



**Master in Business Administration**

# **“KABOO”- Proyecto de clínica de nutrición y medicina estética.**

Autor: Angela Torrecillas Serrano

Tutor: Carlos Puig Sagi -Vela

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Abril, 2023



# INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO 1. PROYECTO DE NEGOCIO.....	5
1.1 RESUMEN EJECUTIVO: ORÍGENES DE LA IDEA.....	6
1.2 EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORIGENES DE LA IDEA .....	7
1.3 LEAN CANVAS.....	8
1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	11
CAPITULO 2. PLAN DE MARKETING .....	19
2.1 ANALISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA.....	20
2.2 ANÁLISIS DE CLIENTES.....	22
2.2.3 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE .....	24
2.4 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	27
2.5. CRITERIOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	29
2.6 PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	30
CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIO Y DE VIABILIDAD .....	32
3.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL .....	33
3.2 INVERSION INICIAL .....	33
3.3 GASTOS Y COSTES.....	35
3.4 INGRESOS .....	38
3.5 CUENTA DE RESULTADOS .....	39
CAPITULO 4. CONCLUSIONES .....	42
BIBLIOGRAFÍA .....	44

# INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lean Canvas .....	9
Tabla 2. Matriz DAFO .....	12
Tabla 3. Las cinco fuerzas de Porter .....	15
Tabla 8. Customer journey map .....	26

# **CAPITULO 1.**

# **PROYECTO DE**

# **NEGOCIO**

## 1.1 RESUMEN EJECUTIVO: ORÍGENES DE LA IDEA

Mi proyecto trata de la creación de una empresa, en la que el modelo de negocio se basa en proporcionar servicios de nutrición, de medicina estética y actividad física para las personas que lo requieran o necesiten.

Lo que permite la creación de este negocio es ayudar a las personas a poder restaurar y mantener la estética, belleza y salud. Toda persona que necesite o desee realizarse un tratamiento estético con el fin de mejorar algún aspecto de su salud podrá solicitar los servicios que considere necesarios o pedir consejo médico por parte de la clínica para estudiar que le conviene al paciente.

Es un negocio que actualmente en España ya tiene mucho éxito existiendo así una gran competencia en el mercado. En un principio estuve dudando de donde sería más conveniente instaurarlo, pero finalmente decidí hacerlo en Valencia, pero más concretamente en La Eliana, un municipio a unos veinte minutos de Valencia centro.

El motivo de esta decisión fue debido a que es una zona en la que desarrollo las actividades cotidianas debido a la gran comodidad de que no está en el centro de Valencia y resulta mucho más cómodo poder moverte mediante vehículo y poder tener estacionamiento y otro de los motivos principales y más importante de la ubicación de la instauración de la clínica es porque esta zona residencial es una zona caracterizada por un elevado nivel adquisitivo y que actualmente está en auge creándose cada vez más viviendas y más negocios.

Por lo que para empezar con el negocio prefiero comenzar por un municipio con poca población que favorecerá que el boca a boca sea uno de los principales motivos del éxito y de reconocimiento de la clínica y una vez el negocio tenga solidez poder ampliar el negocio abriendo otras clínicas más por el centro de Valencia.

Considero que, al principio cuando se abra la clínica habrá una gran dificultad poder contar con una cartera de clientes, el problema que encuentro en este tipo de negocios es que el cliente siempre necesita una seguridad en los tratamientos que se va a realizar y para ello necesitamos una confianza por parte del cliente que inicialmente no contaremos con ella.

Por ello es fundamental dar a conocer el negocio y a los profesionales que trabajan en la clínica para conseguir posicionar nuestra marca de la mejor manera posible y ganar la confianza del cliente en nuestros servicios. Una vez consigamos captar la atención

de los clientes todo será más sencillo, creando así una pequeña cartera de clientes pero que ira creciendo potencialmente con el tiempo.

## 1.2 EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORIGENES DE LA IDEA

Es verdad que cuando llegó el momento de decidir qué tipo de proyecto realizar para mi trabajo de fin de máster, tuve mis dudas. La opción de realizar un proyecto de consultoría me resultaba muy atractiva y me apetecía llevarlo a cabo, ya que además se alinea con mis intereses profesionales y ofrece oportunidades laborales interesantes.

Llegué a la conclusión de que lo que realmente me apasiona y motiva es emprender mi propio negocio. Sentí que esta era la oportunidad perfecta para poner en práctica mis ideas, creatividad y habilidades empresariales. La idea surgió debido a que mi hermano es traumatólogo y cuenta con el máster de medicina estética, donde quiere ejercer cuando finalice su residencia médica. Ello junto a la iniciativa de emprendimiento de mi tía, hermana de mi madre, que es nutricionista y farmacéutica emprendimos juntas esta aventura.

Una de mis mayores aficiones es el mundo de la estética incluyendo la cosmética, además de la nutrición. Por ello el foco principal se centró en estos dos servicios en un principio, posteriormente tras estudiar que estos dos servicios se complementaban a la perfección con la actividad física incluí este servicio debido a que estos tres servicios en conjunto formaban un todo en cuanto al cuidado físico, estético y nutricional.

La idea fue creciendo conforme pasaba el tiempo, mi tía siempre había querido emprender, mi hermano también quería poder emprender su propio negocio y en mi caso personal era algo que me entusiasmaba y más tras finalizar el MBA en Icade el cual consideraba que me aportaba conocimientos necesarios para poder llevar la parte de gestión y funcionamiento del negocio mientras mi hermano se encargaba de los tratamientos estéticos y mi tía de la parte nutricional del negocio.

Tras todas estas condiciones creo el factor decisivo de realizar un plan de negocio para poder visualizar la creación cuantitativamente de la creación de un negocio y me convenció enseguida de que poder realizar un TFM sobre una aspiración y reto en mi vida era la mejor de las ideas.

## 1.3 LEAN CANVAS

El Lean Canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio aplicable principalmente a empresas principiantes. Esta herramienta une elementos del Business Model Canvas y del método Lean Startup. La finalidad de la combinación de ambas metodologías es poder crear un lienzo de modelos de negocio “ligero” para el entorno de un startup.

Por un lado, El Business Model Canvas, ideado por Alex Osterwalder tiene la finalidad de poder realizar la valoración de empresas que ya tienen un sólido funcionamiento, pero muchos de los bloques de análisis de este modelo no sirven en el caso de startups debido a que estos bloques aun no existen en esta fase startup. (Ordoñez, 2016)

Por otro lado, el Lean Startup concepto que fue desarrollado por Eric Ries en 2008 en su obra “El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua “, tiene como finalidad disminuir el tiempo y el coste a la hora de crear una empresa, startup o un producto. (Pérez, 2022)



Tabla 1. Lean Canvas

<p><b>Problemas de los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El gimnasio y la nutricionista no se encuentran en un mismo centro.</li> <li>- El médico estético no transmite confianza.</li> <li>- Necesito cambiar mis hábitos y tener un plan global y coordinado</li> </ul>	<p><b>Solución que aporto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poder tener los servicios coordinados y en un mismo lugar sin necesidad de desplazamiento entre uno y otro con los mejores especialistas.</li> </ul>	<p><b>Proposición de valor única</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La posibilidad de tener en la misma clínica diferentes servicios de nutrición, medicina estética y entrenamientos funcionales para mejorar la salud, la autoestima y el bienestar de los clientes.</li> </ul>	<p><b>Ventaja competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comodidad</li> <li>-Calidad</li> <li>-Trato cercano</li> <li>-Servicio coordinado</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas mayores de edad</li> <li>Personas que quiera tener un hábito saludable en la alimentación.</li> <li>Personas que quieran hacerse algún tratamiento estético.</li> <li>Personas deportistas</li> </ul>
<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes Sociales</li> <li>-Boca a boca</li> </ul>				<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cobro de un porcentaje del pago que realiza el cliente al especialista por el servicio.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Local 45%</li> <li>2. Aparatología 20%</li> <li>3. Mobiliario 18%</li> <li>4. Personal 7%</li> <li>5. Seguros y publicidad 10%</li> </ol>				

Esta herramienta tiene una grandísima utilidad por diferentes motivos que se explican a continuación. En primer lugar, identifica los **principales problemas** que podemos encontrar en el segmento de mercado que se analiza. En este caso, el problema principal es que un centro reúna diferentes servicios relacionados con la salud, en el que se pueda llevar un seguimiento personalizado de cada persona sin tener que desplazarse a diversos centros para poder atender las diferentes necesidades del cliente y que a su vez todos los servicios estes interconectados en lo referente a la información del cliente por lo que se pueda tener una información más detallada y un mejor seguimiento.

