



**UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**  
**GRADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Curso 2015-2016

16 de junio, San Cristóbal de La Laguna

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN DE NEGOCIO**



**Autores:** Javier Francisco Díaz Sosa

Josué García Alonso

Daniel Rodríguez Gómez

**Tutor:** Ricardo Trujillo Ramírez

## **RESUMEN:**

Este trabajo tiene la finalidad de exponer un proyecto empresarial innovador en las Islas. Dicho proyecto nace con una alta proyección internacional, ya que se trata de la creación en Tenerife de un centro de recuperación de lesiones para deportista de élite. Aprovechando las especiales características con las que cuenta el archipiélago, desde las inmejorables condiciones climatológicas y orográficas, hasta su propio régimen fiscal.

## **ABSTRACT:**

This research has the goal to present an innovative business project in the Canary Islands. This project sees the light with a high international profile, so it is to make in Tenerife an injury recovery center for athletes. It will take archipelago's special features, from the excellent weather and orographic conditions, to its own fiscal regime.

## **PALABRAS CLAVES.**

Centro, lesiones, recuperación y deportistas.

## **KEYS WORDS.**

Center, injury, recovery and athletes.

## INDICE

1. INTRODUCCION
2. ANALISIS DEL MERCADO
  - 2.1. NUESTRA EMPRESA
    - 2.1.1. QUIENES SOMOS
    - 2.1.2. VISION, MISION Y VALORES
    - 2.1.3. MATRIZ DAFO Y SOLVENCIAS
    - 2.1.4. COLABORADORES
    - 2.1.5. SERVICIOS OFERTADOS
  - 2.2. DEFINICION DEL MERCADO Y LA DEMANDA
    - 2.2.1. NECESIDAD DE LA EMPRESA EN NUESTRAS ISLAS
    - 2.2.2. INCREMENTO DEL DEPORTE
    - 2.2.3. SALUD Y DEPORTE
    - 2.2.4. DEFINICION DEL RANGO DE PERSONAS A LA QUE VA DIRIGIDA EL PROYECTO
  - 2.3. ANALISIS DE LA OFERTA
    - 2.3.1. COMPETIDORES, ESTRUCTURA Y SERVICIOS QUE OFRECEN
    - 2.3.2. DIFERENCIACION DE NUESTRA EMPRESA CON EL RESTO
3. PLAN DE MARKETING
  - 3.1. POLITICA DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE
  - 3.2. POLITICA DE MARKETING Y PUBLICIDAD
  - 3.3. POLITICA DE PRECIOS
4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
  - 4.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
  - 4.2. PUESTOS Y POLITICA DE CONTRATACION
  - 4.3. CUADRO DE SUELDOS Y SALARIOS
5. PLAN DE INVERSION

- 5.1. ESTIMACION DE GASTOS
- 5.2. CUADRO DE AMORTIZACIONES
- 6. PLAN DE FINANCIACION
  - 6.1. POLITICA DE FINANCIACION
- 7. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO
  - 7.1. CUENTAS ANUALES PREVISIONALES (5 AÑOS)
    - 7.1.1. ACTIVO
    - 7.1.2. PATRIMONIO NETO Y PASIVO
    - 7.1.3. PERDIDAS Y GANANCIAS
  - 7.2. ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO
    - 7.2.1. ESCENARIO OPTIMISTA
      - 7.2.1.1. ACTIVO, PATRIMONIO NETO Y PASIVO
      - 7.2.1.2. PERDIDAS Y GANANCIAS
    - 7.2.2. ESCENARIO PESIMISTA
      - 7.2.2.1. ACTIVO, PATRIMONIO NETO Y PASIVO
      - 7.2.2.2. PERDIDAS Y GANANCIAS
    - 7.2.3. RATIOS
- 8. CONCLUSIONES
- 9. BIBLIOGRAFIA
- 10. ANEXOS

## **INDICE DE CUADROS GRAFICOS Y TABLAS**

### **CUADROS**

- 1. CUADRO MATRIZ DAFO PHYSIOTHERAPY & BODY HEALTH
- 2. CUADRO DEL COSTE DE ADQUISICION DEL EQUIPO MEDICO
- 3. CUADRO DEL COSTE DE ADQUISICION DE LA MAQUINARIA MEDICA
- 4. CUADRO DE AMORTIZACION DEL INMOVILIZADO

## GRAFICOS

1. GRAFICO SOBRE LA VARIACION DEL NUMERO DE DEPORTISTAS FEDERADOS EN DIFERENTES DEPORTES
2. GRAFICO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

## TABLAS

1. TABLA DE PRECIOS DE LOS SERVICIOS OFERTADOS
2. TABLA DE RELACION ENTRE EMPLEADOS Y SU SALARIO
3. TABLA DE AMORTIZACION DE PRESTAMO
4. TABLA DEL ACTIVO
5. TABLA DEL PATRIMONIO NETO Y PASIVO
6. TABLA DE LA CUENTA DE RESULTADOS
7. TABLA DEL BALANCE EN UN ESCENARIO OPTIMISTA
8. TABLA DE CUENTA DE RESULTADO EN UN ESCENARIO OPTIMISTA
9. TABLA DEL BALANCE EN UN ESCENARIO PESIMISTA
10. TABLA DE CUENTA DE RESULTADO EN UN ESCENARIO PESIMISTA
11. TABLA DE RATIOS EN UN ESCENARIO REALISTA
12. TABLA DE RATIOS EN UN ESCENARIO OPTIMISTA
13. TABLA DE RATIOS EN UN ESCENARIO PESIMISTA

## 1. INTRODUCCION.

El proyecto empresarial que se plasmará en este documento versa sobre la creación de un centro de recuperación de lesiones, con estancia en hoteles cercanos, para atletas y deportistas de élite, siendo su principal objetivo la puesta en marcha del mismo.

Esta idea no es propia, ya que a lo largo y ancho del mundo se reparte bastantes centros de este tipo, Alemania, Francia, EE.UU o España son algunos de los países que los poseen. No obstante, lo verdaderamente novedoso es su ubicación, el archipiélago canario, y concretamente la isla de Tenerife, potenciado gracias al auge de los deportistas de alto nivel que eligen a Canarias como destino preferente para llevar a cabo sus entrenamientos más duros gracias a su orografía, clima e infinidad de factores favorables que permite nuestras islas.

Trataremos los aspectos más relevantes que nos han conducido a plantearnos el desarrollo de un proyecto de estas características en las islas, que van desde su especial enclave geográfico y sus inigualables condiciones climatológicas, hasta su entramado fiscal, plasmado en el Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REFC). Cabe destacar también, la recuperación económica experimentada por esta comunidad autónoma y el crecimiento, en nuestro país, de deportistas en los últimos años, datos que expondremos a lo largo del documento.

Nuestro centro se enfocará en dar un servicio diferenciado al resto de empresas de fisioterapia que encontramos en territorio comunitario, dando un servicio basado en el cuidado, la calidad y la dedicación exclusiva a nuestro pacientes, pues contaremos con el grupo de profesionales más capacitado y los últimos avances tecnológicos, para la recuperación a deportistas de alto nivel. Así, al recibir a un deportista que nos elija como su centro de rehabilitación, le daremos alojamiento en uno de los hoteles que cumplan sus condiciones, luego, realizaremos un estudio exhaustivo de su lesión, posteriormente, crearemos un plan de actuación y de inmediato se comenzaría con los procedimientos elegidos para su puesta a punto.

Con la creación de nuestro centro, ese arduo periodo post lesión, que muchas veces dura varios meses, sería más fácil y llevadero, debido a que el atleta en cuestión, se encontraría en un estado emocional benévolo y apropiado, encaminado a su rehabilitación. Así pues, ésta sería nuestra principal ventaja competitiva, además de un aumento progresivo del turismo en nuestro archipiélago que cada año se ve superado y podrá dar a Canarias una mayor difusión internacional y otra forma de turismo, diferenciado del que ya posee.

Por tanto, se producirían sinergias entre colectivos sociales y económicos isleños, fortaleciendo sus puntos fuertes, aumentando la competitividad de Canarias y otorgando una imagen de marca internacional, sin límites, más allá de las fronteras europeas y otorgándole mayor empaque y firmeza ante las situaciones cambiantes de la estructura mundial.

Finalmente, para aclarar el contenido del proyecto y situar al lector, describiremos brevemente los puntos que vamos a tratar en este documento. En primer lugar, nos identificaremos y analizaremos, luego estudiaremos el mercado, con especial hincapié en el examen de la competencia y nuestra propuesta de valor, tras ello, plasmaremos las diferentes

líneas o planes de actuación, para terminar con los estados financieros previsionales, el análisis de sensibilidad del proyecto y las conclusiones.

## **2. ANALISIS DE MERCADO.**

### **2.1. NUESTRA EMPRESA.**

#### **2.1.1. Quienes somos.**

Physiotherapy & Body Health es una empresa de nueva creación dedicada al tratamiento y rehabilitación de lesiones, centrada en los deportistas profesionales y de alto nivel, en el que ofreceremos un servicio completo de estancia, dietas y centro de fisioterapia para facilitar a nuestros clientes las máximas comodidades posibles durante su recuperación.

Nuestra sede estará ubicada en Tenerife, concretamente en el sur de la isla, en la localidad de El Médano, debido al clima inmejorable del que dispone durante la mayor parte del año, el acceso a playas cercanas, las cuales poseen grandes beneficios para la recuperación de lesiones, amplia oferta alojativa, y, además, contamos con un aeropuerto cercano con conexiones internacionales para el mejor desplazamiento de nuestros clientes.

#### **2.1.2. Visión, misión y valores.**

Para poder desarrollar el proyecto planteado y alcanzar los objetivos previstos, debemos establecer una estrategia, un plan de actuación. Este plan nos guiará, permitirá analizar las distintas fases, visualizar posibles desviaciones respecto de la meta marcada, y si fuese el caso, y se diesen, se corregirían los aspectos desencaminados, reconduciéndolos, y alcanzando las cotas previamente establecidas con eficacia y eficiencia.

Para ello primeramente debemos fijar conceptos que para muchos son meramente filosóficos o incluso metafísicos, pero que una gran empresa debe poseer, si quiere hacerse hueco en un mundo tan competitivo y global como el actual. Estos conceptos son misión, visión y valores, y los fijaremos, para nuestro centro, a continuación;

- Misión: “Ser un centro a la altura de los mejores y siempre a la vanguardia, para que el atleta tenga en su mano las mejores condiciones para su puesta a punto”.
- Visión: “Ser un centro versátil, que destaque por la excelencia en sus instalaciones y entorno, contando con un equipo humano motivado y comprometido, colmando de satisfacción a nuestros exquisitos clientes”.
- Valores: “Nuestros servicios se basan en calidad, compromiso, constancia, esfuerzo, disciplina y a la vez, diversión y entretenimiento, porque pensamos que la recuperación, no solo debe ser sacrificio y sufrimiento”.

