

*Creación y puesta en marcha del centro de Fisioterapia: el Plan de Empresa**

M. Guerra Robas. *Fisioterapeuta y Licenciada en Administración y Dirección de Empresas*

RESUMEN

El reconocimiento que tiene en la actualidad el papel de la creación de empresas en nuestro futuro social y económico ha impulsado enormemente el fomento de la puesta en marcha de proyectos empresariales de calidad, destacando especialmente la importancia que se da a la creación de pequeñas y medianas empresas (pymes).

La elaboración de un plan de empresa permitirá analizar la viabilidad de un proyecto empresarial, por lo que será un elemento fundamental para su puesta en marcha y posterior desarrollo. En el presente artículo se propone un modelo que pueda servir de orientación para la preparación de un plan de empresa dirigido a la creación de empresas relacionadas con nuestra labor profesional, más específicamente, a la creación y puesta en marcha de un centro de Fisioterapia tradicional.

Las conclusiones que ofrezca el plan permitirán a los propios emprendedores y terceros interesados en el proyecto decidir sobre su puesta en marcha y sobre la necesidad de modificar determinados aspectos con el fin de mejorar las expectativas de rentabilidad del proyecto, huyendo de toda improvisación.

Como se pone de manifiesto en el presente artículo, numerosas entidades, a través del desarrollo de interesantes programas, fomentan actualmente la creación de pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: centro de Fisioterapia, plan de empresa, pyme.

ABSTRACT

As the creation of enterprises is considered to be very important for our social and economic future, the promotion of high-quality enterprise projects has been currently very much impelled. We can specially point out the importance given to the creation of small and medium firms (known as *pymes*, the acronym for Spanish «Pequeñas y Medianas Empresas»).

The fulfilment of a firm plan will let us analyse the viability of a firm project. Thus, that plan will be an essential tool for the set out and subsequent development of the firm. In the present article I lay the theoretical grounds for the fulfilment of a firm plan mainly focused on the development of our professional activity or, to put it short, the set out of a traditional physical therapy centre.

According to the conclusions presented in the plan, the initiators of the project themselves, and others interested in it, will be able to decide not only about its beginning, but also about the need of modifying certain aspects in order to improve the profiting expectations of the project, avoiding any kind of improvisation.

As shown in this article, numerous organisations promote nowadays the creation of small and medium firms, through the development of interesting programmes.

Key words: Physical Therapy centre, firm plan, *pyme* (small and medium firm).

* Este artículo fue presentado como comunicación oral en las VI Jornadas de Estudiantes de Fisioterapia, organizadas por el Área de Fisioterapia de la Universidad de Sevilla y celebradas en dicha ciudad los días 4 y 5 de abril de 2002.

JUSTIFICACIÓN

El punto de partida en la creación de cualquier empresa es la existencia de una idea que una persona o conjunto de personas, impulsadas por un espíritu emprendedor, desean materializar a través de la puesta en marcha de un proyecto empresarial. En nuestro caso, la idea impulsora de nuestra iniciativa empresarial consistirá, de un modo general, en la satisfacción de necesidades de asistencia fisioterapéutica. La satisfacción de estas necesidades la llevaremos a cabo a través de la creación de nuestra propia empresa: un centro de Fisioterapia.

Nuestro centro, formará parte del grupo de las denominadas pequeñas y medianas empresas (*pymes*), que representan hoy alrededor del 97% del total de las compañías españolas, con un índice de empleo del 70% de la población activa¹.

Pero la supervivencia y desarrollo de nuestro centro, como de cualquier empresa, no será exclusivamente fruto de las buenas ideas y de un espíritu emprendedor. Ambas cosas son esenciales, pero de ninguna manera suficientes. Así, una vez identificado el objeto de nuestra iniciativa empresarial, hemos de desarrollar nuestro proyecto con unas pautas correctamente estudiadas, prestando especial atención a elementos fundamentales para su puesta en marcha y posterior desarrollo, que nos permitan realizar previsiones sobre su viabilidad.

Por tanto, una forma idónea de iniciar la puesta en marcha de nuestra empresa es la elaboración de un plan de empresa que nos permita analizar la viabilidad del proyecto estudiando de un modo sistemático los puntos esenciales a tener en cuenta para su puesta

en marcha y desarrollo, tratando así de evitar toda improvisación.

Tampoco podemos olvidar el hecho de que a la hora de solicitar alguna de las numerosas ayudas y subvenciones existentes actualmente para fomentar la creación de pequeñas y medianas empresas, es requisito indispensable la elaboración de un plan de empresa que permita analizar la viabilidad y calidad del proyecto empresarial propuesto. Por todo ello, se ha considerado interesante exponer un posible modelo de plan de empresa a seguir para la creación de un centro de fisioterapia tradicional.

EL PLAN DE EMPRESA

El modelo que a continuación se propone no debe por ningún concepto ser interpretado de forma rígida, todo lo contrario, pudiendo llevarse a cabo la inclusión de aspectos no mencionados aquí.

