

UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA



BALIOS & XANTHOS

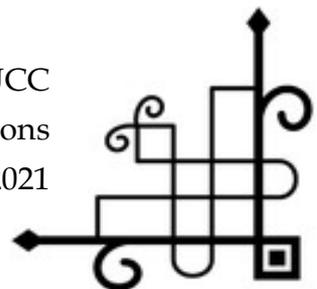
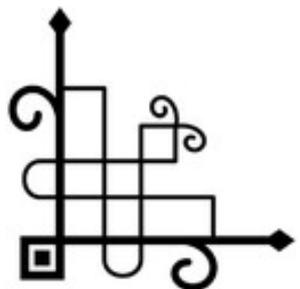
TU BIENESTAR,
NUESTRO COMPROMISO

DESDE 2023

TFG
INNOVA

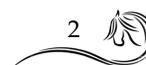
Sofia Reggioli
Grado en Fisioterapia

Universitat de Vic – UCC
Tutora: Elisenda Tarrats Pons
Curso 2020-2021



ÍNDICE

1. LA EQUINOTERAPIA	9
2. RESUMEN EJECUTIVO	10
3. EL PROYECTO	11
3.1. La Idea	11
3.2. ¿Por Qué?	11
3.3. Promotores	12
3.4. Misión	12
3.5. Objetivos	13
4. PRODUCTO Y MERCADO	16
4.1. Producto: Visión General	16
4.2. Mercado Potencial	16
4.2.1. Análisis Secundaria de datos	16
4.3. El Cliente	28
4.4. Targets	28
4.5. Análisis PESTEL	30
4.5.1. Factores Políticos	31
4.5.2. FactoresEconómicos	31
4.5.3. Factores Sociales	31
4.5.4. Factores Tecnológicos	32
4.5.5. Factores Ecológicos o Ambientales	32
4.5.6. Factores Legales	32
4.6. Claves de Futuro	33
5. COMPETITIVIDAD	34
5.1. Competencia	34
5.2. Localización de los principales competidores	53
5.3. Mapas de posicionamiento	57
5.4. Análisis Comparativo	62
5.5. Diferenciación	69
5.6. Conclusiones	70
6. PLAN DE MARKETING	71
6.1. DAFO - CAME	71
6.1.1. Análisis DAFO	72
6.1.1.1. Debilidades	73
6.1.1.2. Fortalezas	73
6.1.1.3. Amenazas	73
6.1.1.4. Oportunidades	74



6.1.2.	Análisis CAME	75
6.1.2.1.	Debilidades	76
6.1.2.2.	Fortalezas	76
6.1.2.3.	Amenazas	77
6.1.2.4.	Oportunidades	77
6.2.	Política de servicios	78
6.2.1.	Hipoterapia	78
6.2.2.	Equitación terapéutica	80
6.2.3.	Equitación adaptada	81
6.2.4.	Terapia psicológica	82
6.2.5.	Terapia ocupacional y manejo del caballo	82
6.2.6.	Área de interacción libre con los animales	83
6.2.7.	Área de juego	83
6.3.	Política de precios	84
6.4.	Comunicación	86
6.4.1.	Logotipo	86
6.4.2.	Eslogan	88
6.5.	Política de publicidad	88
6.5.1.	Página Instagram	88
6.5.2.	Página Facebook	90
6.5.3.	Canal de Youtube	91
6.5.4.	Página Twitter	92
6.5.5.	Sitio Web	93
6.5.6.	Folleto informativo	95
6.5.7.	Tarjeta de visita	96
6.5.8.	Anuncios radiofónicos	98
6.6.	Plan de acciones de marketing	99
6.7.	Ubicación	104
7.	PLAN DE VENTAS	109
7.1	Estrategias y condiciones de ventas	109
7.2	Plan de ventas anual	111
7.2.1.	Estimación del mercado potencial	111
7.2.2.	Estimación de la cuota de mercado	113
7.2.3.	Cálculo de la facturación estimada	114
8.	RECURSOS HUMANOS	116
8.1.	Organización funcional	116
8.2.	Descripción de los puestos de trabajo	116
8.2.1.	Dirección de fisioterapia	117
8.2.2.	Dirección de terapia ocupacional	117
8.2.3.	Dirección de psicología	118
8.2.4.	Dirección de recursos	118
8.2.4.1.	Dirección de recursos humanos	118
8.2.4.2.	Dirección de recursos materiales	119
8.2.5.	Dirección de mantenimiento y seguridad	119



8.2.5.1.	Dirección de mantenimiento infraestructuras	120
8.2.5.2.	Dirección de mantenimiento animales	120
8.2.5.3.	Dirección de seguridad	120
8.2.6.	Dirección de marketing, comunicaciones y finanzas	121
8.3.	Descripción de las condiciones de trabajo y remunerativas	121
8.4.	Plan de recursos humanos	123
8.4.1.	Dirección de terapia ocupacional	124
8.4.2.	Dirección de seguridad	124
8.4.3.	Técnico de equitación	124
8.4.4.	Estudiantes de prácticas	125
9.	ASPECTOS LEGALES Y EMPRESARIALES	126
9.1.	Forma jurídica	126
9.2.	Trámites de constitución	126
9.3.	Obligaciones legales (contables, fiscales, laborales)	127
9.4.	Permisos y licencias	128
10.	PROCESO DE OPERACIONES	129
10.1.	Plan de operaciones	129
10.1.1.	Hipoterapia	129
10.1.2.	Equitación terapéutica	131
10.1.3.	Equitación adaptada	132
10.1.4.	Terapia psicológica	132
10.1.5.	Terapia ocupacional y manejo del caballo (infantil)	133
10.1.6.	Talleres de manejo del caballo	133
10.2.	Infraestructuras: Ubicación de la clínica	134
10.3.	Determinación de coste de los servicios	136
10.4.	Equipamientos, material y accesorios	138
10.5.	Proveedores	151
11.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	151
11.1.	Plan de inversiones y financiamiento inicial	152
11.1.1.	Plan de inversiones	152
11.1.2.	Plan de financiamiento	153
11.2.	Cuenta de los resultados	154
11.3.	Umbral de rentabilidad	157
11.4.	Tiempos de recuperación de la inversión inicial	158
11.5.	Valor Actual Neto (VAN)	159
11.6.	Tasa de Retorno Interno (TIR)	159
12.	CONCLUSIONES	161
12.1.	Oportunidades	161
12.2.	Riesgo	161
12.3.	Rentabilidad	162
12.4.	Puntos fuertes del proyecto	162



13. AGRADECIMIENTOS	163
14. REFERENCIAS	165
15. ANEXOS	171



ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

○ Gráfico 1. Peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) dividido por categorías de enfermedades y lesiones en el mundo en el año 2017.....	17
○ Gráfico 2. Peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) dividido por categorías de enfermedades y lesiones en España en el año 2017.....	17
○ Gráfico 3. Peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) dividido por categorías de enfermedades y lesiones en España en el año 2007.....	18
○ Gráfico 4. Evolución del peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) para las enfermedades transmisibles, relacionadas con la maternidad, neonatales y nutricionales en el mundo en el periodo desde al año 1990 al año 2016.....	18
○ Gráfico 5. Evolución del peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) para las enfermedades transmisibles, relacionadas con la maternidad, neonatales y nutricionales en España en el periodo desde al año 1990 al año 2016.	19
○ Figura 1. Prevalencia global de TDAH infantil (<18 años) divididos por países...20	
○ Figura 2. Prevalencia global de TDAH en adultos (<18 - 44 años) divididos por países.....	21
○ Gráfico 6. Evolución de la prevalencia de TDAH en Cataluña en la población de entre 4 y 17 años en el periodo desde el año 2009 al año 2017.....	21
○ Tabla 1. Prevalencia de enfermedades raras en Europa en el año 2014.....	22
○ Gráfico 7. Incidencia y principales causas de traumatismo craneo-encefálico en la población por región.....	24
○ Gráfico 8. Incidencia y principales causas de lesión medular en la población por región.....	25
○ Gráfico 9. Prevalencia de distintos problemas de salud mental* en población de 15 y más años según sexo (%). España 2017. ENSE, MSCBS/INE.....	26
○ Tabla 2. Evolución de la prevalencia autodeclarada de distintos problemas de salud mental 2011-2017. Población de 15 y más años (%). España. ENSE/EESE, MSCBS/INE.....	26
○ Tabla 3. Evolución de la prevalencia de consumo de drogas alguna vez en la vida, entre los estudiantes de Enseñanzas Secundarias de 14-18 años (%). España, 1994-2018.....	27
○ Tabla 4. Análisis PESTEL.....	30
○ Figura 3. Localización de los centros de equinoterapia competidores en la provincia de Barcelona.....	53
○ Figura 4. Localización de los círculos hípicos con servicios de equinoterapia competidores en la provincia de Barcelona.....	54



○ Figura 5. Localización de los principales competidores fuera de la provincia de Barcelona (Cataluña).....	55
○ Figura 6. Localización de los principales competidores en el territorio nacional...	56
○ Figura 7. Mapa de posicionamiento según cantidad de servicios ofrecidos y nivel de especialización del centro.....	58
○ Figura 8. Mapa de posicionamiento según presencia en redes sociales y cantidad de servicios ofrecidos por el centro.....	59
○ Figura 9. Mapa de posicionamiento según la distancia desde la zona de competencia de Balios & Xanthos y la cantidad de servicios ofrecidos por el centro.....	60
○ Figura 10. Mapa de posicionamiento según el precio medio y la cantidad de servicios ofrecidos por el centro.....	61
○ Tabla 5. Análisis comparativo de la competencia.....	63
○ Tabla 6. Análisis DAFO.....	72
○ Tabla 7. Listado de precios de los servicios.....	85
○ Tabla 8. Acciones de marketing a lo largo del primer año de vida de la empresa.....	99
○ Tabla 9. Mercado potencial para los servicios de hipoterapia, equitación terapéutica y equitación adaptada.....	111
○ Tabla 10. Mercado potencial para los servicios de terapia ocupacional infantil y talleres de manejo del caballo.....	112
○ Tabla 11. Estimación de la cuota de mercado para los servicios ofrecidos por Balios & Xanthos.....	113
○ Tabla 12. Plan de ventas y facturación mensual estimada de la empresa.....	114
○ Tabla 13. Facturación anual estimada de la empresa.....	115
○ Diagrama 1. Organigrama funcional de la empresa.....	116
○ Figura 11. Proyecto de planimetría del centro.....	134
○ Tabla 14. Determinación de los costes de los servicios del centro.....	137
○ Tabla 15. Determinación de los costes de pensión, fida y media fida ofrecidos por el centro.....	138
○ Tabla 16. Listado del material, instalaciones y accesorios necesarios para la instauración de los animales y para el comienzo de las clases.....	139
○ Tabla 17. Listado del material y accesorios para los animales.....	141
○ Tabla 18. Listado del material y accesorios para el cuidado de los animales.....	143
○ Tabla 19. Listado del material a utilizar en las clases de hipoterapia y equitación terapéutica.....	144
○ Tabla 20. Listado de plantas y árboles que se colocarán en el centro.....	145
○ Tabla 21. Listado del mobiliario y accesorios para los despachos de los directivos.....	147
○ Tabla 22. Coste total de los equipamientos y accesorios del centro.....	150
○ Tabla 23. Plan de inversión inicial de la empresa.....	152
○ Tabla 24. Plan de financiamiento de la empresa.....	153

- Tabla 25. Cuenta de resultados a 10 años según una facturación realista.....155
- Tabla 26. Cuenta de resultados a 12 años según una facturación pesimista (-20%).....156
- Tabla 27. Punto muerto anual de la empresa y ingresos totales para los primeros 10 años de actividad según una facturación realista.....157
- Grafico 10. Evolución del beneficio neto de la empresa a lo largo de los primeros 10 años según una facturación realista.....157
- Gráfico 11. Evolución de los costes vs. los beneficios de la empresa a lo largo de los primeros 10 años según una facturación realista.....158
- Tabla 28. Evolución del beneficio más las amortizaciones según una facturación realista.....158



1. LA EQUINOTERAPIA

Para entender de forma más completa este proyecto de empresa se debe necesariamente hacer una paréntesis introductoria sobre la equinoterapia.

La equinoterapia es un tipo de terapia asistida con animales (TAA) que se utiliza en rehabilitación como terapia complementaria a la terapia convencional, ya estas sean de tipo fisioterapéutico, de terapia ocupacional, de terapia psicológica o de otro tipo.

Las intervenciones en el ámbito de la fisioterapia son variadas y se dirigen sobre todo a pacientes que pertenecen a la población infantil, aunque resultan beneficiosas también para la población adulta.

En este ámbito las intervenciones se dividen en tres tipos diferente: la hipoterapia, la equitación terapéutica y la equitación adaptada. Mientras las primeras dos son intervenciones de fisioterapia propias, en cuya realización se necesita la presencia de un profesional de fisioterapia y, en ocasión, de terapia ocupacional, en la equitación adaptada el rol de los fisioterapeutas y de los terapeutas ocupacionales es más marginal, consistiendo este sobre todo en las recomendaciones sobre el material y las indicaciones de las adaptaciones adecuadas y correctas para el justo desarrollo de la disciplina.

Los beneficios de estas terapias, tanto las más propias de fisioterapia como las de terapia ocupacional como las del área psicológica, son muy amplios ya que tratan la persona en su globalidad, y abarcan diferentes aspectos: a nivel físico ayudan a mejorar marcha, el tono muscular, el equilibrio, la coordinación, la postura, la elasticidad de las articulaciones, las disociaciones de cintura, las asimetrías y la propiocepción; a nivel psicológico entre otros mejora la autoestima, la socialización y la capacidad de atención; a nivel pedagógico se pueden utilizar muchísimos recursos ya que el ambiente mismo en que se realiza la terapia lo permite y además, aumenta el nivel de conocimientos y el número de experiencias positivas de los niños; finalmente, a nivel comunicativo se puede trabajar la vocalización y el vocabulario.

Resulta entonces claro cuánto este tipo de terapia puedan ser beneficiosas para muchísimas personas y, por lo tanto, de estos beneficios nace la voluntad de poner en marcha un proyecto como Balios & Xanthos.



2. RESUMEN EJECUTIVO

Bienvenidos a Balios & Xanthos, un centro especializado en rehabilitación ecuestre; un espacio dedicado a toda persona que busque una solución diferente, que pueda hacer la diferencia, para todos aquellos que lo necesiten.

La idea nace de la idea de aprovechar el siempre creciente número de artículos científicos que apoyan y prueban la eficacia de terapias asistidas con animales, en particular la equinoterapia, como terapias complementarias al tratamiento convencional; esto hace que cada día más personas busquen este tipo de tratamientos. Si añadimos a esta migración de interés del público hacia la equinoterapia, el hecho de que la medicina en general cada día hace pasos en la cura y terapia de personas con enfermedades que pueden beneficiarse de estas terapias, y al hecho de que al día de hoy la profesionalidad en el campo de la equinoterapia no siempre es asegurada por parte de los centros y círculos hípicas que practican estas especialidades, parece clara la oportunidad que Balios & Xanthos puede aprovechar.

El proyecto incluye la construcción de los espacios del centro, un espacio único, atractivo, rural y natural, vuelto a la inclusión social de todas las personas que querrán hacer uso de ello. En la clínica se realizarán diferentes tipos de tratamiento, desde los más propios de fisioterapia, hasta los que abarcan la psicología humana y animal, ofreciendo a los clientes un centro único y la máxima profesionalidad.

El proyecto prevé un financiamiento inicial de 995.000,00 euros, sobre una facturación de 238.128,00 euros y un beneficio neto de 10.747,73 euros a finales del segundo año de actividad. Si por un lado la inversión y el financiamiento iniciales son bastante elevados, por otro lado el beneficio a largo plazo es muy alto, y la rentabilidad, aunque moderada en los primeros años, paga para los años de recuperación de la inversión inicial perdidos.

En fin, el mercado potencial es muy amplio, ya que muchísimas personas podrían beneficiarse de los servicios que Balios & Xanthos ofrece, y seguramente los esfuerzos serán recompensados al cabo de algunos años, transformado este proyecto en una inversión para el futuro.



3. EL PROYECTO

3.1. LA IDEA

Balios & Xanthos es una clínica de rehabilitación especializada en equinoterapia, donde los pacientes podrán beneficiarse de la relación y de todos aquellos factores que provienen directamente de la cercanía con estos animales y que los puede ayudar a mejorar sus capacidades y su funcionalidad, para poder llegar a desarrollar su vida de la forma más autónoma posible y poder, de esta manera, mejorar su calidad de vida.

En el centro serán disponibles diferentes tipos de terapia, según las necesidades de cada paciente; en este sentido se realizarán tanto clases de hipoterapia, para todos aquellos pacientes que no tengan suficiente autonomía como para hacerse cargo de la conducción del animal, como de terapia ecuestre, en el caso de aquellos pacientes que tengan capacidad para ejercer un control sobre el animal, y de equitación adaptada, cuya finalidad es que aquellas personas que tengan alguna discapacidad que no le impida mantener el control sobre el caballo puedan acercarse a la disciplina de la equitación de la misma forma que lo haría una persona sin discapacidades.

Balios & Xanthos es un proyecto que entiende acercar personas y animales, de manera que ambos se puedan beneficiar de la terapia. En Balios & Xanthos queremos unir rehabilitación y ocio, de manera que los pacientes no perciban esta actividad como únicamente terapéutica para que puedan ver las clases de rehabilitación como una actividad lúdica que no se ve afectada por su discapacidad. De esta forma, los pacientes podrán lograr sentirse una unidad con estos magníficos animales, mejorar sus capacidades individuales y al mismo tiempo aumentar su autoestima.

3.2. ¿POR QUÉ

La idea nace de la fusión entre la pasión para los caballos que caracteriza mi vida y el deseo de ayudar a todas aquellas personas que por alguna razón no pueden disfrutar al máximo de su vida. Por esta razón quería crear algo que permitiese a estos individuos aprovechar de las capacidades que puedan desarrollar y al mismo tiempo que le pueda ayudar a mejorar su condición.

En los últimos años, con el aumento de casos de personas que padecen alguna discapacidad psicomotriz, ha crecido también el enfoque en este tipo de pacientes, lo que ha llegado a transformarse en una continua búsqueda de nuevas técnicas para tratar estos pacientes. La equinoterapia se ha impuesto como una de las más efectivas para estos pacientes y en la última década muchos han sido los círculos y clubs hípicas que han empezado a ofrecer este tipo de terapia en sus centros; sin embargo, no existe casi ninguna estructura que se dedique exclusivamente a esta terapia.



Con estas premisas parece lógico pensar que la demanda de centros especializados en este tipo de terapia crezca cada día; por lo tanto el centro que se quiere implantar será una de las primeras estructuras específicas para este tipo de rehabilitación,

3.3. PROMOTORES

Actualmente los socios de la empresa serían tres: la Sofia Reggioli, creadora y fundadora del centro, el Andrea Reggioli,, padre de la fundadora, y el Alessio Lauri, amigo íntimo y de confianza de familia; sin embargo la promotora principal del proyecto es la Sofia Reggioli.



En cuanto a ella, tratándose también de quien les presenta este plan de empresa, me presentaré brevemente; mi nombre es Sofia, soy la mente detrás de este proyecto y la fundadora de la empresa, actualmente soy estudiante de cuarto curso de Fisioterapia.

Mi idea nace de la fusión entre el amor para los caballos, que caracteriza mi personalidad y mi vida, y la pasión para mis estudios y mi futuro campo laboral, la fisioterapia. Desde que era pequeña siempre he amado a los animales de toda especie. El año pasado he llegado a cumplir con mi moral volviéndome vegana; a través del cambio de estilo de vida y del enriquecimiento de

información sobre las condiciones de vida y trato de los animales, mis ideales y mi manera de pensar ha cambiado muchísimo. Desde pequeña siempre me ha gustado montar a caballo, estar en contacto con ellos, pero sólo en el momento de volverme vegana entendí la magnificencia que estos animales tienen; entendí que podemos aprender de ellos, que nos pueden realmente ayudar a llegar dónde el ser humano puede que no logre llegar. Si ha sido desde el principio que mi voluntad siempre ha sido trabajar con estos animales, al día de hoy siento la necesidad de trabajar con ellos, como compañeros de un viaje que tiene como objetivo ayudar a los que más lo necesiten.

Al seguir en mi carrera universitaria, la pasión para el ámbito de la Salud y para ayudar a las personas han aumentado y, con el descubrimiento de la rehabilitación ecuestre mis dos pasiones han visto una oportunidad para unificarse.

la voluntad de ayudar las personas con discapacidades para que puedan mejorar y desarrollar sus habilidades y poder llevar a cabo una vida con más autonomía y calidad.

3.4. MISIÓN

Balios & Xanthos nace de la voluntad de ayudar aquellas personas con alguna discapacidad y que puedan beneficiarse de este tipo de terapia, por lo tanto, nuestra misión principal será ayudar a nuestros pacientes para que puedan recuperar la máxima funcionalidad y autonomía y poder desarrollar su vida de forma más normal y con la mayor calidad posible

En los últimos años se ha descubierto el potencial que este tipo de terapia tiene en la rehabilitación de pacientes con discapacidades tanto físicas como psicológicas y psíquicas y en Balios & Xanthos queremos ofrecer un trato individualizado que se adapte a cada individuo y a cada etapa de la vida.

Balios & Xanthos no quiere ser una simple clínica de rehabilitación, sino que queremos potenciar el conocimiento de los caballos como animales de terapia y de compañía, como seres de quien podemos aprender y que pueden ser fundamentales para ayudarnos allí donde no logramos llegar nosotros. De esta manera queremos fomentar el acercamiento a estos animales por parte de nuestro pacientes y potenciar su visión cómo individuos con su propia personalidad, de manera que tanto los pacientes como los caballos puedan disfrutar de la rehabilitación y de la relación que se puede instaurar entre ellos.

3.5. OBJETIVOS

En el momento de redactar los objetivos se ha utilizado la metodología SMART, que asegura que estos objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo.

Se han clasificado los objetivos en función de cuándo se quieren cumplir, de manera que se han dividido en objetivos del primer, del segundo y del tercer año.

Los objetivos establecidos son los siguientes:

1. Objetivos del primer año:

- ❖ Hacer conocer la clínica a nivel local a partir de:
 - La visita de 2 centros de neurorrehabilitación de Cataluña para realizar seminarios de presentación del centro y de los beneficios de las terapias con caballos en que estén presentes pacientes y familias;



- la visita de 2 centros sociales para adolescentes para realizar seminarios de presentación del centro para los adolescentes y los padres;
 - la visita a 2 centros de rehabilitación infantil de Cataluña para poder realizar algún seminario en el que estén presentes los padres de los niños;
 - la promoción del centro a través de las redes sociales y contactando con profesionales de fisioterapia, psicología y terapia ocupacional para poder obtener algún convenio o recomendación.
 - la promoción del centro a través de convenios con al menos 2 círculos hípicos para la disciplina de equitación adaptada;
- ❖ Llegar a poder tener un mínimo de 15 clientes fijos;
 - ❖ Llegar a poder tener como mínimo 5 caballos de terapia;
 - ❖ Disponer de una plantilla de trabajadores fijos que incluya:
 - 3 fisioterapeutas;
 - 3 auxiliares de equitación;
 - 1 psicólogo;
 - 1 instructor de equitación con homologación para la enseñanza de equitación adaptada.
 - ❖ Establecer al menos 2 convenios con algún centro de rehabilitación, social o hípico para la derivación de clientes.

2. Objetivos del segundo año:

- ❖ Hacerse conocer a nivel de comunidad autónoma a través de:
 - a) convenios para la derivación de clientes con:
 - 3 centros de rehabilitación;
 - 2 centros sociales;
 - 2 centros de consulta privada de fisioterapia y psicología.
 - b) la promoción del centro a través de las redes sociales (Instagram, Facebook,...)
 - c) la promoción de la clínica a través de seminarios de presentación en centros socio-sanitarios, de rehabilitación y sociales.
- ❖ Llegar a tener al menos 30 clientes fijos;
- ❖ Poder aumentar la plantilla de trabajadores fijos para poder disponer de:
 - 6 fisioterapeutas;

- 4 auxiliares de equitación;
- 2 psicólogos;
- 1 instructor de equitación con homologación para la enseñanza de equitación adaptada;

❖ Llegar a poder disponer de al menos 10 caballos de terapia.

3. Objetivos del tercer año:

❖ Hacerse conocer a nivel nacional potenciando todas las estrategias antes mencionadas y además:

- adquisición de un dominio propio de la página web en la cual se debe disponer de información actualizada sobre todos los aspectos de las sesiones y las actividades que se realizan en la clínica.
- creación de convenios con al menos 3 estructuras de rehabilitación que se ubiquen fuera de Cataluña.

❖ Empezar a hacerse conocer a nivel internacional a través de los conocimientos en países determinados (Italia, Inglaterra).

❖ Llegar a tener más de 35 clientes fijos;

❖ Fomentar el programa de equitación adaptada para empezar a entrar en competiciones nacionales;

❖ Ampliar la plantilla de trabajadores para disponer de:

- 8 fisioterapeutas;
- 5 auxiliares de equitación;
- 2 terapeutas ocupacionales;
- 3 psicólogos;
- 1 veterinario;
- 1 instructor de equitación con homologación para la enseñanza de equitación adaptada

❖ Poder disponer de al menos 12 caballos de terapia y 3 de equitación adaptada;

❖ Llegar a tener al menos 2 caballos privados (en pensión) de equitación adaptada en el centro;

❖ Empezar la promoción internacional.

4. PRODUCTO Y MERCADO

4.1. PRODUCTO: VISIÓN GENERAL

El servicio que ofrece nuestra clínica es un servicio individualizado basado en la atención integral de los pacientes. Se trata de un tratamiento con un enfoque interdisciplinar a cuya base se encuentra la atención centrada en el paciente y en su patología.

En nuestra clínica dispondremos de personal calificado y especializado en las terapias que se llevan a cabo, por lo tanto en el equipo que interviene en el tratamiento de los pacientes serán parte fundamental el fisioterapeuta, el terapeuta ocupacional, lo psicólogo, el médico rehabilitador y el técnico de equitación.

En Balios & Xanthos el tratamiento va más allá de la simple terapia, ya que tenemos en cuenta el rol de la familia y de los cuidadores, formándolos y ayudándolos para que el tratamiento no se limite únicamente a las sesiones en el centro, sino que se darán pautas a las personas más próximas para mejorar la calidad de vida los pacientes.

4.2. MERCADO POTENCIAL

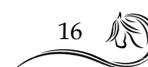
4.2.1. ANÁLISIS SECUNDARIA DE DATOS

Para entender de forma adecuada el contexto en el que la empresa se irá a colocar, es necesario analizar el escenario global donde esta se irá a situar.

En primer lugar, se debe destacar que Balios & Xanthos se inserta en un mercado que gana cada día más terreno. En los últimos años, en particular en los últimos diez años, la atención hacia la rehabilitación ecuestre por parte de la comunidad científica ha crecido exponencialmente, y numerosos han sido los estudios que han confirmado los beneficios que este tipo de terapia aporta a quien la practica. De esta manera, la respuesta del público a estos estudios ha conllevado un aumento exponencial de la demanda de centros que pusieran en acto este tipo de rehabilitación.

En segundo lugar, es oportuno recordar que Balios & Xanthos es una empresa cuyo mercado potencial es muy amplio, ya que una amplia parte de pacientes de todas las edades se pueden beneficiar de los servicios que ofrece.

Una de las franjas de población a quien Balios & Xanthos se dirige con particular atención es la población infantil, ya que sus características se adaptan fácilmente a un tipo de rehabilitación que involucre animales.



Si miramos a los datos que se refieren a este tipo de población, un estudio hecho por Roser y Ritchie en 2016, muestra cómo los trastornos neonatales sean la tercera causa de discapacidad en el mundo (Gráfico 1).

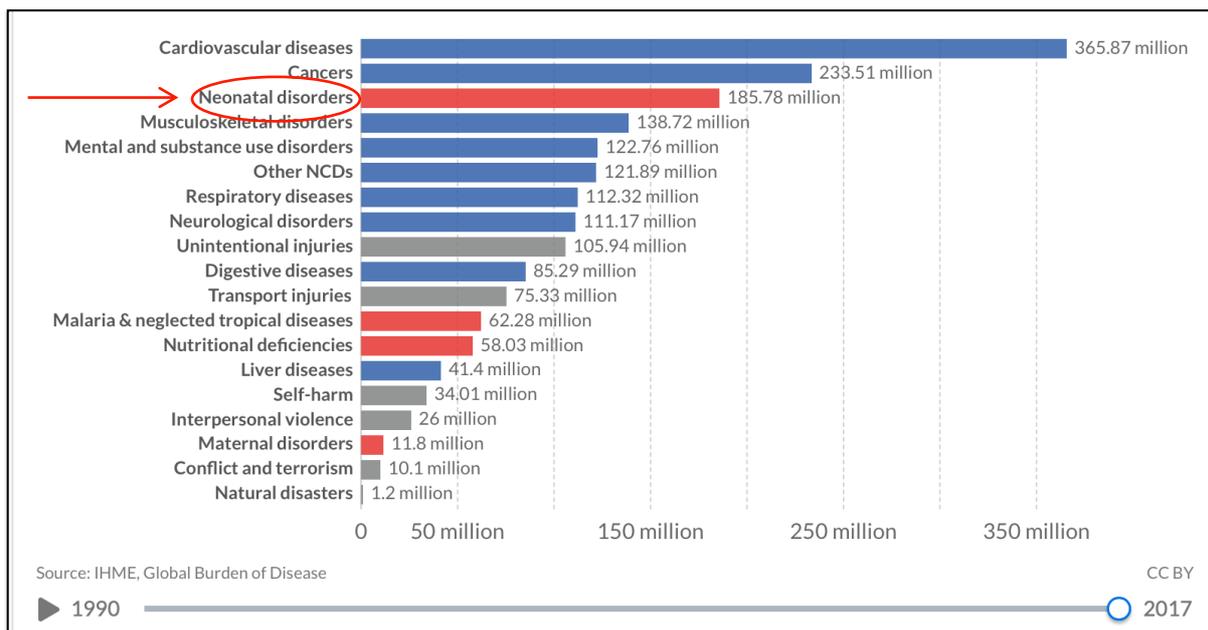


Gráfico 1. Peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) dividido por categorías de enfermedades y lesiones en el mundo en el año 2017.

En España la situación cambia, ya que los datos recogidos muestran que estas patologías se clasifican entre las últimas causas de discapacidad (Gráfico 2). Sin embargo, si miramos la evolución de los números descritos en este estudio relativos al año 2007 (Gráfico 3), podemos afirmar que generalmente todas las enfermedades han reducido su peso a nivel de discapacidad, incluso los trastornos neonatales, sin embargo éstos en 2017 se colocaban en una posición más alta de la tabla comparado con el año 2007; esto indica que su relevancia como causa de discapacidad ha aumentado en los últimos diez años en nuestro país.

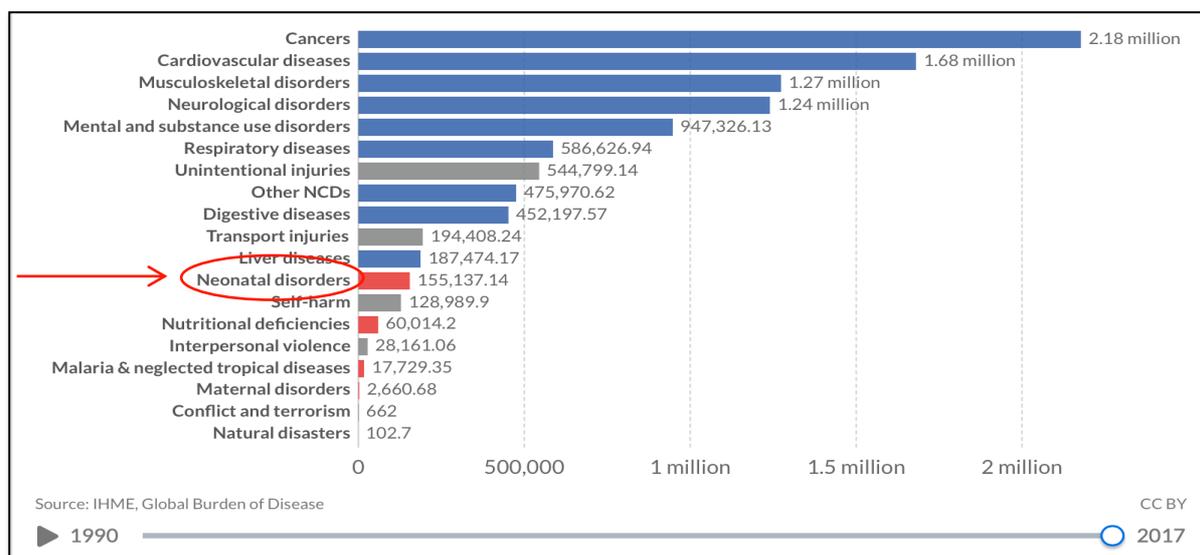


Gráfico 2. Peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) dividido por categorías de enfermedades y lesiones en España en el año 2017.

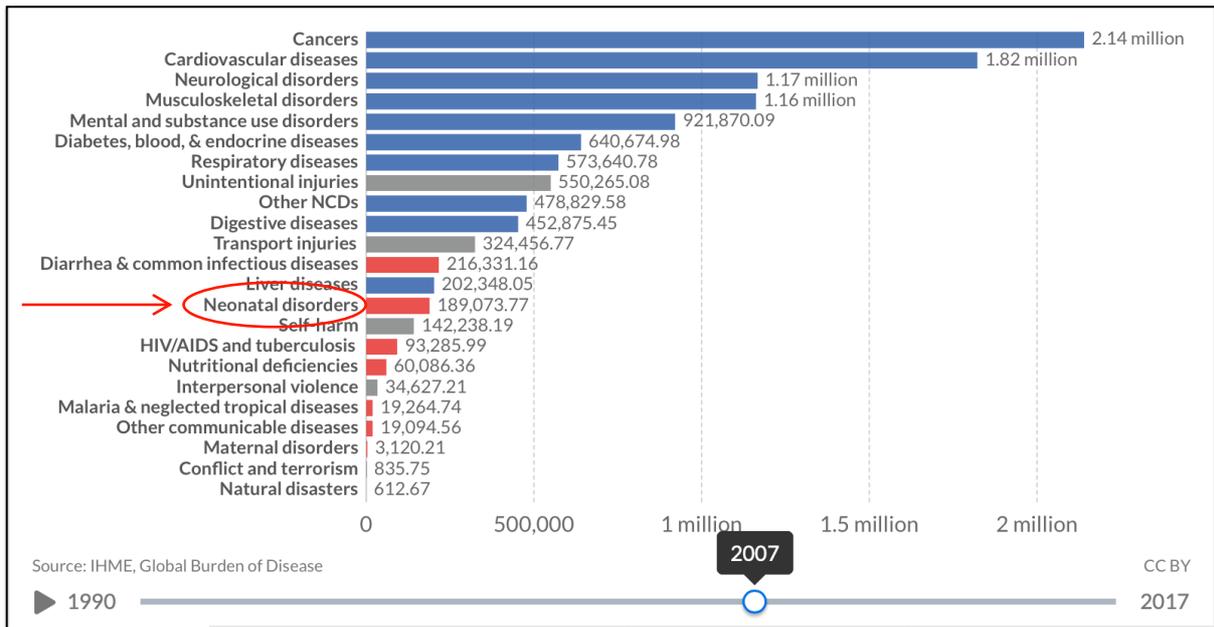


Gráfico 3. Peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) dividido por categorías de enfermedades y lesiones en España en el año 2007.

En los gráficos 4 y 5 se puede apreciar más claramente como la prevalencia de los trastornos neonatales se haya mantenido más o menos estable a lo largo de las últimas tres décadas tanto a nivel mundial (Gráfico 4), como a nivel de España (Gráfico 5).

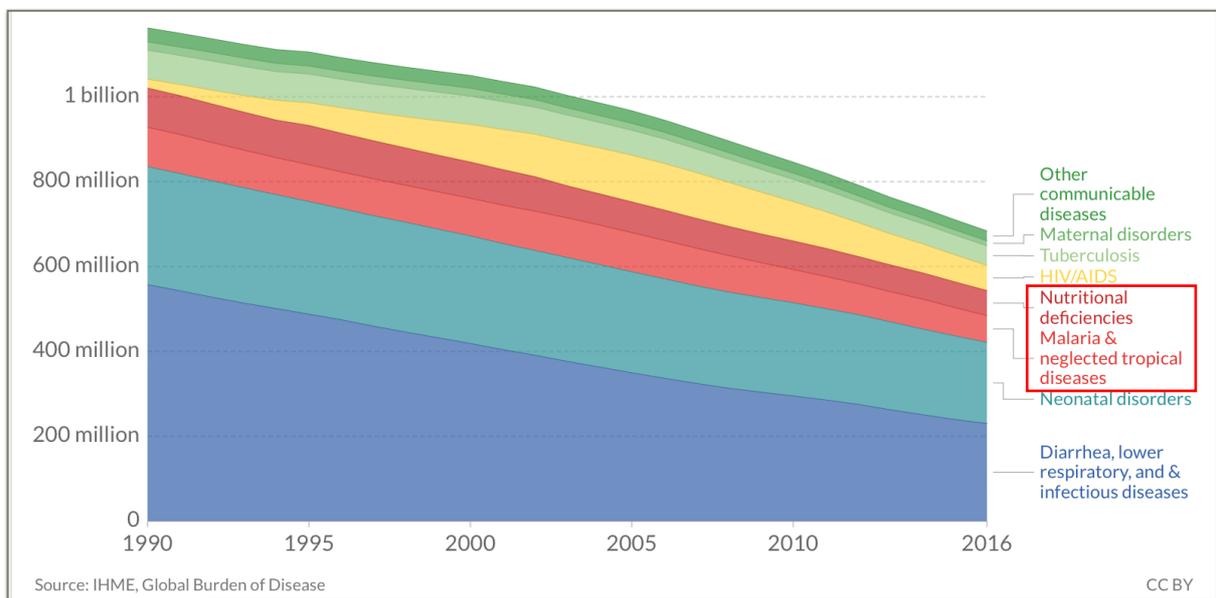


Gráfico 4. Evolución del peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) para las enfermedades transmisibles, relacionadas con la maternidad, neonatales y nutricionales en el mundo en el periodo desde al año 1990 al año 2016.

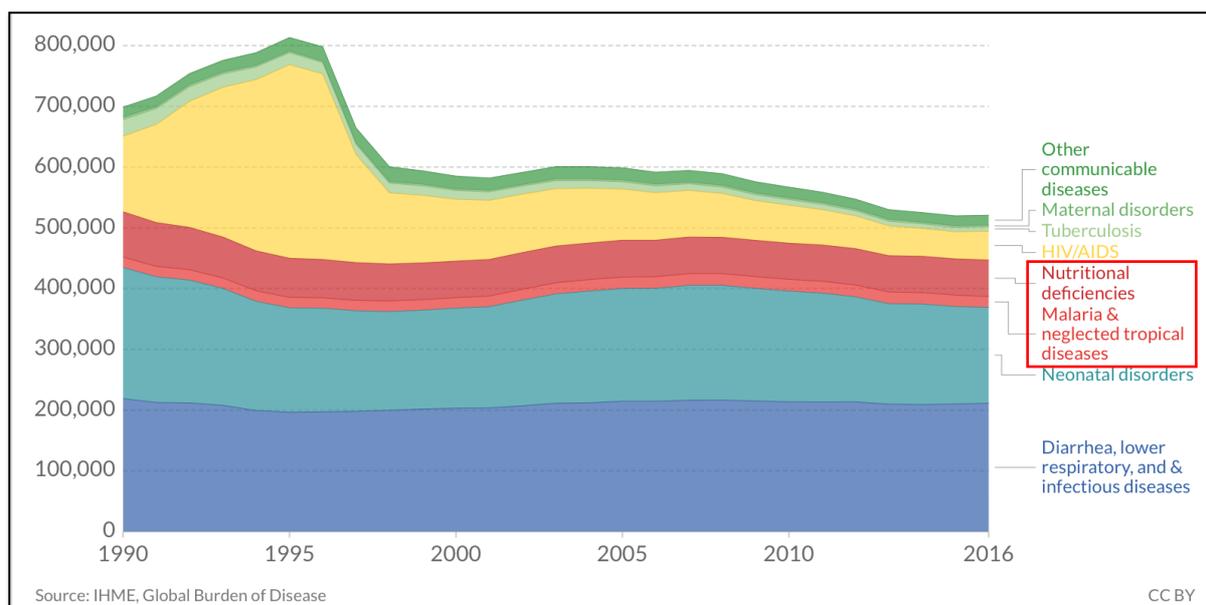


Gráfico 5. Evolución del peso total de la discapacidad medido en años de vida con discapacidad (DALYs) para las enfermedades transmisibles, relacionadas con la maternidad, neonatales y nutricionales en España en el periodo desde al año 1990 al año 2016.

Teniendo en cuenta que la principal causa de discapacidad motora en esta población es la parálisis cerebral (Stavsky et al. 2017), y que este trastorno se clasifica justamente como un trastorno neonatal dado se ocasiona en estas etapas del desarrollo, este dato mundial confirma que el mercado potencial y los potenciales clientes de una empresa como Balios & Xanthos se han mantenido constantes en el tiempo.

Con respecto a este trastorno cabe destacar que a nivel mundial los datos más actuales disponibles provienen sobre todo de los países desarrollados, mientras que para los países en vía de desarrollo la literatura es muy deficiente, aunque en los últimos años se hayan empezado a incluir datos provenientes sobre todo de América Latina y algunos países de África; además, la disponibilidad de registros de parálisis cerebrales es escasa debido a que esta práctica se ha empezado a realizar desde hace relativamente pocos años (Korzeniewski, 2006).

Sin embargo, los datos confirman que la tasa de prevalencia de esta condición a nivel mundial es de entre 2 y 5 niños cada 1000 nacidos vivos (Asociación Española de Fisioterapeutas, 2017), con leves o mínimas diferencias entre países; prevalencia que ha sido constante a lo largo de las últimas décadas, a pesar de los notables avances en el campo de la obstetricia y de la ginecología hayan reducido considerablemente los riesgos peri, post y neonatales para los recién nacidos.

Contando con cuánto dicho, sólo en España hay cerca de 120.000 personas, entre niños y adultos, que han sufrido una parálisis cerebral y que viven con las secuelas de esta patología.

Por otro lado, siempre con respecto a la población infantil, otro trastorno que se puede considerar importante de analizar sería el Trastorno por Déficit de Atención y Hiperactividad (TDAH).

Uno de los problemas relacionados con este trastorno y que impide un análisis correcto de su prevalencia, es que se trata de un trastorno supradiagnosticado, ya

que “los criterios de diagnóstico se han vuelto más liberales y captan casos que los antiguos criterios habrían omitido” (Chaudhary, 2018).

A nivel mundial, el Attention-deficit hyperactivity disorder Institute ha estudiado la prevalencia de este trastorno y los resultados se exponen en la figura 1.

Estos datos indican que el país con más prevalencia de niños con TDAH son EEUU, ya que el porcentaje de niños menores de 18 años diagnosticados con TDAH es el 8.1%; mientras que en España este porcentaje baja al 1,8%.

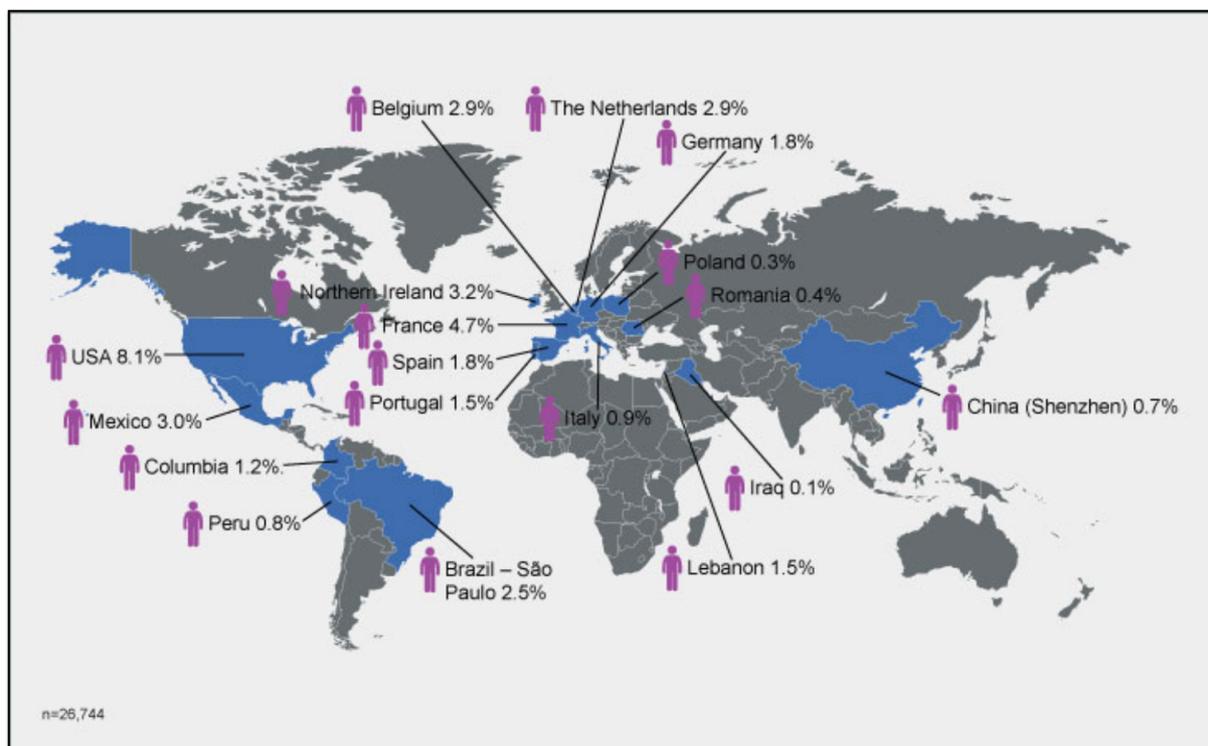


Figura 1. Prevalencia global de TDAH infantil (<18 años) divididos por países.

Aunque hasta hace relativamente pocos años se pensaba que este trastorno fuese puramente característico de la población infantil y juvenil, en los últimos años se ha descubierto que el TDAH persiste en la edad adulta en entre el 50% y el 65% de las personas diagnosticadas de este trastorno en edad juvenil.

En la figura 2 se pueden apreciar los porcentajes de población de entre 18 y 44 años de edad que sufren de TDAH en el mundo. Con respecto a España, el porcentaje se mantiene parecido a cuanto encontrado en la población infantil, sin embargo en otros países, como por ejemplo en Francia, el porcentaje se dispara de forma exponencial, desde un 4,7% de los casos infantiles, hasta el 7,2% de los casos de TDAH en adultos.

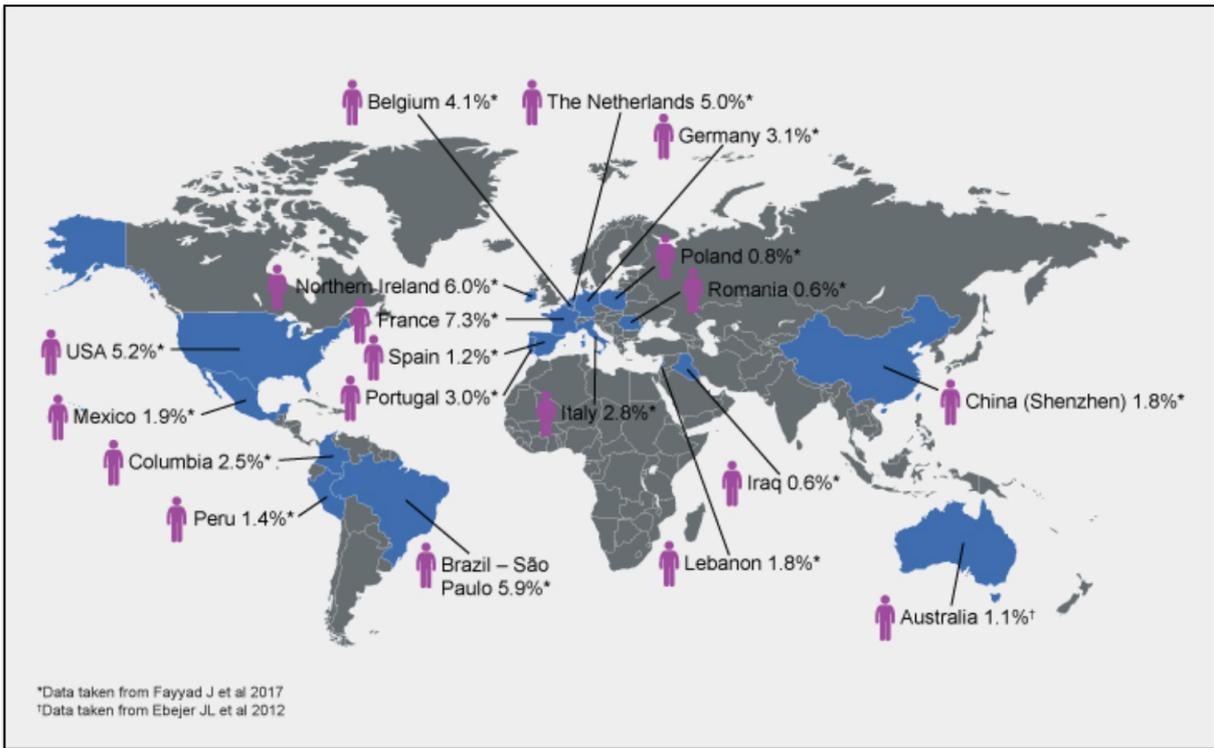


Figura 2. Prevalencia global de TDAH en adultos (<18 - 44 años) divididos por países.

A nivel de Cataluña, un estudio del 2020 ha analizado la prevalencia de TDAH en la población infantil de 4 a 17 años, encontrando que la prevalencia resultante en Cataluña difiere de los anteriores estudios llevados a cabo a nivel nacional. Tal y como muestra el gráfico 6. Esta prevalencia se ha mantenido bastante estable durante la última década, lo que indica que un centro como Balios & Xanthos, también puede tener un mercado estable en este grupo de población.