#### **2.1.3. Matriz DAFO y solvencias.**

Ahora bien, el siguiente paso para presentar nuestro plan estratégico es la elaboración de una matriz DAFO, que nos permitirá analizar la situación de partida de la empresa, obteniendo una clara valoración de la misma, que a la postre utilizaremos para establecer una

adecuada estrategia, que potencie los puntos fuertes existentes, a la vez que también, describiremos las intervenciones que llevaremos a cabo para mitigar las trazas endebles del proyecto.

### 1. Cuadro matriz DAFO Physiotherapy & Body Health.

INTERNO	EXTERNO
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lejanía</li> <li>- Poco Conocimiento Exterior</li> <li>- Inexperiencia</li> <li>- Fuerte Inversión</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Equipo Médico Propios Clubs</li> </ul>
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalidad</li> <li>- Clima Y Entorno</li> <li>- Tranquilidad</li> <li>- Trato Personalizado</li> <li>- Diversificación</li> </ul>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinergias</li> <li>- Crecimiento</li> <li>- Infraestructuras</li> </ul>

Como vemos, el análisis DAFO muestra claramente el punto de partida del proyecto. Las fortalezas constituyen para nosotros grandes ventajas competitivas, puesto que son características que no poseen nuestros competidores, asegurándonos éxito en el mercado, ya que difícilmente podrán igualar los rasgos vinculados con nuestro especial enclave, caso del clima, el entorno, la tranquilidad o incluso la fiscalidad, cuya finalidad es salvaguardar la economía canaria y compensar su condición de Región Ultraperiférica (RUP). Así pues, todas estas fortalezas otorgan al servicio presentado un fuerte valor añadido, y como tal, lo explotaremos con un plan estratégico dividido en dos fases.

En la primera fase de este plan, optaremos por una estrategia basada en el liderazgo en costes, aprovechando la fiscalidad favorable, figuras como la ZEC o la DIC nos será de gran ayuda en el momento inicial. Para ser consecuentes con la estrategia, realizaremos un presupuesto adecuado, controlado y minucioso, donde la estructura organizativa esté, única y exclusivamente, orientada al ahorro, teniendo en cuenta la inversión inicial, siendo eficientes y reduciendo al máximo los gastos generales asociados a la operativa, no obstante, en el trato personalizado no se puede escatimar en esfuerzos, porque obviamente ahí, los deportistas que nos confíen su salud, serán atendidos con un plan de recuperación específico, en el que se incluye alimentación, descanso, entrenamiento y tratamiento.

Por otro lado, con la puesta en marcha de este innovador proyecto en las islas, se producirá cierta diversificación de la estructura productiva, dando un espaldarazo a la economía

isleña, puesto que posee un fuerte arrastre sobre el sector preponderante en el archipiélago, la hostelería. Queda claro, que no producirá un cambio abrupto del modelo económico, pero si supondrá ampliar la gama de personas que se decantaran por Canarias como destino turístico.

Así pues, entendemos que esta primera fase estará vigente cinco o seis años vista, dependiendo siempre su duración de sí se cumplen o no los objetivos estipulados, la recuperación y posterior crecimiento de la economía, las sinergias con otros proyectos, que potencien nuestras cualidades, colaboraciones con clubs o federaciones, para que sus atletas puedan recuperarse en nuestro centro.

Tras este periodo se pondría en marcha la segunda fase del plan, en ésta implantaríamos una estrategia de diferenciación, poniendo en liza y remarcando las características más sobresalientes del proyecto, las cuales, como antes comentamos, nuestros competidores no podrán copiar o instaurar, caso del clima, el entorno, el relieve o la variación de altitud en un corto espacio. Éstas nos permitirán diferenciarnos de la competencia, incrementando el precio y mejorando nuestros resultados.

Finalmente, cabe destacar, las actuaciones que se llevarán a cabo para paliar aquellos puntos desfavorables

Dentro del presupuesto inicial, dotaremos una importante partida, siempre respetando los límites fijados, para darnos a conocer, presentándonos en ferias o eventos deportivos, cada vez más comunes en Canarias, por ejemplo las ya tradicionales, BlueTrail o Transvulcania, y en otros puntos de la geografía nacional e internacional, el marketing online, patrocinios, además de mantener buenas relaciones con clubs o federaciones.

La inexperiencia será suplida, sin ninguna duda, por las ambición y ganas de todos y cada uno de los miembros del equipo, además, de obviamente por su inmejorable formación, capacidad y habilidad, cogiendo como ejemplo uno de los mejores centros deportivos del mundo, el cual está situado en Tenerife, caso del Top Training, modelo también innovador que se ha consolidado y que posee una gran imagen externa.

Por su parte, otro de las vertientes más frágiles del proyecto es la lejanía, ya que muchos de nuestros clientes pueden considerar que es costoso desplazarse hasta aquí. Las comunicaciones con las islas siempre tienden a mejorar, ya sea por el incremento de las partidas en los presupuestos estatales para compensar las tasas aeroportuarias o por la apertura de nuevas rutas, a lo que hay que añadir la ampliación, expuesta por la Ministra de Fomento, para el aeropuerto Reina Sofía, el proyecto del tren del sur y la continua remodelación del plan de carreteras. No obstante, la lejanía juega un papel doble, pues a lo negativo se le contrapone, la garantía de tranquilidad, relajación y una total desconexión de la gran presión que muchos atletas cargan sobre sus espaldas.

#### **2.1.4. Colaboradores.**

Debido a lo costoso que puede resultar la creación de un quirófano en nuestro centro para las intervenciones quirúrgicas, hemos optado por crear convenios de colaboración con los mejores equipos médicos deportivos que se encuentran en Europa, ya que en la fase inicial de

nuestro proyecto contamos con un desembolso limitado. Sin embargo, tendremos en cuenta la propia evolución de nuestra empresa en etapas a medio y largo plazo, para una futura ampliación a esta parte de la recuperación de lesiones, que sería la creación de un equipo médico especializado de cirujanos encargados de las pertinentes operaciones.

No obstante, los convenios de colaboración que prestaremos inicialmente en nuestro proyecto con los cirujanos especialistas y reconocidos en medicina deportiva, serán los siguientes:

- Dr. Otero Vich, neurocirujano de referencia en cuanto a lesiones derivadas de la columna, tanto para deportistas de élite como para personas en general con lesiones de este tipo, que cuenta con un equipo de profesionales altamente cualificado, perteneciente a la Clínica Arthros.
- Dr. Ulrich Boenisch, cirujano ortopédico de mayor prestigio en el mundo del deporte, que opera en Augsburg en la Clínica Hessingpark, y es considerado un “gurú” de las lesiones de rodilla. Casos como el de Jesé, Víctor Valdés, Sami Khedira, entre otros, avalan su prestigio.
- Dr. Ramón Cugat, también cirujano ortopédico de renombre en España, co-director de la Clínica Quirón de Barcelona, y que posee un gran prestigio por operaciones a futbolistas profesionales. Cabe destacar de él su continuo estudio de innovación en cuanto a las operaciones, utilizando células madre en sus intervenciones.
- Entre otros, nombrar a los cirujanos deportivos Pedro Guillen, Del Cerro o José Carlos Valdés Casas, grandes expertos en esta materia.

Estos equipos médicos, entre otros que podrán ir surgiendo a medida que avanza nuestra empresa, servirán para ofrecer a nuestros clientes el mayor número de doctores expertos en cada caso, así como también, trabajar de forma colectiva, integrándonos en el sector, y sirviendo ayuda complementaria en el proceso total de recuperación de una lesión deportiva.

A esto se le suma la creación de un contrato de colaboración con algunas cadenas hoteleras de prestigio del sur de la isla, previo pago a cuenta del cliente, que cumplen con los requisitos de intimidad y tranquilidad que nosotros ofertamos, otorgándonos el hotel un área específica y un precio especial para los atletas.

Además, estaremos en continuo estudio de mejoras a través de colaboraciones con centros de I+D+I para garantizar el mejor desarrollo en la investigación de la salud y la medicina deportiva, para mantenernos siempre como un centro especializado en el uso de las últimas tecnologías y así poder crear ventajas competitivas frente a nuestros competidores.

Por último, hemos llevado a cabo también un convenio de colaboración deportiva con la empresa Tenerife Top Training (T3), para la utilización, por parte de nuestros clientes para la vuelta a la competición, de sus instalaciones deportivas una vez termine el plazo de rehabilitación.

Con estos contratos de colaboración, nuestros objetivos es minimizar nuestras competencia en el sector, y prestar servicios complementarios y generar relaciones de simbiosis entre nuestra entidad y el resto.

### **2.1.5. Servicios ofertados.**

Como hemos dicho anteriormente, nos vamos a centrar en la creación de un espacio que este especialmente condicionado para ofrecer a nuestros clientes un servicio completo; por ello, analizaremos detalladamente los diferentes servicios que ofrecemos:

- Sala de fisioterapia y rehabilitación, donde contaremos con las mejores máquinas especializadas, como por ejemplo, cámara hiperbárica, cinta anti-gravedad Alter G, servicios de ultrasonoterapia, laserterapia y magnetoterapia, entre otros, que nos permitirán dar servicios de diagnósticos y posterior tratamiento.
- Gimnasio, especialmente enfocado para la rehabilitación de los deportistas, contando también con máquinas especializadas para tal fin.
- Sala de piscinas: contaremos con un espacio donde ubicaremos varias piscinas; una de natación, y dos de media altura para realizar ejercicios específicos, especialmente en las lesiones del tren inferior. Además, contaremos con salidas a playas cercanas, para ser más ameno este trabajo, supervisado siempre por un especialista.
- Además de todo esto, poseeremos dos coche para poder llevar a los deportistas a varias zonas de la isla para que influyan en la recuperación sus inmejorables beneficios, a su vez, contaremos con un servicio de traslado para el desplazamiento de los atletas desde el hotel a nuestras instalaciones, y también dispondremos de un servicio de limpieza para mantener en buen estado las instalaciones, así como la maquinaria deportiva.

## **2.2. DEFINICION DEL MERCADO Y LA DEMANDA.**

### **2.2.1. Necesidad de la empresa en nuestras islas.**

Nuestra ubicación geográfica, como ya hemos descrito, es de gran valor para la implantación de la empresa, contamos con un clima inmejorable y amplios parajes donde ejercitarse al aire libre, algo que no posee nuestra competencia. Además, vinculamos a la oferta de valor en sí misma, un plus, prestando un servicio al completo, no solo la rehabilitación, sino también el hospedaje y disfrute de las instalaciones y el entorno, por parte él y su familia.