Servicio a ofrecer

Como hemos señalado anteriormente, partimos de la base de que nuestra iniciativa empresarial se fundamenta en la prestación de servicios de Fisioterapia. Pero nuestra descripción de la actividad que pretendemos llevar a cabo no puede quedarse ahí. Es fundamental concretar qué tipo de servicio desarrollaremos, especificando sus características.

Este apartado del plan de empresa no debe ser obviado pues no podemos olvidar que la elaboración del plan tiene el doble objetivo de marcarnos unas pautas para siste-

¹ Peraita, L.: *Emprender: del dicho al hecho*. ABC Nuevo Trabajo: 46-47 (07/04/02)

matizar la puesta en marcha de nuestro proyecto y de darlo a conocer a terceros con el fin de solicitar algún tipo de ayuda o subvención. Evidentemente, para optar a ser beneficiarios/as de éstas hemos de dar a conocer del modo más claro posible el tipo de actividades que deseamos desarrollar. Asimismo, el correcto conocimiento de dichas actividades determinará en gran medida diversos aspectos que con posterioridad se analizarán en los sucesivos apartados del plan de empresa propuesto.

Promotores del proyecto

En este apartado se detallará la identificación de los promotores del proyecto y sus datos personales, así como un breve historial profesional de cada uno de ellos.

Además, es importante a la hora de desarrollar la idea de un nuevo negocio analizar los motivos que nos impulsan a montar nuestra propia empresa y si estamos en condiciones de enfrentarnos a la tarea de comenzar una actividad profesional. En nuestro caso es esencial valorar lo más objetivamente posible nuestra experiencia profesional previa al desarrollo de la iniciativa, así como su repercusión sobre nuestra futura actividad.

Por otra parte, hemos de valorar si deseamos llevar a cabo la actividad solos o con alguien más, sin olvidar en ningún momento tratar abiertamente puntos tan importantes como:

- La actividad profesional y experiencia previa de los posibles socios/as
- La situación económica-financiera personal de cada cual (ingresos, gastos, patrimonio, deudas)
- El grado de dedicación futura al proyecto

Estos son aparentemente puntos muy obvios, pero esenciales para asegurar en la medida de lo posible el buen funcionamiento futuro de nuestra empresa. Es bastante usual dar ciertas cosas por supuestas, y esto puede llevarnos a situaciones poco agradables en el futuro. Lo más aconsejable es plantear estas cuestiones de un modo abierto y claro desde el principio, y nos ahorraremos más de un disgusto.

En relación con esto, cabe aquí señalar que podemos llevar a cabo el desarrollo de nuestra actividad adoptando diferentes formas jurídicas, según nos asociemos o no con terceros. A este tema dedicaremos el siguiente apartado del plan de empresa.

La forma jurídica de la empresa

Existen numerosas formas jurídicas que pueden ser adoptadas por las empresas en nuestro país, pero aquí nos centraremos en la descripción y características de las más adecuadas para el desarrollo de una actividad empresarial como la que pretendemos llevar a cabo.

La pregunta que se plantean muchos emprendedores españoles es: ¿me conviene constituir una sociedad o me quedo como empresario individual?

La decisión a tomar depende de las respuestas a tres cuestiones:

— ¿Dispongo de suficiente efectivo para constituir una sociedad? La constitución de sociedades conlleva unos gastos que pueden evitarse si el emprendedor decide actuar como empresario individual. Por ello, si la actividad se va a iniciar con recursos escasos, suele ser más adecuado adoptar esta última forma.

— ¿Mis beneficios tributarán en el IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Fisi-

cas) a más del 30%? Si es así, es más adecuado constituir una sociedad, que tributa en el Impuesto sobre Sociedades a un tipo efectivo entre el 30 y el 35% (normalmente para pequeñas empresas, como es nuestro caso, el 30%). En caso contrario, y como los empresarios individuales tributan por el IRPF, resulta más beneficioso ser empresario individual.

— **¿Qué nivel de responsabilidad deseo? Los empresarios individuales responden de las pérdidas del negocio con su propio patrimonio, así como con los bienes gananciales del matrimonio si no se rigen por separación de bienes o el cónyuge no se ha opuesto en escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, mientras que los socios de una sociedad solo responden con el dinero que aportaron a la sociedad en su momento (esto, en el caso de una sociedad anónima o sociedad limitada. Existen otras sociedades que no ofrecen la misma protección, como la sociedad colectiva o las sociedades comanditarias).**

Según esto, y para evitar futuros problemas, parece recomendable que si la actividad la inician varios socios al tiempo se constituya una sociedad, que limite nuestra responsabilidad frente a posibles desacuerdos con los demás socios.

En cualquiera de los dos casos, se debe ser mayor de edad y tener la libre disposición de los propios bienes, es decir, no estar privado/a de la administración de éstos por una sentencia judicial.

