



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA *START-UP* QUE PROPONE TELECABINAS MEDICALIZADAS

Autora: Deumier Estébanez y Albertos, Sara
Director: Vaquero Lafuente, Esther

Resumen ejecutivo

A continuación, se presentará el Trabajo de Fin de Grado (TFG) que idea un plan de negocio para la puesta en marcha de un dispositivo innovador llamado telecabina medicalizada en la Comunidad autónoma de Castilla-La Mancha. La empresa se llamará “Medicab”. Se ideó este proyecto debido a la mala repartición demográfica de los médicos, es decir, a la falta de médicos en ciertas regiones de España. Ofrecemos un servicio de atención primaria completo y de calidad.

Para hacer este plan de negocio se plasmará primero el concepto de la *start-up*. Después de haber definido las bases, se realizará un análisis externo e interno a través de entrevistas y de un análisis de mercado pero también con la elaboración de un DAFO. Esta primera fase permitirá explicar la necesidad que tratamos cubrir y la solución que aportamos.

Luego se realizará un plan de operaciones para elegir la mejor telecabina medicalizada. Más adelante, se hará un plan de marketing para precisar los clientes potenciales y el marketing mix. Posteriormente se creará un plan de recursos humanos donde se hablará del personal del negocio y de su retribución. Por último, se hará un plan financiero que será la parte más desarrollada de este TFG. En él se analizará la viabilidad económica y financiera de Medicab.

Para concluir, hemos analizado que Medicab es una empresa rentable, viable y que será prospera en el futuro.

Palabras claves: *Start-up*, sector de la salud, telecabinas medicalizadas, emprendimiento, pacientes, *medical desert*

Executive summary

The Final Degree Project (TFG) will present a business plan for the implementation of an innovative device called telemedicine clinic in the region of Castilla-La Mancha. The company will be called "Medicab". This project was conceived due to the poor demographic distribution of doctors, i.e. the lack of doctors in certain regions of Spain. We offer a complete and high quality primary care service.

In order to make this business plan, the concept of the start-up will be presented. After having defined the bases, an external and internal analysis will be carried out through interviews and a market analysis but also with the elaboration of a SWOT. Then an operational plan will be drawn up to choose the best telemedicine clinic. Subsequently, a marketing plan will be displayed to identify potential customers and the marketing mix. Afterwards, a human resources plan will be created to discuss the staffing of the business. Finally, a financial plan will be made to analyze the viability of Medicab.

To conclude, we have analysed that Medicab is a profitable, viable company that will prosper in the future.

Key words: Startup, healthcare sector, connected local telemedicine booth, entrepreneurship, patients, medical desert

Índice

Resumen ejecutivo.....	2
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Justificación	6
1.2 Objetivos	6
1.3 Metodología	7
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	8
2.1 Concepto / Idea de negocio	8
2.2 Historia de la start-up	9
2.3 Misión	10
2.4 Visión	10
2.5 Valores	10
2.6 Objetivos	11
2.7 Servicio ofrecido	11
2.8 Estructura jurídica de la empresa	12
3. EL CONTEXTO	13
3.1 Investigación de mercado.....	13
3.2 Análisis de los competidores	23
3.3 Análisis del mercado	24
3.3.1 En un contexto de pandemia mundial, estudiamos la evolución de la telemedicina	24
3.3.2 <i>Medical desert</i>	25
3.3.3 Tiempo de espera atención primaria	27
3.3.4 Aumento de las suscripciones a un seguro privado	28
3.3.5 Las telecabinas medicalizadas ya existentes en otros países	29
3.4 Perspectivas del sector a largo plazo	30
3.5 Análisis PESTEL.....	30
3.6 Análisis DAFO.....	32
4. PLAN DE OPERACIONES	35
4.1 Elección de la telecabina medicalizada	35
4.2 Proceso del cliente	37
4.3 Farmacias	39
4.4 Los médicos	40
5. PLAN DE MARKETING	41

5.1 Público objetivo	41
5.2 Marketing mix	42
5.2.1 Producto	42
5.2.2 Precio	43
5.2.3 Promoción	44
5.2.4 Distribución	48
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	50
6.1 Organigrama	50
6.2 Descripción de los puestos de trabajo.....	50
6.3 Política de retribución	51
7. PLAN FINANCIERO	54
7.1 Hipótesis.....	54
7.2 Inversión inicial.....	62
7.3 Presentación de los estados financieros	65
7.3.1 Balance provisional.....	65
7.3.3 Cuenta de pérdidas y ganancias	67
7.3.4 Estados de flujo de caja	69
7.3.7 Ratios.....	72
8.CONCLUSIÓN	75
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	82

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En este trabajo fin de grado se desarrollará un plan de negocio para una *start-up*. La *start-up* fue diseñada dentro del contexto de Comillas Emprende, es decir, con un equipo de cuatro alumnos. Crear una nueva empresa es una tarea compleja porque se deben combinar dos elementos clave, una idea de negocio y un plan de negocio.

La idea de negocio ha surgido de un problema al cual me he enfrentado, cuya solución no fue proporcionada por el mercado español. Me enfermé en el mes de agosto y mi centro de salud me proponía una cita más de una semana después. Lo único que pudieron proponerme después de haberme desplazado hasta allí, fue una cita telefónica. Sin embargo, como en ese momento estaba afónica, la comunicación por teléfono fue complicada. Además, viviendo en Francia desde que nací, he ido en varias ocasiones al médico, y consideré que aquí no me recetaron todos los medicamentos necesarios.

Hablando con personas de mi alrededor, me di cuenta de que mi situación no era un caso aparte. Así, nació Medicab diferenciándose de la sanidad pública y de los gabinetes de médicos privados. La finalidad de Medicab es proporcionar una cita médica rápidamente y cerca de su casa. Para ello, nuestras telecabinas medicalizadas estarán localizadas en farmacias de Castilla-La Mancha los primeros años.

1.2 Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la viabilidad de implantar telecabinas medicalizadas en farmacias de Castilla-La Mancha. Se analizará la viabilidad económico – financiera de la puesta en marcha de la idea de negocio.

Para llegar al objetivo principal, necesitamos definir los objetivos secundarios, enunciados más abajo:

- Presentar las telecabinas medicalizadas, es decir, su historia, su concepto, su misión y mercado en el que se sitúa.
- Comprender el entorno en el que se desarrolla la *start-up* y analizar la competencia.
- Analizar el comportamiento de nuestros clientes potenciales y definir el público objetivo.
- Realizar un plan de operaciones, marketing y de recursos humanos.

- Realizar y describir elaboradamente el plan financiero.
- Analizar la rentabilidad financiera.

1.3 Metodología

Para realizar este plan de negocios, se empezará con un análisis descriptivo. Por una parte, se hará una presentación sobre la empresa emergente en sí misma, es decir, su misión, sus objetivos y su funcionamiento. Por otro lado, se hará una investigación de mercado para así identificar los factores externos que puedan constituir oportunidades o amenazas para nuestra empresa. Para ello, se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo donde se entrevistará a un gran número de personas mediante de unos cuestionarios. Se entrevistará tanto a los clientes potenciales como a médicos y farmacias. Estas entrevistas presentarán el nivel de aceptación de esta idea de negocio por parte de todas las partes interesadas y así mismo establecer el público objetivo. También se utilizarán artículos e informes para realizar un análisis de mercado. Los datos se modelarán en un análisis PESTEL y un análisis DAFO. También se hará un plan de operaciones, un plan de marketing y un plan de recursos humanos.

Por último, se elaborará un plan financiero para encontrar que estrategia de financiación es la más adecuada, y realizaré proyecciones financieras a través de un balance de situación, una cuenta de resultados, los estados de flujos de caja y de un análisis de los ratios, para así, analizar si la *start-up* podría llegar a ser rentable.

2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

2.1 Concepto / Idea de negocio

Medicab, como todas las empresas recién creadas busca dar una solución a un problema existente en el mercado, en este caso, facilitar el acceso a un médico.

Como ya se explicará en el apartado dedicado a la investigación de mercado, es cada vez más complicado conseguir una cita médica ya sea en zonas urbanas o rurales. Además, hemos notado que ciertas comunidades autónomas se ven claramente afectadas por un fenómeno que se llama *medical desert*¹. Este concepto indica que ciertos habitantes no tienen acceso a la salud en un tiempo razonable que sea urgente o no. Por ello, es más frecuente que la gente vaya a urgencias y las sature.

Nuestro servicio estará orientado a dar una respuesta a una necesidad de ver a un médico rápidamente, luchar contra la renuncia a los tratamientos y el uso de las urgencias. En efecto, estableceremos telecabinas medicalizadas en farmacias en zonas que sufren *medical desert*. No será una simple video-consulta como ya existen, sino una video-consulta en una telecabina que posee 15 instrumentos y captadores conectados que permiten tomar las constantes vitales del paciente y enviar los resultados en el instante al médico para que después, pueda dar su diagnóstico. El médico podrá hacer el 85% de las cosas que si fuera presencial. A continuación, podrán visualizar una foto de la telecabina medicalizada.

Figura 1. Consult Station de la empresa H4D



Fuente. H4D (n.d)

¹ Un desierto médico es una zona geográfica donde la población tiene dificultades para acceder a la atención sanitaria.

Además, proponemos una página web y una aplicación móvil donde el paciente podrá planificar una cita en la telecabina. Esas plataformas permitirán también introducir expedientes médicos, análisis del paciente para que nuestros médicos lo puedan visualizar y dar un diagnóstico completo y adecuado. El paciente también podrá acudir sin cita previa a la telecabina siempre que esté disponible. Se estima que el tiempo de espera máximo es de 9 minutos.

Por último, hemos decidido no fabricar nuestra propia telecabina ya que representaría una elevada inversión en I+D, además de una inversión de tiempo importante ya que es un producto muy innovador que necesita muchos años para su creación. En consecuencia, compraremos las telecabinas medicalizadas a una empresa francesa llamada H4D.

El servicio que proponemos se sitúa en el sector privado ya que el ministerio de sanidad no invertiría en nuestra *start-up* al ser totalmente nueva en el país. Por ello, los médicos serán privados.

Además, no buscamos reemplazar a un médico presencial sino que se trata de un servicio complementario, por ejemplo, cuando el médico se encuentre de vacaciones, no haya cita o el paciente no tenga médico de cabecera. Nuestro servicio busca, así, solucionar un problema existente pero no reemplazar a los médicos presenciales.

2.2 Historia de la start-up

Nuestra *start-up*, como ya se ha indicado, se llama Medicab, palabra que es una mezcla entre medicina y telecabina. También se ha diseñado un logotipo que se muestra en la figura 2. La creación del logotipo nos pareció primordial ya que es el que va a representar visualmente a nuestra empresa, por lo tanto es el elemento más importante de comunicación. También será el elemento que hará que los clientes nos recuerden fácilmente. Con ese propósito, hemos realizado un diseño simple pero sofisticado y así mismo que sea fácil de recordar. Hemos elegido el color azul para que represente nuestra empresa emergente. Concretamente, hemos elegido dos azules diferentes. El azul claro se asocia a la salud, la curación, la serenidad, y la calma; y el azul oscuro está ligado a la profesionalidad y la confianza. Además, hemos usado una tipología simple que sea fácil de recordar.

Figura 2. Logotipo de Medicab



Fuente. Elaboración propia

Nuestro lema es “Su salud, nuestra prioridad”. Este lema se ha consolidado naturalmente después de elaborar la misión, visión y objetivos de la *start-up*. Queríamos un lema corto pero impactante.

2.3 Misión

“Nuestra misión es garantizar a todos el acceso a un médico de forma innovadora, rápida y de calidad y eso de manera sostenible. La meta principal es garantizar un acceso a todos y eso independientemente del contexto sanitario o del tamaño del lugar de residencia. Cuidar de todos es nuestra misión.” (Proyecto de Comillas Emprende, común a todo el equipo)

2.4 Visión

En Medicab nuestra visión es:

- Transformar el mundo sanitario, y ponerlo al alcance de todos lo antes posible.
- Ser una referencia para las citas rápidas con un médico de cabecera.
- Proponer la máxima innovación al paciente.

2.5 Valores

Nuestros valores son:

**Escuchar tanto a los
médicos como a los
pacientes**

Es importante comunicarse con ellos porque son los primeros interesados, nos permitiría entonces mejorar nuestro servicio de acuerdo con sus necesidades.

Pasión por nuestro trabajo	Queremos impulsar la atención médica rápida, accesible y fácil para todos.
Excelencia en los servicios que proponemos	Queremos garantizar a pacientes y médicos la más alta calidad de servicio, equipos de calidad, máquinas altamente innovadoras y un servicio que desafía toda competencia.

2.6 Objetivos

En Medicab nuestros objetivos son los siguientes:

- Ofrecer servicios rápidos e innovadores para dar respuestas a las necesidades de los pacientes.
- Brindar un servicio de excelencia y de referencia para las consultas rápidas.
- Convertirse en el socio vital del sector de los servicios sanitarios y contribuir al desarrollo del sector sanitario en España.
- Dar un servicio accesible para todos.

2.7 Servicio ofrecido

Medicab propone un único servicio. Proponemos un servicio completo en cuanto a la atención primaria. El paciente podrá tomar una cita con la telecabina que tenga más cercana o acudir a ella sin cita previa. El paciente obtendrá un diagnóstico completo y adecuado a sus necesidades. En caso de que sea necesario se imprimirá la receta directamente en la telecabina o se enviará a la farmacia en la que se encuentra. Podrán pagar directamente en la telecabina ya que habrá un datáfono. Los pacientes podrán también encontrar todo su expediente en la página web o en la aplicación móvil y así transmitir la información a su médico de cabecera cuando sea necesario.

Nuestros médicos provendrán del sector privado ya que de momento no es posible colaborar con el ministerio de la salud.

2.8 Estructura jurídica de la empresa

El hecho de estar cuatro en la empresa disminuye el abanico de posibilidades en términos de tipos de empresa para nuestra *start-up*. Hemos analizado detalladamente dos posibles estatutos legales.

Las dos que analizamos detalladamente son la S.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) y la S.A. (Sociedad Anónima). En efecto, son las más usadas para la creación de empresas emergentes porque proponen una gran flexibilidad en términos de número de socios pero también para la responsabilidad de los socios que se limita al capital aportado.

Figura 3. Comparación entre dos tipos de empresa.

	S.L.	S.A.
Modo de funcionamiento	Flexible	Estricto
Número de socios	No hay límites	No hay límites
Aportación mínima	3.000€	60.000€
Fiscalidad	Impuesto de sociedades	Impuesto de sociedades

Fuente. Elaboración propia

Elegimos la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), porque nos propone más maleabilidad que la Sociedad Anónima. En efecto, los estatutos de una SL exigen menos previsiones y nos permite redactar nuestros propios estatutos. También la aportación mínima es de 3.000€ lo que nos facilita mucho la constitución de la empresa ya que para empezar no tenemos muchos recursos. Siendo de 60.000€ para una S.A. no habríamos tenido los recursos suficientes.

3. EL CONTEXTO

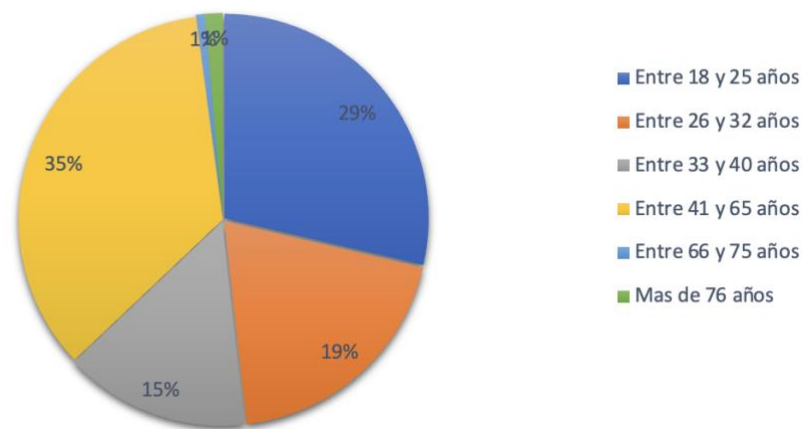
3.1 Investigación de mercado

Una investigación adecuada de mercado nos permitirá verificar la viabilidad de la idea de negocio. En este caso, investigaremos si los clientes potenciales están interesados en el servicio que ofrece Medicab.

En primer lugar, se verificará si hay un problema en el mercado con la ayuda de una primera encuesta (Anexo 1). Podrán consultar la totalidad de las preguntas en los anexos.

Hemos encuestado a 147 personas, el 64,6% son mujeres y el 35,4% son hombres. En esta encuesta no nos interesaba saber en qué parte de España viven los encuestados ya que queremos verificar un problema existente en todo el territorio.

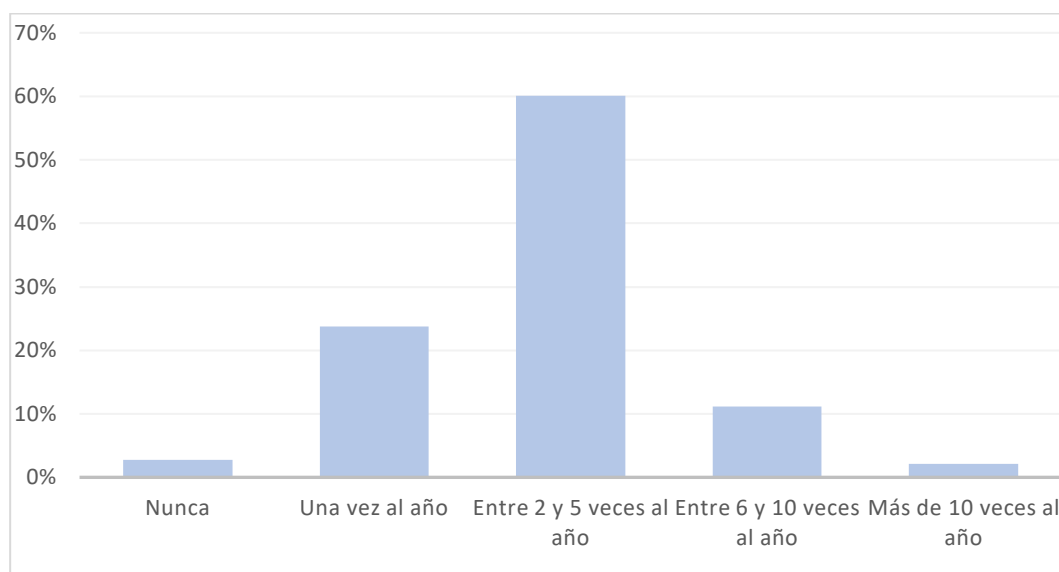
Figura 4. ¿Qué edad tiene?



Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 4, casi la totalidad de los encuestados tienen menos de 65 años. En efecto, al haber publicado el cuestionario en las redes sociales, no hemos conseguido llegar a un porcentaje significativo de personas de 65 años.

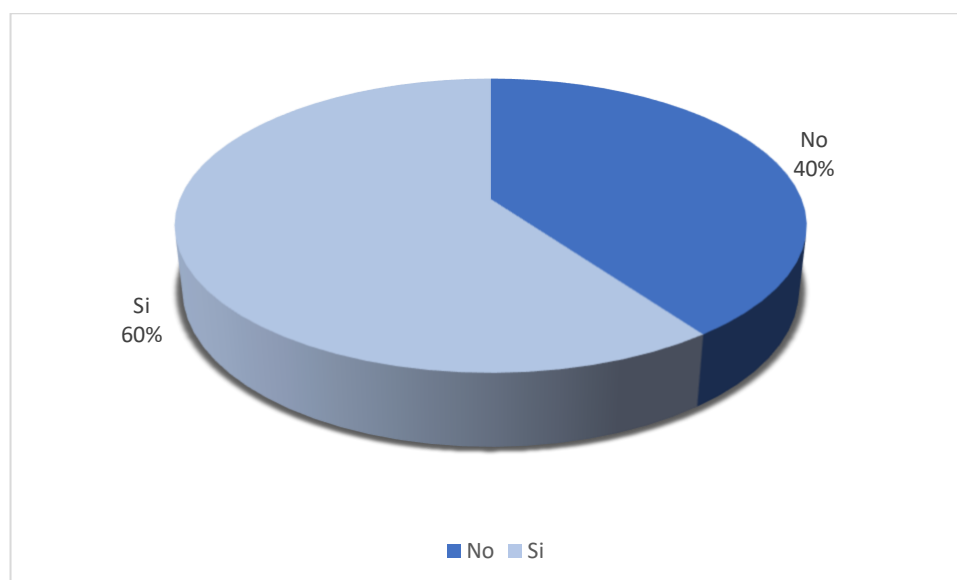
Figura 5. ¿Con qué frecuencia acude al médico?



Fuente. Elaboración propia

Del gráfico 5, cabe destacar que el 59,2% de los encuestados acuden al médico entre 2 y 5 veces al año. Esta información es importante para nosotros porque nos dice que la población necesita los servicios de un médico varias veces al año, lo que significa que serán susceptibles de usar varias veces nuestra telecabina medicalizada, por lo tanto, aumentar nuestra facturación.

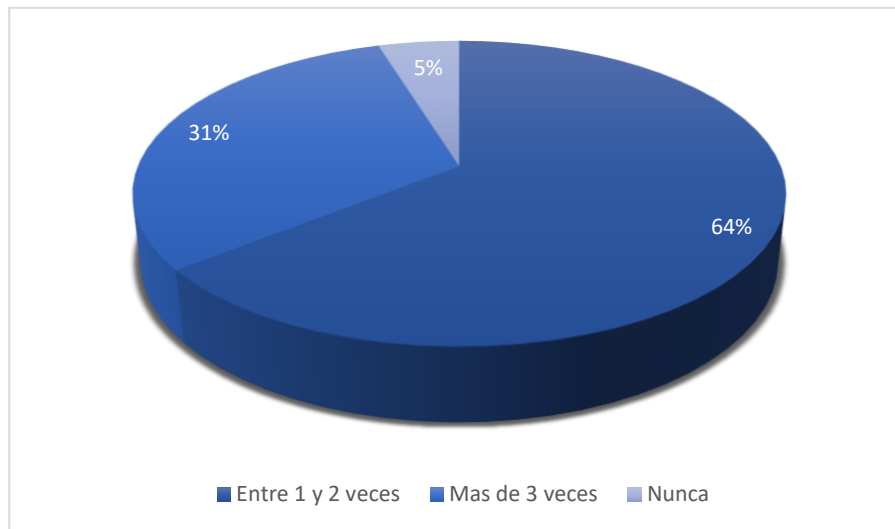
Figura 6. ¿Ha tenido alguna vez dificultades para obtener una cita médica?



Fuente. Elaboración propia

De este gráfico se desprende que el 59,9% de los encuestados ya han tenido dificultades para conseguir una cita médica. Por esa razón, nuestra empresa busca resolver el problema del 60% de la población. También, con esta pregunta se verifica que hay un real problema existente.

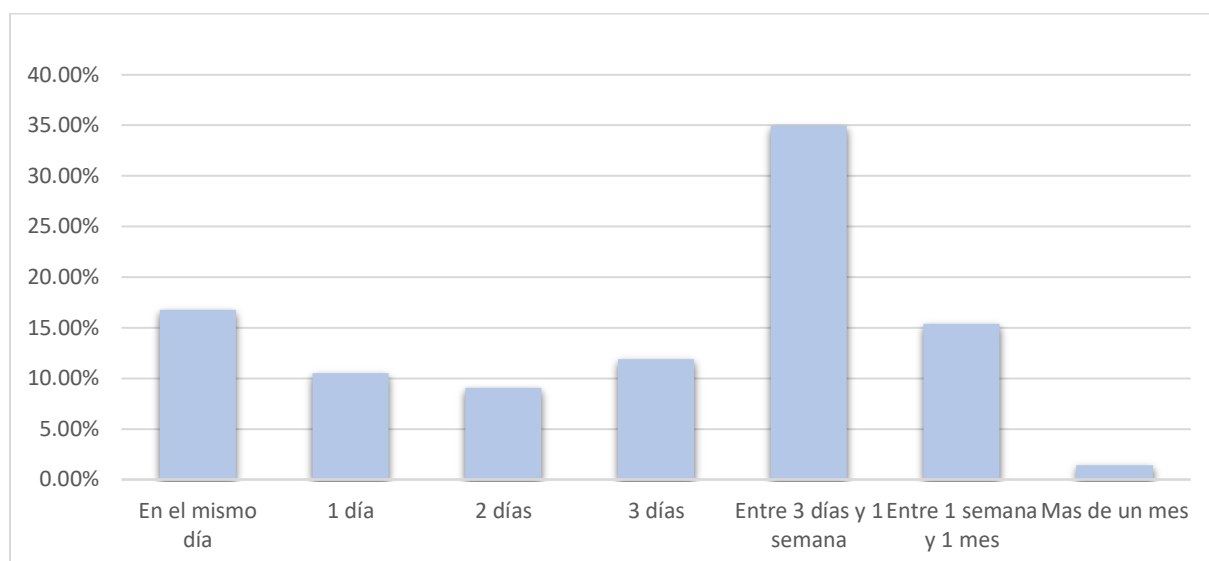
Figura 7. ¿Cuántas veces ha tenido dificultades para conseguir una cita médica en el último año aproximadamente?



Fuente. Elaboración propia

Además, para ser más precisos hemos preguntado a los 59,9% con qué frecuencia tenían dificultades para obtener una cita médica, el 64,8% de los encuestados tienen entre una y dos veces al año dificultades para obtener una cita médica, y el 30,7% tienen más de 3 veces dificultades en obtener una cita. Esas cifras nos muestran que hay un problema real de atención sanitaria. Nos muestra también que Medicab tiene una oportunidad en este mercado.

