



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Análisis y Proposición de Modelo de Negocio innovador centrado en la terapia holística y sus beneficios

Autor: Diego Arteaga Jimeno
Director: Jose Luis Gonzalez Porras

MADRID | Septiembre 2025

ÍNDICE:

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	3
1.1 Evolución del modelo médico al modelo biopsicosocial	3
1.2 La Demanda Insatisfecha	4
1.3 Modelo Holístico integrador	5
1.4 Evidencia Científica relacionada con el Modelo Holístico	6
2. <u>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</u>	9
2.1 Análisis de la Situación	9
2.2 Propósito de Estudio y Benchmark	10
2.2.1 Industria de la Salud Mental	10
2.2.2 Industria de la Fisioterapia y Podología	12
2.2.3 Industria de la Nutrición	14
2.2.4 Resumen	15
3. <u>ANÁLISIS DE COMPETIDORES</u>	16
3.1 Introducción	16
3.2 Competencia directa	17
3.3 Competencia indirecta	20
4. <u>BUSINESS MODEL CANVAS: “PROYECTO VITALIDAD”</u>	21
4.1 Segmentos de Mercado	21
4.2 Propuesta de Valor	22
4.3 Canales	22
4.4 Relación con el cliente	23
4.5 Fuentes de ingresos	24
4.6 Recursos Clave	26
4.7 Actividades Clave	27
4.8 Asociaciones Clave	27
4.9 Estructura de costes	28
5. <u>PROYECCIONES FINANCIERAS A 5 AÑOS</u>	29
5.1 Supuestos explícitos	29
5.1.1 Supuesto de Alquiler	29
5.1.2 Supuesto de Salarios	30
5.1.3 Supuesto de Provisiones	30
5.1.4 Supuesto de Aplicación y Desarrollo	31
5.1.1 Supuesto de Crecimiento de la Actividad	31
5.2 Proyecciones de aquí a 5 años	33
6. <u>DECLARACIÓN DE USO DE IA</u>	36
7. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	37

1. INTRODUCCIÓN:

1.1 Evolución del modelo médico al modelo biopsicosocial

La psicología entendida desde el prisma de hoy en día, es decir, como una ciencia centrada en el entendimiento del pensamiento, emociones y conducta humana, nació en 1879, impulsado por Wilhelm Wundt cuando inauguró el primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig. Desde su génesis, esta disciplina ha acompañado a la humanidad en la ardua búsqueda de autoconocimiento, intentando elucidar el comportamiento humano a través del método científico; esto, separándose claramente de otras áreas, como la filosofía, por ejemplo. La psicología en su nacimiento sigue el modelo **médico hegemónico**, priorizando en sus primeros años los esfuerzos en experimentar, conocer, analizar y clasificar la enfermedad mental y las patologías o síntomas asociados. Dicho modelo fomentó el posicionamiento y creación de la psicología como disciplina científica. Sin embargo, dichos objetivos han sido secundados con el paso del tiempo, adaptándose más a las necesidades de la sociedad, viéndose el modelo médico hegemónico sustituido hacia un **modelo biopsicosocial**. Por ende, antes de explorar el modelo de negocio sugerido en esta investigación, es absolutamente crucial analizar esta transformación en la historia de la psicología, subrayando la transición paradigmática del modelo médico tradicional del siglo XIX, al modelo biopsicosocial actual, el cual estructura el tratamiento y la progresión de la psicología contemporánea.

El modelo médico imperante, con una inclinación reduccionista, sirvió como el primer paradigma intelectual que impulsó el desarrollo de la psicología. Esta perspectiva, nacida de la necesidad y del espíritu de entender la psiquis, pretende estudiar la conducta humana, el pensamiento, sentimiento, o acción, en un entorno controlado experimental mediante el método científico, contemplando al individuo como una "maquinaria" y la enfermedad mental, como un "desajuste" en su operar. El enfoque, fuertemente influenciado por la industrialización, los avances tecnológicos y el desarrollo científico, definió los inicios de la psicología como disciplina científica. Este paradigma se concentró en la salud mental como la no existencia de enfermedad, enfocándose en el estudio de la patología y las anomalías conductuales. "Este manual establece la nomenclatura, las categorías diagnósticas, y los criterios para el diagnóstico de éstas en la práctica clínica." (Zabaleta, 2019). Si bien exhibe cierta utilidad al clasificar y elucidar diversas patologías, el paradigma médico evidenció

limitaciones a la hora de comprender y tratar eficientemente la salud mental. Con intención de defender la psicología como una ciencia y alejarla de la disciplina de la filosofía, la psicología vista desde el modelo médico entiende al ser humano **como un paciente, una patología, una enfermedad que requiere cura**, aislando así al paciente del ser humano, de su contexto sociocultural y entendiendo la relación de mente y cuerpo como dos entidades separadas y aisladas.

Ante estas limitaciones, George Engel, en 1977, delineó el modelo biopsicosocial, sosteniendo que “la salud y la enfermedad son el resultado de la interacción dinámica entre factores biológicos, psicológicos y sociales” (Adminnus & Adminnus, 2024). Este modelo, revolucionario en su tiempo, surgió impulsado por diversas razones: Principalmente, un mayor énfasis en el tratamiento psicológico frente a la simple experimentación, subsanando así las carencias del modelo anterior. Y finalmente, este modelo propuso una concepción del ser humano que resalta la interrelación y el dinamismo entre los factores sociales, biológicos y psicológicos de cada persona, comenzando a integrar la mente y el cuerpo no como entidades independientes, sino como partes entrelazadas que funcionan en sinergia y se influyen mutuamente.

Esta aproximación marcó un avance trascendental en la psicología de la salud, al favorecer una visión comprensiva del ser humano, considerando tanto su interior como sus relaciones con el entorno y la urgencia de un enfoque integral en los procesos terapéuticos. El modelo, sin duda, representa un hito fundamental para la reflexión y el abordaje de la salud mental en la actualidad. Busca guiar la medicina moderna y sus áreas especializadas, hacia un tratamiento y atención que sea genuinamente integral, holístico, y con enfoques múltiples. Sin embargo, la aplicación del modelo teórico mencionado a la práctica todavía deja mucho que desear, siendo incapaces de cumplir con las expectativas propuestas.

1.2 La Demanda Insatisfecha

A nivel mundial, la salud mental se manifiesta como una problemática central tanto en el terreno sanitario como en el contexto social en las últimas décadas. En base a eso, La Organización Mundial de la Salud (OMS) reporta cifras alarmantes:

“En 2019, casi mil millones de personas –entre ellas un 14% de los adolescentes de todo el mundo– estaban afectadas por un trastorno mental. Los suicidios representan

más de una de cada 100 muertes y el 58% de ellos ocurrían antes de los 50 años de edad. Los trastornos mentales son la principal causa de discapacidad y son responsables de uno de cada seis años vividos con discapacidad.” (OMS, 2019)

Las enfermedades mentales, no es solo, la principal fuente de discapacidad mundial, además, generan un impacto significativo en la economía, los sistemas de salud y la calidad de la vida de la gente.

“Constituyen la segunda causa de discapacidad prolongada, aumentan el número de años de vida saludable perdidos, generan gastos en atención de salud para las personas y las familias afectadas y ocasionan pérdidas económicas sustanciales en todo el mundo” (World Health Organization; 2025).

Dada la circunstancia, la ineficiencia de los modelos clásicos como la psicoterapia tradicional o las soluciones farmacológicas se manifiesta claramente. Estos modelos demuestran una falta de adaptación a los retos contemporáneos y ofrecen respuestas insuficientes para abordar las exigencias del modelo biopsicosocial. De esta constatación se desprende la urgencia de renovarse y experimentar con métodos de intervención más completos, que consideren diversos enfoques de cuidado y atención al paciente tomando como punto de partida el modelo de tratamiento propuesto por Engel, combinado con el uso de la innovación tecnológica y la cooperación interdisciplinaria.

1.3 Modelo Holístico integrador

El contexto societal español presente, definido por una creciente exigencia en el ámbito de los servicios de salud mental, es, sin duda, un momento idóneo para una reconsideración profunda del modelo asistencial parcial. Este trabajo postula un modelo de negocio ambicioso, que prioriza la innovación y la sinergia de disciplinas fundamentales para un mayor bienestar del paciente: psicología, fisioterapia, podología y nutrición, todo englobado en una misma propuesta de valor.

La propuesta, se sustenta en la premisa, originalmente delineada por George Engel en su modelo biopsicosocial y la creencia firme que la salud mental, no debería ser comprendida de manera fragmentada sino más bien, concebida como el fruto de una constante interacción entre mente, cuerpo y el medio ambiente. En esta línea, fusionar el apoyo psicológico, la salud física y una alimentación equilibrada en un único camino terapéutico, podría ser, por lo

tanto, una estrategia sumamente efectiva, no sólo para optimizar el abordaje clínico, sino también para elevar significativamente la calidad de vida de los pacientes. Referente al modelo biopsicosocial, ampliamente reconocido en el ámbito clínico, como el objetivo supremo de la medicina, la propuesta exhibida aquí, puede ser interpretada como un avance decisivo en la consecución de tal anhelo.

La proposición expuesta no se propone presentar una visión revolucionaria en el ámbito médico, más bien, pretende una progresión pragmática del modelo biopsicosocial, adaptándolo con una perspectiva funcional y empresarial. En otras palabras, se aspira a sobrepasar la división de los tratamientos convencionales con la construcción de un servicio concertado, de fácil acceso y enfocado en el bienestar general de cada persona.

1.4 Evidencia Científica relacionada con el Modelo Holístico

El valor innovador de este modelo reside en su capacidad para integrar disciplinas que, aunque fundamentales para el bienestar humano, rara vez se articulan en un mismo proceso terapéutico. En este modelo se cree en la firme convicción de que un tratamiento multidisciplinar y cohesionado del bienestar mental, nutricional, y físico puede conllevar a un tratamiento más efectivo y adecuado para el paciente, algo que ya es apoyado por la literatura científica, ofreciendo resultados prometedores en el abordaje de dicha integración.