A continuación, señalamos las principales características de las formas jurídicas que podemos considerar más adecuadas para la puesta en marcha de una actividad como la que deseamos desarrollar (además de las características que a continuación exponemos, habremos de informarnos detalladamente de otros aspectos como la naturaleza y cuan-

tía de posibles subvenciones o incentivos fiscales, que pueden variar según nos conformemos como empresario individual o como persona jurídica de un tipo u otro) (tabla 1).

Analisis del entorno

La puesta en marcha de una idea empresarial precisa de un conocimiento profundo de la actividad que va a desarrollar. Nuestros estudios universitarios de Fisioterapia y la realización de cursos complementarios nos permiten la obtención de los conocimientos necesarios para desarrollar nuestra labor profesional adecuadamente. Pero embarcarnos en una aventura empresarial no solo precisa de estos conocimientos, que son obviamente esenciales. Además, es absolutamente necesaria la comprensión del entorno en el que va a operar nuestra empresa.

Cuando hablamos de entorno en el ámbito empresarial nos referimos al conjunto de factores y fuerzas externas que influyen o pueden influir en la actuación y resultados de una empresa. Dentro del entorno podemos diferenciar el macroentorno y el microentorno.

El macroentorno es el entorno general en que se desenvuelven todas las actividades empresariales y engloba aspectos como:

— **Factores demográficos, como el creciente envejecimiento de la población.**

— **Factores político-legales, como, por ejemplo, los programas públicos de salud.**

— **Factores sociales, como podrían ser las nuevas actitudes sobre el ejercicio físico y la alimentación como base para una buena salud.**

— **Factores económicos, como el nivel de renta o la inflación.**

— **Factores tecnológicos, que dan lugar a nuevos productos, procesos e ideas cuya**

TABLA 1. Formas juridicas

Formas	Persona fisica		Persona jurdica
	Empresario individual	Sociedad limitada	Sociedad limitada laboral
N.º socios	1	1 o más	Mimmo 3 (2 de ellos trabajadores)
Capital	No existe minimo	Minimo 3.000 euros	Minimo 3.000 euros. Ningun socio puede poseer más de la 3/ parte del capital social
Responsabilidad	Ilimitada	Limitada a la aportacion de cada socio	Limitada a la aportacion de cada socio
Obligaciones fiscales	IRPF	Impuesto s/ sociedades	Impuesto s/ sociedades
Tramites de constitution	<ul style="list-style-type: none"> - Declaracion censal y solicitud de NIF - Alta en IAE - Licencia de apertura y licencia de obras - Alta en el Regimen Especial Trabajadores Autonomos - Inscription de la empresa - Afiliacion y alta de trabajadores - Eleccion mutua de accidentes de trabajo o INSS - Comunicacion apertura centre de trabajo - Solicitud y sellado del libro de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Certification negativa del nombre - Escritura publica - Declaracion censal, solicitud CIF y option de IVA - Inscription en el Registro Mercantil - Pago ITP y AJD - Alta en el IAE - Legalization de libros - Licencia municipal de apertura y obras - Alta en el Regimen Especial de Autonomos - Inscription de la empresa en S. Social - Afiliacion y alta de trabajadores - Election mutua de accidentes de trabajo o INSS - Comunicacion apertura centre de trabajo - Solicitud y sellado de libro de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificacibn negativa del nombre - Escritura publica - Calificacion e inscription en registro de sociedades laborales - Declaracibn censal, solicitud CIF y option IVA - Inscriptibn en el Registro Mercantil - Pago ITP y AJD - Alta en el IAE - Legalizacibn de libros - Licencia municipal de apertura y obras - Alta en el Regimen Especial de Autonomos - Inscription de la empresa en la S. Social - Afiliacion y alta de los trabajadores - Election mutua de accidentes de trabajo o INSS - Comunicacion apertura centre de trabajo - Solicitud y sellado libro de visitas
Regimen de Seguridad Social	Autonomos o Regimen Especial correspondiente	Autonomos o Regimen Especial correspondiente	Regimen General para socios trabajadores
Legislation b^sica	Arts. 1 ss. y 25 y 87 del C6-digo de Comercio	Ley 2/1995, de 23 de marzo, de S.L. (BOE n° 64 de 24 de marzo)	Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales (BOE n° 72 de 25/3/97)

Fuente: Camara Oficial de Comercio, Industrie y Navegacion de Sevilla

aplicacion puede permitir, por ejemplo, la curacion de enfermedades y la mejora de la calidad de vida.

Por otra parte, debemos tambien estudiar con especial detenimiento las características del sector en el que vamos a desarrollar nuestra actividad (microentorno). Así, habremos de analizar la tendencia del sector, identificando y estudiando no solo a nuestros clientes, sino tambien a nuestros competidores (actuales y potenciales), proveedores y la posible existencia de productos o servicios susceptibles de satisfacer las mismas necesidades que nosotros (productos/servicios sustitutivos).

El estudio del entorno en el que vamos a desenvolvemos en el desarrollo de nuestra actividad empresarial nos permitira identificar *oportunidades* que deberemos saber aprovechar y *amenazas* que pueden acabar afectandonos negativamente si no tomamos medidas adecuadas para evitarlo.