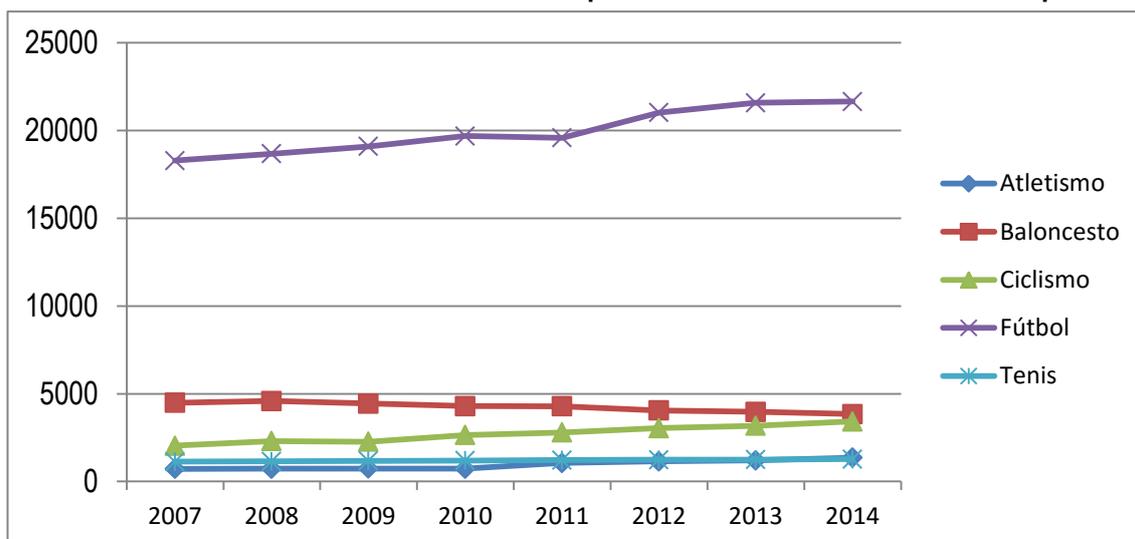
Por último, tenemos que destacar la oportunidad de contribuir a potenciar la diversificación del turismo, rompiendo de los estereotipos fijados, Canarias, sol y playa.

### 2.2.2. Incremento del deporte.

Una de las razones que nos ha llevado a plantearnos la idea de la creación del centro es saber que, las lesiones han aumentado, motivadas por el incremento de la práctica del deporte de alto nivel.

A continuación, vamos a mostrar algunos datos. Así pues, para elaborar la siguiente tabla, hemos seleccionado los deportes con mayor número de inscritos en clubes y sociedades federadas en España, los cuales representan el 50% del total de deportistas federados en nuestro país.

#### 1. Gráfico sobre la variación del número de deportistas federados en diferentes deportes.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del INE.

Como se aprecia en la tabla, en los últimos años han aumentado las inscripciones en nuestro país en una media de un 47% aproximadamente en atletismo, ciclismo fútbol y tenis, sin embargo, hemos observado una caída del 14% en baloncesto. Pero a pesar de esto, analizando los totales facilitados por el INE, del 100% de la muestra, hemos apreciado un aumento significativo de los deportistas federados, datos que podemos extrapolar a los atletas y deportistas de otros países.

### 2.2.3. Salud y deporte.

No decimos nada nuevo al mencionar que el ejercicio físico y el deporte mejoran nuestra salud, no solo la física, sino también la mental, la emocional y la psicológica. No obstante, uno de los momentos más duros a los que tiene que hacer frente cualquier deportista, y que puede afectarle de manera significativa en los factores antes mencionados, es el sobrellevar y convivir con una lesión.

Las lesiones más comunes en los deportistas, según fuentes del Instituto Nacional de Artritis y Enfermedades Musculo-esqueléticas y de la Piel<sup>1</sup>, son las siguientes:

- Torceduras y distensiones.

<sup>1</sup> Véase en el enlace: <https://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/sportsinjuries.html>

- Lesiones de rodilla.
- Inflamación muscular.
- Traumatismos en el tendón de Aquiles.
- Dolor en el hueso de la tibia.
- Lesiones en el manguito rotatorio del hombro.
- Fracturas.
- Dislocaciones.

Ningún deportista, y mucho menos los que rinden y compiten a nivel máximo, es inmune a sufrir en algún momento de su carrera una de las lesiones que acabamos de mencionar, o cualquier otra. Por eso, y para evitar este tipo de lesiones, se recomienda unos buenos hábitos de entrenamiento así como de un buen calentamiento previo a la práctica deportiva. Aun así, es inevitable el que algún profesional, rindiendo al máximo nivel, sufra cualquier tipo de lesión.

Es en ese momento es cuando entran en escena centros de rehabilitación como el nuestro. El Instituto Nacional de Artritis y Enfermedades Musculo-esqueléticas y de la Piel, al cual antes hicimos referencia, indica los pasos más comunes que se siguen cuando surge algún tipo de lesión, a cualquier nivel. Primeramente, se suele recurrir simplemente a antiinflamatorios, los cuales podemos conseguir en cualquier farmacia cercana. Luego, si fuese el caso, se procedería al inmovilizado del miembro dañado, para evitar un daño mayor; y por último, en situaciones graves, se optaría por la cirugía para corregir dicha lesión.

No obstante, sea cual sea el problema, siempre será conveniente la rehabilitación y reposo del paciente. Y aquí, los deportistas de alto nivel, como bien nos mencionó Carlos Ariño en la entrevista que mantuvimos con él, no suelen escatimar en gastos, buscan el mejor tratamiento posible para la pronta y efectiva recuperación. Por ello, en nuestras instalaciones, contaremos con la más alta tecnología en lo que a equipamiento médico se refiere, una tecnología que pondremos al servicio de los deportistas que están pasando por el amargo trago de las lesiones, a fin de ser el conducto que los lleve de vuelta a la práctica de su profesión.

#### **2.2.4. Definición del rango de personas a la que va dirigida el proyecto.**

En cuanto al segmento de mercado al que nos vamos a dirigir, obviamente está fijado. No obstante, cabe aclarar que, en el sector de la rehabilitación conviven un sinfín de empresas que prestan servicios, y a la vez, un sinfín de clientes que lo demandan, clientes con necesidades diversas y muy específicas.

Ahora bien, en este amplio campo de la rehabilitación nuestro centro se enfocará en la rehabilitación deportiva, y más concretamente, en el asesoramiento, tratamiento y ayuda para la recuperación de lesiones en atletas de élite. Como sabemos, ser un deportista de alta competición conlleva un gran sacrificio, el cual no vamos a descubrir, duras y largas jornadas de entrenamiento, dietas o tiempo fuera de casa, deben ser asumidos y ejecutados, si la competición te apasiona. A consecuencia de ello, la vida profesional o el tiempo de estos atletas para rendir al máximo nivel se acorta, siendo como media de unos quince años, comprendidos normalmente entre los 20 y 35 años, aunque hay muchos deportistas que logran mantenerse a

ese nivel, gracias en gran parte a lo cuidadosos que han sido con su cuerpo o al poderío mental que poseen, además de muchas otros factores.

Nuestro centro se enfocaría entonces a deportistas de elite cuyas edades oscilan entre las descritas, guiándolos y ayudándolos con su lesión, con la finalidad de que vuelvan a la competición en las mejores condiciones, y con vistas a llevar una carrera deportiva placentera, en términos lesivos.

## **2.3. ANALISIS DE LA OFERTA.**

### **2.3.1. Competidores, estructura y servicios que ofrecen.**

Otro de los puntos importantes en el análisis del mercado es el estudio de la competencia. El sector en el que nos vamos a situar, ha de decirse que se encuentra en continua expansión, es normal pasear por cualquier pueblo o ciudad y toparse con centros en los cuales se dan servicios de rehabilitación o fisioterapia convencional. Este hecho es debido a que la gente, cada vez con más frecuencia, acude a ellos para tratar sus lesiones, dolores musculares o cualquier otro problema físico.

Sin embargo, nuestro servicio va más allá, como ya hemos transmitido, al centrarnos en la recuperación de atletas de élite, es por ello que para analizar a nuestra competencia hemos seleccionado, con la ayuda de personas bastante cercanas al mundo deportivo a las que hemos entrevistado, caso del representante de futbolistas Carlos Ariño y el atleta olímpico Mario Pestano, centros punteros que presten un servicio similar al nuestro, tanto en España como en Europa. A continuación los expondremos, describiendo lo que cada uno de ellos realiza específicamente y mostrando los acuerdos que muchos de ellos tiene con diferentes federaciones y clubes.

- Clínica Arthros, situado en Vigo, es una clínica referencia en el tratamiento de enfermedades derivadas de la columna, tanto para deportistas como para cualquier persona aqueja de la espalda. Cuenta con un grupo de profesionales formado por médicos y fisioterapeutas, entre los que destaca su director el doctor Otero Vich, neurocirujano, con el que crearemos un convenio de colaboración para tratar a nuestros deportistas, cuando así sea preciso, como ya describimos.
- Iconicasports, también en Vigo, es un centro médico multidisciplinar, el cual presta servicio tanto a deportistas de élite como a personas corrientes, puesto que entiende que acercar sus conocimientos en el tratamiento de lesiones deportivas a la sociedad es acertado, ayudándoles en su rehabilitación y recuperación. Iconicasports posee convenios para tratar a sus deportistas con la Federación Gallega de Triatlón y Pentatlón Moderno y el Real Club Náutico de Vigo.
- IVRE, Instituto Valenciano de Recuperación Deportiva, es un centro compuesto por un equipo multidisciplinar de profesionales, compuestos por médicos de distintas especialidades, fisioterapeutas, enfermeros, entrenadores y nutricionistas, especializados en el tratamiento de lesiones y la mejora del rendimiento físico en deportistas, bien sea de alto nivel o simplemente practicantes. Al igual que la

mayoría de centros de este tipo, cuenta con la maquinaria adecuada, además colabora con la Federación Española de Deporte Paraolímpico.

- Trair clinic, situada en Madrid, es una clínica de recuperación para atletas, que cuenta con la maquinaria avanzada, además de un equipo compuesto por médico, entrenadores, fisioterapeutas, entre los que se encuentra Jaime Benito, fisioterapeuta del Real Madrid. La clínica se define a ella misma como, *“Un centro de Rehabilitación, recuperación funcional y fisioterapia orientada a deportistas de alto nivel. Un nuevo concepto de clínica en el que los deportistas más exigentes con su rendimiento físico encontrarán los mejores profesionales y medios para volver a la competición tras lesiones o problemas físico”*<sup>2</sup>. Cuenta con convenios de colaboración con la Asociación de Deportistas y el club de rugby de Alcobendas.