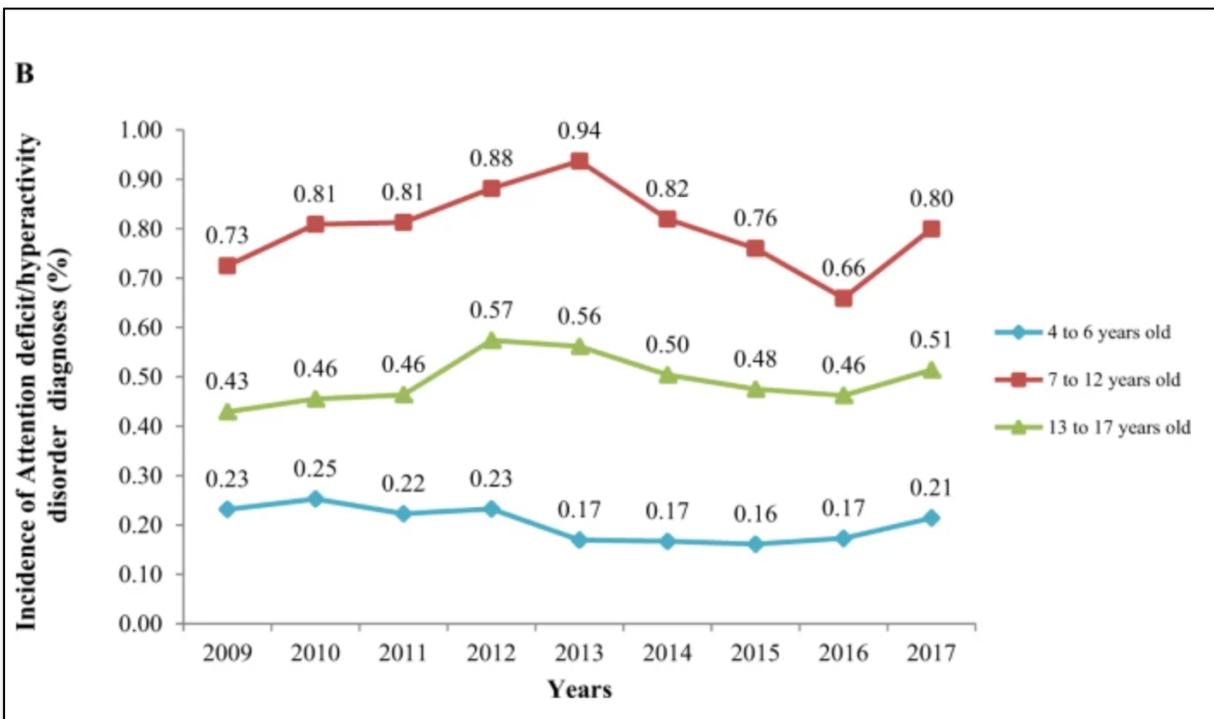


Gráfico 6. Evolución de la prevalencia de TDAH en Cataluña en la población de entre 4 y 17 años en el periodo desde el año 2009 al año 2017.

Anteriormente hemos comentado que otro grupo de pacientes que se pueden beneficiar de los servicios ofrecidos por Balios & Xanthos serían aquellos que padecen de alguna enfermedad neuromuscular. Con respecto a estas patologías su frecuencia es baja y por lo tanto se consideran como enfermedades raras. Sin embargo estas son enfermedades cuya repercusión sobre la calidad de vida de quien las padece es muy alta ya que conlleva un grado muy alto de discapacidad.

Actualmente la gran multitud de enfermedades neuromusculares dificulta su abordaje global y existen pocos estudios epidemiológicos que incluyan todas las diferentes enfermedades o al menos la mayoría de ellas (Camacho, Esteban, Paradas, 2018); por esta razón resulta difícil tener una idea global del número de personas afectadas por una de estas patologías. A nivel español se desconoce la prevalencia de las enfermedades neuromusculares, sin embargo, la asociación ASEM estima que haya más de 60.000 personas que padecen alguna de estas patologías en nuestro país (Camacho, Esteban, Paradas, 2018). Analizando las enfermedades singularmente se puede hacer una estimación de la prevalencia de cada una de ellas y en 2014 Orphanet publicó una estimación de prevalencia de las enfermedades raras en Europa cuyos resultados se recogen en la tabla 1.

Enfermedad	Prevalencia por 100.000 habitantes
Miopatías congénitas	3,8
Síndromes miasteniformes congénitos	0,3
Distrofia muscular congénita	5
Enfermedad de Wernig-Hoffmann	1,25
Atrofia muscular espinal tipo 2	1,42
Miotonía congénita	5
Enfermedad de Pompe	0,8
Polirradiculoneuropatía inflamatoria aguda desmielinizante	3,1
Polineuropatía inflamatoria crónica desmielinizante	3,7
Miastenia gravis	20



Enfermedad	Prevalencia por 100.000 habitantes
Síndrome de Eaton-Lambert	1
Enfermedad de Charcot-Marie-Tooth	22
Enfermedad de Steinert	4,5
Distrofia facio-escápulo-humeral	4
Distrofia muscular de Duchenne	5
Calpainopatía	1
Disferlinopatía	0,13
Laminopatía	0,2
Sarcoglicanopatía	0,6
Miopatía de Bethlem	0,77
Miopatía de Miyoshi	0,26
Miopatías congénitas	3,8

Tabla 1. Prevalencia de enfermedades raras en Europa en el año 2014.

Entre los problemas de origen neurológico que los servicios que Balios & Xanthos pueden abordar, tenemos todos aquellos traumatismos que entran en la categoría de “daño cerebral adquirido”. Estamos hablando de los traumatismos cráneo-encefálicos, de los accidentes cerebro-vasculares y de las lesiones medulares.

Analizando los datos relativos a los traumatismos generales, con la revolución industrial y el desarrollo de la industria de automóviles, los accidentes de tráfico han aumentado de forma exponencial y siguen siendo al día de hoy una de las causas más frecuente de lesiones del aparato locomotor, de hecho si analizamos los datos del Departamento General de Tráfico, en 2018 en número de accidentes ocurridos que han incluido al menos una víctima ronda alrededor de los 100.000, número generalmente elevado y que se ha mantenido bastante estable a lo largo de los años, con una leve tendencia a la disminución.

En el gráfico 7 y 8 se muestran las principales causas de traumatismos cráneo-encefálico y de lesión medular en el mundo (Lancet Nuerology, 2016). Como podemos observar, la segunda causa más frecuente de TCE en todas las regiones estudiadas son los accidentes de tráfico y todos los accidentes relacionados con la carretera (Gráfico 7); aunque estos sean las primeras causas, debemos recordar que



la mayoría de pacientes que sufren de TCE son personas mayores, por lo tanto, es normal que la primera causa de este tipo de lesión sean las caídas accidentales, tal y como muestra el gráfico. Sin embargo, para las personas de más joven edad, la mayoría de estas lesiones son debido a traumatismos moderados y severos, cuya causa, como hemos dicho, son los accidentes de tráfico, además de los deportivos. En el caso de las lesiones medulares (Gráfico 8), los accidentes de tráfico se clasifican como tercera causa más frecuente después de la aspiración pulmonar.

Otro dato peculiar que se puede observar en los gráficos es que la incidencia de estos dos tipos de lesiones es muy alta en Europa y mucho más baja en otros países; este hecho quizá se deba a una menor incidencia de caídas en las otras regiones del mundo.

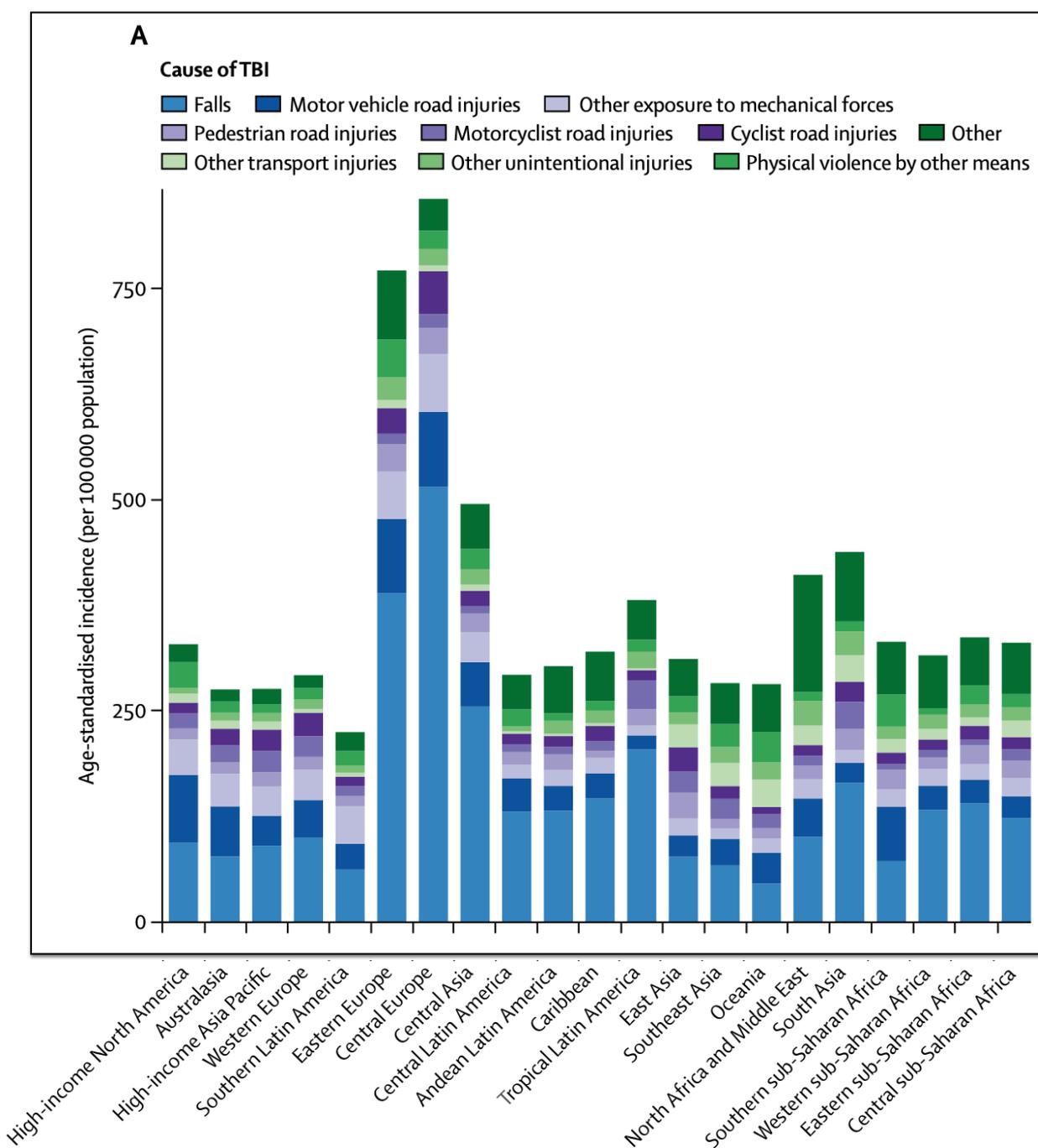


Gráfico 7. Incidencia y principales causas de traumatismo craneo-encefálico en la población por región.



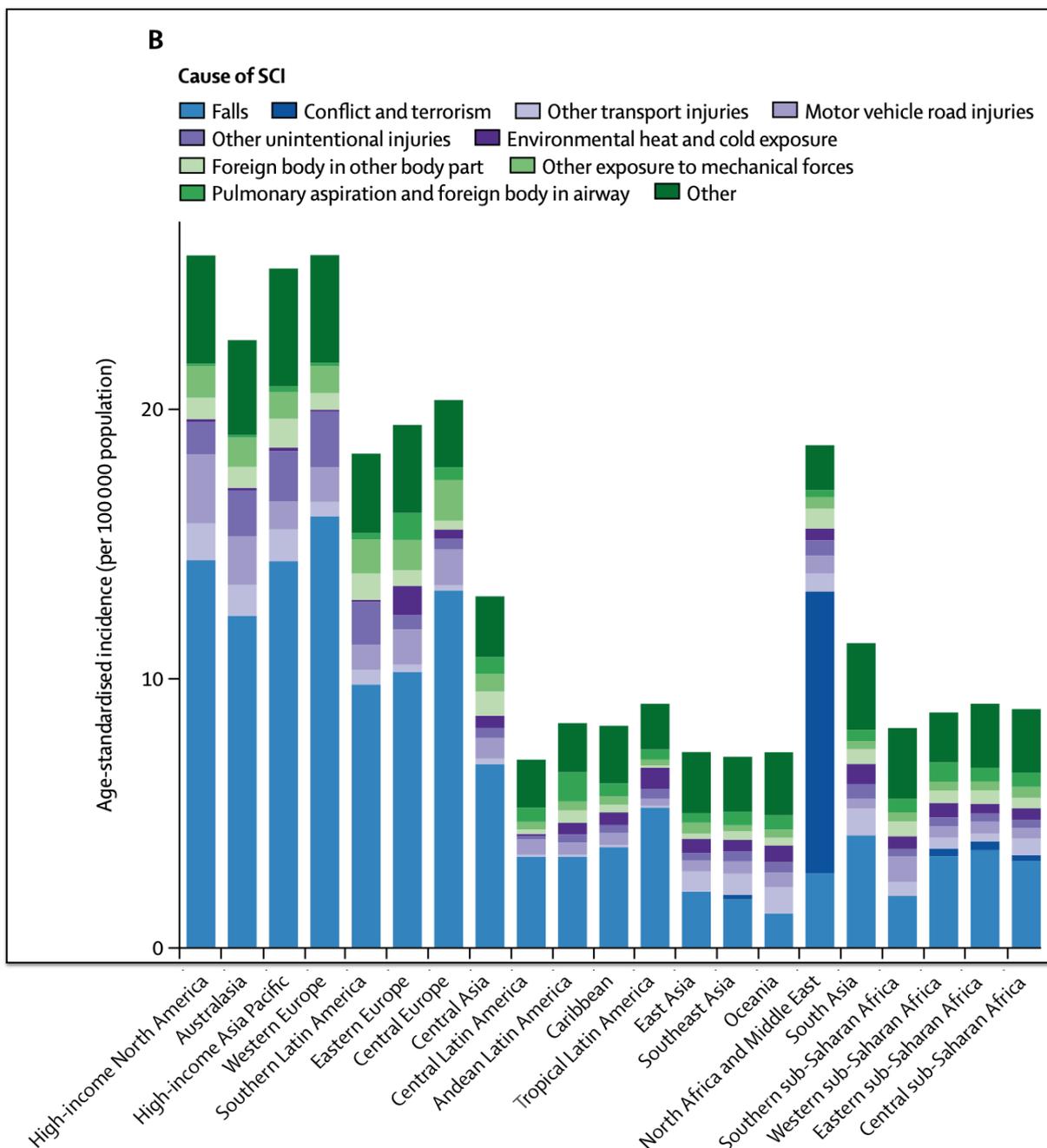


Gráfico 8. Incidencia y principales causas de lesión medular en la población por región.

Los datos que emergen de este gráfico indica que la incidencia de estos tipos de lesiones en nuestra región es muy alta; consecuentemente, ya que los datos no representan únicamente la situación a nivel español, una empresa como Balios & Xanthos podría beneficiarse de este mercado tan amplio a nivel europeo, ya que puede conllevar la oportunidad de expandirse hacia un servicio internacional.

Otra porción de la población que se puede beneficiar de los servicios que Balios & Xanthos ofrece serían todas aquellas personas que sufren de trastornos psicológicos, de conducta o que tengan adicción a drogas.

En cuanto a los trastornos psicológicos, según el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar “en Europa, la salud mental es una de las principales preocupaciones de la

salud pública, en términos de prevalencia, de carga de enfermedad y de discapacidad. Respecto a la prevalencia, se estima que los trastornos mentales afectan a más de un tercio de la población europea”.

En la encuesta nacional de Salud (ENSE) de 2017 resultó más de una cada diez personas de 15 y más años refirió haber sido diagnosticada de algún problema de salud mental, siendo los problemas más prevalentes la depresión y la ansiedad crónica. En el gráfico 9 se puede ver cómo estas dos patologías afectan mayormente a los individuos de sexo femenino y cómo se disparen en términos de prevalencia comparadas con las demás enfermedades mentales.

Estos datos reflejan una realidad en la que Balios & Xanthos podría ofrecer sus servicios a una gran franja de la población, ya que siempre según las estadísticas reportadas por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar, desde 2011 al 2017 “no se han observado cambios importantes en la prevalencia declarada de ansiedad crónica” (ENSE, 2017) y, si observamos la tabla 2, tampoco para la depresión los valores de prevalencia han cambiado de forma significativa, indicando la tendencia a la estabilidad que el mercado potencial de Balios & Xanthos puede tener en los próximos años con referencia a este tipo de pacientes.

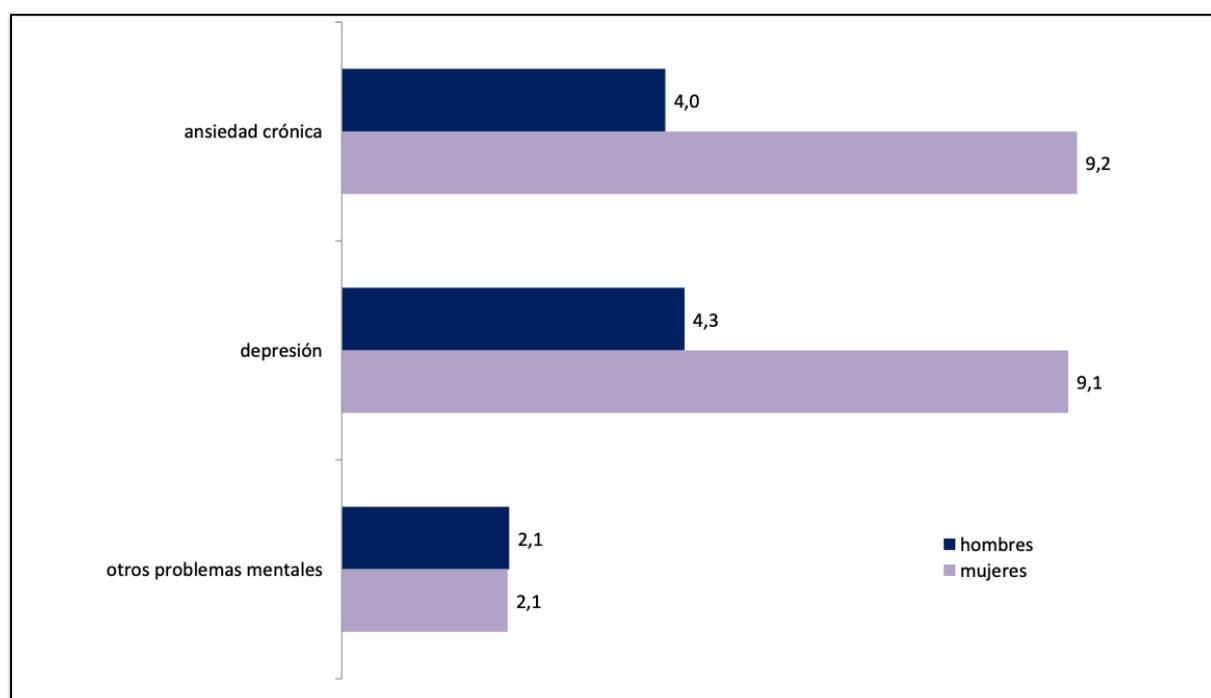


Gráfico 9. Prevalencia de distintos problemas de salud mental* en población de 15 y más años según sexo (%). España 2017. ENSE, MSCBS/INE.

Enfermedad o problema de salud	2011	2014	2017
Ansiedad crónica	6,72	6,85	6,74
Depresión	5,90*	6,89	6,6
Otros problemas mentales	1,62	1,83	2,08
Alguno de los anteriores	9,61	10,65	10,76

*En 2011 se preguntó ‘depresión crónica’.

Tabla 2. Evolución de la prevalencia autodeclarada de distintos problemas de salud mental 2011-2017. Población de 15 y más años (%). España. ENSE/EESE, MSCBS/INE.

Por lo que concierne las personas dependientes de drogas, a nivel mundial las drogas representan un problema de salud pública común a casi todos los países, tanto desarrollados, como en vía de desarrollo, cuyas cifras cada año aumentan. Según el informe mundial sobre las drogas, “en el 2018 alrededor de 269 millones de personas usaron drogas en todo el mundo durante el 2018, lo cual supone un aumento de 30% con respecto al 2009, mientras que más de 35 millones de personas sufren trastornos por el uso de drogas” (UNODC, 2020). En particular en España, los datos recogidos por el Observatorio Español de las Drogas y las Adicciones (OEDA), muestran cómo el uso de sustancias psicoactivas consideradas como drogas, como la cocaína y la heroína, se haya mantenido más o menos estable a lo largo de la última década en la población juvenil (Tabla 3).

Prevalencia de consumo alguna vez en la vida													
	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Alcohol	84,1	84,2	86,0	78,0	76,6	82,0	79,6	81,2	75,1	83,9	78,9	76,9	77,9
Tabaco	60,6	64,4	63,4	61,8	59,8	60,4	46,1	44,6	39,8	43,8	38,4	38,5	41,3
Cannabis	20,9	26,4	29,5	33,2	37,5	42,7	36,2	35,2	33,0	33,6	29,1	31,1	33,0
Hipnosedantes*	6,9	7,7	7,7	8,8	8,5	10,0	12,1	17,3	18,0	18,5	16,1	17,9	18,4
Hipnosedantes**	6,1	6,1	6,4	6,9	6,5	7,0	7,6	9,4	10,4	8,9	7,8	8,0	8,6
Cocaína polvo y/o base	2,5	3,4	5,4	6,5	7,7	9,0	5,7	5,1	3,9	3,6	3,5	3,2	2,9
Éxtasis	3,6	5,5	3,6	6,2	6,4	5,0	3,3	2,7	2,5	3,0	1,2	2,3	2,6
Alucinógenos	5,1	6,8	5,5	5,8	4,4	4,7	4,1	4,1	3,5	3,1	1,8	1,6	1,9
Inhalables volátiles	3,1	3,3	4,2	4,3	3,7	4,1	3,0	2,7	2,3	1,9	0,9	1,0	1,7
Setas mágicas	-	-	-	-	-	-	-	-	2,1	2,2	1,3	1,4	1,7
Metanfetamina	-	-	-	-	-	-	-	-	0,8	0,9	0,8	1,4	1,6
Anfetaminas	4,2	5,3	4,3	4,5	5,5	4,8	3,4	3,6	2,6	2,4	1,4	1,7	1,5
Heroína	0,5	0,5	0,9	0,6	0,5	0,7	1,0	0,9	1,0	1,0	0,6	0,8	0,7
GHB	-	-	-	-	-	-	1,2	1,1	1,2	1,3	1,0	0,6	0,6
Esteroides anabolizantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,7	0,6	0,5	0,4

Tabla 3. Evolución de la prevalencia de consumo de drogas alguna vez en la vida, entre los estudiantes de Enseñanzas Secundarias de 14-18 años (%). España, 1994-2018.

Finalmente, cabe destacar que con los avances en el campo de la tecnología y de la medicina cada año la esperanza de vida de las personas que padecen enfermedades invalidantes se alarga más; consecuentemente, aumenta la demanda de terapias que puedan favorecer la rehabilitación, la reinserción en la sociedad y la mejora de la calidad de vida de estas personas. Con esta premisa y con la situación global que se presenta en el campo de la rehabilitación ecuestre, es de primaria importancia entender de que manera como profesionales de fisioterapia podemos ayudar a las personas que conviven con alguna de las situaciones antes mencionadas.

Una empresa como Balios & Xanthos puede ofrecer a estos pacientes y a incluso muchos más que no se han analizado específicamente, como los problemas sociales y de inclusión, de una forma que nuestros futuros clientes puedan tener la máxima profesionalidad, sin perder esa característica lúdica y apasionante que es propia de la rehabilitación ecuestre.

4.3. EL CLIENTE

La selección de pacientes que se pueden beneficiar de los tratamientos que ofrecemos es muy amplia, por lo tanto los podemos dividir en tres grandes grupos según la patología o trastorno que tengan.

A. *Pacientes neurológicos*

Según la evidencia científica más reciente, los pacientes que padecen de algún trastorno neurológico y que debido a su lesión hayan perdido capacidad funcional y de movimiento son uno de los principales grupos que se benefician más de la rehabilitación con caballos. El movimiento del caballo resulta de gran ayuda para volver a adquirir los patrones de movimiento y los sentidos perdidos. Es por esta razón que queremos enfocarnos en este tipo de personas, ya que en los últimos años, como ya explicado anteriormente, es una de las categorías de pacientes que más ha crecido y que causa más discapacidad y gasto en salud.

B. *Pacientes con trastornos de la conducta*

La segunda categoría de clientes en los que queremos enfocarnos son aquellos que padecen algún trastorno de la conducta. Estos pacientes pueden beneficiarse del tratamiento con caballos a través de la relación que se establece con el animal. Esto se traduce en que aprendiendo a relacionarse con estos animales, los pacientes pueden aprender a gestionar mejor sus emociones y sus hábitos de conducta,

C. *Pacientes con trastornos psicológicos y/o cognitivos*

La última categoría de clientes en los que queremos enfocarnos son todos aquellos individuos que luchan con trastornos psicológicos y/o cognitivos. Al igual que para los pacientes con trastorno de la conducta, la relación que se establece con el caballo de terapia es beneficiosa para el control emotivo y para el desarrollo cognitivo de los pacientes ya que a través de ella estas personas establecen tanto un vínculo emotivo positivo que les ayuda a superar sus propios problemas, como una conexión de la que pueden aprender.

4.4. TARGETS

Ya que los grupos de pacientes definidos comprenden una selección de clientes muy amplia, dividiremos los targets a partir de la subdivisión que hemos propuesto anteriormente. Como targets el enfoque será en aquellos usuarios que actualmente suelen tener más acceso a servicios de rehabilitación ya que estos son los que más se preocuparán de probar otros tipos de terapia como la que Balios & Xanthos ofrece. Dentro de estos grupos encontramos:



❖ *Padres o familiares de niños y adolescentes con patologías de origen neurológico o cognitivas*

Al día de hoy muchos son los niños que sufren de patologías neurológicas que les impide su desarrollo funcional y de llevar una vida normal; consecuentemente, los padres de estos niños son los que se dedican con todas sus fuerzas a encontrar alguna terapia que pueda ayudar a sus hijos. Lo mismo ocurre con los niños que tienen problemas cognitivo-motores, como el autismo, el síndrome de Down y los trastornos de déficit de atención entre otros.

❖ *Personas con problemas de estrés, ansiedad o depresión*

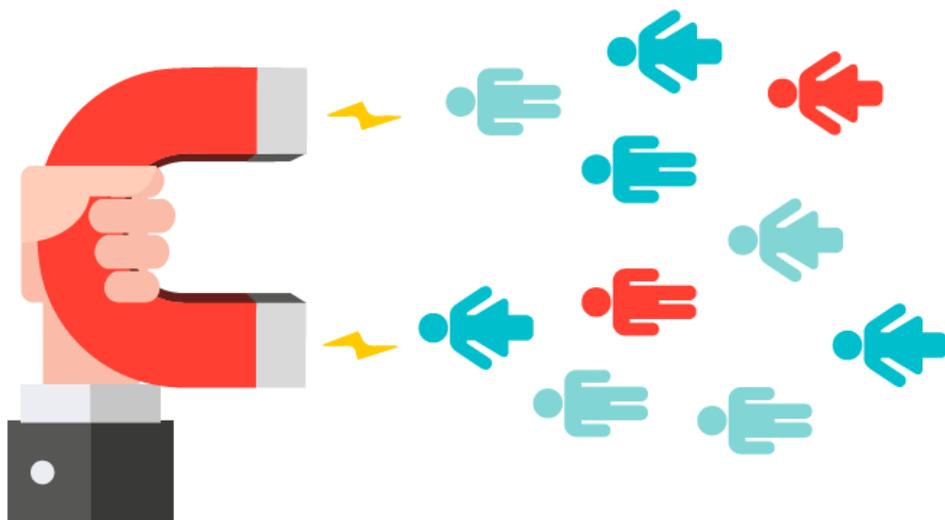
Como hemos visto anteriormente en el análisis secundario de datos, el número de personas que sufre de alguno de estos problemas ha crecido bastante en los últimos años; además, a causa de la situación de pandemia que estamos viviendo en este momento, muchos han perdido sus seres queridos, su trabajo, sus certezas... De esta manera otro target esencial al que debemos mirar será este grupo de la población que cada vez se vuelve más numeroso.

❖ *Padres de adolescentes con problemas psicológicos, emocionales o de conducta*

Desde hace ya muchos años, algunos de los problemas más comunes entre los adolescentes son aquellos relacionados con estados emocionales negativos, como la depresión y la ansiedad, que a menudo conllevan problemas sobre el estado de salud física y las relaciones sociales de estos individuos. Si hablamos de adolescentes, los padres son quienes suelen buscar terapias que ayuden sus hijos a superar estos problemas ya que muchas veces únicamente la intervención de un psicólogo no es suficiente.

❖ *Familiares de individuos con problemas de adicción.*

Cada vez más son las personas que luchan con problemas de adicción a drogas o fármacos. Normalmente estos individuos no son conscientes de tener un problema, por lo tanto, los que más se preocupan por la salud de estas personas, serán sus familiares más cercanos.



4.5. ANÁLISIS PESTEL

Para poder tener una idea más clara de las características del entorno de la empresa será necesario estudiar todos los factores que envuelven y condicionan la actividad de la empresa. De esta forma se podrán valorar los efectos, positivos o negativos, que estos tienen sobre el proyecto. Seguidamente se analizarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

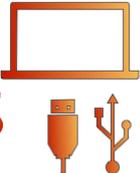
<p>POLÍTICOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No existe regulación sobre la práctica de la equinoterapia <input checked="" type="checkbox"/> Regulación voluntaria de la Fundació Catalana d'Hipoteràpia
<p>ECONÓMICOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No existe cobertura por parte de la Seguridad Social. <input type="checkbox"/> Coste de mantenimiento de los animales elevado
<p>SOCIALES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Aumento de los estudios sobre la efectividad de la terapia con caballo <input checked="" type="checkbox"/> Aumento de la interacción humana i entre humanos y animales <input checked="" type="checkbox"/> Establecimiento de relaciones positivas
<p>TECNOLÓGICOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Facilitación de la planificación y de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Menor utilización de la tecnología <input checked="" type="checkbox"/> Aumento de las interacciones persona-animales
<p>ECOLÓGICOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Necesidad de grandes espacios para la construcción del centro <input type="checkbox"/> Impacto medioambiental de los animales <input checked="" type="checkbox"/> Entorno medioambiental de trabajo saludable y estimulante <input checked="" type="checkbox"/> Mayor contacto con la naturaleza
<p>LEGALES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Medidas por parte de fundaciones para evitar el intrusismo <input checked="" type="checkbox"/> Las medidas adoptadas no son suficientes <input checked="" type="checkbox"/> Ley de la dependencia

Tabla 4. Análisis PESTEL

4.5.1. FACTORES POLÍTICOS

En línea general, la equitación es una actividad de carácter deportivo y por lo tanto está regulada por dos federaciones: a nivel nacional por la Real Federación Hípica Española y a nivel de comunidad autónoma por la Federació Catalana d'Hípica (FCH). Aunque estas series de legislaciones y reglamentos se aplican por una parte de la actividad del centro, la equitación adaptada, para las actividades de carácter terapéutico y social, al día de hoy no existe ninguna legislación que regule su ejercicio y por lo tanto su regulación sigue las líneas de la legislación para la práctica deportiva. Para poner algún remedio a este hecho, la FCH ha establecido unos requisitos normativos para la homologación de los Centros en Hipoterapia y de los profesionales que ejercen este ejercicio. Aunque en Cataluña existan estos requisitos, la falta de normativas específicas a nivel nacional favorece el intrusismo profesional y, de consecuencia, aumenta la competencia entre empresas.

4.5.2. FACTORES ECONÓMICOS

Generalmente el servicio que la empresa ofrece es un servicio que se puede considerar de lujo dentro de los diferentes tipos de tratamientos, ya que actualmente no forma parte de las terapias convencionales. Por esta razón no goza de una cobertura por parte de la Seguridad Social y por lo tanto limita el número de clientes potenciales que pueden buscar un servicio como el que la empresa ofrece. Además, al tratarse de un tipo de terapia que involucra los caballos normalmente suelen tener un precio más elevado, ya que los gastos de mantenimiento y gestión de estos animales son muy altos. Estos dos factores nos limitarían en el mercado y en la captación de clientes.

Por lo que concierne las actividades de equitación adaptada, de per sí este deporte es considerado de élite, ya que, como hemos comentado anteriormente, el coste de mantenimiento de los animales es muy elevado, por lo tanto, también en este campo nos podríamos encontrar con una limitación en cuanto a número de personas que puedan acceder a nuestro servicio.

4.5.3. FACTORES SOCIALES

En los últimos años hemos asistido a un aumento potencial de los estudios sobre las terapias con caballos y casi todos demostraron la efectividad de este tipo de terapia y al día de hoy existen cientos de estudios. En particular, un estudio realizado (...). Este estudio demuestra que existe un vínculo que se establece entre las personas y los animales que promueve el contacto entre especies y favorece la instauración de relaciones positivas que se puede transformar en un aumento de la búsqueda de relaciones sociales de los mismos pacientes y de todos aquellos que presencien las sesiones y tengan contacto, directo o indirecto, con los animales de terapia.



4.5.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Las actividades llevadas a cabo en la empresa en sí mismas suponen una menor utilización de la tecnología en el momento de la terapia. Sin embargo, esto no es del todo negativo, ya que favorece la interacción con el medioambiente y conlleva una “vuelta a la naturaleza” que en el mundo actual no se da muy a menudo. Además, aunque la terapia en sí no necesita de tecnologías, estas se pueden utilizar de manera que tengan un efecto positivo, ya que actualmente se están empezando a implementar algunos dispositivos de última generación que simulan el movimiento del caballo y podrían ser más adecuados para algunos pacientes ya que al no tratarse de animales vivos aumentan la seguridad de los pacientes durante la terapia.

4.5.5. FACTORES ECOLÓGICOS O AMBIENTALE

Un factor que no se puede no tener en cuenta y que es decisivo para el impacto ambiental de la empresa es que nuestro servicio se relaciona directamente con animales; y no estamos hablando de animales pequeños por cierto. Los caballos, al ser animales de más de media tonelada de peso, necesitan de espacios amplios para su instauración y el impacto que la construcción y la adaptación de estos espacios puede tener sobre el ambiente es seguramente relevante, ya que la idea de negocio sería construir o modificar algún ambiente prácticamente desde cero. Además, al ser animales tan grandes, se debe tener en cuenta de todo el impacto que generan por su mantenimiento: desde la misma nutrición, a los residuos que generan que contribuyen a la contaminación atmosférica.

Por otro lado, un factor positivo que nuestra empresa genera es que, aunque se tenga que realizar obras de construcción sobre un terreno potencialmente forestal, siempre se trataría de un espacio donde la naturaleza es reina, ya que generalmente los animales necesitan de áreas “verdes”.

4.5.6. FACTORES LEGALES

Anteriormente ya hemos comentado que no existe ninguna legislación que regule el ejercicio de la actividad de la empresa y que esto favorece el intrusismo profesional en esta profesión. Si por un lado es verdad que existen asociaciones y federaciones que intentan regular este tipo de ejercicio profesional, dando pautas de homologación y requisitos, por otro lado estas medidas resultan insuficientes a la hora de frenar con suceso el intrusismo, ya que para “aprobar” los requisitos establecidos, es suficiente rellenar algunos formularios y muchas veces los controles en los centros son escasos o deficientes. Al día de hoy siguen siendo muchos los círculos hípicas que se avalen del título de “centro de hipoterapia”, sin disponer de las instalaciones necesarias y de profesionales competente.

A nivel legal, una de las mayores ventajas que para la población y que afecta de forma importante una empresa como Balios & Xanthos, es la ley 39/2006, o ley de dependencia. Esta ley clasifica tres grados de dependencia y, que las personas que se clasifiquen en uno de estos grupos, tiene derecho a un conjunto de servicios y, sobre todo, de prestaciones según qué grado de discapacidad tengan.



4.6. CLAVES DE FUTURO

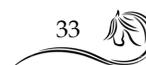
A través de este análisis, se han podido analizar los factores externos que influyen de forma más directa sobre el desarrollo de la empresa.

En primer lugar se debe tomar consciencia que la intrusión laboral en el campo de la rehabilitación ecuestre es un problema común y ampliamente presente en el territorio nacional, por lo tanto será importante presentar Balios & Xanthos de manera que los clientes entiendan que la empresa se basa en el ejercicio de profesionales calificados y competentes. Con este objetivo será fundamental una buena presentación en las plataformas de redes sociales, de manera que la profesionalidad que caracteriza la empresa resulta evidente desde el primer contacto de los clientes con el centro.

Por otro lado, hemos podido aprender que uno de los problemas a que la empresa podría enfrentarse es el coste mismo de los servicios ofrecidos, ya que el mantenimiento de los animales y la cantidad de profesionales implicados hacen que el coste mínimo de un servicio sea bastante alto. Por lo tanto será importante asegurar algún tipo de convenio con las instituciones gubernamentales en salud o con los centros de rehabilitación tradicional de manera que nuestros servicios puedan ser lo más accesibles posibles a la mayoría de la población que lo necesite. Teniendo en cuenta la ley de dependencia, también se podría mirar si fuese posible obtener alguna subvención que se considere en esta ley, siempre con el objetivo de que los servicios ofrecidos por la empresa resulten accesibles a una franja más amplia de la población.

También a nivel ecológico se deberán gestionar los recursos ambientales necesarios a la construcción del centro y al mantenimiento de los animales de forma óptima, además de analizar el impacto ambiental que el mismo centro y los mismos animales producen, por ejemplo estableciendo un plan de reducción de productos de desecho y de emisiones.

Finalmente, teniendo en cuenta de los servicios relacionados con la equitación adaptada, será necesario establecer un plan de gestión de recursos destinados a esta actividad, ya que, tratándose de una actividad considerada deportiva, puede suponer un gasto más elevado ya que sigue las mismas direcciones de la equitación no adaptada.



5. COMPETITIVIDAD

5.1. COMPETENCIA

Para analizar la competencia a que la empresa se enfrentará, se han dividido los competidores por el tipo de ejercicio profesional, ya que en este caso los principales competidores son círculos hípicos en que, además de la actividad deportiva de equitación, se llevan a cabo sesiones de hipoterapia, y las fundaciones o centros especializados en terapia con caballos.

Consideramos que la empresa se ubicará en la comarca del Vallès Occidental, por lo tanto se han tenido en cuenta los competidores más conocidos ubicados en la provincia de Barcelona, en las otras provincias de Cataluña y a nivel nacional.

En cuanto a la selección de los competidores, se han tenido en cuenta los primeros resultados de la búsqueda en google de “Hipoterapia Barcelona”, “Equinoterapia Barcelona” y “Equitación adaptada Barcelona”, ya que estos son los principales servicios que Balios & Xanthos quiere ofrecer; además, se han dividido entre centros de equinoterapia y círculos hípicos. Para la selección de los competidores fuera de la provincia de Barcelona y a nivel nacional, se han tenido en cuenta los centros que se dedican únicamente a la práctica de terapia con caballos o que sean muy conocidos por el público.



COMPETENCIA EN LA PROVINCIA DE BARCELONA CLÍNICAS DE EQUINOTERAPIA



- ❖ **NOMBRE:** Epona Equinoterapia
- ❖ **UBICACIÓN:** Campus UAB (Universitat Autònoma de Barcelona). Carrer de les granges S/N, 08193, Cerdanyola del Vallès, Barcelona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 609353520 – 607432677
- ❖ **MAIL:** nuria@epona.cat – monica@epona.cat
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Equitación social
 - ❖ Equinoterapia en la tercera edad
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** 1ª visita y prueba gratis, después entre 35 € y 50 € por sesión
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Niños y niñas con parálisis cerebral, trastornos psicomotores o cognitivos
 - ❖ Adultos y adolescentes con secuelas patologías de origen neurológicos, problemas de adicción, sociales o psicológicos
- ❖ **WEB:** <https://www.eponaequinoterapia.com>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Fundación Federica Cerdà
- ❖ **UBICACIÓN:** Carrer de Sant Cugat, 15, 08173, Sant Cugat del Vallès, Barcelona, España
- ❖ **TELEFONO:** 93 674 64 89
- ❖ **MAIL:** info@fundacionfc.org
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales
- ❖ **PRECIOS:** 1ª visita y prueba sin coste, después +/- 200 € al mes (1 sesión por semana).
- ❖ **CLIENTES OBJETIVOS:**
 - ❖ Personas con alguna discapacidad física, psíquica o sensorial
 - ❖ Personas con problemas conductuales o de integración social
- ❖ **WEB:** <https://fundacionfc.org>
- ❖ **REDES SOCIALES:**



**CENTRE INTERNACIONAL
DE TERÀPIES I ACTIVITATS
ASSISTIDES AMB CAVALLS**

**FUNDACIÓ
TERÀPIA A
CAVALL**



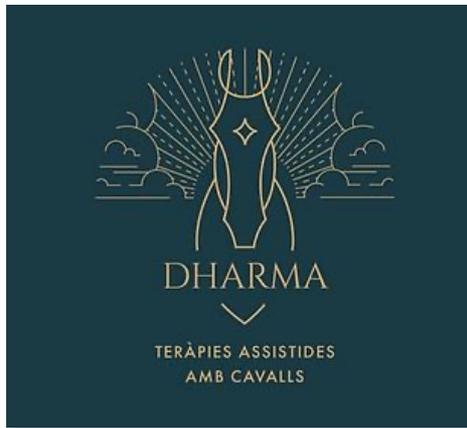
- ❖ **NOMBRE:** Fundació Teràpia a Cavall
- ❖ **UBICACIÓ:** Carretera Ametlla del Vallès, 1' , s/n, 08480 Ametlla del Vallès, Barcelona, España
- ❖ **TELEFONO:** 606967085
- ❖ **MAIL:** rehabilitacio@fundacioterapiaacavall.org
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoteràpia pediàtrica
- ❖ **PRECIOS:** no especificado (50% se hace cargo la empresa)
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Niños y niñas de 18 meses a 12 años con necesidades especiales
- ❖ **WEB:** <https://fundacioterapiaacavall.org>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Equinoterapia Delta del Llobregat
- ❖ **UBICACIÓN:** Autovía de Castelldefels (31) Km.191, 08820, El Prat de Llobregat, Barcelona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 615 306 300
- ❖ **MAIL:** info@deltadelllobregat.cat
- ❖ **SERVICIOS:** (in loco o con desplazamiento a otro lugar)
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Coaching ontológico
 - ❖ Cursos y seminarios
 - ❖ Crecimiento y desarrollo personal con caballos
 - ❖ Actividades hípcas para invidentes.
- ❖ **PRECIOS:** no especificados.
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con alguna discapacidad, personas con problemas sociales o de desarrollo personal.
- ❖ **WEB:** <https://www.deltadelllobregat.cat/delta-del-lobregat/coaching-ontologico-en-barcelona/ia111>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Dharma
- ❖ **UBICACIÓN:** a. Centre d'Equitació Poni Club Catalunya. Passeig de la Muntanya s/n (Can Vilà), 08960 Sant Just Desvern, Barcelona (Espanya).
b. Escola d'Equitació Terra Eqüestre. Riera de Sobirans, 10, 08358 Arenys de Munt - Barcelona, Espanya.
- ❖ **TELÉFONO:** 607 05 92 47
- ❖ **MAIL:** hola@dharma-tac.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Equitación social
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** 1ª sesión gratuita; después 40 € por sesión
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades psico-cognitivas o físicas
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social, emocionales o psicológicos
- ❖ **WEB:** <https://www.dharma-tac.com>
- ❖ **REDES SOCIALES:**



**COMPETENCIA EN LA PROVINCIA DE BARCELONA
CÍRCULOS HÍPICOS**



- ❖ **NOMBRE:** Hípica Can Caldes
- ❖ **UBICACIÓN:** Avda. de les Corts Catalanes, s/n, 08173, Sant Cugat del Vallès, Barcelona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 93 553 11 83 – 618 81 58 00
- ❖ **MAIL:** info@cancaldes.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Escuela de equitación
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equinoterapia social
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** entre 40 € y 50 € por sesión
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas o psico-cognitivas
 - ❖ Jinetes sin discapacidades
 - ❖ Personas con problemas de tipo social o emocional
- ❖ **WEB:** <https://cancaldes.com/hipoterapia-equinoterapia/>
- ❖ **REDES SOCIALES:**

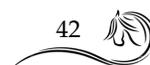


- ❖ **NOMBRE:** Escola Municipal d'Hípica La Foixarda
- ❖ **UBICACIÓN:** Avinguda dels Montanyans, 1, 08038, Barcelona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 934 26 10 66
- ❖ **MAIL:** hipicalafoixardabcn@gmail.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Escuela de equitación
 - ❖ Hipoterapia
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales
- ❖ **PRECIOS:** 21 € por sesión.
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Jinetes sin discapacidades
 - ❖ Personas con discapacidades física o psíquicas
- ❖ **WEB:** no especificado
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Hípica Sol Solet
- ❖ **UBICACIÓN:** Camí de Can Biosca, s/n, 08960, Sant Just Desvern, Barcelona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 619 710 598
- ❖ **MAIL:** mariecce@hotmail.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Escuela de equitación
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación adaptada
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** entre 35 € y 50 € por sesión
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Jinetes con o sin discapacidades
 - ❖ Personas con discapacidades físicas o psíquicas
- ❖ **WEB:** <https://www.hipicasolsolet.es>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





CLUB HÍPICA COLLSEROLA

❖ **NOMBRE:** Club Hípica Collserola

❖ **UBICACIÓN:** Carrer de l'Oceà Atlàntic 80, 08173, Sant Cugat del Vallès, Barcelona, España.

❖ **TELÉFONO:** 626 155 819

❖ **MAIL:** info@clubhipicacollserola.com

❖ **SERVICIOS:**

- ❖ Escuela de equitación
- ❖ Hipoterapia

❖ Equitación terapéutica

❖ **TIPOS DE SESIÓN**

- ❖ Individuales o grupales

❖ **PRECIOS:** entre 40 € y 50 € por sesión

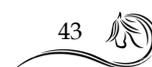
❖ **CLIENTES OBJETIVOS:**

- ❖ Jinetes con o sin discapacidades
- ❖ Personas con discapacidades físicas o psíquicas

❖ Personas con problemas sociales o emocionales

❖ **WEB:** <https://www.clubhipicacollserola.com/inicio>

❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Hípica Severino
- ❖ **UBICACIÓN:** Paseo Calado, s/n, 08173 Sant Cugat del Vallès, Barcelona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 600 638 896
- ❖ **MAIL:** info@hipicaseverino.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Escuela de equitación
 - ❖ Hipoterapia
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** entre 40 € y 50 € por sesión
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Jinetes sin discapacidades
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas sociales o emocionales
- ❖ **WEB:** www.hpicaseverino.com
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Escola Poni Club La Granja

- ❖ **UBICACIÓN:** Camí la Serreta, S/N, 08734 San Miguel d'Olerdola, Barcelona, España.

- ❖ **TELÉFONO:** 937 44 88 25 – 619 710 698

- ❖ **MAIL:** lescolaponyclubgranja@gmail.com

- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Escuela de equitación
 - ❖ Hipoterapia

- ❖ **PRECIOS:** entre 40 € y 50 € por sesión

- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Jinetes sin discapacidades
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas sociales o emocionales

- ❖ **WEB:** <http://www.lescola.com>

- ❖ **REDES SOCIALES:**



arrandeterrà

- ❖ **NOMBRE:** Arrandeterra
- ❖ **TIPOLOGÍA DE CENTRO:** Centro de equinoterapia
- ❖ **UBICACIÓN:** Masia Cal Cuco, s / n (Can Bells), C.tra. Santa Coloma de Farners, km 15, Vilobí d'Onyar-Brunyola, Girona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 669253487
- ❖ **MAIL:** equiparrandeterra@gmail.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación adaptada
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Equitación social
 - ❖ Coaching con caballos
 - ❖ Psicoterapia con caballos
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** 55 € por sesión (para todas las actividades)
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas psicológicos o emocionales
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social
- ❖ **WEB:** <http://arrandeterra.cat/?lang=es>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Equinoterapia Girona Mas Alba
- ❖ **TIPOLOGÍA DE CENTRO:** Centro de equinoterapia y equitación
- ❖ **UBICACIÓN:** Mas Alba s/n, 17468 Terradelles, Girona
- ❖ **TELÉFONO:** 600 401 118
- ❖ **MAIL:** katrin.kopper@equinoterapia.es
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Escuela de equitación
 - ❖ Equitación social
 - ❖ Coaching con caballos
 - ❖ Psicoterapia con caballos
 - ❖ Actividades para embarazadas
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** entre 40 € y 50 € por sesión (para todas las actividades)
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas psicológicos o emocionales
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social
 - ❖ Mujeres embarazadas
 - ❖ Jinetes sin discapacidades
- ❖ **WEB:** <http://www.equinoterapia.es/es/>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** FisioCambrils
- ❖ **TIPOLOGÍA DE CENTRO:** Consulta privada de fisioterapia
- ❖ **UBICACIÓN:** Carrer de les Creus, 51-2B, 43850, Cambrils, Tarragona, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 636 655 518
- ❖ **MAIL:** info@fisiocambrils.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Fisioterapia
 - ❖ Psicoterapia con caballos
 - ❖ Hipoterapia
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** entre 50 € y 60 € por sesión
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas psicológicos o emocionales
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social
 - ❖ Personas con problemas músculoesqueléticos o neurológicos
- ❖ **WEB:** <http://www.fisiocambrils.com/index.php?idioma=es>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Al Paso Terapias Ecuestres
- ❖ **TIPOLOGÍA DE CENTRO:** Asociación implantada en círculo hípico
- ❖ **UBICACIÓN:** Cerro de la Mocha s/n, Villafranca del Castillo, 28692, Madrid, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 633602867
- ❖ **MAIL:** asociacion.alpaso@gmail.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Equitación social
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales
- ❖ **PRECIOS:** 1ª visita gratuita; después entre 170 € y 175 € euros al mes para 1 sesión por semana
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas psicológicos o emocionales
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social
- ❖ **WEB:** <https://www.terapiasalpaso.org>
- ❖ **REDES SOCIALES:**

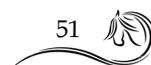


- ❖ **NOMBRE:** Centauro Quirón
- ❖ **TIPOLOGÍA DE CENTRO:** Centro de rehabilitación integral
- ❖ **UBICACIÓN:** Carretera de Cartagena, 40, 30120, El Palmar, Murcia, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 968 941 993 – 609 826 356 – 637 447 320
- ❖ **MAIL:** info@centauroquiron.es
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Fisioterapia
 - ❖ Terapia ocupacional
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Logopedia
 - ❖ Psicología
 - ❖ Terapias complementarias
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** entre 55 € y 65 € por sesión
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas psicológicos o emocionales
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social
 - ❖ Personas con problemas musculoesqueléticos o neurológicos
- ❖ **WEB:** <https://centauroquiron.es>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Terapias ecuestres La Corbera
- ❖ **TIPOLOGÍA DE CENTRO:** Asociación implantada en círculo hípico
- ❖ **UBICACIÓN:** Centro hípico La Corbera. Autovía Sevilla-utrera salida 16, km 3, A-8029, Utrera-Sevilla, 41710 Utrera, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 637 53 13 14
- ❖ **MAIL:** terapiaecuestrelacorbera@gmail.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Equitación social
 - ❖ Equitación adaptada
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** Prueba gratuita; después: 30 € por sesión (1 sesión por semana) o 25 € por sesión (2 o + sesiones por semana)
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas
 - ❖ Personas con problemas psicológicos o emocionales
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social
- ❖ **WEB:** <http://terapeuticalacorbera.es/index.html>
- ❖ **REDES SOCIALES:**





- ❖ **NOMBRE:** Ecrin Terapias
- ❖ **TIPOLOGÍA DE CENTRO:** Centro escuete de neurorrehabilitación asistida con caballos asociado a círculos hípicas
- ❖ **UBICACIÓN:** Hípica Jose Luís. Carretera M-612 de Fuencarral al Pardo km3400, Madrid, España.
- ❖ **TELÉFONO:** 685381177
- ❖ **MAIL:** info@ecrinterapias.com
- ❖ **SERVICIOS:**
 - ❖ Hipoterapia
 - ❖ Equitación terapéutica
 - ❖ Psicoterapia con caballos
 - ❖ Neuropsicoterapia con caballos
 - ❖ Talleres de ocio inclusivo
 - ❖ Integración sensorial y actividades cotidianas
- ❖ **TIPOS DE SESIÓN:**
 - ❖ Individuales o grupales
- ❖ **PRECIOS:** Valoración gratuita. Después: entre 70 € y 80 € por sesión (hipoterapia); 50 € por sesión (equitación terapéutica)
- ❖ **CLIENTES OBJETIVO:**
 - ❖ Personas con discapacidades físicas, psico-cognitivas y neurológicas
 - ❖ Personas con problemas psicológicos o emocionales
 - ❖ Personas con problemas de adaptación social
- ❖ **WEB:** <http://ecrinterapias.com/sobre-nosotros>
- ❖ **REDES SOCIALES:**



5.2. LOCALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

Seguidamente se analiza la localización de los principales competidores. La localización se muestra a través de tres mapas diferentes. En los primeros dos mapas ilustrados se muestra la competitividad a nivel de la provincia de Barcelona según la comarca en que estén situados los centros (figura 3 y figura 4); en el tercer mapa se muestra la competitividad a nivel de comunidad autónoma (figura 5), diferenciando según la provincia de ubicación; y finalmente se muestran los competidores en el territorio nacional (figura 6).