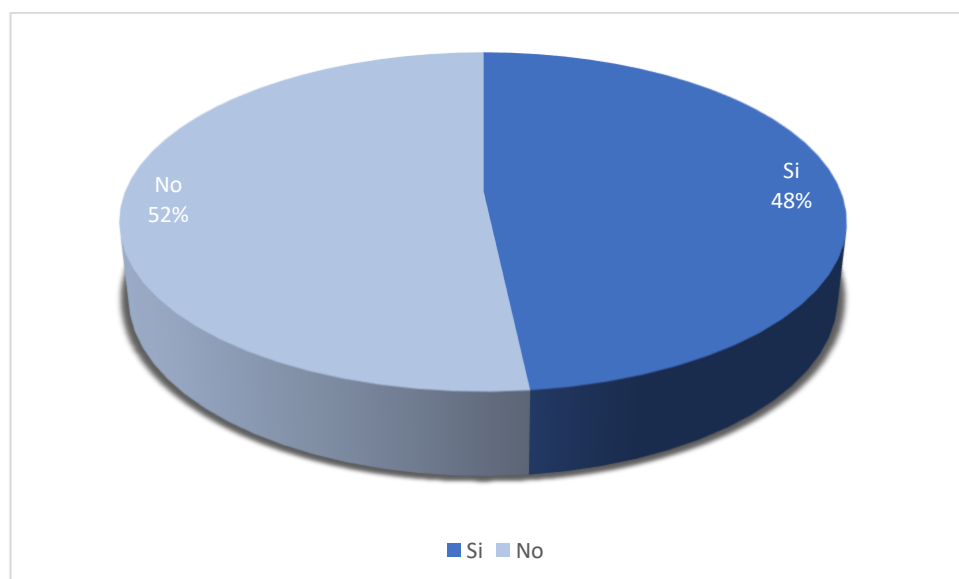
Figura 8. ¿Cuánto tiempo tarda en conseguir una cita con su médico de cabecera?



Fuente. Elaboración propia

Este gráfico nos permite entender mejor la situación actual. Las respuestas fueron inequívocas ya que la mayoría tardan entre tres días y una semana. Una vez más, esta pregunta nos muestra el gran problema que hay a la hora de pedir una cita con un médico. En consecuencia, el hecho que exista este déficit representa una oportunidad para Medicab ya que nuestro servicio trata de resolver esos problemas al proporcionar citas con médicos en el mismo día.

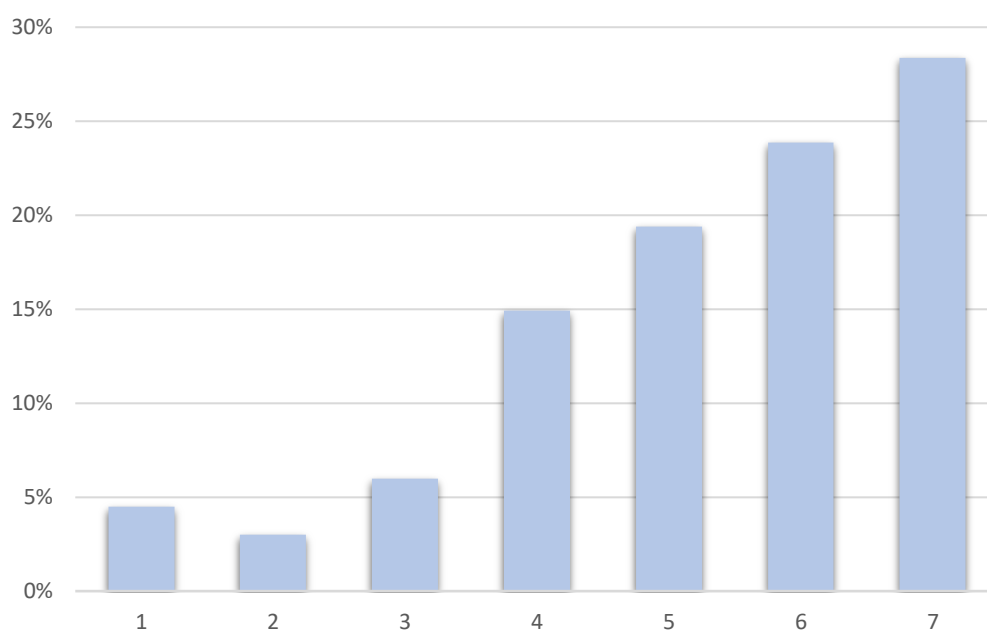
Figura 9. Desde que empezó la crisis sanitaria, ha tenido alguna consulta *online* en vez de presencial?



Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, esta pregunta nos parece importante ya que con ella queremos ver si la población está dispuesta a usar nuevos dispositivos para tener una cita médica. Gracias al gráfico 9, vemos que casi la mitad de los encuestados (48,3%) contestaron que han tenido una consulta *online* desde el principio de la crisis sanitaria. Podemos observar que la crisis sanitaria ha ayudado a abrir las mentes y usar nuevas soluciones innovadoras. Por lo cual, el 48,3% son valiosos para nosotros ya que serían susceptibles de estar interesados por nuestra telecabina y así convertirse en nuestros clientes.

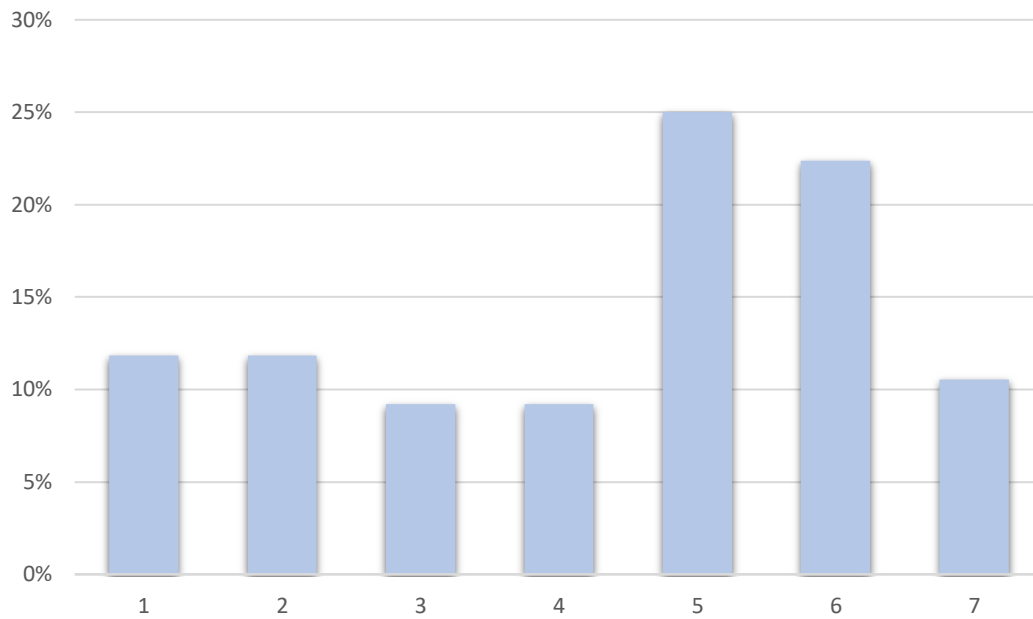
Figura 10. Te ha gustado el funcionamiento?



Fuente. Elaboración propia

Además, queríamos saber si a las personas que ya habían hecho una consulta *online* les había gustado el funcionamiento. Los encuestados podían ponderar esta variable entre el 1 y el 7, siendo 1 que no les gustó nada, y el 7 que les gustó mucho. El 84,5% les ha gustado el funcionamiento de la consulta *online*, considerando que les ha gustado si han votado 4 o más de 4. Nos muestra otra vez la oportunidad que tenemos en ese sector.

Figura 11. Cuánto de cómodo se sentiría probando un médico *on-line*?



Fuente. Elaboración propia

A esta pregunta, no respondieron la totalidad de los encuestados sino el 52% que nunca ha tenido una video-consulta desde el principio de la pandemia. El gráfico anterior nos muestra que la mayoría de los encuestados se sentirían cómodos probando las consultas *online*.

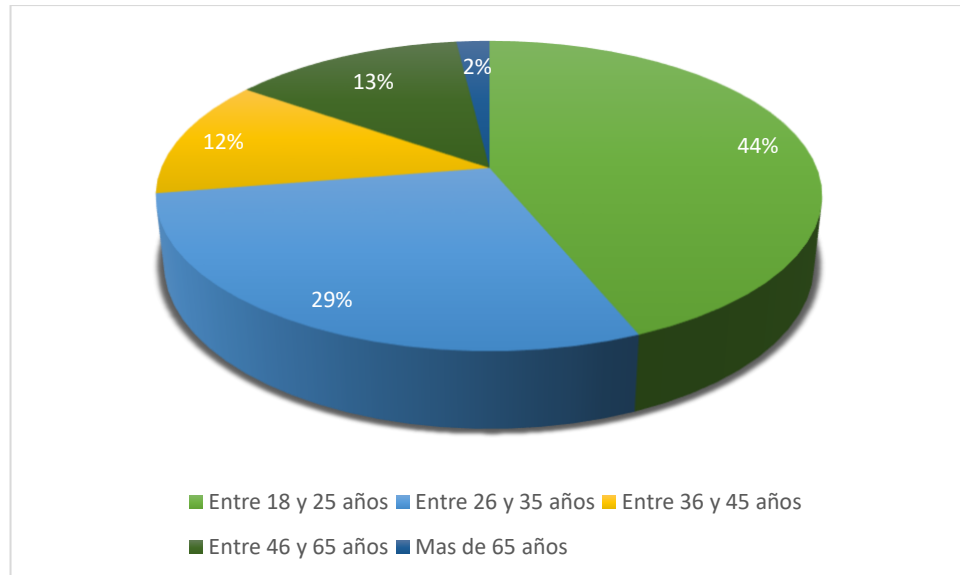
Sin embargo, la otra mitad no se sentirían cómodos, por lo que hemos preguntado de viva voz a algunas personas que habían contestado al cuestionario por qué no se sentirían cómodos con una video-consulta. Las respuestas fueron que por video el doctor no podía tomar ningunas constantes vitales y que no era tan completo como en una cita presencial, por lo cual, no tenían confianza. Esta respuesta, nos da confianza respecto al servicio que proponemos. De hecho, nuestro servicio es una mezcla perfecta entre ver a un médico presencial y una video-consulta.

En conclusión, nuestro proyecto es viable ya que hay un problema en el mercado y nuestro producto satisfaría a una necesidad de obtener citas médicas más rápidamente y que tome las constantes vitales de los pacientes sin que el médico tenga que estar presencialmente.

En segundo lugar, gracias a otra encuesta (anexo 2), se verá si los clientes potenciales estarían dispuestos a usar un nuevo dispositivo innovador y después se analizará el precio justo y competitivo. Esa segunda encuesta permitirá materializar la rentabilidad de la empresa en el apartado del plan financiero.

En esta encuesta contamos con 105 respuestas. Sin embargo, aquí no hemos preguntado por el sexo ya que no nos parecía ser un factor importante.

Figura 12. ¿Cuántos años tienes?

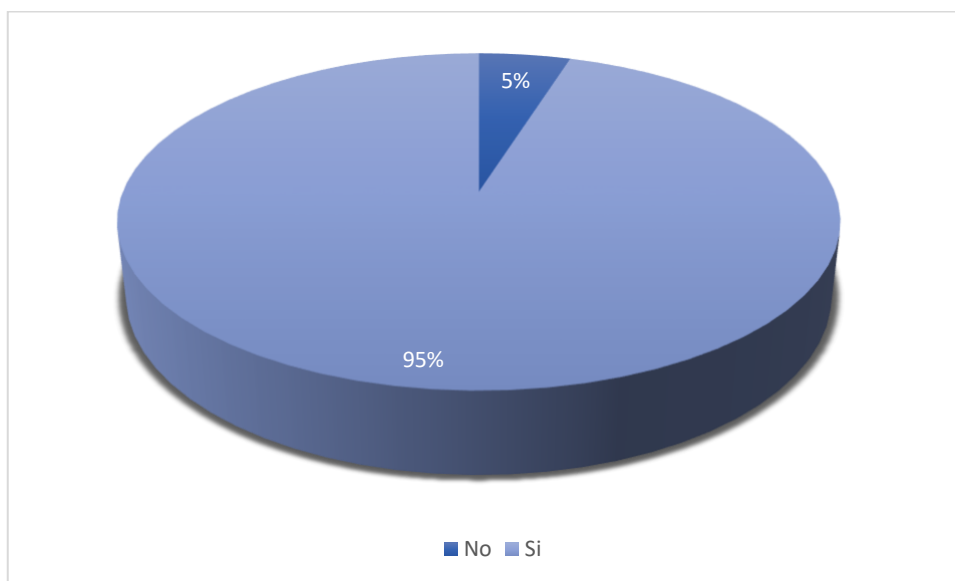


Fuente. Elaboración propia

El 44% de los encuestados tienen entre 18 y 25 años, el 29% tienen entre 26 y 35 años, el 12% tienen entre 36 y 45 años, el 13% tienen entre 46 y 65 años, y por último el 2% tienen más de 65 años, sin embargo, no fueron representativos.

Antes de hacer otra pregunta hemos explicado que es una telecabina, para que sirva, qué instrumentos posee, cómo funciona y por fin hemos puesto una foto para que lo pudieran visualizar.

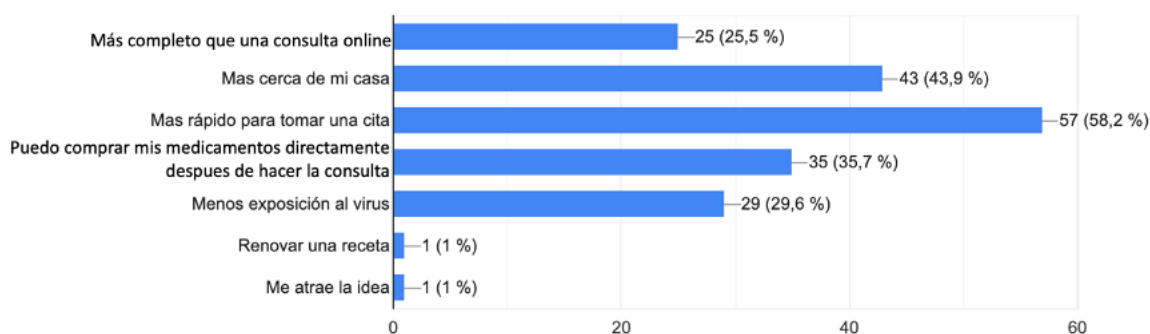
Figura 13. ¿Os gustaría utilizar una telecabina medicalizada?



Fuente. Elaboración propia

Después de esa explicación, hemos preguntado a todos los encuestados si les gustaría probar hacer una consulta médica a través de una telecabina medicalizada. Este gráfico nos muestra que el 95,1% de los encuestados están interesados. No pensábamos obtener esa cifra, pero fuimos gratamente sorprendidos. Es una cifra muy positiva para nosotros ya que la gente está bastante abierta a nuevos dispositivos innovadores. Representa una gran oportunidad para nosotros.

Figura 14. ¿Por qué sí?

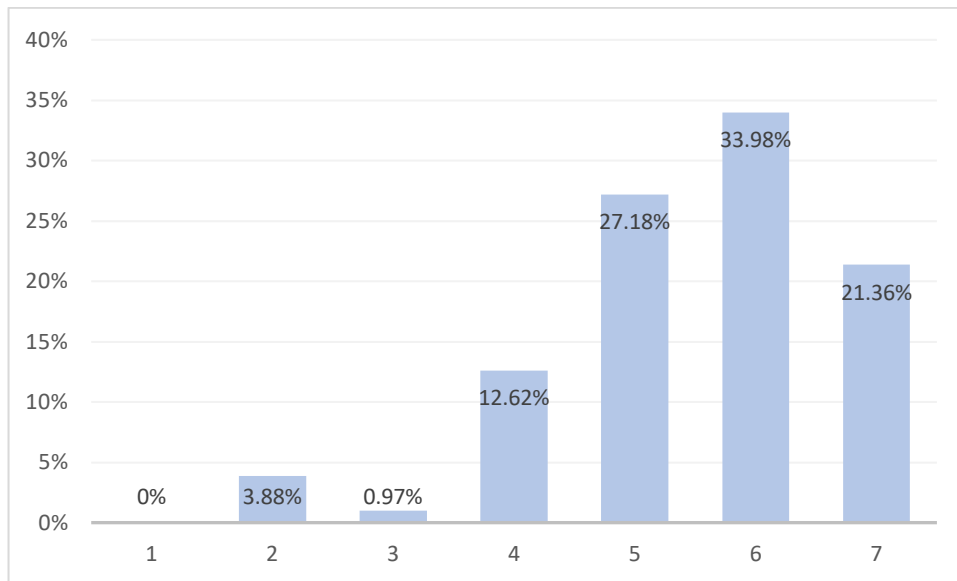


Fuente. Elaboración propia

Hemos queridos saber los motivos por los que les gustaría probar hacer una consulta médica a través de la telecabina medicalizada. Esta pregunta nos es útil para poder focalizarnos más en ese factor para la comunicación de nuestro servicio en el plan de Marketing. Hemos propuesto

varias respuestas posibles, y se podían elegir varias. El mayor factor que hace que lo quieran probar es que se puede obtener una cita más rápidamente, después que estará cerca de donde viven y que podrán comprar directamente los medicamentos en la farmacia en la que están. Efectivamente, la telecabina medicalizada permite facilitar el proceso desde el principio hasta el final.

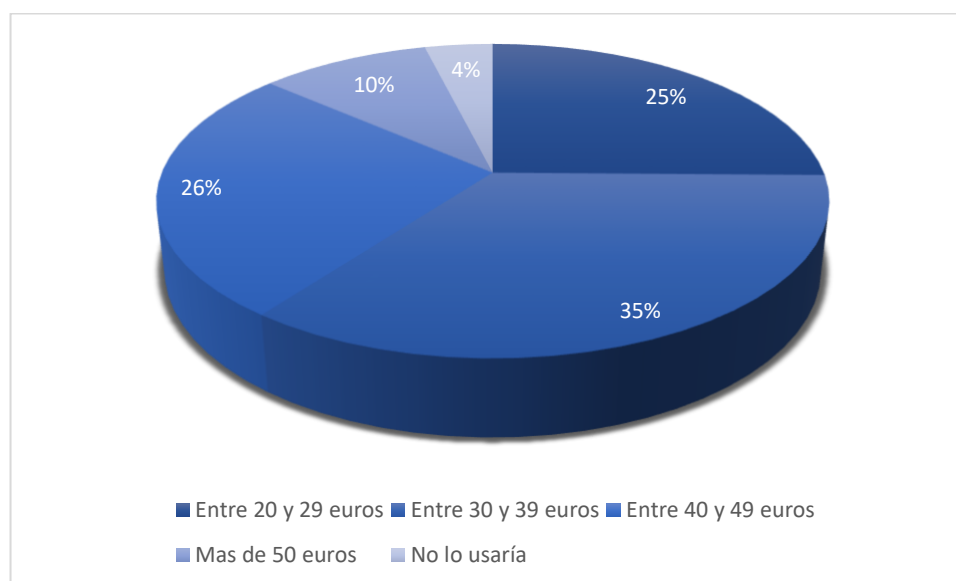
Figura 15. Estima tu nivel de confianza con este nuevo producto



Fuente. Elaboración propia

En este gráfico se puede ver el nivel de confianza de los encuestados acerca de este nuevo dispositivo. Como se puede observar en la figura 15, los encuestados podían ponderar esta variable entre el 1 y el 7, siendo 1 que no tienen ninguna confianza, y el 7 que tienen mucha confianza. El 95,15% tiene confianza, considerando que tienen confianza a partir de 4 o más de 4. Este gráfico es muy positivo para nosotros ya que nos muestra que la gente tiene confianza para usar la telecabina medicalizada.

Figura 16. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar para este servicio?



Fuente. Elaboración propia

Después de haber verificado si la población estuviera dispuesta a usar la telecabina y si tenían confianza en este nuevo tipo de consultas, hemos preguntado cuánto estarían dispuestos a pagar para una consulta con una telecabina medicalizada. Podemos ver que el 96% está dispuesto a pagar más de 20 euros.

Para concluir, esas dos encuestas han tenido como fin conocer la viabilidad de la idea de negocio. Podemos decir con certeza que nuestro proyecto es viable tomando en cuenta únicamente a los clientes.

Por otra parte, haremos una entrevista con un farmacéutico para averiguar si sabe lo que es una telecabina medicalizada, lo que piensa sobre ese nuevo dispositivo, sus ventajas y límites y si estaría dispuesto a introducirla en su farmacia y sobre todo si estaría dispuestos a pagar por ello. Entrevistamos a una farmacéutica en la farmacia Bellver que se sitúa en la calle de Cea Bermúdez en Madrid. Podrán ver la totalidad de la entrevista en anexo 4. Después de explicar el propósito de la entrevista, hemos preguntado si conocía lo que era una telecabina medicalizada. No sabía lo que era, pero después de una breve explicación estaba convencida que podría haber muchos beneficios para la gente que necesita una cita médica rápidamente. Por otro lado, están también convencidos que podría ser muy beneficioso para ellos ya que permitiría aumentar el número de clientes en la farmacia, fidelizarlos y así mismo aumentar las ventas. Por último, una de nuestras preguntas claves fue averiguar si estarían dispuestos a pagar

para obtener este dispositivo innovador. Nos contestó sin duda alguna que estarían dispuestos a pagar ya que les permitiría aumentar su facturación.

Por último, hemos entrevistado a un médico para saber si le interesaría usar este dispositivo y así hacer consultas con pacientes de toda España. Hemos entrevistado a un médico que trabaja en las urgencias del hospital Clínico San Carlos situado en Madrid. Para nosotros era clave entrevistar a un médico que trabaja en Urgencias ya que ve todos los días la situación actual. Al igual que al farmacéutico, hemos preguntado al médico si sabía lo que es una telecabina medicalizada y lo que piensa de ella. Nos contestó que nunca había oído hablar de ello pero que sería un dispositivo muy útil para descongestionar las urgencias y los centros de salud. Nos comentó que estaría dispuestos a usarlo para dar consultas a habitantes de toda España que sufren de una desertificación de médicos.

3.2 Análisis de los competidores

Medicab no tiene competidores reales ya que no hay otra empresa que proponga la misma idea de negocio en el mismo mercado. Para rememorar las singularidades de nuestra idea de negocio, Medicab propone una solución de telemedicina.

Sin embargo, Medicab posee competidores indirectos. En efecto, todas las plataformas que ofrecen video-consultas. Se trata de plataformas que ofrecen inscripciones con pagos mensuales. Sanitas es el competidor que ofrece el servicio más completo y costoso, que no solo proporciona la atención primaria, sino que también incluye otros servicios como programas de embarazo, sesiones con psicólogos deshabituación tabáquica y también sesiones con entrenadores personales y nutricionistas (Sanitas, n.d). Contamos con una multitud de competidores indirectos que proporciona ese tipo de servicio, aunque es menos completo y costoso, entre ellos se encuentra Movistar Salud, Idoven o Doctorgo, entre otros.

También, se pueden mencionar a los médicos privados. En efecto, proponen servicios a veces muy costosos pudiendo costar hasta más de 100€ una cita con un médico de familia.

Por otro lado, no he mencionado a los médicos de familia presenciales de la seguridad social porque no se pretende sustituirles sino completarles en caso de que estén de vacaciones o que no tengan citas disponibles para toda la población que lo necesite en un momento dado.

La pregunta a la que nos enfrentamos es ¿qué diferencia existe entre Medicab y los competidores indirectos?

En primer lugar, la telecabina ofrece un servicio más completo que las video consultas ya que puede tomar las constantes vitales del paciente. "Gracias a ella, el médico de teleconsulta puede atender el 85% de los motivos habituales de consulta al médico de cabecera", señala Franck Baudino, presidente y fundador de H4D (n.d). Al contrario, una video consulta no permite tomar ningunas constantes vitales por lo que no proporciona un diagnóstico exacto.

En segundo lugar, la telecabina permite tener una cita rápida con un médico y sin retraso, lo que no es siempre el caso por parte de una cita “normal” con un médico presencial. Muchas veces nuestro médico solo tiene disponibilidad después de una semana, sin embargo, no siempre podemos esperar tanto tiempo para ver a un médico.

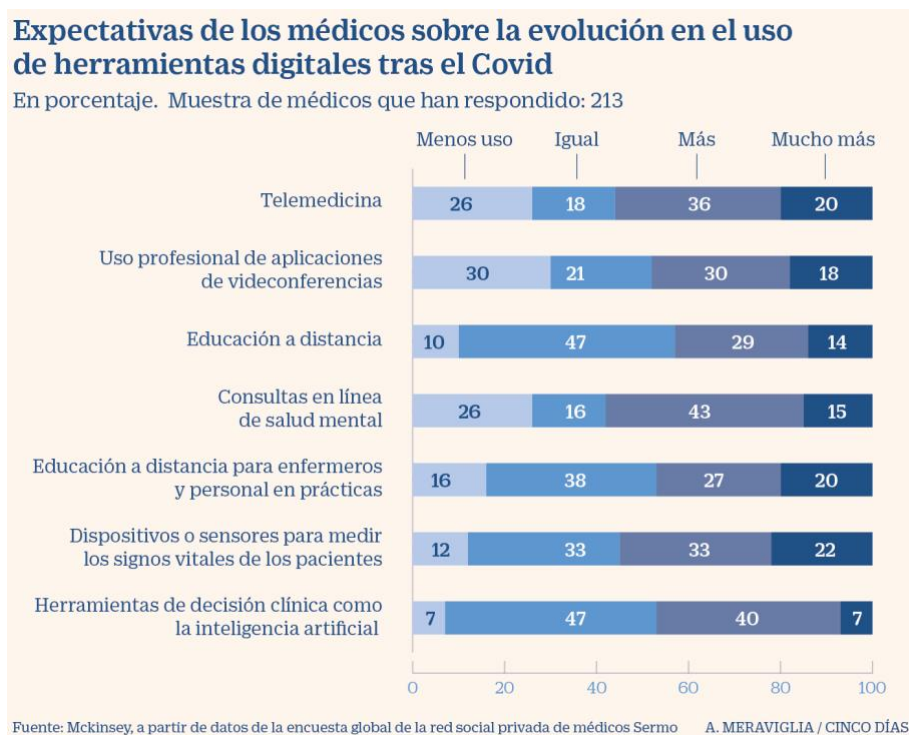
3.3 Análisis del mercado

Para poder entender mejor el mercado hemos querido analizar varias cuestiones. La primera es la evolución de la telemedicina en un contexto de pandemia mundial, después el *medical desert* en España, también, el tiempo de espera para obtener una consulta. También hemos querido observar la evolución de las subscripciones a un seguro privado y, por último, la presencia de las telecabinas medicalizadas en otros países.