Asimismo, a pesar de que los siguientes centros son de menor envergadura también prestan un servicio similar.

- Novaelite, en Barcelona, es un centro compuesto por un equipo experto en varios campos, apoyado en la ciencia, la innovación tecnológica y el trabajo multidisciplinar alrededor del deportista y su deporte, para mejorar sus registros y por supuesto tratar su lesión. Trata a deportistas de elite como la tenista canaria Carla Suarez.
- Zentrum, situado en Navarra, con unas instalaciones y equipo casi idéntico a Novaelite. Forman el equipo médico de varios deportistas de elite navarros
- RED, aquí en Tenerife, presta servicios de entrenamiento, fisioterapia y preparación física, traumatología, con diferentes mecanismos para la valoración de lesiones, lo que le vale para colaborar con el CB Canarias de la ACB.

En Europa existen diversos centros con estas características y sería caso imposible nombrarlos a todos y recabar información de cada uno de ellos, no obstante, si hemos de tener por magnitud y quizás principal competencia a la clínica de Augsburgo, donde opera el prestigioso doctor Ulrich Boenisch.

Por otro lado, hemos de decir que como pudimos saber de la mano de Carlos Ariño, la mayoría de clubes de las principales categorías de fútbol o baloncesto tienen su propio equipo médico, para nosotros no sería un problema, ya que de forma coordinada con dicho staff, ejecutaremos el programa que ellos consideran más adecuado para la recuperación del deportista, para que este pueda aprovecharse de todo lo que nos hace distintos y punteros, desde nuestras instalaciones hasta nuestro entorno. A estos se añadirían, atletas que tienen un equipo médico de confianza, con los cuales también se podría trabajar de manera conjunta.

### **2.3.2. Diferenciación de nuestra empresa con el resto.**

Finalmente, tras exponer los centros y clínicas que consideramos como nuestra principal competencia vamos a plantear lo que nos hace diferentes, el por qué los deportistas confiarán en nosotros y nos elegirán como su centro de referencia, ante este amplio abanico.

---

<sup>2</sup> Trair Clinic: <http://www.ajub.es/noticias/73-nuevo-acuerdo-trair-clinic>

En primer lugar, somos el único centro que contará con unas instalaciones lo suficientemente especializadas para albergar a los deportistas de alto nivel, es decir, cuando ellos lleguen aquí, solo deberán preocuparse por recuperarse en el menor tiempo posible y volver a la competición, que es donde verdaderamente un atleta está cómodo.

Otros de los aspectos que también suponen un matiz diferenciador es que la orografía de la isla es singular, ya que ninguna de las localizaciones anteriormente descritas cuentan con algo equiparable, demostrándose por diferentes estudios que el arena de la playa o la altitud son de gran ayuda para los deportistas, fundamentalmente en su puesta a punto, esto hará los entrenamientos más amenos y entretenidos para que el deportista no caiga en la rutina.

Asimismo, la lejanía nos crea una ventaja competitiva, que supondrá para el atleta una total desconexión y alivio mental, una fase necesaria en cualquier proceso de rehabilitación. Además, el sol y la temperatura de Canarias, algo con lo que tampoco podrán competir ninguno de los centros que presten servicios similares, jugarán un papel favorecedor en el terreno anímico y psíquico del atleta.

Por último, los convenios de colaboración firmados con diferentes eminencias medicas, caso de los doctores Pedro Guillen, Otero Vich o Ulrich Boenisch, grandes profesionales en las intervenciones quirúrgicas a deportistas, será fundamentales para captar clientes sobre todo en el momento inicial, dándonos a conocer y comentándoles a nuestras ventajas como centro de rehabilitación. Claro está que estos convenios no solo serán fructíferos en los momentos iniciales, puesto que los deportistas querrán acudir para recuperarse al mejores especialista posible y al mejor centro existente.

### **3. PLAN DE MARKETING.**

#### **3.1. POLITICA DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE.**

Nuestro centro se centrará en dar un servicio diferenciado al resto de empresas de fisioterapia que encontramos en nuestro territorio, basado en la excelencia. Como hemos dicho, recibiremos al deportista, lo hospedaremos en el hotel que colme su necesidades y las nuestras, posteriormente estudiaremos su caso, planificaremos su recuperación y actuaremos convenientemente y con las diligencias oportunas, siempre acordando con su equipo médico cualquier particularidad. En cuanto a la atención al cliente potencial, tendremos a la disposición un portal web, además de una centralita telefónica (gestionada por el área de administración) donde poder consultarnos.

#### **3.2. POLITICA DE MARKETING Y PUBLICIDAD.**

En primer lugar, para acercarnos a nuestros clientes y darnos a conocer, dispondremos de la web corporativa en la que se detallarán nuestras instalaciones, entorno, servicios, personal y, además, dentro de ésta, los usuarios encontrarán un apartado donde podrán solicitar información adicional a través de nuestro correo electrónico o números de teléfono. La creación de la misma será por cuenta propia, con el único gasto del Dominio, comparado el precio en [www.1and1.es](http://www.1and1.es) por un importe de 9,99 €/año.

Asimismo, gestionaremos las principales redes sociales (Facebook, Twitter, entre otras) para aprovechar su afluencia y poder llegar al máximo de personas posibles.

A su vez, crearemos una campaña de posicionamiento web en el principal buscador de internet, que es Google, por medio de AdWords, donde utilizaremos las palabras clave, tales como “salud”, “lesiones”, “centro”, “fisioterapia”, “rehabilitación”, “Canarias”, entre otras, para situar a nuestra Web en los primeros puestos del buscador. En esta campaña, prevemos realizar una inversión de 30 Euros/semana que supondrían unos gastos anuales de 1.500 € aproximadamente para el primer año.

Además, participaremos en las principales ferias y eventos de toda Europa, para dar a conocer nuestra empresa y servicios en el ámbito relacionado con la actividad física de élite. Para ello, el primer año destinaremos alrededor de 12.000 €.

Por último, mencionar los contratos de colaboración con las principales clínicas y médicos especialistas en el tratamiento de lesiones en deportistas, con el cual, crearemos una relación de simbiosis para aumentar nuestras ventas y viceversa.

La partida destinada a la campaña de publicidad y marketing será de unos 13.500 € aproximadamente para el primer año, pero será variable en función de la evolución de nuestra empresa.

### 3.3. POLITICA DE PRECIOS.

Para aplicar la política de precios de la empresa hemos tenido en cuenta diferentes parámetros. En primer lugar, tras las investigaciones realizadas, hemos descubierto que los tipos de lesiones más frecuentes son, como mencionamos anteriormente, torceduras y distensiones, lesiones de rodilla, roturas fibrilares, fracturas, entre otras. Tras esto, y analizando los tiempos medios de recuperación de las mismas, la maquinaria, los cuidados necesarios para ellos y los precios ofertados por la competencia, hemos establecidos los siguientes importes a nuestros servicios clasificados por lesiones más frecuentes:

#### 1. Tabla de precios de los servicios ofertados.

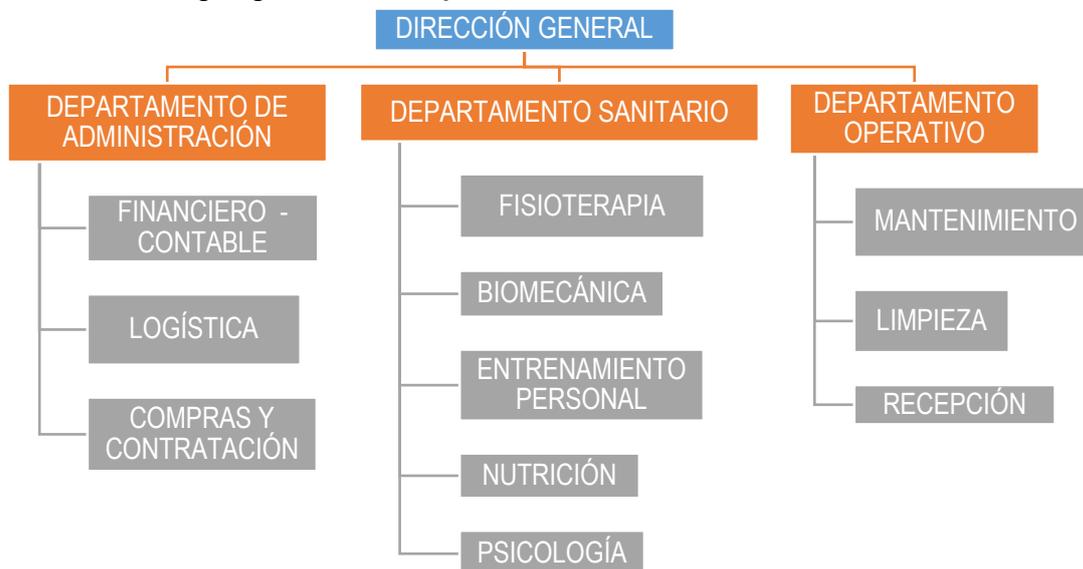
LESION	TIEMPO ESTIMADO RECUPERACION (SEMANAS)	PRECIO SEMANAL	PRECIO * TRATAMIENTO
Rodilla	20	340	6.800 €
Rotura Fibrilar	6	130	780 €
Torceduras	8	120	960 €
Fracturas	12	170	2.040 €
Dislocaciones	8	130	1.040 €

\*Este precio no incluye el hospedaje, que será por cuenta del atleta, quién podrá beneficiarse de los contratos de colaboración que hemos firmado previamente con las cadenas hoteleras.

## 4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

### 4.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

#### 2. Gráfico del organigrama de la empresa.



Como bien se aprecia en el organigrama anterior, nuestra empresa contará con diversas secciones englobadas en tres departamentos fundamentales, todos ellos supervisados por la dirección general de la empresa.

#### 4.2. PUESTOS Y POLITICA DE CONTRATACION.

- Departamento de Administración: en este departamento no tendremos ninguna contratación, pues serán los propios socios fundadores los que se encargarán de la administración de la empresa en las siguientes áreas:
  - Financiero-Contable: controla la correcta aplicación de los presupuestos de la empresa, así como del control de la contabilidad en materia de ingresos y gastos en la empresa, etc.
  - Logística: administrar los recursos de la empresa para operar de manera eficaz y eficiente.
  - Compras y contrataciones: suministrar los bienes necesarios para poder realizar nuestra actividad manteniendo siempre los estándares de calidad que ofrecemos a nuestros clientes, así como la relación con los proveedores.
  