Un ejemplo de lo expresado anteriormente es el estudio publicado en *Universitas Psychologica* en mayo de 2017, el cual evaluó el impacto de un programa integrador, combinando la fisioterapia y técnicas psicológicas, en el bienestar psíquico de 25 pacientes con diabetes tipo “ atendidos en Zaragoza: “Nuestros resultados sugieren que no es posible estudiar el dolor y el malestar psicológico como fenómenos aislados. Recientemente, se ha observado cómo el dolor predecía, incluso, la efectividad del tratamiento farmacológico antidepresivo en pacientes diabéticos tipo 2” (Lucha-López et al., 2017). Este estudio demuestra la **eficacia y efectividad** del tratamiento holístico a la hora de abordar problemáticas físicas, medidos con resultados clave como la **disminución del dolor en un efecto grande (mediante la Escala Visual Análogica (EVA))**, y problemáticas psíquicas, medido por los resultados claves en el aumento del **bienestar total** y la disminución leve de **ansiedad/ insomnio y depresión** (Medido con el Goldberg GHQ-28). Estudios como este refuerzan la importancia y necesidad de implementar un modelo holístico de la terapia.

Estudios similares, como el llevado por la Fundación Caser en 2025, pretendía evaluar un enfoque combinado de fisioterapia especializada y terapia cognitivo - conductual en **pacientes con trastornos del movimiento funcional**. Y es que, según Macías-García y Mir (2025), el grupo multidisciplinar mostró mejoras mucho más significativas con este nuevo método que el grupo control, con métodos tradicionales. Entre estas mejoras, es importante destacar sobre todo las mejoras en aspectos motores y físicos (diferentes medidas con el cuestionario genérico de preguntas SF-36), además de una mejoría más pronunciada de los **síntomas motores**: “Los pacientes asignados al abordaje multidisciplinar mejoraron en la gravedad de sus síntomas motores en más del 50% en el seguimiento tanto a los 3 como a los 5 meses en comparación con los pacientes del grupo control.” (Macías-García & Mir, 2025). Además, es importante denotar la **posterior reincorporación socio - laboral**, pues un 20% de integrantes del grupo multidisciplinar retomó trabajo o estudios frente **a ninguno del grupo control**, según Macías-García & Mir (2025). Esto demuestra no solo la eficiencia de las terapias holísticas, sino también la **necesidad** de incorporación de estas terapias en pro del bienestar de los pacientes y su posterior incorporación al mercado laboral.

Y es que este modelo de terapia integradora no solo está siendo probado y estudiado actualmente, sino que también es avalado por metaanálisis y revisiones sistemáticas. En el caso del metaanálisis de Wilson et al. (2018), tras analizar estudios sobre el dolor crónico y los distintos tratamientos para poder tratarlo (intervenciones fisioterapéuticas versus intervenciones que entremezclan la fisioterapia y la psicología), pudieron concluir que “existe evidencia suficiente para poder concluir que combinar la fisioterapia y la psicología mejora las funcionalidades físicas en el dolor crónico comparado con el uso exclusivo de la fisioterapia” [“There is evidence that combining physiotherapy and psychological approaches improves physical function in chronic pain in comparison to physiotherapy alone.”] (Wilson & Cramp, 2018).

Esta idea es apoyada también por la revisión sistemática de Silvia Guerrero et al. (2018), creada con el objetivo de analizar la eficacia de las terapias combinadas (es decir, fisioterapia y psicoterapia) en el dolor, la discapacidad, y la salud psicológica de los pacientes con dolor musculoesquelético, los cuales comentan que los resultados prometen a la hora de mejorar la salud de la población afectada, específicamente la salud psicológica [“Low to high quality evidence demonstrated small to medium effects for some psychological outcomes at short-term and long-term follow-ups.” (Silva Guerrero et al., 2018)].

En conclusión, a pesar de que existe literatura poco variada y con pocas líneas de investigación que confirme de manera exacta la eficacia y la efectividad de las terapias combinadas (psicología y fisioterapia), una cosa está clara: **Todas estas líneas de investigación avalan que existe una mayor efectividad en las terapias holísticas, y destacan su prometedor futuro, además de la necesidad de incorporación de estas intervenciones a disponibilidad de la población necesitada de sus beneficios.**

2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO:

2.1 Análisis de Situación:

En la coyuntura actual, se aprecia una brecha significativa entre la demanda de servicios de salud mental y la aptitud de la oferta, ya sea pública o privada, para propiciar una atención completa y efectiva. Frente a esta encrucijada, los paradigmas de cuidado clásicos resultan insuficientes en su funcionamiento de manera segmentada, tratando los tratamientos desde áreas separadas tales como la psicología, la fisioterapia, o la nutrición. Dicho planteamiento se manifiesta ineficaz a la hora de afrontar quebrantos de salud desde una óptica holística y biopsicosocial.

La mencionada fragmentación obliga a los pacientes a buscar alternativas multidisciplinarias por cuenta propia, recurriendo a distintos profesionales sin sincronía alguna. Esto obstaculiza la continuidad asistencial, reduce la efectividad de las intervenciones cuando se emplean de forma separada y, en múltiples instancias, genera frustración o abandono del proceso terapéutico, motivado por la ausencia de resultados claros y duraderos.

A pesar de que el conocimiento científico acumulado refuerza los beneficios del enfoque multidisciplinario en el manejo de desórdenes crónicos y de salud mental, escasean los servicios que funcionen coordinadamente dichos ámbitos en una única propuesta de valor. Esta realidad subraya la urgente necesidad de examinar la factibilidad de un modelo asistencial que consolide esas áreas, en un servicio único. Esto proporciona al paciente una atención holística, consistente y verdaderamente enfocada en las necesidades del paciente.

Considerando lo dicho, resulta esencial establecer un estudio exhaustivo del sector, atendiendo variables como la posible existencia de un mercado “nicho” viable, la dimensión del mercado y su nivel de demanda potencial, la tipología del público objetivo, la competencia principal, y las maneras de distinguirse. Este análisis, permitirá adecuar el modelo de negocio a los requerimientos específicos de los consumidores y de todos los stakeholders relacionados.

2.2 Propósito del Estudio y Benchmark:

Realizar un estudio exhaustivo sobre la magnitud del mercado accesible para servicios combinados de salud mental, fisioterapia, y nutrición en España es crucial. Buscamos identificar el perfil de consumidor idóneo, un análisis detallado de la competencia y así obtener información estratégica valiosa. Esto ayudará a formular la propuesta de valor, los precios y, claro, el posicionamiento para el nuevo modelo de negocio.

Público objetivo: psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas y sus respectivos consumidores mayores de 18 años residentes en España

1. Industria de la salud mental:

La industria dedicada a la salud mental experimenta una fuerte demanda en España. Lopez (2023) afirma que cerca de uno de cada cuatro ciudadanos españoles ha buscado ayuda profesional psicológica o psiquiátrica, denotando un aumento continuo en la solicitud de asistencia en el ámbito mental dentro del territorio nacional. Se observa que “el 262% de los españoles mayores de 18 años admiten haber consultado a un psicólogo o psiquiatra para lidiar con problemas relacionados con la salud mental” (Lopez 2023). La Confederación Salud Mental España (2023) aporta información que completa este panorama mostrando una creciente inquietud social sobre la salud mental y, a su vez, una percepción generalizada de la falta de recursos públicos, principalmente en lo que respecta a la disponibilidad de profesionales y los periodos de espera. Además, podemos ver que se trata de un mercado con **potenciales de crecimiento todavía mayores, evidenciado en el aumento de psicólogos/as de la rama sanitaria en España:** Igualmente, parece un mercado con amplio potencial de desarrollo, algo que se demuestra con el incremento de psicólogos en la rama sanitaria española se reporta en datos del 2024 un total de 43.628 profesionales, significando un incremento del 7,9% en comparación con 2023, donde se registraron 40.417 (Infocop Online, 2025). Analizando estos datos, es posible extraer las siguientes conclusiones, acompañando las conclusiones previas con información extraída del INE:

1. **Población Psicológica en España:** 43.842 (Tasa de 88,9 por cada 100,000 habitantes multiplicado por la población española)
2. **Población Española que acude al psicólogo:** un 26% de la población española = **12.822.142**
3. **Ratio de Población Española que acude al psicólogo y Población Psicológica:** Por cada **292,46** pacientes en España, existe **1 psicólogo**

De este 26% de la población que recurre a terapia, observamos que los jóvenes entre 18 y 25 años, sobre todo las mujeres, constituyen el grupo más asiduo a las consultas psicológicas en España (Cascos, 2022). Esto demuestra una creciente conciencia sobre la salud mental y, al mismo tiempo, refleja también el desarrollo potencial de este sector. Considerando la circunstancia que la demanda excede la oferta y anticipando un incremento ulterior de la misma las barreras de entrada aparentan ser oportunas para impulsar el crecimiento de la oferta. Ante la escasez de psicólogos en relación con la población que requiere sus servicios, se fortalece la capacidad de negociación de los proveedores, sugiriendo una estructura de mercado cercana a un oligopolio. Este mercado prevé un crecimiento mayor de la demanda de psicología ya que **existen varios motivos por los que un individuo acude a terapia**, según Cascos (2022)

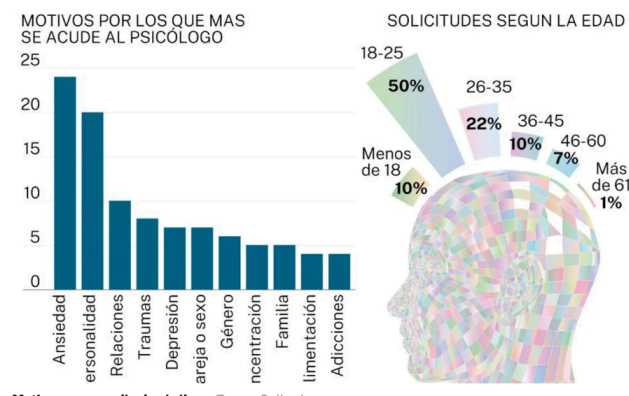


Figura 1: Motivos para acudir al psicólogo según La Razón (Cascos, 2022)

Por ello, podemos deducir que el **consumidor habitual de la industria de la salud mental**, en especial, de la terapia psicológica, **es una mujer / varón de 18-25 años**, acudiendo sobre todo por gestión **de la ansiedad**, dinámicas relacionadas con la **personalidad, terapia relacional y de trauma**. Además, es importante destacar que el precio medio de la cita del psicólogo en España es 50-90 €, según *Cronoshare* (2025).