El Lean Canvas también se aportan **soluciones** como poder contar con un centro que reúna diferentes servicios y poder llevar un seguimiento de cada cliente mucho más dinámico y cómodo, debido a que el cliente no necesita desplazarse y la información que se obtiene del cliente al estar conectada en la clínica por los diferentes especialistas permite una mayor calidad en el seguimiento.

Las **ventajas competitivas** en el servicio que se ofrece se caracterizan por ser de confianza y calidad, hacia un público muy demandante, con profesionales competentes y especializados, con una filosofía de acompañamiento y seguimiento personalizado en la consecución de los retos que cada cliente persiga. Por ello el servicio que se ofrece denota que es un servicio diferente en el que capta la atención de los clientes por la gran diferenciación con el resto de la competencia siendo **la proposición de valor única**.

Por otra parte, del mismo modo señala los **canales** por los que comunicarse con los clientes para poder dar a conocer el negocio, los cuales serán principalmente las redes sociales y el “boca a boca” de los clientes. Se establecen las **métricas clave**, para poder ver la evolución del negocio, el cual habrá que revisar para poder llevar un control y seguimiento. Hay que destacar las principales métricas que son el número de clientes y número de visitas al mes.

También figura la **estructura de costes**, en este caso está condicionada por diversos factores, ya que es necesario el alquiler de un local para poder prestar los servicios junto al acondicionamiento del local para poder adaptarlo a los servicios que se quieren ofrecer. Por otro lado, otro de los grandes costes es el elevado precio de la maquinaria relacionada con la medicina estética necesaria para la realización de tratamientos y el mobiliario necesario para los demás servicios que se quieren incluir en la clínica. La **fuentes de ingresos** será un porcentaje del pago que realiza el cliente al especialista por el servicio prestado en la clínica.

Para finalizar, haremos referencia a los **segmentos de clientes**. En este caso abarca personas mayores de edad incluyendo desde jóvenes hasta personas mayores. En un apartado posterior del trabajo se realizará un análisis de cliente más exhaustivo.

### 1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

El **análisis interno** consiste en realizar un estudio o análisis de los diferentes elementos o factores de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles y de esta manera poder diseñar un conjunto de estrategias que posibiliten potenciar o utilizar las fortalezas, y estrategias que permitan poder neutralizar o eliminar las debilidades. Esta fase de análisis tiene una enorme repercusión de especial importancia debido a que en el caso de las empresas de nueva creación permite que los emprendedores puedan examinar y reflexionar sobre los verdaderos factores diferenciales que poseen. (EOI, 2012)

La técnica comúnmente utilizada es DAFO. El análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o proyecto analizando dos pilares fundamentales: el análisis interno y análisis externo. En el análisis interno se analizan las debilidades y fortalezas. Y por otro lado, en el análisis externo se analizan las amenazas y oportunidades. El objetivo de este análisis consiste en que la empresa a través de la información obtenida pueda tomar las decisiones estratégicas que más le convenga. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (El Economista, 2018)

Como hemos explicado anteriormente, la matriz se divide dos pilares: en análisis externo e interno.

En el análisis externo de la empresa, se determinan los factores externos claves para la empresa, donde se analizan las:

- Oportunidades: son factores que representan una ocasión de mejora que puede ser aprovechado por la empresa para convertirlo en una oportunidad. Son factores positivos que pueden ser explotados por la empresa.

-Amenazas: son factores negativos en el contexto de la empresa que pueden resultar perjudiciales para el proyecto.

En el análisis interno, se determinan los factores internos claves para la empresa, donde se analizan las:

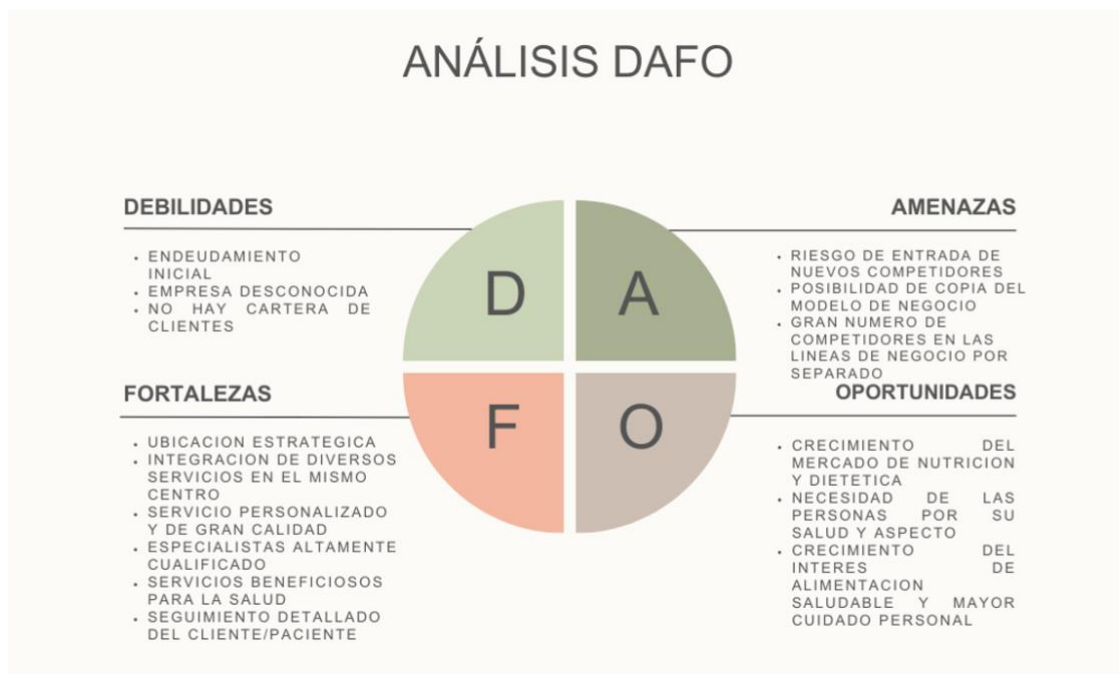
-Fortalezas: en este apartado la empresa deberá conocer todas la capacidades y puntos fuertes de la empresa para poder explotar todas las oportunidades del negocio y conseguir construir ventajas competitivas sobre el resto de los competidores.

-Debilidades: son los aspectos negativos internos de la empresa, para los que hay que reforzar para conseguir una mejora. (Garcia, 2021)

El análisis DAFO tiene una enorme utilidad tanto para el inicio de una empresa ya que ayuda a establecer estrategias como para empresas que ya hayan iniciado su actividad empresarial que les puede permitir reflexionar y analizar en profundidad el entorno. (ipyme, 2022)

A continuación, vamos a realizar el análisis DAFO para poder estudiar el proyecto.

Tabla 2.Matriz DAFO



Fuente: propia

### Debilidades

El endeudamiento inicial es una debilidad inevitable en este caso, para el funcionamiento y creación del negocio la inversión que se ha tenido que realizar es necesario amortizarla, por ello es importante crear una cartera de clientes cuanto antes mediante campañas de marketing para poder dar a conocer la empresa y los servicios ofrecidos, esta tendrá un papel fundamental para el desarrollo y crecimiento del negocio.

### Fortalezas

Debido a que la empresa ofrece diversos tipos de servicios especializados podemos contar con una gran variedad de servicios para poder cubrir diferentes necesidades del cliente. Una de las principales fortalezas es la unificación en un mismo centro de diferentes tipos de servicios, es algo que caracteriza de especial importancia y diferenciación a la empresa, por lo que el cliente podría tener un seguimiento más especializado y personalizado con toda la información que se recabe en cada uno de los servicios. Que todos los servicios sean directamente unidos a la salud es otra de las fortalezas con las que se dota al negocio debido al gran auge e importancia que cada día tiene el cuidado personal tanto estético como interior en lo referente a los hábitos alimentarios para poder tener una mejor calidad de vida. En lo referente a la ubicación del negocio es una fortaleza enorme en este negocio, es una zona estratégicamente elegida por el elevado nivel adquisitivo de la población y por la ausencia de competencia de una clínica con los mismos servicios en esta zona.