3.3.1 En un contexto de pandemia mundial, estudiamos la evolución de la telemedicina

Año tras año, la telemedicina se desarrolla cada vez más rápidamente. Sin embargo, desde la Covid-19, es decir desde 2020, la telemedicina se ha convertido en un medio esencial para frenar la propagación del virus y así proteger tanto a los pacientes como a los médicos. Según el Instituto Europeo (2021), “La atención médica se inclinará hacia servicios innovadores” en 2022. Así, vemos el imperativo para innovar que sea para los médicos o para los pacientes.

Figura 17. Expectativas de los médicos sobre la evolución en el uso de herramientas digitales tras el Covid



Fuente. Mckinsey, a partir de datos de la encuesta global de la red social de médicos Sermo (2021)

A tal efecto, como se puede observar en la figura 17, el 33% y el 22% de los médicos que han contestado al cuestionario sobre la “evolución en el uso de herramientas digitales tras el Covid” contestan respectivamente que van a usar más y mucho más los “dispositivos o sensores para medir los signos vitales de los pacientes”. Por otra parte, un 36% y 20% dicen que van a usar respectivamente más y mucho más la telemedicina. Esas cifras nos indican que más de la mitad de los médicos están a favor de una evolución de las herramientas digitales.

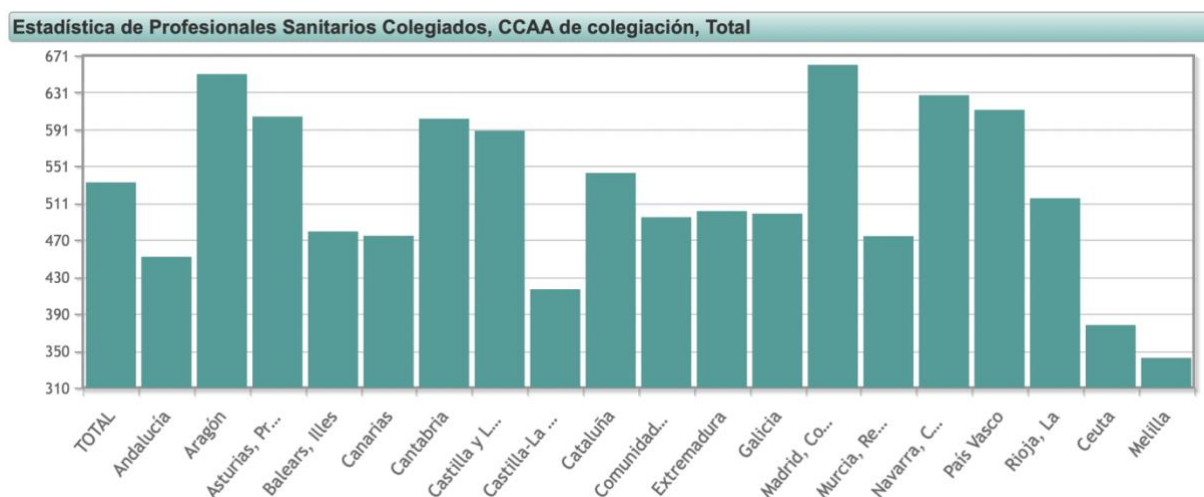
Este nuevo tipo de consultas se convertirá cada vez más habituales en la vida de los pacientes, pero también en la de los médicos.

3.3.2 Medical desert

Como se puede observar en la mayoría de los países hoy en día carecemos de médicos, de ese fenómeno se ha creado la expresión de *medical desert* como se ha explicado anteriormente. Por ese motivo, hemos estudiado como es la situación en España. Lo que hemos averiguado es que, según la OCDE, España dispone de 3,9 médicos para cada 1.000 habitantes, lo que está muy por encima de la media OCDE-europea que es de 3,3. Por lo que, España no carece de médicos,

sino que hay una mala repartición demográfica de los mismos. Eso significa que en ciertas comunidades autónomas hay muchos médicos y en otras muy pocos, por lo cual, todas no son iguales. Como es el caso de Castilla-La Mancha que cuenta con la tasa más baja de médicos por habitantes. En la siguiente figura, podrán observar la tasa de médicos por comunidad autónoma en 2016.

Figura 18. Profesionales sanitarios colegiados 2016



Fuente. Instituto nacional de estadísticas (2016)

En la tabla anterior se suma los Profesionales Sanitarios Colegiados no jubilados y los Profesionales Sanitarios Colegiados jubilados. Para tener un análisis más preciso se usarán únicamente los datos de los colegiados no jubilados. Así, se puede observar con claridad que Castilla-La Mancha tiene la tasa más baja después de Ceuta y Melilla. Es decir, una tasa de 366 médicos por 100.000 habitantes, siendo la tasa media nacional, 467 médicos por 100.000 habitantes.

En la figura 19, que fue elaborada por el círculo de empresarios, definen una multitud de problemas de “política de personal médico en España”. Entre ellos se encuentran una mala distribución de los médicos, la existencia de “desierto médico”, el bajo nivel retributivo de los médicos, la precarización del trabajo médico y muchos más.

Medicab no pretende responder a todos estos problemas, sino a algunos de ellos. Pensamos reducir el desierto médico con nuestras telecabinas medicalizadas, ya que no es una falta de médicos, sino un problema de distribución territorial, por lo cual, podremos contratar a médicos en comunidades autónomas que tienen más médicos e instalar las telecabinas en las regiones que carecen de la presencia de médicos. Además, podremos pagar más a los médicos que trabajan con nosotros para intentar disminuir la “precariedad del trabajo médico”.

Figura 19. Los problemas de la política de personal médico en España

Problemática de la política de personal médico en España
- La distribución de los médicos, tanto territorialmente como en determinadas especialidades - La existencia de “desiertos médicos” - El bajo nivel retributivo de los médicos - La precarización del trabajo médico - El alto número de Facultades de Medicina y de estudiantes - La disparidad entre el número de egresados de las Facultades y las plazas MIR - El éxodo médico - La reposición de médicos, dadas las altas perspectivas de jubilación - La baja ratio de enfermeras por 1.000 habitantes

Fuente. El Círculo de empresarios, ConSalud.es (2019)

3.3.3 Tiempo de espera atención primaria

Para analizar con más exactitud el sistema sanitario público español, se estudiará el tiempo de espera para la atención primaria. Se usarán datos pre-pandemia ya que, desde la pandemia, el tiempo de espera se ha incrementado mucho y no es representativo.

La cita siguiente nos ilustra bien la evolución del tiempo de espera a lo largo del tiempo: “El porcentaje de personas que iban a la consulta el mismo día o al día siguiente de haberlo solicitado era del 64% en 2003, se redujo de forma drástica al 48% en la encuesta del año 2009 y desde entonces ha ido menguando paulatinamente hasta llegar al 40% actual. A día de hoy, se tarda una media de casi tres días para tener cita con el médico de familia.” (OCU La fuerza de tus decisiones, 2019).

A continuación, podrán observar un gráfico obtenido de un informe del Ministerio de la Sanidad. Nos indica el tiempo de espera en medicina de atención primaria en 2018. Como se puede observar el 46,1% de los encuestados tardan más de un día en obtener una cita en su centro de salud.

Figura 20. Tiempo de espera en medicina de atención primaria. España, 2018



Observaciones: NS/NC: no sabe / no contesta. El tiempo de espera incluye el tiempo que pasó desde que el paciente pidió cita hasta que fue atendido por el médico de familia.

Fuente de datos: Ministerio de Sanidad. Barómetro Sanitario.

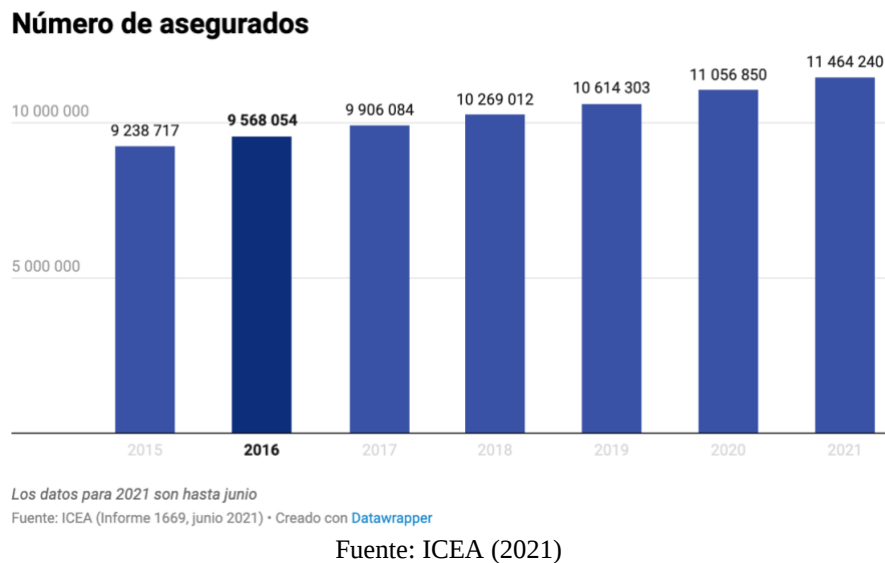
Fuente. Informe anual del sistema Nacional de Salud, Ministerio de Sanidad (2019) p.159

La cita y el gráfico nos indica con claridad que el tiempo de espera es bastante elevado. Esto representa una oportunidad para Medicab ya que proporcionamos citas con médicos en menos de 9 minutos. En consecuencia, las personas que no consiguen obtener una cita en el mismo día y que es urgente se podrán orientar hacia nuestro servicio.

3.3.4 Aumento de las suscripciones a un seguro privado

Debido a la pandemia mundial, las suscripciones a los seguros privados han aumentado en los últimos años y aún más los dos últimos años. Efectivamente, según un artículo de *EL DÍA* se han agregado 407.390 nuevas pólizas de seguros médicos privados en los seis primeros meses de 2021. En comparación con antes de la pandemia, la cifra media anual era 340.000 nuevas incorporaciones, según los datos del Informe El Seguro de Salud elaborado por ICEA.

Figura 21. Evolución del número de asegurados en España



En este gráfico elaborado por ICEA en junio de 2021, se puede ver claramente que hubo un aumento de más de dos millones de asegurados desde 2015. De hecho, los seguros de salud han logrado una cifra récord llegando a 11 millones de clientes en 2021.

Para concluir, ese fenómeno de aumento de las suscripciones de los seguros de salud privada nos beneficia ya que nos asociaremos con seguros privados. En consecuencia, podremos llegar a más clientes.

3.3.5 Las telecabinas medicalizadas ya existentes en otros países

Desde hace unos años, las telecabinas medicalizadas se están desarrollando, como es el caso de Francia. Un médico francés desarrolló la primera telecabina medicalizada creando la empresa H4D. La empresa está activa desde 2017 pero antes desarrolló y probó la telecabina durante muchos años. Como la empresa está proponiendo sus servicios desde hace más de 4 años, podemos ver si funciona o no y conocer los testimonios de los pacientes. En efecto, han logrado resultados muy positivos, es decir, el 99% de los pacientes están satisfechos, el 92% de los doctores están satisfechos de las video consultas y finalmente el 98% de los pacientes se han beneficiado de una atención integral (H4D, n.d). Además, según una entrevista del periódico FranceSoir con Franck Baudino, el creador de la telecabina medicalizada “La cabina podrá tratar el 98% de las afecciones médicas en la práctica general. Las únicas cosas que no podemos hacer son las vacunas, las escayolas y las emergencias que ponen en peligro la vida. Así que es un ahorro de tiempo y de eficiencia.” (2020).

En conclusión, después de exponer las cifras anteriores, estamos convencidos de que nosotros también tendremos muy buenos resultados en España.

3.4 Perspectivas del sector a largo plazo

Podemos observar que hay cada vez más problemas para obtener una cita con un médico. Eso es consecuencia de que hay un aumento de la población, pero no un aumento proporcional del número de médicos. También es la consecuencia de que los médicos están mal repartidos en el territorio español, ya que, los médicos van en mayoría hacia las grandes ciudades y no hacia los pueblos más pequeños y por otro lado porque en ciertas comunidades autónomas los sueldos son inferiores a los de otras comunidades autónomas. Esos fenómenos aumentan año tras año, por lo que hay una necesidad de encontrar una solución al problema para intentar satisfacer tanto a la población como a los médicos.

Además, hoy en día la sanidad está en el centro de las discusiones. Como es el caso en Castilla y León con las elecciones del 13 de febrero del 2022. En las elecciones hay un impulso de las propuestas en materia de sanidad, con el refuerzo directo a la Atención Primaria (Mediavilla y Fernández, 2022).

Por otro lado, hay países que ya han tomado ciertas medidas, como es el caso de Francia con la implantación de las telecabinas medicalizadas, o de Quebec con la obligación para los médicos de hacer los cinco primeros años en zonas que carecen de médicos. Se ha suprimido la libertad de instalación. (Franceinfo, 2022; Guichard, 2013)

En conclusión, el sector de la sanidad estará obligado evolucionar en el futuro para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Medicab, busca ser un pilar para la evolución médica en España.

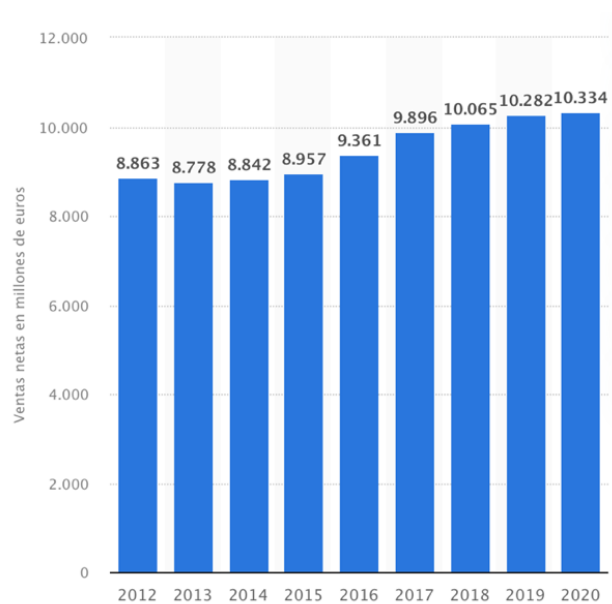
3.5 Análisis PESTEL

Para que el análisis externo sea completo, haremos el análisis PESTEL. Medicab tendrá que asumir factores políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, medioambientales y legales.

Empezaré por el factor político. Las farmacias están muy vigiladas y reguladas que sea en España como en cualquier otro lugar del mundo. Además, no solo hay que tener la aprobación de las autoridades de España sino las autoridades locales en las que vamos a desarrollarnos.

El sector económico está también en el centro de las preocupaciones. Como se puede ver en el grafico más abajo, la facturación de las farmacias está aumentando, lo que verifica que, las farmacias van económicamente bien.

Figura 22. Ventas netas de medicamentos en oficinas de farmacia en España de 2012 a 2020 (en millones de euros)



Fuente: Statista (2021)

Además, al situarnos en la región con menos médicos de España vamos a poder alcanzar a más clientes que necesitan ver a un médico.

Respeto al factor social, las farmacias tienen todo tipo de clientes, ya sean jóvenes o personas mayores, de cualquier categoría socio profesional. Nuestra telecabina está pensada para acoger a todo tipo de pacientes, sin embargo, al ser una máquina tecnológica, la gente mayor no va a estar convencida por ello ya que va a tener miedo y no se van a atrever a usarlas. Sin embargo, la gente mayor del futuro estará ya familiarizada con la tecnología desde hace ya muchos años. Por lo que, a largo plazo podremos llegar a más clientes.

En términos de tecnología, es necesario estar atentos a todos los cambios y evoluciones tecnológicas para poder mejorar el sistema de la telecabina y así no sorprendernos por posibles competidores.

La perspectiva ecológica es un tema cada vez más importante y está cada vez más en el centro de la atención. Por lo que, nuestra telecabina debe de ser lo más respetuosa posible con el medio ambiente. Nuestra telecabina al ser cien por cien francesa respeta las leyes europeas sobre la polución. Además, Francia siendo un país fronterizo a España no poluciona mucho en cuanto al transporte ya que, no necesita un transporte marítimo.

En este caso, la perspectiva legal es más complicada porque como lo hemos visto antes, la industria farmacéutica es un tema político poderoso. Eso significa que esa industria está altamente regulada y controlada. Adicionalmente, la ciberseguridad es un tema céntrico, ya que proteger los datos es un derecho para los pacientes y una obligación para los médicos y las farmacias. En consecuencia, se necesita un sistema de protección de datos seguro.

3.6 Análisis DAFO

El análisis DAFO ilustra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Medicab. De este modo, se estudiarán los factores positivos y negativos de origen externo e interno. Esta técnica es esencial para averiguar si el negocio es viable y la estrategia que hay que usar en el mercado.

Figura 23. Elaboración del DAFO de Medicab

Debilidades	Amenazas
- Poca experiencia en el emprendimiento y la gestión - Crear una <i>start-up</i> innovadora en un sector donde todavía no existe nada similar	- Poca confianza por parte de los clientes potenciales - Proximidad de los centros de salud con las farmacias - Red internet de las farmacias
Fortalezas	Oportunidades
- Concepto innovador - Repartir las telecabinas de la forma más eficiente - Encontrar una red de médicos disponibles - Encontrar farmacias con un espacio suficiente para instalar la telecabina medicalizada	- Mala repartición demográfica de los médicos - Cada vez más innovaciones - Factores legales: la ciberseguridad - Creación de un nuevo mercado en España

Fuente. Elaboración propia

En primer lugar, las debilidades son los elementos internos que comprometen y dificultan la realización de la idea de negocio. Las debilidades destacadas son las que están asociadas con el desafío que es crear un negocio tan innovador. Por lo cual, el principal problema de Medicab será su falta de experiencia en la creación de una *start-up* en ese sector. No solo nos enfrentamos a las dificultades que tiene cualquier emprendedor, sino que también a las dificultades de crear una *start-up* innovadora en un sector donde todavía no existe nada similar, por lo cual no sabemos con precisión cómo los clientes potenciales van a reaccionar a ese nuevo servicio.

Aunque Medicab tenga debilidades también tiene fortalezas, y son estas las que nos permitirán llegar a nuestras metas. Debido a la introducción de un concepto innovador en un nuevo mercado que es España, proporcionaremos un servicio altamente diferenciado. Además, introduciéndonos en regiones que carecen de médicos, tenemos aún más ventajas.

Adicionalmente, otra fortaleza será encontrar una red de médicos disponibles para las videoconsultas. Si lo hacemos bien será una gran ventaja para la empresa. Otra de las fortalezas es encontrar las farmacias que estén lo bastante alejadas las unas de las otras, y que tengan el espacio suficientemente para poder albergar la telecabina. Según la ley para cada sección o actividad diferenciada, la farmacia deberá contar con un módulo de doce metros cuadrados adicional a la superficie total de la oficina farmacia (De Eugenio, 2018). Si todos esos elementos se hacen bien, será una gran ventaja para nosotros.

Ahora, es también fundamental analizar los elementos externos que fragiliza, pero también los que favorecen el cumplimiento de las metas de Medicab.

Las amenazas destacadas son el hecho de que los pacientes podrían tener poca confianza hacia nuestro servicio y aún más cuando son personas mayores. Es cierto que, el paciente no está acostumbrado a elegir un servicio como el de Medicab aunque se le trata de dar una solución a un problema que tiene varias veces al año. Otra amenaza encontrada es que los médicos de cabecera estarían cerca de nuestra cabina. Aunque esos médicos no tengan disponibilidad, el paciente podría preferir esperar a ver a su médico en persona y no pagar, en vez de, ver a un médico rápidamente pero que sea costoso. Otra amenaza destacada es que las farmacias deben tener una red de internet excelente para la buena transmisión de la video llamada con el médico y también para transmitir los datos de las constantes vitales. Si la farmacia no tiene una buena red internet no podremos implantar la telecabina ya que habrá muchos problemas relacionados a eso.

Por otro lado, Medicab tiene oportunidades que hemos destacado a continuación. Introducir un servicio innovador y crear un nuevo mercado en España es una gran oportunidad para Medicab ya que no tenemos competidores directos. Además, hay cada vez más innovaciones por lo cual la gente está acostumbrada a ver y utilizar cosas nuevas. También como hay una mala repartición demográfica de los médicos, tenemos la oportunidad de tratar este problema. Por último, tenemos una oportunidad legal. Medicab poseerá una alta ciberseguridad, lo cual, es un tema indispensable a la hora de hacer una consulta de cualquier tipo con un médico. Eso permitiría aumentar la confianza de la gente hacia la telecabina medicalizada.

4. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones es muy importante ya que gracias a él se alcanzará el cumplimiento de los objetivos de forma eficiente y óptima, minimizando los costes pero también el uso de los recursos. Además, la importancia de un plan de operaciones se resalta en el hecho de que controla las distintas etapas que constituyen el proceso de producción para evitar errores.

4.1 Elección de la telecabina medicalizada

En el mercado actual están en venta dos telecabinas medicalizadas. Para poder elegir entre las dos se hará una descripción y después una tabla de factores ponderados. En consecuencia, la que obtenga la mejor notación será la elegida para implantarla en España.

Primero, explicaremos la telecabina medicalizada llamada 9KE de la empresa estadounidense CSI. (CSI Health, n.d)

El sistema de salud 9KE cumple con la HIPAA² (*Health Insurance Portability and Accountability Act*) lo que brinda un entorno seguro y privado para realizar video-consultas. Con 9KE se podrá analizar varias constantes vitales con una precisión clínica, como, la “presión arterial, la frecuencia cardíaca, el oxígeno en la sangre, el peso y la temperatura corporal”. Además, la información personal de salud de los pacientes se conservará en un registro médico electrónico llamado EMR de forma “segura, organizada y fácilmente accesible”. Estas características han sido aprobadas y patentadas por la FDA³ (*Food and Drug Administration*). (Medical Expo, n.d)

En segundo lugar, describiremos la telecabina medicalizada llamada *Consult Station* de la empresa francesa H4D. (H4D, n.d)

Se necesitaron 8 años para crear la *Consult station* y 6 años para probarla. Ya cuenta con todos los certificados necesarios, como "certificado EN ISO 13485:2016" o certificado de seguridad, certificado de protección de datos, para poner en marcha la telecabina medicalizada.

Esta telecabina permite a los pacientes obtener una cita médica rápidamente, así como realizar de forma independiente exámenes físicos completos bajo la supervisión de un médico. Para que las consultas sean completas y rápidas, esta telecabina medicalizada consta de 15 instrumentos

² Ley aprobada por el Congreso de los Estados Unidos en 1996 relativa a la salud y al seguro médico.

³ Agencia gubernamental de Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, vacunas, entre otros.

y sensores. Junto a los instrumentos, las recetas se pueden imprimir directamente y se incluirá un datáfono. (Medical Expo, n.d)

Más adelante, hemos realizado una tabla con factores ponderados en la cual hemos elegido cinco factores claves para poder así puntualizar qué telecabina es la más idónea según nuestras exigencias y las necesidades de nuestros clientes. Los cinco factores elegidos son los siguientes:

- La ubicación del proveedor
- El tamaño de la telecabina medicalizada
- Número de instrumentos y captadores
- El precio de la telecabina medicalizada
- La presencia de un médico

La ubicación del proveedor es muy importante, de hecho, los productos de países vecinos o europeos tienen un mayor impacto que los productos de fuera de Europa. Le hemos ponderado a 10%. No hemos querido ponderar más este factor ya que no es el más importante.

El tamaño de la telecabina es también un factor importante. No puede ser demasiada grande porque tenemos que implantarla en una farmacia. Hemos ponderado ese factor con un 20%.

Uno de los factores más importantes es la cantidad de instrumentos, porque cuanto más captadores, más completo será el diagnóstico. Ponderamos ese factor con un 25%. En nuestra opinión, es uno de los factores más importantes, en consecuencia, vamos a atribuir la mejor nota al que tenga más instrumentos.

Otro factor es el precio, el cual, lo hemos ponderado solo a 15% porque los precios de las cabinas son similares.

Por último, la presencia de un médico en visio-conferencia es primordial. Consideramos que es el factor más fundamental, ponderándolo así a 30%. Queremos garantizar a nuestros pacientes que podrán hablar con un médico.