2. Industria de la fisioterapia:

En España, la fisioterapia actualmente experimenta un periodo de expansión notable. Se destaca ahora como una disciplina de salud con un futuro prometedor en el panorama sanitario español. "Se pronostica que el mercado español continuará su crecimiento a tasas equiparables al promedio europeo, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) estimada entre 6 y 6.5%" (Modelo de Plan de Negocios, 2025). Como ha subrayado HuffPost (2023), la fisioterapia, por tanto, se ha transformado significativamente, superando la visión tradicional de recuperación post-lesión. Hoy en día, esta práctica incluye aspectos de la salud física y muscular más variados como la prevención de lesiones, optimización del rendimiento atlético, el cuidado de la movilidad y del bienestar general.

Esa expansión es motivada por variables estructurales relevantes como el envejecimiento de la población, tan común en la sociedad española. Además, también hay que tener en cuenta el auge de las actividades deportivas, y la incidencia creciente del sedentarismo producto de estilos de vida modernos y digitales. A esto se le suma la adopción de innovaciones tecnológicas aplicadas al diagnóstico y al proceso de recuperación. Considerando que la demanda rebasa la oferta actual, una dinámica que presumiblemente se configura en el corto plazo merced al incremento de la oferta, observamos barreras de entrada oportunas que estimulan la expansión de la oferta. Dada también la escasez de fisioterapeutas en España, resulta posible asimilar el esquema de mercado a uno de carácter oligopólico.

Es por esta amplitud de áreas de cuidado de la salud física, y el coste añadido de ellas (30 - 65 €, según *Modelos de Plan de Negocios (2025)*), que existen varios perfiles de **pacientes habituales de la industria de la fisioterapia**, así como expresa *Modelos de Plan de Negocios (2025)* en la siguiente tabla:

Grupo Demográfico	Características	Tipo de Demanda
Mujeres 35-54 años	Alto nivel socioeconómico y educativo	Rehabilitación y prevención
Deportistas	Todas las edades, activos físicamente	Fisioterapia deportiva y recuperación

Población mayor (+65)	Patologías crónicas y movilidad reducida	Fisioterapia geriátrica y neurológica
Trabajadores activos	Empleos con demanda física	Rehabilitación laboral y prevención
Clase media-alta	Mayor acceso a servicios privados	Servicios preventivos y especializados
Residentes urbanos	Mayor disponibilidad de servicios por cercanía	Amplia gama de especialidades
Pacientes con seguros	Cobertura privada o mutuas laborales	Tratamientos regulares y seguimiento

Figura 2: Tabla extraída de *Modelos de Plan de Negocios (2025)*

2.2. Industria de la Podología:

Motivado también por el auge de las disciplinas fisioterapéuticas, los avances tecnológicos capaces de medir los beneficios fisiológicos, y la creciente tendencia social hacia el cuidado fisiológico, **la industria de la podología ha pasado por una época de crecimiento durante los últimos años:** “En los últimos 20 años, el número de podólogos colegiados en España ha crecido un 204%, siendo en la actualidad unos 10.500.” (Delgado, 2024). Entre las labores de los podólogos se encuentran sobre todo: **Estudio biomecánico de la pisada y diagnóstico/tratamiento de afecciones o enfermedades en el pie**, ya sea, por ejemplo, papilomas, hongos o quiropodia (con posibilidad de generar plantillas personalizadas para las afecciones diagnosticadas). Sin embargo, la falta de adecuación del número de profesionales y de dicho crecimiento al Sistema Nacional de Salud han provocado que estos números de crecimiento se vean mermados durante el último año 2024- 2025, en donde el número de podólogos se ha visto reducido de unos 10,500 podólogos aproximadamente a unos 9,300 podólogos, según el INE:

“Solo las comunidades autónomas de Madrid, Cantabria, Baleares, Castilla-La Mancha, Valencia y Andalucía han incorporado este profesional a su red asistencial, aunque con una presencia tímida, ya que, en algunas, como en la región madrileña, no trabajan en Atención Primaria, y en otras, como en la castellano-manchega y en la valenciana, no han llegado a incorporarse por falta de presupuesto.” (Delgado, 2024)

Estos últimos datos nos pueden llevar a concluir que **dichos podólogos colegiados** no tienen espacio para poder ejercer su trabajo actualmente en España debido a que **la oferta de podólogos ha crecido a mayor velocidad que la demanda de dicho servicio**, algo que nos puede llevar a inferir que **la industria de la podología** se encuentra en un estado más cercano a la **competencia perfecta** (muchas ofertas, en acorde con la demanda, precio fijado por el propio mercado y altas barreras de entrada debido a la alta competencia). El precio medio de la industria de la podología varía en función del tipo de tratamiento, rondando precios de entre 20-30 € del tratamiento de quiropodia y hongos, hasta el rango de 150 - 180 € para la creación de plantillas personalizadas.

3. Industria de la Nutrición:

La industria de la nutrición y los nutricionistas se encuentra, al igual que los otros dos mercados, en un proceso de expansión, expresando un crecimiento sostenido acelerado por las nuevas tendencias dietéticas de la población, progresivamente más concienciada a establecer hábitos alimenticios saludables y cuidar su salud dietética: “Con una facturación que supera los 6.600 millones de euros en 2025 y un crecimiento anual compuesto del 9,9%, este sector presenta oportunidades significativas para nuevos emprendedores que deseen establecer una dietética especializada.” (*Modelos de Plan de Negocios, 2025*).

En términos de consumidores, la industria de los nutricionistas se ve cada vez más demandada a raíz de la pandemia: “Doctoralia, un marketplace de salud, asegura que la media mensual de visitas con especialistas en nutrición ha aumentado en un 35% en 2022 con respecto al año pasado hasta situarse en casi 11.000 consultas con nutricionistas al mes.” («Las Visitas A Especialistas En Nutrición Se Disparan un 35% En 2022 | Soziable», 2024) La población cada vez está más concienciada de la gran importancia que tiene una dieta equilibrada, saludable, y personalizada a los intereses individuales de cada uno. Intuyendo de la información propuesta, la **demandas supera a la oferta** (una situación que cambiará en poco tiempo debido al crecimiento de la oferta), **existen barreras de entradas adecuadas para favorecer el aumento de la oferta**, y la reducida cantidad de nutricionistas que existen ahora en España, **podríamos acercar el modelo de dicho mercado a un oligopolio**.

Además dicha industria de los nutricionistas, la cual ronda un precio medio de 30-70 euros según Cronoshare 2025, está impulsada por consumidores variados, incluyendo en estos perfiles **deportistas, individuos con intención de ganar masa muscular**, e incluso

individuos con 50 años o más buscando encontrar una dieta equilibrada que ayude a una mayor salud. Con lo cual, el perfil de consumidor que más acota todos los distintos perfiles, sería de: **consumidor de entre 20-54 años con deseo de tener una dieta equilibrada y personalizada para sus necesidades:**

“En términos de consumidores, más del 10% de la población española participa activamente en el consumo de productos de fitness y nutrición. Los 5,4 millones de usuarios de gimnasios impulsan significativamente esta demanda, especialmente en suplementos proteicos. El 22% de los consumidores españoles incorpora regularmente suplementos proteicos en su dieta, lo que indica una base sólida de clientes potenciales para cualquier negocio del sector” (*Modelos de Plan de Negocios, 2025*)”

4. Resumen:

<u>Profesión</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>Crecimiento</u>	<u>Tipo de Mercado</u>
Psicólogo	40.497	43.842	8,26%	Mercado asemejable al oligopolio
Fisioterapeuta	68,978	71,987	4,36%	Mercado asemejable al oligopolio
Podólogo	10,427	9,325	-10,56%	Mercado cercano a la comp. perfecta
Nutricionista	8,075	8,113	0,47%	Mercado asemejable al oligopolio

<u>Profesión</u>	<u>Perfil Habitual del Paciente</u>	<u>Precio medio</u>
Psicólogo	Mujer / varón de 18-25 años, acudiendo por: ansiedad, personalidad, terapia relacional y trauma.	50-90 €
Fisioterapeuta	Figura 2	30-65 €
Podólogo	Individuos con dificultades fisiológicas relacionadas con los pies, problemas al caminar y relacionados (deportistas, gente con pie diabético, hongos...)	20-180 € en función de las necesidades específicas)
Nutricionista	Consumidor de entre 20-54 años con deseo de tener una dieta equilibrada y personalizada para sus necesidades	25-70 €

Figura 3: Tabla de Resumen, apoyándose en datos extraídos del INE y Cronoshare del 05/2024 al 05/2025

3. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

3.1 Introducción:

Tras el estudio detallado de los mercados de la psicología, la fisioterapia, la podología y la nutrición, se evidencia un crecimiento sostenido en la demanda de servicios vinculados al bienestar integral, impulsado por factores sociales, demográficos y culturales. Además, en cuanto al comportamiento del consumidor, podemos destacar el perfil variado (deportistas y no deportistas, y mujeres y hombres entre 18-65 años...), pero todos comparten un comportamiento común: todos **disfrutarían / pagarían del servicio siempre y cuando tenga una buena accesibilidad, esté ubicado en núcleos urbanos cercanos a su hogar, y ofrezcan un servicio de calidad y personalizado / orientado a las necesidades específicas de dicho consumidor**. Esta dinámica del mercado sugiere que la implantación inicial del proyecto debe realizarse en un entorno que facilite la captación y fidelización de clientes, priorizando la proximidad, la conectividad y la conveniencia geográfica como elementos clave en la decisión de consumo.

En este sentido, la zona de **Moncloa (Madrid)** se configura como una ubicación óptima para el lanzamiento del proyecto. Su condición de nodo estratégico de transporte, articulado por el intercambiador de Moncloa, permite el acceso rápido desde múltiples puntos de la ciudad y su periferia, ampliando significativamente el alcance potencial de usuarios: “El Intercambiador de Moncloa es, sin duda, un referente en España. Con 300.000 personas que lo atraviesan a diario y un flujo anual de 40 millones de viajeros, su actividad no se detiene en ningún momento” (Telemadrid, 2025). Asimismo, el perfil residencial y estudiantil del distrito favorece la demanda de servicios de salud especializados próximos al domicilio o al lugar de tránsito cotidiano, respondiendo a uno de los criterios más valorados por los consumidores actuales: disponer de varios servicios sanitarios y de bienestar en un mismo espacio y en una localización de fácil acceso. De este modo, la combinación entre el crecimiento del mercado, las necesidades detectadas en los distintos sectores analizados y la ventaja competitiva que supone la ubicación propuesta, justifica que el proyecto adopte una estrategia de entrada local concentrada en Moncloa. Sin embargo, la idea detrás de este modelo de negocio es poder evolucionar inicialmente de manera local y posteriormente hacer una evolución nacional.