### Amenazas

Existe una gran cantidad de competidores en cada línea de negocio, pero como he comentado anteriormente la estrategia de este negocio será la ausencia de competencia del negocio en su conjunto, es decir, no existe competencia en una clínica que ofrezca la diversidad de servicios que en mi negocio se ofrece por lo que claramente es una estrategia diferenciadora frente al resto de competidores. Aunque si exista competencia en las líneas de negocio por separado no existe en el conjunto en un mismo centro lo que hace atractivo y potencial este proyecto.

### Oportunidades

Una de las principales oportunidades que posee este negocio es la creciente importancia otorgada al aspecto físico y a la salud, estos dos aspectos son importantes cada día más para las personas para tener una buena autoestima y un aspecto

saludable, así la persona psicológicamente también se encuentra mejor y tiene una actitud positiva. Por lo que respecta a la salud cada vez hay más enfermedades derivadas de una mala alimentación y una vida sedentaria.

La población cada vez es más consciente de que la alimentación es un factor clave para evitar el desarrollo de enfermedades y que una buena alimentación no solo ayuda a evitar estas enfermedades sino el encontrarse mejor física y psicológicamente a la vez que ganar mejor calidad de vida. La actividad física es otro los factores que influyen enormemente a la consecución de unos hábitos saludables, es difícil encontrar una persona con la que practicar deporte o realizar algún tipo de actividad física además la dificultad de coordinarse que esto supone por ello la creación de grupos reducidos de personas para poder realizar deporte actualmente son muy demandados, en este caso se ofrece la posibilidad de acoplarse a clases de grupos reducidos para la realización de diferentes tipos de actividades deportivas o bien poder realizar entrenamientos personales individuales.

Una vez realizado el análisis interno de la empresa, procede realizar el análisis externo. El **análisis externo** extrae la información sobre el entorno de la empresa. Dentro del análisis externo de la empresa es importante centrarse en el microentorno, en este se analizan los factores externos a la organización, pero con una incidencia directa. Se denomina comúnmente microentorno al entorno competitivo, debido a que en este se evalúa la competencia que existe dentro del sector. (Porter, 2008)

Para analizar el microentorno se va a utilizar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con este modelo podemos analizar y estudiar en detalle la competencia que la empresa tiene dentro de su sector. En este modelo se analiza la competencia en el sector desde 5 perspectivas: Amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes.

Además, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite entender mucho mejor el sector, viendo el grado de competencia del negocio lo cual permite a la empresa poder detectar las oportunidades que ofrece el mercado y desarrollar las estrategias de negocio más idóneas.

Tabla 3. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter

### **Poder de negociación de los clientes (compradores del producto)**

El poder de negociación de los clientes es la capacidad de estos de negociación, normalmente este poder es mayor cuando existe se encuentran agrupados en grandes grupos. En este caso el poder de negociación del cliente es medio, por un lado podría ser un poder negociación alto por la gran concentración de clientes que pueden haber por las condiciones en las que se sitúa la zona, debido a que se encuentra en la zona céntrica del municipio en la que los clientes son atraídos por todos los negocios que se encuentran alrededor del nuestro, esto cierta medida también es una ventaja para nuestra clínica ya que es una manera en la que el negocio tendrá mayor visibilidad para el público. Pero, por otro lado, al no existir ningún negocio con las mismas características ni servicios que se ofrecen en la clínica esto otorga que el poder de negociación no queda en manos del cliente sino de la clínica, al no existir esta competencia nos permite marcar los precios de los servicios y ser pioneros en cierta medida para los diferentes negocios que se puedan crear en la posterioridad siendo los pioneros.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores varía en función de las características del sector, así como también depende de la cantidad de proveedores con los que puedas abastecer tus necesidades. En este caso, el número de proveedores con los que poder contar son muchos por lo que cuanto mayor número de proveedores necesitados el poder de negociación de estos es menor, por lo que en este caso es ventajoso para nuestro negocio.

En el caso del material para los tratamientos de medicina estética, en este sector si que existe un mayor poder de negociación por parte del proveedor, en este caso existen diferentes marcas de productos (ácido hialuronico, bótox, tratamientos faciales ..) pero cada uno tiene unas características concretas, es decir, aunque existan diferentes marcas no todas son de la misma calidad ,en la clínica se va a optar por productos de mayor calidad aunque económicamente sean más caros por lo que ello limita dentro del sector a ciertas marcas en concretos que tienen una mayor calidad y duración, por ello en este sector el poder de negociación será mayor para el proveedor.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Actualmente no hay ninguna empresa que ofrezca los servicios que ofrecemos en "KABOO". Si que es cierto, que existen negocios en los que existe competencia en las ramas de servicios separadas de nuestro negocio, por ejemplo, en las actividades deportivas encontramos la mayor competencia de gimnasios o en el caso de nutrición y dietética encontramos clínicas de nutrición o nutricionistas que trabajan las farmacias. Pero ninguno de los negocios existentes actualmente en el municipio en donde vamos a localizar nuestro negocio existe un centro que comprenda todos los servicios integrados.

En cuanto a amenazas de nuevos competidores que puedan existir, hay que destacar dos aspectos, en primer lugar, que nuestro modelo de negocio es copiable por otros, es decir, cabe la posibilidad de que exista en un futuro competencia en un negocio con las mismas características y servicios que hay en "KABOO". En segundo lugar, una empresa que es pionera en el mercado por comenzar con la actividad antes que la competencia siempre va a contar con una gran ventaja competitiva al tener una gran consolidación en el mercado previa a los nuevos negocios que pudieran surgir y a su vez tiene una relación de proximidad y confianza con la clientela que muy difícilmente puede ser arrebatada.



### **Amenaza de productos y servicios sustitutivos**

Los productos o servicios sustitutivos son productos que, aunque no sean completamente iguales a los que podemos ofrecer en el centro son una alternativa real para el cliente por lo cual de esta manera pasa a convertirse en una verdadera amenaza normalmente con una alternativa más económico para el público.

En conclusión, los productos sustitutivos satisfacen las mismas necesidades, es decir, son servicios que las empresas pueden elaborar y de esta manera ofrecer un producto o servicio con la capacidad de sustituir a los de mi negocio. Al estar en un sector con una gran competitividad, existen una gran variedad de servicios sustitutivos que puedan perjudicarnos. (Simla, 2022)

Al optar por una estrategia de diferenciación para el negocio y contar el gran poder de tener un centro tan innovador con unos servicios tan completos la competencia de servicios sustitutivos pasa a un segundo plano, el nicho de mercado en el que me centro no tiene nada que ver con el tipo de público que busca otros servicios que serían la competencia como es en el caso de un gimnasio.

En conclusión, no existe una amenaza directa de productos o servicios sustitutivos y ello porque, en primer lugar, el valor de ser pionero en el mercado nos proporciona una gran ventaja para tener una clientela fiel que va a preferir nuestros servicios especializados. Y en segundo lugar las actividades físicas que se ofrecen que podrían llegar a ser sustitutivas van dirigidas a un target diferente, las actividades físicas que se ofrecen en el centro van más dirigidas a personas que quieren un entrenamiento con un seguimiento y personalizado junto con la opción de diferentes servicios de nutrición y alimentación que se ofrecen en la clínica.

### **Rivalidad entre los competidores**

Las áreas principales de negocio en KAÄBOO son las que se detallan a continuación:

- Asesoramiento nutricional y de acompañamiento desde el punto de vista de la motivación y consecución de los objetivos durante todo el proceso
- Impartición de clases de ejercicio físico especializado según las necesidades.
- Medicina estética.
- Venta de productos relacionados con los servicios ofertados.

Es poco común encontrar todas las líneas de servicios que se ofrecen en mi negocio dentro de la misma clínica por ello KAÄBOO es un concepto novedoso e innovador siendo diferenciador del resto de negocios. Por lo general, si que es normal y común encontrar un centro que se dedique a la nutrición, medicina estética o bien a realizar actividades deportivas, pero desconozco la idea de negocio descrita anteriormente que en este caso caracteriza al negocio, por ello aunque respecto a que el negocio tenga una alta competencia por separado en las diferentes líneas la oferta completa permite dotar a mi negocio de un gran carácter diferenciador con una gran consolidación en el mercado

# **CAPITULO 2. PLAN DE MARKETING**

## 2.1 ANALISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA

Actualmente, la alimentación está teniendo cada vez más relevancia con una tendencia clara hacia una alimentación más saludable reduciendo la consumición de comidas procesadas sustituyéndolas por comida natural. La alimentación y la actividad física es fundamental para una mayor calidad de vida, previene enfermedades e incluso ayuda a reducir efectos de enfermedades existentes en las personas.

