	5,0%	211.019	10,0%	232.120	10,0%
Venta neta total	174.000	182.700	5,0%	191.835	5,0%	211.019	10,0%	232.120	10,0%
Coste de las ventas	43.500	45.675	5,0%	47.959	5,0%	52.755	10,0%	58.030	10,0%
Consumo	43.500	45.675	5,0%	47.959	5,0%	52.755	10,0%	58.030	10,0%
Otros costes de venta	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Margen Bruto	130.500	137.025	5,0%	143.876	5,0%	158.264	10,0%	174.090	10,0%
	75,00%	75,00%		75,00%		75,00%		75,00%	
Gastos operativos	94.204	92.508	-1,8%	95.067	2,8%	97.703	2,8%	100.417	2,8%
Personal	62.024	63.884	3,0%	65.801	3,0%	67.775	3,0%	69.808	3,0%
Marketing y ventas	3.600	3.780	5,0%	3.969	5,0%	4.167	5,0%	4.376	5,0%
Generales y de administración	24.400	24.844	1,8%	25.297	1,8%	25.760	1,8%	26.233	1,8%
Gastos establecimiento	4.180	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Insolvencias	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
E.B.I.T.D.A.▼	36.296	44.517	22,6%	48.809	9,6%	60.561	24,1%	73.673	21,7%
	20,86%	24,37%		25,44%		28,70%		31,74%	
Amortizaciones	9.309	9.309	0,0%	9.309	0,0%	9.309	0,0%	9.309	0,0%
Resultado EXPLOTACIÓN	26.988	35.208	30,5%	39.500	12,2%	51.253	29,8%	64.365	25,6%
	15,51%	19,27%		20,59%		24,29%		27,73%	
Resultado financiero▼	-1.752	-1.718	-1,9%	-1.426	-17,0%	-1.258	-11,8%	-1.086	-13,6%
Resultado del EJERCICIO	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Result. antes de impuestos	25.236	33.490	32,7%	38.075	13,7%	49.995	31,3%	63.278	26,6%
	14,50%	18,33%		19,85%		23,69%		27,26%	
Impuestos sobre beneficios	-6.309	-8.372	32,7%	-9.519	13,7%	-12.499	31,3%	-15.820	26,6%
RESULTADO del EJERCICIO	18.927	25.117	32,7%	28.556	13,7%	37.496	31,3%	47.459	26,6%
	10,88%	13,75%		14,89%		17,77%		20,45%	

Anexo 31: Previsión pérdidas y ganancias 5 años (2016 – 2020) ; Escenario Pesimista

Sindolor Care		Pérdidas y ganancias previstas - 5 años							
RESULTADOS PREVISTOS	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Total Ingresos	174.000	182.700	5,0%	191.835	5,0%	211.019	10,0%	232.120	10,0%
Venta neta total	174.000	182.700	5,0%	191.835	5,0%	211.019	10,0%	232.120	10,0%
Coste de las ventas	87.000	91.350	5,0%	95.918	5,0%	105.509	10,0%	116.060	10,0%
Consumo	87.000	91.350	5,0%	95.918	5,0%	105.509	10,0%	116.060	10,0%
Otros costes de venta	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Margen Bruto	87.000	91.350	5,0%	95.918	5,0%	105.509	10,0%	116.060	10,0%
	50,00%	50,00%		50,00%		50,00%		50,00%	
Gastos operativos	94.204	92.508	-1,8%	95.067	2,8%	97.703	2,8%	100.417	2,8%
Personal	62.024	63.884	3,0%	65.801	3,0%	67.775	3,0%	69.808	3,0%
Marketing y ventas	3.600	3.780	5,0%	3.969	5,0%	4.167	5,0%	4.376	5,0%
Generales y de administración	24.400	24.844	1,8%	25.297	1,8%	25.760	1,8%	26.233	1,8%
Gastos establecimiento	4.180	0	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Insolvencias	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
E.B.I.T.D.A.▼	-7.204	-1.158	-83,9%	850	-173,4%	7.807	818,2%	15.643	100,4%
	-4,14%	-0,63%		0,44%		3,70%		6,74%	
Amortizaciones	9.309	9.309	0,0%	9.309	0,0%	9.309	0,0%	9.309	0,0%
Resultado EXPLOTACIÓN	-16.512	-10.467	-36,6%	-8.458	-19,2%	-1.502	-82,2%	6.335	-521,7%
	-9,49%	-5,73%		-4,41%		-0,71%		2,73%	
Resultado financiero▼	-1.752	-1.718	-1,9%	-1.426	-17,0%	-1.258	-11,8%	-1.086	-13,6%
Resultado del EJERCICIO	2016	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Result. antes de impuestos	-18.264	-12.185	-33,3%	-9.884	-18,9%	-2.760	-72,1%	5.248	-290,2%
	-10,50%	-6,67%		-5,15%		-1,31%		2,26%	
Impuestos sobre beneficios	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTADO del EJERCICIO	-18.264	-12.185	-33,3%	-9.884	-18,9%	-2.760	-72,1%	5.248	-290,2%
	-10,50%	-6,67%		-5,15%		-1,31%		2,26%	

Anexo 32: Cronograma plan de establecimiento

Sindolor Care				Plan de Establecimiento													
Plan de Establecimiento						s o n d e f m a m j j a											
1ª Fase: Gestiones previas		Presupuesto	1-9-15	20-11-15													
1.1	Estudio de mercado y recogida de datos		1-9-15	1-10-15													
1.2	Elaboración Plan de Negocio		1-10-15	15-10-15													
1.3	Socios y financiación		1-10-15	15-10-15													
1.4	Gestiones previas y constitución empresa		9-10-15	30-10-15													
1.5	Definición y registro de marcas																
1.6	Búsqueda de locales y contratación		9-10-15	20-11-15													
1.7																	
1.8																	
1.9																	
1.10																	
Total		0,00	1-9-15	20-11-15													
2ª Fase: Obras e instalaciones		Presupuesto	1-11-15	8-1-16													
2.1	Búsqueda proveedores para reformas		1-11-15	30-11-15													
2.2	Elaboración proyecto reformas		20-11-15	30-12-15													
2.3	Obtención permisos y licencias		28-11-15	29-11-15													
2.4	Obras y reformas locales		1-12-15	15-12-15													
2.5	Decoración e instalaciones		15-12-15	23-12-15													
2.6	Mobiliario		15-12-15	28-12-15													
2.7	Equipamiento técnico		15-12-15	28-12-15													
2.8	Decisión / confirmación apertura		26-12-15	8-1-16													
2.9																	
2.10																	
Total		0,00	1-11-15	8-1-16													
3ª Fase: Preparación operaciones		Presupuesto	15-10-15	8-1-16													
3.1	Búsqueda proveedores		9-11-15	30-11-15													
3.2	Determinación y compra stock inicial		1-12-15	15-12-15													
3.3	Selección de personal		15-10-15	20-11-15													
3.4	Formación de personal		26-12-15	8-1-16													
3.5	Planificación de las operaciones		26-12-15	8-1-16													
3.6	Planificación del marketing lanzamiento		1-12-15	5-12-15													
3.7	Contratación acciones lanzamiento		5-12-15	30-12-15													
3.8	Organización evento inauguración		15-12-15	8-1-16													
3.9																	
3.10																	
Total		0,00	15-10-15	8-1-16													
Total establecimiento		0,00	1-9-15	8-1-16													