LOCALIZACIÓN DE LOS CENTROS DE EQUINOTERAPIA EN LA PROVINCIA DE BARCELONA

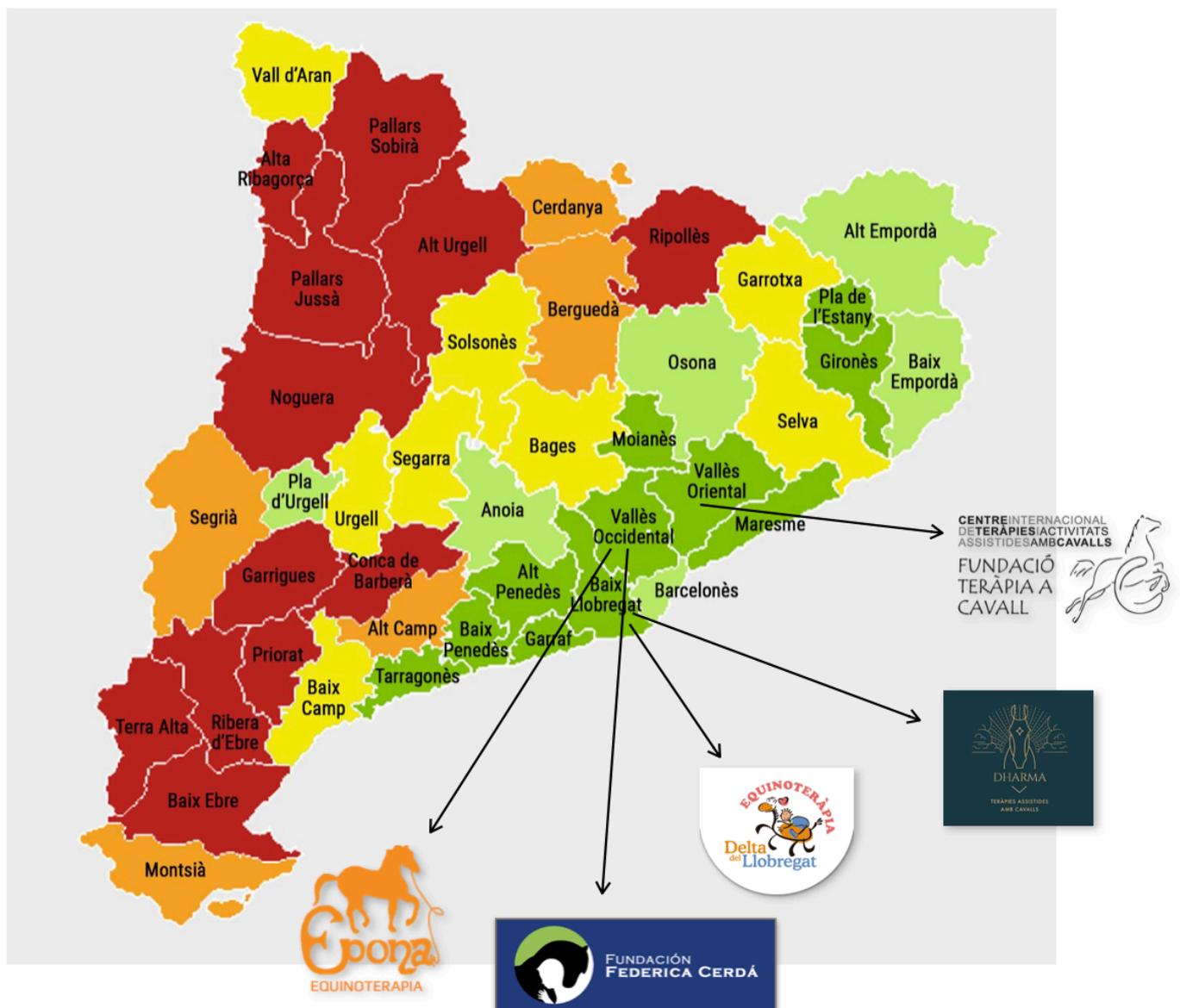


Figura 3. Localización de los centros de equinoterapia competidores en la provincia de Barcelona.



LOCALIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS HÍPICOS EN LA PROVINCIA DE BARCELONA

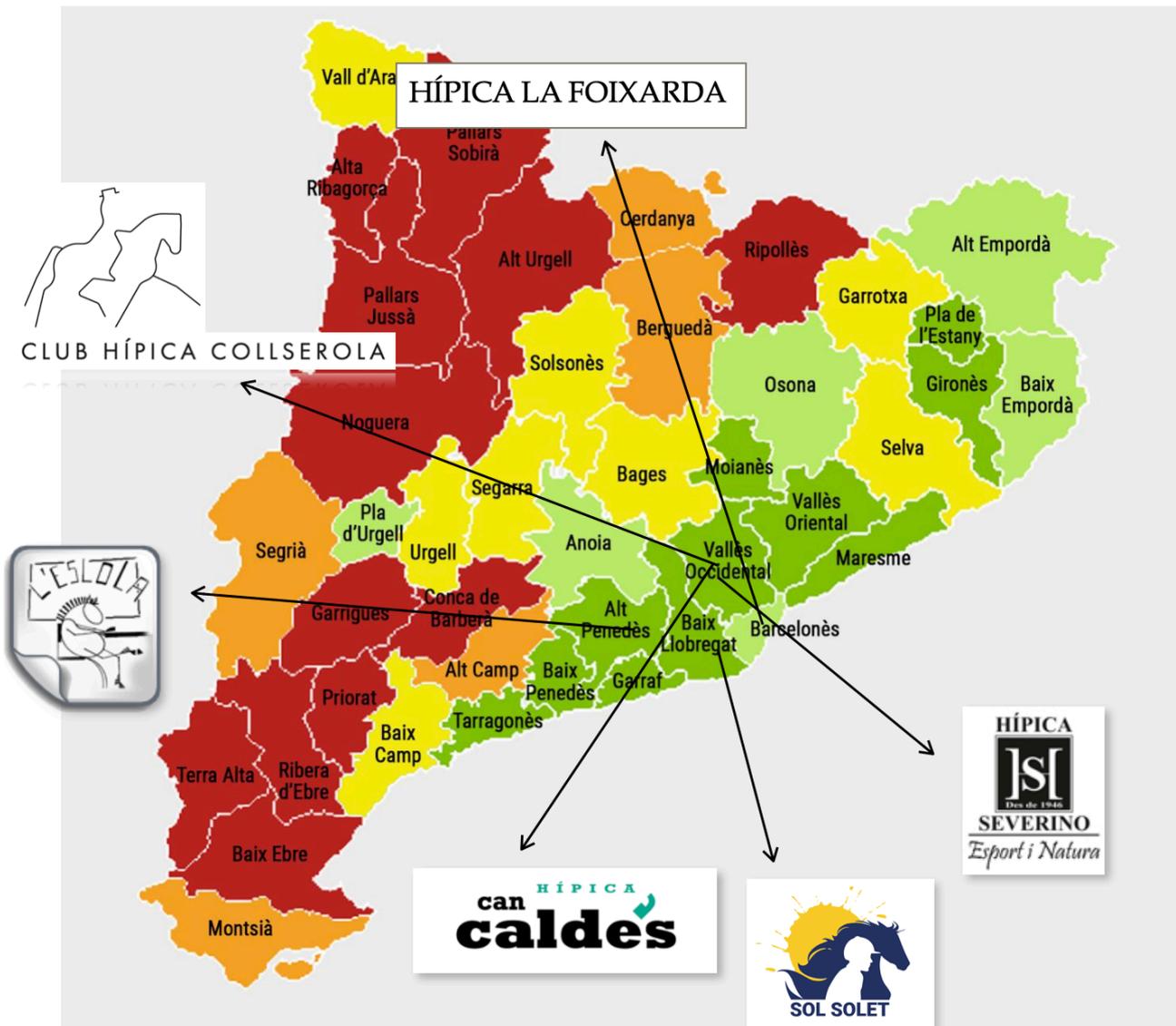


Figura 4. Localización de los círculos hípicos con servicios de equinoterapia competidores en la provincia de Barcelona.



LOCALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES FUERA DE LA PROVINCIA DE BARCELONA



Figura 5. Localización de los principales competidores fuera de la provincia de Barcelona (Cataluña).



LOCALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES EN EL TERRITORIO NACIONAL



Figura 6. Localización de los principales competidores en el territorio nacional.



5.3. MAPAS DE POSICIONAMIENTO

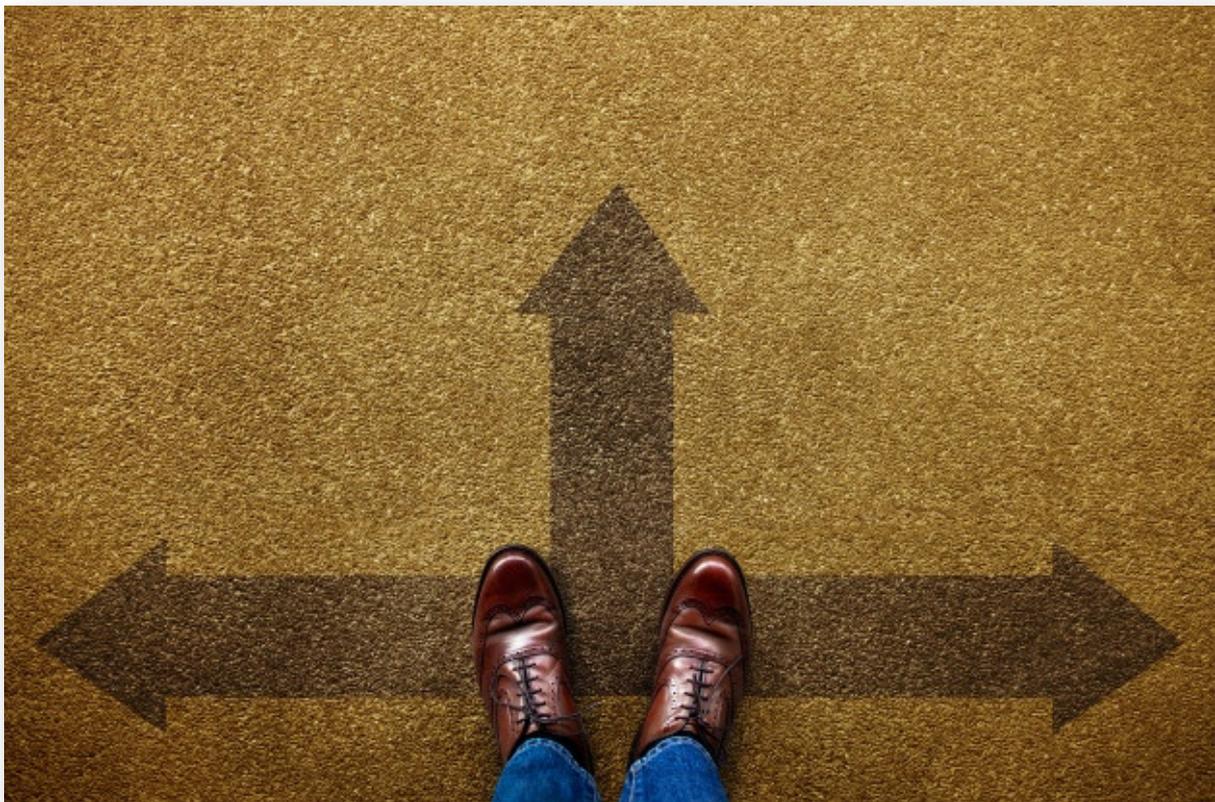
Seguidamente se presenta un análisis de la competencia comparando las diferentes empresas según varios aspectos de forma cruzada.

En primer lugar, se ha analizado los aspectos de cantidad de servicios ofrecidos y especialización del centro (figura 7).

Seguidamente se han analizado de forma cruzada la presencia en las redes sociales y la cantidad de servicios ofrecidos por los centros competidores (figura 8).

Después, se han confrontado la distancia de la competencia y su nivel de especialización (figura 9), y finalmente se han comparado el precio de los servicios ofrecidos y el nivel de especialización de cada centro (figura 10).

En los mapas de posicionamiento se ha colocado también Balios & Xanthos según los mismos criterios, de manera que sea fácil reconocer dónde se ubicaría y en qué nivel se encontraría la empresa entre la competencia indicada.



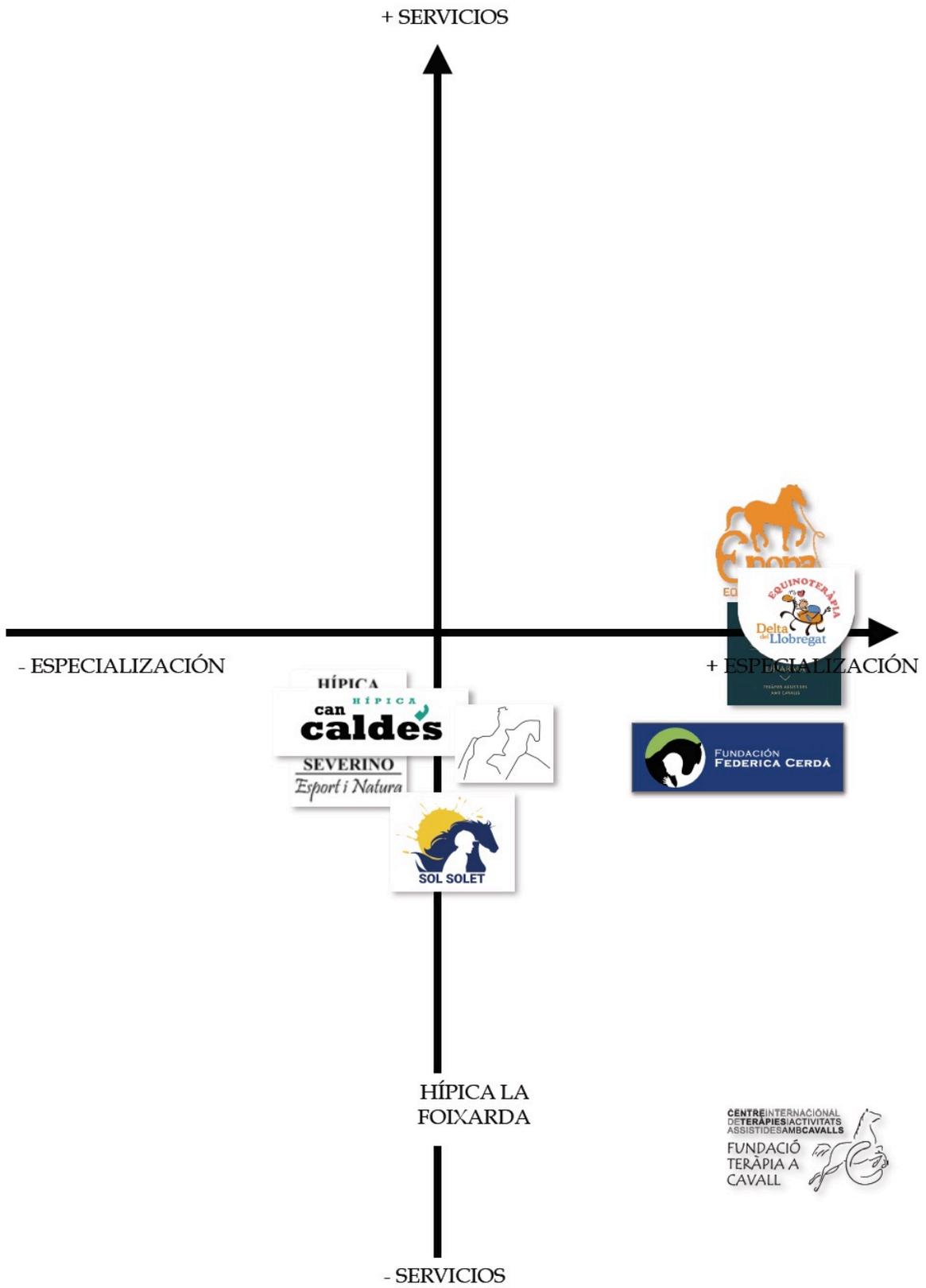


Figura 7. Mapa de posicionamiento según cantidad de servicios ofrecidos y nivel de especialización del centro.

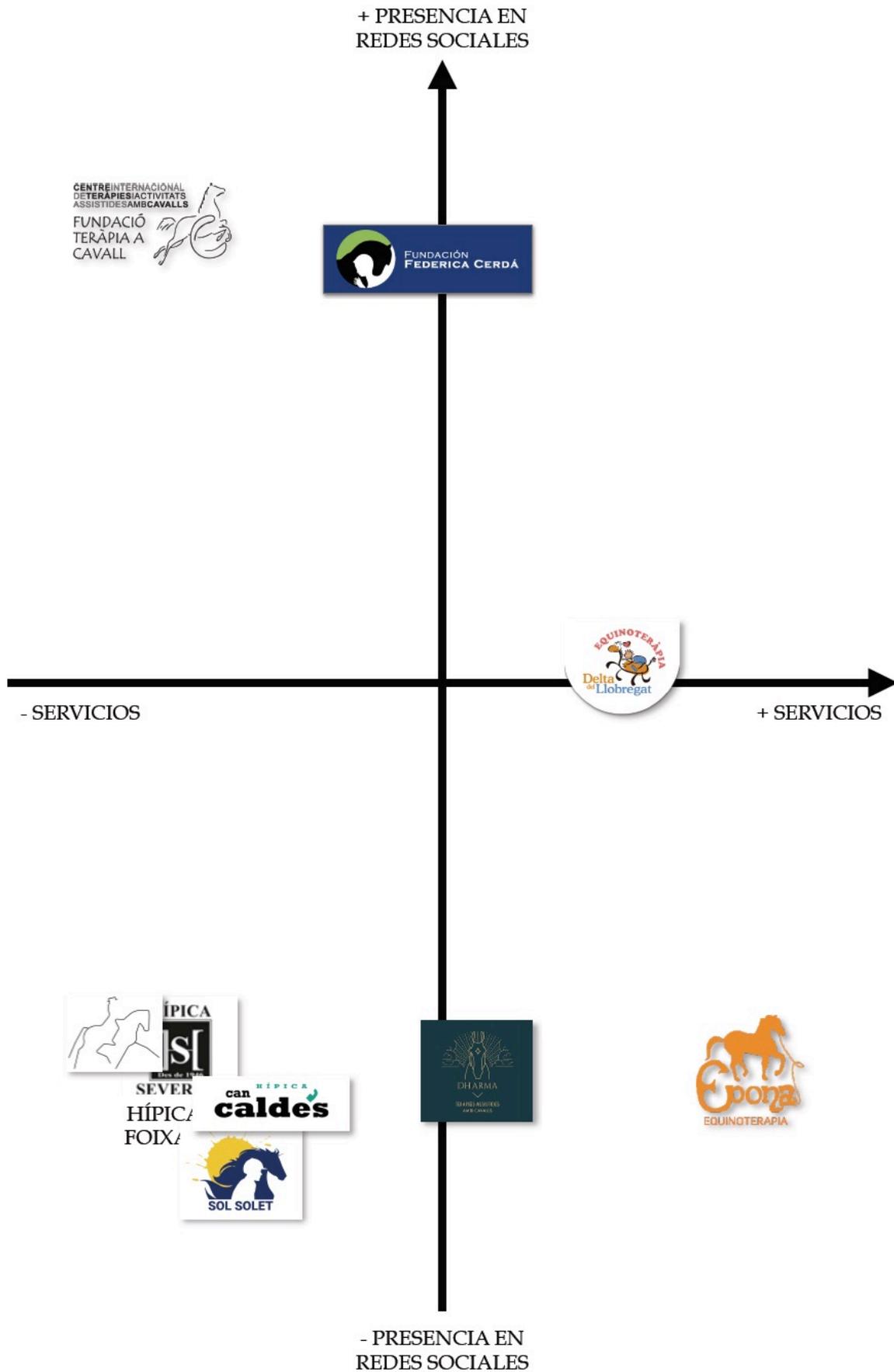


Figura 8. Mapa de posicionamiento según presencia en redes sociales y cantidad de servicios ofrecidos por el centro.

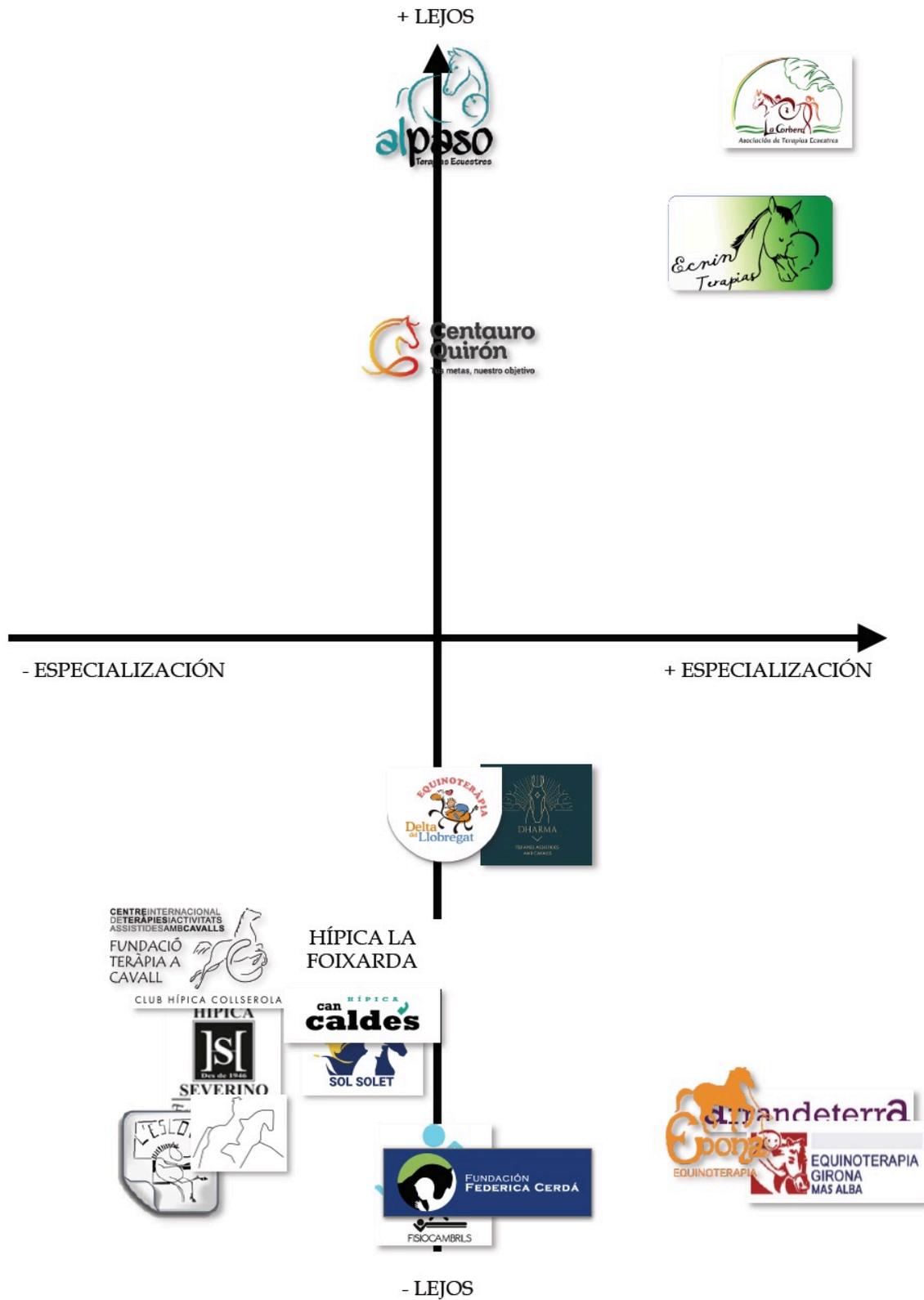


Figura 9. Mapa de posicionamiento según distancia desde la zona de competencia de Balios & Xanthos y la cantidad de servicios ofrecidos por el centro.

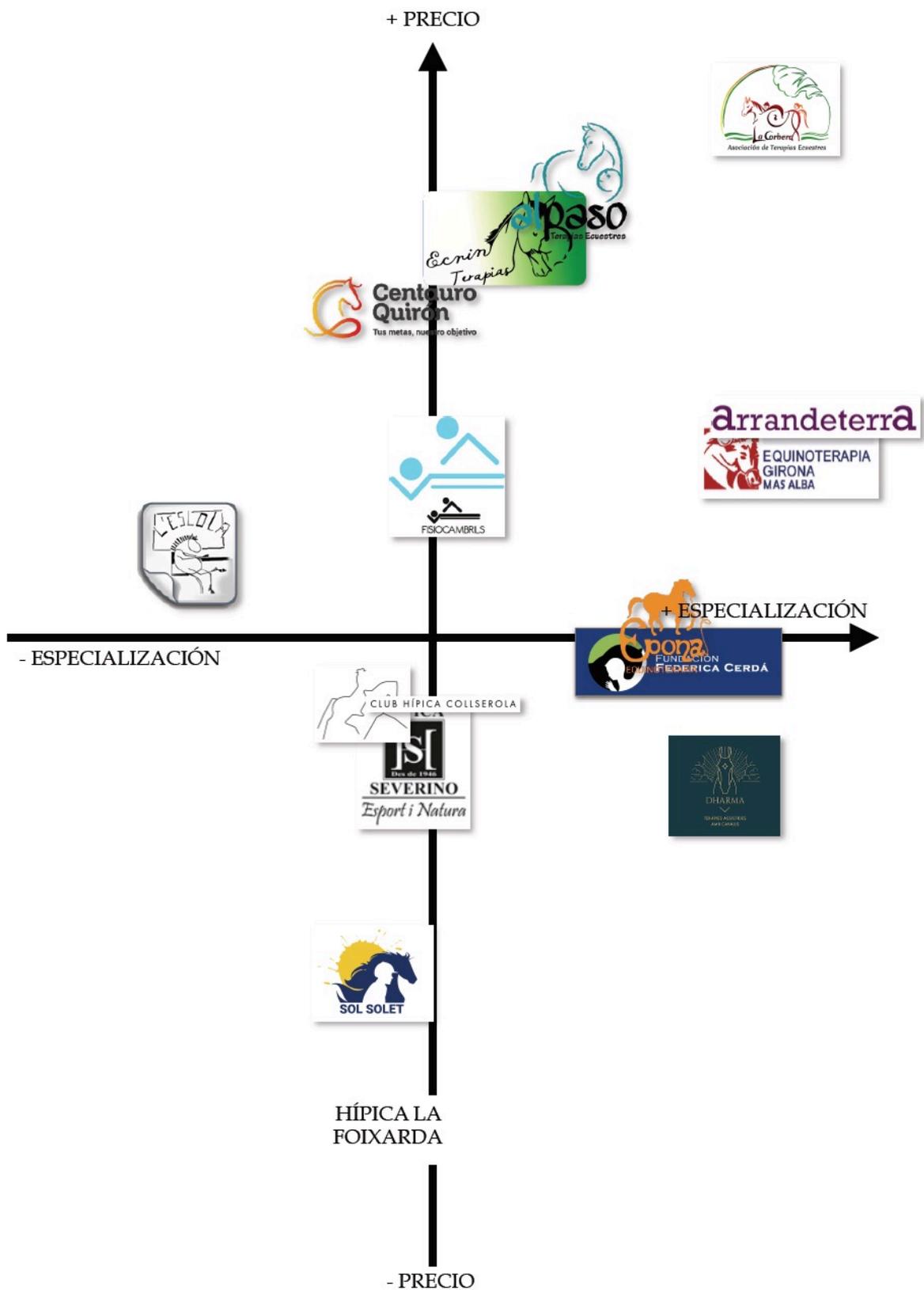


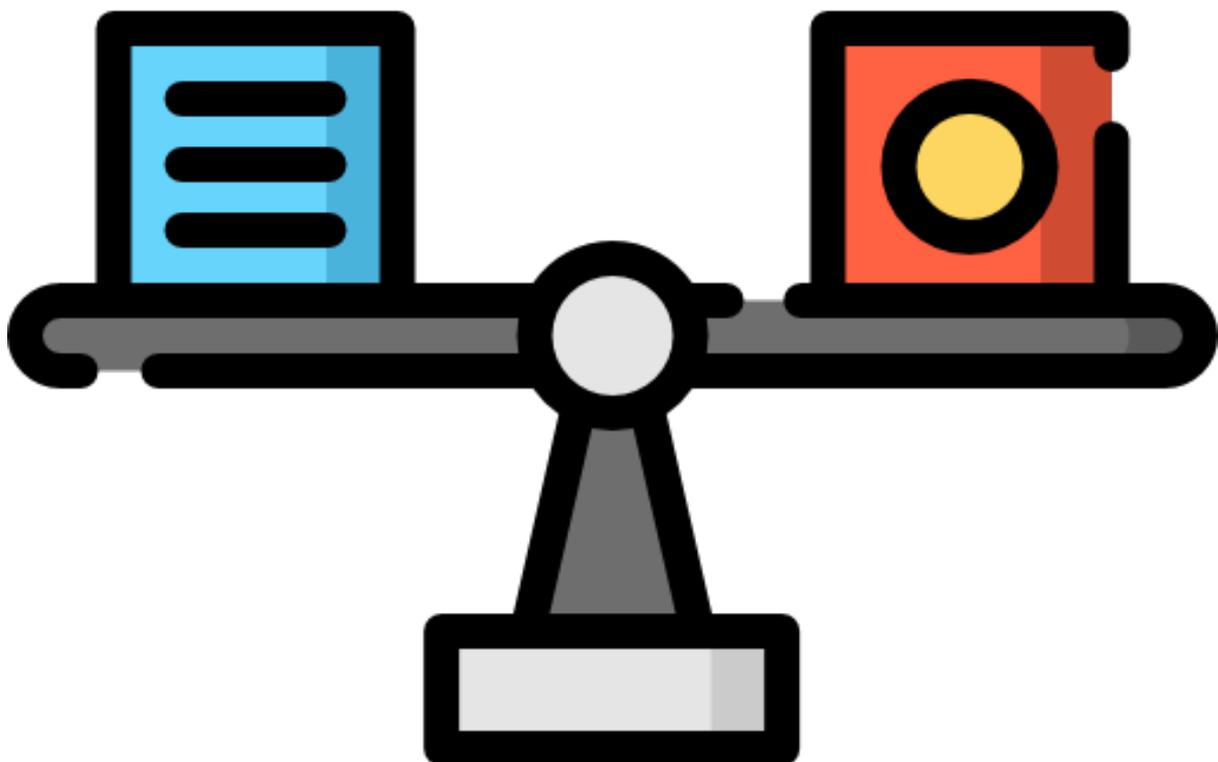
Figura 10. Mapa de posicionamiento según el precio medio y la cantidad de servicios ofrecidos por el centro.

5.4. ANÁLISIS COMPARATIVO

Seguidamente se reportan los principales competidores y sus características de manera que la comparación entre ellos resulte de más fácil lectura y comprensión.

Se han reportado las características de la siguiente manera:

- ❖ Nombre del competidor
- ❖ Ubicación
- ❖ Precios
- ❖ Servicios que ofrece
- ❖ Clientes objetivo
- ❖ Tipología de centro
- ❖ Redes sociales en que están presentes



	NOMBRE	UBICACIÓN	PRECIO	SERVICIOS	CLIENTES	TIPO de CENTRO	REDES SOCIALES
P R O V I N C I A D		Cerdanyola del Vallès	40 € - 55 € por sesión	Hipoterapia; Equitación terapéutica; Equitación social; Equinoterapia en la tercera edad.	Niños y niñas con parálisis cerebral, trastornos psicomotores o cognitivos; Adultos y adolescentes con secuelas patológicas de origen neurológicos, problemas de adicción, sociales o psicológicos.	Centro de hipoterapia	Instagram Facebook
		Sant Cugat del Vallès	200 € mensuales	Equitación terapéutica; Hipoterapia.	Personas con alguna discapacidad física, psíquica o sensorial Personas con problemas conductuales o de integración social	Fundación de equinoterapia	Instagram Facebook Twitter Youtube.
		Ametlla del Vallès	No especificado (50% se hace cargo la fundación)	Hipoterapia pediátrica	Niños y niñas de 18 meses a 12 años con necesidades especiales	Fundación de equinoterapia	Instagram Facebook Twitter Youtube.



E B A R C E L O N A		El Prat de Llobregat	No especificado	Hipoterapia; Coaching ontológico; Cursos y seminarios; Crecimiento y desarrollo personal con caballos; Actividades hípicas para invidentes.	Personas con alguna discapacidad ; Personas con problemas sociales o de desarrollo personal.	Centro de equinoterapia	Youtube Facebook Bing
		Sant Just Desvern Arenys de Munt	40 € por sesión	Hipoterapia Equitación terapéutica Equitación social	Personas con discapacidad es psico-cognitivas o físicas Personas con problemas de adaptación social, emocionales o psicológicos	Asociación de equinoterapia	Facebook Instagram
		Sant Cugat del Vallès	40 € - 50 € por sesión	Escuela de equitación Hipoterapia Equinoterapia social	Personas con discapacidad es físicas o psico-cognitivas Jinetes sin discapacidades Personas con problemas de tipo social o emocional	Club Hípico	Facebook Instagram
	Escola Municipal d'Hípica La Foixarda	Barcelona	21 € por sesión	Escuela de equitación Hipoterapia	Jinetes sin discapacidades Personas con discapacidades física o psíquicas	Club Hípico	Twitter Facebook



		Sant Just Desvern	35 € - 50 € por sesión	Escuela de equitación Hipoterapia Equitación adaptada	Jinetes sin discapacidades Personas con discapacidades físicas o psíquicas	Club Hípico	Facebook Instagram
		Sant Cugat del Vallès	40 € - 50 € por sesión	Escuela de equitación Hipoterapia Equitación terapéutica	Jinetes sin discapacidades Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas Personas con problemas sociales o emocionales	Club Hípico	Facebook Instagram
		Sant Cugat del Vallès	40 € - 50 € por sesión	Escuela de equitación Hipoterapia	Jinetes sin discapacidades Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas	Club Hípico	Facebook Instagram
		Sant Miguel d'Olerdola	40 € - 50 € por sesión	Escuela de equitación Hipoterapia	Jinetes sin discapacidades Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas	Club Hípico	Facebook
C A		Girona	55 € por sesión	Hipoterapia Equitación adaptada Equitación terapéutica Equitación social Coaching con caballos Psicoterapia con caballos	Personas con discapacidades físicas y psico-cognitivas Personas con problemas sociales o emocionales Personas con problemas de adaptación social	Centro de equinoterapia	Facebook Instagram



T A L U Ñ A		Girona	40 € - 50 € por sesión	<p>Hipoterapia</p> <p>Equitación terapéutica</p> <p>Escuela de equitación</p> <p>Equitación social</p> <p>Coaching con caballos</p> <p>Psicoterapia con caballos</p> <p>Actividades para embarazadas</p>	<p>Personas con discapacidad es físicas y psico-cognitivas</p> <p>Personas con problemas psicológicos o emocionales</p> <p>Personas con problemas de adaptación social</p> <p>Mujeres embarazadas</p> <p>Jinetes sin discapacidades</p>	Centro de equinoterapia	Facebook Instagram
		Tarragona	50 € - 60 € por sesión	<p>Fisioterapia</p> <p>Psicoterapia con caballos</p> <p>Hipoterapia</p>	<p>Personas con discapacidad es físicas y psico-cognitivas</p> <p>Personas con problemas psicológicos o emocionales</p> <p>Personas con problemas de adaptación social</p> <p>Personas con problemas músculoesqueléticos o neurológicos</p>	Centro de Fisioterapia	Facebook

N I V E L N A C I O N A L		Madrid	170 € - 180 € mensuales	Hipoterapia Equitación terapéutica Equitación social	Personas con discapacidades físicas y psico- cognitivas Personas con problemas psicológicos o emocionales Personas con problemas de adaptación social	Centro de equinoterapia	Twitter YouTube Facebook Instagram
		Utrera	30 € por sesión (1 vez a la semana); 25 € por sesión (2 o + veces por semana)	Hipoterapia Equitación terapéutica Equitación social Equitación adaptada	Personas con discapacidades físicas y psico- cognitivas Personas con problemas psicológicos o emocionales Personas con problemas de adaptación social	Asociación de equinoterapia	Twitter Google+ Facebook Linkedin
		El Palmar, Murcia	55 € - 65 € por sesión	Fisioterapia Terapia ocupacional Hipoterapia Equitación terapéutica Logopedia Psicología Terapias complementarias	Personas con discapacidades físicas y psico- cognitivas Personas con problemas psicológicos o emocionales Personas con problemas de adaptación social Personas con problemas muesculosq ueléticos o neurológicos	Centro de rehabilitación integral	Twitter Google+ Facebook



		Madrid	<p>50 € por sesión (equitación terapéutica); 70 € - 80 € por sesión (hipoterapia)</p>	<p>Hipoterapia</p> <p>Equitación terapéutica</p> <p>Psicoterapia con caballos</p> <p>Neuro-psicoterapia con caballos</p> <p>Talleres de ocio inclusivo</p> <p>Integración sensorial y actividades cotidianas</p>	<p>Personas con discapacidad es físicas, psico-cognitivas y neurológicas</p> <p>Personas con problemas psicológicos o emocionales</p> <p>Personas con problemas de adaptación social</p>	Centro de equinoterapia	<p>Twitter</p> <p>Youtube</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p>
--	---	--------	---	--	--	-------------------------	--

Tabla 5. Análisis comparativo de la competencia.



5.5. DIFERENCIACIÓN

En Balios & Xanthos queremos crear un servicio que sea único en su género, y por lo tanto, después haber analizado los principales competidores ya presentes en el mercado, podemos afirmar que existen varios tratos que diferencian Balios & Xanthos de los demás competidores

- ❖ En Balios & Xanthos ofrecemos todos los tipos de rehabilitación que nuestros clientes pueden necesitar en un único mismo centro; desde la hipoterapia, hasta la equitación adaptada, nuestros clientes podrán seguir su rehabilitación según la evolución que tengan, sin necesidad de buscar otro centro si sus necesidades cambian o evolucionan.
- ❖ En Balios & Xanthos dispondremos de un personal calificado que se adapta a cada cliente de forma única y personal, para que nuestros clientes se sientan seguros de confiar en nosotros.
- ❖ Nuestro equipo de trabajo será un equipo interdisciplinar formado por médicos, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales, psicólogos, maestros de equitación y trabajadores sociales, que permitirá un abordaje integral en el tratamiento de los pacientes del centro
- ❖ Balios & Xanthos entiende ser una estructura muy amplia y adaptada a cualquier necesidad
- ❖ En centro dispondrá de su propia web, que se mantendrá siempre actualizada, y donde los futuros clientes dispondrán de toda la información que necesiten antes de visitarnos.
- ❖ Balios & Xanthos será presente en todas las redes sociales, de manera que será más fácil encontrarnos y contactarnos a la hora de buscar el servicio que ofrecemos.
- ❖ En Balios & Xanthos se realizarán cursos de formación para los profesionales que se incorporen al equipo, de manera que se pueda asegurar la máxima competencia y profesionalidad a nuestros clientes.



5.6. CONCLUSIONES

En esta primera parte se han analizado los aspectos más generales del negocio que se quiere implantar; además, se ha analizado el contexto en que la empresa se irá a instaurar.

Hemos podido aprender que el contexto mundial ofrece una enorme ventaja para un negocio como Balios & Xanthos, ya que el creciente número de estudios científicos sobre el tipo de rehabilitación que nuestra empresa ofrece y que confirman su eficacia, hace que el mercado sea cada vez más amplio. Además, el número de potenciales clientes que nuestra empresa puede captar es cada vez mayor en cuanto la franja de poblaciones que se pueden beneficiar es muy amplia y diversificada.

El análisis de la competencia ha marcado que muchos de los competidores no son muy presentes en las redes sociales; todos ellos utilizan las plataformas de Facebook y Instagram, y la mayoría se limita a estas dos plataformas, además de tener su propia web. Con estas premisas, será fundamental tener muy en cuenta estos instrumentos y ser presentes por lo menos en las dos principales plataformas sociales mencionadas y incluso alguna más de la más utilizadas, como el Twitter y el Youtube, además de tener una web propia. De esta manera, nuestros clientes podrán obtener toda la información que puedan necesitar de forma sencilla para poder tener una ventaja sobre la competencia que no se encuentre en la mayoría de las redes sociales.

Otro aspecto a tener en cuenta en cuanto a la competencia sería el hecho de que cada vez más, los competidores tienden a aumentar debido a la creciente influencia de la comunidad científica que cada año aumenta los estudios sobre los efectos beneficiosos de este tipo de terapia y que, por lo tanto, aumenta el interés del público en la rehabilitación ecuestre. Sin embargo, hemos podido aprender que muchos de los centros que practican esta rehabilitación no son centros homologados y carecen de personal calificado y el intrusismo laboral es un fenómeno ampliamente presente, ya que la rehabilitación ecuestre no está reglamentada por ninguna ley. Por esta razón será de vital importancia poder tener certificaciones de la profesionalidad que Balios & Xanthos entiende ofrecer, asociando la empresa a las instituciones que se ocupan de dirigir este tipo de actividades, de manera que nuestros clientes puedan tener la seguridad de confiar en el servicio ofrecido por el centro.

Siempre considerando el análisis de la competencia, cuanto encontrado refleja que en línea general los precios de los competidores no difieren de mucho; será entonces importante intentar alinearse con estos estándares y, si posible, incluso quedarse con unos precios de servicio más bajos, aunque se deberá definir de forma más integral una vez analizados los costes de la empresa.

Finalmente, cabe destacar que, si por un lado la competencia por parte de los círculos hípicas es más marcada, las asociaciones y los centros mayores y más conocidos que se dedican a estas actividades se encuentran fuera de la provincia de Barcelona, mientras que en el área donde se irá a ubicar Balios & Xanthos, existen pocos centros como la empresa que queremos instaurar, de tal manera que resulta favorable crear un centro como Balios & Xanthos en esta área.



6. PLAN DE MARKETING

6.1. DAFO - CAME

Seguidamente se presenta el análisis DAFO; a través de este tipo de análisis será posible hacerse una idea de la situación de la empresa una vez instaurada. Además, permitirá saber qué cambios se podrían implementar para que pueda ser una empresa mejor.

El análisis DAFO permite identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, de manera que se puedan tener en cuenta los puntos en que se deberá vigilar y potenciar; además, se podrán determinar las amenazas y las oportunidades externas que permitirán reconocer aquellas situaciones que se deberán aprovechar y las que se deberá hacer frente a través de estrategias para poder superarlas.

Para exponer las estrategias que pueden permitir a la empresa hacer frente a los factores negativos o aprovechar aquellos positivos, después del análisis DAFO se presenta el análisis CAME, que incluye estos aspectos.



6.1.1. ANÁLISIS DAFO



Tabla 6. Análisis DAFO.

6.1.1.1. DEBILIDADES

En cuanto a las debilidades internas que se han podido hallar, en primer lugar parece claro que el coste inicial para la instauración de la empresa será suficientemente elevado, ya que los mismos caballos de terapia tienen un coste de mantenimiento relativamente alto; consecuentemente, el coste de nuestros servicios no se podrá limitar de forma substancial y esto podría resultar ser un problema a la hora de captar clientes. En segundo lugar, el elevado coste de instauración de la empresa, puede transformarse en un problema en cuanto al ser personalmente muy joven y recién salida de la universidad, podría no poder permitirme realizar una inversión tan grande. Bajo este aspecto, otra debilidad encontrada sería la falta de experiencia personal en la administración y la gestión de una empresa, lo que podría gravar de forma importante en la evolución del proyecto. Finalmente, una última debilidad es que la instauración de la empresa conlleva la presencia de otros profesionales y técnicos indispensables, como los auxiliares de equitación y otros fisioterapeutas.

6.1.1.2. FORTALEZAS

Hablando de las fortalezas internas a la empresa, seguramente la primera que cabe destacar sería la gran experiencia en el manejo de caballos con que personalmente cuento y que será de gran ayuda a la hora de elegir los animales de terapia y de los mismos profesionales de cuidarán de ellos; en segundo lugar, al ser joven puedo también presumir cierta experiencia en el campo de las nuevas tecnologías y de las redes sociales que seguramente podrán revelarse muy útiles en la propaganda de conocimiento local de la empresa. Finalmente, hay que destacar, como ya hemos hecho anteriormente, que Balios & Xanthos ofrece a los clientes una clínica única para todos los tipos de rehabilitación asistida por equinos que se puedan hacer (hipoterapia y equitación adaptada), y además, también se incluye en nuestra cartera de servicios la equitación adaptada, deporte cuya práctica es escasamente difundida: Finalmente, también hay que destacar que Balios & Xanthos entiende ofrecer servicios llevados a cabo por profesionales cualificados, y quiere ser un ejercicio totalmente individualizado que asegurará a los clientes seguridad y adaptabilidad.

6.1.1.3. AMENAZAS

En cuanto a las amenazas externas que pueden influir negativamente en el éxito de la empresa, la más importante sería seguramente el intrusismo laboral que grava sobre este ejercicio profesional; como ya hemos comentado anteriormente, al día de hoy no existe una legislación que regule estas actividades, por lo tanto existen muchos competidores profesionalmente no aptos que pueden dificultar la captación de clientes. Además, la presencia de competidores que ya han establecido sus “territorios de competencia” y se han instaurado como competidores principales, podría obstaculizar la decisión de los potenciales clientes de acudir a nuestro centro.

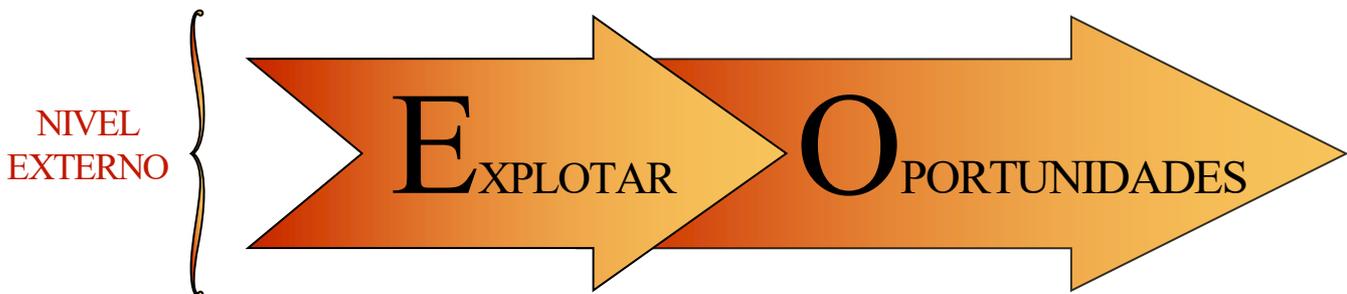
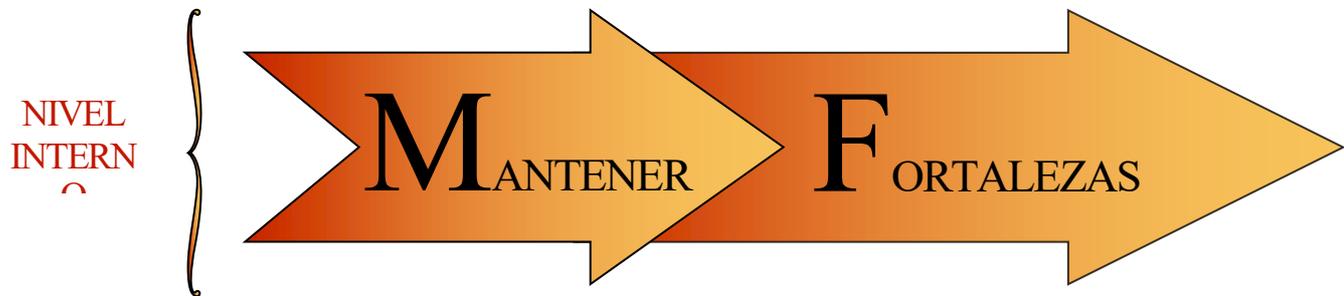
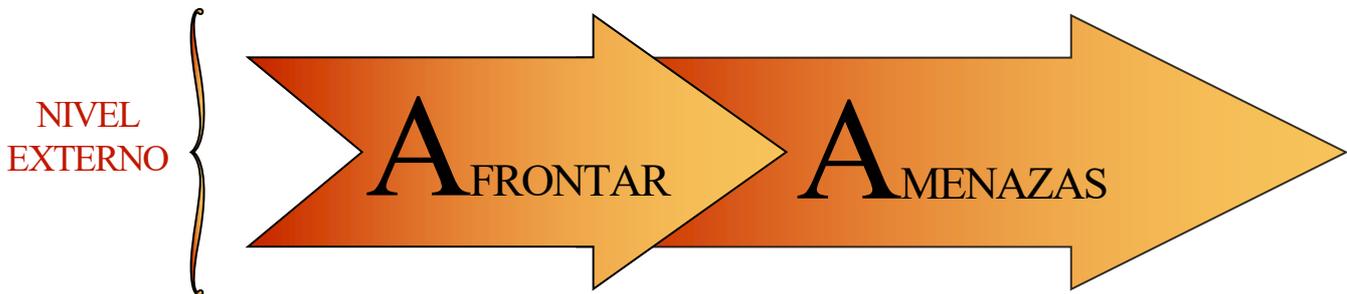
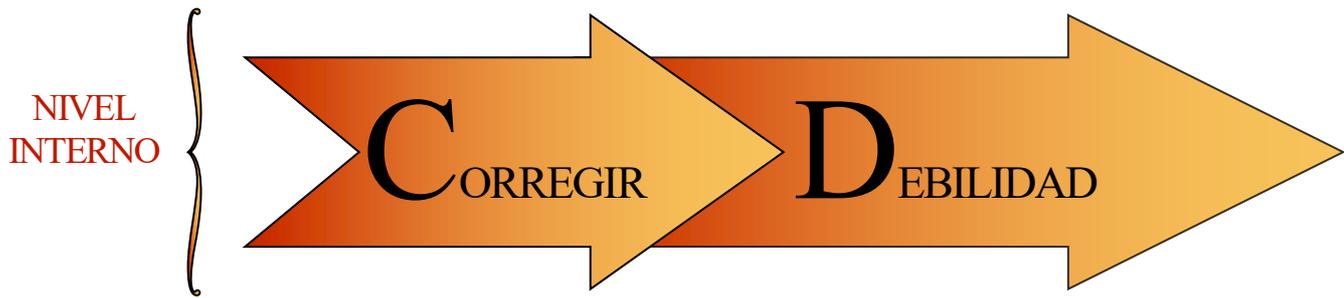


6.1.1.4. OPORTUNIDADES

En cuanto a las oportunidades externas que se presentan a la empresa, de ellas ya hemos hablado anteriormente en el análisis PESTEL; en primer lugar tenemos la evidencia científica que respalda la práctica de las terapias asistidas con animales, sobre todo con equinos, y que favorece el interés, cada vez mayor, de la población hacia este tipo de terapia complementaria. Además, en los últimos años los entes que se ocupan de la reglamentación de estas actividades, han aumentado su interés en implementar una legislación que regule la práctica profesional, de manera que han adoptado medidas que, aunque todavía muy generales, ayudan al abatimiento del intrusismo laboral, sobre todo en el campo del ejercicio de las terapias asistidas con animales.