Figura 24. Tabla ponderada para la elección de la telecabina medicalizada

	Ponderación	CSI		H4D	
		Nota	Total	Nota	Total
Localización del distribuidor	0,1	2	0,2	9	0,9
Tamaño	0,2	7	1,4	7	1,4
Numero de instrumentos	0,25	6	1,5	9	2,25
Precio	0,15	6	0,9	6	0,9
Prencencia de un médico	0,3	8	2,4	8	2,4
TOTAL	1	29	6,4	39	7,85

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 24, la empresa que obtiene la mejor nota es H4D con un 7,85. Es por eso que elegimos la telecabina de H4D.

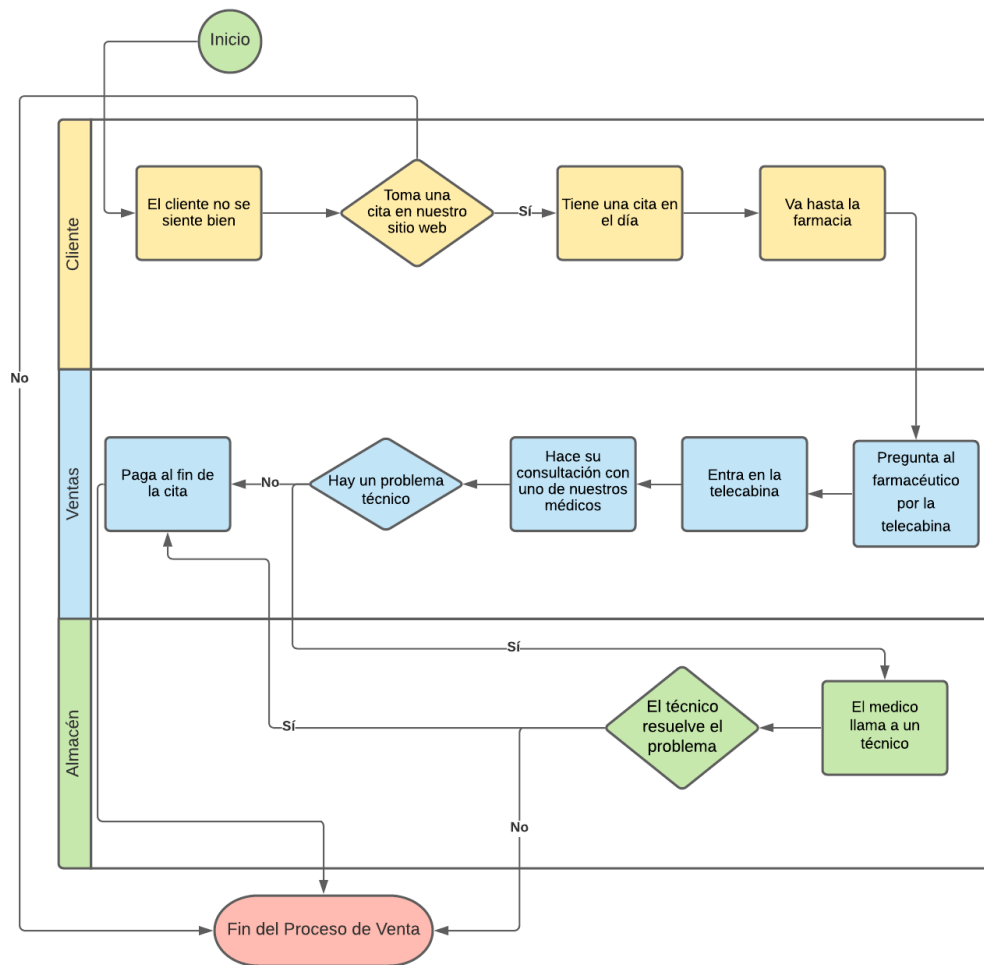
Después de haber elegido a nuestro proveedor, hemos hablado con el sobre el tema del pago. Después de negociaciones, hemos acordado que el pago se realizara 30 días después haber recibido la cabina. Pagar a 30 días permitirá garantizar estabilidad en la contabilidad de la empresa.

4.2 Proceso del cliente

El paciente tendrá acceso a una guía de uso del equipo, con fines informativos. Este guía estará a disposición en la web pero también en la telecabina que podrá usar mientras espera al médico. Esto ayudará a tranquilizar al paciente sobre la idea de este tipo de consulta.

Como parte del plan de operaciones es esencial realizar todo el proceso del cliente siendo ellos al medio de nuestra atención. Queremos conocer la totalidad del proceso para averiguar los problemas potenciales que podrían ocurrir y entonces definir como solucionarlos. A continuación, se podrá visualizar el diagrama de flujo del cliente.

Figura 25. Diagrama de flujo del cliente



Fuente. Elaboración propia

En el anterior diagrama de flujo se representa todo el proceso que tiene que hacer el cliente, desde que se sienta enfermo hasta que paga al final de la cita y que sale de la telecabina. La telecabina medicalizada siendo un producto altamente tecnológico, podemos estar confrontados a una multitud de problemas, que enumeramos a continuación:

- La cámara o la pantalla no funciona
- Uno de los instrumentos esta estropeado o no funciona
- El altavoz no funciona y no se oye al médico
- El micrófono no funciona y no se oye al paciente
- La puerta está rota/ estropeada / no se cierra
- La telecabina no esta limpia
- El datáfono no funciona, rechaza a la tarjeta

Nuestro deber es solucionar los posibles problemas lo más rápidamente posible.

En consecuencia, a continuación se realizará una matriz de los riesgos más importantes que podrá haber en el negocio. Se identificará la probabilidad de que pase, el impacto que supondrá, las consecuencias que habrá si pasa, las acciones correctivas en caso de que ocurra y por fin se identificarán las acciones de control que podremos tomar antes de que pase.

Figura 26. Matriz de los riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Acciones correctivas	Control
Caída de la aplicación móvil y de la página web	Baja	Alto	Bajada de las ventas, debido a que los clientes no puedan acceder a los dispositivos necesarios.	Contactar a la sociedad que creo la página web y la app.	Actualizaciones regulares
Uno de los dispositivos de la telecabina medicalizada no funciona	Baja	Alto	El diagnóstico del doctor no podrá ser completo.	Llamar a un técnico formado para la telecabina	Mantenimiento regular
No hay médicos suficientes	Medio	Alto	El paciente espera más de 9 minutos.	Se subcontrata médicos urgentemente	Contratar a más médicos disponibles

Fuente. Elaboración propia

Se puede observar que tenemos grandes riesgos en cuanto al buen funcionamiento del negocio. La probabilidad de que ocurra es bastante baja. Sin embargo, tienen un fuerte impacto ya que influenciarán la facturación y la satisfacción del paciente. Si ocurren causará que el paciente posiblemente no quiera volver a usar la telecabina medicalizada. Por lo cual, es esencial llevar medidas de control desde el principio para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

4.3 Farmacias

Como dicho anteriormente, se implantarán las telecabinas medicalizadas y en este caso la Consult Station en farmacias de Castilla-La Mancha. Las farmacias tendrán un contrato de 2 años como mínimo y nos pagarán un alquiler mensual de 700 euros. Hacer un contrato de 2

años nos facilita mucho la realización de las finanzas y nos ofrece más viabilidad. Pretendemos cobrar a las farmacias por la telecabina porque les desarrollamos la clientela y su facturación ya que los pacientes comprarán directamente los medicamentos en la farmacia. El pago del alquiler se hará cada 5 del mes.

En cuanto de la implicación en el día a día del farmacéutico en la telecabina será limitada a las siguientes acciones:

- Verificar que la telecabina sea limpia todos los días
- Atender al paciente
- Guiarle en caso de que sea necesario

4.4 Los médicos

Los médicos serán contratados a través de nuestras plataformas. Además, los médicos serán formados antes de ejercer su trabajo a través de nuestra telecabina. Se hará una formación de 2 días en línea. Nos parece de absoluta necesidad ya que todos los médicos no están listos para ejercer de otra forma. La formación les permitirá aprender a gestionar el paciente a distancia y sobre todo a indicarle que instrumento utilizar, su correspondiente número y aprender cómo tiene que orientar al cliente ya que se tiene que tomar las constantes vitales solo.

También se hará una formación sobre como gestionar los problemas técnicos. Eso es muy importante para limitar el descontento del paciente en caso de que haya un problema. Permitirá también que los médicos no se sientan desconectados de esos problemas.

Además de esta formación, los médicos tendrán a disposición un guía escrito que responde a muchas preguntas relacionado sobre la gestión del cliente y la gestión técnica.

Por otra parte, los médicos tendrán acceso a un foro para comunicar con otros médicos en caso de dudas, o para dar consejos o su experiencia.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es esencial a la hora de crear un negocio. En efecto, permite definir nuestro servicio y nuestro público objetivo. Permite también definir una visión clara de nuestra actividad y de nuestra marca. Este plan garantiza las posibilidades de éxito en la comercialización, aumentando así el volumen de negocio y la cuota de mercado. Para ese fin utilizaremos el modelo de las 4P's del Marketing Mix de Jerome McCarthy. (Yudelso, 1999)

5.1 Público objetivo

En este apartado, se realizará la segmentación del mercado y se explicará en detalle el público objetivo. La segmentación de mercado es un estudio que determina cómo una empresa clasifica a sus clientes en grupos más pequeños. Para conseguirlo, se analizarán factores demográficos, geográficos y socioeconómicos:

- Factores demográficos:

Nuestro servicio de consulta médica en una telecabina medicalizada está dirigida a personas entre 18 y 65 años. Aunque no hay un límite de edad para usar nuestra telecabina, los mayores de 65 años están menos familiarizados con objetos innovadores, por lo cual, estarán menos dispuestos a utilizarlo.

No hay ninguna segmentación en cuanto al sexo, ya que realizar una consulta con un médico lo hacen los hombres y las mujeres, y, no hay ningún tipo de diferencia.

- Factores geográficos:

Nos dirigimos de momento exclusivamente a los habitantes de la región de Castilla-La Mancha. Ya que nuestras cabinas se implantarán en esa comunidad autónoma solo nos dirigimos a ellos.

- Factores socioeconómicos:

Nuestro servicio va dirigido a personas con un nivel adquisitivo medio-alto. No excluimos a las personas con un nivel adquisitivo bajo, sin embargo, están mucho menos dispuestos a gastarse dinero para una consulta médica teniendo un centro de salud gratuito. No les compensa la ganancia de tiempo, con el gasto que supone. Por lo cual, va dirigido a las personas que tienen un buen nivel adquisitivo. Además, muchas de esas personas tienen un seguro privado.

Para concluir, nuestro público objetivo son las mujeres y los hombres que tienen entre 18 y 65 años y que viven en Castilla-La Mancha que quieren ver a un médico de familia en el mismo día. Por otro lado, nuestro servicio está dirigido tanto a los que tienen seguro privado como a los que no tienen.

5.2 Marketing mix

El modelo de las 4P's está enfocado en cuatro factores fundamentales que son Producto, Precio, Promoción y Distribución. Con ello, se permitirá llegar a paliar las necesidades de los consumidores y distinguirnos de los competidores.

5.2.1 Producto

En este apartado se detallarán las características de nuestro producto para así poder entender mejor nuestro servicio.

La telecabina *Consult Station*, como ya se ha mencionado anteriormente, posee todas las certificaciones necesarias para su puesta en marcha.

Esta telecabina permite a los pacientes obtener una cita médica rápidamente. La telecabina medicalizada incluirá los siguientes 15 instrumentos y captadores para ofrecer un servicio completo:

- Escala visual analógica (evaluación del dolor)
- Presión arterial
- Ritmo cardíaco
- Nivel de oxígeno en la sangre
- Altura, peso, IMC
- Temperatura
- Pruebas visuales (Amsler, agudeza visual)
- Prueba de audición
- ECG
- Estetoscopio
- Otoscopio
- Dermatoscopio
- Retinógrafo
- Glucómetro
- Cámara PTZ (Control y Zoom)

También para facilitar el uso de la telecabina, se podrán imprimir directamente las recetas y se podrá pagar en ella gracias a un datáfono incluido.

Las medidas de la telecabina medicalizada son las siguientes:

- Longitud: 191cm
- Anchura: 121cm
- Altura: 230cm
- Y peso: 285Kg

Como se puede observar la Consult Station es bastante grande por lo cual se necesita un espacio lo bastante grande para poder acogerla. Nuestro servicio está basado en la Consult Station, porque es ella la que permite dar una respuesta rápida y completa a la necesidad de ver a un médico.

5.2.2 Precio

El precio es lo que va a pagar el paciente para poder hacer uso de nuestro servicio. Este pilar es el que crea más problemáticas y una importancia a la hora de tomar decisiones ya que será el que definirá los ingresos y los beneficios de la empresa, y así, su perduración en el mercado.

Cuando se fija el precio de un servicio se tienen que considerar factores externos pero también internos. Entre los factores externos encontramos la capacidad de pagar de los clientes, los competidores y, la posible evolución del mercado. Por otro lado, entre los factores internos encontramos la viabilidad de la empresa es decir la posibilidad de llegar a generar beneficio en 5 años o menos.

El precio no tiene que ser demasiado elevado porque sino, no llegaremos a los clientes suficientes para que la empresa sea viable, pero tampoco, tiene que ser demasiado bajo porque la empresa no será viable en términos económicos. Por lo tanto, hemos hecho una segunda encuesta para definir el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por una consulta en nuestra telecabina medicalizada. La encuesta puso a la vista que la gran mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar más de 20 euros por consulta. Anteriormente habíamos fijado el precio en 35 euros por consulta, pero, después de haber hablado con emprendedores y con un director de una aseguradora, nos dimos cuenta de que ese precio no era viable. En efecto, era demasiado elevado para la mayoría de la población, por lo cual la gente preferiría esperar más tiempo y no pagar. La ganancia de tiempo no les iba a compensar la pérdida económica.

Además, el precio de las consultas de un médico de familia privado puede variar entre 15 euros y más de 100 euros.

Por lo tanto, el precio de una consulta con un médico de familia en nuestra telecabina medicalizada se fija en 25 euros. Nos parece ser un precio justo, competitivo y asequible para todos.

5.2.3 Promoción

La promoción de un producto o servicio es un pilar esencial en el lanzamiento de una nueva empresa porque informa a los clientes de la existencia de un nuevo servicio en el mercado. De esa forma, la promoción favorece el reconocimiento de la marca e incita a la compra.

Medicab vendiendo un servicio, es decir, un bien intangible, tiene un reto más en cuanto a la comunicación. Es más difícil distinguir su calidad, por lo cual, hay que elaborar una campaña marketing atractiva que ponga el acento sobre ello.

Se ejecutará una inversión en la promoción de nuestro servicio antes de su lanzamiento y durante sus inicios. Una vez que aumenten las ventas, se reducirá la cantidad en inversión destinada a la campaña de marketing. El plan de comunicación se centrará en lo que queremos comunicar a los clientes potenciales. Por lo cual, con la campaña se buscará que el cliente relacione Medicab con salud, seguridad, facilidad y confianza.

Para que Medicab se haga conocer en Castilla-La Mancha, la empresa se promocionará a través de diferentes herramientas.

La primera herramienta será las **relaciones públicas**. La promoción asignada a esta herramienta implicará una inversión importante para nuestra empresa, pero con ella, lograremos dar credibilidad a nuestra marca y darnos a conocer.

Por este objetivo, se pondrán anuncios en el periódico diario más leído de Castilla-La Mancha que es “La Razón” que cada día vende 7825 ejemplares (prnoticias, 2018). Esta promoción se usará al comienzo de la puesta en marcha de nuestra empresa. Se publicarán los tres primeros anuncios antes del inicio de la primera *Consult Station* y durante los tres primeros meses del estreno.

Además, Medicab dispondrá de su propia página web y aplicación móvil donde se podrán encontrar la siguiente información:

- *Quienes somos*: En este apartado se encontrará la historia de la empresa, incluyendo una explicación sobre como tuvimos la idea de negocio, la misión, la visión y los valores. También se indicarán los datos de contacto como las direcciones de las farmacias donde hay una *Consult Station*, el número de teléfono del servicio de atención al cliente y un correo electrónico.
- *Servicio ofrecido*: Aquí se hará una descripción detallada del servicio ofrecido además de una explicación sobre la *Consult Station*. Este apartado servirá para que los clientes potenciales nos conozcan mejor y se quiten todos sus miedos.
- *Reservas*: En este apartado se podrá hacer la reserva de la cita con un médico.
- *Testimonios*: Los pacientes tendrán la oportunidad de contar cómo ha ido su experiencia en nuestra telecabina y con nuestros médicos. Este apartado, es de suma importancia para nosotros para saber lo que piensan los clientes.

Por otro lado, las farmacias en sí serán una herramienta de promoción ya que los farmacéuticos podrán hablar de ella y también habrá elementos publicitarios en la misma. Podrán visualizar a continuación un ejemplo de folleto que se podrá encontrar en la farmacia.

Figura 27. Ejemplo de folleto en farmacia

Teleconsulta disponible en esta farmacia

MEDICAB ES UNA NUEVA SOLUCIÓN DE TELECONSULTA EN ESPAÑA A TRAVÉS DE UNA TELECABINA MEDICALIZADA. GARANTIZAMOS UN ACCESO A UN MÉDICO DE FORMA RÁPIDA, COMPLETA Y DE CALIDAD.

GRACIAS A 15 INSTRUMENTOS CONECTADOS, LE ASEGURAMOS UN DIAGNÓSTICO COMPLETO.

LO NECESITAS? NO ESPERES MÁS.



PARA CUALQUIER DUDA, ENVIAR UN EMAIL A: SERVICIO@MEDICAB.COM, LE CONTESTAREMOS EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.



MEDICAB
Su salud, Nuestra prioridad

Pasos a seguir para su teleconsulta:

- 1 Pide cita online en nuestra página web, con la aplicación móvil o vaya a la telcabina y espere en ella.
- 2 Llegua a la farmacia a la hora prevista o espere, le encontraremos un médico en menos de 9 minutos.
- 3 N'oubliez pas d'appliquer les gestes barrière appropriés lorsque vous vous trouverez sur le site de vaccination.
- 4 El médico se conectará automáticamente.
- 5 Durante la cita, el médico le guiará en cada momento para tomar sus constantes vitales y darle un diagnóstico.
- 6 Al acabar la cita, podrá elegir imprimir la receta o enviarla directamente a la farmacia en la que se encuentra.

Fuente. Elaboración propia

La segunda herramienta que se usará será el **marketing directo**. Este tipo de acción permite comunicarnos directamente con nuestro público objetivo. Es un método económico y que permite ganar clientes.

Se usarán los *banners* para poner anuncios en páginas web vinculadas a la nuestra. Una de las ventajas de esa acción es que nuestra empresa tendrá mucha visibilidad y será fácil de medir los resultados.

Figura 28. Ejemplo de banner que aparecerá en una página web



Fuente. Elaboración propia

Además, se utilizará nuestro correo electrónico cuando el cliente solicite más información acerca de nuestro servicio.

Por último, se utilizará el marketing 2.0 ya que es una herramienta que es indispensable hoy día. Sin embargo, no haremos ninguna página propia en las redes sociales porque no corresponde con nuestro servicio. Pero pagaremos anuncios para ser visibles en las redes sociales, el anuncio dirigirá a nuestra página web. Podrán visualizar a continuación un ejemplo de *story* que se hará en Instagram:

Figura 29. Ejemplo de historia en Instagram



Fuente. Elaboración propia

Finalmente, apostamos por la publicidad boca a boca que es una estrategia fundamental con la que el cliente cuenta su experiencia a amigos o familiares. Estas recomendaciones son más eficaces que cualquier publicidad debido a la confianza que se tiene en una persona que pertenece al círculo de tus allegados.

5.2.4 Distribución

Este factor va a definir cómo las empresas facilitan el acceso a un servicio. Hay que tener en cuenta los siguientes tres criterios que entran en juego a la hora de elegir un canal de distribución: la naturaleza de nuestro servicio, nuestro público objetivo y el mercado objetivo. La elección de un canal de distribución tiene mucha importancia porque será el que determine que podamos llegar al mayor número de clientes y por lo tanto que aumenten las ventas de nuestro servicio.

Muchas veces, la distribución no es un factor clave cuando se vende un servicio. Pero, en este caso al ser un servicio médico tiene mucha importancia. Además, como no tenemos nuestros propios locales para implantar la *Consult Station*, elegir el lugar donde se implantan es de suma importancia.

Hemos pensado en una multitud de lugares donde podríamos implantar las telecabinas pero para empezar y desde un punto de vista estratégico vamos a implantar las telecabinas medicalizadas en las farmacias. Según nuestro posicionamiento y nuestra segmentación actual, es el canal más adecuado. Es este canal de distribución el que nos facilitara llegar a nuestro público objetivo. Según nuestros análisis de mercado es en la comunidad de Castilla-La Mancha donde hay menos médicos y por esa razón nos implantaremos allí durante los inicios de la *start-up*.

Hemos seleccionado este canal porque se desarrolla en el sector sanitario como nosotros, por lo cual, es mucho más fácil controlar la imagen de nuestra marca. Las farmacias son un canal fuerte ya que son importantes e imprescindibles en el día a día de la población. Por lo cual, implantarnos en un canal como el de las farmacias dará aún más confianza y credibilidad acerca de nuestro servicio, siendo las farmacias un lugar fiable y de confianza. También, hemos verificado que los propietarios de las farmacias estén dispuestos a pagar por tener nuestra telecabina medicalizada en su establecimiento. El hecho de que paguen por ello nos supone un ingreso más.

Por otra parte, existen razones económicas. No podemos implantarnos en todos los canales de distribución desde el principio porque no tenemos los recursos necesarios para ello.

En consecuencia, el tipo de distribución que hemos elegido es actualmente exclusivo y se extenderá en el futuro. Los posibles canales de distribución en el futuro serán:

- En la entrada de las urgencias
- En la entrada de los centros de salud
- En residencias universitarias
- En residencias para mayores
- En empresas con muchos empleados.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

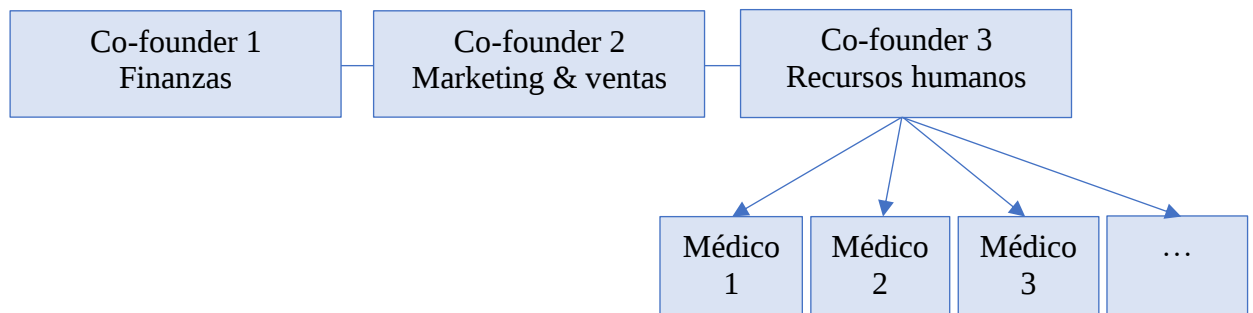
Las empresas operan en un entorno en constante cambio. Las necesidades de supervivencia y los requisitos cada vez más competitivos, hacen de la gestión de recursos humanos uno de los pilares más importantes de la empresa. Además, un buen plan de recursos humanos es determinante para la realización de los objetivos marcados.

El plan detalla los perfiles requeridos para los diferentes puestos de trabajo y la retribución para cada uno de ellos.

6.1 Organigrama

Más abajo podrán visualizar el organigrama de Medicab.

Figura 30. Organigrama de Medicab



Fuente. Elaboración propia

6.2 Descripción de los puestos de trabajo

Se hará una descripción de los puestos de trabajo de Medicab.

- Co-founder 1 / Finanzas:
 - Manejar las tareas administrativas.
 - Gestionar las tareas financieras de la empresa como el pago a nuestro proveedor y de los costes fijos.
 - Gestionar las tareas contables

- Co-founder 2 / Marketing & Ventas:
 - Elaborar una campaña de marketing.
 - Analizar la evolución de las ventas.
 - Analizar las necesidades de los clientes para mejorar el proceso.
 - Como somos una empresa que está empezando, no tenemos departamento de operaciones, por lo cual el director de Marketing tendrá que relacionarse con las farmacias para poder desarrollar nuestro negocio.

- Co-founder 3 / Recursos humanos:
 - Pagar los salarios de los médicos, del técnico y de la atención al cliente.
 - Se encargará del reclutamiento de los médicos.
 - Agendará los horarios de los médicos.
 - Se asegurará de que la empresa cumpla con todos los requisitos legales.

- Médico:
 - Atender al paciente.
 - Responder a sus dudas y preguntas.
 - Dar un diagnóstico.
 - Recetar en caso de que sea necesario.
 - Si ocurre algún problema en la Consult Station, estará encargado de avisarnos.

6.3 Política de retribución

En este apartado se detallarán los salarios de los puestos de trabajo mencionados más arriba.

Los tres co-founder tendrán una retribución mensual bruta de 1.500€. En la figura 31, se podrá ver una tabla que relata el importe del salario bruto y del salario neto. Como los co-founders ganarán 1.500€ mensuales, significa 18.000€ anuales, por lo cual, la cotización para la seguridad social es de 6,35% y la retención del IRPF es de 9,56%.

Figura 31. Salario mensual de los co-founder de Medicab

Puesto	Salario bruto mensual	Salario neto mensual
Co-founder 1	1.500€	1.261,42
Co-founder 2	1.500€	1.261,42
Co-founder 3	1.500€	1.261,42

Fuente. Elaboración propia

A continuación, se explicará la retribución de los médicos. Tendrán una retribución por horas trabajadas. Partimos del supuesto que las telecabinas estarán instaladas en farmacias abiertas siete días a la semana y 12 horas al día (de 9h30 a 21h30). Haremos contratos de cuatro horas al día es decir de 20 horas semanales para los que trabajen entre semana y de 8 horas para los que trabajen únicamente durante el fin de semana.