El conocimiento profundo del microentorno nos permitira, ademas, tomar conciencia de nuestras *debilidades* y *fortalezas* a la hora de desarrollar nuestro negocio.

La elaboracion de una *matriz DAFO*, en la que reflejar dichas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, puede sernos de gran utilidad a la hora de valorar de un modo sistematico dichos aspectos. En el siguiente ejemplo, se recogen posibles puntos que deben ser tenidos en cuenta en la elaboracion de una matriz DAFO (tabla 2).

Analisis del mercado

Como hemos señalado anteriormente, el analisis de las oportunidades constituye un elemento bdsico a la hora de poner en marcha una empresa y asegurar su supervivencia. Así, habremos de evaluar si nuestro ser-

TABLA 2. Ejemplo de MATRIZ DAFO

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
Falta de presupuesto para adquirir material idoneo para la atencion a ambos colectivos	Importantes conocimientos en geriatría y estimulación precoz
Gran número de competidores en la zona Posibilidad de competidores potenciales	Importante colectivo de la tercera edad en la zona Colegio de integración en la zona
<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>

vicio satisface una necesidad concreta del mercado, analizando las posibilidades reales de transformar nuestros clientes potenciales en clientes reales, lo que nos ayudara a valorar si la inversion que pretendemos realizar sera o no rentable. Pero no solo interesa conocer quienes y cuantos son esos clientes, sino donde se encuentran, si podemos distinguir grupos o segmentos diferentes dentro del mismo mercado, a cuanto asciende su volumen de demanda y que otras empresas satisfacen la misma necesidad con sus propios productos o servicios (competidores).

Segun esto, un correcto analisis del mercado que nos sea util en nuestro proceso de toma de decisiones puede ser llevado a cabo del siguiente modo:

Identificación de nuestro mercado meta

Hemos de decidir entre atender a un colectivo de clientes potenciales amplio (tratar de atender a todo aquel que precise de atención fisioterapéutica), o especializarnos en una o varias partes (atención a ancianos, estimulación precoz a niños, atención al deportista, etc.).

Para dar respuesta a la cuestión de quienes son nuestros clientes potenciales, es decir, de cual será nuestro mercado meta, podemos diferenciar dos enfoques:

Enfoque de mercado total. Consideraremos que nuestro mercado meta está constituido por la totalidad de los clientes potenciales, es decir, el total de las personas que conforman nuestro mercado de referencia. Diseñaremos una oferta de servicio única para todos nuestros posibles clientes, pues consideraremos que no existen diferencias apreciables en sus deseos y comportamiento.

Obviamente, éste no es el enfoque más idóneo para una actividad como la que nosotros trataremos de desarrollar, porque, como es sobradamente conocido por todos, cada paciente es diferente. Los procedimientos y tecnologías utilizados en los diferentes tipos de tratamiento varían sustancialmente, siendo fundamental ofrecer una atención personalizada a cada paciente en la mayor medida posible, de acuerdo con sus características personales o las características de sus necesidades o patología.

Por esto, el enfoque más adecuado para la actividad que pretendemos desarrollar es el que a continuación se expone.

Enfoque de segmentación. De acuerdo con este enfoque, es posible identificar varios grupos de clientes potenciales que manifiestan necesidades y comportamientos diferentes. Así, los clientes serán agrupados según las características comunes para diseñar un servicio adaptado a sus necesidades y características. Los segmentos deberán estar constituidos por clientes/pacientes con comportamientos similares y deberán ser accesibles y tener un tamaño adecuado que nos permita la obtención de rentabilidad.

Una vez que determinemos el grupo o grupos (segmentos) de pacientes/clientes al que

deseamos dirigirnos, habremos de analizar diferentes aspectos con el fin de determinar las posibilidades de éxito de nuestra empresa. Entre estos aspectos, cabe destacar:

- Perfil del usuario
- Capacidad adquisitiva
- Hábitos de salud
- Periodicidad en la demanda de servicios sanitarios
- Motivaciones
- Cualidades que demandan en el servicio
- Comportamiento ante las variaciones del precio
- Forma de pago
- Procedimiento de captación de usuarios
- Otras

Analisis de la competencia

El análisis de la demanda, como se desprende de los apartados anteriores, tiene una gran importancia a la hora de poner en marcha nuestro centro, pero no podemos olvidar llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competencia, pues ésta determinará en gran medida el desarrollo de nuestra estrategia empresarial.

Así, habremos de responder a cuestiones fundamentales como:

- ¿Quién es mi competencia directa e indirecta? ¿Cuáles son sus características principales?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva que me diferenciará del resto de los competidores?