6.1.2. ANÁLISIS CAME



6.1.2.1. CORREGIR LAS DIFICULTADES

Para hacer frente al coste elevado de las instalaciones en un principio proponemos encontrar una ubicación que sea ya adaptada como círculo hípico, o que sea de fácil adaptación, de manera que la construcción y el equipamiento del territorio sea lo más económico posible; en cuanto al coste de los mismos animales de terapia, sabemos que muchas veces los círculos hípicos o los propietarios de caballos suelen dar en regalo los caballos para que puedan trabajar como caballos de terapia, por lo tanto será así que se reclutarán los primeros caballos del centro. En cuanto a su mantenimiento, en un principio seré yo misma quien se ocupará de ellos, por lo tanto, no se necesitará emplear a un auxiliar que lo haga, reduciendo así al menos uno de los costes.

Por otro lado, será necesario emplear un gestor o un administrador que pueda guiarme en la administración de la empresa en cuanto mi experiencia en este campo no es de las mejores,

Finalmente, en cuanto las primeras sesiones se vayan implantando, será también necesario emplear al menos un técnico de equitación que participe en las sesiones de terapia; para reclutar esta persona utilizaré mis conexiones personales en el mundo de la equitación y de los círculos hípicos, de manera que sea lo más capacitado posible y sea una persona de confianza.

No obstante estas medidas para corregir las dificultades detectadas, para hacer frente a los gastos iniciales será necesario recoger el dinero necesario a través de un préstamo bancario. Por esta razón será de toda forma absolutamente necesaria ser muy cuidadosos y meticulosos en la presentación del proyecto a la entidad financiera, de manera que, aunque mi joven edad y mi poca experiencia puedan desanimarlos en garantizarme el préstamo, puedan concederme la suma que solicitaré.

6.1.2.2. AFRONTAR LAS AMENAZAS

Para combatir el fenómeno del intrusismo laboral será necesario, durante la realización de las reuniones informativas, explicar detalladamente y de forma comprensible en qué consisten los tratamientos que vamos a realizar, intentando dejar claro a nuestros potenciales clientes todos los puntos de diferenciación que nos distinguen de los demás competidores y de todas las ventajas que tendrían al elegir una clínica como Balios & Xanthos, entre ellos el hecho de trabajar en un equipo multidisciplinario y contar con certificados de profesionalidad. Además, un papel importante jugará la elección de los profesionales que trabajarán en el centro y, cuando posible, será importante también que todos los miembros del equipo participen a las reuniones informativas. De esta manera se podrá también hacer frente a la competitividad que puedan dar aquellos centros ya existentes que ya tengan una reputación entre los clientes; con este objetivo será útil implementar estrategias de captación de clientes, como promociones y descuentos, sobre todo en las primeras fases de la instauración del negocio.



6.1.2.3. MANTENER LAS FORTALEZAS

Para mantener las fortalezas que caracterizan la empresa, personalmente entiendo conseguir algún título que vaya a enriquecer mi experiencia en el cuidado de los caballos; por otro lado me ocuparé personalmente de la gestión de las redes sociales, a través de promociones y colaboraciones con personas influyentes en este campo, de manera que puedan ser un recurso clave en la captación de clientes y para poner en resalto Balios & Xanthos en estas redes. Además, a través de estos medios y también en las reuniones informativas y en los seminarios que se organizarán, se pondrán en resalto los elementos clave de diferenciación de la empresa con respeto a la competitividad, para facilitar que los clientes elijan nuestra clínica.

6.1.2.4. EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

Para aprovechar al máximo la ventaja que la evidencia científica nos facilita, durante las sesiones informativas, en los folletos, en los seminarios y a través de las redes sociales, se centrará la atención de los clientes en los beneficios científicamente acertados, siempre de una forma comprensible y atractiva para la población y, si posible, se intentará reclutar personas que ya han probado la terapia y que se han beneficiado con ella para que puedan participar a nuestros seminarios y contar sus experiencias al público, aprovechando así la creciente atención que este tipo de tratamiento está recibiendo en los últimos años. Finalmente, se deberá siempre remarcar la existencia del intrusismo laboral, de manera que los clientes sean más propensos a confiar en nuestra clínica.



6.2. POLÍTICA DE SERVICIOS

Balios & Xanthos ofrece a los clientes una clínica de rehabilitación ecuestre en todos sus aspectos y con las relativas comodidades y ventajas. En Balios & Xanthos vamos a ofrecer tratamientos para todo tipo de paciente con discapacidad física o cognitiva, por lo tanto nuestros servicios serán:

- ❖ Hipoterapia
- ❖ Equitación terapéutica
- ❖ Equitación adaptada
- ❖ Terapia ocupacional y manejo del caballo

A parte de los servicios en sí mismos, en el centro lo clientes tendrán la posibilidad de interactuar con caballos de terapia en un área dedicada en la que los algunos caballos y ponis se encontrarán libres de moverse.

Además de esta área en Balios & Xanthos queremos ofrecer

6.2.1. HIPOTERAPIA

Las sesiones de hipoterapia se llevarán a cabo con la presencia de al menos el fisioterapeuta y el técnico de equitación que se hará cargo del caballo y, si necesario, otro auxiliar que participe en las actividades propuestas.

En Balios & Xanthos queremos que la terapia sea lo más individualizada posible, por lo tanto antes de empezar con las sesiones se realizará una visita con el paciente para establecer su nivel, los objetivos de intervención y las pautas de tratamiento que se deberán seguir en la intervención; además, después de la visita, se explicará detalladamente a los clientes el coste de la terapia y los beneficios que podría aportar esta intervención.

Las sesiones de hipoterapia tendrán la duración de 1 hora aproximadamente y el cliente podrá elegir si realizar una sesión semanal o dos, también bajo consejo de los profesionales del centro. Este tipo de intervención se realizará de forma individual.

Tenemos que pensar que nuestra empresa se dirige a una ventaja de clientes cuya edad va desde la primera infancia, hasta la tercera edad, por lo tanto, según el grupo de edad a quien pertenece cada paciente, utilizaremos un sistema de refuerzo positivo para que sus experiencias en nuestra clínica sea lo más enriquecedora y terapéutica posible

En el grupo de edad infantil se promocionará la responsabilidad hacia el compromiso de la terapia y del mismo caballo de terapia a través de una libreta tipo agenda donde los pequeños pacientes deberán en primer lugar dibujar su caballo de terapia y apuntar a través de pequeños adhesivos de frutas y comida (verduras, paja, zanahorias, manzanas...) el premio que se deberá traer al caballo cada día y que él mismo dará al animal al final de la sesión de terapia. Además, para fomentar el conocimiento de estos magníficos animales, cerca del lugar de acogida de los clientes se posicionarán folletos ilustrativos mu sencillos que expliquen las características de los caballos (cómo duermen, qué pueden comer, qué significado tiene la posición de las orejas...).





Ilustración 1. Ejemplo de una libreta infantil.

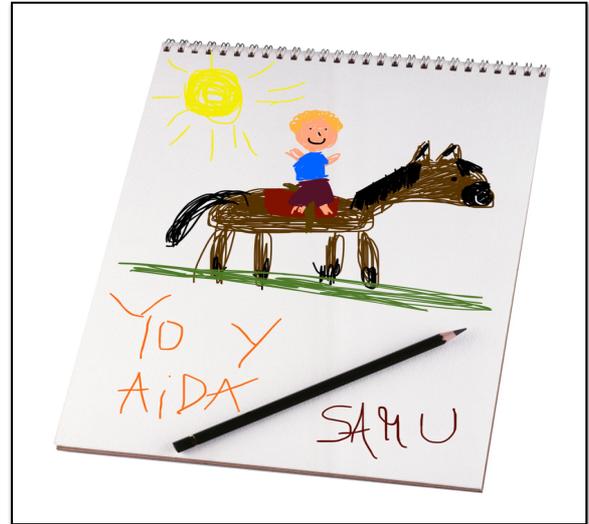


Ilustración 2. Ejemplo del contenido de una libreta infantil.

¿QUÉ PUEDE COMER MI CABALLO?

BIEN		MAL	
Zanahoria	Manzana	Aguacate	Tomate
Piña	Plátano	Cebolla	Brócoli
Melocotón	Sandía	Coliflor	Ajo
		<p>* Es recomendable extraer el hueso antes de dárselo a nuestro caballo.</p> <p>* Debemos tener cuidado al darle pátano a caballos con HYPP debido a su alto nivel de potasio.</p> <p>* El ajo se puede dar a nuestro caballo en pequeñas cantidades como suplemento alimenticio.</p>	
Uvas	Fresa		
Naranja	Pera		
Mango	Calabaza		

Ilustración 3. Ejemplo de infografía sobre la alimentación del caballo.

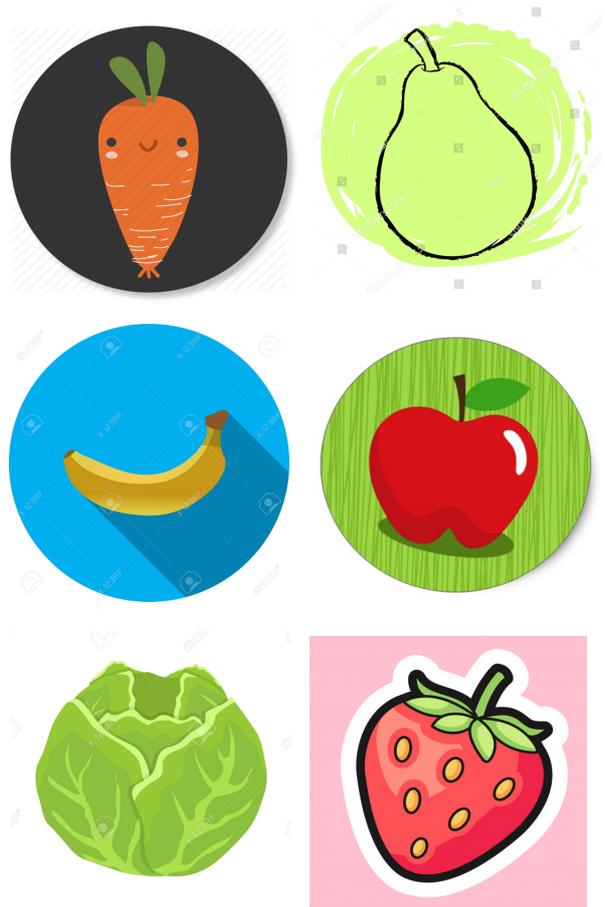


Ilustración 4. Ejemplo de adhesivos para las libretas de los niños.

6.2.2. EQUITACIÓN TERAPÉUTICA

El segundo tipo de intervención que ofrecemos en la clínica es la equitación adaptada. Como para las sesiones de hipoterapia, también en las de este tipo de intervención estarán presentes los mismos miembros del equipo interdisciplinar, con la diferencia que, en cuanto en estas sesiones los jinetes pueden hacerse cargo del caballo al menos al paso, las sesiones serán grupales, de entre 4 y 5 jinetes, para favorecer las habilidades y el desarrollo social de los pacientes.

En este caso también las sesiones serán de aproximadamente 1 hora y, como para las intervenciones de hipoterapia, las sesiones se llevarán a cabo o bien vez por semana o dos; además, se realizará una visita anterior a la prima clase, con la adjunta de una sesión de prueba individual gratuita para determinar el nivel de autonomía que el jinete tenga y su control sobre el caballo.

También en este caso se promocionará la responsabilidad del cuidado del caballo destinado a los pacientes más pequeños. Este se realizará a través de la misma libreta implementada en la hipoterapia, con la diferencia de que, a parte de los adhesivos sobre la comida, habrá otros que se referirán a los instrumentos necesario a la cura del caballo, de manera que en las libretas ellos deberán pegar aquellos adhesivos que reflejen que han logrado hacer con su caballo de terapia (ayudar a cepillar el crin o la cola, cepillar el cuerpo del caballo, limpiar las patas...); además, para fomentar también las responsabilidades de orden y limpieza, se diferenciará el material de cada caballo con un color, si posible que le guste al mismo paciente, de manera que para los niños sea más fácil, más divertido y más motivador realizar tareas como recoger el material.



Ilustración 5. Ejemplo de adhesivos para las libretas de los niños.

6.2.3. EQUITACIÓN ADAPTADA

Este servicio será destinado a aquellos jinetes con alguna discapacidad, o bien que ya sepan montar a caballo, o que se quieren iniciar a esta práctica deportiva de forma lúdica.

A llevar a cabo las sesiones será el mismo instructor de equitación adaptada; sin embargo a todos los jinetes que se iniciarán a este deporte, se les hará una visita y una prueba iniciales juntos al fisioterapeuta, para que este pueda identificar las adaptaciones más adecuadas en cada caso y proporcionar el material necesario para que el alumno pueda realizar las clases.

Las clases se podrán realizar tanto de forma individual como de forma grupal, con un grupo máximo de 6 jinetes, y los alumnos se dividirán por nivel, de manera que los que tengan un nivel parecido se encuentren en el mismo grupo.

Además, será posible realizar las pruebas de galopes según la Federació Catalana d'Hípica, como establecido para las disciplinas paraecuestres.

En el campo de esta disciplina, en el centro se ofrecerá la posibilidad a los alumnos que lo requieran e "alquilar" un caballo de equitación adaptada en media fida o en fida total. En ambos casos el jinete será responsable del caballo y de todas sus necesidades (monta, cuidado, limpieza...) excepto por los gastos de comida y veterinarios, y será únicamente él quien pueda montarlo; sin embargo en la media fida serán dos los jinetes que se encargarán del caballo.

Además, en el caso de que el jinete lo requiera, también se ofrecerá un servicio de pensión parcial o total caballos.

En el caso de la pensión parcial, el jinete se encargará, además de su cuidado, limpieza y monta, también de los gastos del pienso y de las visitas o urgencias veterinarias. Si el jinete elegirá optar para la pensión total, todos los gastos descritos anteriormente los asumirá el centro.



6.2.4. TERAPIA PSICOLÓGICA

En Balios & Xanthos contaremos con la presencia de psicólogos cualificados que seguirán todos los pacientes, tanto de hipoterapia como de equitación terapéutica, si ellos deciden optar para incluir este tipo de terapia en su rehabilitación también. Además, esta terapia se dirigirá a cualquier persona quiera empezar este tipo de terapia.

Las sesiones serán presenciadas y guiadas por un psicólogo, quien se encargará de forma total de la sesión.

A lo largo del año también se irán organizando actividades de meditación y de inmersión en la naturaleza, como salidas a la montaña o clases de yoga entre caballos, de manera que se pueda estimular la participación social y el bienestar físico y mental de las personas en tratamiento.



6.2.5. TERAPIA OCUPACIONAL Y MANEJO DEL CABALLO

En Balios & Xanthos, además de los fisioterapeutas y de los psicólogos, otro miembro del equipo interdisciplinar que Balios & Xanthos incorpora en su plantilla es el terapeuta ocupacional.

Con la ayuda de este profesional se organizarán sesiones grupales de máximo 5-6 personas, en las que los pacientes podrán practicar las tareas de limpieza, preparación y cuidado del caballo.

A parte de estas sesiones, al principio y al final de cada sesión, tanto de hipoterapia, como de equitación terapéutica, el terapeuta ocupacional se encargará de ayudar a los pacientes para que preparen o desequipen su caballo de la forma correcta y en seguridad. Además, el terapeuta ocupacional, juntos al técnico de equitación, se



encargarán de acompañar a los pacientes para que puedan realizar la mayoría de las actividades de gestión y preparación de su caballo, como llevarlo desde el box hasta el campo o llevarlo a comer hierba o tomar agua.

Para fomentar el trabajo en este campo, sobre todo con los más pequeños, se fomentará su participación a través del mismo refuerzo positivo comentado anteriormente para la equitación adaptada.

Además, para este grupo de pacientes, se organizarán talleres que incluyan la realización de actividades de trabajo pie a tierra y de manualidad, como pintar los caballos, peinarlos, hacerle trenzas en la crin o en la cola.

Finalmente, para fomentar la responsabilidad sobre el material de equipamiento y estimular la función motora fina y la manualidad, con este profesional se realizarán talleres de limpieza y cuidado de equipamiento, como limpieza y engrasamiento de las sillas, finchas y riendas, cuya participación se

6.2.6. ÁREA DE INTERACCIÓN LIBRE CON LOS ANIMALES

En el centro también se incluirá un área verde delimitada por una valla perimetral el la cual se encontrarán animales libres (caballos y ponis), de manera que los clientes puedan interactuar con ellos de una forma totalmente espontánea y libre. Claramente esta área será supervisada por un auxiliar se seguridad y además, se garantizará la idoneidad y la total fiabilidad de los animales que se encuentren libres.

6.2.7. ÁREA DE JUEGO

Ya que muchos de los pacientes que acudirán a la clínica pertenecerán a la población infantil, en otra zona del territorio de la clínica se encontrará una área destinada a su diversión y entretenimiento. En esta área se encontrará un verdadero parque de juego adaptado para las necesidades de los más pequeños, en el que los clientes podrán encontrar todo tipo de juego tradicional que se adapte a las capacidades físicas y psíquicas de cada pequeño paciente.



Ilustraciones 8 y 9. Ejemplos de juegos clásicos adaptados.



Ilustraciones 6 y 7. Ejemplos de dos columpios adaptados.

El área será supervisada por un técnico que ayudará los padre o los cuidadores de los niños en todo lo que puedan necesitar; además, en algunos horarios del día se realizarán actividades de juego grupal enfocadas hacia la participación social a través del juego terapéutico, sesiones guiadas por los terapeutas ocupacionales del centro.

6.3. POLÍTICA DE PRECIOS

Para establecer la política de precios de los servicios ofrecidos, se ha tenido en cuenta el análisis de la competencia y, una vez individuados los precios medios de los demás centros, teniendo en cuenta el tipo de centro y el grado de especialización de cada uno, se han establecido los precios de la empresa.

Los precios varían según el tipo de servicio, la duración del tratamiento y el tipo de paciente; por lo tanto el precio fijo por cada sesión varía, ya que para cada paciente el número de profesionales o auxiliares que deberán participar a la sesión puede variar. Sin embargo, se ofrecen descuentos según en número de sesiones y el tiempo de tratamiento, cuya cifra puede oscilar debido al mismo factor mencionado anteriormente.

El precio exacto para cada paciente se comunicará a los mismos o a sus tutores o cuidadores según cada caso después de la primera visita y la prueba.

Finalmente, también existen promociones que se aplicarán durante los primeros dos años de vida de la empresa y otros que se aplican si los pacientes son derivados de otros centros sanitarios con quien la empresa tenga un convenio o si han conocido la empresa a través de alguna red social en que se describa dicha promoción.

Además de los costes de las sesiones, los clientes que realicen sesiones que incluyen actividades encima del caballo, se deberán hacer cargo del seguro específico obligatorio para poder montar a caballo, que tendrá un coste fijo según la compañía aseguradora, que normalmente es de entre 80 € y 90 € al año. En el caso de que la duración del tratamiento no exceda los 6 meses, se podrá contratar un seguro de medio año, con el coste de alrededor de los 50 €.

Para aquellos pacientes que únicamente realicen actividades pie a tierra, no se aplica ningún coste de seguro, sin embargo los clientes deberán firmar un documento que libere la clínica de las responsabilidades por eventuales lesiones o accidentes antes de empezar cualquier actividad.

Seguidamente se presentan los precios de los servicios. Los servicios no mencionados, el acceso al área de juego y de pasea, serán gratuitos y de libre entrada también para los visitantes y los acompañantes.

En cuanto a las promociones en las redes sociales, los descuentos indicados en la Tabla 7 se aplicará sobre el precio por sesión; en el caso de que el cliente quiera disfrutar de los descuentos mensuales, el precio del que se aplicará será del 10% en todos los servicios.

En cuanto a los servicios de pensión, fida y media fida, el precio es mensual y siempre se refiere a la cantidad que deberá pagar un único cliente.

TIPO DE SERVICIO	PRECIO POR SESIÓN	DESCUENTO MENSUAL (1 sesión por semana)	DESCUENTO MENSUAL (2 sesiones por semana)	DESCUENTO PROMOCIONES REDES SOCIALES (%)
Hipoterapia	50,00 € - 60,00 €	190,00 € - 230 €	400,00 € - 470,00 €	20%
Equitación terapéutica	40,00 € - 50,00 €	150,00 € - 190,00 €	310,00 € - 390,00 €	20%
Equitación adaptada	35,00 €	130,00 €	270,00 €	15%
Terapia psicológica	35,00 €	120,00 €	250,00 €	10%
Manejo del caballo (infantil)	25,00 €	90,00 €	190,00 €	/
Talleres de manejo del caballo	20,00 €	/	/	/
Pensión caballo	450,00 € /mes	/	/	/
Fida	300,00 € / mes	/	/	/
Media Fida	150,00 € / mes	/	/	/

Tabla 7. Listado de precios de los servicios.



6.4. COMUNICACIÓN

6.4.1. LOGOTIPO

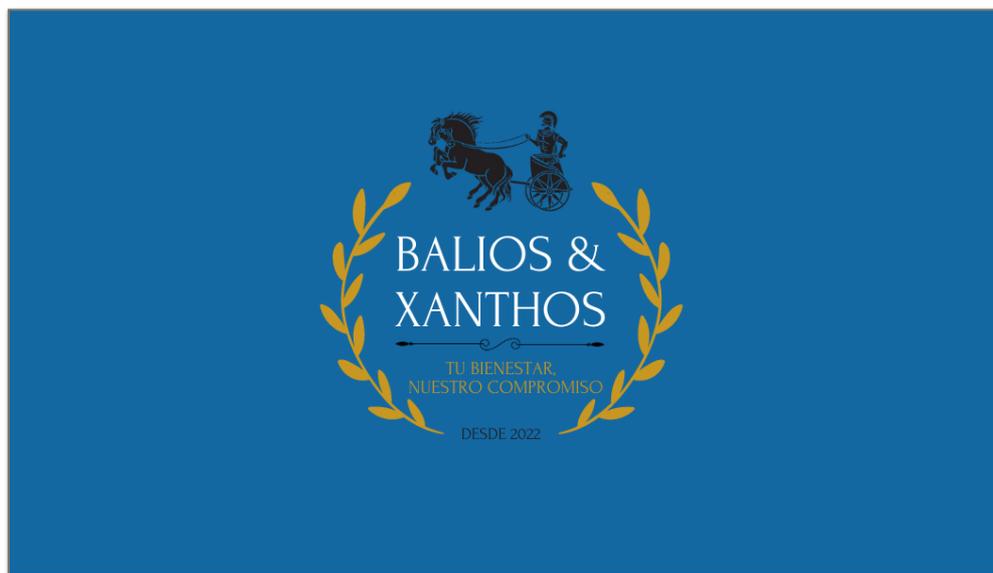


Ilustración 10. Logotipo de la empresa.

El logotipo de la empresa es el emblema de nuestra clínica. El nombre de la clínica, Balios & Xanthos, son los nombres griegos de dos figuras de la mitología griega, Janto y Balio, los dos caballos de Aquiles. Dos caballos inmortales, hijos del dios viento Céfito y de la arpía Podarge; dos caballos que simbolizan la fuerza de estos animales, y cuanto puedan ser de apoyo y ayudar a los seres humanos. Es esta la razón del hecho de que a encabezar el logo se encuentra una imagen estilizada de una biga griega, y el entero diseño hace referencia a un estilo típico de esta antigua civilización. Para delinear la imagen hay una corona de laurel, que en la antigua Grecia era símbolo de sabiduría y gloria.

Como empresa que se quiere diferenciar de la competencia en este campo, el logo es el primer impacto que cada empresa da a los clientes, y por lo tanto es fundamental crear un logo que represente la empresa como nosotros queremos que los clientes nos vean. Por esta razón, la elección de los colores y de los elementos es muy importante para crear un primer impacto correcto sobre quien se acerque por primera vez a nuestra empresa

Los colores utilizados son en azul, el negro el oro y el blanco. El oro evoca en quien esté mirando un sentimiento de positivismo, fortaleza y vitalidad; además, tratándose de un amarillo oro, proporciona un sentimiento de sofisticación y de clase.

En cuanto al negro, es un color elegante y refinado, que alude a la seriedad y al prestigio de la empresa.

El color azul del fondo llama la atención de los clientes y infunde en ellos un sentimiento de confianza, de seguridad y de paz interior, que los puede llevar a confiar en nuestra clínica; además, este color alude al sector sanitario, ya que el mismo símbolo de la Estrella de la Vida, símbolo de distinción y como sello de



reconocimiento para las ambulancias, paramédicos y todo el personal de emergencias médicas, es de color azul.

Finalmente, el nombre de la empresa es de color blanco, en primer lugar para que resalte entre los demás elementos, sin embargo el blanco inspira sensaciones de simplicidad, elegancia, placer y felicidad.

En el logotipo de la empresa los elementos clave y el texto tiene una acentuación elegante; además, como hemos comentado, la selección de los colores infunde una sensación de elegancia, profesionalidad y seguridad.



Ilustración 11. El carro de Aquiles arrastra el cuerpo de Héctor. Franz Von Matsch. Fresco de finales del siglo XIX.



Ilustración 12.
Automedonte con los
caballos de Aquiles.
Henri Regnault.
Pintura al aceite, 1868.



6.4.2. ESLOGAN



Ilustración 13. Eslogan de la empresa

El eslogan, presente también directamente en el mismo logotipo, subraya la misión de Balios & Xanthos: cuidar de la salud de nuestros pacientes, mejorar su calidad de vida y su felicidad. Queremos que nuestros clientes se sientan seguros a la hora de confiar en nosotros, por lo tanto en el eslogan queremos insistir en el compromiso que prometemos a los usuarios del centro, de utilizar todo lo que está en nuestro poder para facilitar la recuperación y el bienestar, tanto de los mismos pacientes, como de sus seres queridos.

6.5. POLÍTICA DE PUBLICIDAD

Para que la empresa tenga éxito, será fundamental realizar una buena campaña de publicidad a través de todos los medios de que podamos disponer. Ya que al día de hoy el mundo está totalmente digitalizado, será fundamental aprovechar de estos recursos tan accesibles para lograr llegar al máximo de público posible.

6.5.1. PÁGINA INSTAGRAM

Una de las redes sociales más utilizadas en todo el mundo es el Instagram, por lo tanto será indispensable crear una página Instagram de la clínica. En ella se recogerá toda la información básica de la clínica, como la localización, el sitio web y el correo electrónico de referencia.

A través del Instagram se proporcionará a los clientes información visual sobre los tipos de tratamiento y las actividades que se llevan a cabo en el centro, como fotos del centro, de los caballos de terapia y de algunos pacientes realizando terapia, así



como imágenes infográficas sobre los beneficios de las intervenciones que se realizan en la clínica y fotografías del equipo de profesionales que trabajan en el centro. Además, se propondrán promociones especiales que tengan una duración determinada o un público específico.

Seguidamente se presenta una captura de pantalla del perfil Instagram del centro.

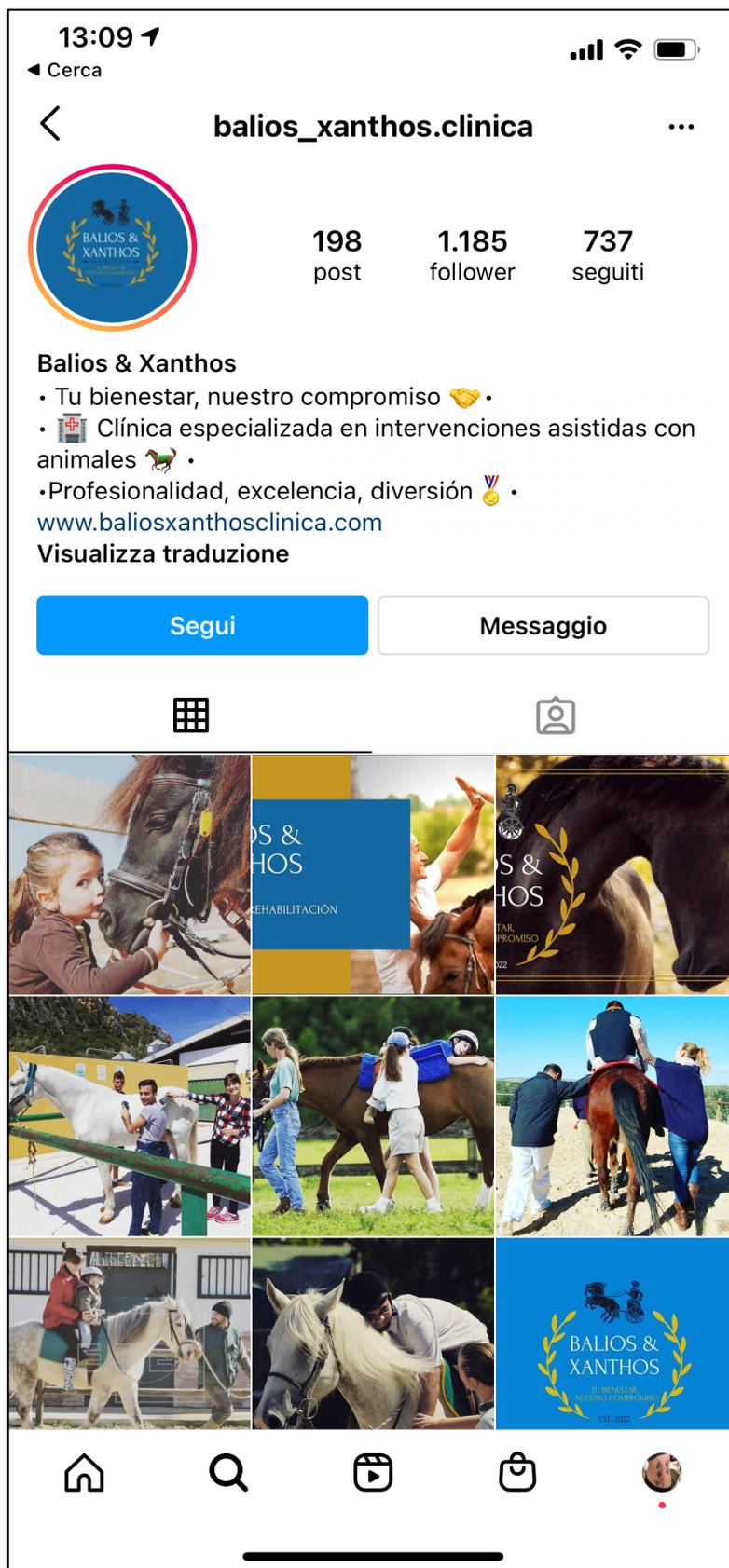


Ilustración 14. Captura de pantalla de la página Instagram de la empresa.



6.5.2. PÁGINA FACEBOOK

Otra red social que seguramente es una de las más utilizadas a nivel mundial es el Facebook. En nuestra página se recogerán todas las informaciones relativas a los tipos de intervención y precios de los servicios, imágenes del centro y del mismo equipo y a las actividades que se llevan a cabo en la clínica, a través de contenido tanto visual, como imágenes, fotografías y infografías, como escritos, a través de post en el tablón principal de la página. También se incluirá un link que lleve de forma directa a nuestra página web, Instagram y Twitter.

A través del Facebook, como para el Instagram, también realizaremos promociones que nos ayuden a alcanzar un mayor número de personas.

Finalmente, en el tablón de la página se compartirán todos los vídeos que se publiquen en la plataforma de Youtube, de manera que sea más fácil para los usuarios acceder a ella.

Seguidamente se presenta una captura de pantalla de la página Facebook de la empresa.

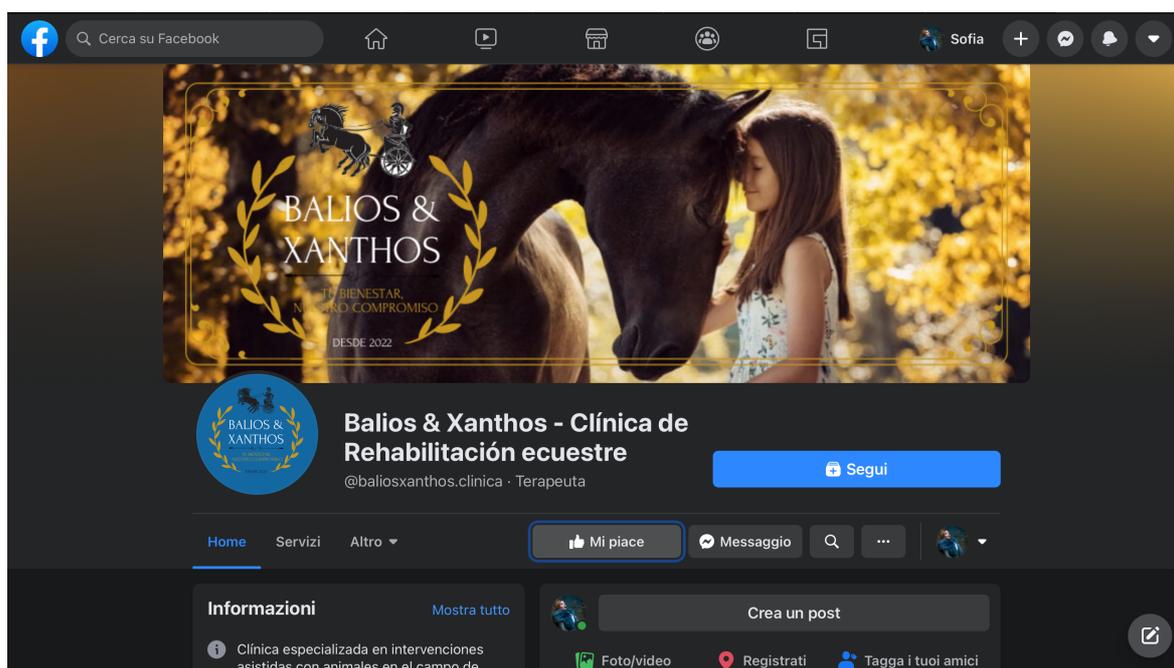


Ilustración 15. Captura de pantalla del perfil de la página Facebook de la empresa.



6.5.3. CANAL DE YOUTUBE

A través del canal de Youtube, que se activará posteriormente a la instauración de algunos clientes fijos, se transmitirá información audiovisual de las mismas sesiones, claramente bajo consentimiento previo de los pacientes interesados, de manera que los potenciales clientes puedan hacerse una idea más clara de la metodología e trabajo y del tipo de actividades que se desarrollan en el centro. Además, el área de marketing se encargará de realizar material audiovisual que informe el clientes sobre los beneficios de este tipo de terapia, la metodología de intervención y los pacientes que podemos ayudar.

Seguidamente se presenta una captura de pantalla del canal Youtube del centro.

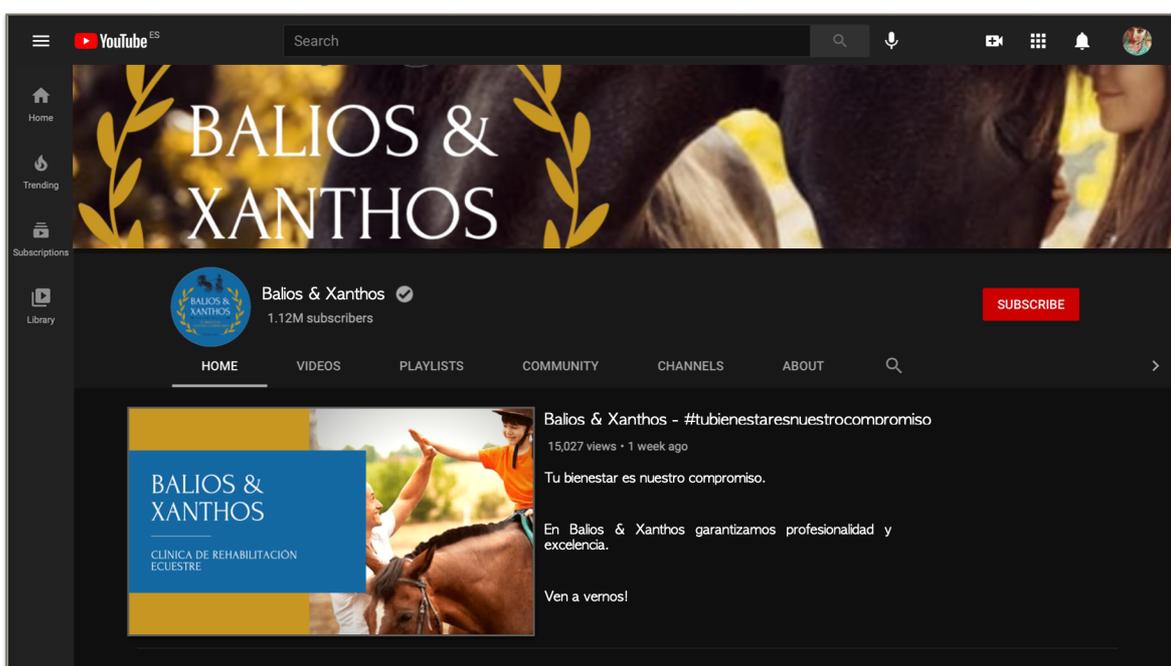


Ilustración 16. Captura de pantalla de la página principal del canal Youtube de la empresa.

6.5.4. PÁGINA TWITTER

En la página Twitter de la empresa se proporcionarán noticias y actualizaciones sobre las actividades del centro. Además, se utilizará esta página también para proponer promociones y ofertas relativas a los servicios que se ofrecen en la clínica. La información se publicará en forma escrita acompañada por alguna infografía o imagen digital que llame la atención de los posibles clientes.

Seguidamente se presenta una captura de pantalla de la página Twitter de la empresa.



Ilustración 17. Captura de pantalla del perfil de la página Twitter de la empresa.



6.5.5. SITIO WEB

La web de la empresa se dividirá en 4 secciones (Ilustración 17), y incluirá la siguiente información:

- ❖ Servicios que ofrecemos;
- ❖ Metodología de trabajo;
- ❖ Miembros del equipo;
- ❖ Contactos y ubicación del centro;
- ❖ Información sobre la clínica y su misión;

En la página de inicio se presentarán diferentes imágenes que resuman las actividades del centro, de manera que la web tenga un primer impacto visual positivo y cautivante sobre quién pueda entrar en ella.

Además, habrá manera de acceder directamente a nuestras páginas en las redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter), y una sección en la que se recogerán todas las fotos que se puedan publicar en las demás redes sociales del centro y de las sesiones.

Seguidamente se presenta el mapa del sitio web y de las relativas secciones en específico.



Ilustración 18. Mapa de la página web de la empresa.





Ilustración 19. Mapa del apartado de actividades de la página web de la empresa.



Ilustración 20. Mapa del apartado de servicios de la página web de la empresa.

6.5.6. FOLLETO INFORMATIVO

Como hemos comentado anteriormente, se distribuirán en los centros de rehabilitación, sociales, educativos especiales y cualquier otro centro que pueda ser útil en la captación de nuevos clientes, unos folletos informativos que presente la empresa y describa los servicios ofrecidos de una forma atractiva, sencilla y cautivante. De esta manera iremos a potenciar la difusión de información sobre la empresa directamente en el público específico que queremos atraer

En los folletos se incluirán los datos de contacto de la empresa, el sitio web, la dirección de correo electrónico, el número de teléfono y de al menos dos de las redes sociales en las que los clientes nos podrán encontrar, de manera que sean más accesibles para los potenciales clientes.

Seguidamente se presenta un ejemplo de un folleto informativo que iremos a distribuir.

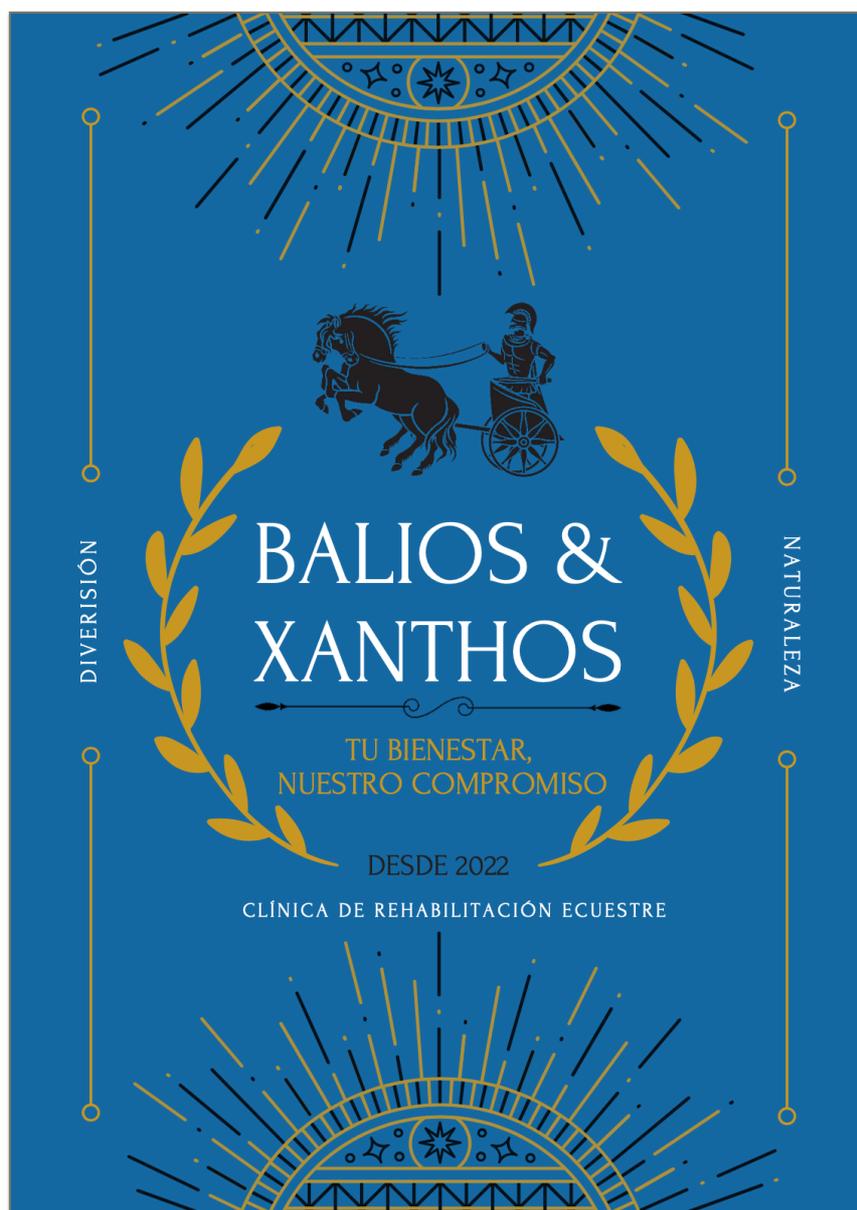


Ilustración 21. Ejemplo de la página anterior de un folleto informativo de la empresa.





Ilustración 22. Ejemplo de la página posterior de un folleto informativo de la empresa.

6.5.7. TARJETA DE VISITA

A parte de los folletos ilustrativos, en los centros externos antes mencionados se distribuirán también las tarjetas de visita de la empresa. Por un lado estas presentarán el logo de la empresa, mientras por la parte posterior se incluirá la información relativa a los contactos del centro, como el número de teléfono, el nombre del responsable, la dirección de correo electrónico y las redes sociales.

Con las tarjetas de visita podremos disponer de un instrumento sencillo, pequeño y visualmente agradable que los potenciales clientes podrán utilizar para tener en cuenta nuestra clínica a la hora de elegir entre nosotros y los competidores.



Seguidamente se presentan las dos páginas, anterior y posterior, de la tarjeta de vista de la empresa.

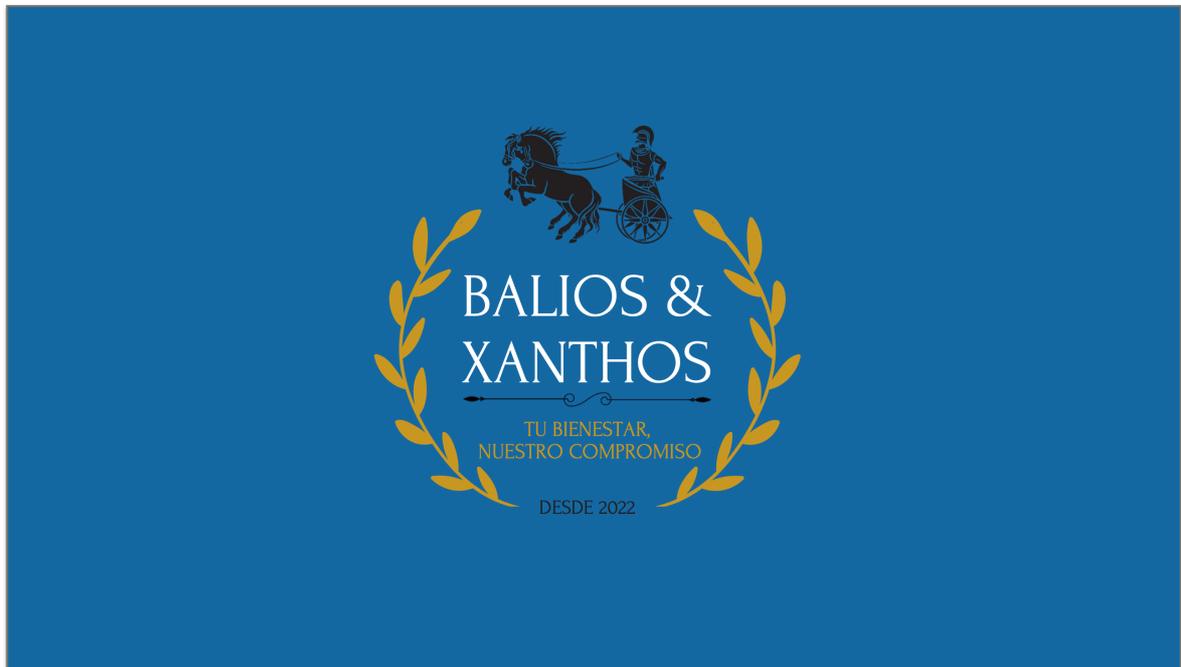


Ilustración 23. Página anterior de la tarjeta de visita de la empresa.



Ilustración 24. Página posterior de la tarjeta de visita de la empresa.



6.5.8. ANUNCIOS RADIOFÓNICOS

Finalmente, otro instrumento de publicidad que se utilizará serán los anuncios en las radios locales de la provincia de Barcelona. Las emisoras se seleccionarán según el número de escuchadores y el precio del anuncio, sin embargo nuestra primera elección será la emisora Los40 Classic Barcelona, ya que es una radio bastante escuchada por los habitantes de Barcelona, y además nos permite atraer a personas medianamente más mayores de los que puedan escuchar otras emisoras. El coste de una cuña de 20 segundos para todo el mes es de alrededor de los 200 €. Sin embargo, más adelante se intentará anunciar la empresa en otras emisoras, en particular Cadena 100 Barcelona, cuyo coste es de 300 € mensuales, y Kiss FM que pide unos 200 € al mes; cambiando emisoras podremos esperar de alcanzar todavía más personas. En el anexo A se pueden observar las franjas de precios antes mencionados según la agencia de medios Oblicua.

Con este método de publicidad esperamos lograr llegar a un grupo todavía más amplio de la población, sobre todo por lo que concierne los grupos de targets que comprenden los padres de niños y adolescentes, ya que puede que no todos ellos tengan acceso a la información en las redes sociales en cuanto puede que no tengan cuenta en ellas o que no se interesen en mirarlas.



6.6. PLAN DE ACCIONES DE MARKETING

Para que la clínica tenga suceso es fundamental planificar las acciones que se deberán realizar una vez establecida la empresa.

Seguidamente se exponen las acciones de marketing planificadas durante el primer año de vida de la empresa, con el enfoque sobre la captación de nuevos clientes y al conocimiento del centro por parte de la comunidad a quien se dirige y a los potenciales demás centros cuya actividad se relaciona con el ámbito de la fisioterapia y de la rehabilitación de personas.

Contando que esperamos poder instaurar la empresa en el mes de septiembre 2023, las acciones se han dividido por mes a partir del mismo mes de septiembre, teniendo en cuenta las acciones de comunicación directa y indirectas con los clientes, las acciones comerciales, las acciones de publicidad y sus respectivos costes.