A partir de este posicionamiento territorial, resulta pertinente identificar aquellos actores que operan en el entorno cercano, es decir, y que podrían influir directa o indirectamente en la actividad del centro. Por ello, a continuación se presenta un **análisis de competidores directos e indirectos**, con el fin de comprender el ecosistema competitivo que rodea la propuesta y valorar adecuadamente las oportunidades y amenazas del entorno local que rodea al intercambiador de Moncloa.

3.2 Competencia Directa:

Debido a la necesidad de cercanía, optamos por categorizar a los competidores directos del modelo como **todas aquellas empresas que tienen un modelo multidisciplinar de fisioterapia, psicología, y nutrición ubicados a un máximo de 20 minutos en transporte público**. Es por ello que los criterios de selección y exclusión son los siguientes:

1. **Modelo Funcional Integrado:** Verificación de la oferta conjunta y coordinada de Psicología, Nutrición y Fisioterapia.
2. **Viabilidad Logística:** Confirmación de un tiempo total de viaje (utilizando el transporte público o a pie, dado su predictibilidad en la zona de Moncloa) igual o inferior a 20 minutos desde el punto de referencia.

1. SAUDADE Centro Integral de la Salud:

La empresa SAUDADE Centro Integral de la salud, ubicado en Moncloa - Aravaca, ofrece servicios de **psicología sanitaria**, como puede ser la hipnosis clínica, terapia musical, meditación y mindfulness... **acompañado de distintas disciplinas terapéuticas relacionadas con el cuidado del cuerpo**, como pueden ser: la fisioterapia, osteopatía, termoterapia, crioterapia... (Saudade Centro Integral de Salud, 2024). La empresa ofrece un modelo de negocio con un enfoque holístico de cuerpo y mente, combinando las disciplinas de fisioterapia y psicología y obteniendo, a su vez, acceso a una gran variedad de perfiles de clientes potenciales: bailarines, deportistas profesionales o aficionados, empresas (con su “plan integral de promoción de la salud para empresas” (Saudade Centro Integral de Salud, 2024)), o incluso vocalistas, actores o músicos que hablan en público. Este modelo es muy afín al modelo de negocio presentado, y sería un competidor directo que podría dificultar la captación y posterior fidelización de consumidores. Sin embargo, la propuesta presentada en este trabajo difiere de la de dicha empresa al presentar un modelo de negocio

multidisciplinar que también incluye nutrición, no solo fisioterapia y psicología, pudiendo abordar la salud de los pacientes desde un frente más.

2. Clínica Noriega:

La Clínica Noriega se trata de una clínica multidisciplinar, ubicada en Calle de Francos Rodríguez 23, 28039 Madrid, que ofrece servicios de **podología, fisioterapia, nutrición y psicología** desde 2015 y en más de una clínicas (Clínica Noriega Madrid, 2025). La empresa, además, no tiene problemas de accesibilidad, al ofrecer sus servicios hasta en 3 ubicaciones distintas dentro de Madrid Centro, ubicados en Puerta del Sol y en Tetuán. Esta clínica es lo más parecido al modelo de negocio propuesto en este trabajo, algo que confirma que dicho modelo es rentable y que los consumidores demandan clínicas multidisciplinarias. **Sin embargo**, el modelo de negocio propuesto pretende diferenciarse de esta competencia mediante **un mayor enfoque de la oferta propuesta hacia un tratamiento multidisciplinar desde el principio**, mientras que en Clínica Noriega ofrecen los servicios pero de una forma aislada, no cohesionada.

3. Centro TIBAN:

El centro TIBAN, ubicado a 15 minutos en transporte privado de Moncloa, se trata de un centro que ofrece los servicios de psicología, psicología aplicada a la nutrición, nutrición y un abanico de formaciones para psicólogos y nutricionistas: “En Centro Tiban Abordamos **todo** tipo de problemáticas psicológicas (ansiedad, depresión, estado de ánimo, duelo, autoestima, etc..) y también contamos con una unidad especializada en Trastornos Alimentarios y Obesidad.” (Centro Tiban, 2025). Centro Tiban ofrece un servicio interesante, único, y que ofrece un valor añadido en comparación con sus competidores: **ofrece la posibilidad de formaciones para sus trabajadores y la posibilidad de organizar terapias grupales y retiros terapéuticos**, ambas opciones que interesan cada vez más al consumidor habitual de la psicología. Sin embargo, el modelo de negocio propuesto podrá desvincular su **propio valor añadido** del Centro Tiban al ofrecer el servicio de **fisioterapia, nutrición y psicología de una forma holística**, además de ofrecerlo en un espacio con mayor accesibilidad y disponibilidad para los residentes en Moncloa y cercanías (Centro Tiban está a 1 hora de Moncloa).

4. CBA Salud Integral:

En CBA Salud Integral, ubicado a 15 minutos en transporte privado y a 1 hora 15 minutos en transporte público de Moncloa, ofrecen servicios de **psicología, psiquiatría, endocrinología, medicina de precisión y fisioterapia**. Este modelo de negocio es innovador al ofrecer una visión más médica del abordaje y tratamiento de las enfermedades mentales y físicas, incluyendo la opción de **endocrinología y medicina de precisión**: “Abordamos desde síntomas leves hasta trastornos complejos, acompañándote en todo el proceso terapéutico. Una amplia variedad de trastornos mentales y emocionales, siempre desde una mirada individualizada y multidisciplinar.” (CBA Salud Integral, 2025) Los modelos de negocios coinciden en la necesidad de **un enfoque y una atención holística y multidisciplinar**, pero difieren **en las ramas de atención** (siendo en el modelo presentado **la nutrición**, mientras que CBA ofrece **Endocrinología**).

Nombre	Descripción Breve de la Empresa y Servicios	Ubicación + URL
SAUDADE	Centro integral ubicado en Moncloa-Aravaca. Confirma un equipo multidisciplinar completo (P+F) y ofrece especialidades médicas complementarias como Osteopatía y Posturología, favoreciendo la coordinación integral. Accesible en 10-15 minutos desde el intercambiador (en coche / en transporte público)	P.º de la Florida, 33, Bajo D, 28008 Madrid https://saudadecentroidegraldesalud.es/
Clínica Noriega	Clínica con accesibilidad de 11 minutos vía transporte privado y 18 - 20 minutos vía Metro. Especializada en Podología, Fisioterapia y Psicología. ³ Ofrece tratamientos personalizados con revisiones gratuitas.	Calle de Francos Rodríguez, 23, 28039 Madrid https://www.clinicanoriega.es/
Centro Tiban	Clínica que ofrece servicios de psicología, nutrición y formación para profesionales, además de cursos, talleres, terapias grupales y retiros terapéuticos. Ubicado a 11 minutos en transporte privado de Moncloa y a 1 h 12 minutos en transporte público	C/ General Arrando 42 · 28010 Madrid · España https://centrotiban.es/
CBA Salud Integral	Enfoque multidisciplinar de atención integral y personalizada desde la fisioterapia, psicología, endocrinología, y medicina de precisión . Ubicado a 10-15 minutos en transporte privado, y a 1 h 15 mins en transporte público de Moncloa.	CBA Salud Integral, C. de Edgar Neville, 2, 1º izquierda, Tetuán, 28020 Madrid https://cbasaludintegral.es/

Figura 4: Tabla Resumen Competencia Directa

3.3 Competencia Indirecta:

Basándose en el criterio de cercanía expresado anteriormente, se optará por categorizar a la competencia indirecta como **aquellas empresas que presenten un modelo único y tradicional de tratamiento psicológico, fisioterapéutico, o nutricional ubicados en un radio máximo de 20 minutos del intercambiador de Moncloa**. La diferencia entre la competencia directa y la competencia indirecta será la diferencia en los modelos de negocio, ya que un enfoque único y tradicional (el cual ofrece una propuesta de valor diferente al comentado en el trabajo), puede ser más atractiva para algunos consumidores que solo deseen un tratamiento terapéutico unilateral.

Para poder ubicar a los competidores indirectos, se realizó una búsqueda por zona en la página web Doctoralia, un marketplace web popular en España que ofrece un espacio de encuentro para psicólogos, fisioterapeutas y variadas soluciones de salud y los respectivos pacientes que deseen cerrar una consulta con ellos.

Por la zona de Moncloa, Madrid, podemos ver que hay 75 psicólogos colegiados, según el COP Madrid, y un total de 198 soluciones terapéuticas (incluyendo psicólogos individuales hasta gabinetes grandes de psicología), según Doctoralia. Además, por la misma zona podemos encontrar un total de 66 soluciones fisioterapéuticas, según Doctoralia, mientras que el Colegio Profesional de Fisioterapeutas nos muestra 9 soluciones distintas en función del código postal de Moncloa (28008), mientras que de todas esas opciones, Doctoralia nos muestra 22 soluciones diferentes que incluyen podología y el ICOPOMA (Ilustre Colegio Profesional de Podología de la Comunidad de Madrid) nos muestra 8 soluciones diferentes que ofrecen servicio podológico en Moncloa, Madrid. Finalmente, Doctoralia nos muestra 22 soluciones de nutricionistas / dietistas cercano a la zona de Moncloa, Madrid.

En base a toda esta información, podemos concluir que un modelo holístico puede ayudar a ofrecer soluciones de alta calidad para todos los ciudadanos que viven cerca de la zona de Moncloa, Madrid

4. BUSINESS MODEL CANVAS: “PROYECTO VITALIDAD”

El Proyecto Vitalidad, un centro de atención integral y multidisciplinar, se estructura con la intención primordial de atender, preservar y maximizar el bienestar y la salud, usando un enfoque integral. La misión que impulsa a Vitalidad se enfoca en consolidar el cuidado y resguardo del bienestar en un único lugar, dando al cliente una experiencia completa y unificada de autocuidado holístico. En este marco, el modelo agrupa a expertos en salud mental, nutricional y física; operando bajo una misma estructura coordinada. En consecuencia, el objetivo principal del proyecto es incrementar el acceso a servicios de salud privados de alto valor, perfeccionar el seguimiento constante de la salud poblacional, y formar una comunidad dedicada al cuidado del bienestar, concebido como una relación dinámica entre la mente, el cuerpo, y el medio ambiente.