Por tanto, será muy importante analizar aspectos de nuestra competencia como:

- Numero de competidores
- Tamano
- Características del servicio que ofrecen
- Volumen de facturación aproximado
- Numero de empleados
- Localización
- Antigüedad
- Especialización
- Puntos fuertes de mis competidores con respecto a mi
- Ventaja competitiva

Este último concepto goza de especial importancia: podemos definir la ventaja competitiva como sigue: cuando dos empresas compiten (cuando se localizan en el mismo mercado y son capaces de satisfacer a los mismos clientes), una empresa posee ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla. Las dos dimensiones básicas de las ventajas competitivas son: costes y diferenciación.

La ventaja en costes refleja la visión tradicional del papel del precio como el medio principal de competir entre las empresas, dependiendo la posibilidad para competir en precios en último término, de la eficiencia en costes.

En cambio, una empresa posee ventaja en diferenciación cuando ofrece algo único que es valorado por los compradores, y la empresa es capaz de obtener una prima sobre el precio en el mercado que excede el coste de crear la diferenciación.

En el caso de nuestro proyecto empresarial, la estrategia a seguir más adecuada será la de diferenciación. La oferta de un servicio sanitario de calidad caracterizado por un buen trato profesional y humano, con buenos instrumentos terapéuticos y condiciones ambientales adecuadas, nos permitirá conseguir una lealtad por parte de nuestros pa-

cientes/clientes sin necesidad de ofrecer nuestros servicios a cambio de precios irrisorios. En definitiva, si nuestro nivel de precios está por encima del establecido por la competencia, el paciente/cliente debe percibir mayor valor en nuestra oferta, de modo que este incremento de valor justifique y compense la diferencia de precios.

Analisis de los proveedores

¿Quiénes serán nuestros proveedores del material necesario para el buen funcionamiento de nuestra empresa? Es importante decidir cuáles son los más adecuados, en función de su influencia sobre el desarrollo de nuestra actividad.

Es importante estudiar puntos como:

- Numero de proveedores
- Plazos de entrega
- Capacidad de negociación (posibilidades de créditos y aplazamientos)
- Ubicación

Estimación de la demanda y cuota de mercado

Es importante conocer el tamaño del mercado al que nos vamos a dirigir por lo que es conveniente tratar de estimar el número de habitantes de la zona donde ubicaremos nuestro centro y, más concretamente, el número de personas que por sus características son clientes/pacientes potenciales de nuestro centro.

Asimismo, es importante la estimación de la parte de la demanda total de ese mercado que la empresa podría dominar (cuota de mercado).

Dimension y localización de nuestro centro

Nuestro centro habrá de adoptar un tamaño que le permita conseguir la máxima rentabilidad posible (dimensión óptima). Para estimar la dimensión óptima de nuestro centro habremos de tener en cuenta factores como:

- Mercado que queremos atender.
- Volumen de recursos financieros de que disponemos.
- Posibilidades de obtención de recursos financieros en el futuro.
- Determinación del personal que necesitaremos.
- Situación del sector.

También goza de gran importancia la localización de nuestro centro, que ha de ser también reflejada en nuestro plan de empresa. En este sentido, habremos de dar respuesta a cuestiones básicas como:

- ¿Cuál es la localización más adecuada para nuestro centro? ¿Por qué?
- ¿Qué coste nos supondrá localizar nuestro centro en este lugar en concreto?

Factores a tener especialmente en cuenta a la hora de decidir nuestra localización serán, entre otros:

- En cuanto al mercado: la cercanía de los posibles clientes/pacientes y de los competidores.
- Facilidad de acceso: aparcamiento, transporte público, ausencia de barreras arquitectónicas.
- Características del local en sí, como: distribución, luminosidad, número de habitaciones, ausencia de barreras arquitectónicas.

cas en su interior, posibilidad de realización de obras, etc.

— Condiciones ambientales de la zona: evitar zonas excesivamente ruidosas, por ejemplo.

— Factores relacionados con el coste: precio, presión fiscal, incentivos regionales.

Contratación de personal

Como ya hemos señalado anteriormente, es también importante reflejar en el plan de empresa las necesidades de personal que tendremos, señalando la definición y el perfil de los puestos a cubrir, su número y el coste que estas contrataciones nos supondrán.

En cuanto a esto, cabe destacar la existencia de numerosas ayudas y beneficios fiscales derivados de la contratación de determinados colectivos como minusválidos o mujeres en situación de paro de larga duración. Asimismo, existen determinados modelos contractuales que pueden reducir sustancialmente el coste de nuestra mano de obra como son el contrato en prácticas o el contrato de prueba, aunque en estos casos habremos de valorar cómo pueden afectar el uso de estos instrumentos a la imagen y el buen funcionamiento de nuestra empresa.

Tanto de las ayudas como de los tipos de contrato mencionados podemos informarnos detalladamente acudiendo al Instituto Nacional de Empleo (INEM).

El plan de marketing

El plan de marketing se halla íntimamente relacionado con aspectos ya detallados en nuestro plan de empresa, como el análisis del entorno, del mercado y de la competencia, entre otros. El plan de marketing

podría plantearse como a continuación se expone.