PERÍODO	ACCIONES DE PUBLICIDAD	COSTES TOTALES	ACCIONES COMUNICACIÓN	PROMOCIONES Y DESCUENTOS
SEPTIEMBRE 2023	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido en el Instagram, el Facebook y el Youtube sobre los beneficios de la hipoterapia ❖ Anuncios en Los40 Classic Barcelona ❖ Folletos en los centros privados de fisioterapia comarcales 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Folletos: 30 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita y seminarios informativos en 2 centros de rehabilitación infantil de las comarcas del Barcelonès y del Vallès Oriental 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 20% de descuento en la primera sesión de cualquiera de las actividades a través de la presentación del folleto ❖ 15% de descuento en las primeras dos sesiones de hipoterapia o equitación terapéutica (Instagram/Facebook)
OCTUBRE 2023	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre la equitación terapéutica en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Los40 Classic Barcelona ❖ Tarjetas de visita en los centros educativos especiales de la comarca 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Tarjetas de visita: 40 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita y seminarios informativos en 2 centros de educación especial infantil de las comarcas del Barcelonès y del Vallès Oriental 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 20% de descuento en la primera sesión de cualquiera de las actividades a través de la presentación de la tarjeta de visita o del folleto ❖ 15% de descuento en las primeras dos sesiones de terapia (Instagram/Facebook)



<p>NOVIEMBRE 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre el trabajo que se realiza en el centro en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Los40 Classic Barcelona ❖ Tarjetas de visita en los centros de fisioterapia y consultas de psicología privados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Tarjetas de visita: 40 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita y seminarios informativos en 2 centros de consulta psicológica de Barcelona y de Granollers 	
<p>DICIEMBRE 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre la equitación adaptada ❖ Sorteo de Navidad (pack de 4 sesiones gratuitas) ❖ Anuncios en Kiss FM ❖ Fiesta de Navidad con disfraces para todos los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Fiesta: 100 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita y taller de manejo y cura del caballo en una escuela de educación especial de la comarca del Barcelonès. El taller tendrá un coste de 10 € por participante, que deberá asumir la estructura ospitante 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promoción de Navidad: 20% de descuento durante todo el mes en cualquiera de las actividades para nuevos clientes
<p>ENERO 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de ❖ Sorteo de año nuevo (pack 50% de descuento en todas las actividades) ❖ Anuncios en Kiss FM ❖ Fiesta de año nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: 150 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Fiesta: 100 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita al centro a dos escuelas de educación especial de las comarcas del Barcelonès y del Vallès Oriental 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promoción de año nuevo: 20% de descuento en las primeras 2 sesiones de cualquier de las actividades para nuevos clientes



<p>FEBERO 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre los talleres de terapia ocupacional en las redes sociales de la empresa ❖ Sorteo de año nuevo (pack 50% de descuento en todas las actividades) ❖ Anuncios en Kiss FM ❖ Fiesta de Carnaval con disfraces 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: 150 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Fiesta: 100 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organización de talleres de terapia ocupacional especial gratuito para los clientes 	
<p>MARZO 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre el equipo de Balios & Xanthos en las redes sociales de la empresa ❖ Promoción de la jornada de puertas abiertas a través de las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Kiss FM ❖ Fiesta de Carnaval con disfraces 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: 200 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Fiesta: 100 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Jornada de puertas abiertas con la participación de los actuales clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promoción jornada de puertas abiertas: 20% de descuento en las primeras 2 sesiones de cualquier de las actividades para nuevos clientes
<p>ABRIL 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre la terapia psicológica en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Kiss FM ❖ Tarjetas de visita en los centros sociales de la comarca 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: 200 € ❖ Anuncios radio: 200 € ❖ Tarjetas de visita: 40 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita y seminario informativos en 4 centros sociales de las comarcas del Barcelonès y del Vallès Oriental 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 20% de descuento en las primeras 2 sesiones de terapia psicológica para nuevos clientes



<p>MAYO 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre la clínica, su misión y las áreas de juego y de paseo en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Cadena 100 Barcelona 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 300 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita y seminario informativo en el Instituto Guttman de Badalona 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 20% de descuento en las primeras 2 sesiones de hipoterapia y equitación terapéutica para nuevos clientes
<p>JUNIO 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre los beneficios de montar a caballo en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Cadena 100 Barcelona ❖ Folletos ilustrativos en los círculos hípicos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 300 € ❖ Folletos ilustrativos: 30 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita a 2 círculos hípicos para la promoción de la equitación adaptada 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 10% de descuento en las primeras 2 sesiones de equitación adaptada para nuevos clientes
<p>JULIO 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre las actividades que se realizan en el centro en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Cadena 100 Barcelona ❖ Promoción en loco campo de verano en los centros educativos especiales de verano y en los centros sociales con entrega de folletos ilustrativos ❖ Sorteo de verano (pack descuento del 30% las primeras 2 sesiones de cualquier de las actividades) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 300 € ❖ Folletos ilustrativos campo de verano: 40 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visita y seminario informativos a los centros educativos especiales de verano y en los centros de drogadicción de las comarcas del Barcelonès y del Vallès Oriental 	

<p style="text-align: center;">AGOSTO 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre el campo de verano para niños y adolescentes en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Cadena 100 Barcelona ❖ Anuncios en Kiss FM <ul style="list-style-type: none"> ❖ Folletos ilustrativos del campo de verano en los centros privados de fisioterapia y en los centros sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 500 € ❖ Folletos ilustrativos: 30 € ❖ Organización campo de verano: 200 € 		
<p style="text-align: center;">SEPTIEMBRE 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación y promoción de contenido sobre el campo de verano realizado en el mes de agosto para niños y adolescentes en las redes sociales de la empresa ❖ Anuncios en Kiss FM 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promociones redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 150 € ❖ Anuncios radio: 200 € 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promoción 3x1 en cualquier actividad para nuevos clientes

Tabla 8. Acciones de marketing a lo largo del primer año de vida de la empresa.

6.7. UBICACIÓN

En cuanto a la ubicación queremos que Balios & Xanthos se encuentre a una distancia relativamente corta de la ciudad de Barcelona, de manera que para los clientes no resulte difícil o inadmisibles y para que sea cerca de los mayores centros de rehabilitación, como el Instituto Guttmann o el Hospital de Vall d'Hebron. La clínica deberá surgir en un terreno que no tenga mucho desnivel, ya que las estructuras principales necesarias que se deberán construir necesitan un terreno llano; además, el la parcela deberá ser medianamente grande, al menos de unos 1.000 m², de manera que se pueda tener todo el espacio suficiente para todos los edificios. Otra característica en cuanto a la localización es que, tratándose de una empresa que incluye animales como los caballos, queremos que la experiencia en balios & Xanthos sea lo más diferente y estimulante para quien nos visite, sobre todo los pacientes; por esta razón necesitaremos un terreno que se aleje un poco de las urbanizaciones de las grandes ciudades, un lugar donde reine la naturaleza y el contacto con los animales sea facilitado a través de este ambiente que se diferencie de la ciudad.

Actualmente la oferta de terrenos con estas características es escasa, y los precios suelen ser exorbitantes comparados con el budget inicial destinado a la compra del terreno que es de 100.000 €.

Afortunadamente, se ha logrado encontrar un terreno disponible que puede servir a nuestro caso.

Se trata de un terreno rústico de 33.300 m² mayoritariamente llano, ya que 11.000 m² anteriormente eran destinados a la agricultura, y 21.000 m² de bosque situado en Les Franqueses del Vallès, cerca de la ciudad de Granollers, en la comarca del Vallès Oriental. Inicialmente el tamaño de esta parcela puede asustar, ya que es verdaderamente muy grande, sin embargo el coste del terreno es de 85.000 €, precio que se ajusta y hasta es menor del budget inicial establecido. En terreno tiene todas las características principales básicas que hemos comentado anteriormente; la localidad es cerca de una gran ciudad como Granollers y no se encuentra muy lejos de Barcelona. Además, como hemos comentado anteriormente tiene una buena proporción de terreno llano para las instalaciones (campos de entrenamiento, establos, oficinas y almacenes).

En el anuncio encontrado en el fotocasa.es¹ el propietario explica que se trata de un terreno no edificable. Aunque en un principio esto se podría presentar como un problema, ya que para ubicar la clínica se deberán necesariamente realizar construcciones, según la normativa de la Generalitat, en los terrenos rústicos se pueden realizar nuevas construcciones propias de una actividad agrícola, ganadera, de explotación de recursos naturales o en general rústica; así que las construcciones requeridas para la instauración de la empresa recaen bajo estas excepciones y por lo tanto el problema de la no edificabilidad del terreno no existiría.

Actualmente todavía no se ha contactado el anunciante para concretar una visita, ya que aún se desconoce la real fecha de inicio de la actividad.

En el caso de que en el momento del comienzo de los preparativos para la instauración de la empresa este lote ya no siga disponible o se haya encontrado otro con características mejores, se asignará a una agencia inmobiliaria la tarea de encontrar otro terreno que tenga las características antes explicitadas.



Seguidamente se presentan las fotos del terreno seleccionado, recuperadas directamente del anuncio en el internet y la ubicación aproximada indicada por el anunciante.



Ilustración 25. Fotografía del terreno subida por el anunciante en sitio web del anuncio de venta.



Ilustración 26. Fotografía del terreno subida por el anunciante en sitio web del anuncio de venta.

¹. Link a la página web: <https://www.fotocasa.es/es/comprar/terreno/les-franqueses-del-valles/les-franqueses-del-valles/159101527/d>



Ilustración 27. Fotografía del terreno subida por el anunciante en sitio web del anuncio de venta.



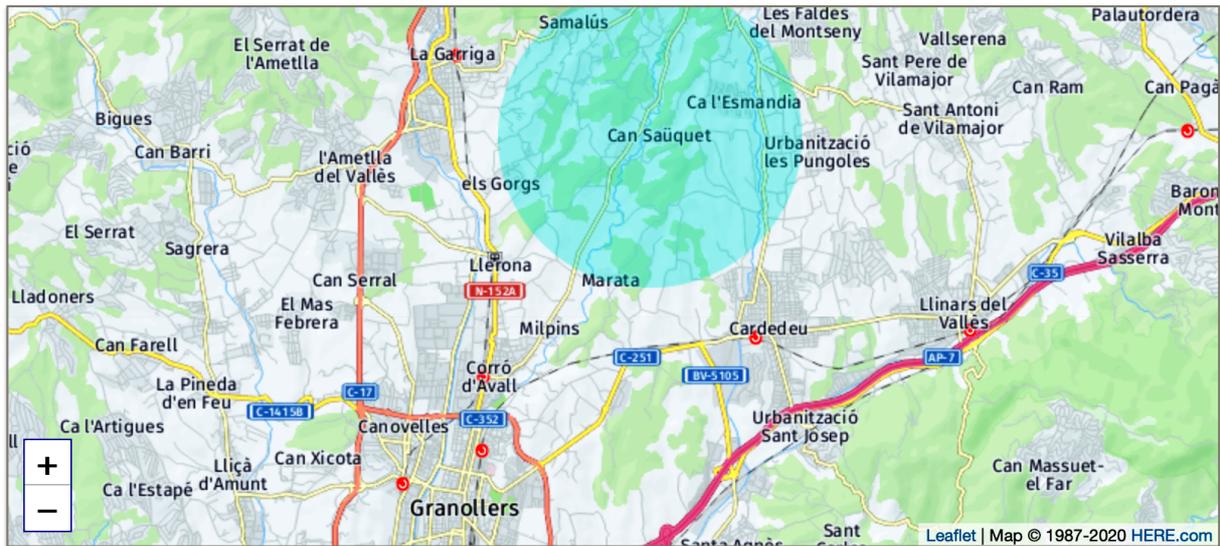
Ilustración 28. Fotografía del terreno subida por el anunciante en sitio web del anuncio de venta.



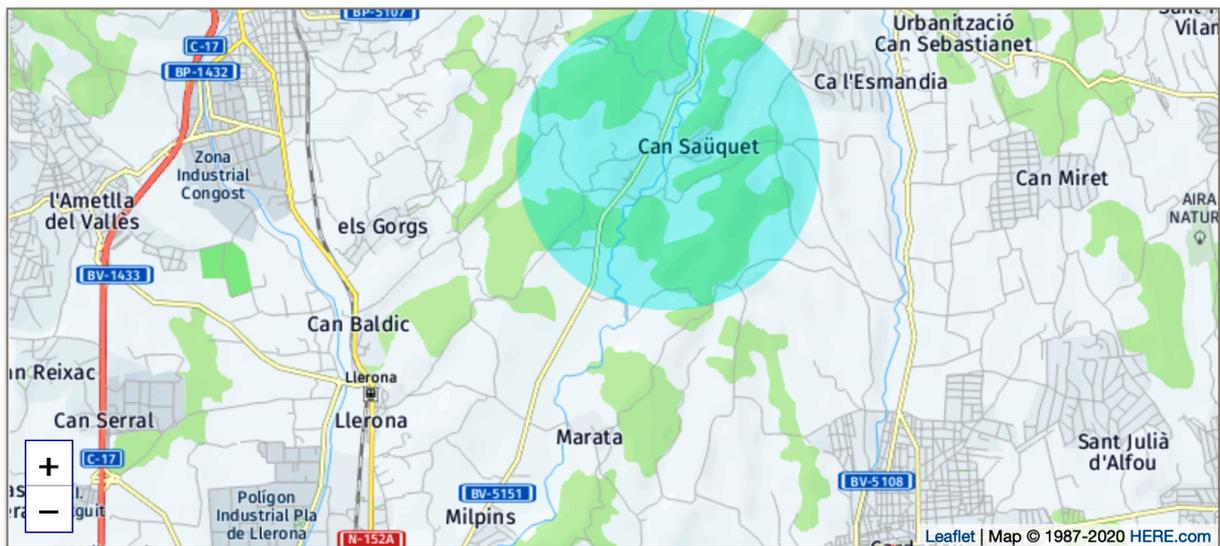
Ilustración 29. Fotografía del terreno subida por el anunciante en sitio web del anuncio de venta.



Ilustración 30. Fotografía del terreno subida por el anunciante en sitio web del anuncio de venta.



Il·lustració 31. Ubicació aproximada del terreny segons indicat per l'anunciant a la web.



Il·lustració 32. Ubicació aproximada del terreny segons indicat per l'anunciant a la web.

7. PLAN DE VENTAS

7.1. ESTRATEGIAS Y CONDICIONES DE VENTAS

Para la comercialización de los servicios ofrecidos por la empresa, necesitaremos utilizar estrategias que nos permitan alcanzar nuestros targets.

Para llegar al primer grupo de población que hemos escogido como target, ósea los padres y familiares de niños y adolescentes con patologías de origen neurológico o cognitivas, realizaremos visitas en las que se programarán seminarios informativos sobre la clínica, sus servicios y por cada uno de ellos se presentarán los beneficios, la metodología de trabajo y el equipo.

Como todavía la ubicación del centro no es segura, en específico no sabemos cuáles centros, que se localicen cerca de la estructura, serán nuestros objetivos, sin embargo sí que será fundamental mirar a los más conocidos de la ciudad de Barcelona.

En cuanto a los centros de neurorrehabilitación, algunos de nuestros objetivos serán en primer lugar seguramente el Instituto Guttmann ya que es un centro de referencia para la neurorrehabilitación a nivel mundial; el Hospital Vall d'Hebron y el centro Unidad de Estimulación Neurológica. Por lo que concierne los centros educativos especiales, algunos en los que se intentará pedir visita en Barcelona Ciudad serán la Escola Taiga, la Escola Professional Mare de Déu de Montserrat y el Cantro Pedralbes.

Más adelante, viendo las respuestas a nuestras acciones se buscarán más centros a nivel local en la comarca de ubicación de la empresa y en la provincia de Barcelona, sobre todo en Barcelona Ciudad.

En ocasión de las visitas se dejarán a todos los que asistan al seminario, un folleto informativo especial que contenga una infografía sobre la hipoterapia, la terapia psicológica y los talleres de terapia ocupacional. De esta manera los clientes tendrán a disposición la información principal sobre las dos terapias que más se acercan a sus necesidades y, en el caso de que quieran recibir más información, en el folleto estarán presentes los números de teléfono y WhatsApp de la empresa, el sitio web y dos de las redes sociales en las que nos pueden encontrar. Los folletos tendrán forma y colores parecidos al folleto presentado en las ilustraciones 20 y 21, sin embargo la información será más específica y más detallada. Los folletos se imprimirán a través de un servicio online y tendrán el coste de alrededor de 30 € para la impresión de 4000 copias.

Finalmente, después de la visita al centro, para que nuestra obra no se quede únicamente en la visita y la explicación a los padres, que serán principalmente nuestra audiencia en esa ocasión, intentaremos involucrar los mismos pacientes para atraer aún más su atención y dar una demostración de lo que hacemos en Balios & Xanthos organizando visitas al centro en las que se organizarán pequeñas sesiones de hipoterapia con los fisioterapeutas y talleres de terapia ocupacional y manejo del caballo juntos al terapeuta ocupacional y al psicólogo. Esta presentación se llevará a cabo durante una mañana de fin de semana (preferiblemente los domingos ya que el centro queda cerrado), y tendrá un coste fijo de 25 € por niño.



Para llegar al segundo grupo de población que hemos incluido en nuestros targets, aquellas personas con algún problema de salud mental, como estrés, ansiedad y depresión, iremos distribuyendo en las clínicas de consulta privadas de psicología nuestras tarjetas de visita y los folletos informativos. Las tarjetas son las que hemos presentado en las ilustraciones 22 y 23, y se imprimirán a través de un servicio de impresión online que tiene el coste de alrededor de 40 € para la impresión de 500 tarjetas. En cuanto a los folletos serán los mismos que se han presentado en las ilustraciones 20 y 21, aunque se realizarán algunos específicos sobre la terapia psicológica que tendrá la misma información que los especiales antes mencionados, y su impresión tiene el mismo coste comentado en el anteriormente.

Al igual que para el grupo anterior, como todavía no sabemos dónde se localizará con exactitud la empresa, aún no podemos concretar las consultas específicas en las que dejaremos nuestras tarjetas y folletos; además, como existen muchísimas consultas en las diferentes zonas de Cataluña, pensamos improbable que un cliente pueda acudir a nuestro centro desde Barcelona Ciudad, por lo tanto en este campo la captación de clientes a través de las consultas de psicología se realizará más bien a nivel local, en la comarca en la cual se ubicará la consulta, y en las zonas más cercanas de la comarcas limítrofes.

En este campo, se presentará, a través del mismo folleto informativo, la opción de realizar una visita al centro y probar una sesión a la mitad del precio fijo, si los clientes lo desean.

Otro target que hemos establecido, los padres de adolescentes con problemas psicológicos, emocionales y de conducta. Este target es ligeramente más complejo de alcanzar, ya que muchas veces los adolescentes con estos problemas, suelen no explicitarlo a sus padres y ellos no son conscientes del problema. Sin embargo, para lograr llegar a ellos, en primer lugar nuestras acciones en las consultas de psicología pueden ayudar a atraer este target además del anterior; en segundo lugar dejaremos nuestros folletos especiales y nuestras tarjetas de visita en algunos de los colegios y escuelas de la zona y de la comarca. Además, si posible y e en caso de que se vea conveniente, se realizarán visitas informativas en estos colegios y escuelas. Finalmente, se pedirá ayuda a los profesores de los institutos, los cuales, en el caso de que noten un caso que pueda beneficiarse de nuestros servicios, si lo consideran oportuno y es su voluntad hacerlo, el las reuniones con los padres, pueden abordar el problema y recomendar nuestro centro. Para este grupo en el folleto informativo se incluirá una promoción del 15% en terapia psicológica para primeras visitas.

Finalmente, el último target de población en que nos centraremos serán los familiares de personas con problemas de adicción. Para este target específico se realizarán visitas informativas en los centro sociales y a través de los grupos de sostén para drogadictos. En estas ocasiones se distribuirán a los participantes de los seminarios informativos, nuestras tarjetas de visita y se propondrá organizar visitas al centro gratuitas.

En este caso necesitamos que los clientes prueben nuestros servicios de forma gratuita ya que consideramos que será más difícil lograr que acudan al centro.



7.2. PLAN DE VENTAS ANUAL

Para la estimación de ventas anuales, como no disponemos de un análisis primaria de datos, hemos basado la estimación sobre las acciones de marketing que iremos a realizar para captar más clientes y sobre las estadísticas relativas a las personas con discapacidad física y múltiple (física y cognitiva) y del alumnado de escuelas de educación especial del Idescat²⁴⁻²⁵, y del Ayuntamiento de Barcelona².

7.2.1. ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

Para los servicios de hipoterapia, equitación terapéutica y equitación adaptada se han tenido en consideración las acciones de marketing realizadas en los centros educativos especiales, en los centros de neurorrehabilitación y rehabilitación y en los círculos hípicas para una población de entre 2 y 16 años.

Para la cuenta aproximativa del mercado potencial para estos servicios, presentada en la tabla 9, se ha tenido en cuenta las cifras registradas en Idescat²⁴ del alumnado de escuelas de educación especial de las comarcas más cercanas a la probable futura ubicación de la empresa (Anexo B). Además, se han contado las cifras de personas registradas con discapacidad física o físico-cognitiva presentadas por el Idescat²⁵ en su web (Anexo C), aplicando un porcentaje del 15,45% a esas cifras, porcentaje que, según el reporte del Departamento de Recerca y Conocimiento del Área de Derechos Sociales referido a la ciudad de Barcelona del año 2017², refleja el número de personas con discapacidad de edad comprendida entre 0 y 15 años.

NIÑOS (0-15 AÑOS) CON DISCAPACIDAD		
COMARCA	ALUMNADO ESCUELAS DE EDUCACIÓN ESPECIAL	NO ALUMNADO
	ALUMNADO TOTAL	DISC. FÍSICA MOTORA O FÍSICO-COGNITIVA
Barcelonès	2.618	2.899
Vallès Oriental	308	246
Maresme	297	211
MERCADO POTENCIAL TOTAL	3.223	746
	3.969	

Tabla 9. Mercado potencial para los servicios de hipoterapia, equitación terapéutica y equitación adaptada

En cuanto al servicio de terapia psicológica se han tenido en cuenta las acciones de marketing realizadas en las consultas privadas de psicología de una edad comprendida entre 15 y 50 años; además se ha considerado que algunos clientes podrían acudir al centro desde las acciones de marketing en los centros educativos especiales y no. Como en la actualidad, debido a los graves efectos de la pandemia, no se dispone de cifras a la hora de hablar de trastornos mentales, no podemos tener



una estimación concreta del mercado potencial que podríamos tener; por lo tanto, calcularemos por cada consulta de psicología en la que dejaremos nuestras tarjetas de visita y folletos, 10 clientes acudirán a nuestra clínica, por lo tanto, como hemos programado en de 2022 la visita de 4 consultas privadas de psicología, tendremos en cuenta 40 clientes que llegarán al centro por esta vía. En cuanto a los clientes que podrían acudir desde los centros de drogadicción, si por un lado tenemos estadísticas que reportan los números de personas que hace uso de drogas, ese no es nuestro mercado potencial, ya que muchos de ellos no están dispuestos a intentar resolver sus problemas y acudir a nuestro centro; nuestro mercado potencial está en los mismos centros y comunidades de drogadicción y estos suelen ser anónimos y no publican sus registros del número de personas que acuden a ellos. Por esta razón suponemos que desde nuestra visita a los dos centros de drogadicción del Barcelonès en 3 de los participantes por cada centro acudirá a nuestra clínica.

Finalmente, en cuanto a los servicios de terapia ocupacional para la población infantil se ha estimado que muchos de los clientes pueden llegar directamente desde el servicio de hipoterapia, equitación terapéutica y equitación adaptada; sin embargo, también se ha considerado que una fracción de clientes puede acceder a este servicio a través de las acciones de marketing realizadas en los institutos especiales. Para los talleres de manejo del caballo, como para las sesiones de terapia ocupacional infantil, se ha tenido en cuenta que muchos de los pacientes pueden llegar a conocer y utilizar este servicio a través de los demás ofrecidos por el centro, en particular desde el de terapia psicológica y equitación adaptada.

También tenemos en cuenta que puede haber cierta parte de clientes que conozcan nuestro servicio desde las redes sociales o de otra forma externa al centro, por lo tanto establecemos un número de 5 personas cada mes para cada servicio

En la tabla 10 se presentan los porcentajes de clientes derivados por la vía de derivación.

	VÍA	CLIENTES DERIVADOS
TERAPIA OCUPACIONAL INFANTIL	Centro educativo especial	1%
	Hipoterapia	10%
	Equitación terapéutica	10%
	Redes sociales	15
TALLERES DE MANEJO DEL CABALLO	Equitación adaptada	10%
	Equitación terapéutica	5%
	Terapia psicológica	10%
	Redes sociales	20

Tabla 10. Mercado potencial para los servicios de terapia ocupacional infantil y talleres de manejo del caballo

7.2.2. ESTIMACIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO

En la estimación de la cuota de mercado de la empresa analizamos tres escenarios diferentes: uno pesimista, uno realista y uno optimista. Las conclusiones estimadas se resumen en la tabla 11. En la descripción de la cuota de mercado realista se considera un número de clientes limitado, ya que somos una empresa nueva en el mercado y la competencia es bastante extensa; además, como hemos comentado anteriormente, existe mucho intrusismo laboral en este campo de actividad profesional.

		% de derivación	PESIMISTA (-20%)	REALISTA	OPTIMISTA (+15%)
CUOTA DE MERCADO	Hipoterapia	4%	127	159	183
	Equitación terapéutica	2%	64	80	92
	Equitación adaptada	1%	32	40	46
	Terapia psicológica	/	37	46	53
	Terapia ocupacional infantil	Centros educativos especiales: 1%	64	80	92
		Hipoterapia: 10%			
		Equitación terapéutica: 10%			
		Redes sociales: 15			
	Talleres de manejo del caballo	Equitación terapéutica: 5%	26	33	38
		Terapia psicológica: 10%			
		Equitación adaptada: 10%			
		Redes sociales: 20			

Tabla 11. Estimación de la cuota de mercado para los servicios ofrecidos por Balios & Xanthos.



7.2.3. CÁLCULO DE LA FACTURACIÓN ESTIMADA

Para el cálculo de la facturación que estimamos tener, se ha basado el cálculo de las horas totales de cada servicio al mes según la tabla de horarios presentada en el anexo D.

Seguidamente, en la tabla 12 se presenta la facturación estimada al mes según el servicio. Para los servicios de hipoterapia se ha establecido un coste fijo de 60 € por sesión y para la equitación terapéutica de 50 €.

	Nº SESIONES MENSUALES	PRECIO/ SESIÓN	FACTURACIÓN REALISTA	FACTURACIÓN OPTIMISTA (+15%)	FACTURACIÓN PESIMISTA (-20%)
Hipoterapia	92	60,00 €	5.520,00 €		
Equitación terapéutica	44	50,00 €	2.200,00 €		
Equitación adaptada	112	35,00 €	3.920,00 €		
Terapia psicológica	156	35,00 €	5.460,00 €		
Terapia ocupacional infantil	68	25,00 €	1.700,00 €		
Talleres de manejo del caballo	44	20,00 €	880,00 €		
TOTAL FACTURACIÓN			19.680,00 €	22.632,00 €	15.744,00 €

Tabla 12. Plan de ventas y facturación mensual estimada de la empresa.

En la previsión de facturación se ha tenido en cuenta el coste único de 1 sesión y no se han incluido los descuentos relativos a las redes sociales y a los folletos informativos.

Para el cálculo de la facturación anual estimada se ha tenido en cuenta de las variaciones mensuales de facturación en cada mes del año.

En los meses de enero y junio se espera que la facturación caiga de aproximadamente el 5% debido a las vacaciones invernales (enero) y al cierre de los colegios y a las vacaciones correspondientes al primer mes de verano.

Para los meses de julio y diciembre se prevé una caída de la facturación del 10%, ya que en estos meses recaen los principales días festivos (diciembre) y el mayor número de vacaciones (julio).

Finalmente, para los meses de agosto y septiembre se ha calculado que posiblemente habría un aumento de facturación del 10% en agosto, gracias a las entradas que puede aportar nuestro proyecto de campo de verano para niños y adolescentes, y del

15% en el mes de septiembre, gracias al retorno al colegio de los niños y la vuelta a la “normalidad” de la vida de la mayor parte de las familias.

Los cálculos de las facturaciones y los relativos porcentajes se presentan en la Tabla 13, teniendo en cuenta los mismos tres escenarios descritos anteriormente.

	% VARIACIÓN DE FACTURACIÓN	FACTURACIÓN REALISTA	FACTURACIÓN OPTIMISTA	FACTURACIÓN PESIMISTA
ENERO	-5%	11.571,00 €	13.306,65 €	9.256,80 €
FEBRERO	0%	12.180,00 €	14.007,00 €	9.744,00 €
MARZO	0%	12.180,00 €	14.007,00 €	9.744,00 €
ABRIL	0%	12.180,00 €	14.007,00 €	9.744,00 €
MAYO	0%	12.180,00 €	14.007,00 €	9.744,00 €
JUNIO	-5%	11.571,00 €	13.306,65 €	9.256,80 €
JULIO	-10%	10.962,00 €	12.606,30 €	8.769,60 €
AGOSTO	10%	13.398,00 €	15.407,70 €	10.718,40 €
SEPTIEMBRE	15%	14.007,00 €	16.108,05 €	11.205,60 €
OCTUBRE	0%	12.180,00 €	14.007,00 €	9.744,00 €
NOVIEMBRE	0%	12.180,00 €	14.007,00 €	9.744,00 €
DICIEMBRE	-10%	10.962,00 €	12.606,30 €	8.769,60 €
TOTAL FACTURACIÓN ANUAL		145.551,00 €	167.383,65 €	116.440,80 €

Tabla 13. Facturación anual estimada de la empresa.



8. RECURSOS HUMANOS

8.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

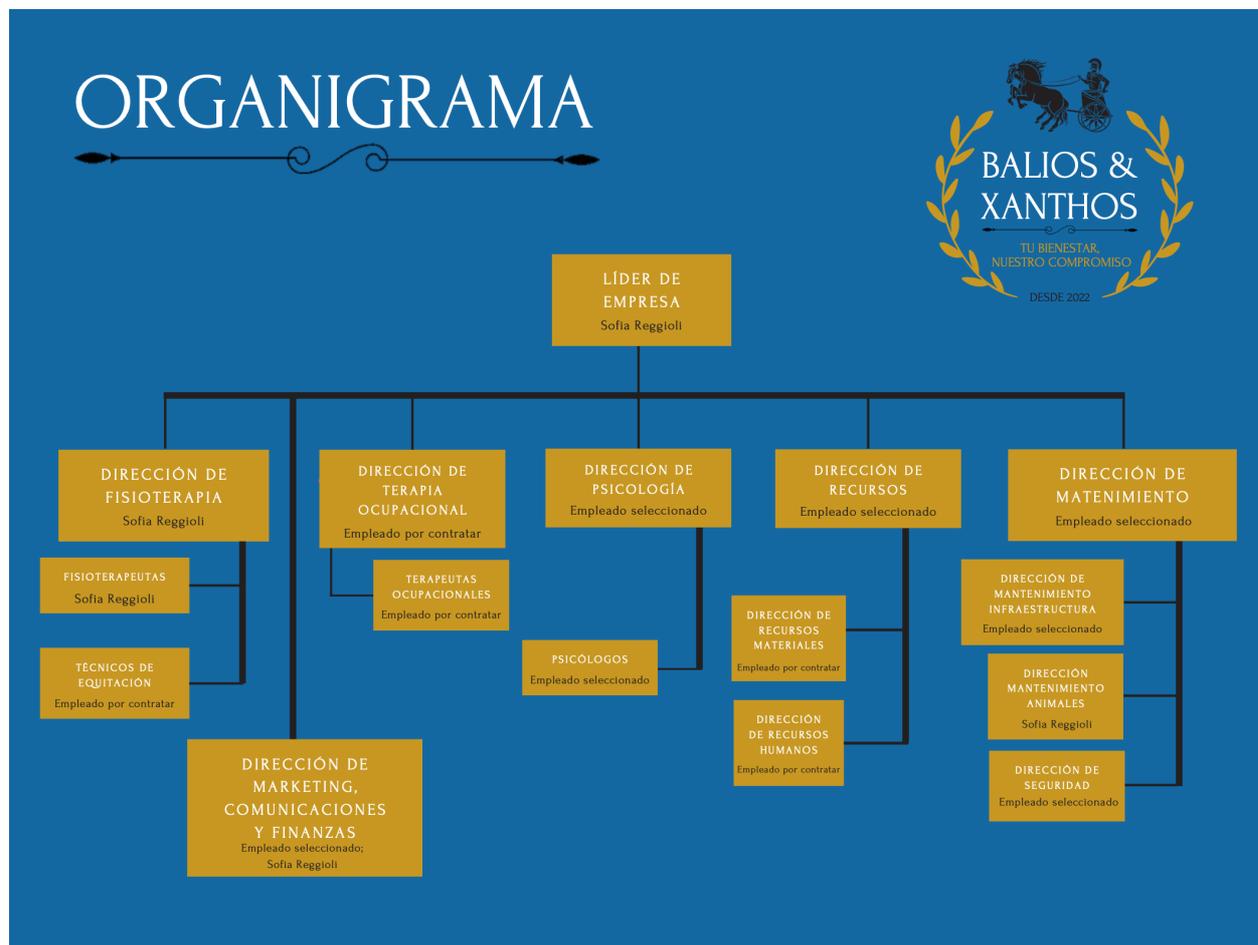


Diagrama 1. Organigrama funcional de la empresa.

Aquí arriba se presenta el organigrama de la empresa. Como se puede observar para muchos de los puestos de trabajo ya se han seleccionado trabajadores especializados en cada tipo de puesto. Sin embargo, los puestos de dirección de recursos, humanos y materiales, y de terapia ocupacional quedarían vacantes; además, queda vacante un puesto de técnico de equitación, puesto fundamental para empezar las actividades de la clínica.

8.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Seguidamente se describen los puestos de trabajo disponibles y necesarios en la empresa. Como en la actualidad los socios de la empresa se limitan al mismo líder, muchos de los puestos de trabajo deberán ser ocupados por empleados externos. La mayoría de ellos ya han sido seleccionados, sin embargo, algunos de ellos quedan vacantes y se deberán reclutar a través de una entrevista que realizará el mismo líder de empresa.



8.2.1. DIRECCIÓN DE FISIOTERAPIA

El rol de directivo de fisioterapia será presidido por la líder de la empresa, Sofia Reggioli que, en cuanto fisioterapeuta y creadora de la empresa, es la persona más indicada para llevar a cabo esta misión.

Como directora del área de fisioterapia, la Sofia deberá encargarse de gestionar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de las sesiones de fisioterapia. ; una vez identificados los recursos necesarios, estos se deberán comunicar a la dirección de recursos.

Finalmente, será el responsable de todos los demás fisioterapeutas y de los técnicos de equitación.

En particular las tareas que este puesto incluye son las siguientes:

- ❖ Gestión de los recursos destinados al área;
- ❖ Gestión del personal del área;
- ❖ Gestión del calendario de sesiones de hipoterapia;
- ❖ Gestión del calendario de las sesiones de equitación terapéutica;
- ❖ Gestión del calendario de equitación adaptada;
- ❖ Gestión de pólizas de seguro de los pacientes;

Más adelante se instaurará un nuevo directivo que se encargará de todo lo que concierne la equitación adaptada, de manera que el directivo de fisioterapia dejará de gestionar de esta actividad.

8.2.2. DIRECCIÓN DE TERAPIA OCUPACIONAL

El puesto e directivo de fisioterapia se asignará a un nuevo empleado que deberá satisfacer los requerimientos del departamento de recursos humanos.

El trabajo consistirá en gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento del área y de las actividades que se realizan en este ámbito. Además, será muy importante que este directivo se organice de forma correcta con el directivo de fisioterapia en el caso de que sea necesaria una intervención conjunta de fisioterapia y terapia ocupacional en la misma sesión.

El director de esta área, al igual que el de fisioterapia, deberá hacerse cargo de todos los asuntos que conciernen las actividades en este campo, y en particular las tareas serán la siguientes:

- ❖ Gestión de los recursos destinados al área;
- ❖ Gestión del calendario de los talleres de manejo del caballo;
- ❖ Gestión del calendario de las sesiones de terapia ocupacional individuales.

En cuanto al principio suponemos que nuestra empresa no será tan grande como para permitirse emplear muchos trabajadores, será importante que el puesto de directivo de terapia ocupacional se asigne a un profesional de esta especialidad; de manera que el mismo director pueda trabajar también como terapeuta ocupacional. Sin embargo, el trabajo de director del área no influye en la posibilidad de trabajar también a contacto con los pacientes como terapeuta, aún después de que se haya contratado otro profesional bajo su mando.



8.2.3. DIRECCIÓN DE PSICOLOGÍA

El empleado que ocupe el puesto de dirección de psicología deberá encargarse de todo lo que concierne las actividades y intervenciones que caen bajo la competencia de los psicólogos; cómo para los dos departamentos comentados hasta ahora, el directivo de psicología deberá gestionar los recursos destinados a su área; será responsable del personal del área y gestionará las actividades relacionadas con el ámbito del área. En particular las tareas específicas del empleado seleccionado serán las siguientes:

- ❖ Gestión de los recursos destinados al área;
- ❖ Gestión del personal del área;
- ❖ Gestión del calendario de las sesiones de terapia psicológica;

Actualmente un empleado apto para este trabajo ya ha sido seleccionado, sin embargo en el caso de que finalmente el trabajador escogido no resulte disponible, el puesto se asignará a un nuevo empleado que satisfaga los requisitos básicos impuestos por el departamento de recursos humanos.

8.2.4. DIRECCIÓN DE RECURSOS

El trabajo de dirección de recurso consistirá en la gestión de todos los recursos de la empresa.

El trabajador deberá realizar informes sobre el consumo de recursos y sus costes; además, será el encargado de recibir las demandas sobre los recursos procedentes de todos los departamentos, y reenviarlas a los departamentos correspondientes, según que sean recursos físicos o humanos.

Todos los meses deberá presentar un informe al departamento de finanzas, que contenga un listado completo de todos los recursos y sus costes que la empresa ha asumido durante el mes.

Actualmente, también para este puesto un trabajador competente ha sido seleccionado, sin embargo, igual que para el puesto de dirección de psicología, en el caso de que fuese necesario, se procederá a contratar otra persona igualmente cualificado.

8.2.4.1. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El empleado que se dedicará al puesto de dirección de recursos humanos se encargará del reclutamiento del personal y de su contratación; además, se preocupará de planificar cursos de formación en cada área relativos a la metodología de trabajo en equipo, seguridad y gestión de riesgos.

Finalmente, el trabajador también deberá realizar un informe mensual que comprenda todos los gastos en recursos humanos que la empresa ha tenido que asumir, incluyendo los sueldos de los trabajadores y los gastos de contrato de cada uno, documento que entregará al directivo de finanzas al final de cada mes.



Actualmente para este puesto ya se ha seleccionado un candidato, sin embargo, como para los demás puestos, en caso de necesidad se proveerá a contratar otro trabajador.

8.2.4.2. DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES

El empleado que desarrolle este trabajo deberá encargarse de recuperar todos los recursos materiales necesarios a la empresa, incluyendo los animales de terapia y sus equipamientos, comida y utensilios de mantenimiento y cura. También deberá estilar un listado de todos los recursos materiales, y sus respectivos costes, necesitados por la empresa cada mes, que deberá presentar al directivo de recursos.

El trabajador que ocupe este puesto también se preocupará de encontrar y tratar con los proveedores, de cualquier tipo ellos sean. Este documento se deberá entregar al director de finanzas al final de cada mes.

Actualmente, también para esta posición se ha seleccionado un candidato ideal, que, en caso de fuese necesario, se sustituirá por otra persona igualmente calificada.

8.2.5. DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD

El directivo de mantenimiento y seguridad se ocupará de gestionar todos los asuntos relacionados con el mantenimiento de las infraestructuras, de los animales y los asuntos de seguridad.

Otra tarea que deberá llevar a cabo es la gestión de las incidencias y de las coberturas de seguro que los clientes deberán tener obligatoriamente para poder realizar cualquier sesión que implique montar a caballo.

Finalmente, será al mando de los empleados que pertenezcan al área de mantenimiento y de seguridad.

Actualmente el puesto de trabajo está ocupado por un trabajador, sin embargo, se podrá sustituir el empleado por otro más competente, si fuese necesario.

8.2.5.1. DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURAS

El trabajador que lleve a cabo este trabajo, deberá ocuparse del mantenimiento de todas las estructuras del centro, desde los establos hasta las luces de las oficinas.

Además, se encargará de realizar todos los servicios de mantenimiento u obras de mejora necesarios cada periodo de tiempo determinado y se ocupará de gestionar el personal de limpieza.

Actualmente, el puesto está ocupado por el mismo trabajador que desarrolla el rol de directivo del área, sin embargo, en el caso que el trabajador lo considere



necesario, se podrá contratar otra persona que realice únicamente las tareas de mantenimiento de las infraestructuras.

8.2.5.2. DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO ANIMALES

La persona que ocupe esta posición se encargará del mantenimiento diario de los animales y de cualquier otra necesidad que puedan tener.

El mantenimiento de los caballos incluirá:

- ❖ Limpieza box y paddock diaria;
- ❖ Limpieza y cuidado de los caballos;
- ❖ Visitas veterinarias periódicas y excepcionales;
- ❖ Monta y entrenamiento semanal de los animales.

El empleado también deberá realizar un informe de todos los recursos necesarios y de los gastos asociados para el mantenimiento y la cura de los animales.

Actualmente el puesto está ocupado por un trabajador seleccionado, que se ocupará de las primeras tres tareas antes mencionadas. La tarea de monta y entrenamiento de los caballos la llevará a cabo la Sofia Reggioli, líder de la empresa.

8.2.5.3. DIRECCIÓN DE SEGURIDAD

El trabajo del empleado en este puesto será el de dirección de los auxiliares de seguridad que deberán estar presentes en las diferentes áreas del centro (entrada, área de juego, área de paseo). Además, será responsable de supervisar las actividades de terapia y siempre deberá estar presente durante las actividades que incluya la participación de animales.

Actualmente el puesto de director de seguridad queda vacante, por lo tanto se tendrá que contratar un candidato competente.



8.2.6. DIRECCIÓN DE MARKETING, COMUNICACIONES Y FINANZAS

Este departamento estará formado por tres trabajadores distintos: el responsable de marketing, el de comunicaciones y el de finanzas.

El responsable de marketing se encargará de todos los asuntos relacionados con publicidad, promociones y descuentos y redes sociales y deberá proporcionar al líder de empresa un plan de marketing mensual enfocado a la captación de clientes y a la expansión de la empresa.

El responsable de comunicaciones se encargará de todas las comunicaciones con otras empresas, posibles socios y con mismos clientes. Así mismo se ocupará del reclutamiento de posibles socios, como federaciones, asociaciones, hospitales y centros de rehabilitación para la captación de clientes; además, se ocupará de las comunicaciones oficiales entre la empresa y los clientes.

El responsable de finanzas se preocupará de realizar los informes mensuales económicos y financieros, que recibirá de los diferentes directivos, y se encargará de realizar la contabilidad empresarial. Finalmente, también deberá realizar presupuestos para la ampliación de la empresa.

El trabajo de responsable de marketing y de responsable de comunicaciones los llevará a cabo la misma Sofia Reggioli, mientras que el puesto de responsable de finanzas ya está ocupado por un trabajador seleccionado y de confianza.

8.3. DESCRIPCIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y REMUNERATIVAS

Seguidamente se exponen las condiciones de trabajo y remunerativas de todos los trabajadores que puedan trabajar en el centro. Se han descrito también las remuneraciones de los profesionales bajo el mando de los directores de departamentos en cuanto puede presentarse la ocasión de poder contratar algún trabajador que se añada a la plantilla descrita anteriormente (fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales, psicólogos, auxiliares de mantenimiento, auxiliares de seguridad). A parte de los salarios mensuales se explicitan también la cuantía al de retribución diaria cada trabajador podrá realizar horas extraordinarias que se retribuirán a partir de la base diaria de retribución.

Todos los trabajadores tendrán un contrato de la duración determinada de 6 meses, cuyo ejemplo se puede observar en el anexo A.

En base al Real Decreto 231/2020 del 4 de febrero (Anexo E), que se ha prorrogado también para el 2021, (BOE núm. 31, de 5 de febrero 2020) el salario mínimo interprofesional queda establecido en 31,66 euros al día. A partir de este dato, la remuneración de los trabajadores dependerá de su rol dentro de la empresa.



Para los profesionales de fisioterapia se prevé una jornada laboral de 8 horas al día, 5 días a la semana, con turno de mañanas o de tardes, según el calendario de las sesiones. Por lo tanto se establece un sueldo inicial de 1.300 € netos mensuales, lo que quedaría en 65 euros al día, a cobrar en 12 mensualidades.

En cuanto al director del área de fisioterapia se prevé una jornada laboral de 9 horas al día, 5 días a la semana, con turno de mañanas. Por lo tanto se establece un sueldo inicial de 1.450 euros netos al mes, lo que quedaría en 72,50 euros netos al día, a cobrar en 12 mensualidades, de acuerdo con las responsabilidades y las personas a su cargo durante el trabajo.

Para los profesionales de terapia ocupacional se prevé una jornada laboral de 8 horas al día, 5 días a la semana, con turno partido y según el calendario de las actividades y sesiones. Por lo tanto se establece un sueldo inicial de 1.200 euros netos al mes, que significaría 60 euros netos al día, a cobrar en 12 mensualidades.

En cuanto al director del área de terapia ocupacional se prevé una jornada laboral de 6 horas diarias, 5 días a la semana, con turnos de mañanas. Por lo tanto se establece un salario mensual base de 1.250 euros, ósea 62,50 euros netos al día, a cobrar en 12 mensualidades, de acuerdo con las responsabilidades y las personas a su cargo durante el trabajo.

Para los técnicos de equitación se prevé una jornada laboral de 8 horas al día, 3 días a la semana, con turnos de mañanas o de tardes. Se establece para este tope de trabajadores un salario de 600 euros mensuales, lo que se traduce en 50 euros diarios, a cobrar en 12 pagas.

En cuanto a los instructores de equitación adaptada, se prevé una jornada laboral de 4 horas al día, con horario de mañanas o de tardes, 6 días a la semana, según el calendario propio. Por lo tanto se establece un sueldo mensual de 700 €, ósea 29 € al día, a cobrar en 12 mensualidades.

Para los psicólogos/psicoterapeutas también se prevé una jornada laboral de 6 horas al día, 5 días a la semana, con turno partido y según el calendario de las actividades y de las sesiones. Por lo tanto se establece un salario de 950 euros netos al mes, que quedaría en 47,50 euros netos al mes, a cobrar en 12 pagas.

En cuanto al director del área de psicología, su jornada laboral se prevé que tenga la duración de 6 horas al día, 5 días a la semana, con turno partido. Por lo tanto se establece una retribución de 1.250 euros netos al mes, lo que se traduce en 62,50 euros netos al día, a cobrar en 12 pagas, de acuerdo con las responsabilidades y las personas a su cargo durante el trabajo.

Para el personal de mantenimiento de infraestructuras se prevé una jornada laboral de 4 horas al día, 4 días a la semana, con turnos de tardes o mañanas, según necesidad. Por lo tanto se establece un salario de 750 euros mensuales, ósea unos 47 euros netos al día, a cobrar en 12 pagas.

Para el personal de mantenimiento de animales se prevé una jornada laboral de 6 horas al día, 6 días a la semana, con turnos partidos. Por lo tanto se establece un



salario de 800 euros netos al mes, lo que significa un sueldo de unos 33,30 euros al día, a cobrar en 12 pagas.

Para el personal de seguridad se prevé una jornada laboral de 5 horas diarias, 5 días a la semana, con turnos de mañanas o tardes. Por lo tanto se establece un salario de 950 euros netos al mes, que se traduce en 47,50 euros netos al día, a cobrar en 12 pagas.

En cuanto al director del área de mantenimiento, se prevé una jornada laboral de 5 horas al día, 4 días a la semana, con turnos de tardes. Por lo tanto se establece un salario de 900 euros netos al mes, lo que quedaría en 56,25 euros netos al día, a cobrar en 12 pagas, de acuerdo con las responsabilidades y las personas a su cargo durante el trabajo.

Para el personal de recursos humanos y materiales se prevé una jornada laboral de 6 horas diaria, 5 días a la semana, con turnos de mañanas. Por lo tanto se establece un salario de 1.400 euros netos al mes, ósea 75 euros netos al día, a cobrar en 12 pagas.

En cuanto al responsable de marketing se prevé una jornada laboral de 5 horas al día, 5 días a la semana, con turnos de mañanas y disponibilidad las 24 horas del día y 6 días a la semana. Por lo tanto se establece un salario base de 1.500 euros al mes, ósea de entre 62,50 y 75 euros al día, a cobrar en 12 pagas.

En cuanto al responsable de comunicaciones se prevé una jornada laboral de 4 horas al día, 5 días a la semana, con turnos de mañanas y disponibilidad telefónica los 5 días laborables. Por lo tanto se establece una remuneración de 1.300 euros netos al mes, a cobrar en 12 pagas.

Finalmente, para el responsable de finanzas se prevé una jornada laboral de 4 horas al día, 5 días a la semana, con turno de mañanas y disponibilidad telefónica los 5 días de la semana. Por lo tanto se establece un salario base de 1.400 euros netos al mes, a cobrar en 12 pagas.

En cuanto a las vacaciones retribuidas, según contrato quedan fijadas con la duración de 30 días anuales. Todos los trabajadores seguirán el calendario de la empresa, presentado en el anexo B, en el cual se contemplan los días de puentes y los festivos nacionales en que la empresa suspenderá sus actividades; sin embargo, para poder llegar a cumplir con las normas establecidas por los contratos, cada trabajador tendrá derecho a disfrutar de los días que le corresponden; estos deberán ser comunicados a la empresa al menos con 10 días de antelación con respeto al primer día de vacaciones.

8.4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Como actualmente para muchos de los puestos de trabajo disponibles ya se han seleccionado candidatos competentes, quedan vacantes las siguientes posiciones:

- ❖ Dirección de terapia ocupacional;
- ❖ Técnico de equitación;
- ❖ Dirección de seguridad.



Además, se establecerán convenios con las universidades de Cataluña u otras comunidades autónomas que puedan estar interesadas en establecerlos, para admitir estudiantes de prácticas de fisioterapia, terapia ocupacional y psicología.

8.4.1. DIRECCIÓN DE TERAPIA OCUPACIONAL

Para el puesto de director del área de terapia ocupacional se necesita una persona de edad comprendida entre 25 y 40 años, que tenga experiencia como en dirección y gestión de personas y que sea titulado en terapia ocupacional. El candidato ideal deberá dominar el castellano tanto a nivel escrito como a nivel oral; además deberá hablar fluentemente el catalán y se valorará positivamente el conocimiento del inglés y de otros idiomas.

A parte de estos requisitos, también será necesario que la persona sea empática, determinada, resolutiva, sociable y que tenga un buen trato con las personas.

Finalmente, la persona ideal para este puesto deberá tener buenos conocimientos informáticos (navegación en web, paquete Office).

8.4.2. DIRECCIÓN DE SEGURIDAD

Para el puesto de director de seguridad, se necesita una persona que tenga entre 30 y 50 años y, al igual que para el puesto de director de terapia ocupacional, el candidato deberá tener experiencia en dirección y gestión de personas; además, a parte de estar en poseso de la TIP de vigilante, la persona que desarrolle esta tarea deberá tener como mínimo 10 años de experiencia como vigilante de seguridad y tener un carnet de personal de primer auxilio. También deberá tener como mínimo un buen nivel de comprensión del catalán y hablar fluentemente el castellano.

Finalmente, se valorará positivamente la experiencia en contextos similares u con animales y el conocimiento de otros idiomas a parte del catalán y del castellano.

8.4.3. TÉCNICO DE EQUITACIÓN

Para el puesto de técnico de equitación se necesitará una persona de entre 25 y 50 años que esté en poseso de un título de esta profesión. Será necesario que la persona que se emplee tenga experiencias previas de al menos 5 años en establecimientos hípicos y en actividades que involucren animales y niños.

Además, la persona que lleve a cabo este trabajo deberá ser muy sociable y tener un carácter expansivo y alegre. También se valorarán positivamente previas experiencias con niños o personas discapacitadas en otros contextos que no sean el de la equinoterapia.



8.4.4. ESTUDIANTES DE PRÁCTICAS

En Balios & Xanthos se intentará promover el conocimiento de las intervenciones asistidas con animales en las nuevas generaciones de profesionales, por lo tanto se intentará establecer convenios con las universidades catalanas de manera que sus estudiantes puedan enriquecer sus conocimientos en la carrera universitaria en este tipo de terapia.

Las universidades a las que miramos serían las siguientes, aunque cualquier universidad lo desee puede ponerse en contacto con nosotros para iniciar un trato de este tipo:

- ❖ Universitat de Barcelona (UB);
- ❖ Universitat Autònoma de Barcelona (UAB);
- ❖ Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC);
- ❖ Universitat de Girona (UdG);
- ❖ Universitat Pompeu Fabra (UPF);
- ❖ Universitat Rovira i Virgili (URV);
- ❖ Universitat Internacional de Catalunya (UIC);
- ❖ Universitat de Lleida (UdL);
- ❖ Universitat Ramon Llull - Blanquerna (URL).

Para las universidades antes mencionadas se intentará crear un convenio directamente con la universidad para que la oferta de prácticas se mantenga durante todos los cursos para todos los estudiantes, sin embargo en el caso de que un estudiante de otra universidad o que esté inscrito a un curso de especialización o de otro tipo quiera realizar una estancia de prácticas, habrá la posibilidad de establecer un convenio ad hoc.

Para realizar la estancia de prácticas el estudiante deberá presentar al principio de la estancia:

- ❖ Impreso original del convenio establecido firmado por la universidad y por el mismo estudiante;
- ❖ Fotocopia del DNI o NIE o permiso de residencia del estudiante;
- ❖ Certificado de delitos sexuales;
- ❖ Certificado de polizza de seguro que abaste todo el el período de prácticas que incluya:
 - (a) Seguro de responsabilidad civil;
 - (b) Seguro de actividades de riesgo;
 - (c) Cobertura sanitaria.