4.1 Segmentos de mercado:

El modelo de negocio está enfocado principalmente a personas mayores de 18 años, residentes en entornos urbanos cercanos al Intercambiador de Moncloa en Madrid. Estos residentes urbanos, convenientemente ubicados cerca del Intercambiador de Moncloa en Madrid, buscan activamente servicios relacionados con el bienestar; un enfoque puede ser parcial o de naturaleza holística. Tras un profundo análisis de mercado previo, emergen variados perfiles de clientes potenciales.

En psicología, el público objetivo es jóvenes adultos entre los dieciocho y veinticinco años, evidenciando una notable demanda en problemáticas como ansiedad, traumas, relaciones interpersonales, e incluso gestión de la personalidad. Por otro lado, en el terreno de la fisioterapia, el público objetivo abarca a personas mayores de sesenta y cinco años afectados por patologías crónicas, limitaciones de movilidad o dolor persistente, junto con trabajadores y deportistas en busca de prevención y recuperación funcional. En podología, los deportistas e individuos con afecciones específicas del pie, quienes demandan tratamientos especializados o plantillas personalizadas. En el campo de la nutrición, el grupo demográfico predominante lo integran individuos de 20 a 54 años, usualmente adscritos a las clases media y media-alta, muestran una inclinación a invertir en servicios a medida que busquen mejorar sus costumbres alimenticias y su desempeño físico.

Desde una **perspectiva holística**, el proyecto también va dirigido a adultos activos quienes procuran mejorar su bienestar de manera proactiva, a atletas que lidian con la recuperación física a la par que soportan una carga psicológica generada por la lesión, además de a pacientes cuyos trastornos psicológicos provienen de factores nutricionales o se han manifestado en somatizaciones físicas. La propuesta busca ofrecer una solución integrada que permita abordar estas situaciones complejas de forma coordinada y coherente.

4.2 Propuesta de Valor:

La propuesta de valor de Proyecto Vitalidad se apoya sobre la integración eficaz de varias disciplinas de la salud, todas fusionadas en un mismo plan terapéutico coordinado. Ante la fragmentación asistencial, un rasgo común en el sector, este modelo sugiere una estructura organizacional en donde psicología, fisioterapia, podología y nutrición colaboran y comparten información clave en busca de objetivos terapéuticos similares. Este enfoque permite brindar tratamientos cada vez más individualizados, ajustados a las necesidades únicas del paciente y conforme con el modelo biopsicosocial.

La diferenciación estratégica del proyecto se traduce en el paso de un enfoque holístico teórico a una aplicación operativa, asegurando la efectiva coordinación profesional. Al paciente se le proporciona un espacio unificado y accesible para atender diversas necesidades sanitarias. Así, el centro proporciona, no sólo servicios individuales, sino una experiencia unificada que agiliza el proceso terapéutico, a la vez que optimiza la continuidad asistencial.

4.3 Canales:

La captación y relación con los clientes se articula a través de una combinación de canales tradicionales y digitales.

En el ámbito offline, tenemos varios canales que son **propios y bidireccionales**: el centro físico ubicado en una zona estratégica de Madrid constituye el principal punto de contacto, reforzado por su proximidad a núcleos residenciales y al intercambiador de transporte de Moncloa. Asimismo, se contempla el uso de teléfono corporativo para atención al cliente con contacto humano. También se tendrá en cuenta acciones de marketing local, como distribución de **dípticos** y material informativo por la zona, pues es la forma más cercana de captar nueva clientela ubicada por la zona. Sin embargo, la mejor forma de captar

nueva clientela y generar un crecimiento orgánico, especialmente en el sector sanitario que destaca el papel determinante de la confianza, es la recomendación boca a boca. Todos estos recursos **serán propios de la empresa y buscarán establecer una relación bidireccional** de contacto.

En el ámbito digital, haremos uso de canales **pagados y unidireccionales** para promocionarse y contactar con los consumidores. El proyecto prevé su presencia en plataformas especializadas de visibilidad sanitaria, como Doctoralia, así como el desarrollo de perfiles profesionales en redes sociales (Instagram, Facebook, Tik Tok...) para aumentar el alcance y reconocimiento de marca. En busca de promocionar dichas redes sociales y establecer una mayor red de captación. Adicionalmente, el proyecto buscará promocionarse con canales **propios** de manera online, utilizando, entre otros, una página web corporativa que actúe como “landing page” informativa y canal bidireccional de contacto y captación.

4.4 Relacion con el cliente

El modelo de relación con el cliente se caracteriza por su orientación personalizada, continua y longitudinal. El propósito no radica simplemente en edificar una relación pasajera fundamentada en intervenciones sueltas, sino en forjar un lazo perdurable con el cliente, favoreciendo así la aceptación del tratamiento y la lealtad del paciente. En consecuencia, se ha adoptado un esquema de vigilancia terapéutica a corto, mediano, y largo plazo, el cual se apoya en la anotación precisa de mediciones de salud, conjuntamente con la coordinación entre distintas disciplinas profesionales.

Un elemento central de esta relación es la aplicación digital propia del centro, concebida como herramienta de conexión entre paciente y profesionales. A través de ella, el usuario podrá gestionar citas, acceder a documentación, consultar informes y mantener comunicación directa con el equipo sanitario. La app permitirá integrar información relativa a la salud psicológica, física y nutricional, incluyendo seguimiento emocional, monitorización de síntomas físicos, análisis de hábitos alimenticios y acceso a recursos personalizados. Este sistema refuerza la transparencia, la continuidad asistencial y la percepción de acompañamiento constante.

La coordinación entre profesionales se formaliza mediante reuniones periódicas en las que se analizan los casos asignados, se buscan sinergias y se definen estrategias conjuntas. De

este modo, el paciente percibe que cuenta con un equipo multidisciplinar trabajando de forma cohesionada en su bienestar integral.

4.5 Fuentes de Ingresos

El modelo de ingresos se basa en la prestación de servicios sanitarios privados con potencial de escalabilidad. Las fuentes de ingresos principales se dividirán en 2 ámbitos distintos: **el plan terapéutico y el plan revitalidad**

4.5.1 Plan Terapéutico:

El plan terapéutico es perfecto para todos aquellos que buscan abordar el **tratamiento de la salud** de manera sesgada, siguiendo los modelos tradicionales. Nuestra prioridad con este modelo es acercarnos a los consumidores que buscan ayuda desde un único ámbito, además de ser un posible enganche a otras disciplinas en el futuro (“Si voy al psicólogo en esta clínica y me va bien, seguramente tenga menos barreras a ir al fisioterapeuta aquí también”).

1. Terapias individuales

En primer lugar, se contemplan terapias individuales en cada disciplina, cuyos precios se sitúan dentro del rango de mercado establecido en el análisis sectorial. Las sesiones de psicología se sitúan en 70 € los tratamientos de fisioterapia entre 47,5 €, las consultas de podología costarán 40€, con una variabilidad en el tratamiento (en función de su complejidad de hasta 180 €, y las consultas de nutrición entre 47,5 €. Estos precios están extraídos del **promedio** entre el valor más **bajo** del mercado y el valor más **alto** del mercado

2. Packs integrales

En segundo lugar, el modelo incorpora la posibilidad de agendar nuevas consultas individuales con varios profesionales mediante bonos o packs integrados. Estos paquetes, canjeables durante un año, permiten aplicar un descuento al contratar múltiples consultas y de múltiples servicios de forma conjunta (al agendar más de 3 sesiones con distintos profesionales, se aplicará un descuento del 15%). Asimismo, se ofrece la posibilidad de diseñar packs personalizados adaptados a la evolución terapéutica del paciente (ejemplo: 1 terapia de psicología, 3 de fisioterapia y 2 de nutrición...), incentivando la contratación

simultánea de varios profesionales y favoreciendo la recurrencia. Es primordial ofrecer opciones de pago con afiliación a seguros privados en este ámbito para reducir las **barreras de pago** y adaptarnos a las necesidades del cliente más adecuadamente.

4.5.2 Proyecto Revitalidad

Finalmente, se introduce el **Programa Revitalidad** como línea estratégica de ingresos recurrentes. Este programa, dirigido principalmente a adultos de entre 35 y 65 años interesados en volver a sentirse mejor / más saludables, ofrece un plan integral de **seguimiento, monitoreo y prevención** de la salud de manera holística por una cuota mensual de 100 euros. Esta cuota mensual de 100 euros ofrece distintos beneficios a los consumidores:

Primeramente, se incorpora el acceso irrestricto a la plataforma digital, permitiendo al usuario la creación de un perfil altamente individualizado según sus requerimientos específicos. Dentro del perfil, se puede rellenar información en cuanto a los aspectos fisiológicos, supervisados por el fisioterapeuta, nutricionales, dirigidos por el nutricionista y psicológicos, con la guía del psicólogo. La cumplimentación y consulta de toda esta información se habilita desde el confort del hogar, a través del dispositivo móvil. Adicionalmente, la aplicación facilita una comunicación directa con los especialistas, optimizando así un seguimiento personalizado y bidireccional en las diversas esferas de la salud.

Psicólogo	Autorregistros
	Tracking emocional
	Diario terapéutico
Nutricionista	Seguimiento de las comidas con Inteligencia Artificial. A través de una foto, se podrán extraer los macronutrientes de la comida
	Valoración de cada comida: ¿Cómo te ha sentado del 1 al 10? ¿Qué sensaciones tienes? etc..
	Generación de plan dietético con apartado en el calendario
Fisioterapeuta/ podólogo	Espacio para generar rutinas de estiramiento o rehabilitación
	Acceso a una visión virtual de la anatomía del cuerpo humano, con su función, sus músculos adyacentes, y distintos recursos audiovisuales para poder entender cómo estirar, fortalecer, o rehabilitar esa zona específica.

	Espacio para compartir informes médicos fisiológicos
Todos	Biblioteca de Recursos adaptado a las necesidades específicas de tu perfil
	Conexión con los datos fisiológicos de Apple Health y Google Health (Sueño, peso, frecuencia cardíaca...)
	Facturación en acorde con VeriFactu
	Compartir con el paciente informes o cuestionarios necesarios para añadir más información al perfil
	Generación de informes de salud para completar el perfil
	Gestión de agenda: citas, cancelación, cambio de días de la cita...