Los objetivos globales de marketing

Los objetivos globales de marketing se definen a partir de dos propósitos o metas: cuota de mercado y cuantía de ingresos. La cuota establece la comparación entre nuestras ventas y las ventas de nuestros competidores; por su parte, el nivel de ingresos se obtiene multiplicando el número de servicios prestados por el precio unitario de cada uno de ellos. La definición cuantitativa de estos dos objetivos básicos permite establecer las metas hacia las que deben orientarse todos los esfuerzos y recursos de la empresa, no solo de marketing sino de la organización en general. Es necesario además definir un horizonte temporal para la consecución de ambos objetivos.

Posicionamiento y marketing mix

Es absolutamente esencial elegir un posicionamiento para nuestra empresa y definir nuestro *marketing mix* (producto/servicio, precio, distribución y comunicación). Es decir, debemos determinar cómo queremos ser percibidos por nuestros pacientes/clientes, teniendo en cuenta la presencia de otras empresas competidoras. No debemos dejar al azar dicha percepción, sino que ésta debe surgir como resultado de nuestros mensajes y acciones de marketing.

Así, si deseamos que nuestra empresa sea percibida por los posibles usuarios como un centro dedicado a ofrecer servicios sanitarios de calidad, nuestro marketing mix deberá reflejar el posicionamiento que hemos elegido:

— *Servicio*: el modo en que desempeñemos nuestra labor profesional, la manera que tratemos a nuestros pacientes/clientes, es un elemento esencial a la hora de definir el modo en que nos perciben. Factores como la higiene o decoración del local, las características de los elementos utilizados (Camillas, fundas, toallas...), la amabilidad en el trato o el cuidado de nuestra apariencia personal (nunca olvidar la bata o pijama blancos, tradicionalmente asociados por los pacientes/clientes al personal sanitario) son usualmente elementos fundamentales a tener en cuenta a la hora de prestar nuestros servicios.

Detalles aparentemente tan insignificantes como los envases en que conservamos los productos utilizados, por ejemplo, para aplicar masajes, pueden cobrar una enorme importancia en la percepción de los pacientes. Si conservamos estos productos en envases farmacéuticos, los pacientes/clientes nos asociarán de un modo más directo y claro a la prestación de servicios sanitarios, que si dichos productos son conservados en envases de otra naturaleza.

Asimismo, la incorporación a la decoración del local de instrumentos propios de los profesionales sanitarios, así como de certificados acreditativos de nuestra formación, constituyen importantes señales para el logro de una adecuada percepción de nuestro negocio por parte de los clientes/pacientes.

— *Precio*: El precio constituye un elemento fundamental en el modo en el que seremos percibidos por los clientes/pacientes, pues suele ser uno de los primeros componentes de la oferta de una empresa que es percibido y valorado (comparado por un cliente). Por ello, conviene clarificar qué estrategia de precios utilizaremos, así como los posibles criterios de descuento que aplicaremos. Los clientes, en general, suelen

emparejar el nivel de precio con el nivel de calidad de los productos o servicios que adquieren, estableciendo lo que se denomina «relacion calidad/precio». Desde este punto de vista, la política de precio se articula como uno de los factores más influyentes en el posicionamiento de la oferta de cualquier empresa.

En el caso concreto de nuestro proyecto empresarial, cabe destacar en este sentido que es por todos conocida la existencia de numerosos intrusos en nuestra profesión, que ofrecen servicios que en muchos casos son percibidos por los clientes como sustitutivos con respecto a los ofrecidos por los profesionales de Fisioterapia, llevando a cabo dicha oferta a precios ciertamente bajos que pueden provocar su descenso generalizado. Pero no podemos olvidar que los clientes/pacientes asocian asistencia sanitaria de calidad a precios relativamente elevados; así, el precio no solo constituye un elemento a través del que asegurar la rentabilidad de nuestro negocio, sino también una señal de gran importancia para lograr el posicionamiento que perseguimos.

— *Comunicación*: Incluye el conjunto de actividades relativas a la impulsión de la venta de los servicios. Con este fin pueden utilizarse la publicidad, la fuerza de venta, las relaciones públicas, el boca a boca, etc.

En cuanto a la publicidad, cabe señalar que hemos de prestar especial cuidado al modo en que vamos a llevarla a cabo. No podemos olvidar que pretendemos ser percibidos como una empresa dedicada a prestar servicios sanitarios de calidad, siendo esto altamente incompatible con anunciarnos en ciertos lugares y de cierta manera. Así, por ejemplo, deberíamos evitar anunciar nuestro centro indiscriminadamente en supermercados, panaderías, paradas de autobuses, etc. Por el contrario, lo acertado

sería anunciarnos en lugares estrechamente relacionados con el ámbito sanitario como farmacias u otros centros sanitarios.

La fuerza de ventas habremos de desempeñarla nosotros mismos y nuestros colaboradores, prestando a los pacientes/clientes actuales y potenciales la atención debida, realizando bien nuestro trabajo y tratándolos con amabilidad.