9. ASPECTOS LEGALES Y EMPRESARIALES

9.1. FORMA JURÍDICA

En cuanto a forma jurídica de la empresa esta será una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), ya que es el tipo de constitución empresarial que mejor se ajusta a las necesidades de la futura sociedad en cuanto a actividad y tamaño de la empresa que se quiere instaurar.

Los socios capitalistas serán dos, tratándose de la misma D^a Sofia Reggioli y de su padre, Don Andrea Reggioli. También habrá un socio trabajador, Don Alessio Lauri. Los dos socios capitalistas aportarán el 40% del capital inicial total cada uno; mientras el socio trabajador aportará el 20% del capital.

La administración de la sociedad la llevará a cabo la misma D^a Sofia Reggioli.

9.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Para constituir la sociedad en primer lugar se deberá solicitar el certificado negativo del nombre al Registro Mercantil Central que tiene un coste de 39,00 €; una vez obtenido este certificado se deberá proceder a solicitar cita presencial con la Oficina de Gestión Empresarial y aportar toda la documentación requerida que se indica en el Anexo B. Antes de la cita presencial en la OGE, se deberá proceder a depositar el capital social en una entidad financiera y, después de la cita se procederá a realizar la escritura pública de constitución de la sociedad ante un notario. Gracias a la tramitación a través de la OGE, la Oficina se encargará de los siguientes pasos previos a la tramitación definitiva de la sociedad:

- 1) Solicitud del NIF a la Agencia Tributaria;
- 2) Inscripción de la empresa al Registro Mercantil Provincial;
- 3) Gestión del alta de los socios en la Seguridad Social.

Después de haber realizado este trámite, se deberá proceder a tramitar la consulta previa de clasificación de actividad, directamente a través de la sede electrónica del ayuntamiento correspondiente (en el caso de nuestra empresa el ayuntamiento de Les Franqueses del Vallès) y pagar la tasa establecida por la ordenanza fiscal.

Una vez concluidos estos pasos, se procederá a realizar los trámites relacionados con las mismas actividades que se desarrollarán en el centro:

- 1) Autorización sanitaria de consulta de fisioterapia (tasa a pagar 200,95 €);
- 2) Adscripción a una sección deportiva;

También será necesario presentar diferentes certificados de puesta en función de las instalaciones que se realizarán en el lugar de actividad de la empresa:

- 1) Declaración responsable de instalaciones de protección contra incendios (tasa a pagar: 32,80 €);



- 2) Declaración responsable para instalaciones eléctricas de baja tensión (tasa a pagar: 32,80 €);
- 3) Registro de desfibriladores fuera del ámbito sanitario (DEA);
- 4) Declaración responsable para instalaciones térmicas en edificios (tasa a pagar: 32,80 €).

Además, durante la visita a la OGE se realizarán también los siguientes trámites:

- 1) Comunicación de apertura del centro de trabajo;
- 2) Registro de actividad de tratamiento;

9.3. OBLIGACIONES LEGALES (CONTABLES, FISCALES, LABORALES)

Este tipo de forma jurídica requiere una aportación mínima al capital social de 3.000 €. Además, se deberá llevar a cabo una contabilidad ordenada y, de acuerdo con lo establecido por el Código de Comercio, se deberá llevar los siguientes libros obligatorios:

- 1) Libro de Inventario y Cuentas Anuales, que se abrirá con el balance inicial detallado de la empresa y en él se inscribirán, al menos trimestralmente con sumas y saldos, los balances de cierre del ejercicio y las Cuentas Anuales que a su vez incluyen el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria.
- 2) Libro Diario; en este Libro se registrará día a día todas las operaciones relativas a la actividad de la empresa. También puede realizarse una anotación conjunta de los totales de las operaciones por periodos no superiores al mes siempre que su detalle quede reflejado en otros libros.
- 3) Libro de Actas, que dejará constancia de las Actas de las Juntas de socios celebradas en el seno de la Sociedad que además deberán ir debidamente firmadas y que se deberán legalizar ante el Registro Mercantil correspondiente.
- 4) Libro de Registro de Socios, en el que se dejará constancia de las participaciones sociales con las que cuenta cada Socio dentro de la Sociedad.

Todos los Libros se deberán conservar durante al menos 6 años desde el último asiento efectuado en los mismos y se deberán legalizar ante el Registro Mercantil del domicilio de la Sociedad. Los administradores de la Sociedad también deberán depositar anualmente las Cuentas, para que el Registro Mercantil pueda aprobarlas.

En cuanto a las obligaciones fiscales, la Sociedad deberá obligatoriamente liquidar el Impuesto sobre Sociedades (IS). En el caso específico de Balios & Xanthos el porcentaje de impuestos es al 25%.

Finalmente, en cuanto a las obligaciones ante la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), como emprendedora la Sofia Reggioli deberá necesariamente inscribirse en el Sistema de la Seguridad Social; además, se deberá siempre



comunicar cualquier alta, modificación o baja de los empleados, y abonar los seguros sociales de todos los trabajadores.

9.4. PERMISOS Y LICENCIAS

Ya que el proyecto de empresa incluye la construcción de infraestructuras, se deberá solicitar una licencia de obra mayor al ayuntamiento correspondiente; la tasa a pagar para obtenerla se establece en la Ordenanza Fiscal 9 (Anexo F); además, se deberá abonar el impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras y las fianzas establecidas según la Ordenanza Fiscal 13 (Anexo G).

En cuanto a las construcciones también se deberá revisar si existe la necesidad de obtener licencias ambientales, las conexiones a la alcantarilla y las autorizaciones de instalación de un andamio y de la grúa, así como la autorización de carga y descarga.



10. PROCESO DE OPERACIONES

10.1. PLAN DE OPERACIONES

El horario de atención al cliente y de desarrollo de las actividades del centro será de 8:30 h a 20:00 h de lunes a viernes, y de 8:30 h a 19:00 h los sábados, con un descanso de 2 horas desde 13:00 a 15:00. Los domingos y festivos nacionales y locales el centro quedará cerrado al público, sin embargo los propietarios de caballos que hayan contratado una pensión podrán acceder a las instalaciones por su cuenta, ya que las clases no se llevarán a cabo en estos días, excepto por las clases de quitación adaptada.

Seguidamente se presentan los procesos de desarrollo de los servicios que se ofrecen en el centro.

10.1.1. HIPOTERAPIA

Las sesiones de hipoterapia se llevarán a cabo todos los días tanto por las mañanas como de tardes, de lunes a viernes y los sábados por las mañanas. Los turnos se realizarán conforme a lo establecido por los fisioterapeutas y bajo cita previa.

Para cada paciente que empezará su rehabilitación con nosotros, antes de empezar con las sesiones en primer lugar los profesionales deberán conocer a la persona con quien irán a trabajar, de manera que la intervención pueda ser lo más individualizada y personalizada posible; por lo tanto se procederá haciendo una entrevista inicial con el paciente y con sus familiares, tutores o cuidadores, y se creará una historia clínica en el ordenador de la empresa. En esta entrevista será necesario acceder a todos los datos indispensables para los profesionales incluyendo:

- ❖ Información sobre el paciente;
- ❖ Antecedentes patológicos y médicos;
- ❖ Antecedentes personales de relevancia;
- ❖ Antecedentes familiares de relevancia;
- ❖ Gustos, personalidad y preferencias;
- ❖ Medicamentos utilizados en la actualidad;

Después de la entrevista se deberá realizar una visita con la presencia del fisioterapeuta y del terapeuta ocupacional. Durante esta visita los profesionales pasarán los test que consideren necesarios y se harán una idea de las condiciones iniciales del paciente en cuanto a movilidad, estado cognitivo y funcionalidad. Los test pueden variar de paciente a paciente, sin embargo las capacidades básicas que se deberán valorar de forma imprescindible serán:

- ❖ Nivel de consciencia;
- ❖ Equilibrio;
- ❖ Sensibilidad;
- ❖ Rango articular;
- ❖ Fuerza muscular y tono;



- Funciones cognitivas y ejecutivas;

Después de este primer contacto con el paciente los terapeutas deberán establecer los objetivos y las pautas de tratamiento, teniendo en cuenta los resultados de las exploraciones y las preferencias, gustos y personalidad de cada paciente, aconsejando también el número y las frecuencias de las sesiones más adecuadas.

Una vez finalizado este proceso, se procederá con las sesiones de terapia. Los mismos clientes podrán elegir el horario de las sesiones, sin embargo la confirmación de la hora dependerá de la disponibilidad horaria de los terapeutas.

Las sesiones tendrán la duración de 1 hora más el tiempo que se requiera para la preparación y el desequipamiento del caballo (aprox. 15 minutos antes y al finalizar la sesión), por lo tanto entre una sesión y la siguiente deberá haber 30 minutos de pausa.

Las sesiones se desarrollarán de la siguiente manera:

- ❖ Preparación del caballo (15 minutos);
- ❖ Trabajo al paso en la pista (20 minutos);
- ❖ Trabajo manual parado en la pista (25 minutos);
- ❖ Trabajo fuera de la pista (15 minutos);
- ❖ Desmonte;
- ❖ Desequipamiento del caballo (15 minutos).

Las actividades que se realizarán durante las sesiones varían para cada paciente, ya que los terapeutas utilizarán las técnicas que consideren más adecuadas en cada caso.

En cuanto al trabajo manual en la pista se utilizará material complementario como pelotas, aros, conos, gomas, globos, cintas... y la elección del material en cada sesión caerá enteramente sobre el fisioterapeuta y el terapeuta ocupacional.

La preparación del caballo comprenderá:

- ❖ Limpieza manto;
- ❖ Limpieza crin y cola;
- ❖ Limpieza patas;
- ❖ Colocación de montura;
- ❖ Colocación de riendas.

También estas actividades pueden desarrollarse de forma diferente según el paciente que tendremos delante; se podrían saltar algunos de los pasos, o el fisioterapeuta podrá hacerse cargo de la mayoría de las actividades, o incluso se podrían realizar más actividades juntos al terapeuta ocupacional, como decorar la crin y la cola del caballo, las riendas o algún elemento de la montura. Por lo tanto, se seguirá cuanto diga el fisioterapeuta y el plan de actividades no siempre será el mismo para todos los pacientes. En todo caso se deberá intentar que el paciente haga todo lo que sea en sus capacidades por sí mismo o con una pequeña ayuda.

En cuanto al desequipamiento del caballo, este comprende:

- ❖ Remoción de la montura;



- ❖ Remoción del cabezal;
- ❖ Colocación del cabezal de cuadra;
- ❖ Limpieza del manto;
- ❖ Limpieza de crin y cola;
- ❖ Entrega de un “premio al caballo.

Como para la preparación del caballo, estas actividades pueden sufrir modificaciones según cada caso, sobre todo puede pasar que el terapeuta se haga cargo de la mayoría de los pasos. Sin embargo, lo que será fundamental es la última actividad, el premio al caballo, que podrá ser comida de algún tipo (zanahorias, lechuga, hierba, paja...).

Una vez terminada la sesión con el paciente, se volverá a poner el caballo en su cuadra o en su box, de manera que pueda descansar. En el caso de que el caballo tenga programada otra sesión, se llevará a beber, para que esté listo para la próxima sesión.

10.1.2. EQUITACIÓN TERAPÉUTICA

Las clases de equitación terapéutica se llevarán a cabo tanto por las mañanas como por las tardes de lunes a viernes, y los sábados por las mañanas, siempre bajo previo acuerdo con los mismos terapeutas.

También en este caso para cada paciente que empezará su rehabilitación con nosotros, antes de empezar con las sesiones en primer lugar los profesionales deberán conocer a la persona con quien irán a trabajar, de manera que la intervención pueda ser lo más individualizada y personalizada posible; por lo tanto se procederá haciendo el mismo tipo de entrevista inicial con el paciente y con sus familiares, tutores o cuidadores, y también se procederá a crear una historia clínica en el ordenador de la empresa. La entrevista se llevará a cabo de la misma manera que para las sesiones de hipoterapia y con las mismas valoraciones. También se procederá con las mismas acciones en cuanto a la vista post entrevista.

Las sesiones se podrán realizar tanto de forma individual como grupal, aunque se priorizará la forma grupal en aquellos casos que no necesiten supervisión absoluta a lo largo de toda la clase.

Como para la hipoterapia, las clases tendrán la duración de 1 hora, más el tiempo ya comentado antes anterior y posterior a la clase para las operaciones de preparación y desequipamiento del caballo.

Las clases se desarrollarán en su integridad dentro de la pista y seguirán las siguientes pautas:

- ❖ Preparación del caballo (15 minutos);
- ❖ Trabajo en pista (50 minutos);
- ❖ Vuelta a la calma en pista (10 minutos);
- ❖ Desequipamiento del caballo (15 minutos).



El trabajo montado en pista se desarrollará según indicación del fisioterapeuta y según el nivel de cada alumno o grupo de alumnos. Los últimos 10 minutos de la sesión se utilizarán para dar unas vueltas alrededor de la pista y volver a la tranquilidad y terminar la sesión.

Las fases de preparación y desequipamiento del caballo incluyen los mismos pasos mencionados en el apartado de la hipoterapia.

10.1.3. EQUITACIÓN ADAPTADA

Las clases de equitación adaptada se realizarán todos los días feriales de la semana, de mañanas y tardes y los domingos únicamente si el alumno dispone de un caballo de propiedad en pensión en la clínica. Los clientes podrán elegir el día y la hora de las clases y las sesiones podrán ser individuales o grupales según requerimiento del mismo cliente.

Las clases tendrán la duración, como para los primeros dos servicios ya mencionados, de 1 hora, más los relativos tiempos antes y después de la clase comentados anteriormente. Sin embargo, en el caso de que el caballo sea de propiedad del alumno o en el caso de que el cliente tenga contratado un servicio de fida o media fida, no hay límites de tiempo en las fases de preparación y desequipamiento.

La organización de las clases será bajo la responsabilidad del instructor de equitación, sin embargo estas en un principio se llevarán a cabo como una clase normal de equitación:

- ❖ Preparación del caballo;
- ❖ Trabajo montado;
- ❖ Desequipamiento del caballo.

10.1.4. TERAPIA PSICOLÓGICA

Las sesiones de terapia psicológica se realizarán de lunes a sábado tanto por las mañanas como por las tardes siempre bajo cita previa acordada con la psicoterapeuta.

Las sesiones podrán ser individuales o grupales según indicación del terapeuta y la voluntad de los pacientes. Estas tendrán la duración de 40 minutos y se llevarán a cabo dentro del área de interacción libre con los animales.

El terapeuta que lleve la sesión se encargará de estructurarla según los objetivos de tratamientos y según la manera que considere oportuna; sin embargo de forma general la configuración de la sesión incluirá:

- ❖ Establecimiento del primer contacto/contacto inicial con el animal (5 minutos);
- ❖ Desarrollo de las actividades propuestas (30 minutos);



- ❖ Finalización de la sesión (5 minutos).

10.1.5. TERAPIA OCUPACIONAL Y MANEJO DEL CABALLO (INFANTIL)

En Balios & Xanthos se ofrecerá la posibilidad a los más pequeños de aprender a interactuar de forma correcta con los caballos y aprender las tareas básicas de cuidado y limpieza de los animales.

Este tipo de talleres se podrán realizar de lunes a sábado tanto de mañanas como de tardes y comprenderán la participación de 5-6 alumnos y tendrán la duración de 40 minutos.

Serán guiados por el terapeuta ocupacional y él o ella mismos decidirán qué temas y cuales actividades realizar en cada sesión según las particularidades del grupo de alumnos. Los talleres incluirán las siguientes actividades:

- ❖ Características del caballo
- ❖ Limpieza del caballo;
- ❖ Limpieza del equipamiento;
- ❖ Limpieza del box/paddock;
- ❖ Comunicación con el caballo;
- ❖ Colocación del equipamiento;
- ❖ Preparación del caballo para la monta;
- ❖ Vida y hábitos del caballo.

Los talleres se llevarán a cabo en el área de paseo y al finalizar de cada sesión se premiará el niño a través de pequeños premios como caramelos, juguetes o adhesivos inherentes al mundo de los caballos.

10.1.6. TALLERES DE MANEJO DEL CABALLO

Los talleres de manejo del caballo se podrán realizar de lunes a sábado tanto de mañanas como de tardes. Tendrán la duración de 1 hora y 30 minutos y también se llevarán a cabo en el área de paseo. De la organización y estructuración y presentación de estos talleres se encargarán los técnicos de equitación o los fisioterapeutas en cuanto se necesitan conocimientos más específicos ya que los talleres se dirigen a cualquier tipo de cliente.

Los talleres se organizarán según el número y el tipo de participantes, intentando que el grupo sea lo más homogéneo posible en cuanto a tipo de clientes, así que cada taller podrá ser diferente del anterior según cada grupo. Sin embargo en los talleres se dará información específica sobre:

- ❖ Características del caballo;
- ❖ Vida y hábitos del caballo;
- ❖ Limpieza y cuidado del caballo;
- ❖ Limpieza de equipamientos;
- ❖ Limpieza del box/paddock;



- ❖ Comunicación con el caballo;
- ❖ Colocación del equipamiento;
- ❖ Preparación del caballo para la monta.

10.2. INFRAESTRUCTURAS: UBICACIÓN DE LA CLÍNICA

Debido a la falta de información sobre la disposición exacta del terreno, no se ha podido realizar una planimetría rigurosa de la estructura. Sin embargo, en la figura 11 se presenta una planimetría que se aproxima al proyecto que queremos implantar y que comprende todos los elementos necesarios que se deberán construir en el centro.

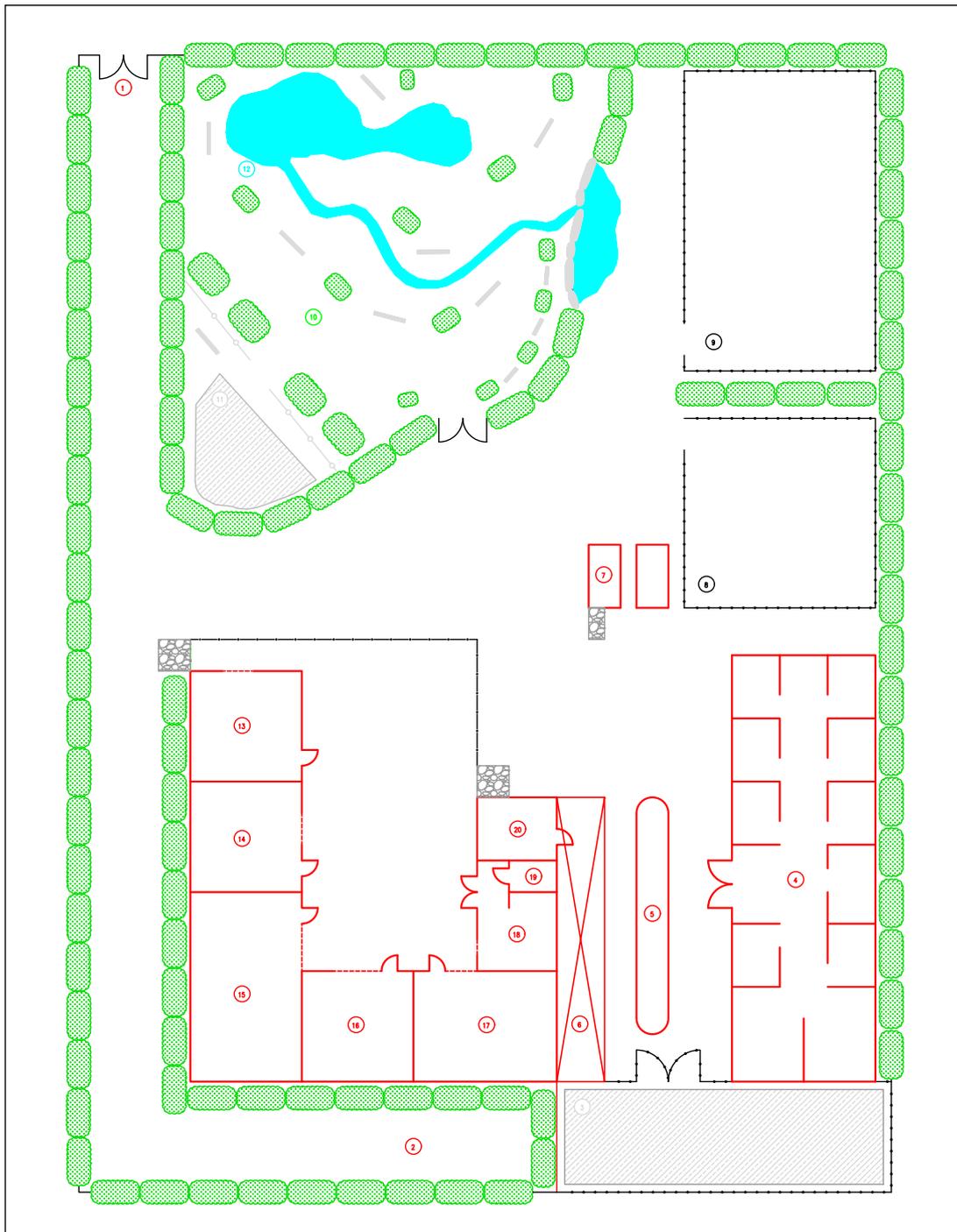


Figura 11. Proyecto de planimetría del centro.

El ingreso (1) se compondrá de una puerta doble de hierro en estilo antiguo y llevará el logotipo de la empresa colocado bien en vista. El ingreso llevará directamente al aparcamiento (2), que deberá ser constituido por plazas únicas y dobles, para facilitar la llegada al centro de las personas con movilidad reducida.

Todo el terreno del centro, a parte del área verde, será recubierto por tierra seca y compacta, que conferirá al centro un aspecto rústico y al mismo tiempo no resultará demasiado difícil a los pacientes con movilidad reducida desplazarse con las ayudas técnicas que normalmente llevan.

El edificio principal se compondrá de una única planta baja, y aquí se ubicarán los diferentes despachos de los directivos: fisioterapia (13), terapia ocupacional (14), psicología (16), seguridad y mantenimiento (17) y el directivo general y de marketing, comunicaciones y finanzas (15). Además, en este edificio se ubicarán los baños (18-19), de los cuales uno deberá ser adaptado para personas con movilidad reducida (18). El suelo donde se ubicará el edificio será levemente más elevado que el suelo de tierra, y será recubierto de azulejos en tinta con el edificio.

En cuanto a los establos (4) se encontrarán cerca de las puestas de preparación de los caballos (6), que serán cubiertas por un techo, y entre las dos habrá un abrevadero (5) para los caballos. Además, junto a las puestas de preparación habrá un cuarto dedicado al depósito de los equipamientos de los caballos y del material de limpieza común (20) al que se accederá desde la zona de las puestas.

Todas las estructuras del centro tendrán un estilo rústico y alegre, de manera que los pacientes puedan sentirse en un ambiente diferente al normal y fuera del ámbito de la rehabilitación y hospitalario.

En el centro habrá dos campos de trabajo distintos, de manera que se podrán realizar más clases a la vez, optimizando los tiempos y suponiendo menor riesgo para los clientes que estén recibiendo la terapia o que estén trabajando en pista en una clase de equitación adaptada. El primer campo (8) será el que se utilizará sobre todo para las clases de hipoterapia y equitación terapéutica en cuanto más pequeño, de manera que sea más fácil llevar la sesión o la clase; además, justo fuera de este campo se ubicará una rampa para poder subir más fácilmente y con más seguridad las personas con movilidad reducida (7).

El segundo campo (9), seguirá las medidas típicas de los campos para equitación, y en este se llevarán a cabo sobre todo las clases de equitación adaptada.

Los dos campos serán cubiertos de manera que los pacientes sean protegidos en caso de mal tiempo.

El área verde del centro comprenderá tres zonas: el área de juego adaptada (11), cuyo proyecto se realizará después de la instauración de la clínica, el área de interacción libre con los animales (10) y el área de paseo (12). El área de juego será dividida de las demás por una cerca de madera y en el área de paseo se ubicará un pequeño lago artificial que irá a formar un río que se podrá recorrer por un camino.



Finalmente, cerca de los establos se ubicará un trastero abierto cubierto por un techo (3), en que se depositará todo el material para el mantenimiento, limpieza y cuidado de los animales y de las instalaciones.

10.3. DETERMINACIÓN DE COSTE DE LOS SERVICIOS

Para determinar el coste de los servicios ofrecidos en Balios & Xanthos se han tenido en cuenta únicamente los costes relativos a los salarios de los profesionales implicados y los relativos a la provisión del caballo, ya que los demás costes que conciernen el caballo en sí, su cuidado y los gastos veterinarios, varían de caballo en caballo y del trabajo que se realiza en cada sesión. Además, tampoco se ha tenido en cuenta el coste de los materiales, ya que generalmente el material no es de un solo uso y por lo tanto no tiene repercusión directa sobre el coste de una sesión en sí.

Seguidamente se presenta una tabla de determinación de coste de los servicios por separados. Se han evidenciado los profesionales implicados, los procesos físicos que dependen directamente de la actividad realizada y sus respectivos costes.



SERVICIO	PROFESIONALES IMPLICADOS	COSTES PROFESIONALES	PROCESOS FÍSICOS	COSTE TOTAL
Hipoterapia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fisioterapeuta ❖ Terapeuta ocupacional ❖ Técnico de equitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fisioterapeuta: 8,25 €/hora ❖ Terapeuta ocupacional: 7,50 €/hora ❖ Técnico de equitación: 6,25 € / hora 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 5 € / día (0,20 € /hora) 	22,20 €
Equitación terapéutica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fisioterapeuta ❖ Técnico de equitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fisioterapeuta: 8,25 €/hora ❖ Técnico de equitación: 6,25 € / hora 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 5 € / día (0,20 € /hora) 	❖ 14,70 €
Equitación adaptada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instructor de equitación adaptada ❖ Técnico de equitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instructor de equitación adaptada: 7,30 € /hora ❖ Técnico de equitación: 6,25 € / hora 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 5 € / día (0,20 € /hora) 	❖ 13,75 €
Terapia ocupacional (infantil)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Terapeuta ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Terapeuta ocupacional: 7,50 €/hora 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 5 € / día (0,20 € /hora) 	❖ 7,70 €
Terapia psicológica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Psicoterapeuta 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Psicoterapeuta: 7,90 € / hora 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 5 € / día (0,20 € /hora) 	❖ 8,10 €
Talleres manejo del caballo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Terapeuta ocupacional ❖ Técnico de equitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Terapeuta ocupacional: 7,50 €/hora ❖ Técnico de equitación: 6,25 € 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 5 € / día (0,20 € /hora) 	❖ 13,95 €

Tabla 14. Determinación de los costes de los servicios del centro.

Además de los servicios antes mencionados, se ofrecerán los servicios de pensión para caballos y de fida y media fida. En este caso el coste de estos servicios dependerá del mismo caballo, sin embargo en la Tabla 15 se analizan los costes medios para el mantenimiento de un caballo. En el análisis no se ha tenido en cuenta el coste del salario del auxiliar de mantenimiento de los animales, ya que este se refiere al trabajo del empleado para el cuidado de todos los caballos y por lo tanto varía en función del número de animales que se encuentren estables en la clínica.

En el servicio de pensión el propietario no se hace cargo de ningún coste relativo al caballo, por lo tanto el centro se deberá asumir la totalidad de ellos.

En los servicios de fida y de media fida los clientes se harán cargo únicamente de los gastos veterinarios y del coste del mantenimiento de las herraduras.

SERVICIO	PROCESOS FÍSICOS	COSTE TOTAL
Pensión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 150 € /mes ❖ Material de mantenimiento (cama): 30 € / mes ❖ Gastos veterinarios: 8 € /mes ❖ Mantenimiento herraduras : 25 € /mes 	213 € / mes
Fida/ Media fida	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Provisión (agua, comida): 150 € /mes ❖ Material de mantenimiento (cama): 30 € / mes 	180 € /mes

Tabla 15. Determinación de los costes de pensión, fida y media fida ofrecidos en el centro.

10.4. EQUIPAMIENTOS, MATERIAL Y ACCESORIOS

Seguidamente se presentan los equipamientos que se necesitará adquirir después de la instauración del centro y anteriormente al comienzo de la actividad de la clínica. Para cada objeto se presentan la imagen de referencia, la cantidad que se necesitará en el centro, su coste y el número de referencia del objeto si procede.

El material se ha dividido según la naturaleza de los diferentes bienes y su finalidad dentro de la empresa.

En la Tabla 16 se describe el material necesario para poder instaurar los animales dentro del centro (boxes, bebedero...) y para la construcción de las dos pistas de trabajo (valla, arena de campo); además, se presentan los accesorios básicos de pista necesarios para la realización de las clases (cavalletti, barras de salto...)

El coste último del material de este apartado podría variar en función de si se logra encontrar material más barato, sobre todo de los box y de la valla del campo.

Para los establos se ha establecido un número de boxes individuales equivalente a 13, ya que nuestro objetivo al final del primer año es de llegar a poder tener 10 caballos de terapia, más los con quienes se realizarán las clases de equitación adaptada.

En el caso de que este número no sea suficiente, se procederá con la construcción de algún paddock externo, o bien se adquirirá una estructura de boxes externos.

En la Tabla 17 se presentan el material y los accesorios que servirán para la realización de las clases (monturas, estribos, protectores...) y los que son propiamente típicos del caballo (mantas, cabezada...).

La cantidad de accesorios se ha calculado sobre 4 caballos, ya que al principio nos esperamos tener ese número de animales, sin embargo más adelante se deberá



adquirir más cantidad de los productos según vaya evolucionando el número de caballos presentes en la clínica.

En la Tabla 19 se presenta el material que se servirá en las sesiones de hipoterapia, sin embargo, como el material utilizado en cada sesión irá a discreción del fisioterapeuta y del terapeuta ocupacional que guíen la sesión, este puede variar y puede no reflejar enteramente los objetos que se adquirirán.

En la Tabla 20 se presentan los elementos vegetativos que se quieren colocar en el centro, sin embargo este puede ser puramente orientativo en cuanto las plantas se elegirán según criterios de duración, tipo de suelo que requieren, vida media, espacio y estética, por lo tanto se consultará un experto del sector para seleccionar las plantas más adecuadas.

NOMBRE PRODUCTO	IMAGEN	CANTIDAD	COSTE UNIDAD	COSTE TOTAL	REFERENCIA
Frontal Smulders PROFESIONAL 3m de ancho (barrote 26,9mm)		13	713,33 € (IVA no incluido)	9.273,29 € (IVA no incluido)	EquusLife 2891100001
Reja de hierro lleno L350xPR4xH28 8		1	2000 € (IVA incluido)	2000 €	ManoMano ME17710471
Bebedero automático equitación Fouganza verde		13	19,99 € (IVA incluido)	259,87 €	Decathlon 8332836
Comedero de puerta equitación Brosserie Oster negro		13	15,99 € (IVA incluido)	207,87 €	Decathlon 8114757
Anilla de Amarre		30	2,00 € (IVA incluido)	60 €	Tosoni Selleria 0806680
Valla Post & Rail 2 alt. M lineal		260 m lineales	12,48 € / m lineal (IVA incluido)	3.244,80 €	Lupa Ibérica 0102BPR2

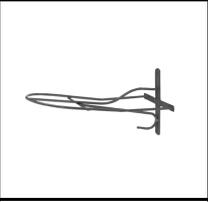
Pie económico galv.		4	47,06 € (IVA incluido)	188,24 €	Lupa Ibérica 0524A
Barra de salto madera tratada 3 m x 10 cm		6	16,30 € (IVA incluido)	97,80 €	Le Galop 010173
Soporte barras competición		6	4,90 € (IVA incluido)	29,40 €	Lupa Ibérica 0524BH8000423
Mini Cavalletti		6	19,72 € (IVA incluido)	118,32 €	Le Galop 030089
Portasilla equitación Brosserie Oster negro fija para cuadra		4	10,99 € (IVA incluido)	43,96 €	Decathlon 8114756
Remolque 2 caballos		1	2.00,00 € (IVA incluido)	2.00,00 €	VentadeCaballos HE048E9CD
TOTAL	17.523,55 € (+ IVA producto EquusLife 2891100001)				

Tabla 16. Listado del material, instalaciones y accesorios necesario para la instauración de los animales y para el comienzo de las clases.

NOMBRE PRODUCTO	IMAGEN	CANTIDAD	COSTE UNIDAD	COSTE TOTAL	REFERENCIA
Equipo Completo Bremco		3	192,99 €	578,97 €	Álvarez H32031N
Silla Vaquera Ligera Mixta Completa		1	251,00 €	251,00 €	Tienda Hípica Online 1016VM
Asiento Adaptador para Silla de montar Niño		1	76,83 €	76,83 €	Tienda Hípica Online
Sudadero Acolchado Uso General/Santo Castecus		4	13,17 € (IVA incluido)	52,68 €	Tienda Hípica Online
Mantilla equitación Fouganza schooling caballo y poni roja		1	12,99 € (IVA incluido)	12,99 €	Decathlon 8353086
Mantilla equitación Fouganza schooling caballo y poni turquesa		1	12,99 € (IVA incluido)	12,99 €	Decathlon 8375305
Mantilla equitación Fouganza schooling caballo y poni blanco		1	12,99 € (IVA incluido)	12,99 €	Decathlon 8353088
Mantilla equitación Fouganza schooling caballo y poni negro		1	12,99 € (IVA incluido)	12,99 €	Decathlon 8353087

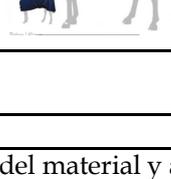
Mantilla Vaquera Entera Económica		1	37,05 € (IVA incluido)	37,05 €	Tienda Hípica Online
Cinchuelo doma entrenamiento negro		1	94,00 € (IVA incluido)	94,00 €	EQuivan Tienda Hípica 0693
Protectores equitación Fouganza Riding poni y caballo negro 2 unidades		4	12,99 € (IVA incluido)	51,96 €	Decathlon 8044622
Venda de Trabajo Elástico Polar		4	24,04 € (IVA incluido)	80,16 €	Tienda Hípica Online 480626
Protector estribo HH nylon (par) - de Hipisur		4	11,00 € (IVA incluido)	44,00 €	Hipisur
Cabezada de Cuadra Nudos Económica		6	3,36 € (IVA incluido)	20,16 €	Tienda Hípica Online
Manta de Invierno con Cubrecola		4	29,99 € (IVA incluido)	119,96 €	Tienda Hípica Online RG4319
Manta de Caballos Polar con Cinchuelos		4	19,76 € (IVA incluido)	79,04 €	Tienda Hípica Online
TOTAL			1.537,77 €		

Tabla 17. Listado del material y accesorios para los animales.



NOMBRE PRODUCTO	IMAGEN	CANTIDAD	COSTE UNIDAD	COSTE TOTAL	REFERENCIA
Kerbl Caja de Limpieza con Inserto extraíble, Llena		1	36,8 € (IVA incluido)	36,80 €	amazon.es
Kerbl Caja de Limpieza Llena, Infantil, Lila		1	18,07 € (IVA incluido)	18,07 €	amazon.es
Cepillo limpiacascos equitación Fouganza azul eléctrico		2	1,19 € (IVA incluido)	2,38 €	Decathlon 8555964
Grasa para cascos equitación Fouganza ungüento cuidado caballo y poni rubio 2,5L		1	19,99 € (IVA incluido)	19,99 €	Decathlon 8338537
Limpiasudor Fleje con Dientes		3	5,12 € (IVA incluido)	15,36 €	Tienda Hípica Online 24459
Fleje equitación Zaldi limpiasudor sin dientes		2	4,99 € (IVA incluido)	9,98 €	Dacathlon 860499
Pincel con capuchón equitación Fouganza azul eléctrico		2	2,99 € (IVA incluido)	5,98 €	Dacathlon 8555968
TOTAL			108,56 €		

Tabla 18. Listado del material y accesorios para el cuidado de los animales.

NOMBRE PRODUCTO	IMAGEN	CANTIDAD	COSTE UNIDAD	COSTE TOTAL	REFERENCIA
Pelota de colores		10	0,84 € (IVA incluido)	8,40 €	Novo Distribuciones
Balones de fútbol		5	1,05 € (IVA incluido)	5,25 €	Novo Distribuciones
Aro Psicomotricidad Ø40cm		6	1,90 € (IVA incluido)	11,40 €	dondeporte.com 4452-1
Set 40 Conos Entrenamiento Zastor AG-404 4 Colores		1	14,90 € (IVA incluido)	14,90 €	dondeporte.com 4140
Gomas equitación elastibands multicolor 500 unidades		4	1,99 €	7,96 €	Decathlon 8213419
TOTAL			47,91 €		

Tabla 19. Listado del material a utilizar en las clases de hipoterapia y equitación terapéutica.

TIPOLOGÍA	NOMBRE PRODUCTO	IMAGEN	CANTIDAD	COSTE UNIDAD	COSTE TOTAL	REFERENCIA
Harbustos	Orquidea phalaenopsis 2 tallos maceta 6cm		7	9,99 € (IVA incluido)	69,93 €	Verdecora 342662
	Azalea japonesa (Azalea japonica) "Ho Oden"		7	3,95 € (IVA incluido)	19,75 €	planfor.es 0361U
	Geranio		8	1,49 € (IVA incluido)	11,92 €	Verdecora 300743
	Gardenia exterior 3 litros		5	5,45 € (IVA incluido)	27,25 €	planfor.es 8300M
	Semillas crisantemo tricolor		3	0,99 € (IVA incluido)	2,97 €	Verdecora 336633
	Lavanda (maceta 10 litros)		6	15,95€ (IVA incluido)	95,70 €	planfor.es PA361
Árboles	Arce del azúcar - acer saccharum		3	19,95 € (IVA incluido)	59,85 €	Planfor.es 2135T
	Arce común - acer campestre		2	12,50 € (IVA incluido)	25,00 €	Planfor.es 545Q
	Chopo negro (Populus nigra) "Italica"		2	6,50 € (IVA incluido)	13,00 €	Planfor.es 1762Q
	Ciprés de Leyland 2001 - cupressocyparis leylandii		400	1,75 € (IVA incluido)	700,00 €	Planfor.es 2151H



	Tilo plateado - Tilia tormentosa		3	17,95 € (IVA incluido)	53,85 €	Planfor.es 1876R
	Falso castaño - Aesculus hippocastanu s		3	8,95 € (IVA incluido)	26,85 €	Planfor.es 1610S
TOTAL	1.106.07 €					

Tabla 20. Listado de las plantas y árboles que se colocarán en el centro.

NOMBRE OBJETO	IMAGEN	CANTIDAD	COSTE UNIDAD	COSTE TOTAL	REFERENCIA
Silla giratoria ELDBERGET/ MALSJÄR		5	30,00 € (IVA incluido)	150,00 €	IKEA 593.318.47
Silla giratoria RENBERGET		2	49,00 € (IVA incluido)	98,00 €	IKEA 203.394.20
Sofá 2 plazas ANGERSBY		1	149,00 € (IVA incluido)	149,00 €	IKEA 104.691.86
Escritorio LAGKAPTEN /ALEX		7	90,00 € (IVA incluido)	630,00 €	IKEA 394.168.14
Portátil - Lenovo Chromebook, IdeaPad 3 CB 14IGL05, 14"FHD, Intel® Celeron® N4020, 4 GB, 64 GB eMMC, Chrome OS		5	349,00 €	1.745,00 €	MediaMarkt 1502300
Microsoft Office 2019 Professional Plus Licencia Digital		5	178,68 €	893,40 €	LicenceDeals
Ratón inalámbrico - Trust Primo Wireless, Compacto, con USB almacenable, Negro		5	9,99 € (IVA incluido)	49,95 €	MediaMarkt 1266218



Cubo de basura FNISS		9	1,00 € (IVA incluido)	9,00 €	
Teléfono inalámbrico - Gigaset A415 SINGLE, agenda 100 nombres, marcación rápida, blanco		1	30,99 € (IVA incluido)	30,99 €	MediaMarkt 1345837
Impresora Láser Multifunción BROTHER DCP-1612W		1	139,99 € (IVA incluido)	139,99 €	Worten 5440329
Cortina VIVIAN		5	8,00 € (IVA incluido)	40,00 €	IKEA 704.677.16
Gancho SVARTSJÖN		18	2,00 € (IVA incluido)	36,00 €	IKEA 602.643.90
Lámpara de techo SKURP		12	10,00 E (IVA incluido)	120,00 €	IKEA 803.973.94
Bombilla LED LEDARE		12	4,00 € (IVA incluido)	48,00 €	IKEA 604.568.60
Reloj de pared TROMMA		5	2,00 € (IVA incluido)	10,00 €	IKEA 804.542.90

Lámpara flexo de trabajo SVALLET		7	4,00 € (IVA incluido)	28,00 €	IKEA 703.584.87
Bombilla LED RYET		7	4,00 € / 2 unidades (IVA incluido)	16,00 €	IKEA 204.387.45
Aire acondicionado inverter Emelson ISTS 3.000 FG		5	269,00 € (IVA incluido)	1.345,00 €	Brico Depot 815662
Estantería LAIVA		7	19,00 € (IVA incluido)	133,00 €	IKEA 401.785.91
Librería FINNBY		6	29,00 € (IVA incluido)	174,00 €	IKEA 102.611.29
Armario con puertas BRIMNES		3	69,00 € (IVA incluido)	207,00 €	IKEA 803.006.60
TOTAL	6.052,33 €				

Tabla 21. Listado del mobiliario y accesorios para los despachos de los directivos.

Seguidamente en la Tabla 21 se exponen los costes totales de todos los apartados antes descritos. Al precio de los boxes se ha añadido el IVA correspondiente del 21% (1947,39 €).

PRODUCTOS	TOTAL
Material instalaciones y accesorios	17.470,94 €
Material y accesorios animales	1.537,77 €
Material y accesorios cuidado animales	108,56 €
Material hipoterapia	47,91 €
Plantas y árboles	1.106,07 €
Material y mobiliario despachos	5.158,93 €
TOTAL CON IVA	25.430,18 €

Tabla 22. Coste total de los equipamientos y accesorios del centro.

En este apartado no se ha tenido en cuenta el coste de la construcción de las instalaciones y del edificio principal, ya que es un coste relativo y que dependerá del tipo de materiales, de terreno y de operaciones que el equipo de construcción encontrará. Sin embargo, calculamos que los gastos de construcción relativos al despacho y a los establos serían de alrededor de 700.000 €.



10.5. PROVEEDORES

Finalmente, se han escogido varios proveedores para hacer frente a las necesidades materiales periódicas fijas del centro. En particular estas se refieren principalmente a los materiales para la provisión de alimentos para los animales y para su manteniendo y cuidado.

Para la alimentación de nuestros amigos animales hemos escogido tres proveedores: EquusLife, Grupo Piensos Barberá y StHippolyt. En cuanto a EquusLife, este proveedor cuenta con la distribución de uno de los mejores piensos en Europa (Havens), y el distribuidor se encuentre muy cerca del centro, de manera que en cualquier situación de emergencia no sería un problema llegar hasta sus instalaciones. En cuanto a los otros dos proveedores, se trata de dos de las empresas fabricantes de pienso para caballos que en término de relación precio/calidad son las mejores; además, tampoco se encuentran ubicadas muy distantes de nuestra empresa.

A parte del pienso, también se deberá establecer un acuerdo con algún fabricante local de forraje y paja, sin embargo al momento todavía no se ha elegido ningún proveedor de este tipo de materias, ya que se intentará afiliarse a algún agricultor local y no a una empresa en cuanto de esta forma resultará más económico.

Para el material de mantenimiento y cuidado de los caballos se ha escogido el proveedor Jané, ya que es uno de los más económicos y cercano a la empresa. Este proveedor también vende pienso para los animales, de manera que en caso de que se vea más conveniente, se podrá cambiar la provisión de estos materiales hacia este proveedor.



11. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

11.1. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO INICIAL

11.1.1. PLAN DE INVERSIONES

En la tabla 23 se detallan los gastos iniciales necesarios para poder instaurar la empresa.

PLAN DE INVERSIÓN	IMPORTE	IVA	VIDA ÚTIL
Propiedad industrial	0,00 €	0,00 €	0
Derechos de traspaso	0,00 €	0,00 €	10
Aplicaciones informáticas	706,00 €	148,26 €	5
Construcciones	553.000,00 €	116.130,00 €	30
Instalaciones	13.138,00 €	2.758,98,00 €	8
Maquinaria	0,00 €	0,00 €	10
Herramientas y utillaje	1.339,00 €	281,19 €	5
Mobiliario	2.522,00 €	529,62 €	10
Elementos de transporte	1.580,00 €	331,80 €	5
Equipos informáticos y de oficina	1.553,00 €	326,13 €	3
Terrenos	67.150,00 €	14.101,50 €	
Dipósitos y fianzas	0,00 €	0,00 €	
Existencias	4.740,00 €	995,40 €	
IVA soportado	135.602,88 €		
TOTAL INVERSIÓN	781.330,88 €		

Tabla 23. Plan de inversión inicial de la empresa.

11.1.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO

A continuación, se describe el plan de financiamiento de la empresa (tabla 24).

Calculamos que se deberá aportar una cantidad al financiamiento inicial algo más grande de la inversión inicial, ya que contamos que habrá costes imprevistos o que actualmente no se han podido calcular de forma exacta.

Contando que, como se ha comentado anteriormente en el apartado de aspectos legales y jurídicos, los dos socios capitalistas deberán aportar el 40% cada uno del capital social, mientras el socio trabajador aportará el 20%; los socios capitalistas por lo tanto aportarán cada uno 240.000,00 euros, mientras el socio trabajador aportará 120.000,00 euros.

PLAN DE FINANCIAMIENTO	IMPORTE		
Capital	600.000,00 €		
Reservas voluntarias	-5.000,00 €		
Ayudas y subvenciones	100.000,00 €	INTERÉS	RETORNO
Préstamos	300.000,00 €	10%	120
Proveedores de inmovilizado	0,00 €		0
Proveedores	0,00 €		0
TOTAL FINANCIACIÓN	995.000,00 €		
FONDO DE MANIOBRA	113.669,12 €		

Tabla 24. Plan de financiamiento de la empresa.

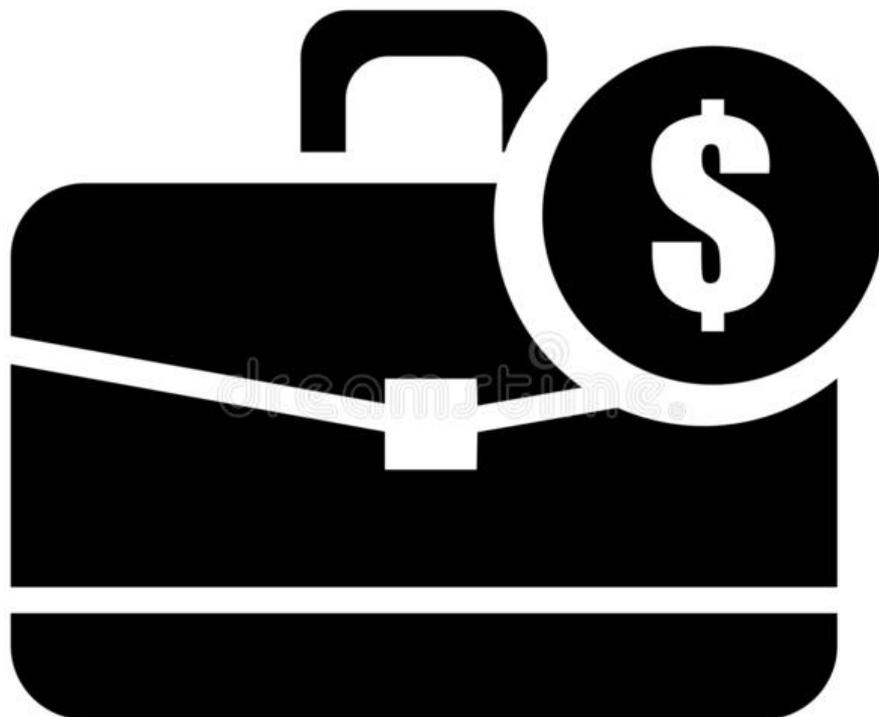
11.2. CUENTA DE LOS RESULTADOS

A partir del plan de ventas y de los costes estimados podemos realizar una previsión de pérdidas y ganancias de los primeros años de vida de la empresa. Debido a que la inversión inicial es bastante elevada, la previsión estimada se ha realizado sobre los 10 años posteriores a la instauración de la empresa.

Para la estimación de la cuenta de los resultados se han tenido en cuenta tanto la facturación realista como la facturación pesimista a partir de los datos recogidos en la tabla 12. En la tabla 25 se expone la cuenta de resultados a 10 años a partir de una facturación realista, mientras en la tabla 26 se exponen la cuenta a partir de una facturación pesimista (en este caso la previsión se ha realizado en 12 años en cuanto a partir de finales del duodécimo año se calcula que se habrá logrado recuperar la inversión inicial).

Las hipótesis de crecimiento para los ingresos y los costes variables han sido de un aumento del 10% entre n y $(n+1)$, así como del 15% entre $(n+1)$ y $(n+2)$, de un 20% entre $(n+2)$ y $(n+3)$, para estabilizarse a partir de $(n+4)$ con una diferencia del 25% entre $(n+3)$ y $(n+4)$ hasta el décimo año $(n+9)$.

Los costes fijos han sido calculados con una tasa de inflación del 0,8%.



PREVISIÓN A TRES AÑOS	Año n	Año (n+1)	Año (n+2)	Año (n+3)	Año (n+4)	Año (n+5)	Año (n+6)	Año (n+7)	Año (n+8)	Año (n+9)
Ventas	216.480,00	238.128,00	273.847,20	328.616,64	410.770,80	513.463,50	641.829,38	802.286,72	1.002.858,40	1.253.573,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	216.480,00	238.128,00	273.847,20	328.616,64	410.770,80	513.463,50	641.829,38	802.286,72	1.002.858,40	1.253.573,00
Costes variables:	44.000,00	48.400,00	55.660,00	66.792,00	83.490,00	104.362,50	130.453,13	163.066,41	203.833,01	254.791,26
Materias primeras, materiales auxiliares, envases	24.000,00	26.400,00	30.360,00	36.432,00	45.540,00	56.925,00	71.156,25	88.945,31	111.181,64	138.977,05
Sueldos trabajadores mano de obra directa	15.000,00	16.500,00	18.975,00	22.770,00	28.462,50	35.578,13	44.472,66	55.590,82	69.488,53	86.860,66
Seg. Social a cargo de la empresa	5.000,00	5.500,00	6.325,00	7.590,00	9.487,50	11.859,38	14.824,22	18.530,27	23.162,84	28.953,55
MARGEN BRUTO	172.480,00	189.728,00	218.187,20	261.824,64	327.280,80	409.101,00	511.376,25	639.220,31	799.025,39	998.781,74
Costes de estructura o fijos:	177.559,79	178.980,27	180.412,11	181.855,41	183.310,25	184.776,73	186.254,95	187.744,99	189.246,95	190.760,92
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y reparaciones	2.400,00	2.419,20	2.438,55	2.458,06	2.477,73	2.497,55	2.517,53	2.537,67	2.557,97	2.578,43
Servicios profesionales	4.800,00	4.838,40	4.877,11	4.916,12	4.955,45	4.995,10	5.035,06	5.075,34	5.115,94	5.156,87
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad y promoción	4.800,00	4.838,40	4.877,11	4.916,12	4.955,45	4.995,10	5.035,06	5.075,34	5.115,94	5.156,87
Suministros (luz, agua, teléfono)	8.400,00	8.467,20	8.534,94	8.603,22	8.672,04	8.741,42	8.811,35	8.881,84	8.952,90	9.024,52
Otros gastos externos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	1.000,00	1.008,00	1.016,06	1.024,19	1.032,39	1.040,65	1.048,97	1.057,36	1.065,82	1.074,35
Costes indirectos de personal:	63.077,56	63.582,18	64.090,84	64.603,56	65.120,39	65.641,36	66.166,49	66.695,82	67.229,39	67.767,22
Sueldos brutos trabajadores autónomos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos brutos trabajadores régimen general	47.320,00	47.698,56	48.080,15	48.464,79	48.852,51	49.243,33	49.637,27	50.034,37	50.434,65	50.838,13
Seg. social trabajadores autónomos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg. social trabajadores régimen general	15.757,56	15.883,62	16.010,69	16.138,77	16.267,89	16.398,03	16.529,21	16.661,45	16.794,74	16.929,10
Gastos financieros	29.171,71	29.405,09	29.640,33	29.877,45	30.116,47	30.357,40	30.600,26	30.845,06	31.091,82	31.340,56
Amortización inmovilizado	21.570,45	21.743,01	21.916,96	22.092,29	22.269,03	22.447,18	22.626,76	22.807,78	22.990,24	23.174,16
Impuesto sobre Beneficios	42.340,07	42.678,79	43.020,22	43.364,38	43.711,30	44.060,99	44.413,48	44.768,78	45.126,93	45.487,95
BENEFICIO NETO	-5.079,79	10.747,73	37.775,09	79.969,23	143.970,55	224.324,27	325.121,30	451.475,32	609.778,44	808.020,81

Tabla 25. Cuenta de resultados a 10 años según una facturación realista.