Figura 6: Funcionalidades de la Aplicación del "Proyecto Revitalidad".

Finalmente, brinda la oportunidad de participar en talleres y eventos educativos sobre psicología, fisioterapia y nutrición. Dicha suscripción redefine el modelo clínico convencional, trasladando su enfoque del tratamiento hacia un paradigma biopsicosocial. Esto, para mejorar el bienestar por medio del seguimiento y la instrucción en prácticas saludables. Además, el modelo crea un sistema híbrido fusionando ingresos por servicios puntuales con ingresos periódicos, fortaleciendo la estabilidad económica del emprendimiento.

4.6 Recursos Clave:

Es importante tener en cuenta los recursos indispensables para el funcionamiento del proyecto. En primer lugar, es indispensable el capital humano especializado, compuesto por profesionales sanitarios cualificados, entre ellos, psicólogos y fisioterapeutas y nutricionistas. Estos serán la clave del modelo de negocio, y sin ellos no puede haber modelo de negocio. Siguiendo al capital humano, es indispensable que el capital humano goce de un espacio físico accesible y adecuadamente equipado para sus necesidades específicas (Equipamiento clínico y terapéutico: camillas de los fisioterapeutas, las máquinas que necesiten los podólogos para poder generar las plantillas personalizadas, el diván del psicólogo)

Además, será imprescindible la infraestructura tecnológica necesaria para el funcionamiento de la aplicación, redes... Asimismo, resultan fundamentales el posicionamiento de marca como centro holístico, la estrategia de marketing digital, y la

evidencia científica que respalda el modelo integrador. Esta serie de factores permitirá que la empresa genere un crecimiento sostenible adecuado y aumentar su captación de clientela

Una alianza clave y necesaria para el crecimiento adecuado de la empresa es la alianza con las aseguradoras privadas. Las aseguradoras privadas son capaces de financiar el pago de consultas privadas con profesionales variados, y establecer una alianza estratégica con ellos puede mejorar la oferta para el consumidor y reducir las barreras de pago de los consumidores. Asimismo, la alianza con colegios profesionales, ya sean el colegio de psicología, nutrición etc podrá fomentar la accesibilidad a recursos que los terapeutas puedan necesitar para su práctica clínica

4.7 Actividades Clave:

Entre las actividades clave destacan la prestación coordinada de servicios terapéuticos, la evaluación y diseño de planes personalizados, la gestión del centro, la captación y fidelización de clientes y la coordinación interdisciplinar, entre otros. Estas actividades garantizan la coherencia operativa del modelo y su capacidad para ofrecer una propuesta de valor diferencial.

4.8 Asociaciones Clave:

El proyecto ve necesario la participación en colaboraciones estratégicas con aseguradoras privadas, diseñadas para aminorar obstáculos económicos y amplificar la accesibilidad del cliente, y con colegios profesionales, buscando robustecer la legitimación y proyección institucional.

Buscaremos también alianzas con proveedores de equipos clínicos. Encontrando así formas de economizar y optimizar costos, generando economía de escalas. Resulta crítico durante el desarrollo del proyecto empresarial hallar alianzas estratégicas mutuamente ventajosas.

Finalmente, es considerable y apropiado establecer cooperaciones estratégicas con otras organizaciones, corporaciones o instituciones para impulsar la realización de talleres y programas para la promoción de la salud; lo que promoverá las sinergias comerciales, y también contaremos con el apoyo de colaboradores e influenciadores para ampliar el alcance del modelo, generando sinergias educativas y promocionales.

4.9 Estructura de Costes

La estructura de costes se compone de **costes fijos**, como el alquiler del local, los salarios del personal, los gastos administrativos y las licencias; **costes variables**, como el material terapéutico y el mantenimiento de instalaciones; y **costes operativos** vinculados a la gestión del centro, la coordinación interdisciplinar y la estrategia de marketing digital. Esta estructura refleja la naturaleza intensiva en capital humano del proyecto y su apuesta por la calidad asistencial como eje central del modelo.

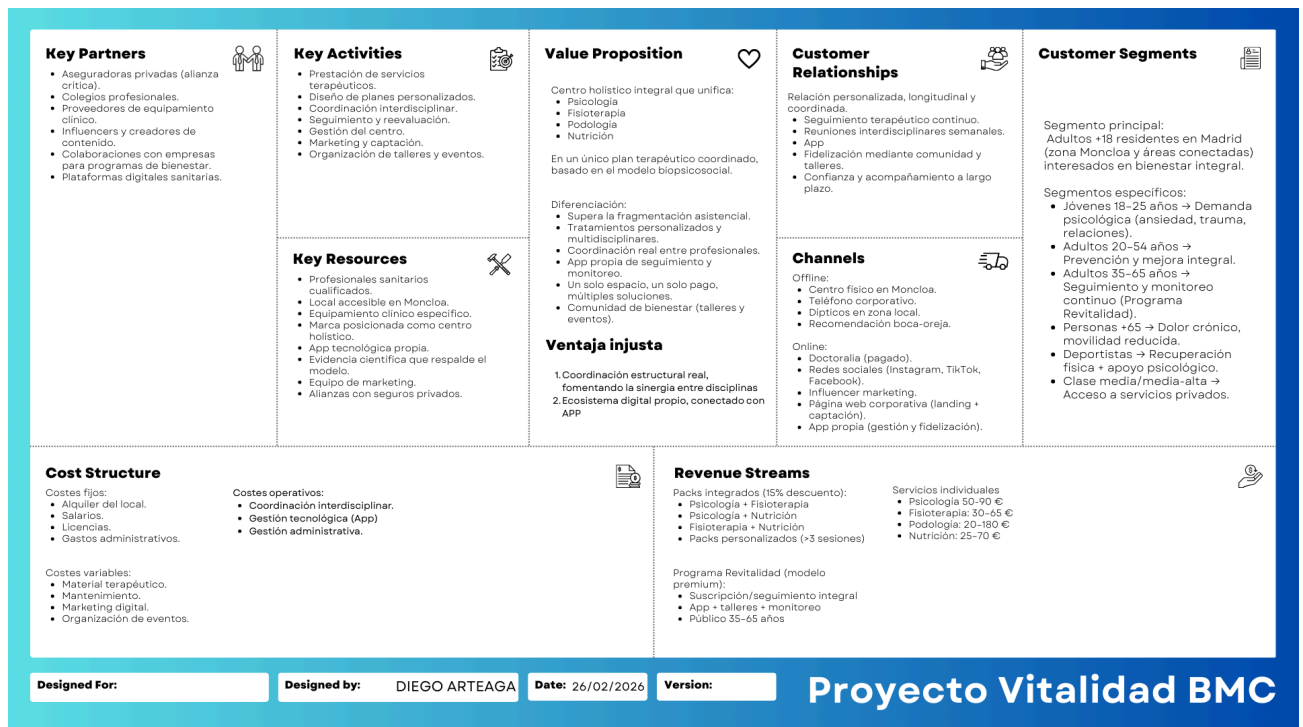


Figura 5: Business Model Canvas del Proyecto Vitalidad

5. PROYECCIONES FINANCIERAS EN LOS PRIMEROS 5 AÑOS→

5.1 Supuestos Explícitos

El proyecto Vitalidad es una empresa centrada en la prestación de servicios, reduciendo los costes operativos y fomentando el crecimiento orgánico y sostenible. Para establecer proyecciones de cuenta de resultados y pérdidas y ganancias, es importante establecer unos supuestos que pueden guiar adecuadamente las proyecciones del proyecto. Estos serán los **supuestos de crecimiento esperado, alquiler, provisiones, salariales, y aplicación y desarrollo**

5.1.1 Supuesto de Alquiler

Durante estos primeros 5 años, se buscará un alquiler de oficinas accesible en la zona cercana al intercambiador de Moncloa. La búsqueda del alquiler estará concretado por distintas variables: En primer lugar, **ha de estar cercano a la salida del metro**, para asegurar una accesibilidad adecuada a todos los pacientes. Posteriormente, es necesario valorar que **el alquiler ha de ser económicamente sostenible**, descartando alquileres que destacan por su cuantía económica. Finalmente, **el alquiler ha de estar en acorde con las necesidades de la empresa**, es decir, que tenga varios cuartos para poder alojar el despacho de los profesionales, que tenga un espacio que sirva de **bienvenida y sala de espera** para los pacientes de distintas disciplinas y un espacio que permita trabajar adecuadamente.

Teniendo en cuenta el cumplimiento de estos términos, se ha hecho una búsqueda a través de la página web idealista, y se concretan tres opciones que cumplen los criterios adecuados para ser consideradas como opciones viables al proyecto:



Figura 6: Foto de opciones de [Idealista.com](https://www.idealista.com) cercanos al intercambiador de Moncloa

Estas tres opciones, las que están ubicadas en calle Altamirano, son opciones viables en términos económicos y en cumplimiento con las necesidades de accesibilidad (Se encuentra ubicado a 5 minutos del intercambiador de Moncloa). Tras un análisis, prevalece la opción de oficina ubicada en Calle Altamirano, 48, pues es la más adecuada para las necesidades del proyecto durante estos 5 años, en términos económicos, de accesibilidad, y también en función de las características del proyecto (Tiene un recibidor y varios despachos que nos pueden servir para empezar). Por ello, se decreta el coste del alquiler del proyecto en **290 € mensuales**, que anualmente son: **3480 €**. En busca de facilitar los cálculos, no habrá ningún cambio de alquiler durante los 5 primeros años, priorizando la evolución orgánica del proyecto.

5.1.2 Supuesto de Salarios

El proyecto no puede crecer ni evolucionar adecuadamente sin una mano de obra de calidad que lo lleve a cabo. Durante el primer año, buscaremos contratar en calidad de asalariado a un psicólogo, un nutricionista, y un fisioterapeuta capacitado en podología (si existe, en caso de no existir, buscaremos un podólogo). El salario varía según el profesional de la salud. Según Jobted (2026), los sueldos medios de un **fisioterapeuta, psicólogo y nutricionista** son 24.100 €, 21.200 € y 27.200 € al año **respectivamente**. Con lo cual, en nuestro primer año se pagará un total de 72.500 € brutos, y un total de 21.750 € en seguridad social (**30%**).