La labor de relaciones públicas también puede tener consecuencias positivas para nuestro centro. Así, entablar relaciones y acuerdos con farmacias, otros centros sanitarios, establecimientos dedicados a la venta de productos e instrumentos sanitarios (por ejemplo, ortopedias), puede contribuir positivamente al desarrollo de nuestro negocio.

No podemos tampoco olvidar la importante influencia que el boca a boca puede tener en nuestros beneficios. El hacer nuestro trabajo bien, el que nuestro paciente se marche satisfecho por el servicio prestado, el que se sienta bien tratado, no solo permitirá que dicho cliente vuelva a nuestra consulta cuando necesite asistencia fisioterapéutica, sino que recomendará a sus familiares y allegados nuestros servicios.

— *Distribución*: Supone el conjunto de actividades que la empresa realiza para colocar los productos o servicios en los puntos de venta donde van a ser demandados por los clientes potenciales. En el caso aquí tratado, este elemento del marketing mix se relaciona estrechamente con las características del local, ya tratadas anteriormente, y con la posibilidad de prestar atención domiciliaria a nuestros pacientes/clientes para lo que habríamos de procurarnos el material adecuado, como la camilla portátil o el vehículo para desplazarnos para llevar a cabo nuestra actividad en condiciones óptimas.

Viabilidad economico financiera de la empresa

El estudio economico-financiero de nuestro proyecto empresarial tiene como objetivo fundamental determinar la viabilidad y rentabilidad de nuestra empresa, es decir, si su puesta en marcha nos va a permitir la obtencion de beneficios en el futuro.

En definitiva, con el desarrollo de nuestro proyecto empresarial trataremos de que el coste del conjunto de nuestras actividades sea inferior al precio de venta de nuestros servicios, con lo que obtendremos un excedente que reflejara la generacion de beneficios de nuestra empresa.

Las cuestiones basicas a tratar en este apartado del plan de empresa seran:

— ¿Cuales son nuestras necesidades de capital para la adquisicion de los recursos imprescindibles para el inicio de nuestra actividad?

— ¿Como lo vamos a financiar?

— ¿Es viable nuestro proyecto?

Por tanto habremos de analizar elementos como:

— Inversion inicial: elementos necesarios para comenzar la actividad

— Capacidad de financiacion (propia y ajena)

— Posibilidad de disfrutar subvenciones e incentivos

— Previsiones de ingresos, gastos, cobros, pagos y beneficios

— Elaboracion del balance provisional (representa lo que la empresa tiene (activo) y debe (pasivo) en un momento de tiempo concreto) y cuenta de resultados provisional (recoge todos los ingresos y gastos que se originan a lo largo de un periodo por la actividad desarrollada por la empresa).

TABLA 3. Modelo basico de balance de situacion provisional

<i>Activo</i>	<i>Pasivo</i>
<i>Activo fijo</i>	<i>Pasivo fijo</i>
Inmovilizado inmaterial	Fondos propios
Inmovilizado material	Acreedores l/p
Inmovilizado financiero	
<i>Activo circulante</i>	<i>Pasivo circulante</i>
Existencias	Acreedores c/p
Cuentas	
Tesoreria	
<i>Total activo</i>	<i>Total pasivo</i>

FOMENTO A

LA INICIATIVA EMPRESARIAL: DIRECCIONES DE INTERES

El tejido empresarial de un pais se fundamenta en ideas y proyectos que llegan a materializarse generando riqueza. Por tanto, el fomento de una cultura emprendedora se manifiesta como un elemento clave para nuestro futuro social y economico.

Pero el proceso de puesta en marcha y posterior desarrollo de una empresa no es nada facil, por lo que diversas escuelas, universidades y organismos han puesto en marcha programas de formacion y servicios de asesoramiento que permitan realizar proyectos viables y, una vez creada la empresa, un seguimiento personalizado para la gestion y organizacion de la empresa.

Asi, por ejemplo, EOI Escuela de Negocios imparte desde hace varios años el programa de creacion de empresas y desarrollos de pymes. Se integra en el programa CRECE, promovido por el Ministerio de Ciencia y Tecnologia y cuenta con el apoyo del Fondo Social Europeo y de numerosas instituciones con fuerte implantacion nacional, autonómica o local (cajas de ahorro, ayuntamientos...).

Asimismo, junto con el Institute de la Juventud, la Fundacirn Incide de las Camaras de Comercio, lleva a cabo distintos cursos dirigidos a fomentar el espiritu emprendedor en jovenes menores de treinta y cinco años, siendo gran parte de los destinatarios estudiantes universitarios de grado medio y superior y alumnos de formacion profesional.

En esta misma linea de fomentar el espiritu emprendedor de los jovenes se trabaja en IDE-CESEM Institute de Directives de Empresa. Desde 1998, este institute convoca anualmente el concurso *Innovatia* para emprendedores con el fin de ofrecer a los estudiantes la oportunidad de desarrollar su instinto empresarial y dar forma a sus ideas aplicando los conocimientos de su camera a un proyecto de empresa real. Se dirige a todos los universitarios que estén cursando los dos ultimos años de cualquier licenciatura, diplomatura o ingenieria y consiste en competir por el premio a la mejor idea, tanto por su originalidad como por su viabilidad para ponerse en marcha.