- Departamento Sanitario: contrataremos y formaremos dos equipos de trabajo, cada uno de los cuales estará formado por tres miembros, que se describen a continuación:
  - Un fisioterapeuta, encargado de los cuidados de la lesión del deportista.
  - Un biomecánico, quien analiza al deportista para mejorar su rendimiento, desarrollar técnicas de entrenamiento y diseñar complementos, materiales y equipamiento de altas prestaciones.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Véase en el enlace: [www.mibienestar.es/salud/2-general/2-biomecanica.html](http://www.mibienestar.es/salud/2-general/2-biomecanica.html)

- Entrenador personal, que se encargará de preparar al deportista en su vuelta a la competición.

Además de ello, contrataremos a un nutricionista, que durante el periodo de recuperación de la lesión, diseñara un plan dietético que permita al deportista mantener su condición física con vistas a la vuelta al trabajo, así como a un psicólogo que ayudará al deportista a mantener una actitud positiva durante su periodo de recuperación.

- Departamento Operativo: Este departamento se encargará de todo lo relacionado con el cuidado de todas las instalaciones, las salas de recuperación, las piscinas y el gimnasio. Contrataremos para ello con una limpiadora y un técnico de mantenimiento. Por último, contrataremos a un recepcionista, que será el encargado de recibir y atender las necesidades de los clientes.

### 4.3. CUADRO DE SUELDOS Y SALARIOS.

Tomando como base de partida las tablas aportadas por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social<sup>4</sup>, y teniendo en cuenta que somos una empresa de nueva creación, la relación de sueldos y salarios pagados mensualmente a los trabajadores de nuestra empresa se explica en el siguiente cuadro:

#### 2. Tabla de relación entre empleados y su salario.

PUESTO	EMPLEADOS	CATEGORÍA PROFESIONAL	SUELDO BRUTO	S.S. EMPRESA <sup>5</sup>
Financiero-Contable	1	Ingenieros y Licenciados	1.067,40 €	319,16 €
Logístico	1	Ingenieros y Licenciados	1.067,40 €	319,16 €
Compras y Contratación	1	Ingenieros y Licenciados	1.067,40 €	319,16 €
Fisioterapeuta	2	Ingenieros y Licenciados	2.134,80 €	638,31 €
Biomecánico	2	Ingenieros y Licenciados	2.134,80 €	638,31 €
Entrenador/a Personal	2	Ingenieros y Licenciados	2.134,80 €	638,31 €
Psicólogo/a	1	Ingenieros y Licenciados	1.067,40 €	319,16 €
Nutricionista	1	Ingenieros y Licenciados	1.067,40 €	319,16 €

<sup>4</sup> Tabla "Bases y Tipos de Cotización 2016": [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm)

<sup>5</sup> La seguridad social a cargo de la empresa incluye las contingencias comunes (23,60%), el tipo general por desempleo (5,50%), el fondo de garantía salarial o FOGASA (0,20%) y la formación profesional (0,60%). Todo ello suma un porcentaje del 29,9%

Limpiador/a	1	Oficiales de tercera y Especialistas	655,20 €	195,91 €
Recepcionista	1	Oficiales de tercera y Especialistas	655,20 €	195,91 €
Mantenimiento	1	Oficiales de tercera y Especialistas	655,20 €	195,91 €
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>		<b>13.707,00 €</b>	<b>4.098,49 €</b>

Estos sueldos y salarios, nos suponen unos gastos mensuales de 17.805,49 €, que a 14 pagas al año contando las pagas extras de junio y diciembre, nos supone unos gastos totales de 249.276,86 €.

## 5. PLAN DE INVERSION.

Para llevar a cabo este proyecto es necesaria una gran inversión, lo que abarca desde la adquisición de instalaciones y su rehabilitación hasta la pertinente, pero fundamental maquinaria para el tratamiento y la correcta evaluación médica de los pacientes. A continuación, vamos a exponer todas y cada una de las partidas que entendemos son necesarias para adéntranos en el mercado, compitiendo con nuestros adversarios y logrando hacernos un hueco en el sector de lo rehabilitación para atletas de élite. Para ello, seguiremos la estructura del balance comenzando con el inmovilizado intangible, y luego el material, describiendo para qué lo necesitamos y cuál es su coste aproximado, sin más dilación comencemos.

### 5.1. ESTIMACION DE GASTOS.

Inmovilizado intangible:

-Software ERP: Sistema de información gerencial que integra y maneja distintos aspectos del negocio, con sus correspondientes recursos empresariales, desde la producción, la logística y la distribución hasta las facturas y la contabilidad. Nuestros objetivos principales con su implantación es optimizar los procesos internos, acceder a toda la información desde un único punto y reducir los tiempos y por supuesto, costes. El software será utilizado fundamentalmente por el departamento administrativo y la gerencia, aunque sin olvidar ninguno de los otros departamentos que componen el proyecto. Su coste es de unos 0 €, ya que el sistema ERP elegido es gratuito bajo licencia opensource, Openbravo ofrece los módulos básicos que nosotros necesitamos en el inicio de nuestra actividad

-MuscleLab: El MuscleLab es un software que supone un laboratorio de análisis, detectando desde un punto de vista neuromuscular y biológico todos los procesos que se producen durante la contracción muscular ayudando al deportista a mejorar sus parámetros y conocer en qué estado se encuentra. MuscleLab será utilizado por el departamento sanitario. Su precio es de 7.600 €.

-SmartCoach: Este sistema nos servirá para controlar y valorar la potencia muscular y el rendimiento, mostrándonos a través de un monitor la potencia desarrollada por el deportista en la

maquinaria específica para tal evaluación, que luego describiremos. También será utilizada por el departamento sanitario. Su precio es de 2.000 €.

Inmovilizado material:

-Terreno: se trata de un solar de 1.000 metros cuadrados en el Médano por 210.000 €.

-Construcciones: A partir de la adquisición del terreno comenzaremos los trabajos para la construcción de las instalaciones, las cuales acogerán las salas para el tratamiento de las lesiones con los fisioterapeutas, salas de reuniones para el equipo médico, el gimnasio y la maquinaria para la rehabilitación y el tratamiento, las piscinas de trabajo específico y demás. Su coste aproximado será de 175.000 €.

-Mobiliario: En el incluimos desde los muebles y demás enseres de los departamentos, las recepción, las camillas para los masajes fisioterapéuticos o los proyectores para la sala de reuniones. El precio entendemos que girará en torno a unos 7.000 €.

-Equipos para procesos de información: Los equipos informáticos son altamente útiles actualmente, ya que son empleados en diversas tareas. En nuestra empresa contaremos con 5 ordenadores de mesa, cuyo precio se sitúa en los 450 € unidad, repartidos en gerencia y los departamentos de administración, mantenimiento y recepción, y 8 portátiles para nuestro departamento sanitario, cuyo precio será de 600 € unidad. La inversión en equipos ascenderá a 7.050 € descuentos incluidos.

-Equipamiento varios para la rehabilitación: En ella podremos encontrar desde mancuernas, bancos, fitballs, pelotas para el equilibrio, conos, elásticos, cintas de correr, bicicletas estáticas y demás maquinaria multifunción. Con ella obviamente trabajarán los deportistas con la supervisión del equipo médico. Su coste estimado es de 15.000 €.

-Elementos de transporte: Adquiriremos dos vehículos, modelo Dacia Sandero, para poder trasladar a los deportistas a diferentes enclaves de la isla para que se beneficien de sus condiciones en el proceso de rehabilitación. El coste estimado de la adquisición es de 13.600 €.

Además, hemos de decir que para el traslado de los deportistas desde el hotel hasta las instalaciones contrataremos un servicio de transporte externo, que supondrá un gasto estimado de 7.200 € anuales.

Toda ésta, será la parte de la inversión más general, la inversión específica para la evaluación y el tratamiento de los atletas, la describiremos a partir de ahora. Cabe destacar que ésta será utilizada únicamente por el personal médico. Ahora bien, los equipos médicos y demás elementos, necesarios para la recuperación y rehabilitación del deportista, los cuales hemos de decir, que son los más innovadores y fiables del mercado, acorde a la propuesta de servicios calidad y excelencia que ofertamos, a la vez que como tal, son altamente costosos. Dentro de este apartado se encuentran los siguientes mecanismos que expones en la tabla, de los cuales pondremos el coste de adquisición.

## 2. Cuadro del coste de adquisición del equipo médico.

<b>EQUIPOS MEDICOS</b>	<b>€</b>
Cámara Hiperbarica	50.000
Alter G	60.000
Tensiomiografía	15.000
Sistema De Ecografía	11.000
Electromiografía	4.600
Electroterapia	4.000
Plataforma De Presiones	3.500
Magnetoterapia	1.800
Centrifugadora Sanguínea	1.700
<b>TOTAL</b>	<b>151.600</b>

Asimismo, realizaremos una importante inversión en maquinaria destinada al análisis de los deportistas, es decir, aparatos que ayudarán a nuestro equipo médico a estudiar la evolución del atleta en el proceso de recuperación, mostrando el desarrollo de parámetros como la fuerza, la potencia o la resistencia. Como hicimos anteriormente, mostramos cada máquina y su precio de adquisición en el siguiente cuadro.

## 3. Cuadro del coste de adquisición de la maquinaria médica.

<b>MAQUINARIA</b>	<b>€</b>
Woodway	13.600
Versaclimber	9.600
Keiser	9.500
Versapulley	5.000
Yoyo	2.600
<b>TOTAL</b>	<b>40.300</b>

## 5.2. CUADRO DE AMORTIZACIONES.

Los activos antes descritos obviamente nuestro centro los empleará para recuperar a los atletas en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones para su salud, estos mecanismos y demás infraestructura se deterioran con el uso y el mero paso del tiempo, además, en el campo de la medicina existen continuas innovaciones que producen que los equipos se queden obsoletos en un corto periodo de tiempo. Por todo ello, hemos optado por aplicar a los activos el mayor porcentaje de amortización, según las tablas generalmente aceptadas, dichos porcentajes, los años de vida útil y las cuotas anuales de amortización son expuestas a continuación:

#### 4. Cuadro de amortización del inmovilizado.

MODALIDAD EN TABLAS	PRECIO DE ADQ. (A)	PORCENTAJE (B)	AÑOS AMORT. (100/B)	CUOTA DE AMORT. (A*B)
Sist. Y Prog. Informáticos	9.600	33%	3,03	3.168
Edificios de Servicios	175.000	2%	50,00	3.500
Mobiliario	7.000	10%	10,00	700
Elementos de Trans.	13.600	16%	6,25	2.176
Equip. Para Proc. De Infor.	7.050	25%	4,00	1.763
Útiles Y Herramientas	15.000	25%	4,00	3.750
Equip. Médicos	151.600	15%	6,67	22.740
Maquinaria	40.300	12%	8,33	4.836
<b>TOTAL</b>	<b>419.150</b>		<b>TOTAL</b>	<b>42.633</b>

#### 6. PLAN DE FINANCIACION.

Nos constituiremos como una Sociedad Anónima al adaptarse esta figura societaria mejor a las características de nuestros centro y del servicio que prestaremos. Para comenzar la actividad, primero debemos constituirnos como sociedad, para ello aportaríamos un capital de 500.000 €, totalmente suscrito y desembolsado en el momento inicial de forma dineraria. De ese importe nosotros nos encargaríamos de aportar 100.000 € (33.333 € cada uno), y el otro tanto sería aportado por una Sociedad Capital-Riesgo.