Se espera un crecimiento acorde con la producción, y aunque se plantea la posibilidad de contratar más profesionales de la salud en caso de necesidades productivas, se optará por establecer un supuesto previsible en donde se mantiene el número de trabajadores hasta el quinto año

5.1.3 Supuesto de provisiones:

Los profesionales tienen diversas necesidades a la hora de abordar sus necesidades en terapia. Por ejemplo, un psicólogo necesita un espacio con un sofá, diván, o similares, un fisioterapeuta necesita una camilla, guantes, y diversas provisiones más, y un nutricionista puede necesitar herramientas para medir el peso de la comida o el de una persona (por ejemplo). Se estima que la compra de dichas provisiones generará un gasto aproximado de 10,000 € el primer año, viéndose reducido el gasto hasta un 15% durante los siguientes 4 años

(pues la compra grande ya se ha hecho y no se necesitarán invertir mucho más dinero en provisiones a largo plazo).

5.1.4 Supuestos de Aplicación y Desarrollo

Para poder llevar a cabo el Proyecto Vitalidad y sobre todo llevar a cabo el modelo de negocio innovador que se pretende proponer, es necesario tener una inversión grande en el desarrollo de la aplicación móvil. Según Q2Bstudio, “el desarrollo de una app en España en 2024 suele situarse entre 8.000 € y 25.000 €, aunque proyectos más completos con integraciones avanzadas pueden alcanzar un presupuesto de 15.000 € y 40.000 €”. Es por ello, que se estima una inversión inicial en desarrollo de 40,000 € durante el año 1. Durante los años 2-4 se estima que todavía se necesitará invertir en desarrollo de la aplicación para mejorar detalles y aspectos, pero serán inversiones que se reducirán un 10% cada año en función de las necesidades de la aplicación.

No se descarta la posibilidad de contratar un CTO para poder llevar a cabo el control minucioso y diario de la evolución de la aplicación, pero en este supuesto no se tendrá en cuenta su contratación durante los primeros 5 años.

5.1.5 Supuestos de Crecimiento de la Actividad

En términos de capacidad productiva, se estima que cada profesional sanitario puede hacer una media de 5 consultas diarias, con duración de 1 hora, dentro del rango estimado de 4-6 citas. Se estiman estos números para tener en cuenta todas las variables en relación con la **preparación, acción, y evaluación** de las terapias de cada profesional sanitario. Ejemplificado en el caso de los psicólogos y teniendo en cuenta el tiempo dedicado a la **preparación y posterior evaluación de las terapias**, se puede estimar que una media de **5 consultas diarias** es adecuada y realista a la hora de evaluar la capacidad productiva diaria, viendo resultados similares para los otros profesionales sanitarios, que necesitan un tiempo similar para preparar y analizar la evolución de cada sesión.

Considerando una actividad anual de 220 días laborables, cada profesional podrá realizar aproximadamente 1.100 sesiones al año a plena capacidad. Dado que se trata de un proyecto de nueva creación, se proyecta una ocupación progresiva y creciente: un 40% en el año 1, 55% en el año 2, 65% en el año 3, 75% en el año 4 y 80% en el año 5. Esta evolución refleja un crecimiento orgánico apoyado en la captación inicial, el posicionamiento de marca

y el efecto de fidelización. En relación con los precios, se adoptan las tarifas establecidas en el Business Model Canvas: 70 euros por sesión de psicología, 47,5 euros en fisioterapia, 47,5 euros en nutrición y 40 euros en podología, tomando en este último caso una media prudente sin sobredimensionar los ingresos derivados de tratamientos de mayor complejidad. A partir de esta estructura, se obtiene un precio medio ponderado aproximado de 51 euros por sesión.

Bajo estos supuestos, en el año 1, con tres profesionales y una capacidad total de 3.300 sesiones anuales, una ocupación del 40% implica la realización de 1.320 sesiones, lo que genera unos ingresos por servicios individuales de 67.320 €. A ello se suma el Programa Revitalidad, estimado en 40 miembros el primer año, con una cuota anual de 1.200 euros por usuario, lo que supone 48.000 euros adicionales. En consecuencia, la facturación total del año 1 se sitúa en 115,320 euros. En el año 2, con una ocupación del 55%, se alcanzarían 1.815 sesiones, generando 92.565 euros por servicios terapéuticos. Si el programa Revitalidad crece hasta 90 miembros, aportaría 108.000 euros anuales. La facturación total estimada ascendería así a 200.565 euros. En el año 3, con una ocupación del 65%, se realizarán 2.145 sesiones, generando 109.395 euros. Si el programa Revitalidad alcanza los 160 miembros, aportaría 192.000 euros adicionales. La facturación total proyectada para este ejercicio sería de 301.395 euros.

Siguiendo en esta línea, en el año 4 se realizarán 2475 sesiones, con una ocupación del 75%, generando 126.000 euros. Si el número de miembros del Programa Revitalidad asciende a 250, este generaría 300.000 euros. La facturación total estimada alcanzaría los 436,225 euros. Finalmente, en el año 5, con una ocupación del 80%, se realizarán 2.640 sesiones, generando 134,640 euros por servicios terapéuticos. Si el programa Revitalidad alcanza los 350 miembros, aportaría 420.000 euros anuales. La facturación total proyectada para el quinto año se situaría en 554.640 euros.

Los costes asociados a marketing, infraestructura tecnológica, suministros y seguros se sitúan en torno a 20.000 euros anuales, contemplando un crecimiento aproximado del 3% anual en línea con la expansión del proyecto.

5.2 Proyecciones de aquí a 5 años:

5.2.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

OPERACIONES CONTINUADAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	0	0	0	0	0
I. Ventas	0	0	0	0	0
II. Prestaciones de servicios	115.320	200.565	301.395	426.225	554.640
APROVISIONAMIENTOS					
I. Consumo de materias primas (-)	10.000	1.500	1.500	1.500	1.500
a. Compras de materias primas	10.000	1.500	1.500	1.500	1.500
b. Variación de materias primas	0	0	0	0	0
II. Deterioro de materias primas	0	0	0	0	0
III. Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0
(-) GASTOS DE PERSONAL	94.250	94.250	94.250	94.250	94.250
I. Sueldos y salarios	72.500	72.500	72.500	72.500	72.500
II. Seguridad Social a cargo de la empresa	21.500	21.500	21.500	21.500	21.500
(-) OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN: (alquiler, marketing, desarrollo de la app)	63.480	60.080	56.480	53.240	50.324
(-) AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<u>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</u>	-60.410	36.735	142.665	270.235	400.566
(+) INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
<u>RESULTADO FINANCIERO</u>	-60.410	36.735	142.665	270.235	400.566
<u>EBIT</u>	-60.410	36.735	142.665	270.235	400.566
(-) Impuesto de sociedades (30%)	0	11.020	42.800	81.070	120.170
A.5) Resultado Neto	-60.410	25.715	99.865	189.165	280.396

5.2.2 Balance

<u>ACTIVO €</u>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	€				
I. <u>Inmovilizado intangible</u>	<u>48,000</u>	<u>36,000</u>	<u>24,000</u>	<u>12,000</u>	<u>0</u>
Desarrollo	32.000	24.000	16.000	8.000	0
Patentes, licencias, marcas y similares	4.000	3.000	2.000	1.000	0
Aplicaciones informáticas	12.000	9.000	6.000	3.000	0
II. <u>Inmovilizado material</u>	<u>8.000</u>	<u>6.000</u>	<u>4.000</u>	<u>2.000</u>	<u>0</u>

III.	<u>Inversiones en empresas del grupo y asociadas al Largo Plazo</u>					
IV.	<u>Inversiones financieras LP</u>	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>						
V.	<u>Existencias</u>	500	500	600	700	800
	Comerciales	0	0	0	0	0
	Materias primas y otros aprovisionamientos	500	500	600	700	800
VI.	<u>Deudores comerciales y otras</u>	<u>2.000</u>	<u>3.000</u>	<u>4.000</u>	<u>6.000</u>	<u>8.000</u>
VII.	<u>Inversiones en empresas del grupo y asociadas al corto plazo</u>					
VIII.	<u>Inversiones financieras CP</u>					
IX.	<u>Efectivo y otros activos líquidos</u>	<u>51.090</u>	<u>77.805</u>	<u>173.070</u>	<u>366.235</u>	<u>647.431</u>
	Tesorería	51.090	77.805	173.070	366.235	647.431
	Otros activos líquidos equivalentes					
TOTAL ACTIVO		<u>111.590</u>	<u>125.305 €</u>	<u>207.670</u>	<u>386.935 €</u>	<u>658.231</u>

<u>PATRIMONIO NETO + PASIVOS</u>						
<u>PATRIMONIO NETO</u>		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I.	<u>FONDOS PROPIOS</u>	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
II.	<u>Capital</u>					
III.	<u>Reservas</u>	0	0	0	0	50,000
IV.	<u>Acciones/ part. en patrimonio propias</u>					
V.	<u>Resultado de Ejercicios anteriores</u>	<u>0</u>	<u>-60.410</u>	<u>-34.695</u>	<u>65.170</u>	<u>254.335</u>
VI.	<u>Resultado del ejercicio</u>	<u>-60.410</u>	<u>25.715</u>	<u>99.865</u>	<u>189.165</u>	<u>280.396</u>
VII.	<u>Dividendo a cuenta</u>					
TOTAL PATRIMONIO NETO		<u>39.590</u>	<u>65.305</u>	<u>165.170</u>	<u>354.335</u>	<u>634.731</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>						
I.	<u>Provisiones a largo plazo</u>					
I.	<u>Deudas a largo plazo</u>	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
XI.	<u>Deudas a corto plazo</u>	0	0	0	0	0
II.	<u>Deudas con empresas del grupo y</u>	0	0	0	0	0

<u>asociadas a LP</u>					
XII. <u>Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar</u>	0	0	0	0	0
XIII. Proveedores	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000
XIV. Acreeedores comerciales a pagar	7.000	9.000	15.500	24,600	
TOTAL PASIVO	<u>32.000</u>	<u>35.000</u>	<u>42.500</u>	<u>32.600</u>	<u>23.500</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	<u>111.590</u>	<u>125.305</u>	<u>207.670</u>	<u>386.935</u>	<u>658.231</u>

5.2.2 Herramientas de Análisis de Viabilidad Financiera→

En términos de rentabilidad, el proyecto muestra una evolución claramente positiva. El margen operativo pasa de negativo en el año 1 (-52%) a positivo en el año 2 (18%), consolidándose en niveles elevados a partir del año 3 (superiores al 40%). El margen neto sigue una tendencia similar, reflejando que el modelo gana eficiencia a medida que crecen los ingresos sin necesidad de incrementar significativamente la estructura de costes. Esto evidencia una ventaja importante del negocio: su alta escalabilidad basada en capital humano estable y crecimiento de ingresos recurrentes. El análisis del punto muerto muestra que el proyecto necesita aproximadamente entre 3.300 y 3.500 sesiones anuales para cubrir sus costes fijos, estimados en torno a 162.000 € (principalmente salarios, gastos operativos y amortización). Este umbral se alcanza a partir del año 2 gracias al crecimiento de la ocupación y, especialmente, al impulso del programa Revitalidad, lo que permite que el negocio pase rápidamente de pérdidas iniciales a beneficios.