PREVISIÓN A TRES AÑOS	Año n	Año (n+1)	Año (n+2)	Año (n+3)	Año (n+4)	Año (n+5)	Año (n+6)	Año (n+7)	Año (n+8)	Año (n+9)	Año (n+8)	Año (n+9)
Ventas	173.184,00	190.502,40	219.077,76	262.893,31	328.616,64	410.770,80	513.463,50	641.829,38	802.286,72	1.002.858,40	1.253.573,00	1.566.966,25
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	173.184,00	190.502,40	219.077,76	262.893,31	328.616,64	410.770,80	513.463,50	641.829,38	802.286,72	1.002.858,40	1.253.573,00	1.566.966,25
Costes variables:	44.000,00	48.400,00	55.660,00	66.792,00	83.490,00	104.362,50	130.453,13	163.066,41	203.833,01	254.791,26	318.489,07	398.111,34
Materias primas, materiales auxiliares, envases	24.000,00	26.400,00	30.360,00	36.432,00	45.540,00	56.925,00	71.156,25	88.945,31	111.181,64	138.977,05	173.721,31	217.151,64
Sueldos trabajadores mano de obra directa	15.000,00	16.500,00	18.975,00	22.770,00	28.462,50	35.578,13	44.472,66	55.590,82	69.488,53	86.860,66	108.575,82	135.719,78
Seg. Social a cargo de la empresa	5.000,00	5.500,00	6.325,00	7.590,00	9.487,50	11.859,38	14.824,22	18.530,27	23.162,84	28.953,55	36.191,94	45.239,93
MARGEN BRUTO	129.184,00	142.102,40	163.417,76	196.101,31	245.126,64	306.408,30	383.010,38	478.762,97	598.453,71	748.067,14	935.083,92	1.168.854,90
Costes de estructura o fijos:	166.735,79	168.069,68	169.414,24	170.769,55	172.135,71	173.512,79	174.900,89	176.300,10	177.710,50	179.132,19	180.565,24	182.009,77
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y reparaciones	2.400,00	2.419,20	2.438,55	2.458,06	2.477,73	2.497,55	2.517,53	2.537,67	2.557,97	2.578,43	2.599,06	2.619,85
Servicios profesionales	4.800,00	4.838,40	4.877,11	4.916,12	4.955,45	4.995,10	5.035,06	5.075,34	5.115,94	5.156,87	5.198,12	5.239,71
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad y promoción	4.800,00	4.838,40	4.877,11	4.916,12	4.955,45	4.995,10	5.035,06	5.075,34	5.115,94	5.156,87	5.198,12	5.239,71
Suministros (luz, agua, teléfono)	8.400,00	8.467,20	8.534,94	8.603,22	8.672,04	8.741,42	8.811,35	8.881,84	8.952,90	9.024,52	9.096,72	9.169,49
Otros gastos externos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	1.000,00	1.008,00	1.016,06	1.024,19	1.032,39	1.040,65	1.048,97	1.057,36	1.065,82	1.074,35	1.082,94	1.091,61
Costes indirectos de personal:	63.077,56	63.582,18	64.090,84	64.603,56	65.120,39	65.641,36	66.166,49	66.695,82	67.229,39	67.767,22	68.309,36	68.855,83
Sueldos brutos trabajadores autónomos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos brutos trabajadores régimen general	47.320,00	47.698,56	48.080,15	48.464,79	48.852,51	49.243,33	49.637,27	50.034,37	50.434,65	50.838,13	51.244,83	51.654,79
Seg. social trabajadores autónomos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seg. social trabajadores régimen general	15.757,56	15.883,62	16.010,69	16.138,77	16.267,89	16.398,03	16.529,21	16.661,45	16.794,74	16.929,10	17.064,53	17.201,04
Gastos financieros	29.171,71	29.405,09	29.640,33	29.877,45	30.116,47	30.357,40	30.600,26	30.845,06	31.091,82	31.340,56	31.591,28	31.844,01
Amortización inmovilizado	21.570,45	21.743,01	21.916,96	22.092,29	22.269,03	22.447,18	22.626,76	22.807,78	22.990,24	23.174,16	23.359,55	23.546,43
Impuesto sobre Beneficios	31.516,07	31.768,20	32.022,34	32.278,52	32.536,75	32.797,04	33.059,42	33.323,90	33.590,49	33.859,21	34.130,08	34.403,13
BENEFICIO NETO	-37.551,79	-25.967,28	-5.996,48	25.331,76	72.990,93	132.895,51	208.109,48	302.462,87	420.743,21	568.934,95	754.518,68	986.845,14

Tabla 26. Cuenta de resultados a 12 años según una facturación pesimista (-20%).

11.3. UMBRAL DE RENTABILIDAD

El umbral de rentabilidad o punto muerto o de equilibrio, nos proporciona información sobre la facturación mínima que la empresa deberá obtener anualmente para poder cubrir los costes.

A partir del punto muerto, todo lo que la empresa genera anualmente será beneficio.

En la tabla 27 se puede observar el punto muerto calculado para los primeros 10 años de actividad de la empresa según una facturación realista.

	Año n	Año n+1	Año n+2	Año n+3	Año n+4	Año n+5	Año n+6	Año n+7	Año n+8	Año n+9
Punto Muerto anual	222.856,00 €	224.639,00 €	226.436,00 €	228.247,00 €	230.073,00 €	231.914,00 €	233.769,00 €	235.639 €	237.524,00 €	239.424,00 €
Ingresos totales	216.480,00 €	238.128,00 €	273.847,20 €	328.616,64 €	410.770,80 €	513.463,50 €	641.829,38 €	802.286,72 €	1.002.858,40 €	1.253.573,00 €

Tabla 27. Punto muerto anual de la empresa y ingresos totales para los primeros 10 años de actividad según una facturación realista.

Si por un lado las cifras indicadas se presentan bastante elevadas, por otro si las comparamos con las de los ingresos totales anuales calculado para los mismos años en la cuenta de resultados de la tabla 25, podemos observar que el primer año hay una pérdida de alrededor de 5.100,00 euros, sin embargo ya a partir del segundo año la empresa empieza a traer beneficio, ya que cada año el crecimiento es mayor. En el gráfico 10 se puede observar que el beneficio neto tiene un crecimiento de tipo exponencial a medida que pasan los años.

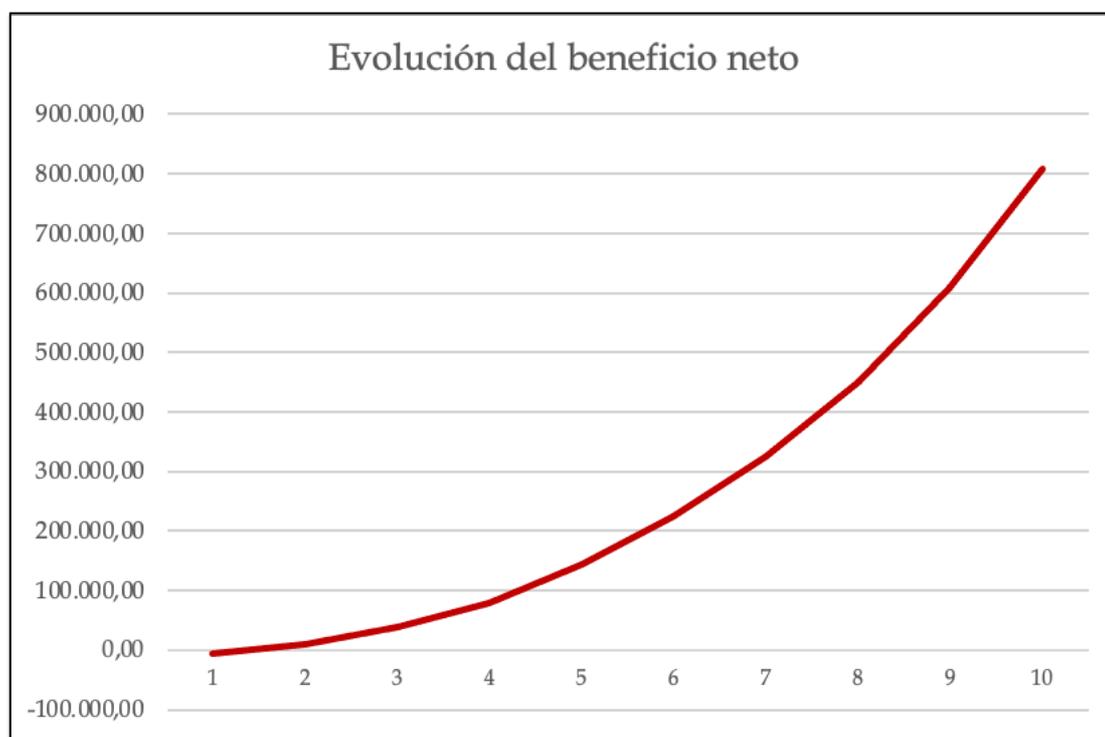


Gráfico 10. Evolución del beneficio neto de la empresa a lo largo de los primeros 10 años según una facturación realista.

En el gráfico 11 podemos observar más claramente la evolución de los costes y de los beneficios que generará empresa. De esta manera se puede apreciar que la curva más exponencial es la del total de los ingresos, seguida por la curva de beneficios netos. Sin embargo, lo que más nos interesa es que, mientras los beneficios tienden a crecer exponencialmente, los costes, a lo largo de los 10 años, tendencialmente siempre se mantienen sobre las mismas cifras; por lo tanto será posible, como ya estaba planteado, asumir algún coste más, como la adquisición de más animales de terapia y la contratación de más personal.

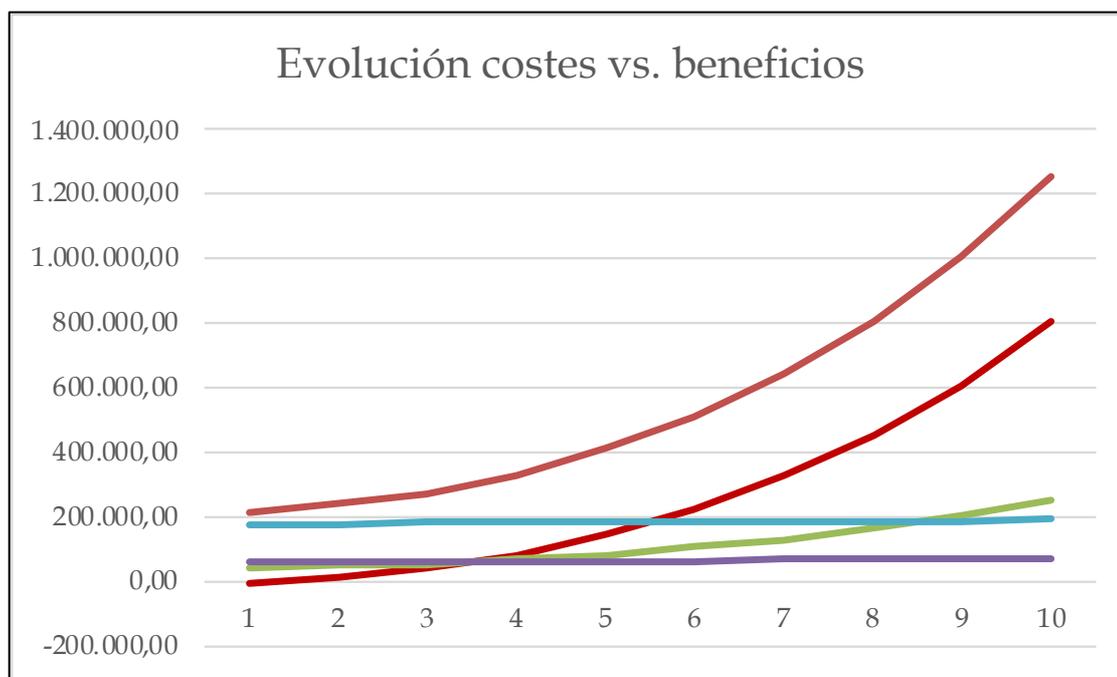


Gráfico 11. Evolución de los costes vs. los beneficios de la empresa a lo largo de los primeros 10 años según una facturación realista.

En los anexos H, I y L se presentan los mismos datos mencionados calculados a partir de una facturación pesimista.

11.4. TIEMPOS DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

En cuanto al tiempo en que se logrará recuperar completamente la inversión inicial, como ya hemos comentado anteriormente la inversión inicial es elevada, por lo tanto esto significa que para recuperar esta cifra se necesitará más tiempo.

Para poder calcular cuanto tiempo se necesitará, en la tabla 27 se han cuantificado y comparados la inversión inicial y el beneficio neto más las amortizaciones presentadas anteriormente en la tabla 24.

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beneficio + Amortización	-781.330,88 €	16.490,66 €	32.490,74 €	59.692,04 €	102.061,52 €	166.239,58 €	246.771,45 €	347.748,06 €	474.283,10 €	632.768,68 €	831.194,97 €

Tabla 28. Evolución del beneficio más la amortización según una facturación realista.

Desde la tabla 28 se puede afirmar que la empresa logrará recuperar totalmente la inversión inicial a partir del décimo año, llegando a tener incluso ese mismo año un beneficio bastante superior a la misma inversión inicial.

De esta manera hay que decir que el “payback” del proyecto es medio/largo, ya que servirán al menos 10 años para poder rentabilizar la inversión inicial.

En el anexo M se presenta la misma tabla con los valores calculados a partir de una facturación pesimista.

11.5. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto (VAN) agrupa todos los flujos de caja de los posteriores años. En el caso de este proyecto se ha calculado en base a los mismos 10 años que se han tenido en cuenta para las previsiones; de esta manera para calcular el VAN se han tenido en cuenta tanto la inversión inicial como los beneficios, más las amortiguaciones de cada año y, además, la tasa de variación anual del dinero, que se ha establecido al 5%.

El VAN se ha calculado a través de las operaciones financieras que ofrece el mismo programa Excel y a partir de una facturación realista.

VAN → 1.142.946,91

El VAN obtenido es muy positivo, por lo tanto, aunque los tiempos de recuperación de la inversión inicial sean bastante largos, la rentabilidad del proyecto es bastante atractiva.

En el anexo N se presenta el VAN calculado a partir de una facturación pesimista.

11.6. TASA DE RETORNO INTERNO (TIR)

A través de la TIR podemos calcular la rentabilidad mediana y total del proyecto para los años establecidos, que en este caso siempre serían los 10 sucesivos a la instauración de la empresa; de esta manera podemos tener una idea del retorno que obtendrá la inversión inicial que hemos implicado.

La TIR siempre se ha calculado a través de las fórmulas financieras del programa Excel y a partir de una facturación realista.

TIR → 18,94%



En el caso de este proyecto la TIR es positiva, sin embargo no es muy alta. Esto es debido a que la inversión inicial es muy alta, y, por lo tanto, se necesitará bastante tiempo para poder llegar a recuperar esa cifra.

En el anexo N se presenta la TIR calculada a partir de una facturación pesimista.



12. CONCLUSIONES

12.1. OPORTUNIDADES

Después haber realizado los diferentes estudios antes expuestos, finalmente podemos definir qué oportunidad ofrece Balios & Xanthos como empresa y de qué manera se puede aprovechar.

En primer lugar, cabe destacar que, al día de hoy, gracias a una siempre más amplia literatura científica que demuestra la eficacia de las terapias asistidas con animales, cada día más personas optan para este tipo de tratamiento; además, la tipología de pacientes que pueden beneficiarse de este tipo de terapia es muy variada y incluye una parte muy grande de la población.

Por estas razones podemos decir que la demanda de este tipo de servicios es en continuo aumento, sobre todo por lo que concierne la población infantil, ya que las actividades que se realizan a lo largo de la terapia son divertidas, emocionantes y atractivas para los niños y los adolescentes.

En segundo lugar, podemos afirmar que la competencia detectada en las áreas cercanas de la provincia de Barcelona es escasa en cuanto a empresas que se dediquen únicamente a los servicios que ofrece Balios & Xanthos, perdiendo de esta forma cierta especificidad y muchas de ellas carecen de profesionalidad.

De esta manera Balios & Xanthos puede aprovechar la ventaja de proponerse a los potenciales clientes como un centro especializado que se diferencia de los demás; un centro en que podrán reponer su confianza para el bienestar de ellos mismos y de sus seres queridos.

Finalmente, otra oportunidad que Balios & Xanthos puede aprovechar es la diferenciación de los servicios que se realizan en el centro. Efectivamente, debido a la amplia gama de servicios que Balios & Xanthos ofrece a los clientes, en el centro habrá un equipo multidisciplinario que podrá seguir cada paciente de forma individualizada y personalizada cuando necesario, de manera que las personas que repongan su confianza en el centro sean asesoradas desde varias perspectivas, hecho que influirá positivamente sobre los tratamientos.

12.2. RIESGO

El riesgo principal a la hora de montar una empresa de este tipo es la asunción de una inversión inicial tan grande.

En la tabla 21 se ha presentado el plan de financiamiento del proyecto; desde esta tabla se puede apreciar que una parte importante de los recursos económicos provendrían de un préstamo bancario (300.000,00 €).

Si por un lado es verdad que a través del análisis financiera se puede tener una idea de los flujos de caja y de la tendencia del mercado en los años posteriores a la instauración de la empresa, por otro lado nunca se trata de una previsión segura. De tal manera que, en el caso de que las previsiones no reflejen el real desarrollo de la



empresa a lo largo del periodo establecido, y la empresa realmente facture mucho menos de lo esperado, devolver el préstamo bancario puede volverse de difícil realización y el futuro del centro podría ser en peligro.

Sin embargo, se han calculado las previsiones a partir tanto de una facturación realista (tabla 24), como de una facturación pesimista (tabla 25), que significa una disminución de la facturación del 20%; por lo tanto nos hemos hecho una idea también de lo que podría pasar en un caso pesimista en el cual se prevé unos primeros años de pérdidas en lugar de beneficios.

12.3. RENTABILIDAD

Como se ha visto en el plan económico-financiero, la TIR es positiva y mayor de la tasa de descuentos de flujos que se había determinado ser del 5%. Por lo tanto el proyecto tiene una rentabilidad positiva. Sin embargo, este valor no es muy alto (18,94% y 11,31%), por lo tanto desde este valor podemos deducir que se podría tardar más tiempo para poder recuperar la inversión inicial.

También cabe destacar que el punto muerto anual es alrededor del 66% del total de las ventas, en el caso de una facturación realista (con una facturación pesimista el punto muerto anual pasa a representar el 84% de los ingresos totales), lo que indica que el restante 34% (o 16% en el caso pesimista) de las ventas se transmutará en beneficios netos para la empresa, beneficios que se podrían destinar a abordar costes inesperados o añadidos, o pérdidas de facturación en casos de disminución de las ventas.

12.4. PUNTOS FUERTES DEL PROYECTO

El principal punto fuerte del proyecto es la amplia gama de servicios que Balios & Xanthos ofrece a sus clientes: hipoterapia, terapia psicológica, terapia ocupacional, equitación terapéutica... todo en un único centro... algo que en la actualidad todavía no existe en Cataluña; un centro a medida de todos, y donde la profesionalidad y la individualización del tratamiento son las bases de la terapia. Balios & Xanthos se presenta al público como una empresa en la que se puede confiar.

En segundo lugar, cabe destacar que otro punto fuerte del proyecto es el espacio en que se desarrolla. El proyecto incluye varias áreas que se pondrán a disposición de los que utilicen los servicios de la empresa; de esta manera la misma estructura resultará más atractiva para los potenciales clientes.

Finalmente, otro punto de fuerza se da en cuanto la estructura se puede acomodar para poder desarrollar todavía más servicios, transformándose en un mismo círculo hípico, en el caso de que la empresa lo necesite si, pongamos el caso, los negocios no se revelen adecuadamente suficientes.



5. AGRADECIMIENTOS

En fin llegamos al final de este Trabajo Final de Grado. Este trabajo representa para mi la conclusión de un capítulo de mi vida comenzado cinco años atrás en el momento de mi llegada a Cataluña; debo decir que no todo siempre ha sido fácil, in embargo como todos sabemos, la vida nunca se presenta a tu puerta con flores en la mano. A lo largo de estos cinco años de vida en soledad, lejos de mi familia y mis amigos, he podido aprender lo que significa realmente vivir de forma autónoma y sacrificarse para lo que verdaderamente es importante. De los años pasados en este país me llevo mis nuevas competencias y algunos amigos, pero sobre todo muchísimas experiencias que han enriquecido mi persona.

Es por lo tanto con mucha felicidad que expreso mi sincera gratitud a todos aquellos que han participado en hacer que estos años pasaran con más ligereza y alegría y a los que han contribuido a la realización de este trabajo.

A mis padres, por haber siempre confiado en mi y en mis capacidades; en las buenas y las malas decisiones, en los momentos de felicidad y de tristeza, ellos siempre han estado a mi lado, apoyándome y dándome sostén; sinceramente gracias, los amo más de cuanto nunca podré expresar.

A mis nuevas amigas, Anna y Fabiola, que gracias a su amor y amistad me han acompañado en estos años tan difíciles, ayudándome a alejar esa sensación de soledad; que sepan que nunca se librarán de mi.

A mis amigos al otro lado del mar Mediterráneo: Camilla, Alessia, Francesca, Roman y Agnese, que siempre me han demostrado que la amistad va más allá de las salidas el fin de semana y de las conversaciones telefónicas; gracias por haber estado allí cuando lo necesitaba; gracias por no haberme abandonado después de mi decisión de irme a otro país y gracias por regalarme cada vez un momento de diversión y alegría.

A mi novio Alessio, por haberse quedado a mi lado aún sabiéndome a miles de quilómetros de distancia, porque en este año pasado juntos me ha dado la fuerza para seguir luchando cuando menos la tenía.

A mis compañeros de universidad, no hace falta hacer nombres, ellos saben de quienes estoy hablando; por haberme hecho sentir parte de un grupo a lo largo de estos cuatro años; aunque no sé dónde la vida me llevará ahora, siempre los recordaré y para mi siempre estarán a un clic de distancia.

A mi tutora, Elisenda, por su ayuda, paciencia, dedicación, apoyo, consejos y ánimos en la realización de este trabajo.

A mis profesores y a mis tutores, universitarios y no, que a lo largo de estos años de estudios han contribuido a hacer crecer la pasión para mi futura profesión y me han transmitido conocimientos y experiencias que me han formado y cambiado como persona.



Reservo un agradecimiento especial a mi mejor amiga Leyla; gracias desde el corazón por no haberme abandonado en ningún momento; gracias por haber siempre sido mi punto de fuerza desde el primer día; gracias por haber sido presencia fija y insustituible en mi vida; gracias por haberme sostenido en los momentos más cupos; gracias por haber luchado conmigo en cada momento de estos cinco años. Es verdad, quizá nos hayamos perdido por un breve periodo, sin embargo lo ocurrido nos ha transformado, somos más fuertes, más conscientes de nosotras y de nuestra amistad, por lo tanto gracias porque has sido, eres y de mi parte siempre seguirás siendo mi ánora, a pesar de todo y de todos.

También quisiera agradecerles en forma especial a dos personas que han contribuido a que estos años pasaran con más tranquilidad y a quienes les debo mucho; Carlo y Silvia, gracias por haberme hecho sentir como en familia; gracias por haberme siempre ayudado y acompañado estos cuatro años, personas como vosotros son raras de encontrar y siempre les agradeceré a la vida por haberos puesto en mi camino.

Finalmente, a todos los mencionados anteriormente, gracias porque sin el apoyo y la ayuda de todos ustedes, quien más y quien menos, todo el camino recorrido hubiese sido inalcanzable.

Desde el corazón,

Sofia.

REFERENCIAS

1. Anttila, H., Autti-Rämö, I., Suoranta, J., Mäkelä, M., & Malmivaara, A. (2008, April 24). Effectiveness of physical therapy interventions for children with cerebral palsy: A systematic review. *BMC Pediatrics*, Vol. 8. <https://doi.org/10.1186/1471-2431-8-14>
2. Àrea de Drets Socials, Departament de Recerca i Coneixement (2017). *Persones amb reconeixement legal de discapacitat a la ciutat de Barcelona*. Recuperado de <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/113591/1/Informe%20Persones%20amb%20Discapacitat%202017%20Basic.pdf>
3. Beghi, E., Deuschl, G., Fazekas, F., Varga, T., Christoforidi, K. A., Sipido, E., ... Feigin, V. L. (2020). Articles The burden of neurological diseases in Europe: an analysis for the Global Burden of Disease Study 2017. In *The Lancet Public Health* (Vol. 5). [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30190-0](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30190-0)
4. Beinotti, F., Christofolletti, G., Correia, N., & Borges, G. (2013). Effects of horseback riding therapy on quality of life in patients post stroke. *Topics in Stroke Rehabilitation*, 20(3), 226–232. <https://doi.org/10.1310/tsr2003-226>
5. Beinotti, F., Correia, N., Christofolletti, G., & Borges, G. (2010). Utilização da hipoterapia no treino de marcha em indivíduos hemiparéticos pós-acidente vascular cerebral. *Arquivos de Neuro-Psiquiatria*, 68(6), 908–913. <https://doi.org/10.1590/S0004-282X2010000600015>
6. Borioni, N., Marinaro, P., Celestini, S., Del Sole, F., Magro, R., Zoppi, D., ... Bonassi, S. (2012). Effect of equestrian therapy and onotherapy in physical and psycho-social performances of adults with intellectual disability: a preliminary study of evaluation tools based on the ICF classification. *Disability and Rehabilitation*, 34(4), 279–287. <https://doi.org/10.3109/09638288.2011.605919>
7. Bronson, C., Brewerton, K., Ong, J., Palanca, C., Sullivan, S. J., & Sullivan, S. J. (2010). Does hippotherapy improve balance in persons with multiple sclerosis: a systematic review (Vol. 46).
8. Buonocore, G., Vento, G., Erez, O., Stavsky, M., Mor, O., Mastrolia, S. A., ... Gabor Than, N. (2017). Cerebral Palsy-Trends in epidemiology and Recent Development in Prenatal Mechanisms of Disease, Treatment, and Prevention. 5, 1. <https://doi.org/10.3389/fped.2017.00021>
9. Champagne, D., Corriveau, H., & Dugas, C. (2017). Effect of Hippotherapy on Motor Proficiency and Function in Children with Cerebral Palsy Who Walk. *Physical and Occupational Therapy in Pediatrics*, 37(1), 51–63. <https://doi.org/10.3109/01942638.2015.1129386>



10. Cieza, A., Causey, K., Kamenov, K., Hanson, S. W., Chatterji, S., & Vos, T. (2020). Articles Global estimates of the need for rehabilitation based on the Global Burden of Disease study 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*, 396, 2006–2017. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32340-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32340-0)

11. Córdova, K. D. A., del Carmen González Díaz, G., Parra, E. N. V., Hidalgo, C. B. N., & Inzunza, T. A. S. (2019). Benefits of equine-assisted therapy on the gait variables in people older than 18 years with motor impairments secondary to stroke or multiple sclerosis. *MHSalud*, 16(2), 29–45. <https://doi.org/10.15359/mhs.16-2.3>

12. Das, S. P., & Ganesh, G. S. (2019). Evidence-based approach to physical therapy in cerebral palsy. *Indian Journal of Orthopaedics*, 53(1), 20–34. https://doi.org/10.4103/ortho.IJOrtho_241_17

13. De Santis, M., Contalbrigo, L., Borgi, M., Cirulli, F., Luzi, F., Redaelli, V., ... Farina, L. (2017). Equine Assisted Interventions (EAIs): Methodological Considerations for Stress Assessment in Horses. <https://doi.org/10.3390/vetsci4030044>

14. Doralp, S. (2020, May 3). Embracing Variability and Repetition in Practice: A Commentary on Outcomes following Physical Therapy Incorporating Hippotherapy on Neuromotor Function and Bladder Control in Children with down Syndrome: A Case Series. *Physical and Occupational Therapy in Pediatrics*, Vol. 40, pp. 261–262. <https://doi.org/10.1080/01942638.2020.1746900>

15. Espinoza Diaz, C. I., Culqui Barrionuevo, M., Amaguaya Maroto, G., Espinosa Moya, J., Silva Costa, J., Angulo Procel, A., ... Avilés Jaya, A. C. (2020). Prevalencia, factores de riesgo y características clínicas de la parálisis cerebral infantil. (March).

16. Fayyad, J., Sampson, N. A., Hwang, I., Adamowski, T., Aguilar-Gaxiola, S., Al-Hamzawi, A., ... Wojtyniak, B. (2017). The descriptive epidemiology of DSM-IV Adult ADHD in the World Health Organization World Mental Health Surveys. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 9(1), 47–65. <https://doi.org/10.1007/s12402-016-0208-3>

17. Gomes Moraes, A., Copetti, F., Regina Angelo, V., Leonardo Chiavoloni, L., & Cristina David, A. (n.d.). The effects of hippotherapy on postural balance and functional ability in children with cerebral palsy.

18. González Prior, M. (2016). Beneficios de las terapias ecuestres. Estudio de caso: Asociación Hispalense de Terapias Ecuestres y la Herradura. (March). Retrieved from <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/44804>



19. Güeita-Rodríguez, J., Florencio, L. L., Arias-Burúa, J. L., Lambeck, J., Fernández-de-las-peñas, C., & Palacios-Ceña, D. (2019). Content comparison of aquatic therapy outcome measures for children with neuromuscular and neurodevelopmental disorders using the international classification of functioning, disability and health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph16214263>

20. Guindos-Sanchez, L., Lucena-Anton, D., Moral-Munoz, J., Salazar, A., & Carmona-Barrientos, I. (2020). The Effectiveness of Hippotherapy to Recover Gross Motor Function in Children with Cerebral Palsy: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Children*, 7(9), 106. <https://doi.org/10.3390/children7090106>

21. Hemingway, A. (2019). A Study Exploring the Implementation of an Equine Assisted Intervention for Young People with Mental Health and Behavioural Issues. *J*, 2(2), 236–246. <https://doi.org/10.3390/j2020017>

22. Hofmann, A. (n.d.). DigitalCommons@UMaine The Efficacy of Equine Assisted Therapy in the Treatment of Autism Spectrum Disorders. Retrieved from <https://digitalcommons.library.umaine.edu/etd://digitalcommons.library.umaine.edu/etd/2944>

23. Hsieh, Y. L., Yang, C. C., Sun, S. H., Chan, S. Y., Wang, T. H., & Luo, H. J. (2017). Effects of hippotherapy on body functions, activities and participation in children with cerebral palsy based on ICF-CY assessments. *Disability and Rehabilitation*, 39(17), 1703–1713. <https://doi.org/10.1080/09638288.2016.1207108>

24. Idescat (15 de julio de 2020). *Educación especial. Curso 2018/19. Alumnos. Por titularidad de centro*. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=739&lang=es>

25. Idescat (21 de noviembre de 2019). *Personas con reconocimiento legal de discapacidad. 2018. Por tipos de discapacidad. Comarcas y Aran, ámbitos y provincias [Base de datos]*. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=847&lang=es>

26. James, S. L., Bannick, M. S., Montjoy-Venning, W. C., Lucchesi, L. R., Dandona, L., Dandona, R., ... Zaman, S. B. (2019). Global, regional, and national burden of traumatic brain injury and spinal cord injury, 1990-2016: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016. *The Lancet Neurology*, 18(1), 56–87. [https://doi.org/10.1016/S1474-4422\(18\)30415-0](https://doi.org/10.1016/S1474-4422(18)30415-0)

27. James, S. L., Theadom, A., Ellenbogen, R. G., Bannick, M. S., Montjoy-Venning, W., Lucchesi, L. R., ... Cord Injury Collaborators, S. (2019). Global, regional, and national burden of traumatic brain injury and spinal cord injury,



1990â€“2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016. [https://doi.org/10.1016/S1474-4422\(18\)30415-0](https://doi.org/10.1016/S1474-4422(18)30415-0)

28. Keniger, L. E., Gaston, K. J., Irvine, K. N., & Fuller, R. A. (2013, March). What are the benefits of interacting with nature? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 10, pp. 913–935. <https://doi.org/10.3390/ijerph10030913>
29. Kinney, A. R., Eakman, A. M., Lassell, R., & Wood, W. (2019, August 29). Equine-assisted interventions for veterans with service-related health conditions: A systematic mapping review. *Military Medical Research*, Vol. 6. <https://doi.org/10.1186/s40779-019-0217-6>
30. Kwon, S., Sung, I. Y., Ko, E. J., & Kim, H. S. (2019). Effects of Therapeutic Horseback Riding on Cognition and Language in Children With Autism Spectrum Disorder or Intellectual Disability: A Preliminary Study. *Annals of Rehabilitation Medicine Original Article Ann Rehabil Med*, 43(3), 279–288. <https://doi.org/10.5535/arm.2019.43.3.279>
31. Mandrá, P. P., Thaís Moretti, C. da F., Alves Avezum, L., & Sadako Kuroishi, R. C. (n.d.). Systematic Review Revisão Sistemática Animal assisted therapy: systematic review of literature Terapia assistida por animais: revisão sistemática da literatura Keywords. <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20182018243>
32. Marquez, J., Weerasekara, I., & Chambers, L. (2020, July 2). Hippotherapy in adults with acquired brain injury: A systematic review. *Physiotherapy Theory and Practice*, Vol. 36, pp. 779–790. <https://doi.org/10.1080/09593985.2018.1494233>
33. Moraes, A. G., Copetti, F., Ângelo, V. R., Chiavoloni, L., & de David, A. C. (2020). Hippotherapy on postural balance in the sitting position of children with cerebral palsy–Longitudinal study. *Physiotherapy Theory and Practice*, 36(2), 259–266. <https://doi.org/10.1080/09593985.2018.1484534>
34. Moriello, G., Terpstra, M. E., & Earl, J. (2020). Outcomes following physical therapy incorporating hippotherapy on neuromotor function and bladder control in children with Down syndrome: A case series. *Physical and Occupational Therapy in Pediatrics*, 40(3), 247–260. <https://doi.org/10.1080/01942638.2019.1615601>
35. Observatorio Español de las Drogas las Adicciones (2020). Observatorio Español de las Drogas y las Adicciones INFORME 2020 Alcohol, tabaco y drogas ilegales en España. Retrieved from <https://pnsd.sanidad.gob.es/>



36. Ordenanza fiscal núm. 9 de 2020 (Ajuntament de Les Franqueses del Vallès). Tasa para licencias o para la comprobación de actividades comunicadas en materia de urbanismo.
37. Ordenanza fiscal núm. 13 de 2020 (Ajuntament de Les Franqueses del Vallès). Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
38. Pérez-Crespo, L., Canals-Sans, J., Suades-González, E., & Guxens, M. (2020). Temporal trends and geographical variability of the prevalence and incidence of attention deficit/hyperactivity disorder diagnoses among children in Catalonia, Spain. *Scientific Reports*, 10(1), 6–15. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-63342-8>
39. Rigby, B. R., & Grandjean, P. W. (2016). The Efficacy of Equine-Assisted Activities and Therapies on Improving Physical Function. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 22(1), 9–24. <https://doi.org/10.1089/acm.2015.0171>
40. Roser, M., & Ritchie, H. (2016). Burden of Disease. Our World in Data. Retrieved from <https://ourworldindata.org/burden-of-disease>
41. Ryan, J. M., Cassidy, E. E., Noorduyn, S. G., & O'Connell, N. E. (2017, June 11). Exercise interventions for cerebral palsy. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Vol. 2017. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD011660.pub2>
42. Shelef, A., Brafman, D., Rosing, T., Weizman, A., Stryjer, R., & Barak, Y. (2019). Equine Assisted Therapy for Patients with Post Traumatic Stress Disorder: A Case Series Study. *Military Medicine*, 184(9–10), 394–399. <https://doi.org/10.1093/milmed/usz036>
43. Sunwoo, H., Chang, H., Kwon, J.-Y., Kim, T.-W., Lee, J.-Y., Kim, Y.-H., & Chang, W. H. (2012). Hippotherapy in Adult Patients with Chronic Brain Disorders: A Pilot Study. <https://doi.org/10.5535/arm.2012.36.6.756>
44. Thompson, S. (2017). Disability prevalence and trends.
45. Tseng, S. H., Chen, H. C., & Tam, K. W. (2013, January). Systematic review and meta-analysis of the effect of equine assisted activities and therapies on gross motor outcome in children with cerebral palsy. *Disability and Rehabilitation*, Vol. 35, pp. 89–99. <https://doi.org/10.3109/09638288.2012.687033>
46. Vidal, P.-P., Murphy, B. A., Tramontano, M., Baillet, H., Leroy, D., Vérin, E., ... Thouvarecq, R. (2019). Effect of Mechanical Horse Practice as New Postural Training in Patients With Neurological Disorders: A Pilot Study. *Frontiers in Psychology* | www.frontiersin.org, 1, 1035. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01035>



47. Viruega, H., Gaillard, I., Carr, J., Greenwood, B., & Gaviria, M. (2019). Short-and Mid-Term Improvement of Postural Balance after a Neurorehabilitation Program via Hippotherapy in Patients with Sensorimotor Impairment after Cerebral Palsy: A Preliminary Kinetic Approach. <https://doi.org/10.3390/brainsci9100261>
48. Vollmer, B., Kakooza-Mwesige, A., Panteliadis, C., Mutoh, T., Mutoh, T., Tsubone, H., ... Ihara, M. (2019). Impact of Long-Term Hippotherapy on the Walking Ability of Children With Cerebral Palsy and Quality of Life of Their Caregivers. *Frontiers in Neurology | Wwww.Frontiersin.Org*, 1, 834. <https://doi.org/10.3389/fneur.2019.00834>
49. Wood, W. H., & Fields, B. E. (2019). Hippotherapy: a systematic mapping review of peer-reviewed research, 1980 to 2018. *Disability and Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1653997>
50. Xu, G., Strathearn, L., Liu, B., Yang, B., & Bao, W. (2018). Twenty-Year Trends in Diagnosed Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder Among US Children and Adolescents, 1997-2016. *JAMA Network Open*, 1(4), e181471. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2018.1471>



ANEXO A. Listado de precios publicidad en radio Barcelona

PUBLICIDAD EN RADIO EN BARCELONA	
	Cuña 20 segundos
40 Principales Barcelona	235 ~ 419 €
Cadena 100 Barcelona	260 ~ 354 €
Cadena Cope Barcelona	596 ~ 1.216 €
Cadena Dial Barcelona	118 ~ 179 €
Cadena Ser Barcelona	322 ~ 925 €
Europa FM Barcelona	300 ~ 444 €
Kiss FM Barcelona	98 ~ 220 €
Los40 Classic Barcelona	128 ~ 228 €
Melodía FM Barcelona	64 ~ 70 €
Onda Cero Barcelona	366 ~ 719 €
Radiolé Barcelona	62 ~ 77 €
Radio Marca Barcelona	144 ~ 206 €
Rock FM Barcelona	144 ~ 190 €

ANEXO B. Idescat. Unidades escolares y alumnos. Por titularidad de centro. Comarcas y Arán, ámbitos provinciales (2019).

Educación especial. Curso 2018/19			
Alumnos. Por titularidad del centro. Comarcas y Aran			
	Alumnos		
	públicos	privados	total
Alt Camp	0	0	0
Alt Empordà	105	0	105
Alt Penedès	0	49	49
Alt Urgell	0	0	0
Alta Ribagorça	0	0	0
Anoia	0	106	106
Aran	0	0	0
Bages	0	226	226
Baix Camp	114	42	156
Baix Ebre	29	64	93
Baix Empordà	68	0	68
Baix Llobregat	249	444	693
Baix Penedès	44	0	44
Barcelonès	808	1.810	2.618
Berguedà	0	34	34
Cerdanya	0	0	0
Conca de Barberà	0	0	0
Garraf	37	0	37
Garrigues	0	7	7
Garrotxa	0	62	62
Gironès	218	132	350
Maresme	254	43	297
Moianès	0	0	0
Montsià	17	46	63
Noguera	0	18	18
Osona	0	81	81
Pallars Jussà	0	0	0
Pallars Sobirà	0	0	0
Pla d'Urgell	42	0	42
Pla de l'Estany	0	0	0
Priorat	0	0	0
Ribera d'Ebre	0	25	25
Ripollès	11	0	11
Segarra	0	0	0
Segrià	106	42	148
Selva	101	0	101
Solsonès	0	0	0
Tarragonès	24	158	182
Terra Alta	0	0	0
Urgell	0	47	47
Vallès Occidental	486	630	1.116
Vallès Oriental	308	0	308
Cataluña	3.021	4.066	7.087

Fuente: Departamento de Enseñanza.

ANEXO C. Idescat. Personas con reconocimiento legal de discapacidad. Por discapacidad y sexo. Comarcas y Arán, ámbito provincial (2018).

Personas con reconocimiento legal de discapacidad. 2018 Por tipos de discapacidad. Comarcas y Arán, ámbitos y provincias									
	Físicas motoras	Físicas no motoras	Visuales	Auditivos	Intelectual	Enfermos mentales	Múltiple Física-Intelectual	No consta	Total
Alt Camp	1.161	634	200	143	490	631	18	52	3.329
Alt Empordà	3.241	1.254	370	325	1.155	1.070	6	165	7.586
Alt Penedès	2.482	1.285	429	394	853	1.336	10	415	7.204
Alt Urgell	388	209	60	64	111	220	16	148	1.216
Alta Ribagorça	74	24	10	10	19	33	:	9	183
Anoia	2.843	1.790	507	440	1.015	1.895	37	526	9.053
Aran	132	50	25	17	47	51	:	28	354
Bages	5.174	2.838	860	851	1.431	2.982	145	1.056	15.337
Baix Camp	4.057	2.356	868	889	2.856	3.513	28	359	14.926
Baix Ebre	2.026	1.215	372	256	870	2.331	16	38	7.124
Baix Empordà	3.582	1.381	332	366	1.226	1.202	8	118	8.215
Baix Llobregat	22.339	13.272	3.680	3.633	5.961	12.540	261	2.701	64.387
Baix Penedès	2.871	1.697	374	402	867	1.648	29	102	7.990
Barcelonès	69.449	46.996	12.660	11.397	17.109	40.185	1.492	4.290	203.578
Berguedà	1.750	958	352	308	263	963	18	446	5.058
Cerdanya	274	112	43	31	112	82	:	17	674
Conca de Barberà	438	214	83	61	182	250	:	43	1.274
Garraf	3.154	1.678	590	435	925	1.627	18	130	8.557
Garrigues	445	254	75	69	165	201	17	90	1.316
Garrigues	445	254	75	69	165	201	17	90	1.316
Garrotxa	1.420	509	189	140	552	550	0	112	3.472
Gironès	5.520	2.090	690	628	2.092	2.403	16	234	13.673
Maresme	7.440	5.764	1.519	1.653	3.114	4.572	1.014	1.066	26.142
Moianès	257	153	53	44	76	138	28	54	803
Montsià	1.662	966	259	230	665	1.600	5	105	5.492
Noguera	842	392	123	166	329	437	39	201	2.529
Osona	3.065	1.878	643	536	1.184	1.902	180	450	9.838
Pallars Jussà	317	156	64	60	84	185	18	60	944
Pallars Sobirà	121	69	21	19	33	55	7	37	362
Pla d'Urgell	791	415	129	125	347	386	29	163	2.385
Pla de l'Estany	798	273	87	89	325	342	0	28	1.942
Priorat	199	76	34	36	92	115	:	15	570
Ribera d'Ebre	407	240	83	68	185	367	:	29	1.380
Ripollès	690	265	101	110	257	320	:	76	1.821
Segarra	459	208	79	54	177	212	15	171	1.375
Segrià	5.654	3.224	997	970	2.120	3.208	328	1.145	17.646
Selva	4.681	1.883	560	583	1.409	1.774	14	281	11.185
Solsonès	313	129	43	55	147	167	12	112	978
Tarragonès	6.595	3.940	1.168	1.021	2.728	4.075	64	350	19.941
Terra Alta	202	120	49	25	99	186	:	11	693
Urgell	733	353	146	110	306	410	35	202	2.295
Vallès Occidental	18.434	11.021	3.497	3.894	7.815	12.997	281	3.650	61.589
Vallès Oriental	9.064	5.954	1.402	1.608	2.955	4.725	775	1.128	27.611
Cataluña	195.544	118.295	33.826	32.315	62.748	113.886	5.000	20.413	582.027
Metropolità	126.784	83.056	22.766	22.192	36.972	75.053	3.833	12.843	383.499
Comarques Gironines	19.932	7.655	2.329	2.241	7.016	7.661	46	1.014	47.894
Camp de Tarragona	12.450	7.220	2.353	2.150	6.348	8.584	116	819	40.040
Terres de l'Ebre	4.297	2.541	763	579	1.819	4.484	23	183	14.689
Ponent	8.924	4.846	1.549	1.494	3.444	4.854	463	1.972	27.546
Comarques Centrals	10.629	5.961	1.962	1.798	3.115	6.191	373	2.122	32.151
Alt Pirineu i Aran	1.306	620	223	201	406	626	52	299	3.733
Penedès	11.222	6.396	1.881	1.660	3.628	6.433	94	1.161	32.475
Barcelona	145.464	93.589	26.192	25.203	42.708	85.869	4.259	15.915	439.199
Girona	20.152	7.746	2.367	2.259	7.102	7.725	48	1.023	48.422
Lleida	10.310	5.502	1.777	1.722	3.904	5.576	525	2.371	31.687
Tarragona	19.618	11.458	3.490	3.131	9.034	14.716	168	1.104	62.719

Fuente: Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias.



ANEXO D. Tabla de los horarios aproximativos de los servicios del centro.

	HIPOTERAPIA	EQ. TERAPÉUTICA	EQ. ADAPTADA	T. PSICOLÓGICA	T.O. INFANTIL	T. MANEJO DEL CABALLO
LUNES - VIERNES	8:30 - 9:30			9:00 - 9:40		
		10:00 - 11:00	10:00 - 11:00	10:00 - 10:40	10:00 -10:40	
	11:30 - 12:30		11:30 - 12:30	11:00 - 11:40		11:00 - 12:30
				12:00 - 12:40		
	15:00 - 16:00		15:00 - 16:00	15:00- 15:40	15:00 - 15:40	
		16:30 - 17:30	16:30 - 17:30	16:00 - 16:40		16:00 - 17:30
	18:00 - 19:00		18:00 - 19:00	17:00 - 17:40	18:00 - 18:40	
SÁBADO	8:30 - 9:30			9:00 - 9:40		
		10:00 - 11:00	10:00 - 11:00	10:00 - 10:40	10:00 -10:40	
	11:30 - 12:30		11:30 - 12:30	11:00 - 11:40		11:00 - 12:30
	13:00 - 14:00		13:00 - 14:00	12:00 - 12:40	13:00 - 13:40	



I. DISPOSICIONES GENERALES

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

1652 *Real Decreto 231/2020, de 4 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2020.*

En cumplimiento del mandato al Gobierno para fijar anualmente el salario mínimo interprofesional, contenido en el artículo 27.1 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, se procede mediante este real decreto a establecer las cuantías que deberán regir a partir del 1 de enero de 2020, tanto para los trabajadores fijos como para los eventuales o temporeros, así como para los empleados de hogar.

Las nuevas cuantías representan un incremento del 5,555555556 por ciento respecto de las previstas en el Real Decreto 1462/2018, de 21 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2019 cuyos efectos fueron prorrogados hasta la aprobación del salario mínimo interprofesional para el 2020 en el marco del diálogo social, en los términos establecidos en aquel, y de acuerdo con lo previsto en el artículo 27 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, mediante la disposición adicional quinta del Real Decreto-ley 18/2019, de 27 de diciembre, por el que se adoptan determinadas medidas en materia tributaria, catastral y de seguridad social. Asimismo, tienen en cuenta lo recogido en el Acuerdo Social para el incremento del Salario Mínimo Interprofesional en 2020 suscrito el 30 de enero de 2020 por el Gobierno y los interlocutores sociales.

Las nuevas cuantías, por último, son el resultado de tomar en consideración de forma conjunta todos los factores contemplados en el citado artículo 27.1 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13 del Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo, el real decreto incorpora, como en años anteriores, reglas de afectación en una disposición transitoria con el objetivo de evitar que el incremento del salario mínimo interprofesional provoque distorsiones económicas o efectos no queridos en los ámbitos no laborales que utilizan el SMI a sus propios efectos.

El citado incremento tiene por objeto hacer efectivo el derecho a una remuneración equitativa y suficiente que les proporcione a los trabajadores y a sus familias un nivel de vida decoroso, en línea con lo establecido por el Comité Europeo de Derechos Sociales que ha interpretado que dicho umbral se sitúa en el 60 % del salario medio de los trabajadores. Elevar el salario mínimo interprofesional a 950 euros mensuales nos acerca a dicha interpretación.

Asimismo, el incremento del salario mínimo interprofesional contribuye a promover un crecimiento económico sostenido, sostenible e inclusivo, y al cumplimiento de la Agenda 2030, en particular de las Metas 1.2, 8.3 y 10.4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relativas, de manera respectiva, a la erradicación de la pobreza, la promoción de políticas orientadas a la creación de puestos de trabajo decentes y a la adopción de políticas salariales que logren de manera progresiva una mayor igualdad.

Este real decreto cumple con los principios de buena regulación exigibles conforme al artículo 129 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. Así, responde a la necesidad de cumplir con el mandato previsto en el artículo 27.1 del Estatuto de los Trabajadores de fijar anualmente el salario mínimo interprofesional. Es eficaz y proporcional, ya que regula los aspectos imprescindibles para posibilitar el conocimiento, efectos y aplicación de dicho salario mínimo interprofesional, que cumple con el doble objetivo de constituir un suelo mínimo de contratación y

determinar lo que se considera el nivel de suficiencia de los salarios. Cumple también con el principio de transparencia, ya que identifica claramente su propósito y se ofrece una explicación completa de su contenido. Dado que se trata de una norma que regula un aspecto parcial de la materia, su tramitación se encuentra exenta de la consulta pública previa y ha sido sometida a los trámites de audiencia e información públicas, y de manera específica, a la previa consulta de las organizaciones sindicales y patronales más representativas. Finalmente, es coherente con el resto del ordenamiento jurídico nacional y cumple con el principio de eficiencia, dado que su aplicación no impone cargas administrativas innecesarias o accesorias.

Este real decreto ha sido consultado a las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas.