El nicho de mercado al que va dirigido este negocio es a diferentes segmentos de la población todas ellas dentro de una franja de edad de entre los 18 a los 70, pero en cada una de las áreas de servicios tendrá un segmento más potencial que otro, pero todas ellas deberán de tener un interés en cuidar su bienestar, salud y estado físico y estético.

Las áreas servicios que se van a ofrecer son:

- Asesoramiento nutricional
- Asesoramiento nutricional en procesos de adelgazamiento y patologías relacionadas con la salud en general (Síndrome Metabólico, Nutrición oncológica)
- Asesoramiento nutricional para deportistas
- Formación o educación de hábitos alimenticios y de comportamiento
- Actividades deportivas especializadas en grupos reducidos y entrenamientos personales.
- Recomendaciones alrededor del ejercicio físico específico
- Medicina estética (Botox, hilos tensores, ...)
- Formación y talleres relacionados con la alimentación y la estética.
- Oferta de productos dermocosmética.

Hoy en día, todos sabemos que tener un buen aspecto y una buena imagen personal es muy importante, tanto en el terreno profesional como el ámbito personal, dándonos, incluso, seguridad en nosotros mismos e incluso ayudando a solucionar problemas psicológicos. Por esto, es muy importante acudir al consejo de buenos profesionales, con una verdadera visión estética y no meramente comercial. Ponerse en manos de un equipo con alta tecnología y actualizada y que utilicen los mejores productos es esencial.

KAÄBOO fue creado para atender a una demanda específica. Su enfoque principal es ofrecer servicios y productos relacionados con hábitos alimenticios saludables y actividad física para mejorar la calidad de vida de sus clientes. El nicho principal del negocio son individuos de clase media-alta interesados en los servicios que se ofrece. Inicialmente, la mayoría de los clientes son mujeres de todas las edades, pero el interés de los hombres en estos servicios está creciendo continuamente debido a los problemas de salud relacionados con la alimentación. Además, KAÄBOO ofrece servicios deportivos populares para ambos sexos y una amplia gama de edades.

La ubicación del negocio está situada en el municipio de L'Eliana y su área de influencia, que es un centro de atracción para poblaciones cercanas. La mayoría de los residentes son jóvenes y familias con un poder adquisitivo medio-alto, lo que hace que los servicios y productos ofrecidos por KAÄBOO sean altamente demandados en la zona.

### **Competencia**

Después de realizar un análisis exhaustivo de los competidores en el área de influencia de KAÄBOO, se ha observado que existen diversas empresas dedicadas a la nutrición y dietética, pero ninguna de ellas ofrece una oferta de servicios integral como los que ofrece KAÄBOO. Por separado podría ser competencia:

Consultas de nutrición: este tipo de negocio cada vez tienen más auge, la población española cada vez tiene un mayor interés y una mayor preocupación por su alimentación y salud. Pero no todas las consultas cuentan como es nuestro caso, con un asesoramiento deportivo a su vez de forma que puedas obtener una hiperpersonalización tanto de tu alimentación pero también físicamente y puedas enfocar mejor los pasos necesarios para obtener el resultado que desee el cliente.

El tiempo de consultas variara en función de las necesidades del cliente, siendo el parámetro de entre unos 40 a 50 minutos.

También dentro de este tipo de consultas existe como competencia la existencia de clínicas de nutrición con consultas online, es una opción conveniente y económica para los pacientes, ya que no requiere desplazarse de casa. Sin embargo, presenta una desventaja significativa: las dietas suelen ser poco personalizadas y el seguimiento no es tan adecuado como en una consulta presencial, donde los profesionales pueden realizar mediciones y pesajes precisos. Además, la falta de cercanía en el asesoramiento en línea puede ser un gran obstáculo, especialmente cuando se trata de cuestiones relacionadas con la salud.

Farmacias: actualmente en varias farmacias existe la opción de recibir asesoramiento nutricional por una dietista especializada. Estas farmacias gozan de una excelente reputación debido a la calidad de sus servicios y a sus buenos precios. En algunos casos, determinados laboratorios envían a una dietista a las farmacias para establecer dietas y promover el consumo de sus productos específicos. Las consultas suelen tener un costo de 10 euros y se realizan cada 15 días, mientras que el costo mensual de los productos dietéticos suele ser de aproximadamente 30 o 40 euros, en función a los productos recomendados. En este caso, el hecho de que la dietista sea también farmacéutica añade un mayor valor a la consulta de nutrición, en términos de conocimientos y experiencia.

En resumen, aunque existen competidores en el mercado, KAÄBOO se diferencia por su oferta de servicios integral y personalizada, y cursos especializados relacionados con la alimentación y la salud, lo que le permite posicionarse en un nicho de mercado específico y diferenciarse de sus competidores.

## 2.2 ANÁLISIS DE CLIENTES

En la actualidad, cuidar la alimentación y hacer ejercicio físico se ha convertido en una necesidad para todas las personas, ya que una mala dieta y la vida sedentaria pueden tener un impacto negativo en la salud. Además, en la sociedad actual, la belleza se ha convertido en un valor importante.

La oferta de servicios de KAÄBOO busca diferenciarse de otras empresas similares y se enfoca en un segmento específico del mercado. Aunque tradicionalmente la preocupación por el aspecto físico y la dieta equilibrada ha sido mayor en las mujeres, en los últimos años también ha aumentado el interés de los hombres por cuidarse y sentirse bien consigo mismos.

Por una parte, los jóvenes suelen valorar mucho su apariencia física, ya que esto les ayuda a aumentar su autoestima y sentirse bien consigo mismos. Además, al contar con más tiempo libre, tienen más posibilidades de disfrutar de los servicios que ofrece KAÄBOO, lo que los convierte en clientes potenciales de la oferta.

Por otra parte, a medida que las personas envejecen, suelen preocuparse más por su salud, incluyendo su alimentación, y suelen disponer de más recursos económicos que los jóvenes. Por lo tanto, también pueden estar interesados en los productos y servicios de KAÄBOO. Es por todo esto que no se debe descartar a otros tipos de clientes además del género femenino, lo que hace que el abanico de clientes potenciales sea amplio y no se limite a una zona específica.

Podemos clasificar a los clientes de la siguiente manera:

- Mujeres embarazadas/Mujeres que se encuentran en la etapa de lactancia posparto.
- Mujeres con cambios fisiológicos producidos por la menopausia.
- Mujeres que necesiten recuperación y fortalecimiento del suelo pélvico.
- Personas con problemas de salud derivados de una mala alimentación (obesidad y diabetes, síndrome metabólico...).
- Personas preocupadas por su aspecto físico que deseen cambiar sus hábitos y su alimentación para verse mejor, ya sea porque deseen adelgazar o engordar.
- Deportistas o personas que habitualmente realizan un esfuerzo físico.
- Personas con trastornos alimentarios.
- Personas que demanden servicios relacionados con mejorar su imagen (Medicina estética).
- Personas conscientes de la importancia de una alimentación equilibrada, interesadas por los cursos que se ofrecen.
- Personas mayores con problemas relacionados con la alimentación (estados fisiológicos especiales, dificultades para la ingesta...)
- Empresas interesadas en recibir asesoramiento en cuanto a la confección de menús (comedores escolares, restaurantes, etc.).
- Personas que quieren realizar las actividades físicas que se ofertan.
- Personas que consumen productos como complementos y/o suplementos alimenticios
- Personas con interés en su aspecto físico de belleza y interés en el cuidado dermatológico de la piel.

## 2.2.3 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

### **Adquisición de potenciales clientes**

KAÄBOO utilizará varias tácticas para atraer a nuevos clientes a su negocio. En primer lugar, se llevará a cabo una campaña de buzoneo para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece a las personas que viven en el área de influencia. Además, se aprovecharán las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram para publicar contenido interesante y relevante relacionado con la nutrición y el deporte, y así atraer a potenciales clientes a través de estas plataformas.

Por otro lado, se incentivará a los clientes a que hablen de la empresa y recomienden sus servicios a sus amigos y familiares mediante el "boca-boca". Para ello, KAÄBOO ofrecerá una consulta gratuita a los pacientes que traigan a un nuevo cliente a la empresa.