Desde una perspectiva financiera, el proyecto demuestra una sólida capacidad de generación de caja, con flujos positivos desde el segundo año y una tesorería creciente que supera los 600.000 € en el año 5. Considerando una inversión inicial de 100,000 € por socio, las pérdidas del primer año se compensan en el año 2, mientras que en términos acumulados, la recuperación de la inversión inicial se da aproximadamente entre el año 3 y 4. Esto permite considerar el **payback period** de 3,5 años, considerado muy atractivo en el contexto de startups sanitarias. Todos estos supuestos financieros son proposiciones y visiones lo más cercanas posibles de interpretación del estado actual del mercado a día de hoy. En el caso de que el Proyecto Revitalidad comenzase hoy, existe una probabilidad de que la viabilidad financiera se vea sujeta a cambios por nuevas circunstancias que el proyecto no haya tenido en cuenta.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que Chat GPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Diego Arteaga Jimeno], estudiante de [Psicología y Administración de Empresas] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis y Proposición de Modelo de Negocio innovador centrado en la terapia holística y sus beneficios", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa Chat GPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado Chat GPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado Chat GPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: [24/03/2026]

Firma: Firmado electrónicamente por Diego Arteaga a 24/03/2026 18:51

BIBLIOGRAFÍA

Adminnus, & Adminnus. (2025, 22 septiembre). *El modelo biopsicosocial: un enfoque integral para el cuidado de la salud*. NUS Agency.

<https://www.nus.agency/blog/modelo-biopsicosocial-enfoque-integral-para-el-cuidado-de-la-salud>

Buscar psicólogo y psicóloga. (s. f.).

<https://www.copmadrid.org/web/ciudadania/encuentra-psicologo-y-psicologa/directorio?tema=&cpostal=28008>

Cascos, E. (2022, 29 de septiembre). *Jóvenes de 18 a 25 años, los que más visitan al psicólogo*. **La Razón**. Recuperado de

<https://www.larazon.es/sociedad/20220928/fsxwembocrc7jgyrj5eqwdtli.html>

CBA Salud Integral. (2025, 15 octubre). *CBA Salud Integral: clínica Psiquiátrica en Madrid*.

<https://cbasaludintegral.es/>

Clínica Noriega Madrid. (2025, 29 septiembre). *Podología fisioterapia nutrición psicología* |

Clínica Noriega Madrid. Clinica Noriega Madrid. <https://www.clinicanoriega.es/>

Centro Tiban. (2025, 15 mayo). *Home - Centro Tiban*. <https://centrotiban.es/>

Cronoshare. (2024). *¿Cuánto cuesta un psicólogo en España?* Recuperado de

<https://www.cronoshare.com/cuanto-cuesta/psicologo>

¿Cuánto cobra un fisioterapeuta? (Sueldo 2026) | *Jobted.es*. (s. f.).

<https://www.jobted.es/salario/fisioterapeuta>

¿Cuánto cobra un nutricionista? (Sueldo 2026) | *Jobted.es*. (s. f.)

<https://www.jobted.es/salario/nutricionista>

¿Cuánto cobra un psicólogo? (Sueldo 2026) | *Jobted.es*. (s. f.).

<https://www.jobted.es/salario/psic%C3%B3logo>

¿Cuánto dinero se necesita para desarrollar una aplicación en España en 2024? (s. f.).

<https://www.q2bstudio.com/nuestro-blog/35167/descubre-el-costo-estimado-de-desarr>

[ollo-de-una-app-en-espana-para-el-ano-2024-y-preparate-para-invertir-en-el-crecimie
nto-de-tu-negocio?scriptscookies=1](https://www.idealista.com/inmueble/2214785/)

Delgado, V. (2024, 9 diciembre). *El podólogo, el gran ausente en el Sistema Nacional de Salud*. Medicina Responsable.

[https://medicinaresponsable.com/actualidad-sanitaria/podologo-ausente-sistema-nacio
nal-salud](https://medicinaresponsable.com/actualidad-sanitaria/podologo-ausente-sistema-nacio
nal-salud)

Fundación Mutua Sanitaria. (2023). *La situación de la salud mental en España*.

Confederación Salud Mental España. Recuperado 23 de octubre de 2025, de
[https://www.consaludmental.org/publicaciones/Estudio-Situacion-Salud-Mental-2023-
Movimiento-Asociativo.pdf](https://www.consaludmental.org/publicaciones/Estudio-Situacion-Salud-Mental-2023-
Movimiento-Asociativo.pdf)

IDEALISTA: Calle Altamirano, 48 <https://www.idealista.com/inmueble/2214785/>

HuffPost. (2023, 22 de octubre). *El deporte, el envejecimiento y la tecnología disparan la demanda de fisioterapia en España*. Recuperado de

[https://www.huffingtonpost.es/life/salud/fisioterapia-espana-deporte-envejecimiento-t
ecnologia-disparan-demanda.html](https://www.huffingtonpost.es/life/salud/fisioterapia-espana-deporte-envejecimiento-t
ecnologia-disparan-demanda.html)

Infocop. (2025, 3 julio). *El número de psicólogos colegiados de la rama sanitaria crece un 7,9%* - Infocop. Infocop.

[https://www.infocop.es/el-numero-de-psicologos-colegiados-de-la-rama-sanitaria-crec
e-un-79/](https://www.infocop.es/el-numero-de-psicologos-colegiados-de-la-rama-sanitaria-crec
e-un-79/)

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *INEbase / Demografía y población /Cifras de población y Censos demográficos /Estadística continua de población / Últimos datos*.

INE. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254
736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254
736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)

Inicio - *Ilustre Colegio Profesional de Fisioterapeutas de la Comunidad de Madrid*. (s. f.).

<https://cfisiomad.com/#/ext/encuentra-tu-fisio>

Las visitas a especialistas en nutrición se disparan un 35% en 2022 | Soziable. (2024, 15 febrero). *Soziable*.

<https://www.soziable.es/impacto-social/las-visitas-especialistas-en-nutricion-se-disparan-un-35-en-2022>

LISTADO DE COLEGIADOS – ICOPOMA. (s. f.). www.icopoma.es/listado-de-colegiados/

López, C. (2023, 15 marzo). Uno de cada cuatro españoles va al psicólogo o al psiquiatra. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20230315/8825869/cuatro-espanoles-psicologo-psiquiatra.html>

Lucha-Lopez, M. O., Lucha-López, A. C., Tricás-Moreno, J. M., Vidal-Peracho, C., Salavera-Bordás, C., & De Miguel, E. E. (2017). Impacto de un programa cuerpomente, basado en ejercicios de fisioterapia y técnicas psicológicas, en el bienestar psíquico de una población de pacientes diabéticos tipo 2. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-1.ipcb>

Macías-García, D. y Mir, P. (2025). Impacto de la fisioterapia y terapia cognitivo-conductual en la calidad de vida de los pacientes con trastornos del movimiento funcional: importancia de un abordaje integrado. *Actas de Coordinación Sociosanitaria*, (36), pp 60-77

Modelos de Plan de Negocios. (2025). *Análisis del mercado de la fisioterapia en España*. Recuperado de <https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-mercado-fisioterapia-espana>

Modelos de Plan de Negocios (2025). *Análisis del mercado de nutrición y dietética en España (2025)*. Recuperado de <https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-mercado-nutricion-dietetica-espana>

¿Quieres averiguar cuál es el precio de un nutricionista a distancia? (2025, 1 septiembre).

Chronoshare. Recuperado 4 de noviembre de 2025, de

https://www.cronoshare.com/cuanto-cuesta/nutricionista-online#:~:text=Table_title:%20PRECIOS%20DETALLADOS%20NUTRICIONISTA%20ONLINE%20EN%20ESPA%C3%91A,Precio:%2025%20%E2%82%AC%20%2D%2045%20%E2%82%AC%20%7C

Saudade Centro Integral de Salud. (2024, 25 noviembre). *Saudade Centro integral de Salud % Saudade Centro Integral de Salud*. <https://saudadecentroidegraldesalud.es/>

Silva Guerrero, A. V., Maujean, A., Campbell, L., & Sterling, M. (2018). A Systematic Review and Meta-Analysis of the Effectiveness of Psychological Interventions Delivered by Physiotherapists on Pain, Disability and Psychological Outcomes in Musculoskeletal Pain Conditions. *The Clinical journal of pain*, 34(9), 838–857. <https://doi.org/10.1097/AJP.000000000000060110.1097/AJP.0000000000000601>. PMID: 29554030.

Telemadrid. (2025, 21 octubre). El Intercambiador de Moncloa: el más transitado de España. *Telemadrid*. <https://www.telemadrid.es/programas/mi-camara-y-yo/El-Intercambiador-de-Moncloa-el-mas-transitado-de-Espana-2-2733346649--20241212020749.html>

Wilson, S., & Cramp, F. (2018). Combining a psychological intervention with physiotherapy: A systematic review to determine the effect on physical function and quality of life for adults with chronic pain. *Physical Therapy Reviews*, 23(3), 214–226. <https://doi.org/10.1080/10833196.2018.1483550>

World Health Organization: WHO. (2025, 2 septiembre). Más de mil millones de personas viven con trastornos de salud mental: urge ampliar los servicios. *WHO*. <https://www.who.int/es/news/item/02-09-2025-over-a-billion-people-living-with-mental-health-conditions-services-require-urgent-scale-up>

Zabaleta, O. G. (2019). *La construcción del DSM: genealogía de un producto sociopolítico*. <https://www.redalyc.org/journal/3397/339767305009/html/>