Se retribuirá a los médicos partiendo de la siguiente tabla:

Figura 32. Tabla de retribuciones fijas anuales médicos Primaria sin guardias en 2019

	Tabla 2: Retribuciones fijas anuales médicos Primaria sin guardias en 2019							
	Médico tipo 1		Médico tipo 2		Médico tipo 3		Médico tipo 4	
	Netas	Brutas	Netas	Brutas	Netas	Brutas	Netas	Brutas
Andalucía	26.457	35.033	33.923	47.168	39.870	55.950	45.702	65.333
Aragón	33.124	45.815	34.624	48.358	41.056	57.837	44.858	63.874
Asturias	27.447	36.543	34.796	48.646	40.476	56.911	45.879	65.663
Baleares	34.734	48.539	34.734	48.539	40.493	56.943	46.041	65.947
Canarias	35.534	49.826	35.534	49.826	40.961	57.686	45.000	64.101
Cantabria	34.409	47.991	34.617	48.342	40.411	56.810	45.998	65.879
Castilla y León	33.472	46.398	33.472	46.398	39.396	55.197	45.296	64.597
Castilla-La Mancha	32.964	45.536	33.396	46.275	39.292	55.038	45.191	64.402
Cataluña	28.653	38.383	31.666	43.413	38.851	54.341	45.143	64.320
Extremadura	34.161	47.571	34.894	48.810	40.320	56.667	45.587	65.124
Galicia	28.021	37.421	35.009	48.998	41.040	57.823	46.619	67.000
Madrid	33.063	45.705	33.063	45.705	39.866	55.944	45.219	64.458
Murcia	40.423	57.588	40.423	57.588	46.316	66.449	51.744	76.321
Navarra	27.970	36.127	33.666	45.272	42.399	56.764	48.700	68.257
País Vasco	37.727	51.857	37.727	51.857	44.441	61.306	50.080	70.353
Rioja	34.542	48.216	35.873	50.368	40.462	56.893	45.973	65.828
Valencia	32.433	44.643	34.333	47.864	40.432	56.845	46.300	66.427
Ceuta y Melilla (*)	41.331	48.745	51.329	60.371	61.402	71.827	71.844	84.565
Mínimo de España	26.457	35.033	31.666	43.413	38.851	54.341	44.858	63.874
Media de España	32.655	44.894	34.809	48.437	40.946	57.377	46.431	66.346
Máximo de España	40.423	57.588	40.423	57.588	46.316	66.449	51.744	76.321
Dif. Mínimo/Máximo	13.967	22.555	8.758	14.175	7.465	12.108	6.886	12.447
Dif. Mínima/Media	6.198	9.861	3.143	5.024	2.095	3.036	1.573	2.472
% Dif. Mín.-/Máximo	52,79	64,38	27,66	32,65	19,21	22,28	15,35	19,49
% Dif. Mínimo/Media	23,43	28,15	9,93	11,57	5,39	5,59	3,51	3,87
(*) Por las circunstancias excepcionales (complemento de residencia y especial tratamiento fiscal) y para evitar distorsiones en el estudio los resultados de INGESA (Ceuta y Melilla) se presentan como un Servicio de Salud más, pero no se han usado a la hora de hacer los cálculos de media, máximo y mínimo.								

Fuente: Sindicato médico de Granada (2019)

Para retribuir a los médicos partimos del salario mínimo en España para los médicos de tipo 2 es decir de 43.413 euros brutos anuales. Como no estarán trabajando al 100% a través de nuestra plataforma sino que ejercerán a través de nuestra plataforma entre dos citas que tienen presencialmente, quitamos de este sueldo un 40%. Nos basamos en el modelo francés, los médicos franceses aceptan las citas a través de la plataforma y la tienen entre dos citas que. Por lo cual, Medicab permitirá a los médicos tener un sueldo adicional pero no único.

En la siguiente tabla se puede ver la evolución del número de médicos cada año y la evolución de la retribución anual de los médicos.

Figura 33. Retribución de los médicos de Medicab

RETRIBUCIÓN MÉDICOS	2023	2024	2025	2026	2027
Retribución bruta anual	43 413,00 €	43 413,00 €	43 413,00 €	43 413,00 €	43 413,00 €
Retribución bruta mensual	3 617,75 €	3 617,75 €	3 617,75 €	3 617,75 €	3 617,75 €
Retribución bruta media jornada	1 808,88 €	1 808,88 €	1 808,88 €	1 808,88 €	1 808,88 €
Retribución bruta mensual quitando un 40%	1 085,33 €	1 085,33 €	1 085,33 €	1 085,33 €	1 085,33 €
Número de telecabinas	5	8	11	14	17
Número de médicos entre semana	8	12	16	21	27
Número de médicos fin de semana	8	12	16	21	27
Total sueldos médicos entre semana	8 682,60 €	13 023,90 €	17 365,20 €	22 791,83 €	29 303,78 €
Total sueldos médicos fin de semana	3 473,04 €	5 209,56 €	6 946,08 €	9 116,73 €	11 721,51 €
TOTAL MES	12 155,64 €	18 233,46 €	24 311,28 €	31 908,56 €	41 025,29 €
TOTAL AÑO	145 867,68 €	218 801,52 €	291 735,36 €	382 902,66 €	492 303,42 €

Fuente. Elaboración propia

7. PLAN FINANCIERO

7.1 Hipótesis

Se diseñará una serie de supuestos que sustentan cifras importantes. Serán esos supuestos que permitirán la preparación correcta de un plan financiero de una empresa recién creada. Hemos decidido realizar unas proyecciones a cinco años, ya que siendo una empresa recién creada, realizar previsiones de diez o quince años no incluiría cifras realistas.

Empezaremos por la previsión de los ingresos, para ese fin utilizaremos el precio del servicio realizado, después, el número de máquinas instaladas en farmacias, luego, los clientes estimados al primer año, y, por último, el crecimiento de la *start-up* en los años siguientes.

Hemos fijado el precio del servicio como expuesto en el plan marketing según nuestros competidores, el precio de la máquina y por último según la capacidad a pagar de nuestro público objetivo. Después de este estudio, el precio de nuestro servicio ha sido fijado a 25 euros la consulta.

Para valorar el ingreso total del primer año, tendremos que evaluar cuántas máquinas estarán instaladas y los clientes medios en cada una de ellas.

La comunidad de Castilla-La Mancha cuenta con 1256 farmacias y ese número va creciendo año tras año por lo cual nos proporciona aún más oportunidades en el futuro. (El Diario, 2020). Para poder calcular en cuantas farmacias debemos instalarnos hemos estimado a cuántos clientes podríamos llegar en esta comunidad. Castilla-La Mancha representa 4,5% de la población total de España, en esos 4,5% nuestro público objetivo representa 61,02%, de esta cifra, ya que consideramos únicamente la población que tiene entre 18 años y 65 años.

Figura 34. Número de población

TOTAL POBLACION ESPANA	47 385 107,00
TOTAL POBLACION CASTILLA-LA MANCHA	2 049 562,00
18-19	42 448
20-24	42 864
25-29	110 893
30-34	120 040
35-39	139 808
40-44	167 398
45-49	164 769
50-54	160 077
55-59	151 355
60-64	150 986
TOTAL POBLACIÓN ENTRE 18 Y 65 AÑOS EN CASTILLA-LA MANCHA	1 250 638,00
TOTAL (en %)	61,02%

Fuente. Datos sacados del instituto nacional de estadísticas, INE (2021)

Además, estimamos que un décimo estará dispuestos a usar nuestra telecabina lo que representa 125.063 personas.

Adicionalmente, se estima que la farmacia estará abierta siete días a la semana, por lo cual, se buscará exclusivamente farmacias abierta los siete días de la semana. Por otro lado, se estima que habrá 5 consultas al día por telecabina el primer año y que las personas atenderán a la telecabina una vez al año. Sin embargo, se estima que esa cifra ira creciendo a lo largo de los años, por que nos daremos a conocer y los clientes tendrán cada vez más confianza. En Francia la media de consultas al día es seis por cada telecabina (Franceinfo, 2020).

Figura 35. Evolución del número de pacientes

Número de pacientes	2023	2024	2025	2026	2027
MEDIA PACIENTES DIA	5	6	7	8	8
MEDIA PACIENTES MES	150	180	210	240	240
MEDIA PACIENTES AÑO	1800	2160	2520	2880	2880

Fuente. Elaboración propia

Sin embargo, sabemos que no llegaremos a instalar las cabinas necesarias para satisfacer a las 125.063 personas por razones económicas. Por lo cual, estimamos que llegaremos a 5 farmacias el primer año y esa cifra irá creciendo. Sin embargo, durante los tres primeros meses solo habrá una telecabina que se instalara en la provincia de Toledo ya que es la provincia más poblada de la comunidad autónoma. Por ejemplo, en la farmacia que se llama Pharmacy Esmeralda Garcia-Rojas, se encuentra en el centro de Toledo y es espaciosa. Pensamos que es esencial hacer una prueba de unos meses con una sola telecabina. La prueba servirá para realizar un control

presupuestario, y así mismo, ajustar algunos problemas que nos podrían comunicar los clientes, los médicos o los farmacéuticos. También, dará mucha confianza a los futuros inversores ya que habremos asegurado que es un negocio que funciona y que garantizara beneficios futuros.

Además de los ingresos de las consultas, tendremos ingresos por parte de las farmacias. Tendremos un contrato de 2 años con las farmacias y tendrán que pagar una renta de 700 euros cada mes. En Francia, este alquiler puede ir hasta 3.000 euros cada mes. (L'Echo républicain, 2017). Nuestro modelo de negocio se basa en uno ya existente, es decir, el modelo de negocio Francés, lo que nos garantiza la viabilidad de Medicab.

Por otro lado, tendremos acuerdos con empresas para emitir publicidades en la pantalla de nuestra telecabina cuando un paciente está esperando al doctor. Estimamos que con las publicidades de anunciantes tendremos unos ingresos de 1.000 euros cada mes.

Figura 36. Previsión de ingresos de enero a diciembre de 2023

2023		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
		Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación
Ingresos pacientes		1	3 750	0	3 750	0	3 750	4	18 750	0	18 750	0	18 750
Ingresos por farmacia			700		700		700		3 500		3 500		3 500
Ingresos publicidad			1 000		1 000		1 000		5 000		5 000		5 000
INGRESOS TOTALES			5 450		5 450		5 450		27 250		27 250		27 250

Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación
0	18 750	0	18 750	0	18 750	0	18 750	0	18 750	0	18 750
	3 500		3 500		3 500		3 500		3 500		3 500
	5 000		5 000		5 000		5 000		5 000		5 000
	27 250		27 250		27 250		27 250		27 250		27 250

Fuente. Elaboración propia

Los ingresos de Medicab el primer año serán bajos ya que consideramos que siendo el principio hemos definido un número de clientes adecuado. El periodo de inicio de la *start-up* se utilizará en la organización y estructuración de la empresa. También durante ese inicio trataremos de captar más y más clientes y así poder instalar cada vez más telecabinas en las farmacias. Dedicar tiempo en la captación de nuevos clientes es indispensable para la viabilidad y la expansión de nuestro negocio. De hecho, son ellos quienes representan la mayoría de nuestros ingresos y son los que más publicidad nos pueden aportar gracias al boca a boca, además son ellos quienes pueden necesitar de nuevo nuestro servicio.

Para analizar de la mejor forma posible la viabilidad de la empresa, haremos escenarios diferentes teniendo uno pesimista, base y optimista para los ingresos.

El escenario optimista prevé que el segundo y tercer año se instalarán diez nuevas telecabinas medicalizadas, es decir 5 cada año. A partir del tercer año, se prevé que nuestro negocio ya no se limitará a una comunidad sino que empezará a expandirse en otras comunidades que sufren también de un problema de repartición demográfica de los médicos como Andalucía, Murcia o La Rioja. Por esa razón, estimamos que el cuarto año se instalarán 6 nuevas telecabinas y el quinto 7 nuevas telecabinas. Es expansión es justificada por el hecho simple que nuestro negocio se dará rápidamente a conocer y que tendremos un gran potencial de crecimiento.

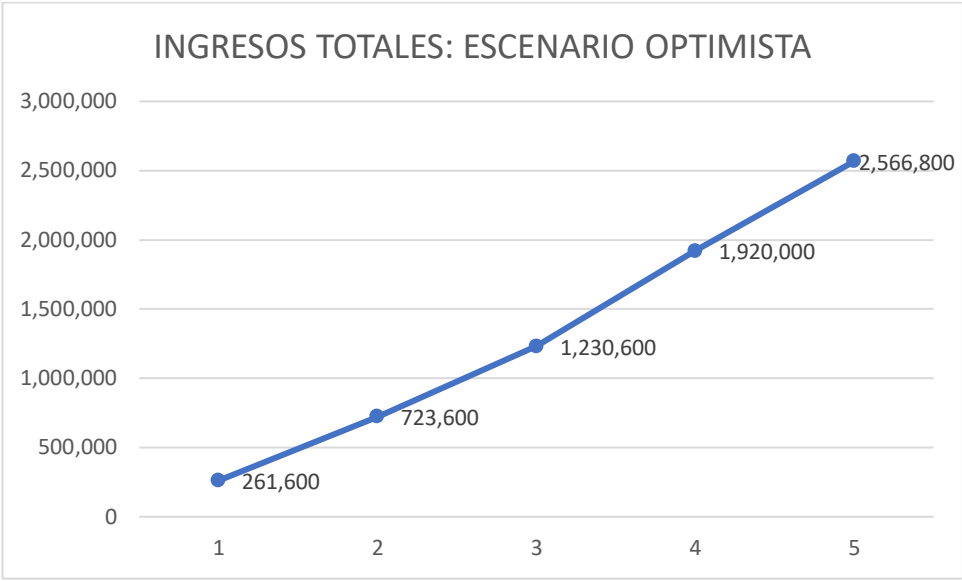
A continuación, se puede ver en la tabla y el gráfico el incremento de ingresos previsto en un escenario optimista para los próximos cinco años.

Figura 37. Tabla de los ingresos en un escenario optimista

OPTIMISTA	2022		2023		2024		2025		2026	
	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación
Ingresos pacientes	5	180 000	5	540 000	5	945 000	6	1 512 000	7	2 016 000
Ingresos por farmacia		33 600		75 600		117 600		168 000		226 800
Ingresos publicidad		48 000		108 000		168 000		240 000		324 000
INGRESOS TOTALES		261 600		723 600		1 230 600		1 920 000		2 566 800

Fuente. Elaboración propia

Figura 38. Representación gráfica de los ingresos en un escenario optimista



Fuente. Elaboración propia

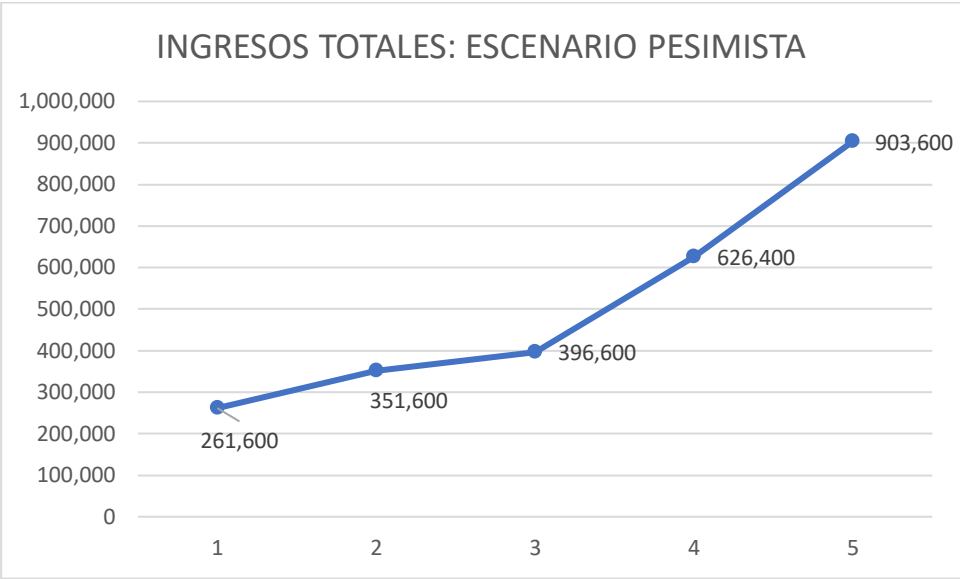
A continuación, se puede ver en la tabla y el gráfico el incremento de ingresos previsto en un escenario pesimista para los próximos cinco años. Se prevé que el segundo y tercer año no se instalen ninguna nueva telecabina medicalizada. No se instalarán nuevas debido a las incertidumbres de nuestro público objetivo. Muchos de ello esperaran antes de probar ese nuevo servicio para que otros prueben primero. Por lo cual, la empresa necesitara un tiempo de adaptación y una gran fuerza de comunicación para convencerles de que es un dispositivo seguro. Por lo tanto, se estima que a partir del tercer año se instalarán 2 nuevas telecabinas en la región y el quinto año 3 más. Ese escenario prevé que se tardará más en obtener la confianza de los pacientes y con ello, un crecimiento más lento.

Figura 39. Tabla de los ingresos en un escenario pesimista

PESIMISTA	2023		2024		2025		2026		2027	
	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación
Ingresos pacientes	5	180 000	0	270 000	0	315 000	2	504 000	3	720 000
Ingresos por farmacia		33 600		33 600		33 600		50 400		75 600
Ingresos publicidad		48 000		48 000		48 000		72 000		108 000
INGRESOS TOTALES		261 600		351 600		396 600		626 400		903 600

Fuente. Elaboración propia

Figura 40.Representación grafica de los ingresos en un escenario pesimista



Fuente. Elaboración propia

A continuación, se puede ver en la tabla y el gráfico el incremento de ingresos previsto en un escenario base para los próximos cinco años. Usaremos estas cifras para preparar los estados financieros y sus proyecciones. En este escenario, se prevé un crecimiento constante. Se instalarán cada año tres nuevas telecabinas, al principio en la misma comunidad de Castilla-La Mancha y a partir del tercer año en otras comunidades de España.

Figura 41. Provisión de ingresos a 5 años en un escenario base

BASE	2023		2024		2025		2026		2027	
	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación	Nº farmacias nuevas	Facturación
Ingresos pacientes	5	180 000	3	432 000	3	693 000	3	1 008 000	3	1 224 000
Ingresos por farmacia		33 600		58 800		84 000		109 200		134 400
Ingresos publicidad		48 000		84 000		120 000		156 000		192 000
INGRESOS TOTALES		261 600		574 800		897 000		1 273 200		1 550 400

Fuente. Elaboración propia

Figura 42. Representación gráfica de los ingresos en un escenario base



Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, también es esencial hacer una hipótesis sobre los gastos y así definir la tesorería y la financiación inicial que necesitaremos.

Figura 43. Elaboración de los gastos

	2023
Gastos fijos	634 410 €
Mantenimiento telecabinas	10 000 €
Publicidad	10 000 €
Compra telecabina	450 000 €
Sueldo dirección	54 000 €
Sueldo médicos	12 155,64 €
Cargo de la empresa	58 254 €
Formación médicos	16 000 €
Atención al cliente	12 000 €
Seguros	12 000 €
Gastos variable	5 100 €
Subcontratación técnico	5 000 €
Otros - cobertura de contingencia	100 €
GASTO TOTAL EL PRIMER AÑO	639 510 €

Fuente: Elaboración propia

En relación con los gastos fijos tendremos:

- El *mantenimiento* de las telecabinas medicalizadas cada año. Esa cifra ira creciendo a lo largo de los años debido al aumento del número de farmacias.
- *Publicidad*: Durante los inicios de la *start-up* los gastos en publicidad serán más elevados pero se reducirá los años siguientes.
- *Compra telecabina medicalizada*: Una telecabina medicalizada cuesta **90.000€** sin IVA. (Magville, 2020)
- El *sueldo de la dirección* como comentado en el Plan de Recursos Humanos se eleva a 1.500 euros brutos cada mes para cada uno de ellos.
- El *sueldo de los médicos* está explicado en el Plan de Recursos Humanos.
- *Gastos sociales*: Los gastos sociales se elevan a 30,60%.
- *Formación médicos*: La formación de un médico costará 1.000€.
- *Subcontratación del servicio de atención al cliente*: Se subcontratará el servicio de atención al cliente. Para ese servicio se pagará 1000 euros al mes.

En cuanto a los gastos variables se incluirá la subcontratación del técnico y los gastos varios.

- *Subcontratación del técnico*: Se subcontratará a un técnico cuando nuestro proveedor venga a instalar a la telecabina. Permitirá formarle sobre los mecanismos de la cabina. Además, se le contratara cada vez que haya un problema.
- *Gastos varios*: Estimamos que los gastos varios serán un 2% de los gastos variables.

7.2 Inversión inicial

Figura 44. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVO NO CORRIENTE	461 356,00 €
Inmovilizado intangible	11 356,00 €
Aplicaciones informáticas y páginas web	10 000,00 €
Marca	1 220,00 €
Propiedad industrial	136,00 €
Inmovilizado material	450 000,00 €
Telecabinas medicalizadas	450 000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	41 644,00 €
Tesorería inicial	41 644,00 €
TOTAL ACTIVO	503 000,00 €

Fuente: Elaboración propia

Para la puesta en marcha de Medicab, hemos elaborado un plan de inversión inicial que incluye los siguientes componentes en el activo no corriente:

- Inmovilizado intangible: En este apartado incluiremos el registro de la marca y la constitución de la patente pero también, la constitución y activación de las aplicaciones informáticas y de la página web.
- Inmovilizado material: En este apartado se incluirán únicamente las cinco telecabinas medicalizadas necesarias para empezar el negocio.

En el activo corriente, se incluye la creación de una cuenta bancaria con liquidez suficiente para cubrir los gastos que genera la empresa durante los tres primeros meses.

Podrán observar en la tabla 45 la financiación inicial.

Figura 45. Financiación inicial

FINANCIACIÓN INICIAL	
PATRIMONIO NETO	253 000,00 €
Fondos propios	253 000,00 €
Resultados de ejercicios anteriores	-
Resultado del ejercicio	-
PASIVO NO CORRIENTE	250 000,00 €
Deudas a largo plazo	250 000,00 €
PASIVOS CORRIENTE	- €
Deudas a corto plazo	
Proveedores y acreedores	
TOTAL PASIVO	503 000,00 €

Fuente. Elaboración propia

En consecuencia, la inversión inicial será de 503.000 euros, por lo cual, es necesario acudir a una financiación ajena. El activo estará financiado por un lado con el levantamiento de capital de 250.000 euros. Este capital se obtendrá gracias a inversores externos. Los 3.000€ restantes representan la aportación obligatoria en el momento de la creación de la empresa por parte de los socios. Y por otro lado, con un préstamo con una entidad bancaria de 250.000 euros. El préstamo se solicitará a través del Banco Santander gracias a las líneas de préstamos ICO Empresas y Emprendedores (Instituto de Crédito Oficial). Hemos elegido los préstamos ICO ya que ofrecen grandes ventajas y flexibilidad en cuanto a los plazos. (Banco Santander, n.d)

La financiación será a 10 años con un tipo de interés fijo anual del 5.125% al 10 de febrero del 2022 fijado por el gobierno de España y por el Instituto de Crédito Oficial. Los intereses representaran 70.032,67€. Se mostrarán en el anexo 5 los detalles de la financiación con el capital amortizado y los intereses a pagar cada año pero también un desglose mensual a 10 años.

7.3 Presentación de los estados financieros

En los siguientes apartados se hará una presentación de los estados financieros básicos, es decir, el balance de situación a cinco años. Por otro lado, se explicará las cuentas de pérdidas y ganancias a cinco años, y después se elaborará los estados de flujos de caja. Para la elaboración de cada uno, partiremos del escenario de ingresos base mostrado en la figura 41.

Por último, se hará un análisis de los ratios para así ver la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de la empresa.

7.3.1 Balance provisional

En este apartado, se realizará el balance de situación de los cinco primeros años.

En el activo del balance figuran los elementos que tiene la empresa. En la figura 47, se puede ver el activo de Medicab de 2023 a 2027.

Además, el activo no corriente estará constituido gracias a la figura 44 que representa la inversión inicial. Sin embargo, aquí vamos quitando las amortizaciones de esos bienes cada año. A continuación, se podrá visualizar la tabla de amortización de los inmovilizados.

Figura 46. Tabla de amortización de los inmovilizados

INVERSION INICIAL	Cantidad	Duración amortización	% de amortización	Total amortización anual
Marca	136,00 €	10 años	10%	13,60 €
Telcabinas	90 000,00 €	10 años	10%	9 000,00 €
Aplicaciones informaticas primer año	10 000,00 €	6 años	16,667%	1 666,70 €
Aplicaciones informaticas segundo año	12 000,00 €	6 años	16,667%	2 000,04 €
Aplicaciones informaticas tercer año	14 000,00 €	6 años	16,667%	2 333,38 €

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, el activo corriente está compuesto por las deudas de los clientes y por la caja. En nuestro caso, no tendremos ningunas deudas de los clientes ya que las consultas se pagan al contado, la publicidad de anunciantes se paga antes de emitirla y, por último, los alquileres de las farmacias se cobran cada 5 del mes. Además, nuestra tesorería representada en la figura 51 ira aumentando cada año.