### **Fidelidad del cliente**

- Ofrecer un programa de recompensas para los clientes fieles, en el que se les otorgarán descuentos exclusivos y otros beneficios por su lealtad.
- Proporcionar un servicio de atención al cliente excelente, respondiendo a todas las consultas y preguntas de manera rápida y efectiva.
- Realizar seguimientos y evaluaciones periódicas para asegurarse de que los clientes están satisfechos con el servicio y hacer mejoras si es necesario.
- Crear una comunidad en línea a través de las redes sociales, donde los clientes puedan compartir sus experiencias y consejos con otros y donde también puedan recibir contenido exclusivo relacionado con la nutrición y el ejercicio físico.
- Ofrecer programas de referencia para los clientes satisfechos, donde puedan invitar a amigos y familiares a unirse al programa y recibir recompensas por hacerlo.

En resumen, la empresa adoptará una estrategia integral para fidelizar a sus clientes, que abarca desde la innovación continua de la oferta hasta la creación de una comunidad en línea y la atención al cliente de alta calidad



### **Servicios de seguimiento y atención al cliente después de la venta.**

Como servicio adicional, a los clientes que han finalizado su tratamiento de asesoramiento nutricional. Este servicio consiste en que estos clientes podrán seguir realizando consultas y resolviendo dudas relacionadas con el tratamiento durante un plazo de 30 días después de su finalización.

Esta es una estrategia interesante para mantener un buen nivel de atención al cliente y asegurarse de que los clientes estén satisfechos con el servicio prestado. Además, puede ayudar a fomentar la fidelización de los clientes, ya que, si se sienten bien atendidos y apoyados incluso después de finalizar el tratamiento, es más probable que vuelvan a confiar en la empresa en el futuro o la recomienden a otras personas.

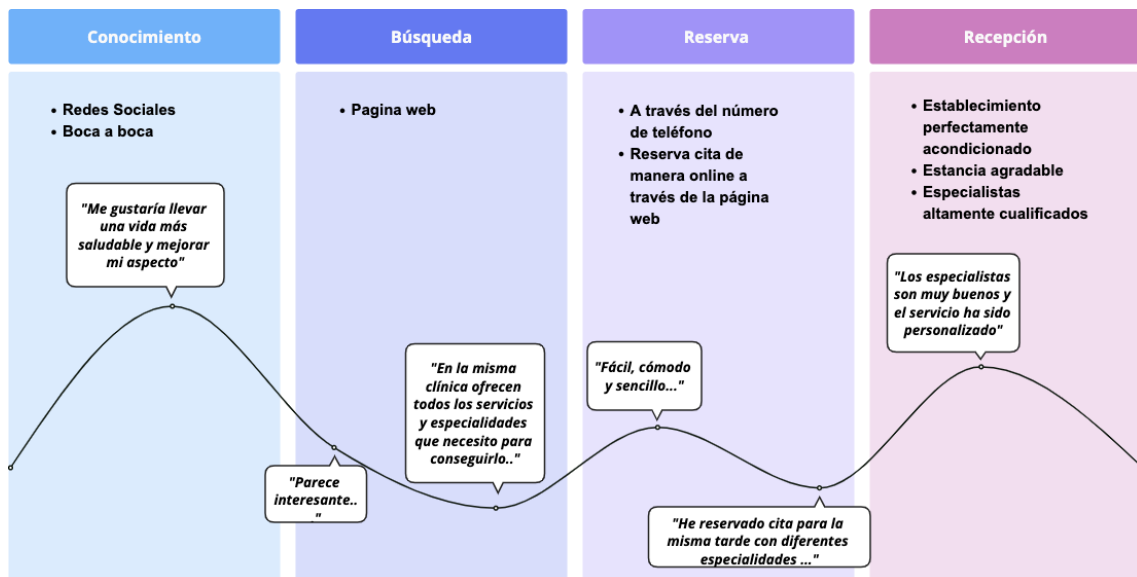
### **Control de reclamaciones, opiniones o propuestas**

Es una buena práctica contar con hojas de reclamaciones y un buzón de sugerencias en el establecimiento y en la web, ya que permite a los clientes expresar sus opiniones y sugerencias sobre el servicio ofrecido y ayuda a la empresa a mejorar la calidad del servicio. Es importante que la empresa tenga un proceso definido para gestionar las reclamaciones y sugerencias recibidas.

Es fundamental identificar la causa de la reclamación del cliente para poder ofrecer una solución adecuada y efectiva. Analizar posibles soluciones y tomar medidas necesarias para solucionar la incidencia es clave para mantener la satisfacción del cliente y prevenir futuros problemas. Si fuera necesario, recompensar económicamente al cliente por el perjuicio causado puede ser una forma de mostrar que se toma en serio su queja y se valora su opinión. Finalmente, es importante comunicar al cliente la solución o correcciones adoptadas para cerrar el ciclo de gestión de la reclamación y mantener una buena relación con el cliente

Para entender la experiencia del cliente vamos a pasar a utilizar una herramienta denominada “customer journey map” que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas e interacciones que pasa un cliente durante el ciclo de la compra. (Qualtrics, 2021)

Tabla 4. Customer journey map



Fuente: Propia

Con esta herramienta podemos obtener una información de manera mucho más visual de las etapas por las que pasa el cliente. El cliente puede obtener información acerca de los diferentes servicios que se ofrecen mediante una búsqueda directa en internet en la página web de la clínica o si quiere información más detallada y personal siempre puede informarse llamando o acercándose a la clínica. Una vez en la clínica puede obtener mediante un asesoramiento todos los servicios que están disponibles una vez seleccionado que tipo de servicios quiere contratar se le abrirá una ficha personal donde se incluirán todos los datos relevantes acerca de la persona para poder llevar un seguimiento tanto físico, nutricional o estético y que quede constancia de la evolución del cliente. Una vez hayan finalizado los servicios que haya contratado siempre se quedará archivada en la base de datos la ficha personal del cliente por si este la necesitara más adelante o quisiera retomar el servicio u otro diferente. El cliente siempre que tenga cualquier tipo de duda podrá contactar con la clínica para poder resolver cualquier inquietud y así conseguir la confianza de que en todo el proceso estará acompañado por los especialistas con los que contamos en la clínica, esto le da un plus de confianza en el servicio muy importante.

## 2.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

Efectivamente, la comunicación es un elemento clave en cualquier empresa y aún más en un startup que busca establecerse en el mercado. Una hoja de ruta o plan de comunicación es fundamental para definir los objetivos y estrategias a seguir en cuanto a la comunicación con los clientes y el público en general. Esto permite establecer una estrategia coherente y consistente, que transmita de forma clara y efectiva los valores y la oferta de la empresa, y que permita diferenciarse de la competencia. Además, un buen plan de comunicación también permite medir y evaluar los resultados obtenidos, para poder ajustar y mejorar la estrategia en caso necesario.

Antes de inaugurar KAÄBOO, es importante llevar a cabo una amplia campaña publicitaria para atraer a la mayor cantidad posible de clientes y así garantizar un buen comienzo en la actividad. Hay diversas estrategias para promocionar la empresa, tales como:

- Registro en sitios web relacionados con la nutrición y otros servicios que ofrece KAÄBOO, lo que permitiría que el negocio sea anunciado en estas páginas cada vez que sean visitadas.
- Uso de redes sociales como Twitter e Instagram.
- Crear un blog en la página web de KAÄBOO para promocionar contenido relacionado con el negocio.
- Publicación de anuncios en revistas especializadas en el sector de la nutrición para llegar a un público específico interesado en este tema.
- Comunicación de la apertura de KAÄBOO a través de medios locales como periódicos y radios, o incluso en prensa gratuita, para aumentar la visibilidad del negocio.
- Distribución de folletos o publicidad por correo en la zona donde se encuentra la empresa, como en viviendas, comercios, bares y restaurantes, mediante la técnica conocida como "buzoneo", ya que puede ser un medio efectivo y económico para llegar a los clientes potenciales de la zona.
- El poder del "boca a boca" sigue siendo una de las mejores formas de atraer clientes para cualquier empresa, por lo que establecer una relación cercana y de confianza con ellos es crucial.

La estrategia decidida a utilizar es la distribución de folletos o publicidad por correo en la zona como estrategia de promoción para atraer clientes locales a KAÄBOO, ya que es una opción económica y efectiva para llegar a personas cercanas al lugar de la empresa. Para llegar a un público más amplio, se emplearán medios digitales, como la creación de un sitio web y un perfil en Instagram. Estos canales de comunicación son rentables y permiten alcanzar a clientes potenciales.