Entendemos que una figura así es esencial, sobre todo en el momento de arranque de un proyecto, porque a pesar de que nosotros poseemos una gran formación en el terreno económico-administrativo, departamento que ocuparíamos dentro de la organización, nos falta quizás habilidades para la gestión y más, para la gestión de un centro de estas magnitudes. Por ello la Sociedad Capital-Riesgo nos ayudaría a transformar esa debilidad, incluso potenciándola, al ser un conocedor del mercado con amplios contactos, asesorándonos, para que el centro se haga un hueco en el mercado, a la vez aportaría más firmeza al capital con su aportación monetaria. Este tipo de figura actúa por medio de rentabilidades futuras, es decir con la posterior venta de su participación en la sociedad obtendrá una rentabilidad que cree acorde al riesgo asumido.

Además de esto, solicitaremos un préstamo ICO por un importe de 300.000 € cuyo periodo de amortización será de 10 años con un TAE del 5,53%. El cuadro de amortización de dicho préstamo, se presenta a continuación.

#### 3. Tabla de amortización del préstamo.

AÑO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	PENDIENTE
1	30.765,62	1.382,5	29.383,12	270.616,88
2	30.765,62	1.247,09	29.518,53	241.098,36
3	30.765,62	1.111,06	29.654,56	211.443,8
4	30.765,62	974,4	29.791,22	181.652,58
5	30.765,62	837,12	29.928,5	151.724,08

6	30.765,62	699,2	30.066,42	121.657,66
7	30.765,62	560,64	30.204,98	91.452,68
8	30.765,62	421,44	30.344,17	61.108,5
9	30.765,62	281,61	30.484,01	30.624,49
10	30.765,62	141,13	30.624,49	0

## 6.1. POLITICA DE FINANCIACION.

La distribución de la financiación en el activo será la siguiente. La inversión inicial está tasada en unos 629.150 €, la aportación de la Sociedad Capital-Riesgo y el préstamo ICO serán destinados íntegramente a la inversión de los activos, es decir tanto la compra del terreno y la construcción así como, la adquisición de la maquinaria anteriormente descrita. El importe restante de dicha aportación, 70.850 €, junto con la realizada por los socios, se mantendrá en las cuentas corrientes de la empresa para afrontar los pagos corrientes iniciales, tales como salarios, marketing, material médico, suministros, leasing, etc.

## 7. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO.

En este punto del proyecto analizaremos los estados financieros previsionales, así como los posibles escenarios a los que nos podemos enfrentar. Para ello, debemos calcular primero la cuota de mercado que vamos a alcanzar, la cual hemos obtenido de la siguiente manera:

-Primero, hemos establecido los números de deportistas de alto nivel por disciplinas en el año 2014 en nuestro país.<sup>6</sup>

-Segundo, hemos buscado la población total de los principales países de la Unión Europea, para el año 2014. (Ver anexo "Tablas del Punto 7" Tabla 1).

-Tercero, para poder calcular aproximadamente el número de atletas en los diferentes países, hemos extrapolado los datos de nuestro país teniendo en cuenta la población de cada uno de ellos (Ver anexo "Tablas del Punto 7" Tabla 2).

-Cuarto, buscamos el porcentaje de lesiones en los deportistas<sup>7</sup>, calculamos la media de este porcentaje (la cual nos da un 16,23%), y la aplicamos a los datos obtenidos por países (Ver anexo "Tablas del Punto 7" Tabla 2).

-Quinto, la empresa valora que alcanzaremos el primer año una cuota de mercado del 5%, con un incremento anual del 10% de los deportistas que se recuperarán en nuestras instalaciones (Ver Anexo "Tablas del Punto 7" Tabla 3).

<sup>6</sup> Los datos utilizados han sido sacados de la Consejo Superior de Deportes, estadísticas de 2013 y 2014 para los D.A.N. en España [http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario\\_de\\_Estadisticas\\_Deportivas\\_2015.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2015.pdf)

<sup>7</sup> Porcentajes de la revista ELSEVIER: <http://www.elsevier.es/es-revista-fisioterapia-146-articulo-epidemiologia-las-lesiones-deportivas-13115974>

-Sexto, aplicamos la política de precios explicada con anterioridad en este proyecto, teniendo en cuenta el porcentaje medio de lesiones de cada tipo, para calcular nuestros ingresos anuales. (Ver Anexo "Tablas del Punto 7" Tabla 4)

## 7.1. CUENTAS ANUALES PREVISIONALES (5 AÑOS).

Dentro de este apartado del proyecto, y siempre partiendo de lo expuesto anteriormente, vamos a presentar los estados financieros previsionales.

### 7.1.1. Activo.

#### 4 . Tabla del Activo.

ACTIVO	200X	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
ACTIVO NO CORRIENTE						
Apli. informáticas	9.600	9.600	9.600	9.600	9.700	9.700
(Amort. Acu.)		(3.168)	(6.336)	(9.504)	(3.201)	(6.402)
Ter. y cons.	385.000	385.000	385.000	385.000	385.000	385.000
Instala. téc. y otro	234.550	234.550	234.550	234.550	234.550	234.550
inmovi. mat. (Amort. Acu.)		(39.465)	(78.930)	(118.395)	(157.860)	(197.325)
ACTIVO CORRIENTE						
Tesorería.	170.850	156.047,52	172.856,35	220.892,26	297.827,76	419.900,23
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>800.000</b>	<b>742.564,52</b>	<b>716.740,35</b>	<b>722.143,26</b>	<b>766.016,76</b>	<b>845.423,23</b>

Cada una de las partidas vienen explicada en el plan de inversión, tanto esto como su evolución, se ha efectuada atendiendo a los diferentes registros contables, cabe destacar que todo es cobrado y pagado al contado, por lo que nuestra tesorería muestra grandes variaciones. A su vez, las aplicaciones informáticas son vendidas a finales del año tres por su valor contable (96 €), siendo adquiridas en su lugar, unas nuevas por importe de 9.700 €, (entendiendo que su precio respecto al primer año se ha incrementado).

### 7.1.2. Patrimonio Neto Y Pasivo.

#### 5. Tabla del Patrimonio Neto y Pasivo.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	200X	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
PATRIMONIO NETO						
Capital social	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Res. Legales.				369,43	3.875,18	11.241,65

Otras reservas.					6.824,28	73.122,52
Resultado ejercicio.	(28.052,36)	3.694,35	35.057,47	73.664,72	109.334,98	
Res. neg. eje. ant.		(28.052,36)	(24.727,45)			
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Deudas con ent. de crédito	270.616,88	241.098,35	211.443,80	181.652,58	151.724,08	121.657,66
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Deudas con ent. de crédito	29.383,12	29.518,53	29.654,56	29.791,22	29.928,50	30.066,42
<b>TOTAL PAT. NETO Y PASIVO</b>	<b>800.000</b>	<b>742.564,52</b>	<b>716.740,35</b>	<b>722.143,26</b>	<b>766.016,76</b>	<b>845.423,23</b>

En cuanto al pasivo, este viene determinado por el plan de financiación que hemos descrito para el proyecto, por un lado la aportación de capital y por otro el préstamo ICO. Pudiendo ver la evolución del pasivo, atendiendo al resultado del ejercicio, las cuotas correspondientes al pago del préstamo y los diferentes criterios contables.

### 7.1.3. Pérdidas Y Ganancias.

#### 6. Tabla de la Cuenta de Resultados.

<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>200X+1</b>	<b>200X+2</b>	<b>200X+3</b>	<b>200X+4</b>	<b>200X+5</b>
Prestación de servicios	339.440	375.340	412.140	456.660	498.240
(Sueldos, salarios y asimilados)	(249.276,86)	(251.769,63)	(254.287,32)	(256.830,20)	(259.398,50)
(Servicios ext.)	(74.200)	(75.842)	(77.590,42)	(79.455,32)	(81.447,78)
(Amor. de Inmo.)	(42.633)	(42.633)	(42.633)	(42.666)	(42.666)
R.EX.	(26.669,86)	5.095,37	37.629,26	77.708,48	114.727,72
R. FIN.	(1.382,50)	(1.247,09)	(1.111,06)	(974,40)	(837,12)
R.A.I	(28.052,36)	3.848,28)	36.518,20)	76.734,08)	113.890,60)
(Imp. sobre bfe.)		(153,93)	(1.460,73)	(3.069,36)	(4.555,62)
<b>RES. EJERCICIO</b>	<b>(28.052,36)</b>	<b>3.694,35</b>	<b>35.057,47</b>	<b>73.664,72</b>	<b>109.334,98</b>

En la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales figuran todos aquellos ingresos y gastos necesario para la actividad, algunos de los importes mostrados han sido ya expuestos, caso de los ingresos, los salarios, la publicidad (incluida en servicios exteriores), las amortizaciones o el pago de intereses, sin embargo, la partida de servicios exteriores recoge varios gastos que conviene aclarar. Dentro de la misma se encuentran gastos de servicios de transporte para acercar a los deportistas a las instalaciones, consumo de combustible para los

vehículos del centro, suministros (agua, luz, internet, etc.), material de oficina, gastos en material médico o en I+D+I.

No obstante, entendemos que cada año se produce un incremento del 1% de los gastos por factores tales como el IPC o el aumento del salario a nuestros trabajadores y por otro, también se produce en aumento de los gastos asociados a ese avance del 10% anual en nuestra cuota de mercado.

Asimismo, como hemos explicado, Canarias cuenta con un entramado fiscal peculiar, el REFC, como resultado de su consideración como RUP, algo que posibilita que se den una serie de ayudas de Estado encubiertas. De entre ellas, la que más nos interesa, sobre todo en un primer momento, es la Zona Especial Canaria, cuyos requisitos para ser consideramos como tal cumplimos, por lo que tributaremos a un tipo impositivo del 4%, al mismo tiempo nos podremos beneficiar de las Deducciones a la Inversión en Canarias, aunque con la finalidad de plasmar claramente los estados financieros y su evolución, no la hayamos recogido. Además, hay otras figuras como la Reserva para Inversiones en Canarias que nos será de gran ayuda en otras fases del proyecto.