Este real decreto es dictado al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.7.^a de la Constitución Española, que atribuye al Estado la competencia exclusiva en materia de legislación laboral, sin perjuicio de su ejecución por los órganos de las Comunidades Autónomas.

En su virtud, a propuesta de la Ministra de Trabajo y Economía Social y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 4 de febrero de 2020,

DISPONGO:

Artículo 1. *Cuantía del salario mínimo interprofesional.*

El salario mínimo para cualesquiera actividades en la agricultura, en la industria y en los servicios, sin distinción de sexo ni edad de los trabajadores, queda fijado en 31,66 euros/día o 950 euros/mes, según que el salario esté fijado por días o por meses.

En el salario mínimo se computa únicamente la retribución en dinero, sin que el salario en especie pueda, en ningún caso, dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra en dinero de aquel.

Este salario se entiende referido a la jornada legal de trabajo en cada actividad, sin incluir en el caso del salario diario la parte proporcional de los domingos y festivos. Si se realizase jornada inferior se percibirá a prorrata.

Para la aplicación en cómputo anual del salario mínimo se tendrán en cuenta las reglas sobre compensación que se establecen en los artículos siguientes.

Artículo 2. *Complementos salariales.*

Al salario mínimo consignado en el artículo 1 se adicionarán, sirviendo el mismo como módulo, en su caso, y según lo establecido en los convenios colectivos y contratos de trabajo, los complementos salariales a que se refiere el artículo 26.3 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, así como el importe correspondiente al incremento garantizado sobre el salario a tiempo en la remuneración a prima o con incentivo a la producción.

Artículo 3. *Compensación y absorción.*

A efectos de aplicar el último párrafo del artículo 27.1 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en cuanto a compensación y absorción en cómputo anual por los salarios profesionales del incremento del salario mínimo interprofesional, se procederá de la forma siguiente:

1. La revisión del salario mínimo interprofesional establecida en este real decreto no afectará a la estructura ni a la cuantía de los salarios profesionales que viniesen percibiendo los trabajadores cuando tales salarios en su conjunto y en cómputo anual fuesen superiores a dicho salario mínimo.

A tales efectos, el salario mínimo en cómputo anual que se tomará como término de comparación será el resultado de adicionar al salario mínimo fijado en el artículo 1 de este real decreto los devengos a que se refiere el artículo 2, sin que en ningún caso pueda considerarse una cuantía anual inferior a 13.300 euros.

2. Estas percepciones son compensables con los ingresos que por todos los conceptos viniesen percibiendo los trabajadores en cómputo anual y jornada completa con arreglo a normas legales o convencionales, laudos arbitrales y contratos individuales de trabajo en vigor en la fecha de promulgación de este real decreto.

3. Las normas legales o convencionales y los laudos arbitrales que se encuentren en vigor en la fecha de promulgación de este real decreto subsistirán en sus propios términos, sin más modificación que la que fuese necesaria para asegurar la percepción de las cantidades en cómputo anual que resulten de la aplicación del apartado 1 de este artículo, debiendo, en consecuencia, ser incrementados los salarios profesionales inferiores al indicado total anual en la cuantía necesaria para equipararse a éste.

Artículo 4. *Trabajadores eventuales y temporeros y empleados de hogar.*

1. Los trabajadores eventuales y temporeros cuyos servicios a una misma empresa no excedan de ciento veinte días percibirán, conjuntamente con el salario mínimo a que se refiere el artículo 1, la parte proporcional de la retribución de los domingos y festivos, así como de las dos gratificaciones extraordinarias a que, como mínimo, tiene derecho todo trabajador, correspondientes al salario de treinta días en cada una de ellas, sin que la cuantía del salario profesional pueda resultar inferior a 44,99 euros por jornada legal en la actividad.

En lo que respecta a la retribución de las vacaciones de los trabajadores a que se refiere este artículo, dichos trabajadores percibirán conjuntamente con el salario mínimo interprofesional fijado en el artículo 1, la parte proporcional de este correspondiente a las vacaciones legales mínimas en los supuestos en que no existiera coincidencia entre el periodo de disfrute de las vacaciones y el tiempo de vigencia del contrato. En los demás casos, la retribución del periodo de vacaciones se efectuará de acuerdo con el artículo 38 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y demás normas de aplicación.

2. De acuerdo con el artículo 8.5 del Real Decreto 1620/2011, de 14 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del servicio del hogar familiar, que toma como referencia para la determinación del salario mínimo de los empleados de hogar que trabajen por horas, en régimen externo, el fijado para los trabajadores eventuales y temporeros y que incluye todos los conceptos retributivos, el salario mínimo de dichos empleados de hogar será de 7,43 euros por hora efectivamente trabajada.

3. En las cuantías del salario mínimo por días u horas fijadas en los apartados anteriores se computa únicamente la retribución en dinero, sin que el salario en especie pueda, en ningún caso, dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra en dinero de aquéllas.

Disposición transitoria única. *Reglas de afectación de las nuevas cuantías del salario mínimo interprofesional a las referencias contenidas en normas no estatales y relaciones privadas.*

1. De acuerdo con la habilitación legal expresa establecida en el artículo 13 del Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, las nuevas cuantías del salario mínimo interprofesional que se establecen no serán de aplicación:

a) A las normas vigentes a la fecha de entrada en vigor de este real decreto de las comunidades autónomas, de las ciudades de Ceuta y Melilla y de las entidades que integran la Administración local que utilicen el salario mínimo interprofesional como

indicador o referencia del nivel de renta para determinar la cuantía de determinadas prestaciones o para acceder a determinadas prestaciones, beneficios o servicios públicos, salvo disposición expresa en contrario de las propias comunidades autónomas, de las ciudades de Ceuta y Melilla o de las entidades que integran la Administración local.

b) A cualesquiera contratos y pactos de naturaleza privada vigentes a la fecha de entrada en vigor de este real decreto que utilicen el salario mínimo interprofesional como referencia a cualquier efecto, salvo que las partes acuerden la aplicación de las nuevas cuantías del salario mínimo interprofesional.

2. En los supuestos a que se refiere el apartado anterior, salvo disposición o acuerdo en contrario, la cuantía del salario mínimo interprofesional se entenderá referida durante 2020 a:

a) Las establecidas en el Real Decreto 1171/2015, de 29 de diciembre, incrementadas en el mismo porcentaje en que se incremente el indicador público de renta de efectos múltiples (IPREM) para 2020, respecto de las normas no estatales y contratos de naturaleza privada que estuvieran también vigentes a 1 de enero del 2017.

b) Las establecidas en el Real Decreto 742/2016, de 30 de diciembre, incrementadas en el mismo porcentaje en que se incremente el IPREM para 2020, respecto de las normas no estatales y contratos de naturaleza privada que entraron en vigor o se celebraron después del 1 de enero de 2017 y que estaban vigentes el 1 de enero del 2018.

c) Las establecidas en el Real Decreto 1077/2017, de 29 de diciembre, incrementadas en el mismo porcentaje en que se incremente el IPREM para 2020, respecto de las normas no estatales y contratos de naturaleza privada que entraron en vigor o se celebraron después del 1 de enero de 2018 y que seguían vigentes a 1 de enero de 2019.

d) Las establecidas en el Real Decreto 1462/2018, de 21 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2019, respecto de las normas no estatales y contratos de naturaleza privada que entraron en vigor o se celebraron después del 1 de enero de 2019 y vigentes a la fecha de entrada en vigor del presente real decreto.

3. Lo dispuesto en los apartados anteriores se entiende sin perjuicio de que deban ser modificados los salarios establecidos en contratos o pactos de naturaleza privada inferiores en su conjunto y en cómputo anual a las cuantías del salario mínimo interprofesional que se establecen para 2020 en el presente real decreto en la cuantía necesaria para asegurar la percepción de dichas cuantías, siendo de aplicación las reglas sobre compensación y absorción que se establecen en el artículo 3.

Disposición final primera. *Título competencial.*

Este real decreto se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.7.^a de la Constitución Española, que atribuye al Estado la competencia exclusiva en materia de legislación laboral, sin perjuicio de su ejecución por los órganos de las Comunidades Autónomas.

Disposición final segunda. *Desarrollo y ejecución.*

Se autoriza a la Ministra de Trabajo y Economía Social para dictar, en el ámbito de sus competencias, las disposiciones de carácter general que resulten necesarias para el desarrollo y ejecución de este real decreto.

Disposición final tercera. *Entrada en vigor y periodo de vigencia.*

Este real decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado» y surtirá efectos durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020, procediendo, en consecuencia, el abono del salario mínimo en el mismo establecido con efectos del 1 de enero de 2020.

Dado en Madrid, el 4 de febrero de 2020.

FELIPE R.

La Ministra de Trabajo y Economía Social,
YOLANDA DÍAZ PÉREZ



ORDENANÇA FISCAL NÚM. 9

TAXA PER LLICÈNCIES O LA COMPROVACIÓ D'ACTIVITATS COMUNICADES EN MATÈRIA D'URBANISME

Article 1. Fonament i naturalesa

A l'empara del previst als articles 15 a 20 del text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals aprovat pel Reial Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març (TRHL) i de conformitat amb el que disposa l'article 187 i 187 bis del Decret Legislatiu 1/2010, de 3 d'agost, pel qual s'apravà el Text Refós de la Llei d'urbanisme de Catalunya (TRLU, modificat per la Llei 16/2015, de 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica), l'Ajuntament estableix la taxa per l'activitat administrativa originada per la concessió o denegació de llicències urbanístiques i per la comprovació d'activitats comunicades en matèria d'urbanisme.

Article 2. Fet imposable

El fet imposable de la taxa el constitueix l'activitat municipal, tècnica i administrativa i de comprovació necessària per determinar si procedeix concedir o denegar la llicència urbanística sol·licitada o si l'activitat comunicada realitzada, o que es pretengui realitzar, s'ajusta a les determinacions de la normativa urbanística, el planejament urbanístic i les ordenances municipals, conforme el que preveuen els articles 84, 84 bis i 84 ter de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local i l'article 187 i 187 bis del TRLU.

Article 3. Subjectes passius

1. Són subjectes passius contribuents les persones físiques o jurídiques i les entitats a què es refereix l'article 35.4 de la Llei general tributària, que siguin propietaris o posseïdors o, si s'escau, arrendataris dels immobles en què es realitzin les construccions o instal·lacions, o s'executin les obres.

2. En tot cas tindran la condició de substituïts del contribuent els constructors i els contractistes de les obres.

Article 4. Responsables i successors

1. Són responsables tributaris les persones físiques i jurídiques determinades com a tals a la Llei general tributària i a l'Ordenança general.

2. La derivació de responsabilitat requerirà que, prèvia audiència de l'interessat, es dicti acte administratiu, en els termes previstos a la Llei general tributària.

3. Les obligacions tributàries pendents s'exigiran als successors de les persones físiques, jurídiques i entitats sense personalitat, en els termes previstos a la Llei general tributària i a l'Ordenança general.

Article 5. Base imposable

La base imposable es determinarà per una quantitat fixa que s'assenyalarà segons la naturalesa de la llicència sol·licitada d'acord amb la taxa que conté l'article següent (Article 6).

Article 6. Quota tributària

S'estableix el quadre de taxes següent:

OF. 9 Taxa per llicències urbanístiques o la comprovació d'activitats comunicades en matèria d'urbanisme	2021 (€)
Epígraf primer. Tramitació i informe de figures de planejament d'iniciativa privada	
1. Modificacions puntuals del pla general i programes d'actuació urbanística	2.588,95
2. Plans especial, plans parcials d'ordenació urbanística, plans de millora urbana	2.588,95
3. Projectes d'urbanització:	1.663,54
4. Informes previs de figures de planejament	620,80
5. Aprovació d'estatuts i bases de juntes de compensació	1.630,20
6. Projectes de compensació i de reparcel·lació quan siguin redactats per particulars	1.039,23
7. Delimitació de polígons i unitats d'actuació	620,80
8. Establiment de compensacions Inter poligonals	518,51
Epígraf segon. Actes de gestió urbanística	
1. Assenyament d'alineacions i rasants. Per metre lineal	24,01
2. Expedients de declaració de ruïna	65,69
3. Cèdules d'informació urbanística	60,76
4. Emissió i tramesa de document proposta d'adequació de l'habitatge (inclosa visita d'inspecció ocular)	59,72
5. Tramitació davant de la Comissió d'Urbanisme dels procediments previstos en els articles 47 a 52 de la Llei d'Urbanisme	248,46
6. Tramitació davant de la Comissió d'Urbanisme dels procediments previstos en els articles 53 i 54 de la Llei d'Urbanisme	60,76
7. Inserció d'anuncis a diaris oficials o d'abast comarcal o provincial	Cost anunci
Epígraf tercer. Llicències urbanístiques	
1. Llicències d'edificació d'habitatges unifamiliars aïllats. Per unitat	366,79
2. Llicències d'edificació d'habitatges en filera. Per unitat	295,48
3. Llicències d'edificació d'edificis plurifamiliars. Per habitatge	227,64
4. Llicències d'edificació de locals, fins a 150 m2, sense ús específic	227,64

5. Llicències d'edificació de locals, de més de 150 m2, sense ús específic	332,24
6. Llicències d'edificació d'edificis industrials (per a cada nau)	444,90
7. Llicències d'edificació de granges i coberts d'ús agrícola	151,73
8. Llicències de parcel·lació	0,15% del valor cadastral amb un import mínim de 305,00
9. Llicències de divisió horitzontal	60,76
10. Certificat d'innecessarietat	60,76
11. Llicències de canvi d'ús	60,76
12. Pròrrogues de les llicències	50% taxa inicial
13. Llicències d'edificació d'aparcament. Per a cada plaça d'aparcament	39,01
14. Llicències d'edificació de trasters. Per a cada traster	26,48
Epígraf quart. Comprovació del règim de comunicació prèvia o llicència de primera utilització i ocupació d'edificis i construccions	
1. Habitatge unifamiliar	374,49
2. Habitatge plurifamiliar, per habitatge o local	222,24
3. Locals no annexos a habitatges. Per unitat	148,58
4. Indústries de fins a 1.000 m2 construïts	379,47
5. Indústries de 1.001 m2 fins a 3.000 m2 construïts	470,00
1. Indústries de més de 3.000 m2 construïts	670,00
2. Aparcament en habitatge plurifamiliar, per unitat d'aparcament i/o traster	30,00
Epígraf cinquè. Altres llicències	
1. Llicències de modificació d'obra major	398,82
2. Llicències d'obres menors	137,99
3. Llicències per la construcció de piscines	137,99
4. Llicències per presa a la xarxa de clavegueram	68,94
5. Llicències de rehabilitació d'edificacions incloses en el PE Patrimoni Històric Artístic	0,82
6. Llicències de rehabilitació d'edificacions amb patologia d'aluminosi	0,82
7. Llicències per pintat o estucat de façanes	0,82
8. Altres llicències de rehabilitació o reforma d'edificacions	195,45
9. Llicència d'instal·lació de rètols i publicitat en façanes	
9.1 taxa mínima pels 2 primers m2	27,31
9.2 a partir del 2n. m2, per cada m2 o fracció	13,26
10. Tramitació obres exemptes de llicència (assabentats)	37,80
11. Tramitació d'expedients d'ordres d'execució	198,91

Epígraf sisè. Documentació urbanística	
1. Informes sobre les característiques dels terrenys o consultes per a edificació a instància de part	30,25
2. Inspecció a petició de particulars	59,45
3. Certificacions dels tècnics municipals de valoració de danys per incendis i altres peritatges	
3.1. Fins a 12.000 € de danys o valor, per cada 3.000 € o fracció	131,07
3.2. De 12.000 € fins a 60.000 €, per cada 6.000 € o fracció	199,12
3.3. Més de 60.000 €, per cada 15.000 € o fracció	328,78
4. Còpies de plànols en suport magnètic	
4.1. Plànol format dwg o pdf, per Mb (màx 346,2 €)	25,65
4.2. Projectes urbanístics (plànols i/o memòries) format pdf, per Mb (màxim 346,2 €)	25,65
4.3. Plànols del Pla General, per full	20,65
4.4. Ordenances municipals PGO	41,50
4.5. Pla General (plànol mes ordenances)	415,18
4.6. Plànols d'emplaçament amb format dwg fins a 0,5 Mb	8,35
5. Impressions de plànols	
5.1 Impressions de plànols en DIN-A4. Format pdf o paper. Per unitat	0,70
5.2 Impressions de plànols en DIN-A3. Per unitat	2,65
5.3 Impressions de plànols en DIN-A2. Per unitat	3,85
5.4 Impressions de plànols en DIN-A1. Per unitat	5,40
5.5 Impressions de plànols en DIN-A0. Per unitat	8,85
5.6 Per tramesa de les impressions. Per a cada tramesa	10,60

En cas que el sol·licitant hagi formulat desistiment abans de la concessió de la llicència, les quotes que s'hauran de liquidar seran el 20 per cent de les que s'assenyalen en el número anterior, sempre que l'activitat municipal s'hagués iniciat efectivament.

Article 7. Beneficis fiscals

1. No es concedirà cap exempció ni bonificació en l'exacció de la taxa.
2. Sense perjudici del previst al punt anterior, la taxa liquidada a l'empara d'aquesta Ordenança podrà ser deduïda de la quota a satisfer per l'Impost sobre construccions, instal·lacions i obres quan així ho estableixi l'Ordenança fiscal reguladora de dit impost.

Article 8. Acreditament

1. La taxa s'acreditarà quan s'iniciï la prestació del servei o realització de l'activitat municipal.

2. Tanmateix, en el moment de la sol·licitud o comunicació caldrà efectuar el dipòsit previ d'una quantia equivalent a l'import, conegut o estimat, de la taxa.

3. Quan les obres s'hagin iniciat o executat sense haver sol·licitat la llicència o comunicació prèvia corresponent, la taxa s'acreditarà quan s'iniciï efectivament l'activitat municipal conduent a determinar si l'obra en qüestió és autoritzable o no, independentment de l'inici de l'expedient administratiu que pugui instruir-se per a l'autorització d'aquestes obres o la seva demolició, en el cas que no fossin autoritzables.

4. Una vegada nascuda l'obligació de contribuir, no l'afectaran de cap manera la seva denegació, concessió condicionada a la modificació del projecte presentat, ni la renúncia o desistiment del sol·licitant després que se li ha concedit la llicència o s'hagi practicat la visita de comprovació en el cas de les activitats comunicades.

Article 9. Infraestructures i gestió de residus

1. Infraestructures

Atès que la realització de les obres o instal·lacions a què es refereix aquesta Ordenança pot comportar la destrucció o deteriorament dels elements d'infraestructures de domini públic, cal atènr-se a les normes següents:

- 1.1. La reposició d'infraestructures públiques, dels paviments destruïts, de les calçades i de les voreres, s'efectuarà sempre a càrrec de l'interessat.
- 1.2. L'interessat a què es refereix l'apartat anterior ha de constituir, a requeriment dels serveis tècnics municipals, un dipòsit previ de les quantitats reintegrables, en garantia de les reposicions que ells mateixos facin.
- 1.3. La quantia d'aquests dipòsits serà del 1% del pressupost de l'obra calculat a partir dels mòduls que, per a cada tipus d'edificacions, obres o instal·lacions, s'estableixen a l'annex de l'Ordenança Fiscal número 13. Aquest import serà d'un mínim de 100€ per obres menors i de 300€ per obres majors. Els dipòsits es constituïran en metàl·lic o en aval bancari emès per una entitat financera.
- 1.4. Aquest dipòsit previ serà retingut com a garantia durant un període màxim de sis mesos un cop finalitzada l'obra, transcorreguts els quals serà retornat si els serveis tècnics consideren que la reposició de les infraestructures ha estat satisfactòria. En el cas que sigui necessari el règim de comunicació o la llicència de primera ocupació, aquest dipòsit es retornarà una vegada obtingudes les mateixes.
- 1.5. L'Ajuntament quedarà facultat per efectuar amb càrrec a aquest dipòsit les obres necessàries per reparar els danys ocasionats, si el titular de la llicència, un cop requerit per l'Ajuntament, no ho efectués dins el termini assenyalat en el propi requeriment. Quan el dany fos irreparable i la reposició resultés impossible es procedirà a la recàrrega de l'estimació tècnica en un 100% del cost.



2. Gestió de residus

- 2.1. Per garantir que en el tractament i l'eliminació de les runes i els residus produïts en el procés de construcció es compleixen les determinacions del Text refós de la Llei reguladora dels residus aprovat pel Decret legislatiu 1/2009, de 21 de juliol, o norma que la substitueixi i d'acord amb l'establert en l'article 11.c) del Decret 89/2010 pel qual s'aprova el Programa de Gestió de Residus de la Construcció de Catalunya (PROGROC) cal dipositar una fiança en el moment d'obtenir la llicència d'obres fixada en 11€/T de residus previstos en l'estudi de gestió, amb un mínim de 150€.
- 2.2. Aquest dipòsit es retornarà prèvia justificació del compliment de les determinacions de la normativa en matèria de tractament i d'eliminació de les runes i els residus produïts en el procés de construcció.

Article 10. Declaració

1. Les persones interessades en l'obtenció d'una llicència d'obres o en realitzar una comunicació prèvia en matèria urbanística presentaran, prèviament, la instància corresponent en el Registre General i adjuntaran un certificat expedit per tècnic competent, on s'especifiqui de forma detallada la naturalesa de l'obra, el lloc d'emplaçament, l'import estimat de l'obra, l'amidament i el destí de l'edifici.
2. Quan la llicència o comunicació prèvia de què es tracti sigui per a aquells actes en què no s'exigeixi la redacció d'un projecte subscrit per tècnic competent, hom adjuntarà a la sol·licitud un pressupost de les obres que s'han de realitzar, amb una descripció detallada de la superfície afectada, del nombre de departaments, dels materials que s'han d'utilitzar i, en general, de les característiques de l'obra o acte les dades de les quals permetin comprovar el seu cost.
3. Si una vegada formulada la sol·licitud de llicència o la corresponent comunicació prèvia es modifiqués o ampliés el projecte, caldrà notificar-ho a l'administració municipal tot adjuntant el nou pressupost o el reformat i, si s'escau, plànols i memòries de la modificació o ampliació.
4. En el cas de la llicència o comunicació prèvia relativa a la primera utilització i ocupació dels edificis i les construccions, s'acompanyarà certificació del facultatiu director que acrediti la data del finiment de les obres i del fet que aquestes s'han efectuat d'acord amb el projecte aprovat o amb les modificacions posteriors i les condicions imposades, i que l'edificació està en condicions de ser utilitzada de conformitat amb l'ús autoritzat. Es prendrà com a cost real i efectiu dels edificis i les construccions el declarat davant de l'Ajuntament pel subjecte passiu un cop finalitzades les obres o el comprovat pel propi Ajuntament, tal i com estableix l'ordenança fiscal reguladora de l'Impost de construccions, instal·lacions i obres.
5. En el cas de la llicència relativa a la primera utilització i ocupació parcial dels edificis i les construccions a que fa referència l'article 5.2 del Decret 64/2014, de 13 de maig, pel qual s'aprova el Reglament sobre protecció de la legalitat urbanística (RPLU), es prendrà com a cost real i efectiu dels edificis i les construccions el declarat davant de l'Ajuntament pel subjecte passiu un cop executades les obres de la part que es pretén utilitzar i ocupar, o el



comprovat pel propi Ajuntament, tal i com estableix l'ordenança fiscal reguladora de l'Impost de construccions, instal·lacions i obres.

Article 11. Règim de declaració i d'ingrés

1. El dipòsit de la taxa, a què es refereix l'article 8.2 d'aquesta Ordenança s'haurà de constituir a la Tresoreria Municipal i acreditar-se en el moment de sol·licitar la llicència quan es tracti d'expedients de llicències d'obres menors o comunicació prèvia, i es realitza en règim d'autoliquidació.
2. Per a la resta de llicències urbanístiques, una vegada estiguin concedides les llicències o autoritzacions de què es tracti –o simultàniament a la concessió de les mateixes-, l'Ajuntament practicarà la liquidació de la taxa, que haurà de satisfer-se en els terminis fixats a l'article 62.2 de la Llei general tributària.

Article 12. Infraccions i sancions

Pel que respecta a les infraccions i sancions tributàries que, en relació a la taxa regulada en aquesta Ordenança, resultin procedents, s'aplicarà el que disposa la Llei general tributària i l'Ordenança general.

Disposició Addicional. Modificació dels preceptes de l'ordenança i de les referències que fa a la normativa vigent, amb motiu de la promulgació de normes posteriors

Els preceptes d'aquesta Ordenança fiscal que, per raons sistemàtiques reproduïxin aspectes de la legislació vigent i altres normes de desenvolupament, i aquells en què es facin remissions a preceptes d'aquesta, s'entendrà que són automàticament modificats i/o substituïts, en el moment en què es produeixi la modificació dels preceptes legals i reglamentaris de què porten causa.

Disposició final

Aquesta Ordenança, aprovada definitivament pel Ple en la sessió celebrada el dia 19 de desembre de 2019, a les Franqueses del Vallès, entrarà en vigor el dia 1 de gener de 2020 i continuarà vigent mentre no s'acordi la modificació o derogació. En cas de modificació parcial, els articles no modificats continuaran vigents.



ORDENANÇA FISCAL NÚM. 13

IMPOST SOBRE CONSTRUCCIONS, INSTAL·LACIONS I OBRES

Article 1. Fonament i naturalesa

D'acord amb els articles 15 i 59.2 de la Llei reguladora de les hisendes locals aprovat per Reial Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març (TRHL), i de conformitat amb allò previst en els articles 100 a 103 de la mateixa llei, s'acorda establir l'impost sobre construccions, instal·lacions i obres.

Article 2. Fet imposable

L'impost sobre construccions, instal·lacions i obres és un tribut indirecte el fet imposable del qual està constituït per la realització, dintre del terme municipal, de qualsevol construcció, instal·lació o obra per a la qual s'exigeixi l'obtenció de la corresponent llicència d'obres o urbanística, s'hagi obtingut o no aquesta llicència, o per a la qual s'exigeixi la presentació d'una declaració responsable o comunicació prèvia, sempre que l'expedició de la llicència o l'activitat de control correspongui a aquest Ajuntament.

Article 3. Actes subjectes

Entre d'altres, estan subjectes a aquest impost les construccions, les instal·lacions i les obres següents:

- a) Les obres d'edificació, construcció i instal·lació de nova planta, i les d'ampliació, reforma, modificació o rehabilitació d'edificis, construccions i instal·lacions ja existents.
- b) Les obres de demolició total o parcial de les construccions i les edificacions.
- c) La construcció, la instal·lació, la modificació i la reforma de parcs eòlics, aerogeneradors i instal·lacions fotovoltaïques.
- d) La construcció de guais per a l'entrada i sortida de vehicles de les finques a la via pública.
- e) Les construccions, instal·lacions i obres fetes a la via pública per particulars o per les empreses subministradores de serveis públics, entre les quals s'inclouen tant l'obertura de cales, rases o pous, la col·locació de pals de suport, les canalitzacions, les escomeses i, en general, qualsevol remoció del paviment o voreres, com totes les obres que s'efectuïn per a la reposició, reconstrucció o arranament d'allò que hagi resultat destruït o malmès per les obres esmentades.
- f) La construcció i la instal·lació de murs i tanques.
- g) Els moviments de terres, com desmunts, explanacions, excavacions, terraplens, etc., així com les obres de la xarxa viària, d'infraestructures i altres actes d'urbanització, llevat que



aquests actes estiguin detallats i programats com a obres a executar en un projecte d'urbanització degudament aprovat o d'edificació autoritzat.

h) La nova implantació, l'ampliació o la modificació de tota mena d'instal·lacions tècniques dels serveis d'interès general, tals com línies elèctriques, telefòniques, o altres de similars i la col·locació d'antenes o dispositius de telecomunicacions de qualsevol tipus.

i) La instal·lació, reforma o qualsevol altra modificació dels suports publicitaris.

j) Les obres, les instal·lacions i les actuacions que afectin al subsòl, tal com les dedicades a aparcaments, a activitats industrials, mercantils o professionals, a serveis d'interès general o a qualsevol altre ús a què es destini el subsòl.

k) Les construccions, instal·lacions i obres de caràcter provisional.

l) L'obertura, la pavimentació i la modificació de camins rurals.

m) La instal·lació de cases prefabricades i instal·lacions similars, siguin provisionals o permanents.

n) La instal·lació d'hivernacles o instal·lacions similars.

o) La realització de qualsevol altres actes que la normativa urbanística vigent a Catalunya, el planejament urbanístic o les ordenances municipals subjectin a llicència urbanística o d'obres, a declaració responsable o a comunicació prèvia, sempre que es tracti de construccions, d'instal·lacions o d'obres.

Article 4. Subjectes passius

1. Són subjectes passius d'aquest impost, a títol de contribuent, les persones físiques o jurídiques i les entitats a què es refereix l'article 35.4 de la Llei 58/2003, de 17 de desembre, general tributària, que siguin propietaris de la construcció, instal·lació o obra de què es tracti, siguin o no propietaris de l'immoble en què es fa.

Als efectes previstos en el paràgraf anterior tindrà la consideració de propietari de la construcció, instal·lació o obra qui suporti les despeses o el cost que comporti la seva realització.

2. En el supòsit que la construcció, instal·lació o obra no sigui realitzada pel subjecte passiu contribuent tindran la condició de subjectes passius substituïts del contribuent els que sol·licitin les corresponents llicències o presentin les corresponents declaracions responsables o comunicacions prèvies o els que realitzin les construccions, instal·lacions o obres.

Els substituïts podran exigir del contribuent l'import de la quota tributària satisfeta.

3. Els obligats tributaris que no resideixin a Espanya hauran de designar un representant amb domicili en territori espanyol. Aquesta designació haurà de comunicar-se a l'Ajuntament al

moment de sol·licitar la preceptiva llicència d'obres o urbanística o de presentar la declaració responsable o comunicació prèvia i, en qualsevol cas, abans de l'inici de la construcció, la instal·lació o l'obra.

Article 5. Responsables i successors

1. Són responsables tributaris les persones físiques i jurídiques determinades com a tals a la Llei general tributària i a l'Ordenança general.
2. La derivació de responsabilitat requerirà que, prèvia audiència de l'interessat, es dicti acte administratiu, en els termes previstos a la Llei general tributària.
3. Les obligacions tributàries pendents s'exigiran als successors de les persones físiques, jurídiques i entitats sense personalitat, en els termes previstos a la Llei general tributària i a l'Ordenança general.

Article 6. Beneficis fiscals d'aplicació preceptiva

Està exempta de pagament de l'impost la realització de qualsevol construcció, instal·lació o obra de la qual sigui propietari l'Estat, les Comunitats Autònomes o les Entitats Locals que, tot i estar subjectes a l'impost, estiguin directament destinades a carreteres, ferrocarrils, ports, aeroports, obres hidràuliques, sanejament de poblacions i de les seves aigües residuals, encara que la gestió se'n porti a terme per Organismes Autònoms, i tant si es tracta d'obres d'inversió nova com de conservació.

Article 7. Beneficis fiscals de concessió potestativa

1. Podran gaudir d'una bonificació del 95% de la quota de l'impost aquelles obres que tinguin com a finalitat la rehabilitació o millora d'edificacions incloses en el Pla Especial de Protecció del Patrimoni Arquitectònic de les Franqueses de Vallès. L'atorgament d'aquesta bonificació requerirà la petició expressa de l'interessat i, previ informe dels serveis tècnics municipals, serà acordada pel Ple de la Corporació per majoria simple, de conformitat amb allò que disposa l'article 103.2 del Reial Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, pel qual s'aprova el Text Refós de la Llei reguladora de les hisendes locals.
2. Es concedirà una bonificació del 95% de la quota de l'impost a favor de les construccions, instal·lacions o obres que siguin declarades d'especial interès o utilitat municipal per concórrer-hi circumstàncies socials, culturals, històric artístiques o de foment de l'ocupació que ho justifiquin. Aquesta declaració correspondrà al Ple de la Corporació i s'acordarà, prèvia sol·licitud del subjecte passiu, per vot favorable de la majoria simple dels seus membres.
3. Es concedirà una bonificació del 90% de la quota de l'impost a favor de les construccions, instal·lacions i obres que afavoreixin la promoció de l'accessibilitat i de supressió de barreres arquitectòniques, d'acord amb el que estableix el Codi d'accessibilitat de Catalunya, així com les obres derivades de la instal·lació d'ascensors en edificis existents d'habitatges de 15 anys d'antiguitat.

Per justificar aquests aspectes, s'haurà de presentar juntament amb la documentació per sol·licitar la llicència municipal, una memòria tècnica amb documentació gràfica on quedi reflectida la instal·lació proposada, així com el cost de les inversions realitzades.

La bonificació es realitzarà sobre l'import de l'obra concreta que afavoreixi la promoció d'accessibilitat i de supressió de barreres arquitectòniques i el seu atorgament estarà condicionat a l'informe favorable dels Serveis Tècnics Municipals.

Les sol·licituds per al reconeixement dels beneficis fiscals regulats als apartats anteriors s'han de presentar juntament amb la documentació regulada a l'apartat 1 de l'article 10 d'aquesta ordenança i hauran d'anar acompanyades de la documentació acreditativa.

Quan la bonificació s'apliqui sobre una part de la quota, caldrà aportar pressupost parcial desglossat de les construccions, instal·lacions o obres per a les quals s'insta el benefici fiscal.

El termini de resolució dels expedients corresponents serà de sis mesos des de la data de presentació de la sol·licitud. Posat que no s'hagi resolt en aquest termini, la sol·licitud ha d'entendre's desestimada.

4. Bonificacions per la incorporació de sistemes per a l'aprofitament tèrmic o elèctric de l'energia solar. S'estableixen les següents bonificacions:

4.1 Bonificació del 20% per obres de nova construcció que incloquin instal·lació de captació solar tèrmica i/o fotovoltaica.

4.2 Bonificació del 95% per obres orientades a la incorporació d'instal·lació de captació solar tèrmica i/o fotovoltaica.

L'aplicació de la bonificació queda condicionada a que el subjecte passiu no estigui obligat adoptar aquests tipus d'instal·lacions per la normativa urbanística o les ordenances municipals.

Les instal·lacions per a la producció de calor hauran d'incloure col·lectors que disposin de la corresponent homologació corresponent de l'Administració competent.

Als efectes de la gestió d'aquest marc de bonificacions potestatives, es tindrà en compte els elements següents:

- En el supòsit de concurrència de més d'una bonificació, només s'aplicarà la més alta de totes.
- Les bonificacions previstes en aquest article, s'aplicaran d'ofici per l'administració sempre i quan, de la sol·licitud efectuada per l'interessat, se'n desprenguin les circumstàncies que motiven la seva aplicació. De no ser així, es requerirà a l'interessat per tal que les acrediti.

Article 8. Base imposable, quota i meritació

El contingut d'aquest article està desenvolupat en l'article 10.

Article 9. Tipus de gravamen

El tipus de gravamen serà del 3,80 per 100.

Article 10. Règim de declaració i d'ingrés

1. El sol·licitant d'una llicència o la persona que presenti una comunicació prèvia o una declaració responsable per a realitzar les construccions, instal·lacions o obres que constitueixen el fet imposable de l'impost haurà de presentar en el moment de la sol·licitud o juntament amb la comunicació prèvia o la declaració responsable, el projecte d'obres i el pressupost d'execució material estimat. Aquest pressupost haurà d'estar visat pel Col·legi Oficial corresponent quan això constitueixi un requisit preceptiu.

2. Quan es concedeixi la llicència preceptiva es practicarà una liquidació provisional i la base imposable es determinarà a partir dels mòduls que, per a cada tipus d'edificacions, obres o instal·lacions, s'estableixen a l'annex de la present Ordenança o, si el pressupost presentat per l'interessat és d'un import superior al que resulti de l'aplicació dels mòduls, en funció d'aquest pressupost.

Això no obstant, quan la construcció, instal·lació o obra de què es tracti siguin d'una modalitat que no s'hagi contemplat a la tipologia que es recull a l'annex d'aquesta Ordenança, la base del pagament a compte es determinarà en funció del pressupost presentat per l'obligat tributari, que ha d'estar visat prèviament pel Col·legi Oficial corresponent quan això constitueixi un requisit preceptiu.

3. Quan es modifiqui el projecte de la construcció, instal·lació o obra, un cop acceptada la modificació l'Ajuntament practicarà una liquidació complementària, la base de la qual es determinarà aplicant els mòduls establerts a l'annex d'aquesta Ordenança al projecte modificat o, si el pressupost presentat per l'interessat és d'un import superior al que resulti de l'aplicació dels mòduls, en funció d'aquest pressupost.

L'import diferencial de la liquidació complementària serà el resultat de minorar la quantitat que en resulti amb l'import dels ingressos realitzats en liquidacions anteriors referides a la mateixa obra. Si no es poden aplicar els mòduls, la base es calcularà a partir del pressupost modificat i l'import diferencial es determinarà de la mateixa manera que en el cas anterior. En tots dos casos s'han d'acomplir els terminis i requisits indicats en els apartats anteriors.

4. Quan, sense haver sol·licitat, concedit o denegat la llicència preceptiva ni presentada la declaració responsable o la comunicació prèvia, s'iniciï la construcció, instal·lació o obra, l'Ajuntament practicarà una liquidació provisional a compte, la base de la qual es determinarà d'acord amb el que es preveu a l'apartat 3 anterior. A aquests efectes, per pròpia iniciativa o a requeriment de l'Ajuntament, l'interessat haurà de presentar un pressupost, visat prèviament pel Col·legi Oficial corresponent quan això constitueixi un requisit preceptiu.



5. Un cop finalitzades les construccions, instal·lacions o obres, en el termini d'un mes comptador des del dia següent a la seva terminació, els subjectes passius hauran de presentar davant l'Ajuntament una declaració del cost real i efectiu d'aquelles, així com els documents que considerin oportuns per a acreditar el cost consignat.

A aquests efectes, la data de finalització de les construccions, instal·lacions i obres serà la que resulti acreditada per qualsevol mitjà de prova admès en dret i, en defecte seu, la que consti en el certificat final d'obres, quan aquest sigui preceptiu, o en altres casos la de caducitat de la llicència d'obres o la data màxima de finalització de les obres que s'hagi establert per als actes subjectes a declaració responsable o la comunicació prèvia.

6. A la vista de les construccions, les instal·lacions o les obres realitzades i del seu cost real efectiu, l'Ajuntament, mitjançant la comprovació administrativa corresponent, podrà modificar, si s'escau, la base imposable a què es refereix l'apartat anterior, practicarà la liquidació definitiva corresponent i exigirà del subjecte passiu o li reintegrarà, si s'escau, la quantitat que correspongui.

7. En base a la declaració a què es refereix l'apartat anterior o d'ofici, si escau, l'Ajuntament practicarà la liquidació corresponent.

Cas que de la liquidació resultés un import a retornar, s'ordenarà la devolució en el termini previst a l'article 31 de la Llei general tributària.

8. Si de la liquidació practicada resultés un import a ingressar, el subjecte passiu haurà d'abonar-lo en els terminis establerts a l'article 62 de la Llei general tributària. Transcorregut el període voluntari de cobrament sense que s'hagi efectuat l'ingrés del deute s'iniciarà el període executiu, que determinarà l'exigència dels interessos de demora i dels recàrrecs en els termes previstos als articles 26 i 28 de la Llei general tributària.

9. La liquidació a que es refereix l'apartat 8 no impedirà en cap cas les actuacions de verificació de dades, de comprovació limitada o d'inspecció que siguin procedents.

10. Les sol·licituds de devolució, total o parcial, de l'import satisfet a compte de l'impost, per no haver iniciat o realitzat totalment la construcció, instal·lació o obra per a la qual es va fer el pagament, hauran d'anar acompanyades d'un informe emès pels serveis tècnics d'urbanisme de l'Ajuntament, en el qual es faci constar l'acceptació municipal de la renúncia total o parcial a l'execució de la construcció, instal·lació o obra, així com la valoració de la part realitzada, en els termes previstos a l'article 103.1.b) del Text refós de la llei reguladora de les hisendes locals.

Article 11. Actuacions inspectores i règim sancionador

1. La inspecció i la comprovació de l'impost es realitzaran d'acord amb el que es preveu en la Llei general tributària i en les disposicions que la desenvolupen.

2. Les infraccions tributaries que es detectin o es cometin en els procediments de gestió, inspecció i recaptació d'aquest impost es tipificaran i sancionaran d'acord amb el que es

preveu a la Llei general tributària i a l'Ordenança general de gestió, inspecció i recaptació dels ingressos de dret públic municipals.

Article 12. Gestió per delegació

1. Si la gestió, la inspecció i la recaptació del tribut han estat delegades totalment o parcialment en la Diputació de Barcelona, les normes contingudes als articles anteriors seran aplicables a les actuacions que ha de fer l'Administració delegada.

2. L'Organisme de Gestió Tributària establirà els circuits administratius més adients per aconseguir la col·laboració de les organitzacions representatives dels subjectes passius a fi de simplificar el compliment de les obligacions formals i materials que es deriven d'aquesta Ordenança, o els procediments de liquidació o recaptació.

3. Totes les actuacions de gestió, inspecció i recaptació que dugui a terme l'Organisme de Gestió Tributària s'ajustaran al que preveu la normativa vigent i la seva Ordenança general de gestió, inspecció i recaptació, aplicable als processos de gestió dels ingressos locals la titularitat dels quals correspon als Municipis de la província de Barcelona que han delegat les seves facultats en la Diputació.

4. No obstant l'anterior, en els casos en què la gestió hagi estat delegada en la Diputació de Barcelona, l'Ajuntament es reserva la facultat de realitzar per si mateix i sense necessitat d'avocar de forma expressa la competència, les facultats d'aprovar determinades actuacions singulars de recaptació, concedir beneficis fiscals, realitzar liquidacions per determinar els deutes tributaris o aprovar l'anul·lació, total o parcial, de les liquidacions respecte de l'impost aquí regulat, quan circumstàncies organitzatives, tècniques o de distribució competencial dels serveis municipals ho facin convenient.

Disposició addicional primera. Modificació dels preceptes de l'Ordenança i de les referències que fa a la normativa vigent, amb motiu de la promulgació de normes posteriors

Els preceptes d'aquesta Ordenança fiscal que, per raons sistemàtiques reproduïxin aspectes de la legislació vigent i altres normes de desenvolupament, i aquells en què es facin remissions a preceptes d'aquesta, s'entendrà que són automàticament modificats i/o substituïts en el moment en què es produeixi la modificació dels preceptes legals i reglamentaris de què porten causa.

Disposició final

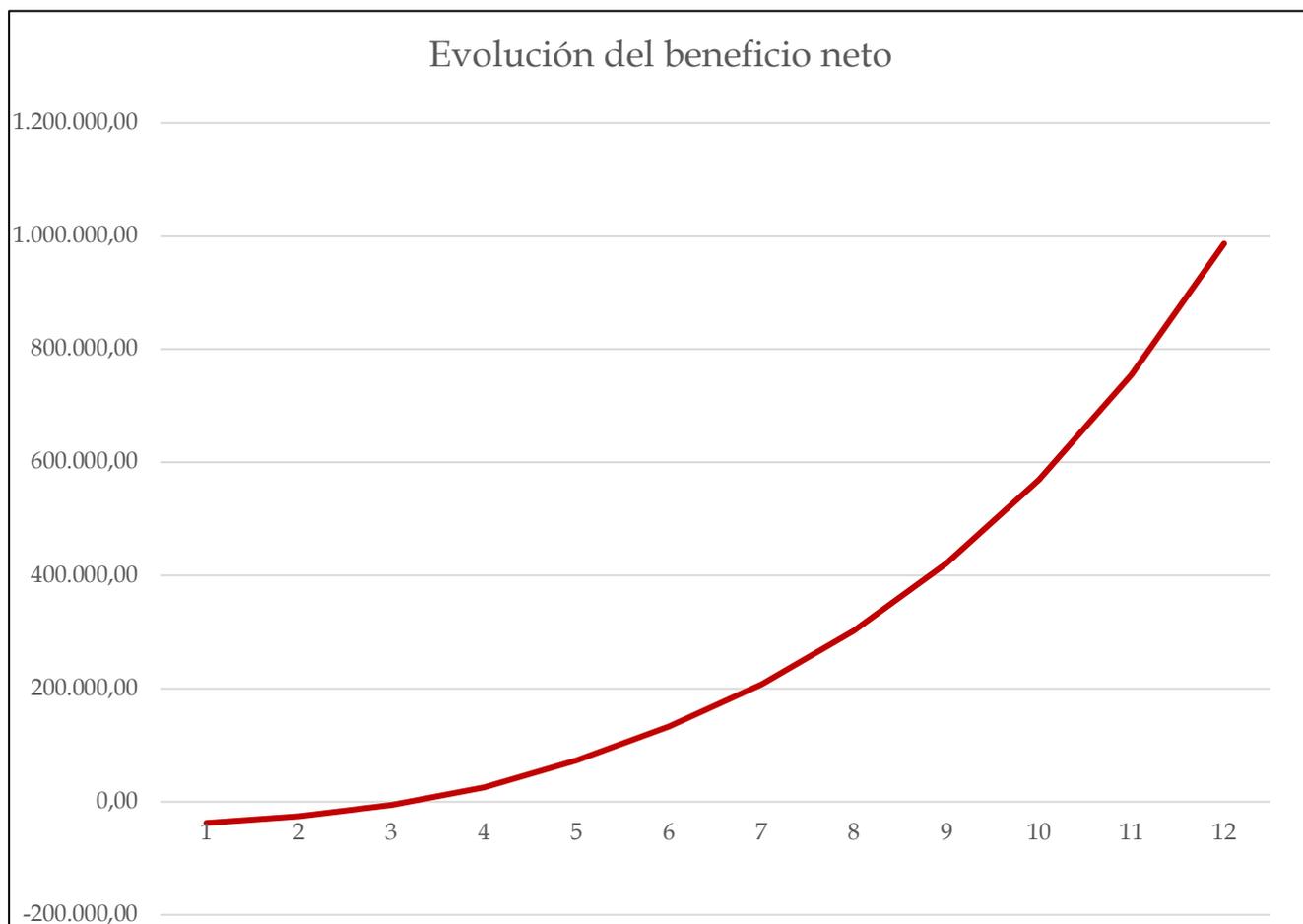
Aquesta Ordenança, aprovada definitivament pel Ple en la sessió celebrada el , a les Franqueses del Vallès, entrarà en vigor el dia 1 de gener de 2021 i continuarà vigent mentre no s'acordi la modificació o derogació. En cas de modificació parcial, els articles no modificats continuaran vigents.

ANEXO H. Punto muerto anual de la empresa y ingresos totales para los primeros 12 años de actividad según una facturación pesimista.

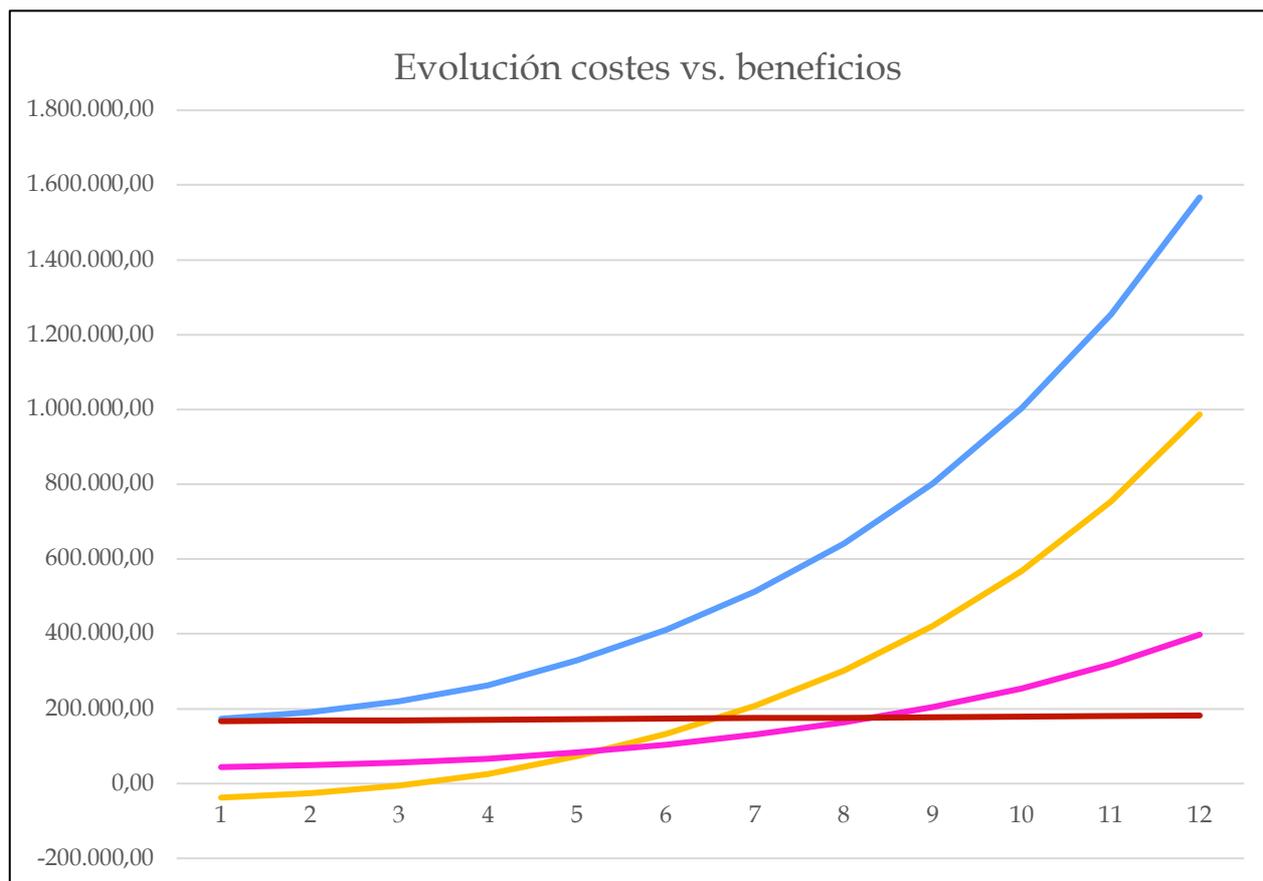
	Año n	Año n+1	Año n+2	Año n+3	Año n+4	Año n+5	Año n+6	Año n+7	Año n+8	Año n+9	Año n+10	Año n+11
Punto Muerto anual	223.526 €	225.314 €	227.117 €	228.934 €	230.765 €	232.611 €	234.472 €	236.348 €	238.239 €	240.145 €	242.066 €	244.002 €
Ingresos totales	-37.551,79 €	-25.967,28 €	-5.996,48 €	25.331,76 €	72.990,93 €	132.895,51 €	208.109,48 €	302.462,87 €	420.743,21 €	568.934,95 €	754.518,68 €	986.845,14 €



ANEXO I. Evolución del beneficio neto para los primeros 12 años de actividad según una facturación pesimista.



ANEXO L. Evolución de los costes vs. los beneficios para los primeros 12 años de actividad según una facturación pesimista.



ANEXO M. Evolución de los costes más las amortizaciones anuales para los primeros 12 años de la empresa según una facturación pesimista.

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Beneficio + Amortización	-781.330,88 €	-15.981,34 €	-4.224,27 €	15.920,48 €	47.424,06 €	95.259,97 €	155.342,69 €	230.736,24 €	325.270,64 €	443.733,45 €	592.109,11 €	777.878,23 €	1.010.391,57 €

ANEXO N. VAN, TIR y “payback” calculadas a partir de una facturación pesimista.

VAN	1.422.905,57
-----	--------------

TIR	17,54%
-----	--------

PAYBACK a finales del duodécimo año