Asimismo, se implementará una táctica de recompensas para fomentar el "boca a boca". Por ejemplo, si un cliente refiere a una persona que se convierte en un nuevo cliente de KAÄBOO, el cliente recibirá un descuento del 20% para su próxima consulta. De esta manera, se incentivará la promoción del negocio y se acelerará la captación de nuevos clientes.

Es esencial implementar una estrategia de comunicación efectiva, ya que todavía hay mucha confusión y preguntas sobre hábitos saludables y sus beneficios, además de muchas creencias que pueden llevar a errores nutricionales. Por lo tanto, proporcionar información de manera fácil y accesible garantizará un mayor conocimiento de los beneficios de estos hábitos. Una vez que los clientes comprendan los beneficios, habrá un mayor consumo de los servicios ofrecidos.

Posteriormente a la inauguración de KAÄBOO, se seguirá promocionando la empresa mediante publicidad en las redes sociales y buzoneo para informar a los clientes sobre nuevas ofertas y servicios.

La principal meta de KAÄBOO es lograr la fidelización de sus clientes, lo que se puede lograr si se satisfacen sus necesidades y se les proporciona un servicio de calidad. Al conseguir que los clientes queden satisfechos, es más probable que vuelvan a solicitar los servicios y, además, pueden compartir sus buenas experiencias con otras personas, lo que se convierte en una promoción gratuita y efectiva para el centro. Para lograr la fidelización, KAÄBOO debe enfocarse en ofrecer servicios de atención al cliente de calidad y garantizar la máxima calidad de los productos ofrecidos.

La clave para proporcionar un excelente servicio al cliente es asegurarse de que se establezcan objetivos y metas claras previamente a comenzar el tratamiento. Después de realizar los estudios necesarios, se debe proporcionar a los nuevos clientes una dieta personalizada que se adapte a sus necesidades individuales y se les debe ofrecer incentivos adicionales para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Además, es importante fomentar la comunicación con los clientes a través del WhatsApp, para que puedan resolver cualquier duda o problema que surja durante el tratamiento. Esta cercanía y

atención personalizada aumentará la confianza del paciente y mejorará su experiencia general en KAÄBOO.

Después de que los clientes completen su tratamiento nutricional y/o estético, KAÄBOO seguirá ofreciendo atención postventa a través de su página web. Los clientes tendrán acceso a información actualizada sobre salud, alimentación y deporte, y podrán guardar su historial en su cuenta de la página web para un fácil acceso en caso de que deseen contratar nuevos servicios en el futuro.

La presencia en línea de la empresa es crucial para atraer nuevos clientes. Por lo tanto, la página web debe contener contenido visual y textual de alta calidad para que sea fácilmente detectable por los motores de búsqueda en Internet. En la actualidad, cuando alguien necesita encontrar un producto o servicio, suele utilizar la búsqueda directa mediante internet para buscarlo. La aparición de la página web de la empresa en los resultados de búsqueda depende de la cantidad y calidad de los enlaces que conducen hacia ella.

## **2.5. CRITERIOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

Se ha aplicado un enfoque diferente en la fijación de precios para el catálogo de productos de tienda y para los servicios.

El precio de los productos de tienda se ha determinado mediante un análisis de la competencia y los precios de venta al cliente. Se ha buscado establecer precios muy similares a los de los competidores, ya que si se fijan precios más altos, es probable que los clientes opten por comprar los mismos productos en otro establecimiento donde estén disponibles a un precio más bajo. El objetivo es mantener la competitividad y evitar perder clientes debido a precios desfavorables.

En el caso de la determinación de precios para los servicios, también se ha realizado un estudio de los precios de la competencia. Sin embargo, aquí no solo se prioriza el precio de los servicios de la competencia, sino que también se tiene en cuenta el valor monetario percibido por el cliente.

En KAÄBOO, los profesionales ofrecen un servicio integral con objetivos y retos concretos establecidos por el cliente. No es necesario comprar productos específicos para cumplir con estos objetivos, aunque se pueden recomendar ciertos productos a los

clientes. Por lo tanto, se ha decidido fijar un precio intermedio para los asesoramientos nutricionales en KAÄBOO, que se sitúa entre los centros de nutrición donde el servicio es proporcionado por médicos sin obligación de compra de productos, y los centros dietéticos de médicos donde sí se exige la compra de productos además de cobrar por la consulta.

En KAÄBOO, se ha establecido un precio de 90 € para la primera consulta y de 50 € para las consultas de revisión. Esta estrategia tiene como objetivo atraer a clientes al ofrecer precios ligeramente inferiores a los de muchas consultas médicas. Al proporcionar un precio competitivo, se pretende hacer los servicios de asesoramiento nutricional más accesibles y atractivos para los clientes.

El precio de los tratamientos estéticos dependerá de cada circunstancia y necesidades específicas del paciente (cada paciente puede necesitar mayor o menor tratamiento) siendo una media estima de 200 euros de tratamiento estético.

El precio de las actividades físicas dependerá de si es entramiento personal cuya sesión se cobrará 35 euros. En el caso de actividades en grupos reducidos 70 euros por mensualidad incluyendo dos días de entrenamiento a la semana.

## **2.6 PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD**

El umbral de rentabilidad, conocido también como punto muerto o punto de equilibrio, representa el nivel de ventas necesario para que una empresa alcance el punto en el que los ingresos generados igualen exactamente a los costos totales, resultando en un beneficio igual a cero. En el caso de ofrecer únicamente un producto o servicio, el umbral de rentabilidad de ese producto se convierte en el umbral de rentabilidad de toda la empresa. En este punto, no se obtiene ninguna ganancia debido a que los ingresos son igualados por los costos incurridos.

El umbral de rentabilidad, conocido también como punto muerto o punto de equilibrio, representa el nivel de ventas necesario para que una empresa alcance el punto en el que los ingresos generados igualen exactamente a los costos totales, resultando en un beneficio igual a cero. En el caso de ofrecer únicamente un producto o servicio, el umbral de rentabilidad de ese producto se convierte en el umbral de rentabilidad de toda la empresa. En este punto, no se obtiene ninguna ganancia debido a que los ingresos son igualados por los costos incurridos. En mi caso contamos con:

CF: he incluido todos los costes como fijos, debido a que el único que podría considerar variable es los suministros por ello se va a contratar una tarifa fija de luz por lo que sería un coste fijo.

<b>Costes fijos</b>		
Alquiler		10.200 €
Amortización		6.600 €
Suministros		3.500 €
Gastos bancarios		300 €
Publicidad		1.200 €
Intereses prestamo		3.023 €
Salario profesional		22.836 €
Serv. Prof indep		1.800 €
Varios		1.500 €
Cuota autonomo		960 €
Compras		6.000 €
Reparaciones- mantenimiento		1.000 €
Seguros		500 €
<b>TOTAL CF</b>		<b>59.419 €</b>

Los CV son 0 en este caso, he contabilizado todos los costes como fijos

El ingreso medio es la suma de los tres servicios ofrecidos en la clínica haciendo una estimación media del ingreso por medicina estética y actividad deportiva

visita nutricion		50		
media estimada med estetic		200	30%	60
media estimada deport		60	30%	18
Ingreso x operación		128 €		

Por lo que el umbral de rentabilidad es 464, lo que implica que habrá que realizar 464 servicios al año para que la empresa comience a obtener beneficios.

Umbral de rentabilidad:  $59.419 / (128 - 0) = 464$  servicios al año. Al mes = 39.

Según mis cálculos, el umbral de rentabilidad para alcanzar el equilibrio financiero sería de aproximadamente cuatrocientos cuarenta y seis servicios, lo que equivale a unas 39 al mes. Esto significa que, si logramos alcanzar este número de servicios, podremos cubrir todos los gastos, pero no obtendremos beneficios adicionales. Solo sería posible obtener ganancias si superamos esa cifra.

# **CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIO Y DE VIABILIDAD**



## 3.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Forma jurídica: Persona física

Actividad: Clínica.

Disciplinas: Nutrición y dietética. Coaching nutricional. Medicina estética. Entrenamiento funcional y ejercicio físico específico: embarazo, post-parto, yoga e hipopresivos.

Fecha comienzo de la actividad: Septiembre – Octubre 2023

Localización: Calle Marqués de Cáceres, nº 52 bajo. 46183 L'Eliana (Valencia).