## 7.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO.

### 7.2.1. Escenario Optimista.

Para este escenario, hemos supuesto que obtendremos un 20% más de ingresos por nuestros servicios y que, por lo tanto, nuestros gastos en materiales médicos se verán también incrementados en un 20%.

#### 7.2.1.1. Activo, Patrimonio Neto Y Pasivo.

##### 7. Tabla del balance en un escenario optimista.

<b>ACTIVO</b>	<b>200X</b>	<b>200X+1</b>	<b>200X+2</b>	<b>200X+3</b>	<b>200X+4</b>	<b>200X+5</b>
Activo No Corriente	629.150	586.517	543.884	501.251	468.189	425.523
Activo Corriente	17.0850	220.422,09	307.184,2	432.027,79	594.086,49	809.009,97
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>800.000</b>	<b>806.939,09</b>	<b>851.068,2</b>	<b>933.278,79</b>	<b>1.062.275,49</b>	<b>1.234.532,97</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>200X</b>	<b>200X+1</b>	<b>200X+2</b>	<b>200X+3</b>	<b>200X+4</b>	<b>200X+5</b>
Patrimonio Neto	500.000	536.322,21	609.969,84	721.834,99	880.622,91	1.082.808,89
Pasivo No Corriente	270.616,88	241.098,35	211.443,80	181.652,58	151.724,08	121.657,66
Pasivo Corriente	29.383,12	29.518,53	29.654,56	29.791,22	29.928,50	30.066,42
<b>TOTAL PAT. NETO Y PASIVO</b>	<b>800.000</b>	<b>806.939,09</b>	<b>851.068,2</b>	<b>933.278,79</b>	<b>1.062.275,49</b>	<b>1.234.532,97</b>

### 7.2.1.2. Pérdidas Y Ganancias.

#### 8. Tabla de Cuenta de Resultados en un escenario optimista.

OPERACIONES CONTINUADAS	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	2000X+5
Prestación de servicios	407.328	450.408	494.568	547.992	597.888
(Sueldos, salarios y asimilados)	(249.276,86)	(251.769,63)	(254.287,32)	(256.830,2)	(259.398,5)
(Servicios exteriores)	(76.200)	(78.042)	(80.010,42)	(82.117,32)	(84.375,98)
(Amor. de Inmo.)	(42.633)	(42.633)	(42.633)	(42.666)	(42.666)
R. EXP.	39.218,14	77.963,37	117.637,26	166.378,48	211.447,52
R. FIN.	(1.382,5)	(1.247,09)	(1.111,06)	(974,40)	(837,12)
R.A.I	37.835,64	76.716,28	116.526,2	165.404,08	210.610,4
(Imp. sobre bfe.)	(1.513,43)	(3.068,65)	(4.661,05)	(6.616,16)	(8.424,42)
<b>RES. EJERCICIO</b>	<b>36.322,21</b>	<b>73.647,63</b>	<b>111.865,15</b>	<b>158.787,92</b>	<b>202.185,98</b>

### 7.2.2. Escenario Pesimista.

Para este escenario, hemos partido de la hipótesis de que obtendremos un 10% menos de ingresos por nuestros servicios, y por lo tanto, el gasto en materiales médicos se verá también reducido en un 10%.

#### 7.2.2.1. Activo, Patrimonio Neto y Pasivo.

#### 9. Tabla del balance en un escenario pesimista.

ACTIVO	200X	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
Activo No Corriente	629.150	586.517	543.884	501.251	468.189	425.523
Activo Corriente	170.850	123.103,52	103.632,28	113.124,92	147.498,82	223.145,79
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>800.000</b>	<b>709.620,52</b>	<b>647.516,28</b>	<b>614.375,92</b>	<b>615.687,82</b>	<b>648.668,79</b>
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	200X	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
Patrimonio Neto	500.000	439.003,64	406.417,92	402.932,12	434.035,24	496.944,71
Pasivo No Corriente	270.616,88	241.098,35	211.443,8	181.652,58	151.724,08	121.657,66
Pasivo Corriente	29.383,12	29.518,53	29.654,56	29.791,22	29.928,5	30.066,42
<b>TOTAL PAT. NETO Y PASIVO</b>	<b>800.000</b>	<b>709.620,52</b>	<b>647.516,28</b>	<b>614.375,92</b>	<b>615.687,82</b>	<b>648.668,79</b>

### 7.2.2.2. Pérdidas Y Ganancias.

#### 10. Tabla de Cuenta de Resultados en un escenario pesimista.

OPERACIONES CONTINUADAS	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
Prestación de servicios	305.496	337.806	370.926	410.994	448.416
(Sueldos, salarios y asimilados)	(249.276,86)	(251.769,63)	(254.287,32)	(256.830,2)	(259.398,5)
(Servicios exteriores)	(73.200)	(74.742)	(76.380,42)	(78.124,32)	(79.983,68)
(Amor. de Inmo.)	(42.633)	(42.633)	(42.633)	(42.666)	(42.666)
R. EXP.	(59.613,86)	(31.338,63)	(23.74,74)	33.373,48	66.367,82
R. FIN.	(1.382,5)	(1.247,09)	(1.111,06)	(974,4)	(837,12)
R.A.I	(60.996,36)	(32.585,72)	(3.485,8)	32.399,08	65.530,701
(Imp. sobre bfe.)				(1.295,96)	(2.621,23)
<b>RES. EJERCICIO</b>	<b>(60.996,36)</b>	<b>(32.585,72)</b>	<b>(3.485,8)</b>	<b>31.103,12</b>	<b>62.909,47</b>

Vemos las diferencias entre los estados financieros de los escenarios planteados, la incidencia de la variación de los ingresos, como en todo proyecto resulta fundamental. En el apartado siguiente se verá de forma más clarificadora.

### 7.2.3. Ratios.

#### 11. Tabla de ratios en un escenario realista.

RATIO	200X	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
Margen Económico		-7,86%	1,36%	9,13%	17,02%	23,03%
Rentabilidad Económica		-3,59%	0,71%	5,21%	10,14%	13,57%
Ratio Endeudamiento	60%	57,3%	50,7%	41,4%	31,1%	21,9%
Renta. Financiera		-5,9%	0,8%	6,9%	12,6%	15,8%
Ratio Garantía	2,67	2,74	2,97	3,42	4,22	5,57
Ratio Tesorería	5,81	5,29	5,83	7,41	9,95	13,97

#### 12. Tabla de ratios en un escenario optimista.

RATIO	200X	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
Margen Económico		9,63%	17,31%	23,79%	30,36%	35,37%
Rentabilidad Económica		4,86%	9,16%	12,60%	15,66%	17,13%
Ratio Endeudamiento	60%	50,46%	39,53%	29,29%	20,63%	14,01%
Renta. Financiera		6,77%	12,07%	15,50%	18,03%	18,67%
Ratio Garantía	2,67	2,98	3,53	4,41	5,85	8,14
Ratio Tesorería	5,81	7,47	10,36	14,50	19,85	26,91

### 13. Tabla de ratios en un escenario pesimista.

RATIO	200X	200X+1	200X+2	200X+3	200X+4	200X+5
Margen Económico		-19,51%	-9,28%	-0,64%	8,12%	14,80%
Rentabilidad Económica		-8,40%	-4,84%	-0,39%	5,42%	10,23%
Ratio Endeudamiento	60%	61,64%	59,32%	52,48%	41,85%	30,53%
Renta. Financiera		-13,89%	-8,02%	-0,87%	7,17%	12,66%
Ratio Garantía	2,67	2,62	2,69	2,91	3,39	4,28
Ratio Tesorería	5,81	4,17	3,49	3,80	4,93	7,42

Como muestran las tablas anteriores, la trayectoria de la empresa será favorable, aunque dependiendo de cuál sea el escenario al que tengamos que enfrentarnos, dicha evolución será más o menos repentina.

Así, el análisis de los ratios como las rentabilidades económica y financiera muestran que ésta siempre irá en un aumento constante, no obstante, y como mencionamos antes, depende del escenario que se presente. En el optimista, será positiva desde el primer año, mientras que en el realista tardaríamos dos años y hasta cuatro si las cosas no van como hemos planeado en un principio.

El ratio de tesorería de la empresa refleja nuestra capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo, como pasa con otros ratios, refleja que tenemos gran capacidad, la cual siempre va al alza. En un escenario pesimista, perdería empaque, hasta que empiece nuevamente comience a crecer en el cuarto año. De resto, en los otros escenarios, es un ratio que refleja la posibilidad de hacer frente a cualquier imprevisto que surja.

El ratio de garantía que posee nuestra empresa también refleja que somos capaces de hacer frente al pago de deuda por los diferentes materiales médicos y demás, así como del préstamo ICO, el cual necesitamos para la puesta en marcha del proyecto. Este ratio, en cualquiera de los escenarios, apenas sufrirá caída. Más bien, refleja que somos una empresa con suficientes saneamiento.

Por otro lado, nuestro endeudamiento irá en descenso a medida que avance nuestra actividad empresarial, lo único que diferencia es el escenario, pues irá disminuyendo en mayor o menor cantidad según cual se presente. El ideal sería el optimista, pues en cinco ejercicios nuestro endeudamiento disminuirá considerablemente, aunque en el escenario realista conseguimos reducirlo en dos terceras partes. Sea como fuere, reduciremos el nivel de deuda poco a poco, para poder hacer frente después a nuevos proyectos que nos permitan seguir creciendo en el sector. No obstante, el margen económico refleja algo que realmente ocurre con cualquier empresa de nueva creación, y es que los gastos a los que debemos hacer frente durante el primer año hacen que el resultado del ejercicio sea negativo y por tanto nuestro margen económico también lo sea. Nuevamente volvemos a lo de antes, si el escenario que se presenta es optimista, nuestro resultado será positivo, y por tanto, ya el margen no hará otra cosa que aumentar de manera constante. Si por el contrario, se presenta un escenario pesimista, tardaríamos cuatro ejercicios en obtener un margen positivo.

Como consecuencia, los ratios reflejados en las tablas demuestran que nuestra empresa es bastante viable, que tendrá una evolución positiva y que, sin importar el escenario que se

presente, siempre tendremos una buena proyección de futuro. Se podrán alcanzar los objetivos fijados en un corto periodo de tiempo o no, pero los buenos resultados se consiguen, y por ello podemos concluir que nuestra empresa triunfará dentro del sector, colocándonos al nivel de las clínicas y centros de rehabilitación punteros a nivel mundial.