Figura 47. Activo de Medicab a 5 años

ACTIVO	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO NO CORRIENTE	414 675,70 €	659 342,36 €	904 009,02 €	1 147 009,02 €	1 390 009,02 €
Inmovilizado intangible	9 675,70 €	11 342,36 €	13 009,02 €	13 009,02 €	13 009,02 €
Aplicaciones informáticas y páginas web	10 000,00 €	12 000,00 €	14 000,00 €	14 000,00 €	14 000,00 €
Marca	136,00 €	136,00 €	136,00 €	136,00 €	136,00 €
Propiedad industrial	1 220,00 €	1 220,00 €	1 220,00 €	1 220,00 €	1 220,00 €
Amortización acumulada	1 680,30 €	2 013,64 €	2 346,98 €	2 346,98 €	2 346,98 €
Inmovilizado material	405 000,00 €	648 000,00 €	891 000,00 €	1 134 000,00 €	1 377 000,00 €
Telecabinas medicalizadas	450 000,00 €	720 000,00 €	990 000,00 €	1 260 000,00 €	1 530 000,00 €
Amortización acumulada	45 000,00 €	72 000,00 €	99 000,00 €	126 000,00 €	153 000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	5 291,95 €	68 962,42 €	33 825,49 €	173 926,78 €	412 764,68 €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €
Caja	5 291,95 €	68 962,42 €	33 825,49 €	173 926,78 €	412 764,68 €
TOTAL ACTIVO	419 967,65 €	728 304,78 €	937 834,51 €	1 320 935,80 €	1 802 773,70 €

Fuente. Elaboración propia

A continuación, se explicará el patrimonio neto de Medicab y su pasivo. Podrán visualizarle en la figura 49.

El patrimonio neto se constituye del capital social de la empresa, es decir, de los 3.000 euros de los socios y de 250.000 euros de aportaciones externas. El capital social se ampliará en 2024 para poder financiar la inversión. El patrimonio neto también se constituye con el resultado del ejercicio y las reservas. Se explicarán los resultados en el apartado de pérdidas y ganancias.

El pasivo se refiere a lo que debe una empresa.

Por lo tanto, el pasivo no corriente incluirá únicamente las deudas a largo plazo. En efecto, la deuda va creciendo hasta 2024, después se va reduciendo porque se amortiza cada año. Se hará una ampliación de deuda en 2024 para poder financiar nuestras inversiones. Se podrá ver en anexo 6 la amortización del segundo préstamo de 140.000€. Además, en el pasivo no corriente, no se incluye ningún proveedor porque les pagamos a un mes y como recibimos las telecabinas al principio de cada año, ya les habremos pagado anteriormente.

El pasivo corriente incluye las cargas sociales de los salarios de la dirección y de los médicos. También hemos incluido las deudas de IVA. Sin embargo los dos primeros años nos deben el estado a nosotros ya que recibimos menos IVA de lo que hemos pagado. Lo podrán visualizar en la siguiente figura.

Figura 48. Cuadro del IVA

CUADRO DE IVA	% IVA	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad anunciantes	21%	10 080	17 640	25 200	32 760	40 320
Alquiler	21%	7 056	12 348	17 640	22 932	28 224
IVA REPERCUTIDO		17 136	29 988	42 840	55 692	68 544
Publicidad	21%	2 100	1 050	1 050	1 050	1 050
Gastos varios	21%	273	256	319	365	412
Subcontratación técnico	21%	1 050	1 680	2 310	2 940	3 570
Subcontratación servicio al cliente	21%	2 520	2 520	2 520	2 520	2 520
Creación página web	21%	2 100	-	-	-	-
Telecabinas medicalizadas	10%	45 000	27 000	27 000	27 000	27 000
IVA SOPORTADO		53 043	32 506	33 199	33 875	34 552
IVA		-35 907	-2 518	9 641	21 817	33 992
IVA TRIMESTRE		-8 977	-630	2 410	5 454	8 498

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, el impuesto sobre sociedades se refiere al 15% los dos primeros años porque somos una empresa de nueva creación y pasa al 25% el tercer año. Sin embargo, como tenemos un resultado negativo el primer año, no debemos el impuesto sobre sociedades.

Figura 49. Pasivo y patrimonio neto de Medicab a 5 años

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2023	2024	2025	2026	2027
PATRIMONIO NETO	147 971,68 €	303 310,39 €	474 170,74 €	793 018,94 €	1 185 445,15 €
Capital social	253 000,00 €	353 000,00 €	353 000,00 €	353 000,00 €	353 000,00 €
Reservas	-	(105 028,32) €	(49 689,61) €	121 170,74 €	440 018,94 €
Resultado del ejercicio	(105 028,32) €	55 338,71 €	170 860,36 €	318 848,20 €	392 426,21 €
PASIVO NO CORRIENTE	232 027,96 €	341 372,57 €	308 170,10 €	273 225,47 €	236 447,25 €
Proveedores	-	-	-	-	-
Deudores a largo plazo	232 027,96 €	341 372,57 €	308 170,10 €	273 225,47 €	236 447,25 €
PASIVO CORRIENTE	39 968,01 €	83 621,82 €	155 493,66 €	254 691,40 €	380 881,30 €
TOTAL PASIVO Y PN	419 967,65 €	728 304,78 €	937 834,51 €	1 320 935,80 €	1 802 773,70 €

Fuente. Elaboración propia

7.3.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

Después de restar los distintos gastos de los ingresos alcanzados por los servicios prestados, obtenemos el resultado del ejercicio. Si el resultado es negativo, el patrimonio neto de la empresa disminuirá durante el siguiente nivel de contabilidad, pero si el resultado es positivo, el patrimonio neto de Medicab aumentará durante el siguiente nivel de contabilidad.

Debido a nuestra política de dividendo cero, los resultados positivos del año anterior se agregarán íntegramente al patrimonio, aumentando así los recursos financieros propios de la empresa y afectando positivamente el crecimiento de la empresa y a su desarrollo.

Analizaré la cuenta de pérdidas y ganancias de los 5 primeros años.

Figura 50. Cuentas de Pérdidas y Ganancias de Medicab

PERDIDAS Y GANANCIAS	2023	2024	2025	2026	2027
Total ingresos	261 600,00 €	574 800,00 €	897 000,00 €	1 273 200,00 €	1 550 400,00 €
Número de telecabinas	5	8	11	14	17
GASTOS DE PERSONAL					
Sueldo dirección	199 867,68 €	272 801,52 €	363 735,36 €	472 902,66 €	582 303,42 €
Sueldo médicos	54 000,00 €	54 000,00 €	72 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €
Gastos sociales a cargo de la empresa	145 867,68 €	218 801,52 €	291 735,36 €	382 902,66 €	492 303,42 €
GASTOS DE EXPLOTACION					
Mantenimiento telecabinas	61 159,51 €	83 477,27 €	111 303,02 €	144 708,21 €	178 184,85 €
Publicidad	65 100,00 €	61 160,00 €	76 220,00 €	87 280,00 €	98 340,00 €
Subcontratacion tecnico	10 000,00 €	16 000,00 €	22 000,00 €	28 000,00 €	34 000,00 €
Subcontratacion atencion al cliente	10 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Formación médicos	5 000,00 €	8 000,00 €	11 000,00 €	14 000,00 €	17 000,00 €
Gastos varios	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €
Seguros	16 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	10 000,00 €	12 000,00 €
Amortización de inmovilizado	100,00 €	160,00 €	220,00 €	280,00 €	340,00 €
GASTOS FINANCIEROS					
GASTOS TOTALES	12 000,00 €	12 000,00 €	18 000,00 €	18 000,00 €	18 000,00 €
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	46 680,30 €	74 013,64 €	101 346,98 €	128 346,98 €	155 346,98 €
Impuestos sobre sociedades	12 355,24 €	18 243,22 €	16 580,83 €	14 831,22 €	12 989,80 €
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS	385 162,73 €	509 695,64 €	669 186,19 €	848 069,07 €	1 027 165,05 €
	(123 562,73) €	65 104,36 €	227 813,81 €	425 130,93 €	523 234,95 €
	(18 534,41) €	9 765,65 €	56 953,45 €	106 282,73 €	130 808,74 €
	(105 028,32) €	55 338,71 €	170 860,36 €	318 848,20 €	392 426,21 €

Fuente. Elaboración propia

A los ingresos de Medicab se restará primeramente los gastos de personal. El primer año, los gastos de personal representan un 56% del total de los ingresos, lo que representa un gran porcentaje. Sin embargo, esa cantidad se va reduciendo a lo largo de los años hasta llegar a un 32% en 2027. Eso es debido a que retribuimos a los médicos en fijo, de hecho, representa un mayor gasto al principio pero a lo largo de los años nos va beneficiando.

Como ofrecemos un servicio de atención sanitaria necesitamos varios seguros. Primero necesitaremos el seguro de responsabilidad civil que es el más importante. Dados los importantes riesgos que suelen surgir en las operaciones asistenciales, es importante proteger a los profesionales de posibles daños a terceros en su trabajo. Después, necesitaremos el seguro de ciber-riesgo y Protección de datos, ya que recopilamos mucha información confidencial y aunque tenemos mucha seguridad nunca se puede garantizar que no habrá un ataque, por lo cual, en los peores escenarios necesitaremos un seguro que cubra esos daños. Se contratarán los seguros en MAPFRE. Además, como nuestro negocio va a ir aumentando y tendremos cada vez más pacientes, el importe del seguro irá aumentando año tras año.

Además, como nunca se sabe con exactitud los costes reales que supone un negocio, hemos definido los gastos varios como el 2% de los costes variables.

Respecto a los gastos de amortización del inmovilizado va creciendo cada año debido a que invertimos en dos activos distintos. La primera reinversión es en las aplicaciones informáticas y la página web donde reinvertimos 2.000€ en 2024 y 2025. La otra inversión es en la compra de nuevas telecabinas medicalizadas sabiendo que el precio de una telecabina es de 90.000€.

Por otra parte, después de haber calculado los beneficios antes de impuestos tendremos que quitar los impuestos sobre sociedades que son un 15% cuando somos una empresa de nueva creación. Sin embargo, a partir del tercer año el impuesto sobre sociedades pasa a ser un 25%. En consecuencia, se estima el beneficio después de impuestos para el primer año como negativo de 105.028,32€. Sin embargo, a partir del segundo año se estima un beneficio de 55.338,71€. En efecto, después de un año no llegamos a compensar las pérdidas del primer año. Pero con los beneficios del año tres sí que compensamos las pérdidas del primer año. En 2027, llegaremos a un beneficio neto de 392.426,21€.

7.3.4 Estados de flujo de caja

Los estados de flujo de caja o la cuenta de tesorería es una medida de los flujos de efectivo netos dentro de una empresa (es decir las entradas y salidas de efectivo).

El cálculo de los flujos de caja permite evaluar la salud económica de Medicab y de anticipar los problemas potenciales.

Por último, dado que los estados de flujo de caja reflejan la capacidad de una empresa para financiar inversiones a partir de sus operaciones y para distribuir dividendos a los accionistas, es esencial disponer de informes precisos y fiables para inspirar confianza.

A continuación, se podrá observar los estados de flujo de caja.

Figura 51. Estados de flujo de caja

	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo inicial	41 644,00 €	5 291,95 €	68 962,42 €	33 825,49 €	173 926,78 €
Caja de operaciones	-45 992,78 €	147 595,56 €	288 788,17 €	462 026,39 €	560 763,00 €
Cobros operativos	278 736,00 €	604 788,00 €	939 840,00 €	1 328 892,00 €	1 618 944,00 €
Por prestación de servicio	180 000,00 €	432 000,00 €	693 000,00 €	1 008 000,00 €	1 224 000,00 €
Alquiler	33 600,00 €	58 800,00 €	84 000,00 €	109 200,00 €	134 400,00 €
Publicidad	48 000,00 €	84 000,00 €	120 000,00 €	156 000,00 €	192 000,00 €
IVA Recuperado	17 136,00 €	29 988,00 €	42 840,00 €	55 692,00 €	68 544,00 €
Pagos operativos	324 728,78 €	457 192,44 €	651 051,83 €	866 865,61 €	1 058 181,00 €
Mantenimiento telecabinas	10 000,00 €	16 000,00 €	22 000,00 €	28 000,00 €	34 000,00 €
Publicidad	10 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Subcontratación tecnico	5 000,00 €	8 000,00 €	11 000,00 €	14 000,00 €	17 000,00 €
Subcontratación atención al cliente	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €
Formación médicos	16 000,00 €	8 000,00 €	8 000,00 €	10 000,00 €	12 000,00 €
Gastos varios	100,00 €	160,00 €	220,00 €	280,00 €	340,00 €
Seguros (responsabilidad civil y ciber-riesgo)	12 000,00 €	12 000,00 €	18 000,00 €	18 000,00 €	18 000,00 €
Sueldo dirección	54 000,00 €	54 000,00 €	72 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €
Sueldo médicos	145 867,68 €	218 801,52 €	291 735,36 €	382 902,66 €	492 303,42 €
Gastos sociales	61 159,51 €	83 477,27 €	111 303,02 €	144 708,21 €	178 184,85 €
Pago impuesto sobre sociedades	-18 534,41 €	9 765,65 €	56 953,45 €	106 282,73 €	130 808,74 €
Pago trimestres IVA	-35 655,00 €	-2 295,60 €	9 913,80 €	22 123,20 €	34 332,60 €
IVA soportado	52 791,00 €	32 283,60 €	32 926,20 €	33 568,80 €	34 211,40 €
Caja de inversión	461 356,00 €	274 000,00 €	274 000,00 €	272 000,00 €	272 000,00 €
Aplicaciones informáticas y páginas web	10 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €		
Marca	136,00 €				
Propiedad industrial	1 220,00 €				
Telecabinas medicalizadas	450 000,00 €	272 000,00 €	272 000,00 €	272 000,00 €	272 000,00 €
Caja de financiación	470 996,73 €	190 074,90 €	-49 925,10 €	-49 925,10 €	-49 925,10 €
Pago principal del préstamo	19 648,03 €	31 681,88 €	33 344,27 €	35 093,88 €	36 935,29 €
Pago intereses del préstamo	12 355,24 €	18 243,22 €	16 580,83 €	14 831,22 €	12 989,80 €
Pago dividendo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamo inicial	250 000,00 €				
Capital inicial	253 000,00 €				
Ampliación del préstamo		140 000,00 €			
Ampliación de capital		100 000,00 €			
SALDO FINAL	5 291,95 €	68 962,42 €	33 825,49 €	173 926,78 €	412 764,68 €

Fuente. Elaboración propia

El primer año Medicab cuenta con 41.644 euros de tesorería inicial, obtenidos por un préstamo bancario de 250.000 € y un levantamiento de capital de 250.000€.

A esta tesorería inicial se le sumara o restara tres diferentes fuentes de entrada o salida de caja. Primero siendo la caja proveniente de las operaciones de la empresa, después la caja de inversión y por último, la caja de financiación.

La caja de operaciones surge de la diferencia entre los ingresos totales y de los gastos de explotación.

La caja de inversión refleja las inversiones que haremos de un año a otro. En este caso, invertiremos cada año en la compra de nuevas telecabinas para expandirnos a través el territorio español. Como definido anteriormente, en un escenario base se supone que el primer año instalaremos cinco telecabinas y después tres cada año durante 4 años. Además, como comentado anteriormente, se incluirá en el CAPEX una inversión de 2.000 euros en 2024 y 2025 para la mejora de nuestra página web y de nuestra aplicación móvil. Nos parece esencial esta última inversión para así mejorar nuestro servicio y mejorar nuestras prestaciones. En consecuencia, el CAPEX será de 274.000 durante 2 años es decir de 2024 a 2025 y de 272.000€ los dos años siguientes.

En cuanto a la caja financiera, se incluye una salida de caja debido al pago del principal del préstamo y de los intereses. De 2023 a 2024, los intereses de los préstamos aumentan porque hemos solicitado un segundo préstamo. Sin embargo, a partir de 2025 se va reduciendo.

Por otro lado, como mencionado anteriormente, de momento hemos decidido no distribuir dividendos para poder así reinvertir y expandir el negocio. Cuando nuestra empresa se encuentre en una situación estable, ya podremos repartir dividendos.

El primer año, la inversión se financiará exclusivamente con deuda y capital. El segundo año, la inversión se podrá financiar con 11,8% de tesorería. El resto de la inversión se financiará a través de una ampliación de capital y de deuda. A partir del 2025, no se necesitará más ampliaciones de deuda ni de capital. De hecho, tendremos suficiente tesorería para autofinanciarnos.

Además, se puede ver que desde 2025, la tesorería aumenta exponencialmente. Se podrá observar este fenómeno en el siguiente gráfico.

Figura 52. Evolución de la tesorería

Fuente: Elaboración propia

7.3.7 Ratios

Los ratios económicos y financieros se utilizan para evaluar la rentabilidad y la estructura financiera de una empresa (Patrimonio neto y deuda). El cálculo de los ratios es primordial porque nos da una idea sobre la viabilidad de la empresa. Primero, se hará ratios de liquidez, después ratios de solvencia y, por último ratios de rentabilidad económica financiera.

- Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez nos indican la capacidad de un negocio para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Existen varios ratios de liquidez que vamos a ver a continuación:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Figura 53. Ratios de liquidez a 5 años

RATIOS DE LIQUIDEZ	2023	2024	2025	2026	2027
Ratio de liquidez	0,13	0,82	0,22	0,68	1,08
Ratio de tesorería	0,13	0,82	0,22	0,68	1,08
Ratio de disponibilidad	0,13	0,82	0,22	0,68	1,08

Fuente. Elaboración propia

Los ratios de liquidez son todos iguales porque en Medicab, el activo corriente está constituido únicamente por la caja. Los ratios son menores que 1 los cuatro primeros años de la empresa. Eso significa que la empresa no puede cubrir todas las obligaciones a corto plazo. Sin embargo, el quinto año Medicab obtiene un ratio por encima de 1, por lo cual, ya no tendremos ningún problema de liquidez.

- Ratios de endeudamiento o de solvencia

Esos ratios nos permitirán conocer la situación financiera de la empresa y saber la capacidad de Medicab para hacer frente a las deudas. Para ese fin se calcularán los siguientes ratios:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Ratio de apalancamiento financiero} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Deuda total}}$$

Figura 54. Ratios de solvencia a 5 años

RATIOS DE SOLVENCIA	2023	2024	2025	2026	2027
Ratio de endeudamiento	1,80	1,43	1,01	0,67	0,47
Apalancamiento financiero	2,84	2,40	1,98	1,67	1,52
Ratio de solvencia	1,81	2,13	3,04	4,83	7,62

Fuente. Elaboración propia

Nuestros ratios de endeudamiento son superiores a uno los tres primeros años aunque para que la empresa sea óptima este ratio tendría que estar entre 0,40 (40%) y 0,60 (60%). Sin embargo, el resultado de nuestros ratios tiene su explicación ya que Medicab siendo una empresa de nueva creación, solicita mucha deuda para poder lanzar el negocio y así financiar la inversión. Además, se puede ver que los ratios disminuyen poco a poco debido a que el numerador aumenta gracias a ampliaciones de capital pero también debido a que tenemos cada vez más beneficios, lo que se refleja en el patrimonio neto de la empresa. Por otra parte, solicitamos cada vez menos préstamos ya que tenemos cada vez más capacidad de autofinanciación. Por lo cual, Medicab se puede definir como una empresa óptima el último año.

En relación con el ratio de apalancamiento financiero es interesante para Medicab endeudarse ya que el ratio es superior a 1.

El ratio de solvencia de Medicab se encuentra a 1,81 y va aumentando progresivamente cada año. Esta cifra significa que para cada euro de deuda, la empresa cuenta con 1,81 euros. Es un ratio que da mucha confianza a los inversores ya que garantizamos que la deuda crea valor. Además, si ese ratio fuese menor a uno, representaría una situación de quiebra, lo que no es el caso para Medicab.

- Rentabilidad económica financiera

A continuación se calculará el ROE (Return on Equity), el ROA (Return on Assets) y el ROCE (Return on Capital Employed). Estos datos nos permitirán conocer la rentabilidad de la empresa.

Figura 55. Rentabilidad económica y financiera a 5 años

RATIOS DE RENTABILIDAD	2023	2024	2025	2026	2027
ROA	-25%	8%	18%	24%	22%
ROE	-71%	18%	36%	40%	33%
ROCE	-44%	24%	69%	125%	152%

Fuente. Elaboración propia

Se puede observar que el primer año la inversión no genera rendimiento, esto es debido a que el beneficio neto este negativo. Al ser una empresa de nueva creación esto es normal. Pero, vemos que los ratios aumentan progresivamente lo que significa que la proporción del beneficio neto aumenta más rápidamente que el aumento de activos o de recursos propios. En consecuencia, la rentabilidad es positiva. Los recursos propios y los activos invertidos crean valor. Vemos también que el ROE es superior al ROA, lo que significa que tener deuda crea aún más rentabilidad para la empresa. Para concluir, la rentabilidad es superior al coste de la deuda por lo cual, endeudarse es positivo.

8.CONCLUSIÓN

Después de desarrollar un plan de negocio, concluimos que Medicab es una *start-up* que si se pone en marcha, realizará grandes cambios en la sociedad y sobre todo en el sector de la sanidad. Hemos sabido percibir un gran problema en el mercado que es el *medical desert* y ofrecer una solución. Hemos encontrado una gran oportunidad para hacer el lanzamiento de una empresa exitosa.

Medicab será rentable, solvente y continuará existiendo en el futuro ya que tiene un fuerte potencial de crecimiento.

Las telecabinas estarán localizadas únicamente en Castilla-La Mancha en un principio. Después, se expandirá la empresa a otras comunidades que sufren de una mala repartición geográfica de médicos como Andalucía y después a toda España en su globalidad. Esa expansión se calcula en un margen de 5 años.

No solo habrá una expansión a nivel geográfico, sino que podremos implantarlas en otros lugares a parte de las farmacias. Se implantarán las telecabinas en empresas cuando la situación sanitaria esté más estable en casi toda su totalidad, es decir, cuando haya más gente en las oficinas y no tanto en teletrabajo. También se estima que implantaremos las telecabinas medicalizadas en residencias universitarias, para así, facilitar el acceso a la salud a los estudiantes.

En un futuro que se encuentra a largo plazo, queremos negociar una alianza con el gobierno español y así que las citas medicas sean pagadas por la seguridad social. Esa alianza permitirá hacer las cabinas asequibles y favorecer aún más el acceso a la salud para todos rápidamente y en todos los lugares.