Nº de empleados previstos en apertura: 1

La actividad se llevará a cabo por la promotora en aquellas disciplinas para las que está cualificada. El resto de ellas se contará con profesionales cualificados que llevarán a cabo su actividad mediante régimen mercantil.

El mercado al que va dirigida la actividad es localizado en la población de desarrollo, L'Eliana y poblaciones limítrofes (San Antonio de Benagéber, La Pobla de Vallbona, Bétera, Paterna, Benisanó, Benaguacil...). Ello con independencia de que una vez implantado se trate de ampliar el radio de actuación.

## 3.2 INVERSION INICIAL

Como hemos comentado en este trabajo la inversión inicial necesaria para este proyecto es bastante cuantiosa. Y esto es debido a que para que este negocio se lleve a cabo es necesario un espacio acondicionado y una maquinaria específica. Esta aparatología necesaria es muy diversa, ya que depende del servicio y será, parte de ella, propiedad de la clínica. La restante, la aportarán los profesionales que prestarán el servicio bajo contrato mercantil.

En cuanto a la fuente de financiación, sería ideal encontrar inversores del sector. Gente comprometida con el proyecto que quiera formar parte de él y que pueda

aportar su experiencia y su conocimiento del mercado. Pero, puesto que la obtención de este tipo de financiación es muy complicada, evidentemente existe un plan para una financiación de otras fuentes más sencillas y tradicionales.

Se acudirá al Banco Santander para solicitar fondos en forma de préstamo bancario. Tienen un programa llamado Fondo Smart, que está pensado para financiar proyectos de empresas y acompañar iniciativas con potencial de crecimiento, sostenible, innovador, digital y que promuevan la generación de empleo, en todas las fases de desarrollo.

En función de los distintos costes que tenemos que afrontar la inversión inicial y la financiación son las siguientes:

<b>INVERSION</b>	<b>INICIAL €</b>
Fianzas por arrendamiento	1.700
Contrato alquiler (2 meses)	1.700
Acondicionamiento local	50.000
Aparatología	28.000
Mobiliario	12.000
Equipos informáticos y software	5.000
Gastos de puesta en marcha	2.000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>100.400</b>

<b>FINANCIACION</b>	<b>INICIAL €</b>
Fondos propios	30.000
Préstamo bancario solicitado	80.000
Cuenta crédito para circulante	25.000
<b>TOTAL FINANCIACION</b>	<b>135.000</b>

### 3.3 GASTOS Y COSTES

#### Compras

Esta partida no supone importes elevados para la actividad, ya que la misma se fundamenta en la prestación de servicios profesionales. El único servicio que sí necesita compras es la nutrición, porque el resto de servicios a prestar, al ser mediante contrato mercantil, cada profesional adquirirá los productos que necesite.

<b>COMPRAS</b>	<b>1º AÑO €</b>	<b>2º AÑO €</b>	<b>3º AÑO €</b>
Complementos	6.000	6.600	7.260
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>6.000</b>	<b>6.600</b>	<b>7.260</b>

El crecimiento anual se ha estimado en un 10%. La forma de pago de las compras en este sector es al contado.

#### Gastos de personal

La clínica, inicialmente, funcionará perfectamente contando tan solo con una persona que atienda en la recepción, atienda teléfono y gestione la agenda de pacientes.

<b>COSTE</b>	<b>1º AÑO €</b>	<b>2º AÑO €</b>	<b>3º AÑO €</b>
Salario	17.300	18.338	19.071
Seguridad Social	5.536	6.333	6.103
<b>TOTAL COSTE PERS.</b>	<b>22.836</b>	<b>24.671</b>	<b>25.174</b>

En los costes salariales se ha tenido en cuenta un incremento del 3% anual atendiendo a un incremento lógico y realista.

### **Costes autónomos**

La titular de la clínica se acogerá durante el tiempo establecido a las bonificaciones que contempla la Ley.

<b>AUTONOMO</b>	<b>1º AÑO €</b>	<b>2º AÑO €</b>	<b>3º AÑO €</b>
Cuota	960	2.760	3.840

## Gastos generales

<b>GASTOS</b>	<b>1º AÑO €</b>	<b>2º AÑO €</b>	<b>3º AÑO €</b>
Arrendamiento	10.200	10.500	10.824
Seguros	500	508	516
Reparaciones- Mantenimiento	1.000	1.000	1.000
Suministros	3.500	3.700	3.900
Gastos bancarios	300	310	320
Publicidad	1.200	1.250	1.290
Serv. Prof. Indp.	1.800	1.890	1.950
Intereses ptmo.	3.023	3.023	3.023
Varios	1.500	1.500	1.500
<b>SUMA</b>	<b>23.023</b>	<b>23.681</b>	<b>24.323</b>
Amortizaciones	6.600	6.600	6.600
<b>TOTAL</b>	<b>29.623</b>	<b>30.281</b>	<b>30.923</b>

- 1) Para el incremento del arrendamiento se ha tenido en cuenta un 3% anual.
- 2) En primas de seguro, se ha previsto un incremento anual del 1,5%.
- 3) En la partida de reparaciones, se es consciente de que es alta, dado que, con la reforma para adaptar el local a la actividad, sería complicado que surgieran reparaciones de ese importe en tan corto plazo. Se ha incluido por prevención.
- 4) Suministros se ha partido del consumo real de otra clínica médica abierta al público.
- 5) En gastos bancarios se contempla, sobre todo, coste de TPV.
- 6) La partida de publicidad se mantiene durante los tres primeros ejercicios con el fin de ir creando marca.

7) Para el cálculo del interés que generará el préstamo bancario se ha tenido en cuenta una duración de 10 años y un tipo del 5,5%. El total de intereses que se generarían en este escenario serían de 30.231,53.

### 3.4 INGRESOS

La previsión de ingresos se ha elaborado siempre desde una perspectiva totalmente conservadora, entendiendo que el comportamiento de la actividad superará la previsión.

Esta posición conservadora lleva al siguiente cálculo:

- Para el primer año:

1 primera visita diaria. Importe 90 €

Visitas de seguimiento diarias. Importe 50 €

- Número de días abierta la clínica al año: 225 días
- Para el segundo y tercer año, se ha estimado un crecimiento del 10% ya que la clínica se habrá ido conociendo a través de la publicidad y de los pacientes atendidos.
- Respecto a la actuación de los restantes profesionales, la clínica percibirá el 30% de sus actuaciones.
- Desde una posición conservadora se estima que entre los 2 profesionales externos que inicialmente van a colaborar con la clínica se puede facturar anualmente un mínimo de 15.000 € anuales, para el primer año, con un crecimiento anual posterior igual a nutrición de un 10%.

<b>INGRESO</b>	<b>1º AÑO €</b>	<b>2º AÑO €</b>	<b>3º AÑO €</b>
Nutrición	61.750	78.925	86.817
Por venta productos	10.000	11.000	12.100
Por otros profesionales	15.000	16.500	18.150
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>86.750</b>	<b>106.425</b>	<b>117.067</b>

### 3.5 CUENTA DE RESULTADOS

	<b>1er año</b>	<b>%</b>	<b>2º año</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos explotación</b>	<b>86.250€</b>	<b>100</b>	<b>106.425€</b>	<b>100</b>
Gastos de explotación	-25.700€	30	-26.948€	25
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>60.550€</b>	<b>70</b>	<b>79.477€</b>	<b>75</b>
Gasto de personal	-23.796€	27,5	-27.431€	25
<b>EBITDA</b>	<b>36.754€</b>	<b>43</b>	<b>52.046€</b>	<b>49</b>
Amortizaciones	-6.600€	7	-6.600€	6
<b>EBIT</b>	<b>30.154€</b>	<b>35</b>	<b>45.446€</b>	<b>42</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0
Gastos financieros	-3.323€	4	-3.333€	3
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>26.831€</b>	<b>31</b>	<b>42.113€</b>	<b>39,5</b>
Impuestos	-6.707€	7	-10.528€	9
<b>Beneficio Neto</b>	<b>20.124€</b>	<b>23</b>	<b>31.585€</b>	<b>29</b>

Realizando una previsión en coherencia con los apartados anteriores, esta es la cuenta de resultados para los dos primeros ejercicios. Los ingresos de explotación provienen de la previsión de ingresos que he realizado en un

apartado anteriormente, que son algo más de 86.000€ el primer año y superan los 105.000€ el segundo. A partir de ahí, todos los demás gastos se han ido añadiendo en consonancia con lo que se había previsto. Además, he añadido el porcentaje de cada partida respecto a los ingresos de explotación para así poder tener una visión más analítica de la cuenta de resultados.