## 8. CONCLUSIONES.

Como resultado de este estudio de creación de nueva empresa, podemos concluir en que este proyecto posee unas ventajas competitivas sostenidas que nos haría ser una empresa de tratamiento de lesiones diferenciada de la mayoría de las empresas que componen el mercado en el que nos incluiremos, ya que la situación geográfica y climatológica, hace de nosotros un destino clave para que nuestros clientes puedan disfrutar de una recuperación óptima a través de nuestros profesionales, que estarán en continuo aprendizaje, estando al tanto de los últimos avances en tecnologías, y además de este uso de nuestras instalaciones, con la interacción con el medio ambiente, creando programas de trabajo óptimos en nuestras playas o en la alta montaña, usando los cambios de altitud, la falta de oxígeno, la orografía o los beneficios de la arena.

Si hablamos de ventajas en nuestro territorio, el que Canarias sea un destino conocido de turismo internacional europeo, nos sitúa en un lugar predominante a la hora de que en muchas personas elijan nuestras islas como lugar preferido para sus vacaciones, por lo que, creando nuestro proyecto empresarial, nos sería fácil publicitarla en Europa y darle a Canarias la opción de crear otro flujo de personas, diferenciándonos del actual, y que tan en auge se ha venido realizando en la última década.

Nuestro proyecto tiene algunas limitaciones, como es el caso de la alta inversión inicial que necesitamos para la puesta en funcionamiento de nuestra empresa, ya sea en la adecuación de unas instalaciones favorables para dar un buen servicio, como la propia inversión en máquinas especializadas para dicho tratamiento. Así pues, hemos detectado la necesidad inicial de crear algunos convenios de colaboración con distintas entes, presentados en nuestro desarrollo del proyecto, como es el caso de acuerdos con distintos cirujanos deportivos reconocidos a nivel europeo, o las instalaciones de la T3, como también la posibilidad de trabajar conjuntamente con el Servicio Canario de Salud ya que podría ser un importante desahogo para las listas de espera en lo que a rehabilitación de pacientes concierne.

Por otro lado, tras estudiar las distintas hemos optado por crear un proyecto por fases, en el que la primera fase supondrá el servicio de tratamiento de lesiones, adecuando unas instalaciones para este servicio, y para el alojamiento, crearemos contratos de colaboración con alguna de las cadenas hoteleras de la zona, para reservar un espacio de habitaciones a nuestros clientes. Una vez vaya avanzando nuestro proyecto empresarial, a través de la capitalización por los remanentes generados en los años posteriores, instrumentados por medio de la Reserva para Inversiones en Canarias, crearíamos la segunda fase de nuestro proyecto, a medio plazo, en la cual invertiríamos en un complejo pequeño, de entre 12 a 20 habitaciones, para poder alojar a nuestros clientes, complementando así nuestro servicio sin necesidad del traslado de

nuestros pacientes. Por último, a más largo plazo, nuestro objetivo será la tercera y última fase del proyecto con la creación de un equipo médico especializado en tratamiento de lesiones deportivas, además de instaurar en nuestras instalaciones un quirófano para ofrecer un servicio completo e integro, concentrado en un único espacio, creándonos, de esta manera, otra ventaja competitiva, puesto que ninguno de nuestros competidores ofrecen algo similar. No obstante, no se descarta que el centro preste servicio a todo tipo de pacientes, aplicando los conocimientos adquiridos en el tratamientos de lesiones en la alta competición a personas corrientes con algún tipo de problema muscular o articular. Así pues, por medio de estas tres fases, realizaremos inicialmente una inversión significativamente más pequeña y adecuada a los recursos de los que disponemos.

Como bien se pueden observar en nuestras cuentas anuales previsionales, debido a la fuerte inversión inicial, el primer año obtendremos pérdidas y el segundo estaremos en un punto intermedio sin beneficios significativos ni pérdidas manifiestas, pero a partir de ahí, con el paso del tiempo, los beneficios se irán acrecentando, además el pasivos disminuirán, como consecuencia de la progresiva amortización del préstamo, aumentando el flujo de caja, esto nos permitiría comenzar con la segunda fase del proyecto. Con ella, los beneficios se acrecentarán exponencialmente al prestar el servicio de alojamiento.

En definitiva, según entrevistas realizadas a diversas personas pertenecientes al deporte de alto nivel, caso del representante de futbolistas Carlos Ariño y el atleta olímpico Mario Pestano, además del estudio económico-financiero aquí expuesto, la viabilidad del proyecto no presenta duda alguna, a lo que se le une la falta de competencia directa en nuestro territorio que ofrece unas condiciones especiales que generan un valor añadido inmenso, lo que expoliaría a Canarias y a nuestro centro como referentes europeos, y porque no mundiales, para el tratamiento de lesiones.

## 9. BIBLIOGRAFIA.

<http://www.aemet.es/es/serviciosclimaticos/datosclimatologicos/valoresclimatologicos?l=C429I&k=C00>

<http://www.aena.es/csee/Satellite/Aeropuerto-Tenerife/Sur/es/Page/1048146821144//Presentacion.html>

[http://www.gevic.net/info/contenidos/mostrar\\_contenidos.php?idcomarca=-1&idcon=532&idcap=92&idcat=22](http://www.gevic.net/info/contenidos/mostrar_contenidos.php?idcomarca=-1&idcon=532&idcap=92&idcat=22) <http://www.visitarcanarias.com/clima.php>

<http://www.efe.com/efe/america/sociedad/la-temperatura-de-ee-uu-en-2015-fue-segunda-mas-alta-121-anos/20000013-2805539>

<http://geografia.laguia2000.com/climatologia/alemania-clima>

<http://www.emprenderencanarias.es/ref-intro/reserva-inversiones/>

[http://www.cescanarias.org/documentos/rup/costes\\_ultraperiferia\\_re.pdf](http://www.cescanarias.org/documentos/rup/costes_ultraperiferia_re.pdf)

<http://deyup.blogspot.com.es/2012/10/liderazgo-en-costes-vs-diferenciacion.html>

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

<http://www.sugereendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico-ii/>

<http://www.elmejorclimadelmundo.com/la-opinion-de-los-expertos?p=eyJwYWdpbmEiOjB9#>

<https://observatoriodesempresariales.wordpress.com/2011/11/01/10-programas-erp-software-libre-y-gratis-para-pymes>

<http://byomedicsystem.es/82-musclelab-ml-6000>

<http://www.efisioterapia.net/anuncios/24334-smart-coach-encoder-lineal-y-giratorio>

<http://www.km77.com/marcas/portada/portada.asp>

[http://www.marca.com/2010/07/15/motor/mundial\\_motos/1279215699.html](http://www.marca.com/2010/07/15/motor/mundial_motos/1279215699.html)

<http://www.diariovasco.com/deportes/mas-deportes/201409/19/gravedad-cero-tolosa-tecnologia-201409190752.html>

<http://www.redtf.es/index.php/noticias/68-entrevista-sobre-tmg>

<http://www.tecnosportonline.com/>

<http://www.equipo-ultrasonido.com/equipo-de-ecografia-siemens-acuson.html>

[http://tienda.fisaude.com/plataforma-presiones-podologica-c-1029\\_2440.html](http://tienda.fisaude.com/plataforma-presiones-podologica-c-1029_2440.html)

<http://www.rehabfisica.com/es/aparatos-para-la-rehabilitacion-suelo-pelvico/273-gymna-myo-200-con-carro-y-soporte-inclinado.html>

<http://www.logarsalud.com/fisioterapia/electroestimulador-combinado/equipos/>

<http://www.infomagnetoterapia.com/mejores-aparatos-de-magnetoterapia>

<http://www.quirumed.com/es/laboratorio/centrifugas/centrifugas-de-alta-velocidad>

<http://www.francomolina.es/tablas-de-amortizacion-2015/>

## 10. ANEXOS

Presentamos a continuación las tablas a las que hacemos referencia en el punto 7 de este proyecto.

### 7. Tabla 1 sobre el número de habitantes por países Unión Europea

PAISES	HABITANTES
España	46.624.382
Alemania	81.197.537
Reino Unido	64.875.165
Francia	66.415.161
Italia	60.795.612
Portugal	10.374.822
Bélgica	11.258.434
Holanda	16.900.726
Austria	8.576.261

Fuente: Datos obtenidos de la web datosmacro.com

### 7. Tabla 2 sobre la estimación de deportistas en los principales países de la UE.

Tipo De Deporte	Esp	Ale	Ing	Fra	Ita	Por	Bel	Hol	Aus	Total Deport.
Atletismo	132	230	184	188	172	29	32	48	24	1.039
Automovil.	6	10	8	9	8	1	1	2	1	47
Baloncesto	226	394	314	322	295	50	55	82	42	1.779
Balonmano	195	340	271	278	254	43	47	71	36	1.535
Boxeo	4	7	6	6	5	1	1	1	1	31
Ciclismo	114	199	159	162	149	25	28	41	21	897
Futbol	223	388	310	318	291	50	54	81	41	1.755
Golf	46	80	64	66	60	10	11	17	8	362
Halterofilia	30	52	42	43	39	7	7	11	6	236
Hockey	193	336	269	275	252	43	47	70	36	1.519
Judo	95	165	132	135	124	21	23	34	17	748
Karate	62	108	86	88	81	14	15	22	11	488
Natación	238	414	331	339	310	53	57	86	44	1.873

Piragüismo	247	430	344	352	322	55	60	90	45	1.944
Tenis	36	63	50	51	47	8	9	13	7	283
Triatlón	68	118	95	97	89	15	16	25	13	535
Vela	243	423	338	346	317	54	59	88	45	1.913
Voleibol	49	85	68	70	64	11	12	18	9	386
<b>TOTAL</b>	<b>2.207</b>	<b>3.844</b>	<b>3.071</b>	<b>3.144</b>	<b>2.878</b>	<b>491</b>	<b>533</b>	<b>800</b>	<b>406</b>	<b>17.373</b>

Del total de deportistas obtenidos (17373), y aplicando la media del porcentaje de lesiones (16,23%), llegamos a la conclusión de que, por término medio, se producen anualmente unas 2820 lesiones en estos países.

#### 7. Tabla 3 sobre la evolución de la cuota de mercado.

PERÍODO	Nº DEPORTISTAS*
Año 1	141
Año 2	155
Año 3	171
Año 4	188
Año 5	206

\*Aumento del 10% anual

Fuente: Elaboración propia

#### 7. Tabla 4 sobre porcentaje medio de lesiones

LESION	PORCENTAJE
Rodilla	0,2
Rotura Fibrilar	0,25
Torceduras	0,1
Fracturas	0,3
Dislocaciones	0,15
Total	1

Fuente: Elaboración propia.