No hay que olvidar que nuestra meta principal es garantizar el acceso a un médico de forma rápida y de calidad.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Consult Station de la empresa H4D	8
Figura 2. Logotipo de Medicab	10
Figura 3. Comparación entre dos tipos de empresa.....	12
Figura 4. ¿Qué edad tiene?	13
Figura 5. ¿Con qué frecuencia acude al médico?	14
Figura 6. ¿Ha tenido alguna vez dificultades para obtener una cita médica?	14
Figura 7. ¿Cuántas veces ha tenido dificultades para conseguir una cita médica en el último año aproximadamente?.....	15
Figura 8. ¿Cuánto tiempo tarda en conseguir una cita con su médico de cabecera?	16
Figura 9. Desde que empezó la crisis sanitaria, ha tenido alguna consulta online en vez de presencial?.....	16
Figura 10. Te ha gustado el funcionamiento?	17
Figura 11. Cuánto de cómodo se sentiría probando un médico on-line?	18
Figura 12. ¿Cuántos años tienes?.....	19
Figura 13. ¿Os gustaría utilizar una telecabina medicalizada?	20
Figura 14. ¿Por qué sí?	20
Figura 15. Estima tu nivel de confianza con este nuevo producto	21
Figura 16. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar para este servicio?	22
Figura 17. Expectativas de los médicos sobre la evolución en el uso de herramientas digitales tras el Covid	25
Figura 18. Profesionales sanitarios colegiados 2016.....	26
Figura 19. Los problemas de la política de personal médico en España	27
Figura 20. Tiempo de espera en medicina de atención primaria. España, 2018	28
Figura 21. Evolución del número de asegurados en España	29
Figura 22. Ventas netas de medicamentos en oficinas de farmacia en España de 2012 a 2020 (en millones de euros).....	31
Figura 23. Elaboración del DAFO de Medicab	32
Figura 24. Tabla ponderada para la elección de la telecabina medicalizada	37
Figura 25. Diagrama de flujo del cliente	38
Figura 26. Matriz de los riesgos	39
Figura 27. Ejemplo de folleto en farmacia	46
Figura 28. Ejemplo de banner que aparecerá en una página web.....	47
Figura 29. Ejemplo de historia en Instagram	47
Figura 30. Organigrama de Medicab	50
Figura 31. Salario mensual de los co-founder de Medicab	52
Figura 32. Tabla de retribuciones fijas anuales médicos Primaria sin guardias en 2019	52
Figura 33. Retribución de los médicos de Medicab.....	53
Figura 34. Número de población.....	55
Figura 35. Evolución del número de pacientes	55
Figura 36. Previsión de ingresos de enero a diciembre de 2023	57
Figura 37. Tabla de los ingresos en un escenario optimista	58
Figura 38. Representación gráfica de los ingresos en un escenario optimista	59
Figura 39. Tabla de los ingresos en un escenario pesimista	59
Figura 40. Representación grafica de los ingresos en un escenario pesimista	60
Figura 41. Provisión de ingresos a 5 años en un escenario base	60
Figura 42. Representación gráfica de los ingresos en un escenario base	61
Figura 43. Elaboración de los gastos	61
Figura 44. Inversión inicial.....	63
Figura 45. Financiación inicial	64

Figura 46. Tabla de amortización de los inmovilizados.....	65
Figura 47. Activo de Medicab a 5 años.....	66
Figura 48. Cuadro del IVA.....	67
Figura 49. Pasivo y patrimonio neto de Medicab a 5 años	67
Figura 50. Cuentas de Pérdidas y Ganancias de Medicab	68
Figura 51. Estados de flujo de caja	70
Figura 52. Evolución de la tesorería	72
Figura 53. Ratios de liquidez a 5 años	72
Figura 54. Ratios de solvencia a 5 años	73
Figura 55. Rentabilidad económica y financiera a 5 años	74

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, C.C. et al (n.d) Principales problemas de los recursos humanos sanitarios en la Unión Europea y España. <http://www.huvv.es/sites/default/files/revistas/ED-97-07.pdf>

Antena 3 Noticias (2020, Septiembre 21). Isabel Díaz Ayuso: “España tiene un problema evidente de falta de médicos y enfermeros”. https://www.antena3.com/noticias/espana/isabel-diaz-ayuso-no-hay-medicos-en-espana_202009215f68a72541cb49000159abd0.html

Bachiller, C. (2020, Enero 3) La despoblación, clave en el nuevo mapa farmacéutico de Castilla-La Mancha. El Diario. https://www.eldiario.es/castilla-la-mancha/despoblacion-clave-farmaceutico-castilla-la-mancha_1_1096040.html

Banco Santander (n.d). Préstamos ICO. <https://www.bancosantander.es/empresas/financiacion-avales/inversiones-proyectos-empresariales/lineas-ico-fondos-europeos/lineas-ico>

Cepeda, D. (2021, Enero 14). Las tendencias en salud que marcarán el año 2021. El país economista. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/13/companias/1610541763_785340.html

CSI Health (n.d). <https://csihealth.net>

De Eugenio, B. (2018, Mayo 16). Distribución de farmacias: distancias y superficies de locales de farmacia. Orbaneja Abogados. <https://orbaneja.com/distribucion-de-farmacias/>

Deloitte (2014, Noviembre) El sistema sanitario en España. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/sanidad/Deloitte_ES_Sanidad-el-sistema-sanitario-en-espana-resumen-ejecutivo.pdf

El diario (2019, Octubre 28). La falta de médicos, un grave problema que ya preocupa a los pacientes. [La falta de médicos, un grave problema que ya preocupa a los pacientes \(eldiario.es\)](http://eldiario.es)

Fernández, M. T. (2022, Enero 26). La propuesta sanitaria del PSOE en Castilla y León ganaría las elecciones. Redacción médica. <https://www.redaccionmedica.com/autonomias/castilla-leon/la-propuesta-sanitaria-del-psoe-en-castilla-y-leon-ganaria-las-elecciones--6369>

Garcia, A. et al (2015, Abril 29). Pirámide rural. Consejo Superior de Investigación Científicas. <http://envejecimiento.csic.es/documentos/blog/Piramide-rural.pdf>

Garcia, G. & Brito da Fonseca, P. (2022, Enero 13). Déserts médicaux : la méthode québécoise pour éviter les zones blanches. Franceinfo

https://www.francetvinfo.fr/monde/canada/quebec/deserts-medicaux-la-methode-quebecoise-pour-eviter-les-zones-blanches_4915821.html

Guichard, G. (2013, Junio 4). Le remède du Québec pour résorber ses déserts médicaux. Le Figaro. <https://www.lefigaro.fr/mon-figaro/2013/06/04/10001-20130604ARTFIG00263-le-remede-du-quebec-pour-resorber-ses-deserts-medicaux.php>

Health Group (n.d) La falta de médicos en España. [La falta de médicos en España - Blog Health Group](#)

H4D (n.d). Solutions de télémédecine clinique. <https://www.h4d.com>

ICO (n.d). ICO Empresas y Emprendedores. <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores/tipos-interes-tae>

INE, Instituto nacional de Estadísticas (2021). Principales series de población desde 1998. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02003.px#!tabs-tabla>

INE. Instituto nacional de estadísticas (n.d). Profesionales sanitarios colegiados 2016. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p416/a2016/10/&file=s01006.px#!tabs-grafico>

Inpi, (n.d) H4D, Un service de télémédecine unique au monde. <https://www.inpi.fr/fr/h4d-un-service-de-telemedecine-unique-au-monde>

Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social. (n.d) El mundo ha cambiado. Descubre las tendencias en medicina para 2022. <https://institutoeuropeo.es/articulos/insights/tendencias-medicina-2022/>

L'écho Républicain (2017, Noviembre 7). Une cabine de télémédecine à la mairie du Favril pour lutter contre la désertification médicale. https://www.lechorepublicain.fr/favril-28190/actualites/une-cabine-de-telemedecine-a-la-mairie-du-favril-pour-lutter-contre-la-desertification-medicale_12620031/

Magville (2020, Octubre 23). Télécabines médicales, comment ça marche ? <https://bourg-en-bresse.magville.fr/quoi-de-neuf/telecabines-medicales-comment-ca-marche/>

Mapfre (n.d) Seguro Responsabilidad Civil para empresas. <https://www.mapfre.com.mx/empresas/seguros-empresariales/seguero-responsabilidad-civil/>

Mediavilla, M. (2021, Febrero 25). El derecho a la salud y la atención primaria en España. Amnistía Internacional. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/reportajes/el-derecho-a-la-salud-y-la-atencion-primaria-en-espana/>

Medivilla, J. & Fernandez, M.T. (2022, Febrero 6). Elecciones en Castilla y León: esto propone cada partido para la sanidad. <https://www.redaccionmedica.com/autonomias/castilla-leon/elecciones-en-castilla-y-leon-esto-propone-cada-partido-para-la-sanidad-8250>

Menárriz, A. (2021, Abril 5). Los seguros de salud rompen su récord en 2020 y superan los 11 millones de clientes y los 9.000 millones de facturación. Infolibre. [Los seguros de salud rompen su récord en 2020 y superan los 11 millones de clientes y los 9.000 millones de facturación \(infolibre.es\)](https://www.infolibre.es/noticia/seguros-de-salud/2021/04/05/los-seguros-de-salud-rompen-su-record-en-2020-y-superan-los-11-millones-de-clientes-y-los-9-000-millones-de-facturacion/)

Ministerio de sanidad (2019). Informe Anual del Sistema Nacional de Salud 2019, p156. https://www.sanidad.gob.es/estadEstudios/estadisticas/sisInfSanSNS/tablasEstadisticas/InfAnualSNS2019/Informe_SNS_2019.pdf

OCU (2019, Junio 13). Atención primaria y urgencias: toca esperar. <https://www.ocu.org/salud/derechos-paciente/noticias/esperas-urgencias-y-atencion-primaria>

OMC, Consejo general de colegios oficiales de médicosPresentación. (n.d). Estudio sobre Demografía Médica. https://www.aepap.org/sites/default/files/documento/archivos-adjuntos/informacion_medicos_omc.pdf

Pajonk, D. (2020, Marzo 23). Coronavirus Covid-19 : des cabines e téléconsultation médicales dans 4 pharmacies en Auvergne Rhône-Alpes. Franceinfo. <https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/coronavirus-covid-19-cabines-teleconsultation-medicales-4-pharmacies-auvergne-rhone-alpes-1803758.html>

Prnoticias (2018, Marzo 19). El ranking de los diarios generalistas con mayor difusión en cada CCAA. <https://prnoticias.com/2018/03/19/difusion-diarios-generalistas-comunidades-autonomas/>

Salinas, N. Muños, A. (2021, Noviembre 21). Los seguros de salud privados se disparan con la pandemia. El Día. [Los seguros de salud privados se disparan con la pandemia - El Día \(eldia.es\)](https://www.eldia.es/economia/seguros-de-salud/2021/11/21/los-seguros-de-salud-privados-se-disparan-con-la-pandemia-20211121000000.html)

Sanidad (2020, Septiembre 2). El gasto sanitario privado en España se sitúa en el 29,5%, uno de los más altos de la OCDE. <https://sanidad.com/168539/gasto-sanitario-privado-espana-se-situa-29-por-ciento-uno-mas-altos-ocde/>

Sanitas. (n.d) Prospecting - Sanitas MasSalud. Sanitas. https://seguros.sanitas.es/dlandings/aon2021/sem/pr/massalud?sem=sem:f-google:m-adword:nc-cambiate21:kwd-sanitas_videoconsulta:gkw-plan_brand_salud_salud:c-camp:t-o-pros:s-p-sanitas_cambiate:mc-cpc:a-wink&sem=&gclid=CjwKCAiAz--OBhBIEiwAG1rIOheehytY-O8Dl7tpEHsBG9iURApdafS00FfnV1lk_U-k9szybAgokBoC_vgQAvD_BwE

Sindicato médico de granada (2019) Estudio comparativo de las Retribuciones de los Médicos de Atención Primaria en España en 2019 y diferencias desde 2009, p4. <https://simeg.org/wp/wp-content/uploads/2020/08/Retribuciones-Medicos-AP-2019-2009.pdf>

Yudelson, J. (1999, Abril 1). Adapting Mccarthy's Four P's for the Twenty-First Century. Journal of Marketing Education, 21(1), 60–67. <https://doi.org/10.1177/0273475399211008>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario nº1

Introducción:

Buenos días a todos,

Somos un grupo de 4 estudiantes franceses de intercambio en la universidad Icade Madrid.

Como parte de nuestros estudios hemos decidido participar a un concurso de emprendimiento, en cual tenemos que crear nuestra propia *start-up* en nuestro caso que se llama Medicab. Este cuestionario tiene como objetivo principal de modelizar nuestra idea en función de nuestro público objetivo. Está dirigido a todos porque tiene como objetivo entender los hábitos y los cambios de hábitos de todos y así mejor entender quién podría ser nuestros pacientes potenciales.

Las respuestas de este cuestionario son completamente anónimas y tardarán menos de 4 minutos en ser completadas.

¡Muchísimas gracias por su contribución a nuestro proyecto que nos importa mucho!

Preguntas:

1- ¿Cuál es su sexo?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

2- ¿Qué edad tiene?

- 18-25 años
- 26-32 años
- 33-40 años
- 41-65 años
- 66-75 años
- Mas de 76 años

3- ¿Cuántos habitantes tiene su ciudad/pueblo?

- Más de 1 millón de habitantes
- 500 000 – 1 millón habitantes

- 500 000 – 100 000 habitantes
- 100 000 – 50 000 habitantes
- 50 000 – 10 000 habitantes
- 10 000 – 2 000 habitantes
- Menos de 2 000 habitantes

4- ¿Con qué frecuencia acude al médico?

- Nunca
- Una vez al año
- Entre 2 y 5 veces al año
- Entre 6 y 10 veces al año
- Más de 10 veces al año

5- ¿Ha tenido alguna vez dificultades para obtener una cita médica?

- Si
- No

(Si ha respondido que si, el cuestionario añade esa pregunta). ¿Cuántas veces ha tenido dificultades para conseguir una cita médica en el último año aproximadamente?

- Nunca
- Entre 1 y 2 veces
- Mas de 3 veces

6- De manera general, ¿Cuánto tiempo tarda en conseguir una cita con su médico de cabecera?

- En el mismo día
- 1 día
- 2 días
- 3 días
- Entre 3 días y 1 semana
- Entre 1 semana y 1 mes

7- ¿Cuantos kilómetros tiene que hacer para ir al médico de cabecera?

- Menos de 1 kilómetro

- Entre 1 y 10 kilómetros
- Entre 10 y 30 kilómetros
- Más de 30 kilómetros

8- ¿Cuánto tiempo tarda en conseguir tener una cita con un médico especialista (podólogo, dermatólogo, neumólogo, alergólogo...)?

- Menos de una semana
- Una semana
- Entre una semana y un mes
- Entre un mes y tres meses
- Más de 3 meses

9- ¿Cuántos kilómetros tiene que hacer para ir a un médico especialista?

- Entre 0– 10 kilómetros
- Entre 10 – 30 kilómetros
- Entre 31 y 60 kilómetros
- Entre 61 y 120 kilómetros
- Entre 121 y 200 kilómetros
- Más de 200 kilómetros

10- ¿Desde que empezó la crisis sanitaria, ha tenido alguna consulta online en vez de presencial?

- Si
- No

11- Si sí, ¿Te ha gustado el funcionamiento?

De ninguna manera - 1

Mucho - 7

12- Si responde que no - Cuanto de cómodo se sentiría probando un médico on-line?

Poco cómodo - 1

Muy cómodo - 7

13- ¿Si no por qué?

Sara Deumier

- No ha tenido la oportunidad
- Prefiero tener un contacto estrecho con el doctor
- No confió con lo del “online”
- Otro (respuesta abierta)

Anexo 2: Cuestionario n°2

1- Cuantas veces vas al médico al año?

- Entre 1 y 2 veces al año
- Entre 3 y 4 veces al año
- Entre 5 y 6 veces al año
- Más de 6 veces al año

2- Ya tuviste problemas en obtener una cita médica?

- Si
- No

Explicación de los que es una telecabina medicalizada.



3- ¿Os gustaría probar una telecabina medicalizada?

- Si
- No

3.1- ¿Porque sí?

- Más completo que una consulta online
- Más cerca de mi casa
- Más rápido para tomar una cita
- Puedo comprar mis medicamentos directamente después de hacer la consulta
- Menos exposición al virus

3.2- ¿Por qué no?

- Prefiero ir al médico presencial
- Me da miedo las nuevas tecnologías
- No tengo confianza en este tipo de consulta
- Me da miedo no saber utilizar correctamente los instrumentos

4- Estima tu nivel de confianza con este nuevo producto

1- Ninguna confianza

7- Confió totalmente

5- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar para ese servicio?

- No lo usaría
- Entre 20 y 29
- Entre 30 y 39
- Entre 40 y 49
- Más de 50

6- Cuantos años tienes?

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35
- Entre 36 y 45
- Entre 46 y 65
- Más de 65 años

7- ¿Cuántos habitantes tiene su ciudad/pueblo?

- Más de 1 millón de habitantes
- 500 000 – 1 millón habitantes
- 500 000 – 100 000 habitantes
- 100 000 – 50 000 habitantes
- 50 000 – 10 000 habitantes
- 10 000 – 2 000 habitantes
- Menos de 2 000 habitantes

Anexo 3: Entrevista con un médico

S: Te llamas Marcos, tienes 30 años. ¿En qué hospital trabajas?

M: En el hospital clínicos San Carlos de Madrid.

S: ¿Es público o privado?

M: Publico

S: ¿Cuál es tu especialidad?

M: Medicina Interna

S: ¿Desde cuánto tiempo estas ejerciendo la medicina?

M: 6 años

S: Mucho tiempo ya. ¿Cómo la crisis sanitaria ha cambiado la forma de ejercer la profesión?

M: La profesión se ha vuelto mucho más complicada de ejercer porque nosotros debemos tener contacto con el paciente, que es una herramienta esencial en la valoración de la profesión. Hay ciertas patologías que no, pero otras que sí. Es decir, con la pandemia del Covid-19, hemos adaptado la forma de contacto con el paciente para evitar la propagación del virus.

S: Vale. ¿Qué piensas de las video consultas?

M: Creo que son una herramienta que pueden funcionar a largo plazo sobre todo en el seguimiento de aquellos pacientes con enfermedades crónicas, estable, que necesitan un seguimiento de todos los días. Son esenciales para que las patologías banales, o aquella patología común o algo así.

S: ¿Ya has realizado una?

M: Si

S: ¿Con pacientes?

M: Si, sí. Al paciente crónico le beneficie porque solamente el viene en muchas ocasiones, y simplemente si el paciente determina que, habido algún tipo de cambio en su enfermedad, y que nosotros tengamos que explorar el paciente, pues el paciente tendría que venir a las consultas. Sobre todo, porque hay pacientes muy jóvenes que están en edad laboral al día de hoy y que no pueden permitirse tantos días para ir a visitar al médico.

S: Vale, muy bien. ¿Ya ha oído hablar de las telecabinas medicalizadas?

M: No, nunca.

S: ¿Nunca?

M: No

S: Bueno, pues te explico un poco. Son telecabinas que existen en varios países como en Francia, por ejemplo, que están en farmacias. ¿Para que sirven? Pues para hacer consultas con

médicas, pero con las herramientas para tomar la tensión, si tiene fiebre, y estas cosas. Así que son muchas herramientas a dentro de esas telecabinas para poder hacer la consulta mejor que si estás tu en casa y que estás hablando con el médico. Entonces, permite también más proximidad ya que está en las farmacias. Nosotros las pondríamos también en las universidades, ya que a veces los estudiantes no pueden ir y encontrar una cita al medico super cercano, o tarda muchos días, y ahí pues a veces puedes ir ahí te dan una cita entre 2 y 9 minutos. ¿Qué te parece?

M: Yo creo que para alguno paciente jóvenes que vienen por patologías menores, podría funcionar. Podría ser una manera rápida y eficacia para solucionar problemas de tema sanitario.

S: Si claro. Con ese sistema, no puedes tratar cosas muy graves. ¿Te imaginarias utilizar este dispositivo, como médico por ejemplo?

M: Si, no estaría mal. Yo pienso que podría ser importante para aligerar un poco los hospitales. Si pienso que haría médicos que se podrían dedicar a ese tipo de paciente en ese tipo de consulta. Podría tener su nicho de trabajo.

S: Si. También pensábamos, no solo los médicos de cabeceras sino también los especialistas. Por ejemplo, dermatología. Si necesitas una cita previa antes de hacer la real consulta o un seguimiento, pues usar este dispositivo permitiría a los pacientes no hacer muchos kilómetros para desplazarse. ¿Estaría dispuesto a contribuir a la elaboración de un proyecto así?

M: Si.

S: ¿Qué beneficio piensas que tendrá ese proyecto?

M: Los beneficios fundamentalmente serán para los hospitales que podrían dedicarse a otro tipo de paciente que en ocasiones son bastante caso.

S: ¿Qué límites piensas que tiene este proyecto?

M: Pueden ser fundamentalmente establecer cuál es la gravedad de la situación clínica del paciente.

S: Si, teníamos que definir esas cosas para que lo sepan y que no vayan al final, que no podemos ayudar. Vale. Pues muchas gracias.

M: Nada, con placer.

Anexo 4: Entrevista con una farmacia

M: Bueno, te puedes presentar un poco, ¿nombre desde cuanto tiempo estas trabajando en farmacia?

R: Me llamo Raquel, llevo trabajando como farmacéutica desde unos 9/10 años.

M: ¿Ha trabajado en varias farmacias antes o siempre en esa?

R: Varias

M: Vale, ha notado diferencias de igualdad de acceso a la medicina? En función de los barrios, o de las ciudades.

R: Es que solo he trabajado en una ciudad, pero bueno en función de los barrios no, no lo he notado mucho.

M: ¿Como la crisis sanitaria ha cambiado la forma de ejercer la profesión? O sea, habéis empezado enviar más los medicamentos a casa de la gente, ¿o siempre ha sido igual?

R: Nosotros no hemos cambiado de esa forma porque no tenemos envío a domicilio, pero bueno así que hemos visto como una mayor digitalización de todo lo que viene siendo en las recetas, sobre todo con las nuevas plataformas de receta electrónica y demás.

M: Vale, bueno entonces la pregunta pues ya la sabemos (la respuesta fue “no”, en off antes de la entrevista) si ha oído hablar de telecabinas medicalizadas. ¿Pero qué opina, de lo que le he explicado y qué le parece? ¿O sea, piensa que sería una buena idea implantar esto en las farmacias?

R: Siempre que se reconozca, yo creo que sí que es una buena idea puesto que la atención primaria está un poquito saturada, y yo creo que es algo que hacemos independientemente de que existan o no, o sea como que venimos haciendo esa especie de consulta quiero decir sobre toda la gente mayor que viene a pedir el consejo farmacéutico al final no deja de ser al final un poco eso también no.

M: ¿Estaría dispuesto a contribuir a la elaboración de un proyecto así?

R: Si, si

M: ¿Si tuviese la posibilidad de introducir una telecabina de medicalizada en su farmacia, lo haría?

R: Yo no soy titular de esto entonces no sé, pero si tuviese una mía propia, yo creo que sí.

M: ¿Vale, y entonces porque sí?

R: Hombre pues porque no deja de ser un servicio no que implementas aparte de vendernos productos es un servicio más cercano y con lo que puedes ayudar y llegará a más gente.

M: ¿Pensaba que podría tener ventajas en un introducir una de las pequeñas telecabinas?
¿Ustedes podrían tener una ventaja en eso?

R: Una ventaja económica sí, porque tendría nuevos clientes atraer a más gente siempre puedes a parte del Consejo farmacéutico puedes complementarlo con venta de algo que necesite para en cuestión la situación en cuestión.

M: Vale, y entonces, ¿estaría dispuesta a pagar por este nuevo producto y servicio?

R: Yo creo que sí.

M: Qué beneficios pensé que tendrá este proyecto para los clientes?

R: Pues un poco volver a lo que viene siendo la farmacia, la botica de toda la vida no. El dejar de ser un poco supermercados o perfumerías y volver un poquito más a las farmacéuticas de toda la vida.

M: ¿Vale, qué límites piensa que tendrá ese proyecto?

R: Pues límites de hasta donde uno puede prestar un servicio de salud no que no eres un médico obviamente, entonces pues un poco saber que patologías, o qué cuestiones puedes entrar y cuáles no, y cuáles suficientemente dejárselas al médico.

M: Si, todas no podrían toda consulta serían las cosas de más básicas así, no sé, si te sientes un poco mal y tal pues puedes consultar a eso, pero bueno si tienes un cáncer ya pasamos un poco los límites. Bueno, pues ya está, muchas gracias.

R: ¡A vosotras!

Anexo 5: Primer préstamo

Importe del préstamo	358 006 €
Tipo de interés anual	5,125%
Periodo del préstamo en años	10
Fecha de inicio del préstamo	01/01/2023
Pago mensual	3 819 €
Número de pagos	120
Importe total de los intereses	100 288,47 €
Importe total del préstamo	458 294 €

Fecha de pago	Saldo inicial	Tasa de interes	Pago	Capital	Intereses	Saldo final
01/01/2023	358 006 €	5,125%	3 819 €	2 290,14 €	1 528,98 €	355 715,86 €
01/02/2023	355 715,86 €	5,125%	3 819 €	2 299,92 €	1 519,20 €	353 415,95 €
01/03/2023	353 415,95 €	5,125%	3 819 €	2 309,74 €	1 509,38 €	351 106,21 €
01/04/2023	351 106,21 €	5,125%	3 819 €	2 319,60 €	1 499,52 €	348 786,60 €
01/05/2023	348 786,60 €	5,125%	3 819 €	2 329,51 €	1 489,61 €	346 457,09 €
01/06/2023	346 457,09 €	5,125%	3 819 €	2 339,46 €	1 479,66 €	344 117,63 €
01/07/2023	344 117,63 €	5,125%	3 819 €	2 349,45 €	1 469,67 €	341 768,18 €
01/08/2023	341 768,18 €	5,125%	3 819 €	2 359,49 €	1 459,63 €	339 408,69 €
01/09/2023	339 408,69 €	5,125%	3 819 €	2 369,56 €	1 449,56 €	337 039,13 €
01/10/2023	337 039,13 €	5,125%	3 819 €	2 379,68 €	1 439,44 €	334 659,45 €
01/11/2023	334 659,45 €	5,125%	3 819 €	2 389,85 €	1 429,27 €	332 269,60 €
01/12/2023	332 269,60 €	5,125%	3 819 €	2 400,05 €	1 419,07 €	329 869,55 €
01/01/2024	329 869,55 €	5,125%	3 819 €	2 410,30 €	1 408,82 €	327 459,25 €
01/02/2024	327 459,25 €	5,125%	3 819 €	2 420,60 €	1 398,52 €	325 038,65 €
01/03/2024	325 038,65 €	5,125%	3 819 €	2 430,93 €	1 388,19 €	322 607,72 €
01/04/2024	322 607,72 €	5,125%	3 819 €	2 441,32 €	1 377,80 €	320 166,40 €
01/05/2024	320 166,40 €	5,125%	3 819 €	2 451,74 €	1 367,38 €	317 714,66 €
01/06/2024	317 714,66 €	5,125%	3 819 €	2 462,21 €	1 356,91 €	315 252,44 €
01/07/2024	315 252,44 €	5,125%	3 819 €	2 472,73 €	1 346,39 €	312 779,71 €
01/08/2024	312 779,71 €	5,125%	3 819 €	2 483,29 €	1 335,83 €	310 296,42 €
01/09/2024	310 296,42 €	5,125%	3 819 €	2 493,90 €	1 325,22 €	307 802,52 €
01/10/2024	307 802,52 €	5,125%	3 819 €	2 504,55 €	1 314,57 €	305 297,98 €
01/11/2024	305 297,98 €	5,125%	3 819 €	2 515,24 €	1 303,88 €	302 782,73 €
01/12/2024	302 782,73 €	5,125%	3 819 €	2 525,99 €	1 293,13 €	300 256,75 €
01/01/2025	300 256,75 €	5,125%	3 819 €	2 536,77 €	1 282,35 €	297 719,97 €
01/02/2025	297 719,97 €	5,125%	3 819 €	2 547,61 €	1 271,51 €	295 172,36 €
01/03/2025	295 172,36 €	5,125%	3 819 €	2 558,49 €	1 260,63 €	292 613,88 €
01/04/2025	292 613,88 €	5,125%	3 819 €	2 569,42 €	1 249,71 €	290 044,46 €
01/05/2025	290 044,46 €	5,125%	3 819 €	2 580,39 €	1 238,73 €	287 464,07 €
01/06/2025	287 464,07 €	5,125%	3 819 €	2 591,41 €	1 227,71 €	284 872,66 €
01/07/2025	284 872,66 €	5,125%	3 819 €	2 602,48 €	1 216,64 €	282 270,19 €
01/08/2025	282 270,19 €	5,125%	3 819 €	2 613,59 €	1 205,53 €	279 656,59 €
01/09/2025	279 656,59 €	5,125%	3 819 €	2 624,75 €	1 194,37 €	277 031,84 €
01/10/2025	277 031,84 €	5,125%	3 819 €	2 635,96 €	1 183,16 €	274 395,88 €
01/11/2025	274 395,88 €	5,125%	3 819 €	2 647,22 €	1 171,90 €	271 748,65 €
01/12/2025	271 748,65 €	5,125%	3 819 €	2 658,53 €	1 160,59 €	269 090,13 €
01/01/2026	269 090,13 €	5,125%	3 819 €	2 669,88 €	1 149,24 €	266 420,25 €
01/02/2026	266 420,25 €	5,125%	3 819 €	2 681,28 €	1 137,84 €	263 738,96 €
01/03/2026	263 738,96 €	5,125%	3 819 €	2 692,74 €	1 126,39 €	261 046,23 €
01/04/2026	261 046,23 €	5,125%	3 819 €	2 704,24 €	1 114,88 €	258 341,99 €