Los gastos de explotación suponen el 30% de los ingresos, pero el segundo año el objetivo es que tan solo sean una cuarta parte. Lo que significa que se habrá ganado en eficiencia de costes. Esta situación tiene repercusión directa en el resultado de explotación, que tiene una relación inversamente proporcional a los gastos de explotación. Obtener un resultado de explotación de más del 70% de los ingresos es una buena cifra a la vez que alcanzable en este negocio.

Los gastos de personal no son muy altos, y a pesar de que en el segundo año se ven incrementados, su peso dentro de la tabla disminuye en un 2,5%. Tras ello, obtenemos el EBITDA, que nos marca las ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones. Obtenemos un EBITDA de más de 36.000€ el primer año y en el segundo año se prevé un aumento considerable superando los 50.000€. Este análisis se completa teniendo en cuenta que a pesar de que existe deuda, es asumible y no es cuantiosa, entonces, obteniendo un EBITDA altamente positivo y sin una deuda desbordante, el resultado del análisis es positivo.

A continuación, encontramos las amortizaciones, las cuales son las mismas para los dos primeros años. Tras restarlas, obtenemos el EBIT, que vemos como crece un 33% del primer año al segundo. A este resultado, si le restamos los gastos financieros, que es básicamente el coste que tiene el endeudamiento y la financiación ajena, se obtiene el beneficio bruto, o lo que es lo mismo, el beneficio antes de impuestos.

En cuanto al impuesto, se ha aplicado un 25%. Por lo que el resultado final y beneficio neto será de 20.124€ para el primer ejercicio, y se elevaría hasta los 31.585€ en el segundo. Obtener un resultado, el primer año, que corresponda a más del 20% de los ingresos de explotación es bastante positivo, y deja ver que no existe una estructura de costes rígida ni alta. Esto provoca que durante el



segundo año, que se aumentan los ingresos, el peso de los beneficios netos sobre los ingresos de explotación, se aproxime al 30%

**CAPITULO**

**4.**

**CONCLUSIONES**

Pienso que la creación de este proyecto es una idea que combina los tres principales aspectos de la salud y forma un conjunto completo a la vez que una idea novedosa.

Los tres servicios ofrecidos en la clínica: asesoramiento nutricional, actividad deportiva y medicina estética combina las tres áreas para sentirme mejor estética y físicamente la unión de estas crea el “bienestar” de una persona.

Por ello creo que este proyecto es una gran idea con un gran potencial, Estoy segura de que poseo una serie de fortalezas y oportunidades que, al realizar un análisis estratégico interno de la compañía, resultarán positivas y me ayudarán a definir de manera efectiva cuáles son mis puntos fuertes y las estrategias que debo seguir.

Además, nos encontramos en un entorno en el que cada día crece más el interés por el cuidado personal y por ser más saludables por lo que creo que el auge en este sector más la innovación de la creación de la clínica con el conjunto de servicios que engloban todas las necesidades que el paciente pueda necesitar crean la idea perfecta que dota de potencial la idea del negocio.

Considero que el punto fundamental para el funcionamiento adecuado del proyecto es la publicidad y comunicación. Son unos servicios con alto carácter personal, es decir, la opinión y satisfacción del cliente son el aspecto más importante para la proyección del negocio, y para que así el conocimiento de la clínica entre las personas sea mucho más eficiente, debido a que las recomendaciones personales por parte de los clientes serán uno de los factores potenciales para el crecimiento de la clínica.

También es relevante destacar que las estimaciones económicas que he realizado son alcanzables, realistas y se basan en empresas del sector, adoptando un enfoque prudente y moderado. Estos indicadores demuestran que el proyecto es económicamente viable.

Para concluir, me complace mencionar que he puesto en práctica gran parte de los conocimientos adquiridos durante mi máster. Además, he disfrutado trabajando en este proyecto y quiero expresar mi gratitud hacia mi tutor por su valiosa ayuda y orientación.

## BIBLIOGRAFÍA

- CIBERDERM. (2020). CIBERDEM publica los resultados del estudio di@bet.es sobre la incidencia de la enfermedad en España. *CIBERDEM*.
- Diario de Madrid. (2021). El Ayuntamiento presenta el primer informe sobre obesidad infantil realizado en España tras el confinamiento. *DIARIO DE MADRID*.
- Efficcy. (Mayo de 2021). *efficcy.com*. Obtenido de *efficcy.com*: [https://www.efficcy.com/es/umbral-de-rentabilidad/#:~:text=El%20umbral%20de%20rentabilidad%20\(conocido,negocio%20deja%20de%20perder%20dinero](https://www.efficcy.com/es/umbral-de-rentabilidad/#:~:text=El%20umbral%20de%20rentabilidad%20(conocido,negocio%20deja%20de%20perder%20dinero).
- Egea, M. J. (2016). EL FITNESS: EVOLUCIÓN DEL SECTOR E INFLUENCIA EN OTROS MERCADOS. *Wordpress*.
- El Diario Vasco. (2011). Más obesos que en Estados Unidos. *El Diario Vasco*.
- El Economista. (2018). Análisis DAFO. *El economista*. Obtenido de El econo: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>
- EOI. (2012). Análisis interno en Proyectos de negocio. En *Proyecto de negocio*.
- Escuela de Negocios y Dirección. (2016). CÓMO REALIZAR UNA PREVISIÓN DE VENTAS. *escueladenegociosydireccion.com*. Obtenido de *EscueladeNegociosyDirección.com*.
- Espinosa, R. (2013). *www.robertoepinosa.es*. Obtenido de *www.robertoepinosa.es*: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Espinosa, R. (2015). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- ForoCapitalPymes. (Febrero de 2013). *Foro Capital Pymes*. Obtenido de <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/#>
- García, R. (24 de Agosto de 2021). *ADSL zone*. Obtenido de *Adsl zone*: <https://www.adslzone.net/reportajes/movilidad/comparativa-carsharing/>

- García, S. (2021). *Economía3*. Obtenido de Análisis DAFO: qué es y cómo hacerlo correctamente: <https://economia3.com/analisis-dafo-que-es-como-hacerlo-correctamente/>
- Incae BS. (Mayo de 2018). *INCAE Business School*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html#:~:text=El%20lean%20canvas%20es%20una,soluciones%20que%20usted%20est%C3%A1%20proponiendo.>
- ipyme. (2022). *Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de <https://dafo.ipyme.org/Home#&&q=en-que-consiste>
- Jarne Muñoz, P. (2016). EL CONSUMO COLABORATIVO EN ESPAÑA: EXPERIENCIAS RELEVANTES Y RETOS DE FUTURO. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, 62-75.
- Ordoñez, L. (Julio de 2016). *Oleoshop*. Obtenido de [Oleoshop.com: https://www.oleoshop.com/blog/que-es-el-lean-canvas-y-como-implementarlo](https://www.oleoshop.com/blog/que-es-el-lean-canvas-y-como-implementarlo)
- Pérez, S. (2022). *Lanzadera*. Obtenido de [Lanzadera: https://lanzadera.es/lean-startup-metodologia-ejemplos/](https://lanzadera.es/lean-startup-metodologia-ejemplos/)
- Porter, M. (2008). En M. Porter, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. (págs. 58-77). Harvard Business Review.
- Rodríguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. d., & Rubio-Andrada, L. (2016). La economía colaborativa. Una aproximación al turismo colaborativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 258-283.
- Sastre-Centeno, J., & Inglada-Galiana, M. (2018). *La economía colaborativa: un nuevo modelo económico*. Valladolid: CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.
- Shes. (Septiembre de 2016). *Definición de economía colaborativa*. Obtenido de Asociación Sharing-España: <http://www.sharingespana.es>
- Simla. (8 de Febrero de 2022). *Simla*. Obtenido de [Simla.com: https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter](https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter)
- ThePowerMBA. (Marzo de 2017). *ThePowerMBA*. Obtenido de [ThePowerMBA.com: https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter](https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter)

Torres, I. (2014). *www.iveconsultores.com*. Obtenido de *www.iveconsultores.com*:  
<https://iveconsultores.com/matriz-dafo/>

Turo. (Abril de 2022). *Turo.com*. Obtenido de Turo: <https://turo.com/>

Valentín, M. G. (21 de Octubre de 2020). *iebschool*. Obtenido de *iebschool.com*:  
<https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>