Por otra parte, el Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres, promovido por el Institute de la Mujer, el Consejo Superior de Camaras de Comercio y las Camaras de Comercio, tiene como objetivo sensibilizar a las mujeres y a su entorno hacia el autoempleo y la actividad empresarial y pretende ser un instrumento eficaz para la creacion y consolidacirn de empresas lideradas por mujeres. El programa cuenta con el apoyo financiero del Fondo Social Europeo y para garantizar su maxima cobertura, algunas de las Camaras participantes en el mismo reciben un apoyo especifico del Institute Nacional de Empleo.

Tambien, la Unidad de Creacion de Empresas de CEA (Centro de Servicios Empresariales de Andalucia) centra sus actuaciones en

extender una cultura empresarial en Andalucia y promover la aparicirn y consolidacirn en el mercado de nuevas empresas. Asi, lleva a cabo acciones de motivacion y sensibilizacion empresarial (foros, jornadas, encuentros, seminaries, etc.), de apoyo tecnico para el desarrollo de proyectos de empresa (asesoramiento personalizado, informes de viabilidad...), de seguimiento y de fomento a la cooperacirn interempresarial.

Ademas de estas labores de asesoramiento, la cultura empresarial se promueve tambien a través de la concesirn de interesantes subvenciones como las ofrecidas por el Institute de la Mujer o el Institute de Fomento de Andalucfa (IFA), organismo adscrito a la Consejeria de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Como muestra de ello, cabe destacar que el IFA ha aprobado en marzo del 2002 ayudas por valor de 19,5 millones de euros para 438 nuevos proyectos empresariales de Andalucia, concediendose 1,7 millones con cargo al Plan de Consolidacirn y Competitividad de las Pymes (Plan Pyme). Entre los Programas de Ayuda en los que se enmarcan las actuaciones aprebadas en dicha fecha por el IFA destaca el de *Emprendedores*, del que se han beneficiado 58 proyectos, el 16% de los cuales han sido puestos en marcha por mujeres. Tambien cabe destacar el Programa de Creacion de Empresas, al que se han acogido 46 proyectos.

A continuacion, pasamos a ofrecer una relacion de algunas de las entidades que contribuyen al fomento de creacion y puesta en marcha de proyectos empresariales:

— Consejeria de Empleo y Desarrollo Tecnológico (Avda. Rep. Argentina, 25, www.cedt.junta-andalucia.es).

— Institute de Fomento de Andalucia (IFA) (Torneo, 26, Tel. 95 490 00 16, www.ifa.es).

— **Instituto Andaluz de la Mujer** (Alfonso XII, 52, Tel. 95 503 49 53, www.junta-andalucia.es/iam).

— **Direction General de la Pequena y Mediana Empresa** (www.ipyme.org, 900 190 092).

— **Consejo Superior de Camaras de Comercio: programa de apoyo empresarial a la mujer: PAEM** (Plaza de la Contratacion, 8, Tel. 95 421 10 05, www.e-empresarias.net).

— **Camara Oficial de Comercio, Industrie y Navegacion de Sevilla (Ventanilla Única)** (Plaza de la Contratacion, 8, Tel. 95 421 10 05, www.camaradesevilla.com).

— **Confederation de Empresarios de Andalucia** (Isla de la Cartuja, s/n., Tel. 95 448 89 11, uej@cea.es).

— **Centro de Servicios Empresariales de Sevilla** (Avda. Republica Argentina, 25, Tel. 95 499 11 00, uej.ces@cea.es).

— **EOI. Programa de creation de empresas** (Tel. 91 349 56 15, www.eoi.es).

— **IDE-CESEM: Innovatia** (Tel. 91 310 51 80, www.ide-cesem.com).

— **Universidad de Sevilla: Experto universitario en creation y financiacion de empresas** (C/ San Fernando, 4. Tel. 95 448 60 08).

BIBLIOGRAFÍA

Diez de Castro, E., Galan Gonzalez, J.L. y Martin Armario, E.: *Introduction a la economia de la empresa I (y II)*. Madrid: Ed. Piramide, 1996.

Jimenez Sanchez, G.J.: *Lecciones de Derecho Mercantil*. Madrid: Ed. Tecnos, 1997.

Martin Armario, E.: *Marketing*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.

Barroso Castro, C., Cossio Silva, E., Galan Gonzalez, J.L. y Martin Armario, E.: *Guia para tratar una empresa*. Universidad Emprende 2001, CEA.

Plan de empresa: tu empleo es tu empresa. CEA, Dep. de servicios a pymes.

INTERNET

www.basefinanciera.com

www.pymes-online.com

Buscadores

www.altavista.com

www.google.com