01/05/2026	258 341,99 €	5,125%	3 819 €	2 715,78 €	1 103,34 €	255 626,21 €
01/06/2026	255 626,21 €	5,125%	3 819 €	2 727,38 €	1 091,74 €	252 898,82 €
01/07/2026	252 898,82 €	5,125%	3 819 €	2 739,03 €	1 080,09 €	250 159,79 €
01/08/2026	250 159,79 €	5,125%	3 819 €	2 750,73 €	1 068,39 €	247 409,06 €
01/09/2026	247 409,06 €	5,125%	3 819 €	2 762,48 €	1 056,64 €	244 646,58 €
01/10/2026	244 646,58 €	5,125%	3 819 €	2 774,28 €	1 044,84 €	241 872,31 €
01/11/2026	241 872,31 €	5,125%	3 819 €	2 786,12 €	1 033,00 €	239 086,18 €
01/12/2026	239 086,18 €	5,125%	3 819 €	2 798,02 €	1 021,10 €	236 288,16 €
01/01/2027	236 288,16 €	5,125%	3 819 €	2 809,97 €	1 009,15 €	233 478,19 €
01/02/2027	233 478,19 €	5,125%	3 819 €	2 821,97 €	997,15 €	230 656,21 €
01/03/2027	230 656,21 €	5,125%	3 819 €	2 834,03 €	985,09 €	227 822,19 €
01/04/2027	227 822,19 €	5,125%	3 819 €	2 846,13 €	972,99 €	224 976,06 €
01/05/2027	224 976,06 €	5,125%	3 819 €	2 858,29 €	960,84 €	222 117,77 €
01/06/2027	222 117,77 €	5,125%	3 819 €	2 870,49 €	948,63 €	219 247,28 €
01/07/2027	219 247,28 €	5,125%	3 819 €	2 882,75 €	936,37 €	216 364,53 €
01/08/2027	216 364,53 €	5,125%	3 819 €	2 895,06 €	924,06 €	213 469,46 €
01/09/2027	213 469,46 €	5,125%	3 819 €	2 907,43 €	911,69 €	210 562,03 €
01/10/2027	210 562,03 €	5,125%	3 819 €	2 919,85 €	899,28 €	207 642,19 €
01/11/2027	207 642,19 €	5,125%	3 819 €	2 932,32 €	886,81 €	204 709,87 €
01/12/2027	204 709,87 €	5,125%	3 819 €	2 944,84 €	874,28 €	201 765,03 €
01/01/2028	201 765,03 €	5,125%	3 819 €	2 957,42 €	861,70 €	198 807,62 €
01/02/2028	198 807,62 €	5,125%	3 819 €	2 970,05 €	849,07 €	195 837,57 €
01/03/2028	195 837,57 €	5,125%	3 819 €	2 982,73 €	836,39 €	192 854,84 €
01/04/2028	192 854,84 €	5,125%	3 819 €	2 995,47 €	823,65 €	189 859,37 €
01/05/2028	189 859,37 €	5,125%	3 819 €	3 008,26 €	810,86 €	186 851,11 €
01/06/2028	186 851,11 €	5,125%	3 819 €	3 021,11 €	798,01 €	183 830,00 €
01/07/2028	183 830,00 €	5,125%	3 819 €	3 034,01 €	785,11 €	180 795,98 €
01/08/2028	180 795,98 €	5,125%	3 819 €	3 046,97 €	772,15 €	177 749,01 €
01/09/2028	177 749,01 €	5,125%	3 819 €	3 059,98 €	759,14 €	174 689,03 €
01/10/2028	174 689,03 €	5,125%	3 819 €	3 073,05 €	746,07 €	171 615,98 €
01/11/2028	171 615,98 €	5,125%	3 819 €	3 086,18 €	732,94 €	168 529,80 €
01/12/2028	168 529,80 €	5,125%	3 819 €	3 099,36 €	719,76 €	165 430,44 €
01/01/2029	165 430,44 €	5,125%	3 819 €	3 112,59 €	706,53 €	162 317,85 €
01/02/2029	162 317,85 €	5,125%	3 819 €	3 125,89 €	693,23 €	159 191,96 €
01/03/2029	159 191,96 €	5,125%	3 819 €	3 139,24 €	679,88 €	156 052,72 €
01/04/2029	156 052,72 €	5,125%	3 819 €	3 152,65 €	666,48 €	152 900,07 €
01/05/2029	152 900,07 €	5,125%	3 819 €	3 166,11 €	653,01 €	149 733,96 €
01/06/2029	149 733,96 €	5,125%	3 819 €	3 179,63 €	639,49 €	146 554,33 €
01/07/2029	146 554,33 €	5,125%	3 819 €	3 193,21 €	625,91 €	143 361,12 €
01/08/2029	143 361,12 €	5,125%	3 819 €	3 206,85 €	612,27 €	140 154,27 €
01/09/2029	140 154,27 €	5,125%	3 819 €	3 220,55 €	598,58 €	136 933,73 €
01/10/2029	136 933,73 €	5,125%	3 819 €	3 234,30 €	584,82 €	133 699,43 €
01/11/2029	133 699,43 €	5,125%	3 819 €	3 248,11 €	571,01 €	130 451,32 €
01/12/2029	130 451,32 €	5,125%	3 819 €	3 261,98 €	557,14 €	127 189,33 €
01/01/2030	127 189,33 €	5,125%	3 819 €	3 275,92 €	543,20 €	123 913,41 €
01/02/2030	123 913,41 €	5,125%	3 819 €	3 289,91 €	529,21 €	120 623,51 €
01/03/2030	120 623,51 €	5,125%	3 819 €	3 303,96 €	515,16 €	117 319,55 €
01/04/2030	117 319,55 €	5,125%	3 819 €	3 318,07 €	501,05 €	114 001,48 €

01/05/2030	114 001,48 €	5,125%	3 819 €	3 332,24 €	486,88 €	110 669,24 €
01/06/2030	110 669,24 €	5,125%	3 819 €	3 346,47 €	472,65 €	107 322,77 €
01/07/2030	107 322,77 €	5,125%	3 819 €	3 360,76 €	458,36 €	103 962,01 €
01/08/2030	103 962,01 €	5,125%	3 819 €	3 375,12 €	444,00 €	100 586,89 €
01/09/2030	100 586,89 €	5,125%	3 819 €	3 389,53 €	429,59 €	97 197,36 €
01/10/2030	97 197,36 €	5,125%	3 819 €	3 404,01 €	415,11 €	93 793,35 €
01/11/2030	93 793,35 €	5,125%	3 819 €	3 418,54 €	400,58 €	90 374,81 €
01/12/2030	90 374,81 €	5,125%	3 819 €	3 433,14 €	385,98 €	86 941,66 €
01/01/2031	86 941,66 €	5,125%	3 819 €	3 447,81 €	371,31 €	83 493,86 €
01/02/2031	83 493,86 €	5,125%	3 819 €	3 462,53 €	356,59 €	80 031,33 €
01/03/2031	80 031,33 €	5,125%	3 819 €	3 477,32 €	341,80 €	76 554,01 €
01/04/2031	76 554,01 €	5,125%	3 819 €	3 492,17 €	326,95 €	73 061,83 €
01/05/2031	73 061,83 €	5,125%	3 819 €	3 507,09 €	312,03 €	69 554,75 €
01/06/2031	69 554,75 €	5,125%	3 819 €	3 522,06 €	297,06 €	66 032,68 €
01/07/2031	66 032,68 €	5,125%	3 819 €	3 537,11 €	282,01 €	62 495,58 €
01/08/2031	62 495,58 €	5,125%	3 819 €	3 552,21 €	266,91 €	58 943,37 €
01/09/2031	58 943,37 €	5,125%	3 819 €	3 567,38 €	251,74 €	55 375,98 €
01/10/2031	55 375,98 €	5,125%	3 819 €	3 582,62 €	236,50 €	51 793,36 €
01/11/2031	51 793,36 €	5,125%	3 819 €	3 597,92 €	221,20 €	48 195,44 €
01/12/2031	48 195,44 €	5,125%	3 819 €	3 613,29 €	205,83 €	44 582,16 €
01/01/2032	44 582,16 €	5,125%	3 819 €	3 628,72 €	190,40 €	40 953,44 €
01/02/2032	40 953,44 €	5,125%	3 819 €	3 644,22 €	174,91 €	37 309,23 €
01/03/2032	37 309,23 €	5,125%	3 819 €	3 659,78 €	159,34 €	33 649,45 €
01/04/2032	33 649,45 €	5,125%	3 819 €	3 675,41 €	143,71 €	29 974,04 €
01/05/2032	29 974,04 €	5,125%	3 819 €	3 691,11 €	128,01 €	26 282,93 €
01/06/2032	26 282,93 €	5,125%	3 819 €	3 706,87 €	112,25 €	22 576,06 €
01/07/2032	22 576,06 €	5,125%	3 819 €	3 722,70 €	96,42 €	18 853,36 €
01/08/2032	18 853,36 €	5,125%	3 819 €	3 738,60 €	80,52 €	15 114,76 €
01/09/2032	15 114,76 €	5,125%	3 819 €	3 754,57 €	64,55 €	11 360,19 €
01/10/2032	11 360,19 €	5,125%	3 819 €	3 770,60 €	48,52 €	7 589,59 €
01/11/2032	7 589,59 €	5,125%	3 819 €	3 786,71 €	32,41 €	3 802,88 €
01/12/2032	3 802,88 €	5,125%	3 819 €	3 802,88 €	16,24 €	(0,00) €

Año	Capital amortizado	Interes
1	19 648,03 €	12 355,24 €
2	20 678,98 €	11 324,28 €
3	21 764,03 €	10 239,23 €
4	22 906,02 €	9 097,25 €
5	24 107,92 €	7 895,34 €
6	25 372,89 €	6 630,37 €
7	26 704,24 €	5 299,03 €
8	28 105,44 €	3 897,83 €
9	29 580,17 €	2 423,10 €
10	31 132,27 €	871,00 €
	250 000,00 €	70 032,67 €

Anexo 6: Segundo préstamo

Importe del préstamo	140 000 €
Tipo de interés anual	5,125%
Periodo del préstamo en años	10
Fecha de inicio del préstamo	01/01/2023
Pago mensual	1 493 €
Número de pagos	120
Importe total de los intereses	39 218,30 €
Importe total del préstamo	179 218 €

Año	Capital amortizado	Interes
1	11 002,90 €	6 918,93 €
2	11 580,23 €	6 341,60 €
3	12 187,86 €	5 733,97 €
4	12 827,37 €	5 094,46 €
5	13 500,44 €	4 421,39 €
6	14 208,82 €	3 713,01 €
7	14 954,37 €	2 967,46 €
8	15 739,05 €	2 182,78 €
9	16 564,89 €	1 356,94 €
10	17 434,07 €	487,76 €
	140 000,00 €	39 218,30 €

Fecha de pago	Saldo inicial	Tasa de inte	Pago	Capital	Intereses	Saldo final
01/01/2024	140 000 €	5,125%	1 493 €	895,57 €	597,92 €	139 104,43 €
01/02/2024	139 104,43 €	5,125%	1 493 €	899,39 €	594,09 €	138 205,04 €
01/03/2024	138 205,04 €	5,125%	1 493 €	903,24 €	590,25 €	137 301,80 €
01/04/2024	137 301,80 €	5,125%	1 493 €	907,09 €	586,39 €	136 394,71 €
01/05/2024	136 394,71 €	5,125%	1 493 €	910,97 €	582,52 €	135 483,74 €
01/06/2024	135 483,74 €	5,125%	1 493 €	914,86 €	578,63 €	134 568,88 €
01/07/2024	134 568,88 €	5,125%	1 493 €	918,76 €	574,72 €	133 650,12 €
01/08/2024	133 650,12 €	5,125%	1 493 €	922,69 €	570,80 €	132 727,43 €
01/09/2024	132 727,43 €	5,125%	1 493 €	926,63 €	566,86 €	131 800,80 €
01/10/2024	131 800,80 €	5,125%	1 493 €	930,59 €	562,90 €	130 870,22 €
01/11/2024	130 870,22 €	5,125%	1 493 €	934,56 €	558,92 €	129 935,66 €
01/12/2024	129 935,66 €	5,125%	1 493 €	938,55 €	554,93 €	128 997,10 €
01/01/2025	128 997,10 €	5,125%	1 493 €	942,56 €	550,93 €	128 054,54 €
01/02/2025	128 054,54 €	5,125%	1 493 €	946,59 €	546,90 €	127 107,96 €
01/03/2025	127 107,96 €	5,125%	1 493 €	950,63 €	542,86 €	126 157,33 €
01/04/2025	126 157,33 €	5,125%	1 493 €	954,69 €	538,80 €	125 202,64 €
01/05/2025	125 202,64 €	5,125%	1 493 €	958,77 €	534,72 €	124 243,87 €
01/06/2025	124 243,87 €	5,125%	1 493 €	962,86 €	530,62 €	123 281,01 €
01/07/2025	123 281,01 €	5,125%	1 493 €	966,97 €	526,51 €	122 314,04 €
01/08/2025	122 314,04 €	5,125%	1 493 €	971,10 €	522,38 €	121 342,94 €

01/09/2025	121 342,94 €	5,125%	1 493 €	975,25 €	518,24 €	120 367,68 €
01/10/2025	120 367,68 €	5,125%	1 493 €	979,42 €	514,07 €	119 388,27 €
01/11/2025	119 388,27 €	5,125%	1 493 €	983,60 €	509,89 €	118 404,67 €
01/12/2025	118 404,67 €	5,125%	1 493 €	987,80 €	505,69 €	117 416,87 €
01/01/2026	117 416,87 €	5,125%	1 493 €	992,02 €	501,47 €	116 424,85 €
01/02/2026	116 424,85 €	5,125%	1 493 €	996,25 €	497,23 €	115 428,60 €
01/03/2026	115 428,60 €	5,125%	1 493 €	1 000,51 €	492,98 €	114 428,09 €
01/04/2026	114 428,09 €	5,125%	1 493 €	1 004,78 €	488,70 €	113 423,31 €
01/05/2026	113 423,31 €	5,125%	1 493 €	1 009,07 €	484,41 €	112 414,23 €
01/06/2026	112 414,23 €	5,125%	1 493 €	1 013,38 €	480,10 €	111 400,85 €
01/07/2026	111 400,85 €	5,125%	1 493 €	1 017,71 €	475,77 €	110 383,14 €
01/08/2026	110 383,14 €	5,125%	1 493 €	1 022,06 €	471,43 €	109 361,08 €
01/09/2026	109 361,08 €	5,125%	1 493 €	1 026,42 €	467,06 €	108 334,66 €
01/10/2026	108 334,66 €	5,125%	1 493 €	1 030,81 €	462,68 €	107 303,85 €
01/11/2026	107 303,85 €	5,125%	1 493 €	1 035,21 €	458,28 €	106 268,64 €
01/12/2026	106 268,64 €	5,125%	1 493 €	1 039,63 €	453,86 €	105 229,01 €
01/01/2027	105 229,01 €	5,125%	1 493 €	1 044,07 €	449,42 €	104 184,94 €
01/02/2027	104 184,94 €	5,125%	1 493 €	1 048,53 €	444,96 €	103 136,41 €
01/03/2027	103 136,41 €	5,125%	1 493 €	1 053,01 €	440,48 €	102 083,41 €
01/04/2027	102 083,41 €	5,125%	1 493 €	1 057,50 €	435,98 €	101 025,90 €
01/05/2027	101 025,90 €	5,125%	1 493 €	1 062,02 €	431,46 €	99 963,88 €
01/06/2027	99 963,88 €	5,125%	1 493 €	1 066,56 €	426,93 €	98 897,32 €
01/07/2027	98 897,32 €	5,125%	1 493 €	1 071,11 €	422,37 €	97 826,21 €
01/08/2027	97 826,21 €	5,125%	1 493 €	1 075,69 €	417,80 €	96 750,52 €
01/09/2027	96 750,52 €	5,125%	1 493 €	1 080,28 €	413,21 €	95 670,24 €
01/10/2027	95 670,24 €	5,125%	1 493 €	1 084,89 €	408,59 €	94 585,35 €
01/11/2027	94 585,35 €	5,125%	1 493 €	1 089,53 €	403,96 €	93 495,82 €
01/12/2027	93 495,82 €	5,125%	1 493 €	1 094,18 €	399,31 €	92 401,64 €
01/01/2028	92 401,64 €	5,125%	1 493 €	1 098,85 €	394,63 €	91 302,79 €
01/02/2028	91 302,79 €	5,125%	1 493 €	1 103,55 €	389,94 €	90 199,24 €
01/03/2028	90 199,24 €	5,125%	1 493 €	1 108,26 €	385,23 €	89 090,98 €
01/04/2028	89 090,98 €	5,125%	1 493 €	1 112,99 €	380,49 €	87 977,99 €
01/05/2028	87 977,99 €	5,125%	1 493 €	1 117,75 €	375,74 €	86 860,24 €
01/06/2028	86 860,24 €	5,125%	1 493 €	1 122,52 €	370,97 €	85 737,72 €
01/07/2028	85 737,72 €	5,125%	1 493 €	1 127,31 €	366,17 €	84 610,41 €
01/08/2028	84 610,41 €	5,125%	1 493 €	1 132,13 €	361,36 €	83 478,28 €
01/09/2028	83 478,28 €	5,125%	1 493 €	1 136,96 €	356,52 €	82 341,31 €
01/10/2028	82 341,31 €	5,125%	1 493 €	1 141,82 €	351,67 €	81 199,49 €
01/11/2028	81 199,49 €	5,125%	1 493 €	1 146,70 €	346,79 €	80 052,80 €
01/12/2028	80 052,80 €	5,125%	1 493 €	1 151,59 €	341,89 €	78 901,20 €
01/01/2029	78 901,20 €	5,125%	1 493 €	1 156,51 €	336,97 €	77 744,69 €
01/02/2029	77 744,69 €	5,125%	1 493 €	1 161,45 €	332,03 €	76 583,24 €
01/03/2029	76 583,24 €	5,125%	1 493 €	1 166,41 €	327,07 €	75 416,83 €
01/04/2029	75 416,83 €	5,125%	1 493 €	1 171,39 €	322,09 €	74 245,44 €
01/05/2029	74 245,44 €	5,125%	1 493 €	1 176,40 €	317,09 €	73 069,04 €
01/06/2029	73 069,04 €	5,125%	1 493 €	1 181,42 €	312,07 €	71 887,62 €
01/07/2029	71 887,62 €	5,125%	1 493 €	1 186,47 €	307,02 €	70 701,16 €
01/08/2029	70 701,16 €	5,125%	1 493 €	1 191,53 €	301,95 €	69 509,62 €
01/09/2029	69 509,62 €	5,125%	1 493 €	1 196,62 €	296,86 €	68 313,00 €
01/10/2029	68 313,00 €	5,125%	1 493 €	1 201,73 €	291,75 €	67 111,27 €
01/11/2029	67 111,27 €	5,125%	1 493 €	1 206,86 €	286,62 €	65 904,40 €
01/12/2029	65 904,40 €	5,125%	1 493 €	1 212,02 €	281,47 €	64 692,38 €

01/01/2030	64 692,38 €	5,125%	1 493 €	1 217,20 €	276,29 €	63 475,19 €
01/02/2030	63 475,19 €	5,125%	1 493 €	1 222,39 €	271,09 €	62 252,80 €
01/03/2030	62 252,80 €	5,125%	1 493 €	1 227,61 €	265,87 €	61 025,18 €
01/04/2030	61 025,18 €	5,125%	1 493 €	1 232,86 €	260,63 €	59 792,32 €
01/05/2030	59 792,32 €	5,125%	1 493 €	1 238,12 €	255,36 €	58 554,20 €
01/06/2030	58 554,20 €	5,125%	1 493 €	1 243,41 €	250,08 €	57 310,79 €
01/07/2030	57 310,79 €	5,125%	1 493 €	1 248,72 €	244,76 €	56 062,07 €
01/08/2030	56 062,07 €	5,125%	1 493 €	1 254,05 €	239,43 €	54 808,01 €
01/09/2030	54 808,01 €	5,125%	1 493 €	1 259,41 €	234,08 €	53 548,60 €
01/10/2030	53 548,60 €	5,125%	1 493 €	1 264,79 €	228,70 €	52 283,82 €
01/11/2030	52 283,82 €	5,125%	1 493 €	1 270,19 €	223,30 €	51 013,63 €
01/12/2030	51 013,63 €	5,125%	1 493 €	1 275,62 €	217,87 €	49 738,01 €
01/01/2031	49 738,01 €	5,125%	1 493 €	1 281,06 €	212,42 €	48 456,95 €
01/02/2031	48 456,95 €	5,125%	1 493 €	1 286,53 €	206,95 €	47 170,41 €
01/03/2031	47 170,41 €	5,125%	1 493 €	1 292,03 €	201,46 €	45 878,38 €
01/04/2031	45 878,38 €	5,125%	1 493 €	1 297,55 €	195,94 €	44 580,84 €
01/05/2031	44 580,84 €	5,125%	1 493 €	1 303,09 €	190,40 €	43 277,75 €
01/06/2031	43 277,75 €	5,125%	1 493 €	1 308,65 €	184,83 €	41 969,10 €
01/07/2031	41 969,10 €	5,125%	1 493 €	1 314,24 €	179,24 €	40 654,85 €
01/08/2031	40 654,85 €	5,125%	1 493 €	1 319,86 €	173,63 €	39 335,00 €
01/09/2031	39 335,00 €	5,125%	1 493 €	1 325,49 €	167,99 €	38 009,50 €
01/10/2031	38 009,50 €	5,125%	1 493 €	1 331,15 €	162,33 €	36 678,35 €
01/11/2031	36 678,35 €	5,125%	1 493 €	1 336,84 €	156,65 €	35 341,51 €
01/12/2031	35 341,51 €	5,125%	1 493 €	1 342,55 €	150,94 €	33 998,96 €
01/01/2032	33 998,96 €	5,125%	1 493 €	1 348,28 €	145,20 €	32 650,68 €
01/02/2032	32 650,68 €	5,125%	1 493 €	1 354,04 €	139,45 €	31 296,64 €
01/03/2032	31 296,64 €	5,125%	1 493 €	1 359,82 €	133,66 €	29 936,82 €
01/04/2032	29 936,82 €	5,125%	1 493 €	1 365,63 €	127,86 €	28 571,19 €
01/05/2032	28 571,19 €	5,125%	1 493 €	1 371,46 €	122,02 €	27 199,73 €
01/06/2032	27 199,73 €	5,125%	1 493 €	1 377,32 €	116,17 €	25 822,40 €
01/07/2032	25 822,40 €	5,125%	1 493 €	1 383,20 €	110,28 €	24 439,20 €
01/08/2032	24 439,20 €	5,125%	1 493 €	1 389,11 €	104,38 €	23 050,09 €
01/09/2032	23 050,09 €	5,125%	1 493 €	1 395,04 €	98,44 €	21 655,05 €
01/10/2032	21 655,05 €	5,125%	1 493 €	1 401,00 €	92,49 €	20 254,05 €
01/11/2032	20 254,05 €	5,125%	1 493 €	1 406,98 €	86,50 €	18 847,06 €
01/12/2032	18 847,06 €	5,125%	1 493 €	1 412,99 €	80,49 €	17 434,07 €
01/01/2033	17 434,07 €	5,125%	1 493 €	1 419,03 €	74,46 €	16 015,04 €
01/02/2033	16 015,04 €	5,125%	1 493 €	1 425,09 €	68,40 €	14 589,96 €
01/03/2033	14 589,96 €	5,125%	1 493 €	1 431,17 €	62,31 €	13 158,78 €
01/04/2033	13 158,78 €	5,125%	1 493 €	1 437,29 €	56,20 €	11 721,49 €
01/05/2033	11 721,49 €	5,125%	1 493 €	1 443,43 €	50,06 €	10 278,07 €
01/06/2033	10 278,07 €	5,125%	1 493 €	1 449,59 €	43,90 €	8 828,48 €
01/07/2033	8 828,48 €	5,125%	1 493 €	1 455,78 €	37,70 €	7 372,70 €
01/08/2033	7 372,70 €	5,125%	1 493 €	1 462,00 €	31,49 €	5 910,70 €
01/09/2033	5 910,70 €	5,125%	1 493 €	1 468,24 €	25,24 €	4 442,46 €
01/10/2033	4 442,46 €	5,125%	1 493 €	1 474,51 €	18,97 €	2 967,94 €
01/11/2033	2 967,94 €	5,125%	1 493 €	1 480,81 €	12,68 €	1 487,13 €
01/12/2033	1 487,13 €	5,125%	1 493 €	1 487,13 €	6,35 €	0,00 €